

ESTRATEGIA CORPORATIVA PARA MUEBLES Y  
DECORACIÓN SARUGA EN LOS CANTONES  
GUAYAQUIL Y SAMBORONDÓN.

Proyecto Integrador realizado por:

ROMERO HERNÁNDEZ NINOSKA MERYBETH

VILLEGAS CASTILLO AMANDA MISHELLE

**Presentado a la Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas de la  
Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL)**

**Previa a la obtención del Título de:**

**INGENIERÍA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Director de Proyecto: José Omar Zurita Cueva

Septiembre 2017

## RESUMEN

SARUGA es un negocio con una trayectoria de 27 años de participación en el mercado ecuatoriano. Se ha dedicado a la elaboración de muebles, diseño y decoración de espacios interiores con modelos exclusivos destinados a hogares de los estratos económicos altos y medio altos de la ciudad de Guayaquil. Los productos son de calidad garantizada y personalizada, permitiéndole a SARUGA ser reconocido hasta la actualidad bajo una publicidad de boca a boca. La empresa tuvo la oportunidad de haber llegado al mercado de Panamá, con la modalidad de compra bajo pedido, solicitando sus servicios una de las agencias reconocidas de bancos del Ecuador con el fin de diseñar sus oficinas administrativas y sucursales nacionales e internacionales en el vecino país.

El propietario, Arq. Samiro Mendez Nievecela, realiza los diseños y planos para cada cliente, estos modelos son tallados a mano junto a su equipo de obreros artesanos. SARUGA se ha mantenido activo desde sus inicios en el año 1990, para mantener su exclusividad en los productos y servicios que ofrece, no recopila evidencias de sus diseños elaborados. Tiene una debilidad en el control interno del negocio por que mantiene un inadecuado sistema administrativo, de planificación y logístico.

SARUGA se encuentra en la búsqueda de nuevos retos que le permitan expandir su plaza de mercado y permanecer en el tiempo. El resultado del estudio de mercado elaborado en éste proyecto, demuestran la necesidad de invertir en publicidad para llegar a más hogares de Guayaquil y diferentes ciudades del Ecuador. Analizando la situación actual del negocio, se propone soluciones financieramente viables que beneficien a SARUGA para continuar activamente en el mercado.

## ABSTRACT

SARUGA is a familiar business with a great trajectory, it has a participation in the market of 27 years. The main activities that the business has been dedicated are the elaboration of furniture, and the design and decoration of interior spaces. The designs are exclusive, reason why they are destined to high and middle class families in Guayaquil. Nowadays the advertising strategy that it has is only by word of mouth, which has allowed the business to continue in these years. Their products by their guaranteed and customized quality have had the opportunity to reach Panama market; it works upon request. By request they have been working for one recognized agency of Banks in Ecuador, to design their administrative offices and for their national and international branches.

The owner, Arch. Samiro Mendez Nievecela, customizes the designs and plans for all the clients, these models are carved by hand by the team workers. SARUGA has been active since its creation in 1990, by the constant demand for products with on-demand processing. SARUGA, in order to maintain its exclusivity in the products and services that it offers, it does not collect evidence of its elaborated designs. It has a weakness in the internal control of the business because it maintains an inadequate administrative, planning and logistics system.

SARUGA is searching new challenges that will allow it to expand its market place and stay in time. The result of the marketing research elaborated in this project, demonstrate the need to invest in advertising to reach more families and homes in Guayaquil and different cities in Ecuador. Analyzing the current situation of the business, it is propose some financially viable solutions that will benefit SARUGA to continue in the market.

## **DEDICATORIA**

Dedico este proyecto en memoria de mi mejor amiga Dara, que sé, habría estado tan entusiasmo a la espera de este día, quien me habría compartido sus ideas y sugerencias para la realización de éste proyecto, y que habría estado presente durante mi sustentación, con aquella peculiar sonrisa que la caracterizaba; sin lugar a dudas su presencia me ha hecho mucha falta; pero su recuerdo me mantiene motivada a dar este próximo paso.

A mis padres, hermanos, y demás familiares por el esfuerzo, comprensión, sacrificio y apoyo que me brindaron durante mi carrera universitaria.

**Ninoska Romero Hernández**

## DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado con todo mi cariño a mis padres por todo su sacrificio y amor son mi guía y ayuda incondicional. Espero alcanzar más exitos que reflejen lo importante que son en mi vida con todos los aciertos y mejoras pudieron crear en mi una mujer que no se da por vencida.

A mi esposo por su esfuerzo y comprensión, al apoyarme en esta decisión y no permitirme desfallecer. Quien con amor cuida de nuestras hijas mientras yo alcanzaba esta meta. Mis pequeñas princesas Paula y Alejandra, quienes son mi motor que me impulsan a crear la mejor versión de mi, desde el día en que supe que existían. Quiero que SIEMPRE tengan la certeza que todo lo pueden lograr sin importar el orden de los factores, los sueños se pueden cumplir.

A la memoria de mi tío Alex que siempre lo llevo conmigo, gracias por haber sido esperanza y luz en tiempos difíciles. A mis abuelitos, porque son mi raíz de lo que soy Papi Beto, Papi Pepe y mi Mamita Lola. Y a mis grandes compañeros y amigos del pasado y del presente, quienes marcaron una parte importante en mi historia y compartieron su tiempo, conocimiento y experiencia.

**Amanda Villegas Castillo.**

## AGRADECIMIENTO

Le agradezco a Jehová Dios por permitirme la oportunidad y brindarme sabiduría para lograr ésta meta trazada.

A mis padres, que han sido mis primeros maestros en la vida, mi mayor pilar; y por su apoyo incondicional en mi etapa estudiantil. A mis hermanos Isidro y Valentina, por motivarme a ser mejor cada día, ya que soy su ejemplo a seguir después de nuestros padres. A mis demás familiares por la confianza depositada en mí, y por su motivación constante.

A mi amiga Dara, por acompañarme incondicionalmente desde el primer día del pre-universitario, hasta el último día que la vida se lo permitió. A mis amigos, por su apoyo sincero y desinteresado.

A las autoridades y maestros a lo largo de mi carrera universitaria, por preocuparse por inculcar en mí una educación integral.

Al tutor de éste proyecto, Ing.Omar Zurita, por su dedicación, entusiasmo y predisposición a brindarnos consejos y compartirnos sus conocimientos.

A Samiro Mendez y Shamara Mendez por su voluntad a colaborar para la realización de éste proyecto.

**Ninoska Romero H.**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios y a La Mater por todas sus bendiciones y ser mi fortaleza en cada momento de formación, por permitirme vivir lo que era necesario para moldear mi ser, por darme a los padres idóneos Mercedes y Eduardo que son y serán el pilar fundamental en mi vida. A mis hermanos Eduardo y Boris por desempeñar su papel de ser tíos a cabalidad, siendo los protectores de mis hijas. Gracias, sin ustedes no hubiese podido continuar.

A mi esposo e hijas les agradezco por hacerme una persona diferente, ustedes han marcado un cambio y el inicio de algo mejor. A mis amigos y familiares por cada gesto de cariño y preocupación.

A mi segundo hogar INTACO liderada por el Ing. Leonardo Vizhñay; gracias por la comprensión y flexibilidad en horarios, por el aprendizaje constante de ser excelencia en todo lo que hacemos.

Agradezco al Arq. Samiro Mendez por facilitarnos información para la ejecución del proyecto. Finalmente a nuestro tutor Ing .Omar Zurita por su dedicación y tiempo brindado.

**Amanda Villegas Castillo.**

**DECLARACIÓN EXPRESA**

La responsabilidad y la autoría del contenido de este Trabajo de Titulación, nos corresponden exclusivamente; y damos nuestro consentimiento para que la ESPOL realice la comunicación pública de la obra por cualquier medio con el fin de promover la consulta, difusión y uso público de la producción intelectual.

---

Romero Hernández Ninoska Merybeth

---

Villegas Castillo Amanda Mishelle.

**SIGLAS**

<b>BCE</b>	Banco Central del Ecuador
<b>EFE</b>	Ambiente Externo de la Empresa
<b>ENEMDU</b>	Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo
<b>FODA</b>	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
<b>GAD</b>	Gobierno Autónomo Descentralizado
<b>IAEE</b>	Información Ambiental Económica en Empresas
<b>IEPI</b>	Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual
<b>IFE</b>	Ambiente Interno de la Empresa
<b>INEC</b>	Instituto Nacional de Estadística y Censos.
<b>MDF</b>	Fibras de densidad media
<b>MDF RH</b>	Fibras de densidad media- resistente a la humedad

## TABLA DE CONTENIDO

1.	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
2.	<b>ANÁLISIS DEL MERCADO</b> .....	11
3.	<b>METODOLOGÍA</b> .....	36
A.	<b>Género</b> .....	40
B.	<b>Estado Civil</b> .....	41
C.	<b>Edad</b> .....	42
D.	<b>Sector donde vive</b> .....	43
E.	<b>Situación laboral</b> .....	44
F.	<b>Ingresos mensuales</b> .....	45
G.	<b>¿Qué artículo renueva con mayor frecuencia?</b> .....	46
H.	<b>¿Qué artículo renueva con menor frecuencia?</b> .....	47
I.	<b>¿Cada qué tiempo cambia el artículo que renueva con mayor frecuencia?</b> .....	47
J.	<b>¿Predomina en sus preferencias adquirir artículos exclusivos?</b> .....	48
K.	<b>Precio dispuesto a pagar por un juego de sala exclusivo</b> .....	49
L.	<b>Precio dispuesto a pagar por un juego de comedor</b> .....	50
M.	<b>Precio dispuesto a pagar por un juego de dormitorio</b> .....	50
4.	<b>PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	61
5.	<b>ANÁLISIS FINANCIERO</b> .....	77
6.	<b>INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA</b> .....	89
7.	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	91
3.	<b>¿Cada qué tiempo cambia el artículo que renueva con <u>MAYOR</u> frecuencia? ..</b>	102
4.	<b>¿Predomina en sus preferencias adquirir artículos exclusivos?</b> .....	102
5.	<b>¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de sala exclusivo?</b> .....	103
6.	<b>¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de comedor exclusivo?</b> .....	103
7.	<b>¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de dormitorio exclusivo?.....</b>	103
8.	<b>El precio</b> .....	103
9.	<b>El diseño exclusivo</b> .....	103
10.	<b>La facilidad de financiamiento</b> .....	103
11.	<b>La marca</b> .....	103
12.	<b>La calidad</b> .....	104
13.	<b>¿Qué tipo de material prefiere para el bien mueble de su hogar u oficina? ..</b>	104
14.	<b>¿Cuentan con un diseñador o decorador para su hogar u oficina?</b> .....	104
15.	<b>Considerando que SARUGA elabora sus productos en base de madera y MDF RH, ¿estaría usted dispuesto a adquirir sus obras y servicios de diseño y decoración de interiores?</b> .....	104
16.	<b>¿Bajo qué medio usted preferiría que se transmita la publicidad de una marca?</b> .....	104
17.	<b>Selecciones las 2 redes sociales que usa con mayor frecuencia</b> .....	105
18.	<b>En relación al uso diario que le da a las redes sociales seleccionadas en la pregunta anterior</b> .....	105
19.	<b>¿Con qué frecuencia semanal usa las redes sociales antes seleccionadas?, Califique entre 1 al 5, siendo 1 muy poco usada, y 5 frecuentemente</b> .....	105

## LISTADO DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Índice de la percepción de la corrupción en el Ecuador .....	13
<b>Figura 2:</b> Tasa de variación del PIB Anual .....	14
<b>Figura 3:</b> Tasa de Variación PIB Trimestral .....	14
<b>Figura 4:</b> Tasa de Inflación en América Latina.....	15
<b>Figura 5:</b> Tendencia de la Pobreza y extrema Pobreza en el Ecuador .....	16
<b>Figura 6:</b> Distribución de los Ingresos del Hogar .....	17
<b>Figura 7:</b> Niveles socioeconómicos del Ecuador .....	18
<b>Figura 8:</b> Distribución según el Género .....	40
<b>Figura 9:</b> Estado Civil de la Muestra.....	42
<b>Figura 10:</b> Edad de la Muestra .....	43
<b>Figura 11:</b> Distribución del Sector domiciliario de la Muestra .....	44
<b>Figura 12:</b> Distribución de la Condición Laboral.....	45
<b>Figura 13:</b> Distribución Porcentual de Ingresos Aproximados .....	46
<b>Figura 14:</b> Preferencia de exclusividad .....	48
<b>Figura 15:</b> Precio Aproximado para Juego de Sala Exclusivo .....	49
<b>Figura 16:</b> Disposición a pagar- Juego de comedor exclusivo.....	50
<b>Figura 17:</b> Disposición a pagar – Juego de dormitorio exclusivo .....	51
<b>Figura 18:</b> Preferencias del tipo de material.....	56
<b>Figura 19:</b> Distribución Porcentual de la Muestra .....	57
<b>Figura 20:</b> Disposición a adquirir productos SARUGA .....	57
<b>Figura 21:</b> Preferencia de los Medios de Comunicación.....	58
<b>Figura 22:</b> Preferencia del Uso de Redes Sociales .....	59
<b>Figura 23:</b> Color Tendencia Pantone.....	67
<b>Figura 24:</b> Logotipo SARUGA .....	68
<b>Figura 25:</b> Ejemplo de Ventanas Sistema Mónica 9 .....	69
<b>Figura 26:</b> Ejemplo de Ventana AutoCAD LT .....	69
<b>Figura 27:</b> Formato de Block de Requerimiento de Materia Prima .....	71
<b>Figura 28:</b> Distribución de la Plaza SARUGA.....	72
<b>Figura 29:</b> Redes sociales por número de usuarios .....	74
<b>Figura 30:</b> Flujo de Caja Mensual SARUGA .....	82

## LISTADO DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Insights relevantes .....	4
<b>Tabla 2:</b> PESTEL.....	22
<b>Tabla 3:</b> Competidores .....	24
<b>Tabla 4:</b> Fuerzas de PORTER .....	28
<b>Tabla 5:</b> Soluciones específicas.....	30
<b>Tabla 6:</b> FODA .....	34
<b>Tabla 7:</b> Definición de estrategias a partir del Análisis FODA.....	35
<b>Tabla 8:</b> Género .....	40
<b>Tabla 9:</b> Esta Civil de la Muestra .....	41
<b>Tabla 10:</b> Edad de la Muestra.....	42
<b>Tabla 11:</b> Distribución del Sector domiciliario de la Muestra .....	43
<b>Tabla 12:</b> Distribución de la Condición Laboral .....	44
<b>Tabla 13:</b> Distribución de los Ingresos .....	45
<b>Tabla 14:</b> Artículos con Mayor Frecuencia de Renovación .....	46
<b>Tabla 15:</b> Artículos con Menor .....	47
<b>Tabla 16:</b> Frecuencia del tiempo de Renovación .....	47
<b>Tabla 17:</b> Frecuencia de Preferencia por artículos exclusivos .....	48
<b>Tabla 18:</b> Disposición a pagar – Juego de Sala SARUGA.....	49
<b>Tabla 19:</b> Correlación de Pearson de los Ingresos Mensuales .....	52
<b>Tabla 20:</b> Correlación de Pearson entre Ingresos Mensuales.....	52
<b>Tabla 21:</b> Correlación de Pearson de Ingresos Mensuales vs.....	53
<b>Tabla 22:</b> Correlación de los Ingresos Mensuales vs. ....	54
<b>Tabla 23:</b> Correlación de Los Ingresos Mensuales vs. ....	55
<b>Tabla 24:</b> Preferencia del Tipo de Material de Elaboración.....	56
<b>Tabla 25:</b> Frecuencia diaria de uso de redes sociales .....	59
<b>Tabla 26:</b> Correlación de la Edad con respecto a la Frecuencia.....	60
<b>Tabla 27:</b> Matriz EFI .....	62
<b>Tabla 28:</b> Matriz EFE .....	63
<b>Tabla 29:</b> Matriz IE .....	64
<b>Tabla 30:</b> Costos de Diseño y Patente de la Marca .....	67
<b>Tabla 31:</b> Costos de Adquisición de Sistemas.....	70

<b>Tabla 32:</b> Cotización de Blocks para el Control de Inventario .....	71
<b>Tabla 33:</b> Costos de Elaboración y .....	73
<b>Tabla 34:</b> Inversión vendedor a medio tiempo .....	73
<b>Tabla 35:</b> Costos de Participación en Ferias.....	74
<b>Tabla 36:</b> Costos Publicitarios Prensa Escrita .....	75
<b>Tabla 37:</b> Calendario de Promociones.....	76
<b>Tabla 38:</b> Estimación de la Demanda .....	77
<b>Tabla 39:</b> Costos Fijos .....	78
<b>Tabla 40:</b> Costos variables.....	78
<b>Tabla 41:</b> Inversión fija .....	79
<b>Tabla 42:</b> Préstamo para financiamiento .....	79
<b>Tabla 43:</b> TMAR de los accionistas .....	80
<b>Tabla 44:</b> Capital de Trabajo .....	81
<b>Tabla 45:</b> Depreciación de Bienes SARUGA .....	81
<b>Tabla 46:</b> Flujo de Caja Proyectado a 5 años con Implementación de Estrategias .....	83
<b>Tabla 47:</b> Flujo de Caja sin Implementación de Estrategias .....	85
<b>Tabla 48:</b> Rendimiento del proyecto .....	87

## 1. INTRODUCCIÓN

En Guayaquil, Ecuador, existe un extenso desarrollo en la industria dedicada a la elaboración, fabricación y comercialización de muebles elaborados en madera. Según el INEC en su censo económico elaborado en el año 2010 la actividad económica enfocada en la fabricación de muebles tuvo ingresos anuales de US \$335 millones dando un total de 5,595 establecimientos dedicados a esta actividad en el país. (Grupo Spurrier, 2013)

En esta línea de negocios se incorpora el Arq. Samiro Mendez Nievecela, quien crea la empresa SARUGA, que se dedica a la decoración y diseño de interiores en la ciudad de Guayaquil y General Villamil (Playas), elaborando sus productos en base de MDF/RH<sup>1</sup> y madera de roble proveniente de la provincia de Esmeraldas, asegurando así un servicio y producto de calidad durante 27 años hasta la actualidad.

La diversidad de diseños que ofrece SARUGA son exclusivos de gama destacada, por lo tanto el segmento de mercado al que va dirigido el negocio es a personas de un estrato socioeconómico alto. Uno de los servicios que brinda es el asesoramiento para una mejor optimización de los espacios en lo que respecta a diseño y decoración de interiores con las últimas tendencias sin excluir lo clásico, según sea la preferencia del cliente. La empresa SARUGA está constituida por un total de 10 obreros, que se encargan de realizar las siguientes funciones: calado, laca o pulido; dedicados a la fabricación e instalación del mueble elaborado en madera.

SARUGA, a pesar de su trayectoria y de haber ofrecido sus servicios a personajes importantes como Ex Presidentes de la República y familia, entidades bancarias reconocidas, empresarios con trayectoria en el país; esta empresa no cuenta con una adecuada estrategia de marketing que asegure su permanencia en el tiempo. Este proyecto

---

<sup>1</sup> MDF RH : Tablero elaborado con 85% de fibras recuperadas de madera de pino, resistente al agua y a los ambiente húmedos

está enfocado en desarrollar una estrategia corporativa que le permita a SARUGA identificar las mejores opciones para dar a conocer los diferentes servicios que ofrece ésta empresa, con lo que se aseguraría una mayor captación de clientes que permita el desarrollo socioeconómico de la empresa, inclusive aperturando nuevas plazas de empleos en la provincia del Guayas.

### **1.1 Antecedentes**

El Diseño y Decoración de Interiores se lo puede definir como un servicio intangible que busca satisfacer al consumidor a través de diseños arquitectónicos, que optimicen el área física de un espacio determinado, logrando transmitir en forma y color lo que el cliente quiere sentir al estar en un lugar comfortable.

El Arq. Samiro Mendez Nievecela después de ejercer con responsabilidad y vocación su profesión de arquitecto y laborar bajo relación de dependencia por cuatro años, decidió poner en marcha su negocio SARUGA dedicado a la creación y decoración de ambientes interiores de domicilios y oficinas en el año 1990, ofreciendo diseños exclusivos de muebles de madera a cada cliente. Debido a sus habilidades y estudios obtenidos en Arquitectura y Diseño y sus constantes capacitaciones en el área lo convierte en un verdadero profesional que brinda un trabajo con garantizado y de alta calidad.

Este profesional utiliza como materia prima la madera de roble proveniente de la provincia de Esmeraldas y también, el MDF RH<sup>2</sup>. Gracias a que el país de Ecuador cuenta con un clima favorable que permite tener una diversidad de árboles, entre ellos el árbol de roble proveniente de las regiones sierra y costa, es de preferencia por SARUGA laborar con roble esmeraldeño, ya que este asegura una mejor calidad y se adapta a las condiciones climáticas y de humedad de la región costa. Este árbol tarda 20 años en

---

<sup>2</sup> MDF : Tablero elaborado con 85% de fibras recuperadas de madera de pino, de densidad media; poca resistencia al agua

desarrollarse fisiológicamente, alcanzando los 18 metros de altura (sin ramas) y un diámetro de 3 metros. En los últimos años, esta es una madera natural utilizada para la elaboración de muebles por-que combina calidad, diseño y durabilidad, que mantienen la expresión decorativa entre lo clásico y lo moderno.

SARUGA ha logrado mantenerse en el mercado durante 27 años. Sin embargo, su visión es expandirse en las provincias de la región Costa del Ecuador. Para lograr esto es necesario implementar una estrategia de marketing que permita aumentar la cartera de clientes potenciales, a través del análisis FODA<sup>3</sup>.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Para definir el problema que presenta SARUGA, se usó la herramienta conocida como “Design Thinking”, que busca involucrar al investigador con la empresa, el producto y los clientes. Se recolectó información primaria, mediante la realización de una entrevista al dueño del negocio, mismo que respondió a un cuestionario de preguntas (APÉNDICE 1), además se entrevistó a vendedores de 12 negocios dedicados a la venta de muebles en el sector norte de Guayaquil, y a un fabricante de muebles artesanales en Petrillo-Daule.

Con la información obtenida se encontraron los siguientes insights **(I)**:

**I1)** Debido a la inestabilidad económica, los elaboradores de muebles utilizan material sustituto de la madera para economizar costos y obtener mayores márgenes de ganancia.

**I2)** Los artesanos o carpinteros han sido desplazados por las grandes empresas que ofrecen un buen acabado pero no una buena calidad.

**I3)** El crecimiento del mercado de proveedores de muebles o decoración de interiores en madera, ha cubierto la demanda del mercado.

---

<sup>3</sup> FODA: Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas

**I4)** No existe una entidad que regule el especulado en la elaboración de muebles de madera.

**I5)** Los clientes no saben identificar el material del que está hecho el bien inmueble. Confía en lo que le indica el vendedor.

**I6)** No existe forma de evaluar asertivamente la calidad del mueble elaborado en madera, sin haberlo adquirido.

**I7)** El tiempo de despacho de un producto nuevo es extenso.

**Tabla 1:** Insights relevantes

n°	Resultado de :	Insights agrupado
1	I1 + I2 + I4	Los artesanos carpinteros han sido desplazados por las grandes empresas que elaboran muebles con materiales sustitutos de madera. Para regularizar o controlar este mercado, no existe una ley que evite el peculado
2	I3	El crecimiento del mercado de proveedores de muebles o decoración de interiores en madera, ha cubierto la demanda del mercado.
3	I5 + I6	El cliente desconoce de la autenticidad del material. Solo puede evaluar la calidad después de adquirirlo
4	I7	El tiempo de despacho de un producto nuevo, o para cubrir la garantía, es extenso

**Fuente 1:** Autores

**\*Nota:** La tabla 1 muestra los cuatro insights que se consideraron relevantes para determinar la problemática del proyecto, bajo el criterio de comparación de costos de producción versus calidad de los siete insights enlistados en primera instancia

Luego de saturar y agrupar las ideas obtenidas con la técnica “Desing Thinking”, se planteó que los problemas específicos que presenta SARUGA son:

- ✓ Ausencia de publicidad.
- ✓ No tienen portafolio para clientes.
- ✓ No cumple un adecuado proceso de compras y logística.
- ✓ No existe un buen control del inventario.
- ✓ Falta de transporte propio para carga.
- ✓ Inexistencia de una marca, nombre, y slogan.

Por lo que se enfatiza que en la actualidad el negocio no se encuentra constituido legalmente, no posee un nombre comercial, eslogan, ó un plan estratégico de marketing. Esto ha limitado las ventas, como su participación significativa en el mercado de muebles y decoración en base a madera.

Al ser este negocio muy empírico recae en el error de no contar con un sistema de inventario eficaz, lo cual provoca fuga de materiales. Y lo que no se puede controlar, ni cuantificar no se puede evaluar para generar mejoras.

La publicidad básicamente se ha centrado en “de boca a boca”. SARUGA ha logrado que su trabajo cuente con un gran reconocimiento por parte de sus clientes y estos a su vez han transmitido esa información a sus amistades que pertenecen al mismo nivel socioeconómico.

Esta ventaja le ha permitido al negocio, hasta ahora, estar vigente en el mercado; pero no asegura su permanencia en el tiempo.

En los 27 años de actividad económica no ha logrado trascender fuera de la provincia del Guayas, lo que le ha limitado ampliar su cartera de clientes.

### 1.3 Justificación

El Ecuador está ubicado en la línea equinoccial o ecuatorial, debido a la situación geográfica que posee el país se divide en 4 regiones: Costa, Sierra, Oriente e Insular o Galápagos. El país tiene un clima trópicamente húmedo con presencia de corrientes de vientos y temperaturas variadas dependiendo de la región y sub-región, que pueden estar entre los 5°C y 32°C, esto favorece a tener una diversidad de flora.

Las condiciones climáticas promueven diferentes tipos de maderas que son comercializadas y usadas según su característica, durabilidad y resistencia. Este principal recurso natural asegura a SARUGA poder mantenerse en el mercado ya que la principal fuente de materia prima es proveniente de su país y está a su alcance.

Con un promedio de 3.78 personas por hogar dando un total de 3'810,548 hogares en el Ecuador según el censo elaborado por el INEC en el año 2010. En el año 2016 el INEC estimó que el 1.9% de los hogares ecuatorianos pertenecen a un estrato económico alto (INEC, 2016). El nicho de mercado al que está enfocada SARUGA de acuerdo a las cualidades del producto es el nivel socioeconómico alto y medio alto.

En el año 2010 se registraron en el Ecuador 5,595 establecimientos económicos enfocados en la industria maderera del país, lo que equivale a un consumo de \$345 millones (ProEcuador, 2011).

En esta línea de negocios se desarrolla SARUGA, dedicado al diseño y decoración de interiores con modelos exclusivos elaborados en madera de roble y MDF RH. Este negocio no se ha constituido legalmente, no tiene un nombre con el que los clientes lo identifiquen, ni han desarrollado un plan de marketing efectivo; sin embargo ha logrado mantenerse en el mercado durante 27 años siendo rentable.

Por lo antes mencionado, se considera que SARUGA tiene una gran oportunidad de desarrollarse en la industria, haciéndolo de una manera más formal con una correcta

elaboración de estrategias corporativas que le brindará una nueva visión de como empoderar su negocio en el mercado, incrementar su cartera de clientes y mantenerse activo en el mercado.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo general**

Desarrollar estrategias corporativas que le permita a SARUGA optimizar los recursos de tiempo, materia prima y mano de obra. Para dar a conocer de forma más eficiente los servicios de Decoración y Diseño de interiores únicos y exclusivos, para clientes de los estratos económicos altos y medios altos de los cantones Guayaquil y Samborondón, en el periodo de 5 años.

### **1.4.2 Objetivos específicos**

- a.** Realizar un análisis dentro del mercado dedicado a la elaboración y venta de muebles exclusivos o semi-exclusivos dentro del sector norte de la ciudad de Guayaquil a través de fuentes primarias con la finalidad de diagnosticar las posibilidades de crecimiento del negocio en los próximos 5 años.
- b.** Examinar las preferencias del consumidor mediante técnicas primarias de recaudación de datos.
- c.** Determinar estrategias de optimización de los procesos para la elaboración de los productos y la entrega final del servicio.
- d.** Analizar la viabilidad del plan de marketing estratégico.

- e. Evaluar financieramente la rentabilidad del proyecto de la estrategia corporativa, en un periodo de 5 años para asegurar la expansión de la empresa SARUGA fuera de la ciudad de Guayaquil.

## **1.5 Metodología**

### **1.5.1 Análisis cualitativo**

Para definir el problema que presenta SARUGA, se obtuvo información primaria, mediante la realización de una entrevista al dueño del negocio, mismo que respondió a un cuestionario de preguntas (Anexo 1) del cual pudimos destacar sus inicios, lo que inspiró a que SARUGA se vuelva realidad y la motivación que tiene para lograr que se mantenga en el mercado.

### **1.5.2 Análisis competitivo**

Se visitó 13 distintos negocios dedicados a la venta de muebles elaborados en madera en el sector norte de Guayaquil utilizando un producto en común en este caso fue un juego de dormitorio que constaba de una cama de 3 plazas con dos veladores del mismo diseño para poder medir el precio relacionado con el bien y la preferencia del cliente al elegir el producto, la garantía otorgada, material usado y su calidad de acabado.

Se realizó una visita al taller de un artesano-fabricador de muebles en madera ubicada en Petrillo-Daule, para saber cual era el costo de elaborar el mismo producto antes mencionado del juego de dormitorio y así saber cuanto tiempo se toma para ejecutarlo desde que se efectúa el pedido hasta su entrega e instalación asegurando ser un producto 100% de madera según la elección del cliente.

A la información obtenida se la analizó con la herramienta de insights, para luego usar la técnica de saturar y agrupar ideas, y así replantear el problema, caracterizándolo por principios rectores. En base a los datos se elabora un análisis de la cinco fuerzas de Porter.

### **1.5.3 Análisis cuantitativo**

Se usará la encuesta como herramienta para obtener datos primarios, tiene un total de 24 preguntas (Apéndice 2), entre abiertas, cerradas de única opción y de elección múltiple. Direccionadas a la población con un estrato económico alto y medio alto, del cantón Guayaquil, Samborondón y el sector de Vía a la Costa, con 2'416,505 personas que están dentro del 12,29% que por su situación laboral, ingresos, y preferencias, reúnen las características para ser encuestados en este estudio.

Con la población determinada, para este análisis será necesario una muestra de 384 encuestas, que tras interpretarlas estadísticamente se determinará la estrategia de marketing mix a seguir.

### **1.5.4 Análisis financiero**

Se evaluará la viabilidad de la implementación de estrategias corporativas, mediante la publicidad adecuada, con la finalidad de llegar a la mayor cantidad de personas en la que este estudio está dirigido, en el menor tiempo posible, sin perder la fidelidad de los clientes potenciales.

Se espera que esta estrategia permita incrementar las ventas de SARUGA, así como también su expansión nacional

## 1.6 Alcance del estudio

Este proyecto se basa en el estudio de estrategias de mercado enfocado en la línea de negocios de elaboración y fabricación de muebles en base de madera y decoración de interiores asegurando su calidad y garantía de diseños exclusivos direccionado para personas de un estrato económico alto y medio alto de la ciudad de Guayaquil, Samborondón y Vía a la Costa.

Mediante la información del plan de Marketing se espera determinar el posicionamiento del producto y servicio, mejorar su plaza de mercado estimando la posibilidad de expansión del negocio. Dar una mejor estrategia de publicidad que no sea invasiva a su diseños exclusivos.

En el estudio se usarán herramientas como el análisis FODA<sup>4</sup>, Marketing Mix<sup>5</sup> y las cinco fuerzas de Porter<sup>6</sup>; para luego proceder a evaluar la factibilidad del proyecto a través de un flujo de caja proyectado a 5 años, además de la elaboración e interpretación de las matrices IFE<sup>7</sup>, EFE<sup>8</sup> y la cadena de valor basadas en la obtención de datos primarios y secundarios.

---

<sup>4</sup> FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas

<sup>5</sup> Marketing Mix: Estudio de las 4p's (Producto, precio, plaza, promoción)

<sup>6</sup> Fuerzas de Porter: Análisis de la rivalidad entre las empresas, el poder de negociación de los clientes, amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores y la amenaza de productos sustitutos.

<sup>7</sup> IFE: Herramienta usada para evaluar el ambiente interno de la empresa, sus fortalezas y debilidades.

<sup>8</sup> EFE: Herramienta usada para evaluar el ambiente externo de la empresa, sus oportunidades y amenazas.

## 2. ANÁLISIS DEL MERCADO

### 2.1 Contexto Macroeconómico

Para tener una mejor idea de las posibles fortalezas o amenazas con las que contamos en la industria vinculada a este tipo de servicios, es necesario considerar los aspectos macroeconómicos que influyen indirectamente en el mercado, por lo que se realizará el análisis PESTEL, mismo que considera los factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos, ambientales y legales del entorno externo.

#### 2.1.1 Factor Político

El Ecuador es un estado social de derecho, soberano, unitario, independiente, democrático, pluricultural y multiétnico. Su gobierno es Republicano, presidencial, electivo, representativo, responsable, alternativo, participativo y de administración descentralizada. La soberanía radica en el pueblo, cuya voluntad es la base de la autoridad, que ejerce a través de los órganos del poder público y de los medios democráticos previstos en esta Constitución. (Asamblea Constituyente)

Ecuador se ha visto inmerso en una política inestable y con falta de credibilidad de parte de los ciudadanos hacia el gobierno, tras repetidos descontentos en los distintos períodos gubernamentales. El Ec. Rafael Correa, ex Ministro de Economía del Régimen interino, electo presidente de la República, posicionándose el 15 de enero del 2007, y asumiendo el poder por una década, su período finalizó el 24 de mayo del 2017. Siendo el Lic. Lenín Moreno su sucesor en el poder. Rafael Correa se proclama presidente con el partido socialista ecuatoriano Alianza País, creado el 3 de abril del 2006, convirtiéndose en su líder. Gana elecciones con la lista 35 y el eslogan Avanzamos Patria. (Fundación Wikimedia)

En su mandato existieron diferentes eventos que marcaron una crisis política en el país como lo fueron:

- ✓ Bonanza petrolera en el país durante los años 2007 hasta 2013. (El Universo, 2015)
- ✓ Caída del precio del petróleo en el año 2014. (El Universo, 2015)
- ✓ Proyecto de Ley de Herencia y Plusvalía en el año 2015. (El Comercio, 2015)
- ✓ Visita del Papa Francisco en el año 2015. (El Comercio, 2015)
- ✓ Aprobación de las 16 enmiendas constitucionales en el año 2015. (El Comercio, 2015)
- ✓ Terremoto en Pedernales el 16 de Abril del 2016.
- ✓ Iva del 12 al 14% temporal, establecido por el período de un año como respaldo para ayudar a los afectados por el terremoto.
- ✓ Efecto del impuesto a la salidade divisas y diferentes salvaguardas.
- ✓ Entra en vigencia el acuerdo de Ecuador con la Unión Europea. (El Telégrafo, 2017)
- ✓ Caso de coimas pagadas por Obredecht a funcionarios estatales en Ecuador. ( La República, 2017)

Además, de este mandatario se destaca una actitud fuerte y poco flexible frente a los medios de comunicación y a la oposición. En distintos medios internacionales fue duramente criticado por su falta de tino en el momento de enjuiciar, condenar y controlar el poder de la prensa. (PANAMPOST, 2015)

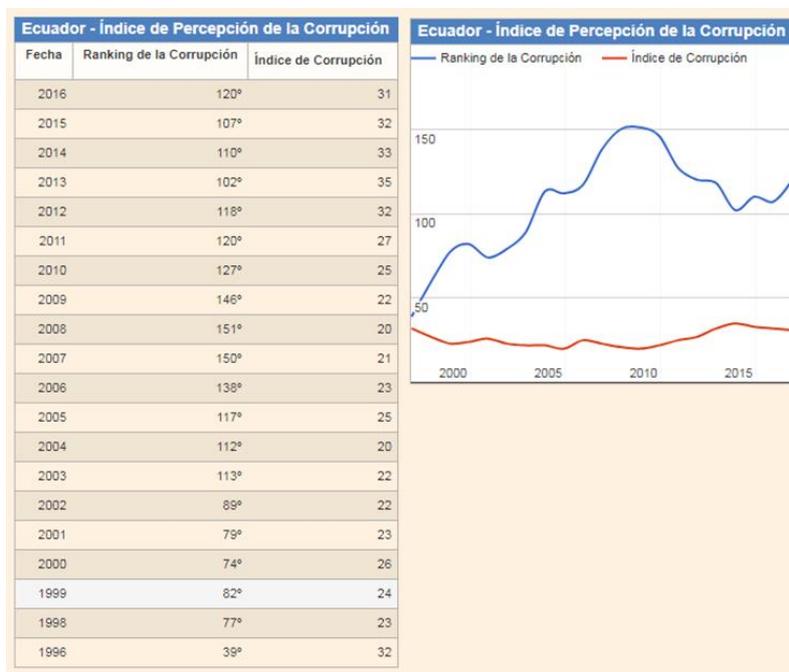
Lenín Moreno asume la presidencia del país dividido políticamente, ya que su victoria en las urnas se dio después de haber ganado con un 51.06% según indicó la CNE. Su elección presidencial pasó por el proceso de escrutamiento de actas ya que fue acusado de fraude electoral por el movimiento SUMA liderado por el candidato a presidencia de la oposición Guillermo Lasso (La República, 2017), acusación en la que no se presentaron las evidencias necesarias como para otorgarle la victoria a Lasso (El Telégrafo, 2017)

De acuerdo al Informe de Transparencia Internacional, el CPI (Índice de Percepción de la Corrupción) muestra los niveles de corrupción percibidos por empresarios y especialistas con respecto al sector público de 176 países y territorios alrededor del mundo. Coloca a Ecuador en el puesto 120<sup>a</sup> con 31 puntos. (ECUAVISA, 2017)

La puntuación de Ecuador ha descendido en el último informe, lo que significa que los ecuatorianos perciben un incremento de la corrupción en el sector público del país. Los medios de comunicación apoyan la idea de que posicionándose el Ecuador en el ranking 120 de una escala de 176 países, ha forjado a que la población perciba que existe corrupción en el sector público.

Tal como se observa en la **Figura 1**; la percepción de la corrupción en los años 2007 al 2015 decreció, de ubicarse en el ranking 150 a ocupar el 107, sin embargo en el 2016 el país ocupó el puesto número 120 (Expansión Datos Macro, 2016)

**Figura 1:** Índice de la percepción de la corrupción en el Ecuador



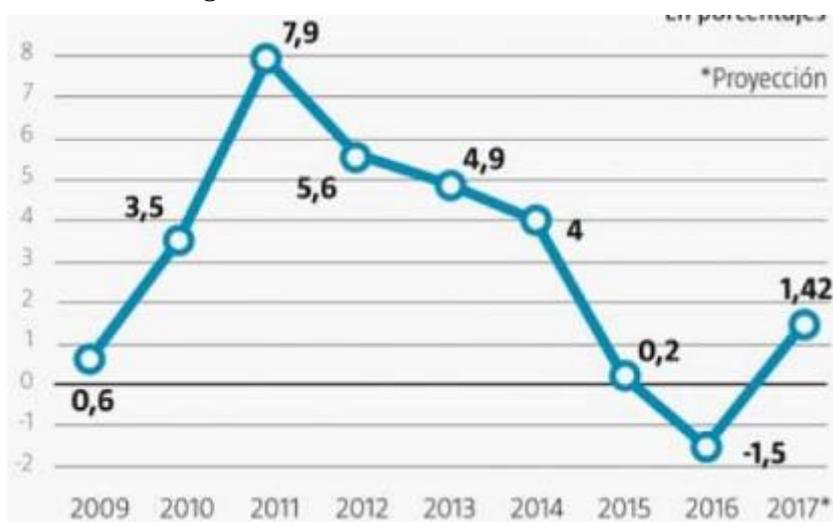
**Fuente:** DatoMacro

### 2.1.2 Factor Económico

En el año 2016, el Ecuador registró un decrecimiento de los componentes del PIB, siendo éste -1.5; siendo menor al PIB anual del 2015, de 0.2(BCE, 2017).

En la **Figura 2** se observa que en el transcurso de 9 años, el Ecuador registró tasas de PIB anuales variantes en considerables proporciones, en el año 2009 se tuvo una tasa de 0.6; pero para el 2011, ascendió a 7.9, tasa que decreció hasta situarse en -1.5 en el año 2016. La **Figura 3** es la descripción gráfica de la variación de la tasa del PIB en los años 2015 y 2016, lo que dio como resultado un PIB negativo de 1.5 a finales del 2016.

**Figura 2: Tasa de variación del PIB Anual**



**Fuente:** El Telégrafo, Banco Central del Ecuador

**Figura 3: Tasa de Variación PIB Trimestral**



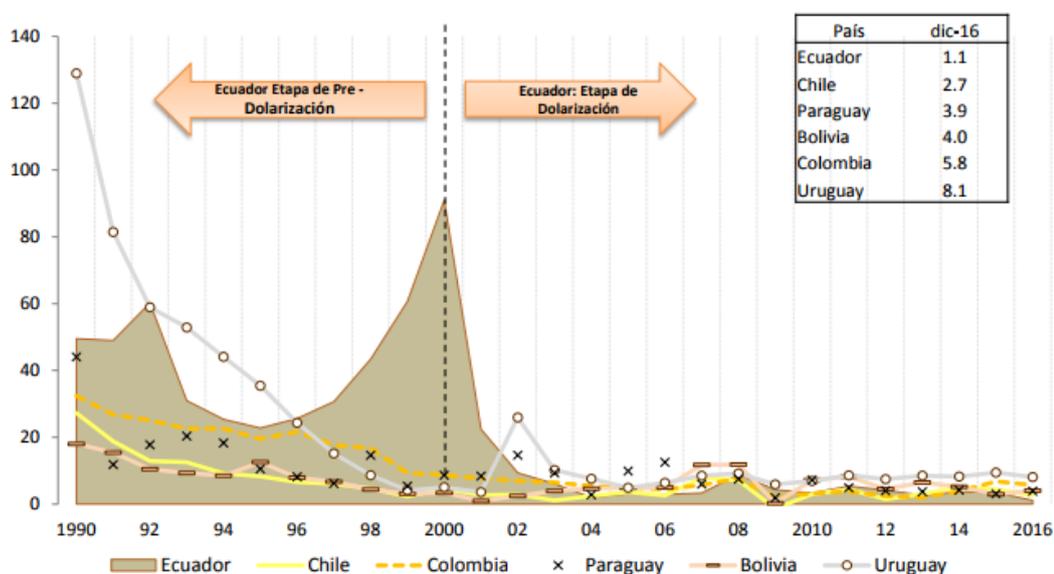
**Fuente:** El Telégrafo, Banco Central del Ecuador

El BCE (Banco Central del Ecuador) sostiene que las razones de dicho impacto se originan en la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, el terremoto del 16 de abril del año pasado, y contingentes legales que afectaron al desempeño de la actividad económica de 2016. (El Telégrafo, 2017)

La actividad petrolera en el país también presentó cambios, en el año 2010 incrementa la producción debido a la absorción de algunas operaciones que eran ejecutadas por empresas Privadas que partieron de Ecuador en el mes de Noviembre de dicho año. En el año 2015 existe una caída del precio del petróleo (BCE, 2017)

Según El Banco Central del Ecuador en una información presentada en en el mes de diciembre del año 2016, el país de Ecuador consta con una inflación del 1.1% , siendo así uno de los países con el menor índice de inflación en comparación con Chile (2.7%) Uruguay (8.1%) como se muestra a continuación:

**Figura 4: Tasa de Inflación en América Latina**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Las actividades que presentaron mejor desempeño fueron: la acuicultura y pesca de camarón (9,3%); electricidad y agua (7,9%); pesca (excepto camarón) (6,3%); servicio doméstico (3,7%); petróleo y minas (1,6%); servicios financieros (0,2%); y, transporte (0,1%). El Capital Bruto del 2016 se contrajo 8 puntos porcentuales, esta baja repercute en todos los sectores de la economía por ejemplo: los sectores de agricultura, comercio, actividades profesionales, técnicas y administrativas, alojamiento y servicios de comida, administración pública, construcción, correo y comunicaciones fueron los más afectados. (Carlos de la Torre, 2017)

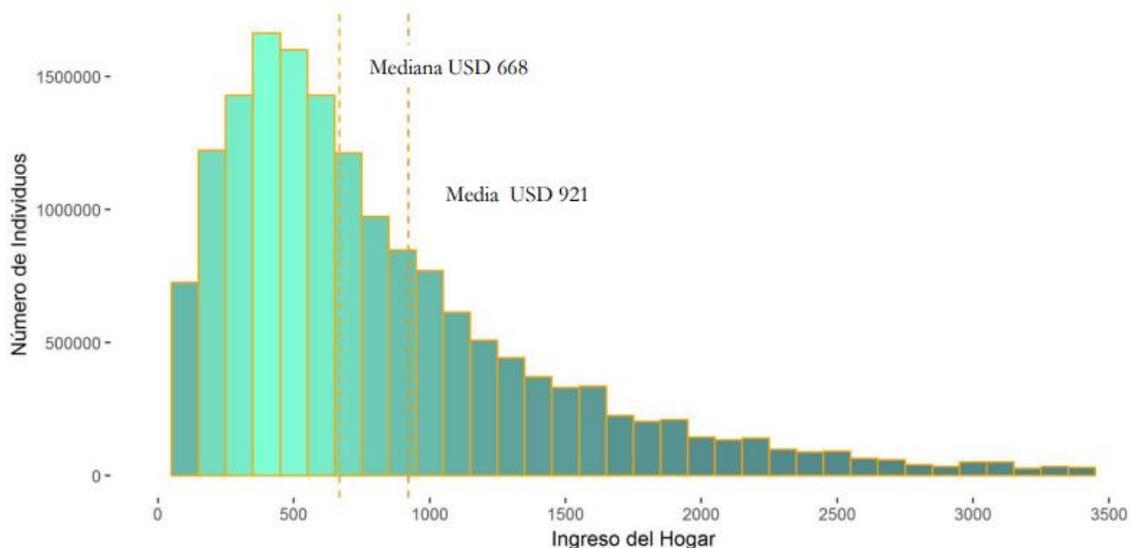
### 2.1.3 Factor Social

El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) realiza en los meses de Marzo y Septiembre a 16.044 viviendas con cobertura nacional y regional, a nivel urbano y rural; y, en los meses de junio y diciembre con cobertura nacional, provincial y regional, a nivel urbano y rural en 31,092 hogares del país, un levantamiento de información mediante el (ENEMDU) Encuesta Nacional del Empleo, Desempleo y Subempleo. Lo que detalla que para el mes de Junio del año 2017 la línea de pobreza está en \$85.6, mientras que la pobreza extrema se encuentra en \$48.2, manteniendo una tendencia levemente creciente. (Banco Central del Ecuador, 2017)

**Figura 5:** Tendencia de la Pobreza y extrema Pobreza en el Ecuador



**Fuente:** Datos del INEC, Gráfico Banco Central del Ecuador

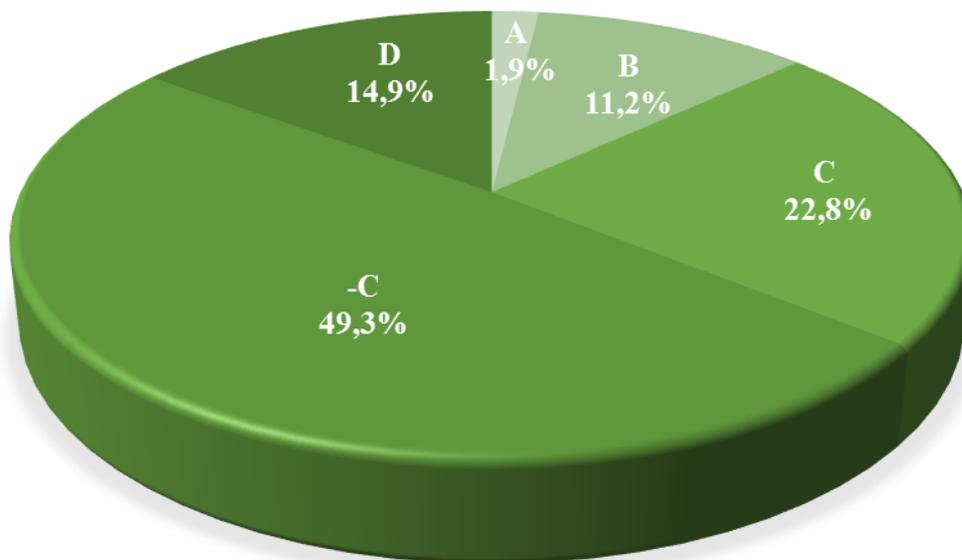
**Figura 6: Distribución de los Ingresos del Hogar**

**Fuente:** ENEMDU

En la gráfica expuesta en la **Figura 6** elaborada por ENEMDU, se demuestra que la mayoría de la población ecuatoriana constan con ingresos en sus hogares entre \$350 a \$400 lo que indica que el nivel socioeconómico del país está representado por el nivel C y –C como lo indica en el siguiente cuadro que se extrajo de la Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico con un estudio que se realizó a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato.

La encuesta reflejó que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, enlistados en la **Figura 7**, también se detalla su porcentaje de participación dentro del Ecuador.

**Figura 7:** Niveles socioeconómicos del Ecuador



**Fuente:** INEC

**Elaborador por:** Autores

Si se efectúa una comparación trimestral de la tasa de desempleo en el año 2016 contra el primer trimestre de este año se puede denotar que ha bajado. En el 2016 mostraba un 5,7% mientras que en el 2017 se encuentra con un 4,4% lo que corresponde aproximadamente a 94.000 personas han salido del desempleo; este descenso es el más importante durante los últimos cinco años. (INEC, Carolina Enrique, 2017)

#### **2.1.4 Factor Tecnológico**

En el Gobierno de la Revolución Ciudadana, 2007 – 2017, liderado por el Econ. Rafael Correa Delgado, se le dio prioridad al sector de tecnología y telecomunicaciones, para aprovechar las Tecnologías de Información y Comunicación. Para ello, se creó un Ministerio enfocado en el sector tecnológico.

Entre los resultados obtenidos, estuvo el crecimiento de los puntos de alcance de conexiones a internet a nivel nacional, teniendo 4'463,390 conexiones fijas a Internet en el año 2013, usando mayormente instalaciones de fibra óptica, en 150 cantones del Ecuador.

El tener acceso a Internet, le permite a la sociedad desarrollarse en el ámbito educativo, tecnológico y económico. Con 16.590.792 habitantes, en el mes de marzo 2017 el 9,96% de la población contrató el servicio de internet fijo, y 46,75% internet móvil. El 25,28% utiliza continuamente las redes sociales, o tiene activa al menos una cuenta. La telefonía móvil cuenta con 17'402,571 líneas activas (Información, s.f.)

En este período gubernamental se motivó a los sectores productivos a innovar tecnológicamente, otorgando incentivos como la reducción de puntos del pago del Impuesto a la renta, por concepto de reinversión de activos; exoneración del pago del Anticipo de Impuestos al Servicio de Rentas Internas por constituciones de nuevas empresas, entre otros beneficios. (ProEcuador, ProEcuador, 2016)

De acuerdo al portal de Pro Ecuador, entre las herramientas para apoyar a las inversiones productivas en el Ecuador, está el apoyo financiero de la Banca Pública, la facilitación aduanera, así como las deducciones del 100% adicional de los gastos incurridos para el cálculo del Impuesto a la Renta.

### **2.1.5 Factor Ambiental**

En el estudio realizado por el Censo de Información Ambiental Económica en GAD Provinciales (2015), con una población de 233 GAD Provinciales se concluyó que las principales causas del impacto ambiental son: la contaminación del agua con un 33,33%, y la deforestación con un 29,17%, siendo la menor la actividad minera con un 4,17%; causadas por la actividad humana.

Los 23 GAD Provinciales cuentan con proyectos concernientes a la conservación y protección del medio ambiente (Ecuador en Cifras, 2015).

En el estudio realizado por la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (2016), con una muestra de 30.338 hogares, se obtuvo que el 41.46% clasificó los residuos generados, por desechos orgánicos, envases plásticos, vidrio, papel o cartón; presentando un incremento de 2,06 puntos frente al año 2015.

Se enfatiza que una de las razones principales por la que el 58,54% restante de los hogares que no clasificó los residuos, es la falta de contenedores de reciclaje, y centros de acopio.

Por otro lado, comparando la forma de movilidad de la población, por grupo de edades, se tiene que los vehículos públicos son los más usados como medio de transporte, y caminar es la forma de traslado más frecuente para los grupos de edad de 5 a 14 años y de 15 a 24 años. (INEC, Ecuador en Cifras, 2016)

Según los datos estadísticos generados por la Información Ambiental Económica en Empresas, al año 2015 existen 2,232 empresas públicas y privadas. Siendo así que la actividad de Explotación de Minas y Canteras cuenta con un 51,49% de Licencias Ambientales, y las Industrias Manufactureras 32,95%. (Cifras, 2015)

Entre los incentivos para la mejora productiva en el Ecuador, está la deducción adicional del 100% de la depreciación de maquinarias eco amigable, que disminuyan el impacto ambiental. (ProEcuador, ProEcuador, 2016)

También, se reconoce al Ecuador por su diversidad y riqueza de flora y fauna, atribuidos por la condición climática que presenta. Entre el sector más destacado está el forestal. (ProEcuador, ProEcuador, 2015) Ofrece en el mercado nacional e internacional, maderas y, derivados.

Alrededor de 6'616,546 hectáreas forestales tiene el Ecuador, las provincias del Azuay, Pichincha, Guayas y Tungurahua, tienen una participación del

92% dentro del sector maderero, según fuentes de la Superintendencia de Compañías.

### 2.1.6 Factor Legal

En el período 2007 – 2017, el ex mandatario, Rafael Correa Delgado adoptó medidas en su gobierno, para renegociar la deuda externa, contratos petroleros y desprivatizar las empresas, además, la implementación de leyes con un enfoque social, que garantizan el cumplimiento de la Constitución.

En el transcurso de 9 años del gobierno del ex presidente Rafael Correa, 188 leyes fueron aprobadas, de las cuales el 34% pertenece a la garantía de derechos, seguido de la organización del estado con un 21%, nuevas leyes administrativas 21%, 19% leyes de régimen y desarrollo, y 4% enfocados en la pluralidad, según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo.

Con el propósito de estimular la producción nacional, se establecieron impuestos a la importación, salida de divisas, y restricciones de cuota. Se impulsó a las medianas y grandes empresas a invertir en la producción nacional, incentivándolos con la reducción del pago del impuesto a la renta, y otorgando facilidades de financiamiento.

El 17 de abril del 2016, el Ecuador sufrió un terremoto de magnitud 7.8, que causó la muerte de al menos 671 víctimas, y grandes pérdidas materiales, lo que causó también a gastos gubernamentales, por los daños ocasionados en las vías terrestres principales y secundarias del país.

Como medida de apoyo, se decretó el aumento del IVA por el lapso de un año, ascendiendo éste al 14%.

En el 2010, la Legislación Forestal del País, decretó vigilar las etapas de producción, tenencia y comercialización de materias primas forestales, también, incentivar a la reforestación (forestal, 2010).

En la **Tabla 2**, se resume por qué se consideran oportunidades o amenazas para SARUGA a los factores antes descritos.

Tabla 2: PESTEL

<b>Factor</b>	<b>Oportunidad/ Amenaza</b>	<b>Justificación</b>
Político	AMENAZA	Riesgo Político.
		Diferentes puntos de vista político dentro de la Asamblea Nacional
Falta de credibilidad de parte de la sociedad al partido político en vigencia.		
	OPORTUNIDAD	Actual presidente de la República muestra apertura al diálogo.
Económico	AMENAZA	Crisis económica del país.
		Pérdidas ocasionadas por terremoto.
		Falta de oportunidad para la industria privada.
	OPORTUNIDAD	Eliminación de las salvaguardias.
Social	AMENAZA	1,9% de los hogares pertenecen al estrato socioeconómico alto (A), y 11,2% al medio alto (B)
		Amplia demanda de productos hechos en madera.
Tecnológico	OPORTUNIDAD	Uso continuo de las redes sociales.
		Incremento del manejo de teléfonos celulares.
		Mayor disponibilidad de las conexiones a internet.
		Industrialización de los procesos productivos.
Legal	AMENAZA	Inestabilidad política
		Restricciones en la tala de árboles
	OPORTUNIDAD	Incentivo a la producción nacional
		Regularización del IVA, del 14% al 12%
Ambiental	OPORTUNIDAD	Condiciones climáticas favorables para la excelente calidad de la materia prima
		Diversidad forestal.

**Fuente:** Autores

## 2.2 Análisis de las Fuerzas de PORTER

### 2.2.1 Rivalidad entre las empresas

En el proceso de recolección de información primaria, se realizó entrevistas a dueños de negocios, o vendedores de 12 establecimientos de venta de muebles en el sector norte de Guayaquil:

- COLINEAL
- Muebles Carrusel
- Zona Muebles de Cuenca
- Mueblería Palito
- Almacenes Dulce Sueño
- Marcimex
- Expomuebles NovaCuenca
- Expo Muebles “La Excelencia”
- Muebleria San Antonio
- Mueble Hogar
- Almacenes Arcos
- Muebles Villegas Hnos.

En la **Tabla 3** se clasifica a los 12 negocios entrevistados por el nivel de competencia (fuerte, mediano, débil) , y se justifica el por qué se califica como tal, según la calidad, diseño y, precios, para ser enfocados en el mercado objetivo de éste proyecto, estrato social económico alto y medio alto.

**Tabla 3: Competidores**

<b>NEGOCIO</b>	<b>NIVEL DE COMPETENCIA</b>	<b>JUSTIFICACIÓN</b>
COLINEAL	Fuerte	Posicionada en el mercado desde 1976, con presencia de locales en 10 ciudades del Ecuador, y en Panamá, Miami, Lima a nivel internacional. Sus modelos son semi exclusivos
Zona Muebles de Cuenca	Fuerte	Con presencia de tiendas en 4 ciudades del Ecuador. Ofrecen modelos semi exclusivos
Mueblería Hermanos Villegas	Fuerte	Modelos semi exclusivos. Facilidades de financiamiento
Muebles Carrusel	Mediana	Sus diseños son semi exclusivos pero no elegantes
Expo Muebles "La Excelencia"	Mediana	Sí elaboran productos bajo pedido del cliente
Marcimex	Mediana	Ofrecen línea tecnológica, línea blanca, decoración, muebles semi exclusivos para el hogar
Almacenes Dulce Sueño	Débil	Se especializan en la venta de colchones. La venta de muebles es en menor escala, semi exclusivos, no elegantes
Mueblería Palito	Débil	Calidad media baja de sus productos
Expo Muebles Cuenca	Débil	Calidad media baja de sus productos
Mueblería San Antonio	Débil	Calidad media baja de sus productos
Mueble Hogar	Débil	Calidad media baja de sus productos
Almacenes Arcos	Débil	Ofrecen productos en material de plástico, ventiladores, y muebles para el hogar de calidad media baja

**Fuente:** Autores

La materia prima utilizada por **COLINEAL** es madera de cerezo importada de Chile. Vende colchones como producto complementario, los mismos que son elaborados con tecnología alemana y mano de obra nacional, fabricados en la ciudad de Cuenca.

**Zona Muebles de Cuenca**, se diferencia de la competencia por elaborar sus productos en madera de laurel negro y roble, ofreciendo un tiempo de espera de 15 días hábiles, por unidad de producto comprada; el cliente puede solicitar un cambio de color en los modelos expuestos, más no un nuevo diseño.

**Mueblería Villegas**, ofrece muebles semi exclusivos a nivel nacional, fabricados en Cuenca, además por su posicionamiento, tienen la oportunidad de brindarle al cliente facilidades de pago, desde tarjeta de crédito, hasta crédito directo con la empresa.

**COLINEAL, Zona Muebles de Cuenca y Mueblería Villegas** no diseñan productos bajo pedido, sus artesanos tallan los detalles de los productos a mano, pero la producción es en serie. Ofrecen garantía de 5 años por producto.

**Muebles Carrusel**, con matriz en la ciudad de Cuenca, y un almacén en Guayaquil; elabora sus productos en madera Fernán Sánchez.

**Almacenes Dulce Sueño**, participan en el mercado de venta de muebles para el hogar; sus proveedores son fabricantes cuencanos, elaborados en madera de cedro, ofreciendo garantía de 3 años.

**Marcimex**, es una empresa con más de 65 años en el mercado, tienen alrededor de 70 tiendas a nivel nacional, ofreciendo variedad de productos como; la garantía en muebles que ofrecen es de 5 años y, son fabricados en madera de Fernán Sánchez y MDF<sup>9</sup>, cuentan con proveedores en la ciudad de Cuenca (Marcimex, s.f.); sin embargo los clientes no pueden diseñar sus productos, ni realizar sus modificaciones. Como método de diferenciación,

---

<sup>9</sup> MDF : Tablero elaborado con 85% de fibras recuperadas de madera de pino, de densidad media; poca resistencia al agua

ofrecen a la clientela beneficios por cliente referido, así como también premian la puntualidad de los pagos mensuales, estrategia para fidelizar clientes.

**Mueblería Palito**, una empresa de origen guayaquileño, con 6 locales comerciales, y una fábrica, mantiene su participación en el mercado dado que ofrece a los clientes facilidades de pago, por el método de financiamiento “crédito directo”, no necesita de historiales bancarios o crediticios para poder acceder a uno.

**Expo muebles Nova Cuenca, Mueblería San Antonio, Mueble Hogar**, Almacenes Arcos son almacenes que tienen distribuidores cuencanos, ofrecen a los clientes muebles semi exclusivos, elaborados con un 30% madera de laurel o roble, el 70% restante son una mezcla de MDF, playwood<sup>10</sup>.

**Expo Muebles “La Excelencia”** cuenta con 2 sucursales en Guayaquil, su dueño fabrica diseños estándares de sus productos, estos pueden ser en 100% madera, o de estructura mixta<sup>11</sup>; ofrece a los clientes 3 años de garantía. De tratarse de un diseño bajo pedido del cliente, éste tardaría de 35 a 40 días promedio en ser entregado.

### 2.2.2 Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes es medio, ya que 7 de los 10 locales del norte de Guayaquil a los que se entrevistó, tienen precios fijos establecidos para sus productos, en los que el cliente no puede ofrecer negociación alguna, sino más bien acepta el precio etiquetado; en los 3 locales restantes, el cliente propone un precio, y los vendedores negocian hasta un 10% del precio original.

En 8 de los 10 locales el cliente en el mejor de los escenarios puede sugerir un cambio en el color de producto, mismo que tiene un promedio de espera entre 20 a 30 días por bien solicitado, sin embargo no puede pedir que se realice modificación alguna al diseño. En los

---

<sup>10</sup> Playwood: Tablero elaborado con finas capas de madera y resinas sintéticas (adhesivo)

<sup>11</sup> Estructura mixta: 30% madera, 70% MDF o playwood

locales Mueble Hogar y Mueblerías Villegas, el cliente puede solicitar un cambio moderado en el diseño del producto, este se verá reflejado en el precio del mismo, así como también tendría un tiempo de espera promedio de 25 a 30 días por artículo.

Las personas dentro de la población de estrato económico alto, están dispuestas a pagar un precio elevado por adquirir un producto exclusivo, se considera que tienen un poder de negociación medio alto, ya que el vendedor debe de cumplir sus expectativas, elaborando el producto tal como ha sido solicitado, aunque este sea un reto para el vendedor.

A diferencia de la producción en serie, en este mercado “bajo pedido” se gana por exclusividad de productos, sin dejar de lado la calidad.

### **2.2.3 Amenaza de nuevos entrantes**

Dentro del sector de fabricación de muebles, elaborados en madera y otros productos de madera, se considera que existe una alta amenaza de nuevos negocios que entran al mercado, ya que en los últimos 10 años de la economía se ha tenido bajos costos de la materia prima, hasta el año 2010 existieron 5,595 establecimientos dedicados al sector y 146 compañías registradas en la Superintendencia de Compañías en el año 2011, dedicadas a la elaboración de muebles. La exportación de muebles en el año 2012, generó \$8 millones, presentando un crecimiento de 19% en relación al año anterior; con una tasa promedio del 6% desde el 2007 (ProEcuador, ProEcuador, 2015)

### **2.2.4 Poder de negociación de los proveedores**

En la Superintendencia de Compañías existen 54 establecimientos registrados, que se dedican la fabricación de hojas de madera para enchapado y tableros a base de madera; además de centros de distribución de ventas de maderas al por mayor y menor en las ciudades del Ecuador, por lo que se considera que existe un poder medio de negociación de los

proveedores, dado a la alta presencia competitiva, también las facilidades de pago que pueden llegar a ofrecer es un factor influyente para que el dueños de las pymes<sup>12</sup> y negocios de elaboración y venta de muebles, decidan fidelizarse con un proveedor

### 2.2.5 Amenaza de productos sustitutos

Se califica como alta a la amenaza de productos sustitutos ya que con los avances tecnológicos, y la decreciente economía de los últimos 10 años, las personas han optado por comprar muebles que no son elaborados 100% en madera, para abaratar costos, sin embargo su calidad es baja, y su durabilidad se ve afectada. Por otro lado de las 12 entrevistas realizadas en los establecimientos ubicados en el sector norte de Guayaquil, tan solo 5: Zona Muebles de Cuenca, Almacenes Arcos, Mueble Hogar, Mueblería San Antonio, Muebles Villegas Hnos. mencionaron que el producto en venta no había sido elaborado solo en madera, sino que los productos ofrecidos en el mercado son 30% madera pura y 70% entre MDF<sup>13</sup> o playwood<sup>14</sup>.

La **Tabla 4** es un extracto de las 5 fuerzas de Porter, su nivel de importancia en el macro entorno de SARUGA y la justificación correspondiente.

**Tabla 4:** Fuerzas de PORTER

Fuerza	Importancia	Justificación
Rivalidad entre las empresas	MEDIA/ ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los competidores tienen maquinarias más industrializadas, lo que disminuye el tiempo de producción.</li> <li>Los competidores tienen planes de publicidad establecidos</li> <li>Ofrecen a los clientes facilidades de pago.</li> </ul>
Poder de negociación de los clientes	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los clientes están dispuestos a pagar precios altos por tener un bien exclusivo, diseñado a su gusto.</li> </ul>

<sup>12</sup> Pymes: Conjunto de pequeñas y medianas empresas.

<sup>13</sup> MDF: Tablero elaborado con 85% de fibras recuperadas de madera de pino, de densidad media; poca resistencia al agua. Playwood.

<sup>14</sup> Playwood: Tablero elaborado con finas capas de madera y resinas sintéticas (adhesivo)

Amenaza de nuevos entrantes	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La industria maderera es rentable</li> <li>• La innovación abre paso al sector</li> <li>• Crecimiento en las exportaciones de muebles</li> </ul>
Poder de negociación de los proveedores	MEDIA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dependiendo de la estación climática los proveedores suben los precios a la materia prima.</li> </ul>
Amenaza de productos sustitutos	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción en masa</li> <li>• Mala calidad.</li> </ul>

***Fuente: Autores***

Dado que SARUGA tiene una trayectoria de 27 años elaborando diseños exclusivos, siendo ésta entre sus principales fortalezas. Y que de potencializar una estrategia publicitaria, tendrá la oportunidad de dar a conocer sus productos y servicio dentro de las personas con un estrato económico alto y medio alto del cantón Guayaquil y Samborondón.

Para determinar los factores que influyen en las decisiones de compras de un bien mueble o la adquisición del servicio de decoración de interiores, a la información obtenida mediante encuestas a las 12 empresas consideradas competencias en éste proyecto; se la filtró por los siguientes principios rectores o características:

- ✓ Calidad
- ✓ Precio
- ✓ Publicidad
- ✓ Analisis de mercado
- ✓ Logística y transporte
- ✓ Marketing

Con las herramientas usadas para definir la problemática de SARUGA, como posibles soluciones se propone:

- ✓ Participación en ferias expositivas
- ✓ Catálogo de productos para el cliente
- ✓ Publicidad en prensa escrita
- ✓ Publicidad en redes sociales

- ✓ Manual de cuidado de los productos, para los clientes
- ✓ Compras al mayoreo
- ✓ Implementar sistema de inventario

Dadas las propuestas enlistadas, se las evaluó por nivel de priorización, es decir su nivel de importancia y dificultad. Siendo así que éste proyecto se enfocará en aquellas que se caractericen por tener un alto nivel de importancia y baja dificultad.

**Tabla 5: Soluciones específicas**

<b>Solución</b>	<b>Nivel de importancia</b>	<b>Nivel de dificultad</b>
Catálogo de productos	4	0
Participación en ferias expositivas	4	1
Publicidad en prensa escrita	4	1
Publicidad en redes sociales	4	0
Manual de cuidado de los productos, para los clientes	2	3
Compras al mayoreo	3	2
Implementar sistema de inventario	5	3

**Fuente:** Autores

Con los datos proporcionados en la **Tabla 5**, se busca poner en marcha la elaboración de un catálogo de productos para los futuros clientes, invertir en publicidad mediante prensa escrita, participar activamente en ferias expositivas de bienes muebles y decoraciones de interiores, y se analizará la efectividad del uso de publicidad a través de redes sociales.

## **2.3 Análisis del Micro Entorno**

### **2.3.1 El Negocio**

SARUGA, empresa formada desde el año 1990 con la iniciativa del Arq. Samiro Méndez como un negocio empírico para poner en práctica su pasión por el diseño de interiores y la excelente calidad en el modelo único que crea según las necesidades del cliente. Actualmente SARUGA cuenta con un taller ubicado en la entrada de la 8 donde se lleva a cabo el trabajo manual del arte en manos de 10 obreros encargados de convertir en realidad los planos elaborados por el Arq. Méndez, quien figura como dueño, elabora los bocetos del trabajo que se va a llevar a cabo, fija precios finales y cierra contratos con los clientes.

En la parte administrativa se encuentra su hija Shamara Méndez Moreira quién tiene a su cargo las funciones logísticas del negocio. SARUGA tiene también con una asistente contable, sus funciones son realizar los desembolsos de dinero para la compra de la materia prima, elaboración de roles de pago, permisos, declaraciones reglamentarias, y los stocks en bodega.

- **Misión**

Diseñar, elaborar y comercializar muebles exclusivos de excelente calidad, para ambientes interiores del hogar y oficina, que hagan de éste un lugar acogedor, alcanzando rendimientos financieros para el negocio, satisfaciendo a los clientes de los estratos económicos altos y medio altos del cantón Guayaquil y Samborondón.

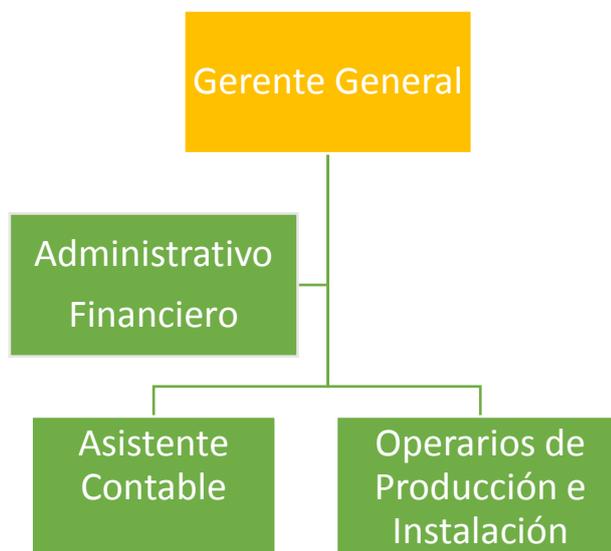
- **Visión**

Ser la marca de muebles Premium del Ecuador, líderes en el servicio de decoración de interiores el año 2022, destacándonos por la de calidad e innovación en nuestros productos.

- **Valores**

- ✓ Integridad: Respetar los plazos de entrega de pedidos.
- ✓ Calidad: Garantía en el trabajo entregado.
- ✓ Honestidad: Trabajo con responsabilidad y ética, respetando los acuerdos preestablecidos en el contrato.
- ✓ Innovación: Diseños personalizados y únicos
- ✓ Trabajo en equipo: Se promueve un desarrollo integral entre clientes, proveedores y colaboradores

- **Organigrama**



SARUGA, en su estructura, cuenta con un Gerente General, funciones llevadas a cabo por el Arq. Samiro Méndez; la colaboración de una ingeniera comercial, Shamara Méndez como parte administrativa del negocio. También tienen a una asistente contable, quien tiene a su responsabilidad los stocks en bodega, pagos a trabajadores y declaraciones al SRI. Se cuenta con 10 obreros artesanos quienes son los encargados de la elaboración de los productos

### 2.3.2 Análisis Interno de la Empresa

- **Logística interna:**

Los obreros de SARUGA, al finalizar un día laboral, deben entregar a Samiro el listado de materia prima requeridos para el siguiente día, justificando el producto a elaborar, y sus dimensiones; Samiro autorizará o negará la entrega de los insumos por parte de la asistente contable en bodega.

Los obreros diariamente firman un acta de recibimiento de herramientas por la mañana, y éstas deberán ser entregadas al finalizar el día, de llegarse a dañar una, el obrero debe entregarla para que no se le descuente el valor de la misma a finales del mes.

La responsabilidad de elaboración de los bocetos y planos recae en el propietario del negocio, así como también las cotizaciones de productos. Una vez creado los planos, pasan a manos de los obreros artesanos quienes ejecutan el trabajo según su área encargada: lacado, pulido o enchapado.

- **Operaciones:**

El cliente que desea adquirir los servicios de SARUGA, se comunican personalmente con el Arq. Samiro, le transmiten la idea del producto que quieren comprar, Samiro agenda una visita con el cliente, para conocer el espacio en donde se va a ubicar el o los productos, y así poder recomendar el tamaño, modelo, color, de acuerdo al ambiente y, los tonos que se tengan en el área.

Samiro en el plazo de 48 horas, le comunica al cliente el precio final del producto y el tiempo promedio de espera.

- **Logística externa:**

De llegar a concretarse la negociación, el cliente deberá abonar el 50% de la cotización del pedido, para se inicie su elaboración. El 50% restante se lo cancela cuando la obra ha sido finalizada e instalada en el lugar de destino.

- **Contabilidad:**

SARUGA es un negocio obligado a llevar contabilidad desde el 2017. Por lo que existe un departamento con una asistente contable, encargada de llevar los ingresos y salidas monetarias de SARUGA, entre sus funciones está también el pago a los obreros por horas trabajadas, y el stock de materia prima en bodega.

## 2.4 Análisis FODA

*Tabla 6: FODA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Experiencia en la elaboración de modelos exclusivos.	Incremento de plaza de mercado
Técnica innovadora para el diseño.	Apertura de nuevas carteras de clientes.
Trayectoria de 27 años en el mercado de muebles de madera y diseño de interiores.	País con recursos naturales necesarios para su producción.
Reconocimiento del trabajo por parte de sus clientes.	Clientes potenciales del estrato socioeconómico alto.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
Inexistencia estadística sobre sus ventas.	Inestabilidad Económica.
Falta de una oficina para contratos.	Incertidumbre Política por casos de corrupción vigentes.
Falta de promoción del producto y servicio.	Disminución del poder adquisitivo de los futuros clientes.
Inexistencia de catálogo de productos entregados satisfactoriamente.	Elevada Competencia
Ausencia de publicidad.	
No tiene un adecuado proceso logístico y de compras.	
No cuenta con un control de inventario	

*Fuente: Autores*

## 2.4.1 Estrategia FODA

*Tabla 7: Definición de estrategias a partir del Análisis FODA*

<b>Estrategias FODA</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Oportunidades</b>	<b><u>Estrategias FO</u></b>	<b><u>Estrategias DO</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Dar a conocer por medio de una plataforma electrónica los servicios ofrecidos por SARUGA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Usar los medios electrónicos para establecer promociones de acuerdo a las festividades.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Participar en las ferias estatales de muebles para promocionar a través de catálogos o tarjetas de presentación, los servicios de creación y decoración de muebles en madera.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer una nueva forma de administración donde se busque reducir costos e incrementar las ganancias con un mejor control logístico del flujo de inventario.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>· Establecer convenios con proveedores para venta al mayoreo.</li> </ul>
	<b><u>Estrategias FA.</u></b>	<b><u>Estrategias DA</u></b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear una línea de productos nueva donde sea accesible a otro segmento de mercado de clase media, con precios de acuerdo a su estrato socioeconómico.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Adquirir un vehículo para garantizar las entregas e instalación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear un catálogo donde se incluya la historia de la empresa, el detalle del producto y el cuidado que se debe dar al mismo para poder darle confianza al cliente del servicio que está adquiriendo y pueda marcar una diferencia con la competencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Crear una plataforma interactiva con sus clientes para que puedan escoger color, tamaño y diversas variables de su producto.</li> </ul>

*Fuente: Autores*

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 Objetivos del diseño de la investigación**

##### **3.1.1 Objetivo general**

Proponer una estrategia publicitaria que permita a SARUGA hacer conocer sus servicios a los hogares del estrato socio económico alto del cantón Guayaquil y Samborondón.

##### **3.1.2 Objetivos específicos**

1. Identificar el nicho de mercado específico al que está dirigido el producto y servicios.
2. Estimar estadísticamente el nivel de aceptación de la marca.
3. Diseñar un logo y slogan que permita potencializar la marca SARUGA en el cantón Guayaquil y Samborondón.
4. Seleccionar el método publicitario que genere penetrar en al menos el 1% de los hogares potenciales hasta el año 2020. Y que ésta logre un impacto de al menos el 2% mensual dentro de los tres primeros años de estudio.

#### **3.2 Métodos de Investigación**

##### **3.2.1 Método Analítico:**

Encuestas y entrevistas a expertos, fueron las herramientas usadas para la obtención de datos primarios relevantes para éste estudio. Para clarificar el alcance de los objetivos del proyecto.

##### **3.2.2 Método Descriptivo:**

Para establecer el perfil de los futuros clientes, se debe estudiar sus comportamientos de compra, y datos demográficos.

### **3.3 Método de recolección de datos**

#### **3.3.1 Técnica de la Encuesta:**

Según el Centro de Investigaciones Sociológicas, una encuesta es una herramienta, que mediante un formulario establecido, se obtiene información en una muestra determinada, que representará a la población total. Con ésta técnica se puede conocer las preferencias y comportamientos de los consumidores, su disposición a pagar, entre otros; y mediante interpretaciones estadísticas concluir los resultados del estudio. (Sociológicas, s.f.)

#### **3.3.2 Técnica de la Entrevista:**

Para éste proyecto, se usó una entrevista estructurada, con preguntas abiertas y cerradas (APÉNDICE 1). Técnica usada para obtener la información deseada mediante una conversación entre el consultado y el entrevistador, que permite ordenar y clarificar las ideas del estudio a realizarse. (Investigación, s.f.)

#### **3.3.3 Investigación de Campo:**

Ésta investigación se la realizó en Petrillo, provincia del Guayas, con una gran oferta de elaboración de muebles artesanales en madera. Con la finalidad de poder conocer mejor la situación de los obreros, y las técnicas de elaboración, cómo calculan sus costos, también los tiempos de entrega por pedido.

### **3.3.4 Investigación Concluyente:**

Mediante el análisis de los resultados de la investigación descriptiva, se podrá concluir cuantitativamente en éste estudio, interpretando también la influencia y relación entre las variables a definir.

## **3.4 Población y Muestra**

### **3.4.1 Población**

Datos oficiales del INEC, aseguran que en el año 2010 el cantón Guayaquil, parroquia Guayaquil tuvo 2'350,915 habitantes entre hombres y mujeres, de los cuales 2'278,691 habitantes están en zonas urbanas, siendo un 96,93% de la población cantonal; 39,720 están localizados en Chongon, que comprende el sector Vía a la Costa; en el cantón Samborondón se contabilizó 42,637 personas que viven en sectores urbanos, representando un 63.08% del cantón. Los tres sectores dan un total de 2'361,048 personas (INEC, Ecuador en cifras, 2010).

Guayaquil, está dividido en 6 grupos de sectores Municipales, de las cuales 86,463 personas, dentro del nicho involucrado para éste estudio tenemos a: Puerto Azul Norte y Sur, Kennedy, Ceibos, Urdesa, Centenario, lugares de residencia de las personas a encuestar en el cantón Guayaquil

El 54,4 % de la población del cantón Samborondón está económicamente activa; y el 69,2% de la población de Guayaquil, según el INEC. El informe censal del año 2010, detalla que existe una población urbana de 31,198 personas en Samborondón y 1'622,119 en el cantón Guayaquil de 15 a 89 años, de los cuales 1,447% están domiciliados en las zonas a estudiar; se tiene una población válida para el análisis de 27,986 habitantes. El 1,9% de la población ecuatoriana pertenece al estrato social alto (A) y 11,2% a un nivel socioeconómico medio alto (B). Por lo que para este proyecto, el 12,29% de la población cumple las características de éste estudio.

### 3.4.2 Muestra

“La muestra estadística es el subconjunto de los individuos de una población estadística” (Definición.DE, s.f.)

### 3.4.3 Tamaño de la Muestra

Para éste estudio se tiene una población finita y conocida, de 27,986 habitantes proporcionados por el INEC.

La fórmula para el cálculo del tamaño de la muestra es:

$$n = \frac{N \sigma^2 Z^2}{[(N - 1)(e)^2] * [(\sigma)^2 Z^2]}$$

#### Dónde:

n: Tamaño de la muestra

N: Tamaño de la población

Z:<sup>15</sup> Nivel de confianza

e<sup>16</sup>:

$\sigma$ : <sup>17</sup>Desviación standard

Error

#### Entonces:

$$n = \frac{27,986 (0,5)^2 (1,96)^2}{[(27,986 - 1)(0,05)^2] + [(0,5)^2 (1,96)^2]}$$

$$n = 384$$

## 3.5 Encuestas y Resultados

Las encuestas se realizaron a 384 personas, desde los 18 años en adelante, del cantón Guayaquil y Samborondón, de lo que se obtuvieron los siguientes resultados:

<sup>15</sup> Para éste estudio se utilizará un nivel de confianza del 95%, por lo que el valor de Z es de 1,96

<sup>16</sup> Límite aceptable de error, puede estar entre 1% y el 9%

<sup>17</sup> Cuando la población es finita y conocida, se usa una desviación estándar de 0.5

### A. Género

De las 384 personas encuestadas, 182 fueron mujeres y 202 hombres. Las mujeres representaron el 47.4% del estudio y los hombres un 52,6%. La **Tabla 8**, muestra la participación de encuestados por género, y su porcentaje correspondiente.

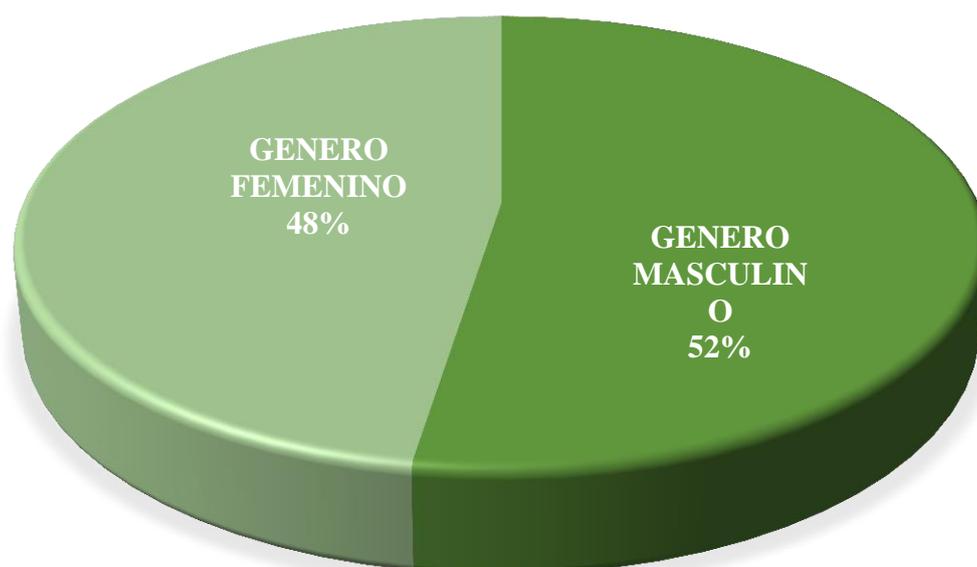
**Tabla 8: Género**

	Frecuencia	Porcentaje
<b>Femenino</b>	182	47,4
<b>Masculino</b>	202	52,6
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	

*Fuente: Autores*  
*Elaborado por: SPSS*

La **Figura 8** muestra el porcentaje de participación del género femenino y masculino dentro de ésta encuesta, siendo que el 52.6% de los participantes fueron hombres y el 48% restante, mujeres.

**Figura 8: Distribución según el Género**



*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

## B. Estado Civil

De los 384 encuestados, el 34,4% son personas casadas, seguido de un 20,3% que están solteros, la menor participación son las personas con un estado civil de unión libre, con un 9,1%. Cómo lo resume la *Tabla 9*.

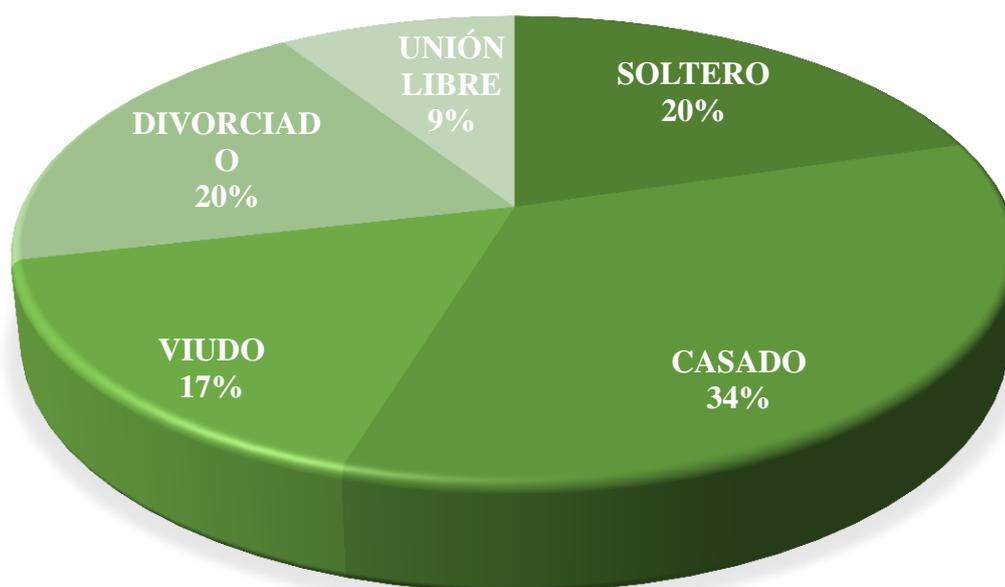
*Tabla 9: Esta Civil de la Muestra*

<b>Estado Civil</b>			
	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Acumulado</b>
<b>Soltero</b>	78	20,3	20,3
<b>Casado</b>	132	34,4	34,4
<b>Viudo</b>	64	16,7	16,7
<b>Divorciado</b>	75	19,5	19,5
<b>Unión libre</b>	35	9,1	9,1
<b>Total</b>	384	100	100

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

En la *Figura 9* podemos observar, que la mayor participación fue por parte de las personas casadas, y solteras, pero con una menor presencia de estados civiles de unión libre, con un 9,11%

**Figura 9: Estado Civil de la Muestra**

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

### C. Edad

En la **Tabla 10** se observa que el 24% de los participantes estuvieron comprendidos entre los 36 a 45 años, un 20,8% entre 26 a 35 años, y un 19,3% entre 56 y 65 años, siendo estas las representaciones más activas entre los encuestados.

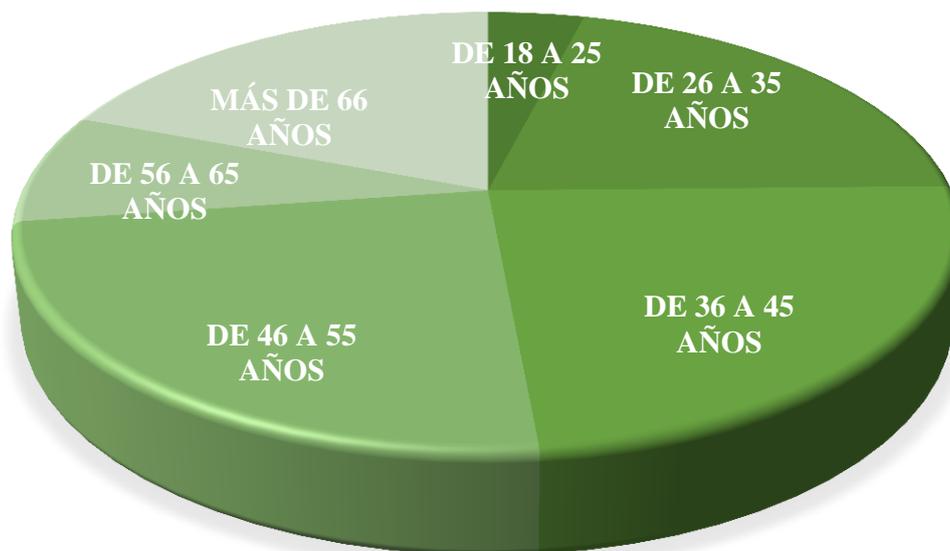
**Tabla 10: Edad de la Muestra**

Edad			
	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
De 18 a 25 años	15	3,9	3,9
De 26 a 35 años	80	20,8	24,7
De 36 a 45 años	92	24	48,7
De 46 a 55 años	92	24	72,7
De 56 a 65 años	74	19,3	91,9
De 66 a más años	31	8,1	100
<b>Total</b>	384	100	

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

En la **Figura 10** se puede observar claramente que fue mínima la participación de quienes tienen entre 18 y 25 años y, de 66 años en adelante.

**Figura 10: Edad de la Muestra**

**Fuente:** Autores

#### D. Sector donde vive

**Tabla 11: Distribución del Sector domiciliario de la Muestra**

Sector del domicilio de la Población			
Sectores	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Vía a la Costa	59	15,4	15,4
Samborondón	85	22,1	37,5
Norte de Guayaquil	85	22,1	59,6
Centro de Guayaquil	80	20,8	80,5
Sur de Guayaquil	75	19,5	100
Total	384	100	

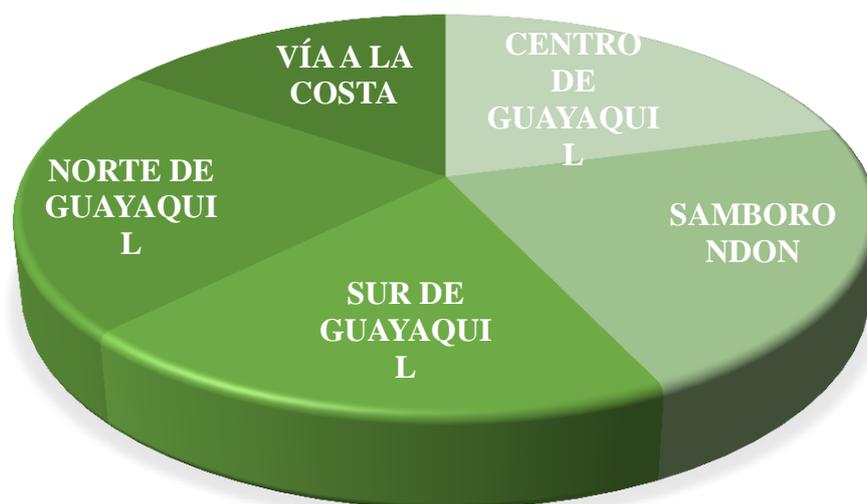
**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

Como se puede observar en la **Tabla 11**, 22,1% de las personas encuestadas viven en el cantón Samborondón, en el mismo rango porcentual están quienes viven en el norte de Guayaquil, seguidos de los habitantes del centro de Guayaquil, con un 20,8%; en el sur viven 19,5% de las personas encuestadas.

La **Figura 11** muestra qué la participación menos activa es la de quienes viven en el sector de vía a la Costa.

**Figura 11:** Distribución del Sector domiciliario de la Muestra



**Fuente:** Autores

### E. Situación laboral

**Tabla 12:** Distribución de la Condición Laboral

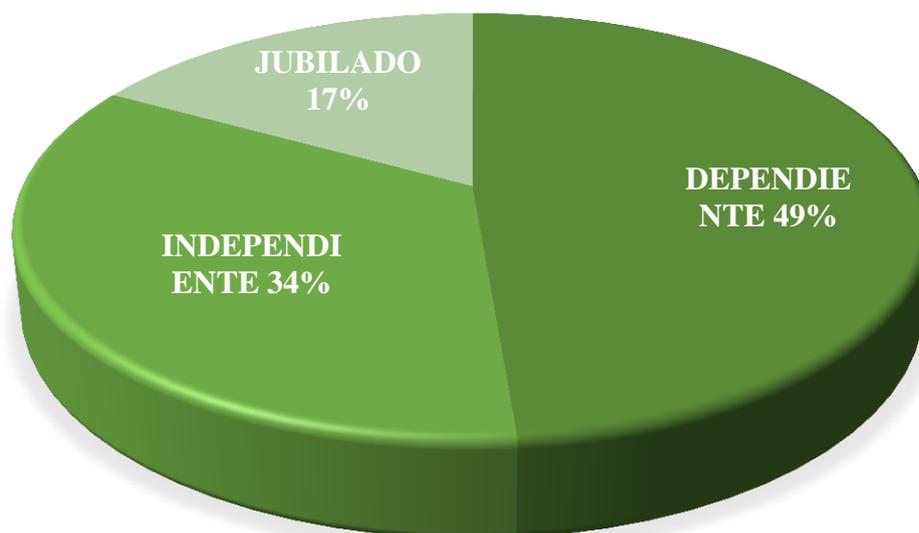
Situación Laboral	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Independiente	132	34,4	34,4
Dependiente	187	48,7	83,1
Jubilado	65	16,9	100
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

Cómo lo describe la **Tabla 12**, el 48,7% de las personas entrevistadas trabajan en relación de dependencia, y un 34,4% tienen sus propios negocios o empresas. De las 31 personas que fueron entrevistadas que tienen más de 65 años, el 16,9% se encuentran jubiladas.

**Figura 12:** Distribución de la Condición Laboral



*Fuente:* Autores

En la **Figura 12** se puede observar claramente que la situación laboral predominante es la bajo relación de dependencia, seguido de quienes trabajan independientemente, y con una menor presencia de los jubilados.

## F. Ingresos mensuales

**Tabla 13:** Distribución de los Ingresos

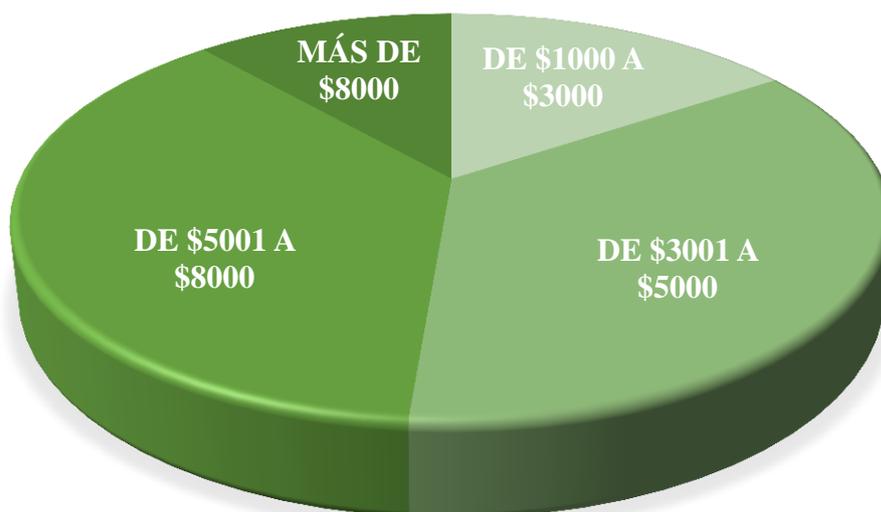
Ingresos mensuales	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
De \$1000 a \$3000	60	15,6	15,6
De \$3001 a \$5000	137	35,7	51,3
De \$5001 a \$8000	143	37,2	88,5
De \$8000 en adelante	44	11,5	100
<b>Total</b>	384	100	

*Fuente:* Autores

*Elaborado por:* SPSS

En la **Tabla 13**, se observa que el 37,2% de la población encuestada tiene salarios superiores a \$5000 mensuales, seguido de un 35,7% de quienes reciben entre \$3001 y \$5000 de remuneraciones. Tan solo un 15,6% tiene ingresos entre \$1000 y \$3000, y un 11,5% gana más de \$8000 en un mes.

**Figura 13:** Distribución Porcentual de Ingresos Aproximados



**Fuente:** Autores

La **Figura 13** corrobora que de los encuestados, el grupo de \$5001 a \$8000 mensuales tuvo una mayor presencia, seguido de quienes perciben entre \$3001 a \$5000.

### G. ¿Qué artículo renueva con mayor frecuencia?

**Tabla 14:** Artículos con Mayor Frecuencia de Renovación

Artículo a Renovar	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Juego de comedor	108	28,1	28,1
Juego de dormitorio	97	25,3	53,4
Juego de sala	171	44,5	97,9
Muebles de Oficina	8	2,1	100
Total	<b>384</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

La **Tabla 14** muestra que de 384 entrevistados, 171 tienden a renovar con mayor frecuencia los juegos de sala de su hogar, seguidos de la renovación de los juegos de comedor. Siendo éstos los espacios más recorridos por las visitas.

#### H. ¿Qué artículo renueva con menor frecuencia?

Los encuestados podían seleccionar una de las siguientes opciones: juego de comedor, juego de dormitorio, juego de sala, muebles de oficina, muebles de exteriores.

**Tabla 15: Artículos con Menor Frecuencia de Renovación**

Artículo a Renovar	Frecuencia	Porcentaje
Muebles de Oficina	113	29,4
Muebles de exteriores	271	70,6
Total	384	100

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

En la **Tabla 15** observamos que la muestra encuestada, el 70,6% renueva con menor frecuencia los muebles exteriores, seguido por un 29,4% de la renovación de muebles de oficina.

#### I. ¿Cada qué tiempo cambia el artículo que renueva con mayor frecuencia?

**Tabla 16: Frecuencia del tiempo de Renovación**

Tiempo de Renovación	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 5 años	239	62,2
De 5 a 10 años	127	33,1
De 10 años en adelante	18	4,7
Total	384	100

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

Los estratos económico alto y medio alto, tiende a renovar sus juegos de sala, comedor o dormitorio, con una periodicidad menor a 5 años, con un 62,2%, seguido de un 33,1% de quienes lo renuevan cada 5 a 10 años, como lo detalla la **Tabla 16**.

#### J. ¿Predomina en sus preferencias adquirir artículos exclusivos?

**Tabla 17:** Frecuencia de Preferencia por artículos exclusivos

Preferencia	Frecuencia	Porcentaje
No	51	13,3
Si	333	86,7
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>

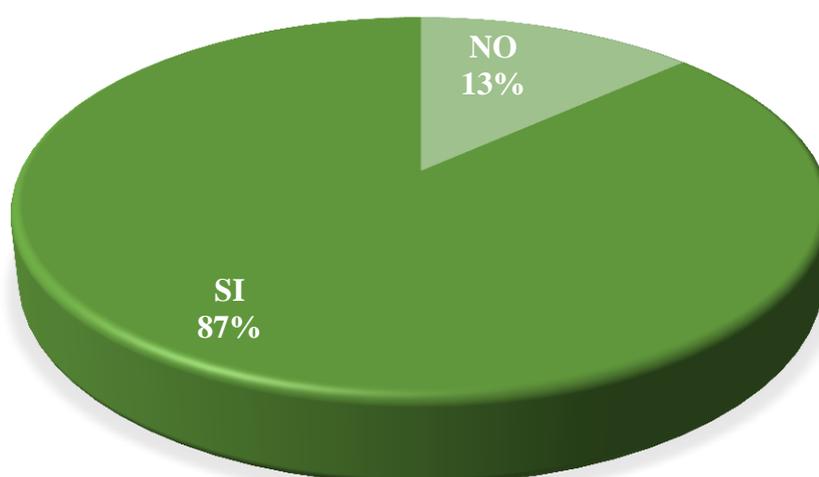
*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

De 384 encuestados, tan solo 51 no prefieren la exclusividad de los productos. Por otro lado, el 86,7% optan por productos únicos, ésta información se destaca en la **Tabla 17**.

La **Figura 14** muestra en un gráfico de pastel, que el 87% de los encuestados están dispuestos a adquirir artículos exclusivos, y un 13% no.

**Figura 14:** Preferencia de exclusividad



*Fuente: Autores*

### K. Precio dispuesto a pagar por un juego de sala exclusivo

Las personas encuestadas en su mayoría están dispuestas a pagar por un juego de sala único \$6000 con un 30,5% de participación y \$5000 equivalente al 25,8% de los encuestados, como se observa en la *Tabla 18*.

Un juego de sala exclusivo SARUGA consta de la elaboración y diseño de muebles para 8 personas, dos sillones en base de madera y una mesa de centro a juego con el diseño.

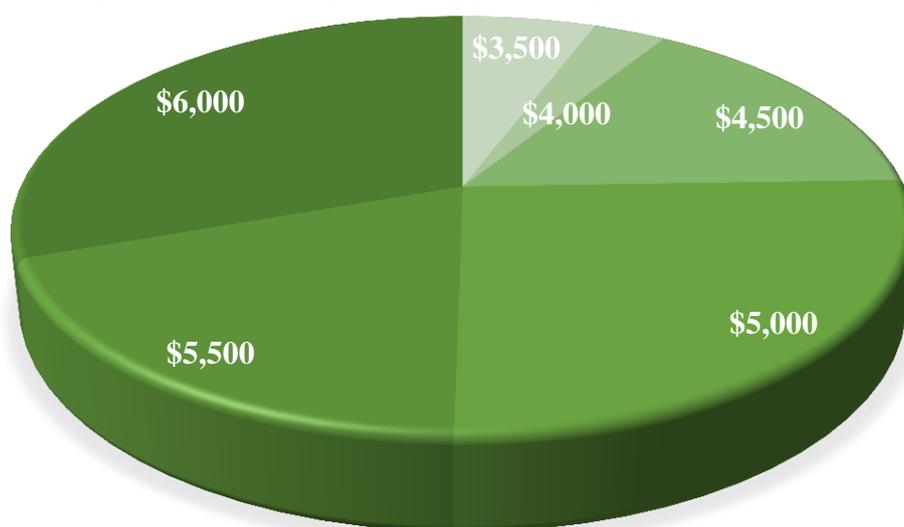
*Tabla 18: Disposición a pagar – Juego de Sala SARUGA*

Disposición pagar	Frecuencia	Porcentaje
3500	22	5,7
4000	12	3,1
4500	60	15,6
5000	99	25,8
5500	74	19,3
6000	117	30,5
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

*Figura 15: Precio Aproximado para Juego de Sala Exclusivo*



*Fuente: Autores*

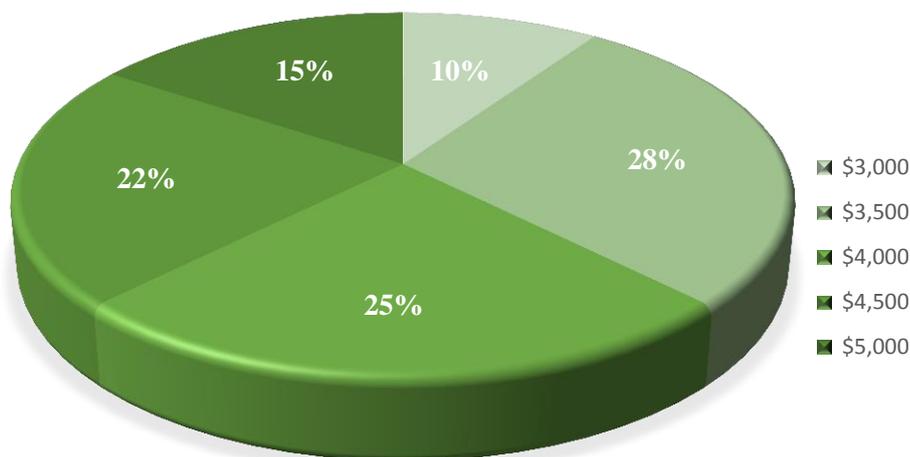
La *Figura 15* muestra que el 91.1% de la muestra encuestada, está dispuesta a pagar más de \$4500 por un juego de sala exclusivo.

### L. Precio dispuesto a pagar por un juego de comedor

En la **Figura 16**, se puede observar, que los precios que las personas encuestadas están dispuestas a pagar por un juego de comedor exclusivo son frecuentemente: \$3500, y \$4000; la opción de \$4500 tiene una participación del 22%

En éste estudio, se entiende por “juego de comedor”, a aquel diseño redondo, cuadrado o rectangular de mesa, para mínimo 8 personas, considerando una estructura expandible para el tablón del mismo

**Figura 16:** Disposición a pagar- Juego de comedor exclusivo



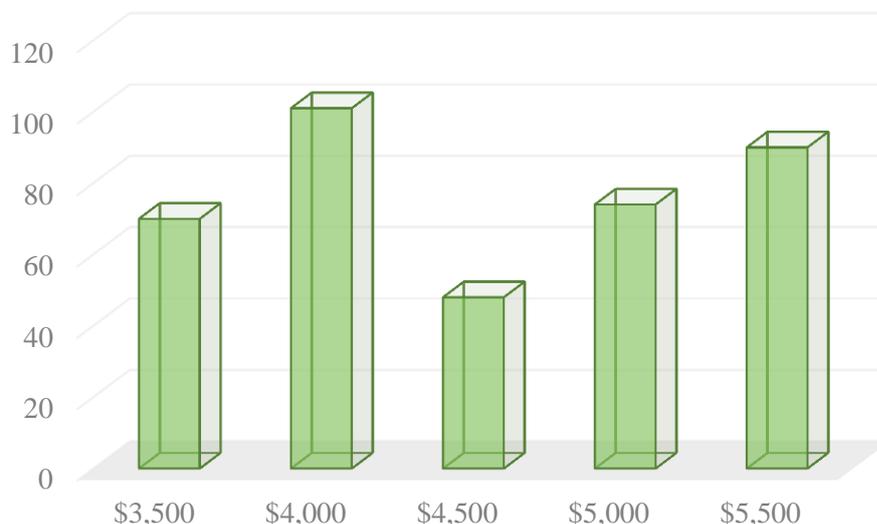
**Fuente:** Autores

### M. Precio dispuesto a pagar por un juego de dormitorio

En la encuesta se les especificó a los participantes, que consideren como juego de dormitorio exclusivo, al conjunto de una cama de 3 plazas, 2 veladores y una cajonea de 4 compartimientos.

Interpretando la **Figura 17**, podemos concluir que por un juego de dormitorio único, las personas del estrato socio económico alto están dispuestas a pagar en su mayoría: \$4000, seguido de \$5500.

**Figura 17:** Disposición a pagar – Juego de dormitorio exclusivo



**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

Para determinar el nivel de influencia en la decisión de compra, se tomó en cuenta las siguientes características en los productos:

- ✓ Precio
- ✓ Diseño
- ✓ Financiamiento
- ✓ Marca
- ✓ Calidad

En la **Tabla 19** observamos que a mayor poder adquisitivo, los precios altos de un producto exclusivo, no afectan a la decisión de compra. Existe una fuerte correlación negativa, es decir que a mayores ingresos, los precios no son influyentes, y a menores ingresos, un precio elevado hará que el cliente medite su compra. Es decir que se considera que a mayor precio, mayor exclusividad.

**Tabla 19:** Correlación de Pearson de los Ingresos Mensuales y la Influencia de Precios

		Ingresos mensuales	Influencia del Precio
Ingresos mensuales	Correlación de Pearson	1	-,823**
	Sigma		,000
	Covarianza	,791	-,858
	N	384	384
Influencia del Precio	Correlación de Pearson	-,823**	1
	Sigma	,000	
	Covarianza	-,858	1,375
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

La **Tabla 20** muestra qué existe correlación entre el nivel de ingresos y la influencia del diseño en el producto exclusivo, el coeficiente de Pearson es de 0,876; por lo que la correlación es fuertemente positiva. A mayores ingresos, las personas exigirán mejores diseños, por los que estarán dispuestos a pagar precios elevados.

**Tabla 20:** Correlación de Pearson entre Ingresos Mensuales y la Influencia del Diseño

		Ingresos mensuales	Influencia del Diseño
Ingresos mensuales	Correlación de Pearson	1	,876**
	Sigma		,000
	Suma de cuadrados	302,852	375,898
	Covarianza	,791	,981
	N	384	384
Influencia del Diseño	Correlación de Pearson	,876**	1
	Sigma	,000	
	Suma de cuadrados	375,898	608,685
	Covarianza	,981	1,589
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

**Fuente:** Autores

*Elaborado por: SPSS*

En la **Tabla 21**, se interpreta estadísticamente que las personas del estrato económico alto, por su poder adquisitivo, un método de financiamiento como crédito directo o compras a crédito, no están entre sus preferencias, ya que sus niveles de ingreso, les permiten realizar pagos al contado. Por lo antes expuesto se concluye estadísticamente que a mayores ingresos, las facilidades de financiamiento tienen una fuerte correlación negativa en la decisión de compra de un producto único. Por otro lado, quienes tienen menos ingresos, preferirán realizar pagos en cómodas cuotas mensuales, al mayor plazo permitido.

**Tabla 21:** Correlación de Pearson de Ingresos Mensuales vs. La Influencia del Financiamiento

		Ingresos mensuales	Influencia del Financiamiento
Ingresos mensuales	Correlación de Pearson	1	-,983**
	Sigma		,000
	Suma de cuadrados	302,852	-450,578
	Covarianza	,791	-1,176
	N	384	384
Influencia del Financiamiento	Correlación de Pearson	-,983**	1
	Sigma	,000	
	Suma de cuadrados	-450,578	694,240
	Covarianza	-1,176	1,813
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

*Fuente: Autores*

*Elaborado por: SPSS*

Con un coeficiente de Pearson de 0,743, la **Tabla 22** muestra qué existe una fuerte correlación positiva, entre los niveles de ingresos y la importancia de la marca del producto para el cliente.

**Tabla 22:** Correlación de los Ingresos Mensuales vs. La Influencia de la Marca

		Ingresos mensuales	Influencia de la Marca
Ingresos mensuales	Correlación de Pearson	1	,743**
	Sigma		,000
	Suma de cuadrados	302,852	253,727
	Covarianza	,791	,662
	N	384	384
Influencia de la Marca	Correlación de Pearson	,743**	1
	Sigma	,000	
	Suma de cuadrados	253,727	384,602
	Covarianza	,662	1,004
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

La **Tabla 23**, que mide la relación entre los ingresos mensuales y el nivel de la calidad del producto, con un 0,741 de coeficiente de Pearson calculado, y un nivel de significancia menor al 0,05, se concluye estadísticamente que la preferencia de una excelente calidad del producto, está ligada a los niveles de ingresos de la persona.

**Tabla 23:** Correlación de Los Ingresos Mensuales vs. La Influencia de la Calidad

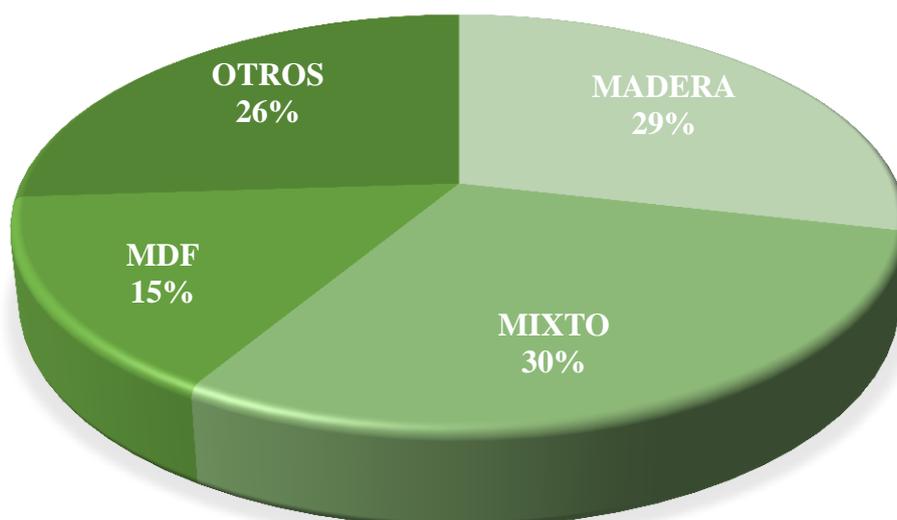
		Ingresos mensuales	Influencia de la Calidad
Ingresos mensuales	Correlación de Pearson	1	,741 **
	Sigma		,000
	Suma de cuadrados	302,852	265,195
	Covarianza	,791	,692
	N	384	384
Influencia de la Calidad	Correlación de Pearson	,741 **	1
	Sigma	,000	
	Suma de cuadrados	265,195	422,497
	Covarianza	,692	1,103
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

A los entrevistados se les preguntó también sus inclinaciones con respecto al material de fabricación de sus muebles, tanto para el hogar como la oficina. Siendo así que con el nivel de poder adquisitivo que tienen las personas de los estratos estudiados para éste proyecto, se tiene que productos fabricados en 100% madera, tienen la mayor aceptación en el mercado como se puede observar en la **Figura 18**.

En el gráfico se puede apreciar también que la categoría de otros, tiene una notable participación, a lo que los encuestados respondieron materiales como: Placas de yeso para las decoraciones de interiores, placas de mármol y granito, estructurad de cemento. Productos 100% en MDF no lo consideran parte de un producto de elite. Sin embargo no se niegan a la idea de tener un producto a base de madera y sus derivados.

**Figura 18: Preferencias del tipo de material**

**Fuente:** Autores

En la **Tabla 24** se observa que la preferencia de muebles elaborados en madera tiene la mayor participación, con un 28,6% de aceptación. Muebles elaborados en MDF tiene una menor admisión de favoritismo entre los clientes, con un 15,4%.

**Tabla 24: Preferencia del Tipo de Material de Elaboración**

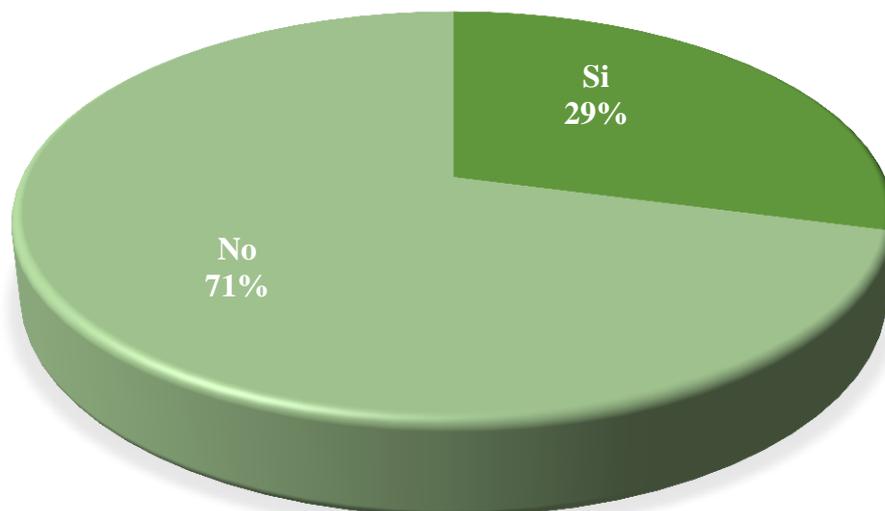
Tipo de Material	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado
Madera	110	28,6	28,6
MDF	59	15,4	44
Mixto	115	29,9	74
Otros	100	26	100
<b>Total</b>	<b>384</b>	<b>100</b>	

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

A los 384 encuestados se les preguntó si en la actualidad cuentan con un diseñador que elabore los muebles y realice las decoraciones de su hogar, de lo que 272 respondieron que “No”, representando al 71% de los participantes. La cantidad restante, cuenta con los servicios de un diseñador, como se observa en la **Figura 19**.

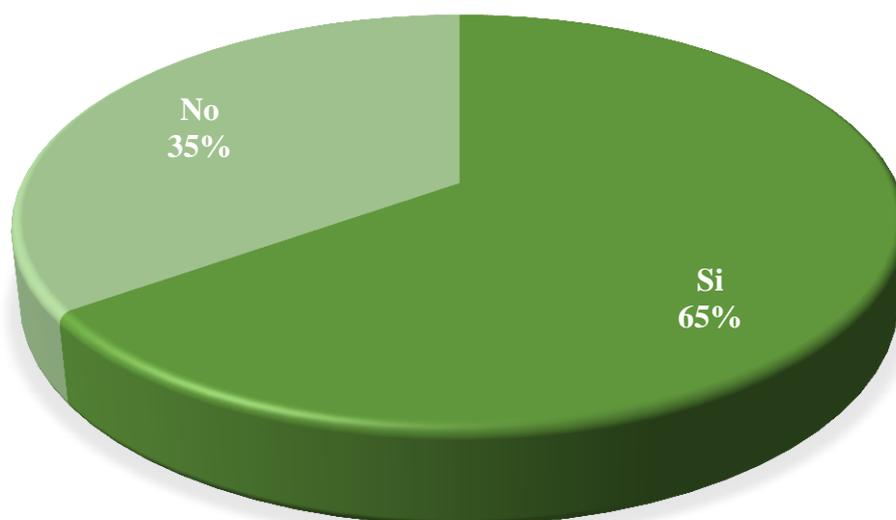
**Figura 19:** Distribución Porcentual de la Muestra Con Diseñador Exclusivo



**Fuente:** Autores

Para saber el nivel de aceptación de SARUGA en los futuros nuevos clientes, se les preguntó si estarían dispuestos a adquirir los productos y servicios del negocio, considerando que se tiene 27 años en el mercado, y que los diseños son exclusivos. En la **Figura 20** se observa que el 65% de los participantes estarían dispuestos a adquirir productos SARUGA.

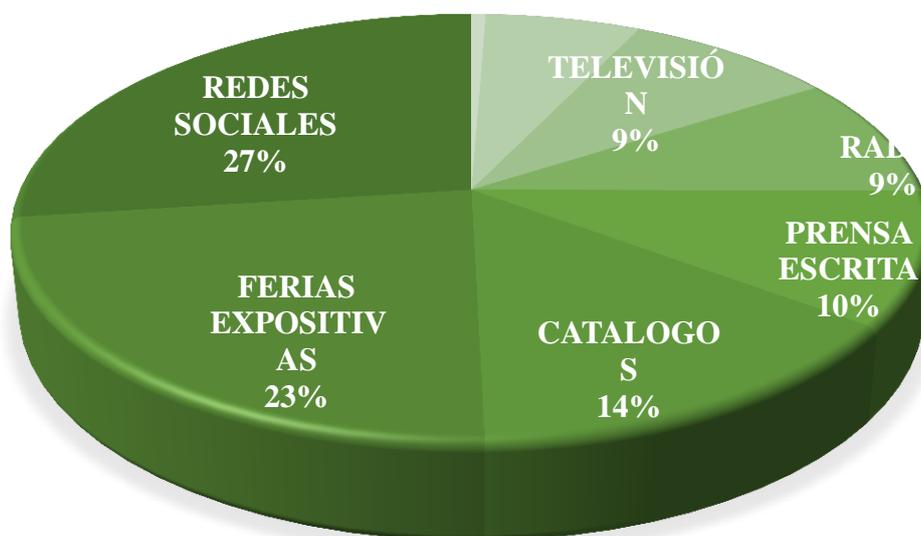
**Figura 20:** Disposición a adquirir productos SARUGA



**Fuente:** Autores

La **Figura 21** es un resumen gráfico de las preferencias de los entrevistados entre los diferentes medios posibles para dar a conocer SARUGA. El uso de las redes sociales es agresivo, teniendo una participación del 27%; seguido por la influencia que tienen las ferias expositivas con un 23%. El uso de publicidad por prensa escrita, en éste caso revistas, y catálogos, suma una contribución del 25%.

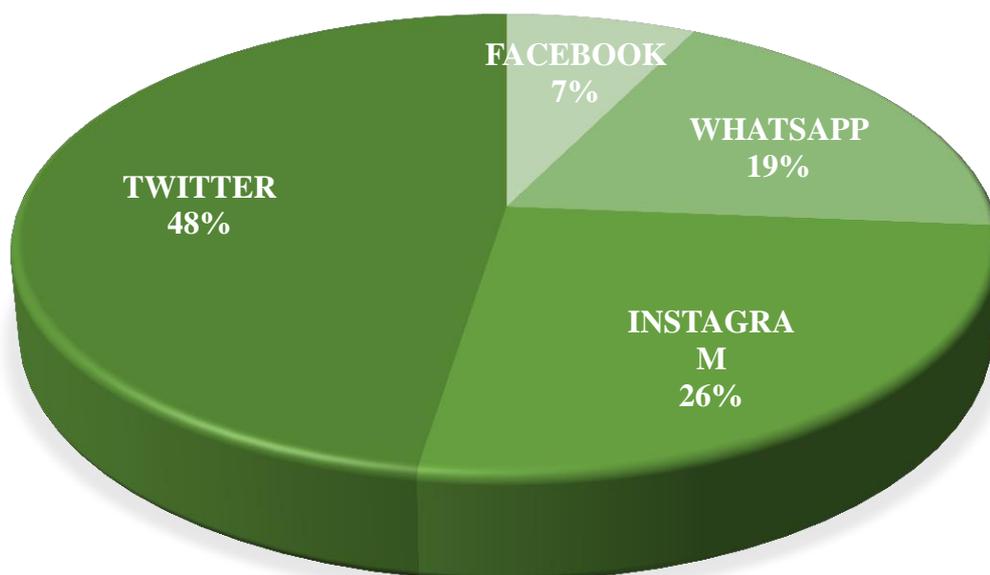
**Figura 21:** *Preferencia de los Medios de Comunicación*



**Fuente:** *Autores*

Teniendo en cuenta que la tecnología y las redes sociales son de conocimiento de la mayoría de la población en Ecuador, se buscó saber el tipo de red social que los entrevistados usan y con qué nivel de frecuencia; con el propósito de analizar la opción de implementar una estrategia publicitaria dirigida en estos medios sociales, que permita a SARUGA dar a conocer sus productos y servicios, y estimar el nivel de captación del público.

En la **Figura 22**, se observa que dentro de la muestra estudiada, Twitter es una red social con un 48% participación, seguida de un 26% de la preferencia de los usuarios por Instagram

**Figura 22: Preferencia del Uso de Redes Sociales**

**Fuente:** Autores

Como complemento a la información obtenida a la pregunta anterior, se buscó saber con qué frecuencia usan esa red social, como se detalla en la **Tabla 25**.

**Tabla 25: Frecuencia diaria de uso de redes sociales**

	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Muy poca frecuencia</b>	6	1,6
<b>Poca frecuencia</b>	9	2,3
<b>Normal</b>	96	25,0
<b>Frecuentemente</b>	132	34,4
<b>Muy frecuentemente</b>	141	36,7
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100,0</b>

**Fuente:** Autores

**Tabla 26:** Correlación de la Edad con respecto a la Frecuencia

		Edad	Frecuencia de uso de las redes sociales
Edad	Correlación de Pearson	1	-,447**
	Sigma		,000
	Suma de cuadrados	677,497	-210,227
	Covarianza	1,769	-,549
	N	384	384
Frecuencia de uso de las redes sociales	Correlación de Pearson	-,447**	1
	Sigma	,000	
	Suma de cuadrados	-210,227	326,789
	Covarianza	-,549	,853
	N	384	384
**. Correlación significativa al 0.01.			

**Fuente:** Autores

**Elaborado por:** SPSS

Como se puede observar la **Tabla 26**, existe una fuerte correlación negativa entre el uso de redes sociales, y la edad del usuarios, es decir que a mayor edad, menor uso de éstas. Estadísticamente, el coeficiente de Pearson que define ésta conclusión es de -0,447 con un nivel de significancia de 0,000.

Con la encuesta como herramienta de recaudación de datos primarios, se evaluarán las preferencias de los encuestados, posibles futuros clientes de SARUGA, para determinar cuál o cuáles son las estrategias publicitarias a considerar para los productos ofrecidos en éste negocio.

## 4. PLAN ESTRATÉGICO

El análisis FODA ejecutado en el capítulo 2 permite conocer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa en el mercado. Para determinar el plan estratégico, se analizará la matriz Interna-Externa (IE), que permitirá cuantificar el nivel de participación de SARUGA en el mercado, para determinar las diferentes estrategias que permitan mejorar su competitividad y optimizar recursos.

Este método cuenta de dos partes, mediante la realización de las matrices EFI (Evaluación de los Factores Internos) y EFE (Evaluación de los Factores Externos), herramienta que determina los puntajes relacionados a cada factor y ejecutar la matriz IE.

### 4.1 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Este modelo de matriz evalúa el desempeño interno del negocio, mediante el estudio de sus fortalezas y debilidades. Los resultados serán usados como una herramienta para la formulación de estrategias logrando que esas debilidades una vez identificadas permitan ser una oportunidad de mejora.

Los pasos para la construcción de la matriz son:

1. Otorgar un valor a cada factor crítico de éxito, el valor debe de estar en 0 (nada importante) y 1 (el más influyente factor crítico de éxito).
2. El valor total no debe excederse de 1.
3. Calificación a cada uno de los factores críticos de éxito, entre 1 y 4, su calificación nos indicará si el factor representó una debilidad mayor (=1), una debilidad menor (=2), una fuerza menor (=3) o una fuerza mayor (=4).

En la evaluación EFI de SARUGA se obtuvieron los siguientes datos:

**Tabla 27: Matriz EFI**

<b>FUERZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Experiencia en el diseño y fabricación de muebles de madera	0,15	4	0,6
Innovación en los modelos exclusivos	0,13	4	0,52
Reconocido en el mercado socioeconómico alto	0,13	4	0,52
Cuenta con cartera de clientes	0,04	3	0,12
Trayectoria en el mercado	0,12	3	0,36
<b>DEBILIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
No tiene un adecuado proceso logístico y de compras.	0,1	2	0,2
Falta de una oficina para contratos.	0,1	1	0,1
Falta de promoción y publicidad del producto y servicio.	0,1	2	0,2
Inexistencia de catálogo de productos ya entregados	0,05	1	0,05
No cuenta con un control de inventario	0,08	2	0,16
	<b>100%</b>		<b>2,83</b>

*Fuente: Autores*

#### **4.2 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)**

La matriz EFE considera los factores externos, que corresponden a las fuerzas sociales, económicas, políticas y legales. En la **Tabla 28** se observa la puntuación que obtuvo SARUGA:

Tabla 28: Matriz EFE

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Ferias estatales para la exposición de muebles de madera en fechas festivas	0,08	4	0,32
Falta del servicio de muebles personalizados y asesoría en diseño	0,18	4	0,40
Uso de redes sociales como medio publicitario	0,12	4	0,48
Disponibilidad de la materia prima como recurso natural del país	0,10	3	0,30
Incentivos por el estado para la pequeña y mediana empresa	0,12	4	0,48
<b>AMENAZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>PONDERACIÓN</b>
Inestabilidad Económica.	0,10	1	0,10
Disminución del poder adquisitivo de los futuros clientes.	0,10	1	0,10
Elevada Competencia	0,18	2	0,16
Elevado Riesgo Político por casos de corrupción vigentes.	0,12	2	0,24
	<b>100%</b>		<b>2,58</b>

*Fuente: Autores*

### 4.3 Matriz Interna-Externa

La matriz IE se ejecutará de la siguiente forma: el valor total de las puntuaciones ponderadas de la matriz EFI corresponde al eje de las X y el total de las puntuaciones ponderadas de EFE en el eje Y. Las implicaciones estratégicas que se obtiene de esta matriz son:

- ✓ **Celdas I,II y IV:** La empresa está en una etapa en la cual deberá establecer estrategias para *“Crecer y Construir”*
- ✓ **Celdas III,V y VII:** La empresa está en una etapa en la cual deberá establecer estrategias para *“Conservar y Mantener”*
- ✓ **Celdas VI,VIII y IX:** La empresa está en una etapa en la cual deberá establecer estrategias para *“Cosechar o enajenar”*

Analizando los resultados de las matrices IFI e IFE de la empresa SARUGA, podemos determinar que se coloca en la celda V, que corresponde a la estrategia para *conservar y mantener* como se observa en la siguiente tabla:

**Tabla 29: Matriz IE**

		RESULTADOS MATRIZ INTERNA		
		FUERTE (3-4)	PROMEDIO (2-2.99)	DÉBIL (1-1.99)
RESULTADOS MATRIZ EXTERNA	ALTO (3-4)	I	II	III
	MEDIO (2-2.99)	IV	SARUGA (X: 2.83, Y: 2.58) V	VI
	BAJO (1-1.99)	VII	VIII	IX

*Fuente: Autores*

De acuerdo a los resultados expuestos en la Matriz Interna- Externa, se puede determinar que SARUGA está en una etapa de expansión y crecimiento en el sector de diseño y fabricación de muebles de madera como una empresa promedio en el mercado a pesar de su trayectoria de 27 años, para su permanencia se recomienda tener en cuenta las siguientes estrategias de análisis:

#### 4.4 Estrategia Competitiva

Porter (1987) en el libro *The Competitive Advantage to Corporate Strategy*, menciona que dada las características de SARUGA, encaja en la *estrategia de diferenciación*. SARUGA ofrece un producto a un precio alto con cualidades y calidad que superan a la competencia y un servicio adicional de asesoría en diseño.

SARUGA al adquirir la *estrategia de diferenciación* genera las siguientes ventajas competitivas para su cliente:

- ✓ Crea valor al producto por ser personalizado.
- ✓ Brinda servicio de asesoría en diseño de espacios.
- ✓ La empresa se destaca de la competencia, volviéndose única en el mercado con estas cualidades.
- ✓ Ofrece un trabajo de calidad garantizada.
- ✓ Los clientes crean lealtad a la marca.

Reconocer las estrategias competitivas de SARUGA, permite identificar las siguientes pautas:

*La penetración en el mercado:* SARUGA deberá especializarse en la venta de sus productos en su mercado actual, con la finalidad de obtener una mayor captación de clientes y, lograr expandirse en el mercado. Esta estrategia presenta un nivel de riesgo bajo; se puede lograr por la combinación estratégica competitiva de precios, publicidad y promoción de ventas. Para aumentar la participación de mercado y sus ventas, SARUGA deberá invertir en áreas de ventas y marketing, responsables de la gestión de los precios y la promoción del producto.

*La mejora del producto:* SARUGA debe desarrollar estratégicamente el servicio que ofrece a sus clientes en la asesoría del diseño y decoración de espacios interiores; incluye también la modificación de un producto. Se recomienda a SARUGA adaptarse a herramientas tecnológicas que permiten optimizar el tiempo y los recursos, es decir invertir en un software para la elaboración de los planos, en su sistema administrativo, y en publicidad, generando resultados que se verán reflejados en el aumento de las ventas y la participación de mercado.

#### **4.5 Estrategia de Segmentación**

Los productos SARUGA están enfocados en un mercado específico, las personas de los estratos económicos altos y medio altos, por lo que se debe implementar *una estrategia de marketing diferenciado (segmentado)*, enfocado en crear y satisfacer las necesidades de los clientes a los que está enfocado el negocio. Posicionar en la mente de los consumidores que se ofrecen productos exclusivos, de calidad, lo que le permite a SARUGA destacarse de la competencia.

## 4.6 Marketing Mix

Es la interacción de las 4P (producto, precio, plaza, promoción) del marketing mix. Su estudio le permitirá a SARUGA alcanzar la meta de brindar un valor agregado para el mercado potencial y establecer la posición de la empresa. Para obtener datos cuantitativos, se encuestó a 384 personas pertenecientes al estrato económico alto y medio alto de sectores del cantón Guayaquil y Samborondón, datos que proporcionaron información sobre las preferencias de los consumidores del servicio de asesoría en diseño y fabricación de muebles de madera.

### 4.6.1 Producto

Para crear valor a los productos SARUGA y, en base a la investigación previa de las necesidades de los clientes, se ha basado éste análisis en las siguientes tácticas:

- **Diseño y Patente de Marca**

Según el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), organismo encargado de registrar las marcas en el país, señala que una marca es “un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o rama. Puede estar representada por una palabra, números, un símbolo, un logotipo, un diseño, un sonido, un olor, la textura, o una combinación de estos”. (REDACT, 2017)

Tras 27 años de presencia en el mercado, es necesario que SARUGA tenga una marca que lo identifique, con la que los clientes pueden recordarla en tan solo un logo, se recomienda al Arq. Samiro Méndez diseñar un logo y slogan que describan a SARUGA en una imagen.

A lo largo de éste proyecto se ha hablado del negocio como “SARUGA”, sin embargo el Arq. Samiro, no ha patentado sus diseños, tampoco ha considerado la necesidad de tener un

nombre que lo identifique, que le permita facilitar la intervención de la empresa en futuras negociaciones.

**Tabla 30:** Costos de Diseño y Patente de la Marca

DETALLE	COSTO UNITARIO
DISEÑO DE MARCA	\$ 480,00
REGISTRO DE MARCA (IEPI) <sup>18</sup>	\$ 208,00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 688,00</b>

*Fuente:* IEPI, Diseñador Gráfico

*Elaborado por:* Autores

Para el diseño del logo, se tendrá en consideración la tendencia de color para el año 2018 es el verde en tono **pantone**, según estudios refleja un color fresco y revitalizante que simboliza los nuevos comienzos. (Jimenez, 2017)

**Figura 23:** Color Tendencia Pantone



*Fuente:* Blog Phics and Graphics

La **Figura 24** representa al logo que se empleará para distinción del negocio. Los colores que lo conforman son tonos de café y verde, que representan tonos de la naturaleza, simbolizando así que los productos son elaborados en madera.

<sup>18</sup> La patente adquirida tiene una vigencia de 10 años, que pueden ser renovada seis meses antes que se cumpla su vencimiento o seis meses después de dicha fecha.

La “U” de la palabra “SARUGA”, sale en la forma de un árbol, y en la parte superior una huella, que simboliza la autenticidad de las obras elaboradas. El árbol en el logo, busca transmitir que son elaborados artesanalmente.

El eslogan de SARUGA será: “Líderes en exclusividad”.

*Figura 24: Logotipo SARUGA*



*Fuente: Autores*

- **Aplicación de un sistema integrado**

SARUGA lleva actualmente sus registros contables, administrativos y de inventario mediante el programa de Excel. La empresa al contar con una trayectoria de 27 años en el mercado es momento de mejorar su administración, por lo tanto se recomienda implementar una aplicación de sistemas integrados como Mónica Versión 9.

El sistema integrado Mónica, es un software contable que le permite a las pequeñas empresas operar mediante una plataforma datos de facturación, retenciones en la fuente, contabilidad; todos los datos están conectados, por lo que la información que se ingrese, afecta a todos los módulos. Es un le permitirá a SARUGA llevar un control de inventario y contable de manera más ordenada y rápida.

**Figura 25:** Ejemplo de Ventanas Sistema Mónica 9



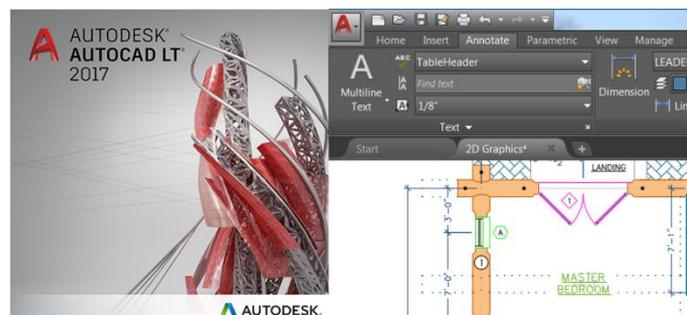
**Fuente:** Proveedor Mónica 9 Ecuador

**Elaborado por:** Autores

En los 27 años de participación de SARUGA, el Arq. Samiro ha diseñado a mano cada plano de los pedidos a elaborar. Con los avances tecnológicos que existen a la actualidad, se sugiera que para una mejor optimización del tiempo y los recursos, se ejecute éste proceso a través de herramientas informáticas. Entre ellas, AutoCAD LT.

Entre los beneficios que le generará el uso de éste software, SARUGA podrá tener un historial de los planos de los diseños que se realicen mediante el programa. El tiempo a emplearse, en relación a la elaboración a mano, es de un 50%, tiempo que puede ser dedicado para la elaboración artesanal de los muebles u otras actividades.

**Figura 26:** Ejemplo de Ventana AutoCAD LT



**Fuente:** AutoCAD LT

**Elaborado por:** Autores

Para su real aplicación se tomaron en cuenta los siguientes costos:

**Tabla 31:** *Costos de Adquisición de Sistemas*

<b>SISTEMA INTEGRADO</b>	<b>VALOR UNICO</b>	<b>VALOR MENSUAL</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
<b>MÓNICA V9</b>	\$ 5.000,00	\$ 500,00	\$ -
<b>AUTOCAD LT</b>	\$ -	\$ -	\$ 800,00

*Fuente:* Proveedor Mónica 9 Ecuador y AutoCAD LT

*Elaborado por:* Autores

- **Planificación y control de inventario.**

Las obras de SARUGA se diseñan y elaboran en el taller, y luego son instaladas en el ambiente escogido por el cliente. Cuando se proceden a realizar las instalaciones, los obreros se transportan al lugar de destino con materiales necesarios para culminar la obra, dado que no existe el control adecuado, se sufre de fuga de materiales.

Considerando que la fuga de materiales, es uno de los más destacados problemas que presenta SARUGA, es necesario llevar un adecuado registro de lo que requieren los obreros para la elaboración de cada producto. Por lo que se sugiere elaborar un block de requerimientos, formulario que consta del listado exacto de materia prima a utilizar diariamente, el nombre de la persona que lo solicita, y la debida autorización.



Según las encuestas realizadas a 384 personas, *que trata de precios dispuestos a pagar por juegos de sala, comedor y dormitorio exclusivos* tomado como muestra de estudio. Los precios escogidos por los encuestados estaban entre \$3,150 hasta \$6,000 cuando en el mercado lo puedes encontrar desde \$300 hasta \$2,800. Lo que indica que el nicho de mercado al que está enfocado SARUGA, está dispuesto a pagar por bienes de calidad y con diseños únicos.

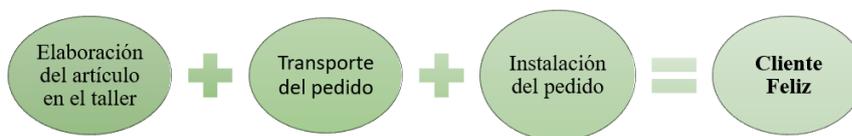
#### 4.6.3 Plaza

SARUGA es un negocio que elabora los artículos bajo pedido. No existe un local en el que se expongan obras en stock.

Cuando un cliente está interesado en que se le diseñe un mueble o recibir el servicio de decoración de interiores, éste se contacta con el Arq. Méndez se coordina una visita para conocer el espacio y proveerle al futuro cliente los consejos necesarios y la cotización del pedido.

El pedido se lo realiza en el taller. En un lapso de 15 a 20 días es transportado al domicilio u oficina, donde se procede a dejar instalado el bien mueble, la obra se da por terminada cuando el pedido tras ser instalado, es aprobado por el cliente.

**Figura 28:** *Distribución de la Plaza SARUGA*



**Fuente:** *Autores*

En la **Figura 28** se detalla los 3 escenarios necesarios que cumplen las obras elaboradas antes de ser entregadas a los clientes.

- **Vendedor Estrella**

Contar con un vendedor o visitador que promueva el servicio de asistencia en decoración de interiores y fabricación de muebles de madera con modelos exclusivos en las viviendas de estrato socioeconómico alto de Guayaquil y Samborondón, para que de esta forma se dé a conocer SARUGA dentro del mercado objetivo.

El vendedor será un trabajador comisionista a medio tiempo, deberá alcanzar la meta de visitar al menos 1920 personas en el primer año, un promedio de 160 mensuales, sembrando en la mente de los futuros clientes la necesidad de adquirir bienes SARUGA, usando como material de ayuda un catálogo de obras realizadas, fotos que serán tomadas de las propiedades del Arq. Samiro Méndez.

Se proyecta que el vendedor cierre contratos con el 3% de visitados mensuales.

**Tabla 33:** Costos de Elaboración y Diseño de Catálogo

CANTIDAD	CATALOGOS	COSTO
1	DISEÑO	\$ 250,00
1920	IMPRESIÓN	\$ 1.536,00
<b>COSTO ANUAL</b>		<b>\$ 1.786,00</b>

*Fuente:* Librería Chacón

*Elaborado por:* Autores

**Tabla 34:** Inversión vendedor a medio tiempo

	MENSUAL	ANUAL
<b>SALARIO MEDIO TIEMPO</b>	\$ 194,00	\$ 2.328,00
<b>APORTE PATRONAL AL IESS</b>	\$ 22,15	\$ 265,86
<b>INVERSIÓN TOTAL</b>		<b>\$ 2.593,86</b>

*Fuente:* Autores

- **Ferías Exclusivas**

Participar en al menos dos ferias de muebles exclusivas en la ciudad de Guayaquil. De ésta estrategia se estima obtener contrataciones de al menos el 2% de los visitantes. Las fechas comerciales para participar en ferias exclusivas de muebles se considera que son semanas

previas a los días festivos del día de la madre, día del padre; y por estar enfocado en un nicho de mercado de la ciudad de Guayaquil, se considerará una opción participar en ferias que estén dentro de las festividades julianas y octubrinan en honor a la ciudad.

En las ferias expositivas se ofrecerán catálogos de productos que permita a SARUGA ampliar su red de clientes, exponiendo maquetas de los trabajos ya ejecutados y terminados. Brindando asesoría gratuita durante los 3 días de feria.

**Tabla 35:** Costos de Participación en Ferias

DÍAS	MES	COSTO TOTAL
3	MAYO	\$ 500,00
3	JULIO	\$ 500,00

**Fuente:** Centro de Convenciones

**Elaborado por:** Autores

- **Publicidad por Redes Sociales**

Las redes sociales son una herramienta económica y de alto alcance poblacional, por lo que se pretende invertir en publicidad por éste medio. Según un estudio realizado, Facebook cuenta con más de 2,000 millones de usuarios en el 2017, seguido por Instagram con aproximadamente 1,000 millones (DreamGrow, 2017)

**Figura 29:** Redes sociales por número de usuarios



**Fuente:** DreamGrow Blog

En la **Figura 29** se observa qué Facebook tiene la mayor cantidad de usuarios, en comparación con otra redes, no obstante, en éste estudio descartaremos Facebook como medio

publicitario, dado que en la encuesta realizada, los participantes respondieron usar con mayor frecuencia: Instagram y Twitter.

- **Prensa Escrita**

En éste proyecto se define como prensa escrita a revistas. La revista “HOGAR” tiene un área destinada al diseño y la decoración, por lo que se considera necesario publicar en ella para dar a conocer la marca y nombre SARUGA. Ésta es una revista enfocada en niveles socioeconómicos medio altos y altos, del Ecuador, por lo que se la considera una gran oportunidad para posicionarse en la mente de los consumidores.

Revista “Estadio” está más enfocada en el área deportiva, sin embargo no deja de ser atractiva en el segmento de mercado de los estratos económicos altos y medio altos,

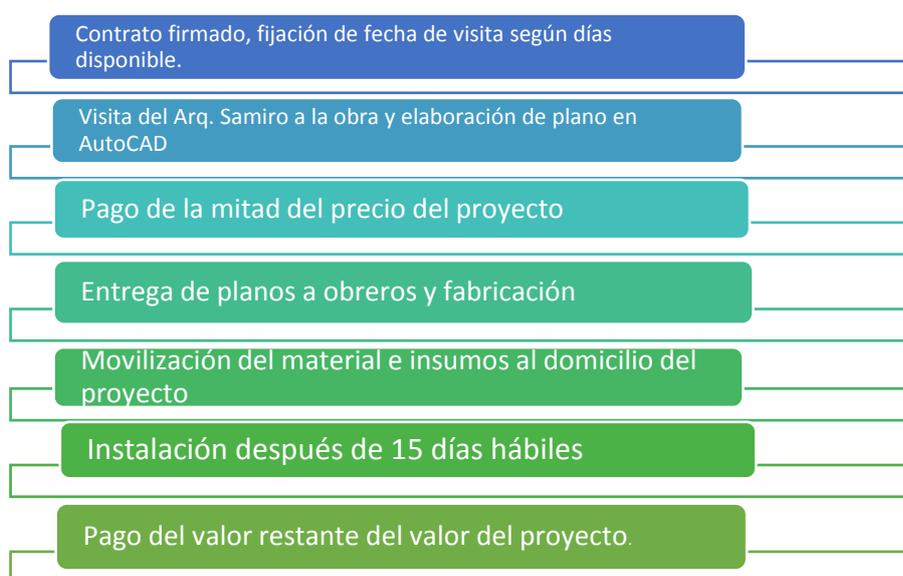
**Tabla 36: Costos Publicitarios Prensa Escrita**

ESPACIO PUBLICITARIO	DETALLE	COSTO POR MEDIDA	COSTO 600K IMPRESIONES
REVISTA ESTADIO	Banner estacionario	\$ 12,00	\$ 5.000,00
REVISTA HOGAR	Banner estacionario	\$ 12,00	\$ 5.000,00
<b>COSTO TOTAL</b>			<b>\$ 10.000,00</b>

*Fuente: Diario el Universo, Revista Hogar y Estadio*

*Elaborado por: Autores*

Proceso de Fabricación e Instalación. Cuenta con los siguientes pasos más destacados:



#### 4.6.4 Promoción

Teniendo en cuenta que se busca tener un crecimiento de al menos un 1% en las ventas de SARUGA para el 2018, como estrategias se establecerán promociones para los actuales y nuevos clientes. Las promociones que entrarán en vigencia a partir de Septiembre 2017 serán:

- **Descuento por Primera compra<sup>19</sup>.** Consta del 10% de descuento en el primer contrato firmado con SARUGA.
- **Promoción por mes de Febrero, Mayo, Julio, Octubre y Diciembre.** Para celebrar las diferentes festividades importantes durante estos meses mantendremos asesoría gratuita en relación al diseño.
- **Descuento Recién Casados.** Para los matrimonios que recién empiezan a formar su hogar les otorgaremos el 10% de descuento en el total del precio estipulado en el contrato firmado con SARUGA.
- **Sorteos.** Para generar interacción con los clientes de redes sociales se sorteará asesoría gratuita en diseño 3 veces al año.

**Tabla 37: Calendario de Promociones**

EVENTO	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
San Valentín		X										
Día de la madre					X							
Día del padre						X						
Fiestas de Guayaquil							X			X		
Navidad y Año Nuevo												X

*Fuente: Autores*

<sup>19</sup> Nota: La compra deberá ser de al menos un juego completo, o la decoración de un ambiente en su totalidad, no aplica a pedidos menores a \$5000

## 5. ANÁLISIS FINANCIERO

### 5.1 Estimación de la Demanda

Con los datos provistos por Samiro, relacionados a sus ventas en el año 2015 y 2016, se tiene que en promedio de ventas mensuales, tiene al menos 1 cliente, y 4 clientes el máximo mensual. Cuando se tiene un cliente, es porque se elaborarán al menos 3 artículos.

La capacidad actual de fabricación de SARUGA es un promedio de 3 a 4 artículos mensuales, usando en un 75% sus capacidades de producción, considerando jornadas de trabajo de 8 horas, cinco días a la semana. Sin embargo, si SARUGA usara al máximo su capacidad de producción, podrán cubrir las demandas estimadas tras la realización de éste proyecto, ya sea incrementando personal a medio tiempo para una nueva jornada de trabajo, o adquiriendo maquinaria industrializada que le permita ahorrar tiempo en la fabricación

Al poner en marcha las estrategias publicitarias, analizadas en éste estudio, se pretende incrementar en un 80% la demanda mensual de SARUGA, y una captación de mercado del 1% anual dentro de los estratos económicos altos y medio altos, en una proyección de ventas a 5 años

En la **Tabla 38** se detalla, que para el año 2018 se espera captar al 2% del mercado objetivo, lo que da una demanda estimada de 9 artículos mensuales.

**Tabla 38: Estimación de la Demanda**

Año	Población total de Guayaquil	Población de 18 años en adelante	Población domiciliados en sectores del estudio	Estrato económico A y B	Población dispuesta a adquirir productos exclusivos	Demanda estimada anual (unidades)	Porcentaje de participación	Demanda estimada mensual (unidades)
			1,447%	12,29%	86,70%		Crecimiento 1% mensual	
2018	2.671.801	2.679.405	38771	4765	4131	83	2.0%	7
2019	2.698.077	2.735.009	39576	4864	4217	105	2.5%	9
2020	2.723.665	2.791.273	40390	4964	4304	129	3.0%	11
2021	2.751.147	2.779.208	40215	4942	4285	150	3.5%	12
2022	2.778.906	2.807.251	40621	4992	4328	173	4.0%	14

**Elaborado por: Autores**

## 5.2 Costos fijos

En la *Tabla 39* se observa que SARUGA, considerando el incremento de la demanda, tendrá costos fijos anuales de \$153.017,32 siendo los salarios de mano de obra, el rubro más elevado, seguido de \$ 10,800.00 por alquiler del taller donde elaboran los pedidos de los clientes.

*Tabla 39: Costos Fijos*

DESCRIPCIÓN	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
Alquiler de taller	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Energía eléctrica y agua potable	\$ 100,00	\$ 1.200,00
Teléfono	\$ 50,00	\$ 600,00
Plan de celulares administrativo	\$ 300,00	\$ 3.600,00
Internet	\$ 75,00	\$ 900,00
Alimentación	\$ 430,61	\$ 5.167,32
Sueldos y salarios existentes	\$ 9.300,00	\$111.600,00
Sueldos y salarios obreros	\$ 1.350,00	\$ 16.200,00
medio tiempo		
Sueldo vendedor medio tiempo	\$ 225,00	\$ 2.700,00
Diseño de catalogo	\$ 250,00	\$ 250,00
<b>TOTAL COSTOS FIJOS</b>	<b>\$12.980,61</b>	<b>\$153.017,32</b>

Elaborado por: Autores

## 5.3 Costos variables

Entre los insumos que varían según el tipo de pedido mensual que se realice, se tiene: tornillos, tablones de madera, laca, planos, y lo costos de transporte para la entrega de las obras a realizarse.

Considerando los datos históricos de SARUGA, se tiene un gasto aproximado de USD \$ 833.00, como se detalla en la *Tabla 40*

*Tabla 40: Costos variables*

COSTOS VARIABLES	PRECIO
Transporte	\$ 40.00
Materia prima	\$ 590.00
Material de Acabados y Pulidos	\$ 140.00
Material de Instalación	\$ 100.00
Insumos para Planos	\$ 3.00
<b>TOTAL, COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$ 833.00</b>

Elaborado por: Autores

#### 5.4 Inversión fija

En éste rubro se considerarán los nuevos gastos publicitarios, licencia de AutoCAD, Mónica V9, la impresión de blocks para el control de inventario, publicidades semestrales en revistas, y participación de 2 ferias expositivas anuales.

El valor total destinado a inversión fija, ascienda a USD \$25.159,80 anuales, como lo detalla el total de la **Tabla 41**.

**Tabla 41: Inversión fija**

	\$	Duración	VALOR ANUAL
<b>Patente</b>	\$ 688,00	10 años	\$ 68,80
<b>AutoCAD LT</b>	\$ 800,00	anual	\$ 800,00
<b>Mónica V9</b>	\$ 5.000,00	Valor unico	\$ 500,00
<b>Block</b>	\$ 85,00	cuatrimestral	\$ 255,00
<b>Publicidad en revistas</b>	\$10.000,00	Semestral	\$ 20.000,00
<b>Catálogos</b>	\$ 1.536,00	anual	\$ 1.536,00
<b>Ferias expositivas</b>	\$ 1.000,00	Semestral	\$ 2.000,00
<b>TOTAL</b>			\$ 25.159,80

**Elaborado por:** Autores

SARUGA no cuenta con el presupuesto para invertir en las estrategias publicitarias, por lo que se sugiere realizar un préstamo, con un capital de USD \$20,000, a 3 años plazos, la tasa de interés vigente es del 10.8% anual, lo que genera un pago de cuotas mensuales de USD \$652,88

**Tabla 42: Préstamo para financiamiento**

Numero de pagos anuales	Interés anual	Pago anual
<b>1</b>	\$ 2.160,00	\$ 8.155,81
<b>2</b>	\$ 1.512,45	\$ 8.155,81
<b>3</b>	\$ 794,97	\$ 8.155,81
<b>TOTAL A PAGAR</b>		<b>\$ 24.467,42</b>

**Elaborado por:** Autores

## 5.5 TMAR

Para el 13 de agosto del 2017, la tasa de los bonos del Tesoro Americano a 5 años, tiene una puntuación del 1,80%. Ecuador presentó un riesgo país de 670 puntos base, a la misma fecha. Para éste proyecto se seleccionó el beta de la industria de muebles para el hogar de los Estados Unidos que es de 0.84, ofreciendo una rentabilidad del 12.02% según la calificadora de riesgo Standard and Poors (S&P500) a 5 años.

**Tabla 43: TMAR de los accionistas**

TMAR	
<b>Rf</b>	1,80%
<b>b</b>	0,84
<b>Rm</b>	12,02%
<b>Rp Ecu</b>	6,70%
<b>Ri</b>	<b>17,08%</b>

**Elaborado por:** Autores

Para una inversión de USD \$ 25.159,80 la tasa mínima exigida por los inversionistas, el Arq. Samiro Méndez, será de un 17,08%.

## 5.6 Capital de Trabajo

Con 10 obreros, 1 arquitecto, 1 contadora y 1 asistente de logística, además de los gastos de materiales directos e indirectos en la producción, SARUGA tiene una capital de trabajo anual de USD \$ 185.346,00 como lo detalla la **Tabla 44**.

Entre los rubros de capital de trabajo, se adicionaran 4 obreros de medio tiempo, y un vendedor comisionista de medio tiempo, que forman parte de la estrategia para incrementar las ventas de SARUGA a partir del año 2018.

**Tabla 44: Capital de Trabajo**

DESCRIPCION	CANTIDAD	VALOR MENSUAL	VALOR ANUAL
<b>Mano de obra directa</b>			
Obreros	10	\$ 375,00	\$ 45.000,00
Obreros medio tiempo	4	\$ 200,00	\$ 9.600,00
Arquitecto	1	\$ 1.600,00	\$ 19.200,00
<b>Mano de obra indirecta</b>			
Contadora	1	\$ 900,00	\$ 10.800,00
Asistente de logística	1	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00
Vendedor medio tiempo	1	\$ 200,00	\$ 2.400,00
<b>Materiales directos</b>			
Materia Prima		\$ 2.950,00	\$ 35.400,00
Material de Acabados y Pulidos		\$ 700,00	\$ 8.400,00
Material de Instalación		\$ 500,00	\$ 6.000,00
Insumos para Planos		\$ 15,00	\$ 180,00
<b>Materiales indirectos</b>			
Uniformes	N/A	\$ 265,00	\$ 530,00
Transporte		\$ 300,00	\$ 3.600,00
Servicios básicos		\$ 225,00	\$ 2.700,00
Gastos de publicidad			\$ 23.536,00
<b>TOTAL CAPITAL DE TRABAJO</b>		\$ 32.521,00	\$ 185.346,00

**Elaborado por:** Autores

### 5.7 Depreciación

En la **Tabla 45** se detalla los bienes que posee SARUGA, también se adicionará nuevas maquinarias que permitirán optimizar los recursos de SARUGA, costo que será cubierto en partes por el préstamo para financiamiento.

**Tabla 45: Depreciación de Bienes SARUGA**

DEPRECIACIÓN	Valor actual	%	1	2	3	4	5
Maquinarias	\$ 8.250,00	10%	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00
Muebles y enseres	\$ 5.500,00	10%	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00
Equipos de computación	\$ 2.600,00	33%	\$ 858,00	\$ 858,00	\$ 858,00	\$ 858,00	
Nuevas maquinarias	\$15.000	10%	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
<b>TOTAL</b>			\$3.733,00	\$3.733,00	\$3.733,00	\$3.733,00	\$2.875,00

**Elaborado por:** Autores

### 5.8 Flujo de Caja

Figura 30: Flujo de Caja Mensual SARUGA

FLUJO DE CAJA													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Precio		\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680	\$3.680
Demanda		7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
<b>Ingresos</b>		\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338
<b>Total de ingresos</b>		\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338	\$25.338
<b>Costos Variables</b>		\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50	\$ -5.735,50
<b>Costos Fijos</b>													
Alquiler de taller		-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00	-\$900,00
Energía eléctrica y agua potable		-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00	-\$100,00
Telefono		-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00	-\$50,00
Internet		-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00	-\$75,00
Alimentación		-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61	-\$430,61
Sueldos y salarios existentes		-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00	-\$9.300,00
Sueldos y salarios obreros medio tiempo		-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00	-\$1.350,00
Sueldo vendedor medio tiempo		-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00	-\$225,00
<b>Total Gastos Fijos</b>		-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61	-\$12.430,61
<b>Depreciación</b>													
Maquinarias		-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00	-\$950,00
Muebles y enseres de oficina		-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83	-\$45,83
Equipo de Computo		-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50	-\$71,50
<b>Total de Depreciación</b>		-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33	-\$1.067,33
<b>Utilidad antes de PAT</b>		\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68	\$6.104,68
<b>15%Part. A Trabajadores</b>		-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70	-\$915,70
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97	\$5.188,97
<b>Impuesto a la Renta (22%)</b>		-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57	-\$1.141,57
<b>Utilidad Neta</b>		\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55	\$6.330,55
<b>Ajustes de flujo de caja</b>													
<b>Depreciación</b>													
Maquinarias		\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00	\$950,00
Muebles y enseres de oficina		\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83	\$45,83
Equipo de Computo		\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50	\$71,50
<b>Total de Depreciación</b>		\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33	\$1.067,33
<b>Inversión</b>	\$ -25.159,80												
<b>Adquisición de maquinaria</b>	\$ -15.000,00												
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ -32.521,00												
<b>Prestamo Bancario</b>	\$ 20.000,00												
<b>Amortización</b>	\$ -	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88	-\$652,88
<b>Flujo de Caja</b>	<b>\$ -52.680,80</b>	<b>\$6.745,00</b>											

Elaborado por: Autores

*Tabla 46: Flujo de Caja Proyectado a 5 años con Implementación de Estrategias*

<b>Flujo de Caja Anual</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio</b>		\$ 3.680,00	\$ 3.864,00	\$ 4.057,20	\$ 4.260,06	\$ 4.473,06
<b>Demanda</b>		83	105	129	150	173
<b>Ingresos</b>		\$ 304.057,48	\$ 407.357,20	\$ 523.828,95	\$ 638.916,93	\$ 774.436,32
<b>Total de ingresos</b>		\$ 304.057,48	\$ 407.357,20	\$ 523.828,95	\$ 638.916,93	\$ 774.436,32
<b>Costos Variables</b>		\$ -68.826,05	\$ -87.817,95	\$ -107.549,42	\$ -124.932,00	\$ -144.220,07
<b>Costos Fijos</b>						
<b>Alquiler de taller</b>		(\$ 10.800,00)	(\$ 10.800,00)	(\$ 10.800,00)	(\$ 10.800,00)	(\$ 10.800,00)
<b>Energía eléctrica y agua potable</b>		(\$ 1.200,00)	(\$ 1.200,00)	(\$ 1.200,00)	(\$ 1.200,00)	(\$ 1.200,00)
<b>Telefono</b>		(\$ 600,00)	(\$ 600,00)	(\$ 600,00)	(\$ 600,00)	(\$ 600,00)
<b>Plan de celular para administrativos</b>		(\$ 3.600,00)	(\$ 3.600,00)	(\$ 3.600,00)	(\$ 3.600,00)	(\$ 3.600,00)
<b>Internet</b>		(\$ 900,00)	(\$ 900,00)	(\$ 900,00)	(\$ 900,00)	(\$ 900,00)
<b>Alimentación</b>		(\$ 5.167,32)	(\$ 5.167,32)	(\$ 5.167,32)	(\$ 5.167,32)	(\$ 5.167,32)
<b>Transporte para instalación</b>		(\$ 3.304,97)	(\$ 4.216,95)	(\$ 5.164,44)	(\$ 5.999,14)	(\$ 6.925,33)
<b>Sueldos y salarios existentes</b>		(\$ 111.600,00)	(\$ 122.760,00)	(\$ 135.036,00)	(\$ 148.539,60)	(\$ 163.393,56)
<b>Sueldos y salarios obreros medio tiempo</b>		(\$ 16.200,00)	(\$ 17.010,00)	(\$ 17.860,50)	(\$ 18.753,53)	(\$ 19.691,20)
<b>Sueldo vendedor medio tiempo</b>		(\$ 2.700,00)	(\$ 2.835,00)	(\$ 2.700,00)	(\$ 2.700,00)	(\$ 2.700,00)
<b>Comisiones vendedor (0,5%)</b>		(\$ 1.520,29)	(\$ 2.036,79)	(\$ 2.619,14)	(\$ 3.194,58)	(\$ 3.872,18)
<b>Publicidad</b>		(\$ 25.159,80)	(\$ 27.675,78)	(\$ 30.443,36)	(\$ 33.487,69)	(\$ 36.836,46)
<b>Monica V9</b>		(\$ 5.000,00)				
<b>Autocad LT</b>		(\$ 800,00)	(\$ 800,00)	(\$ 800,00)	(\$ 800,00)	(\$ 800,00)
<b>Diseño catalogo</b>		(\$ 250,00)	(\$ 256,25)	(\$ 262,66)	(\$ 269,22)	(\$ 275,95)

<b>Total Gastos Fijos</b>		(\$ 182.752,38)	(\$ 198.801,83)	(\$ 216.090,76)	(\$ 234.941,86)	(\$ 255.686,06)
<b>Depreciación</b>						
<b>Maquinarias</b>		\$ 2.325,00	\$ 2.325,00	\$ 2.325,00	\$ 2.325,00	\$ 2.325,00
<b>Muebles y enseres de oficina</b>		\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 0,00
<b>Equipo de Computo</b>		\$ 858,00	\$ 858,00			
<b>Total de Depreciación</b>		\$ 3.733,00	\$ 3.733,00	\$ 2.875,00	\$ 2.875,00	\$ 2.325,00
<b>Utilidad antes de PAT</b>		\$ 56.212,04	\$ 124.470,42	\$ 203.063,77	\$ 281.918,08	\$ 376.855,20
<b>15%Part. A Trabajadores</b>		(\$ 8.431,81)	(\$ 18.670,56)	(\$ 30.459,57)	(\$ 42.287,71)	(\$ 56.528,28)
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 47.780,24	\$ 105.799,86	\$ 172.604,20	\$ 239.630,36	\$ 320.326,92
<b>Impuesto a la Renta (22%)</b>		(\$ 10.511,65)	(\$ 23.275,97)	(\$ 37.972,92)	(\$ 52.718,68)	(\$ 70.471,92)
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 37.268,59	\$ 82.523,89	\$ 134.631,28	\$ 186.911,68	\$ 249.854,99
<b>Depreciación</b>						
<b>Maquinarias</b>		(\$ 2.325,00)	(\$ 2.325,00)	(\$ 2.325,00)	(\$ 2.325,00)	(\$ 2.325,00)
<b>Muebles y enseres de oficina</b>		(\$ 550,00)	(\$ 550,00)	(\$ 550,00)	(\$ 550,00)	
<b>Equipo de Computo</b>		(\$ 858,00)	(\$ 858,00)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
<b>Total de Depreciación</b>		(\$ 3.733,00)	(\$ 3.733,00)	(\$ 2.875,00)	(\$ 2.875,00)	(\$ 2.325,00)
<b>Inversión</b>	\$ -25.159,80					
<b>Adquisición de maquinarias</b>	\$ -15.000,00					
<b>Capital de Trabajo</b>	\$-185.346,00					
<b>Préstamo Bancario</b>	\$ 20.000,00					
<b>Amortización de la deuda</b>	\$ -	(\$ 8.155,81)	(\$ 8.155,81)	(\$ 8.155,81)		
<b>Flujo de Caja</b>	\$-205.505,80	\$ 25.379,78	\$ 70.635,08	\$ 123.600,47	\$ 184.036,68	\$ 247.529,99
<b>Flujo de caja acumulado</b>	\$-205.505,80	\$ -180.126,02	\$ -109.490,94	\$ 14.109,53	\$ 198.146,21	\$ 445.676,21

Elaborado por: Autores

*Tabla 47: Flujo de Caja sin Implementación de Estrategias*

<b>Flujo de Caja Anual</b>						
<b>Años</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Precio		\$ 3.680,00	\$ 3.900,80	\$ 4.134,85	\$ 4.382,94	\$ 4.645,92
Demanda		60	65	70	75	80
<b>Ingresos</b>		\$ 220.800,00	\$ 253.552,00	\$ 289.439,36	\$ 328.720,42	\$ 371.673,22
<b>Total de ingresos</b>		\$ 220.800,00	\$ 253.552,00	\$ 289.439,36	\$ 328.720,42	\$ 371.673,22
<b>Costos Variables</b>		\$ -27.766,67	\$ 30.080,56	\$ 32.394,44	\$ 34.708,33	\$ 37.022,22
<b>Costos Fijos</b>						
Alquiler de taller		\$ -10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00	\$ 10.800,00
Energía eléctrica y agua potable		\$ -1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Teléfono		\$ -600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 600,00
Internet		\$ -900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 900,00
Alimentación		\$ -5.167,32	\$ 5.167,32	\$ 5.167,32	\$ 5.167,32	\$ 5.167,32
Sueldos y salarios existentes		\$ -111.600,00	\$ 111.600,00	\$ 111.600,00	\$ 111.600,00	\$ 111.600,00
<b>Total Gastos Fijos</b>		\$ -130.267,32	\$ 130.267,32	\$ 130.267,32	\$ 130.267,32	\$ 130.267,32
<b>Depreciación</b>						
Maquinarias		\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00
Muebles y enseres de oficina		\$ 550,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -

			550,00	550,00	550,00	
Equipo de Computo		\$ 858,00	\$ 858,00			
<b>Total de Depreciación</b>		\$ 2.233,00	\$ 2.233,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 825,00
<b>Utilidad antes de PAT</b>		\$ 64.999,01	\$ 95.437,12	\$ 128.152,60	\$ 165.119,76	\$ 205.208,67
<b>15%Part. A Trabajadores</b>		\$ -9.749,85	\$ 14.315,57	\$ 19.222,89	\$ 24.767,96	\$ 30.781,30
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		\$ 55.249,16	\$ 81.121,56	\$ 108.929,71	\$ 140.351,80	\$ 174.427,37
<b>Impuesto a la Renta (22%)</b>		\$ -12.154,82	\$ 17.846,74	\$ 23.964,54	\$ 30.877,40	\$ 38.374,02
<b>Utilidad Neta</b>		\$ 43.094,35	\$ 63.274,81	\$ 84.965,17	\$ 109.474,40	\$ 136.053,35
<b>Depreciación</b>						
Maquinarias		\$ -825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00	\$ 825,00
Muebles y enseres de oficina		\$ -550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	\$ 550,00	
Equipo de Computo		\$ -858,00	\$ 858,00	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Total de Depreciación</b>		\$ -2.233,00	\$ 2.233,00	\$ 1.375,00	\$ 1.375,00	\$ 825,00
<b>Capital de Trabajo</b>	\$ - 256.372,88					
<b>Flujo de Caja</b>	\$ -256.372,88	\$ 40.861,35	\$ 61.041,81	\$ 83.590,17	\$ 108.099,40	\$ 135.228,35

Elaborado por: Autores

## 5.9 Payback

*Tabla 48: Rendimiento del proyecto*

<b>VAN (17,08%)</b>	<b>\$ 155.174,32</b>
<b>TIR</b>	37%
<b>Periodo de Payback</b>	2,89

**Elaborado por:** Autores

Como se detalla en la *Tabla 48*, la inversión de los USD \$25.159,80 se recuperará en el periodo de 2 años 9 meses

## 5.10 Interpretación del Flujo de Caja

### 5.10.1 Flujo de caja mensual

SARUGA recurrirá a un financiamiento bancario para invertir en la estrategia publicitaria que se está recomendando en éste estudio. Por lo que se con el análisis financiero, detallado en la *Figura 30*, se obtiene ingresos mensuales de \$6.745,00 en el primer año de implementación de la estrategia publicitaria.

### 5.10.2 Flujo de caja proyectado

Con la información detallada en la *Tabla 46* se logra concluir que el proyecto es financieramente viable, que la TIR del proyecto del 37%, le generará a SARUGA un valor actual neto de \$ 155.174,32, monto de los ingresos de los próximos cinco años, traídos a valor presente. Teniendo que la TIR del 37% es mayor a la Tasa mínima exigida por los inversionista, de 17,08%

### 5.10.3 Flujo de caja proyectado con implementación estratégica vs. Sin implementación estratégica

Con la información detallada en la *Tabla 47*, se puede concluir que de **no** implementarse estrategias publicitarias durante los primeros dos años el flujo de caja será

rentable en comparación con el flujo de caja con la implementación estratégica, esto se debe a que durante los dos primeros años y nueve meses SARUGA cancelaría el préstamo de \$25,000 según lo indica el Payback, **Tabla 48**.

A partir del año 3, observamos la rentabilidad que generaría la acción de implementar las estrategias del estudio, porque su flujo de caja representa un incremento del 32,37% con \$ 123.600,47 (**Tabla 46**) y \$ 83.590,17 (**Tabla 47**). Finalizando el año 5 con un incremento en el flujo del 45,37% representado en dólares en el flujo con implementación \$ 247.529,99 (**Tabla 46**) y sin implementación con \$ 135.228,35 (**Tabla 47**).

## 6. INDICADORES DE CONTROL DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

Los indicadores de Gestión nos van a servir para llevar un adecuado control de nuestra operatividad y medir si el efecto de la aplicación del Estudio de Mercado permite alcanzar los objetivos deseados.

### 6.1 Ventas proyectadas Vs. Gasto de publicidad

Se elaborará un reporte mensual con este indicador que nos permitirá medir el total de ventas que son causados por cada USD \$1 que se invierte en Publicidad. Para su análisis se tomarán las ventas Proyectadas del mes dividido para los Gastos de Publicidad.

$$\frac{\text{Total Ventas Proyectadas}}{\text{Total de Gasto de Publicidad}}$$

### 6.2 Promesa de servicio y cumplimiento

La elaboración e instalación de la obra se estipulan en el contrato 15 días laborables. Para poder medir la satisfacción del servicio otorgado al cliente en parámetros de tiempo es recomendable llevar el siguiente indicador mensual con el que se medirá la eficiencia de nuestra entrega.

$$\% \text{ Cumplimiento} = \frac{\text{Fecha de entrega}}{\text{Fecha de promesa}} * 100$$

De esta forma mediremos el porcentaje (%) de cumplimiento del compromiso de entrega de las obras finalizadas.

### 6.3 Indicador de Ventas

Este indicador se llevará a cabo los primeros 15 días del mes porque si una empresa no genera al menos el 50% de sus ventas totales planificadas al mes durante los primeros quince días indica que no está funcionando debidamente por lo tanto no se obtendrá la ganancia esperada.

$$\text{Ventas} = \frac{\text{Venta Quincenal}}{\text{Venta Proyectada Mensual}}$$

Si el valor es mayor a 0.5 se recomienda que se abastezca de materia prima porque se cumplirá las ventas más de lo que se proyectado. Pero si menor a 0.5 se recomienda una revisión en las estrategias de venta y promociones ya no se cumplirá la meta establecida para el mes.

## 7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 7.1 Conclusiones

Este proyecto se basó en un Estudio de Mercado estratégico para la empresa SARUGA mediante un plan de Marketing con objetivos alcanzables en el corto tiempo para la ejecución de su actividad comercial dedicada a la elaboración de muebles de madera con modelos únicos y personalizados, agregando valor a su producto con el asesoramiento de decoración de interiores ofrecido por el Arq. Samiro Méndez quien es su propietario.

A pesar del riesgo político actual en el que se encuentra el país, el nicho de mercado al que va dirigido es el social económico alto. Dicho sector no se ha visto afectado en su intención de compra. De acuerdo a la cuantificación de datos presentadas en el proyecto otorgados por las encuestas; las personas cuando tienen mayor ingreso aumenta su poder adquisitivo por lo tanto no se guían por precios sino más bien prevalece la calidad y exclusividad en sus adquisiciones por lo que se concluye lo siguiente.

El Ecuatoriano promedio que pertenece a la estrato económico A y B, en los datos obtenidos en el proyecto están dispuesto a pagar más que el precio establecido por SARUGA, mientras se garantice que se trata de una adquisición exclusiva y personalizada.

SARUGA, por su experiencia de 27 años en el mercado actual cuenta con una cartera amplia de contactos que le han permitido estar vigente hasta ahora pero con la adecuada implementación del Marketing Mix asegurará su permanencia en el tiempo.

La inversión en publicidad no será agresiva, y estará directamente relacionada con los gustos y preferencias del nicho de mercado al que está enfocado el proyecto.

## 7.2 Recomendaciones

Se sugiere las siguientes recomendaciones a SARUGA:

- ✓ Establecer una estrategia vertical con respecto a oficina y taller del negocio. Al estar ubicado el taller de SARUGA en una zona roja en Guayaquil-Ecuador corren riesgo sus clientes en asistir. Por lo tanto, se recomienda adquirir una oficina o isla en un sitio estratégico donde pueda ofrecer sus servicios mediante catálogos o maquetas. De esta forma captará de manera positiva la atención de su cliente potencial.
- ✓ Es importante que la empresa inicie pronto su estructura legal con la patente de la marca ya que hará que su trabajo adquiera formalidad, creando el efecto de credibilidad en el cliente y posicionamiento de la marca en su mente. Con el uso de redes sociales y publicidad escrita en el Diario El Universo, Revista Hogar, Revista Estadio podrá contar con una gran participación en el mercado del consumo de muebles de madera y asesoramiento en diseño de interiores.
- ✓ Se recomienda la adquisición de los programas que le permitan mantener un control correcto a su inventario y demás temas administrativos. De esta manera facilitará cuantificar sus recursos y poder presupuestar acertadamente sus compras.
- ✓ La Empresa SARUGA puede crear una alianza con compañías inmersas en la construcción en las que ambas se beneficien. SARUGA puede ofrecer un espacio para publicidad dentro de sus catálogos y solicitar a la empresa constructora una red de sus clientes de obras o que sean recomendados en el levantamiento de obras de personas con poder adquisitivo.
- ✓ SARUGA debe mantener la calidad en cada detalle como lo ha hecho hasta ahora y en un futuro poder adquirir las certificaciones avaladas por la ISO 9001:2008.

## BIBLIOGRAFÍA

- (s.f.). Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>  
 La República. (12 de 07 de 2017). *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2017/06/03/ordenan-prision-preventiva-para-cinco-detenedos-en-ecuador-por-caso-odebrecht/>
- ADS, I. (2015). *Formacion Gerencial*. Obtenido de Estadísticas Usuarios Instagram Ecuador: <http://blog.formaciongerencial.com/2015/11/28/estadisticas-instagram-ecuador/>
- Agricultura, O. d. (s.f.). *Organización de las Naciones Unidas para la alimentacion y la Agricultura*. Obtenido de Agricultura Organica: <http://www.fao.org/organicag/oa-faq/oa-faq1/es/>
- Agroeconomicos, E. (s.f.). *sinagap*. Obtenido de Estudios Agroeconomicos: [http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios\\_agroeconomicos/rendimiento\\_arroz\\_segundo\\_quatrimestre2015.pdf](http://sinagap.agricultura.gob.ec/pdf/estudios_agroeconomicos/rendimiento_arroz_segundo_quatrimestre2015.pdf)
- Altuve, J. (2001). *Administracion Financiera* . Consejo de Publicaciones de Universidad de los Andes.
- Ambrosio, V. (2000). Plan de Marketing pasoa paso . En V. Ambrosio, *Plan de Marketing pasoa paso* . Pearson.
- Asamblea Constituyente. (s.f.). *Constitución de la República del Ecuador*. Obtenido de OAS.ORG: [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_ecu\\_ane\\_cons.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_ecu_ane_cons.pdf)
- Association, A. M. (s.f.). *American Marketing Association*. Obtenido de American Marketing Association: <https://www.ama.org>
- Banco Central del Ecuador*. (Junio de 2017). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>
- BCE. (Junio de 2017). *Banca Central del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>
- Borello. (2000). El plan de Negocios. En B. A., *El plan de Negocios*. Colombia : MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE COLOMBIA.
- Carlos de la Torre. (12 de 04| de 2017). *El Telégrafo*. Obtenido de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/la-economia-del-ecuador-se-contrajo-1-5-en-2016>
- Cejas, O. (2006). *Dirección Estrategica* .
- Cifras, E. e. (2015). *INEC*. Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/EMPRESAS/Empresas\\_2015/Presentacion\\_Modulo\\_Ambiental\\_Empresas\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2015/Presentacion_Modulo_Ambiental_Empresas_2015.pdf)
- Collin , K. (2012). *An introduction to business*. Obtenido de <http://2012books.lardbucket.org/books/an-introduction-to-business-v1.0/s13-marketing-providing-value-to-c.html>
- Corporación Favorita. (2017). Obtenido de <https://www.cfavorita.ec/b2b/pages/index.jsf>
- Datosmacro.com. (2016). *Datosmacro.com*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-competitividad-global/ecuador>
- Dave Chaffey, S. (2002). *Emarketing Excellent* . En S. Dave Chaffey, *Emarketing Excellent* .
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (DECIMOCUARTA ed.). Meico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Definición.DE. (s.f.). Obtenido de <http://definicion.de/muestra/>

- Dr. José Armando Ulloa, D. P. (Septiembre 2010). La miel de abeja y su importancia. *Revista Fuente Año 2, No. 4, .*
- DreamGrow. (08 de 2017). *Top 15 Most Popular Social Networking Sites and Apps*. Obtenido de <https://www.dreamgrow.com/top-15-most-popular-social-networking-sites/>
- Economica, R. (s.f.). *Evolución de las ordenes de compra por internet en Ecuador .* Obtenido de El Telégrafo: <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/menos-del-20-de-empresas-realiza-comercio-electronico>
- Ecuador en Cifras*. (2015). Obtenido de [www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec): [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Consejos\\_Provinciales\\_2015/Documento\\_Tecnico\\_GAD\\_2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Consejos_Provinciales_2015/Documento_Tecnico_GAD_2015.pdf)
- Ecuador, B. C. (s.f.). *Banco Central Ecuador*. Obtenido de Riesgo País: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- ECUAVISA. (25 de 01 de 2017). *Ecuavisa*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/internacionales/233896-informe-transparencia-internacional-revela-que-corrupcion>
- El Comercio. (30 de 12 de 2015). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/politica-debate-rafaelcorrea-crisis-marchas.html>
- El Telégrafo. (01 de 01 de 2017). *El Telégrafo*. Recuperado el 12 de 07 de 2017, de <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/entra-en-vigencia-el-acuerdo-comercial-entre-ecuador-y-la-union-europea>
- El Universo. (05 de 01 de 2015). *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/05/nota/4399061/77530-millones-recibio-pais-7-anos-exportacion-petrolera>
- entrepreneur.com. (26 de Abril de 2011). *entrepreneur.com. .* Obtenido de Usa los colores para marketing: <https://www.entrepreneur.com/article/264153>
- Expansión Datos Macro. (2016). *Datos Macro*. Obtenido de <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- Facebook. (s.f.). Obtenido de Arrozbio: <https://www.facebook.com/arrozbio/?fref=ts>
- Fernandez V., R. (2002). Fundamentos de Mercadotecnia. En R. Fernandez V., *Fundamentos de Mercadotecnia*. Thompson.
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw-Hill Interamericana.
- forestal, E. (2010). *ecuadorforestal.org*. Obtenido de <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2010/05/PROCEDIMIENTOS-PARA-AUTORIZAR-EL-APROVECHAMIENTO-Y-CORTA-DE-MADERA.pdf>
- Fundación Wikimedia. (s.f.). *Wikipedia*. Obtenido de [https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza\\_Pa%C3%ADs](https://es.wikipedia.org/wiki/Alianza_Pa%C3%ADs)
- Grupo Modasabastos y Equipos, SRL. (2015). Obtenido de <http://grupomodesabastos.com/category/supermercado/>
- Grupo Spurrier. (2013). *ProEcuador .* Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- Henry, H. (1980). *Appraising a company's strengths and weaknesses. .*
- Hernández , C., Olmo, R., & García, J. (2000). *El plan de Marketing Estratégico*. EDICIONES GESTION.
- Hernández Ramírez, N. (18 de 12 de 2015). Análisis FODA. México: Repositorio UAEMEX.

- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: McGRAW-HILL/IINTERAMERICANA EDITORES, S.A DE C.V.
- INEC. (s.f.). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (2010). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/guayas.pdf>
- INEC. (2016). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares/Hogares\\_2016/Principales\\_resultados\\_amb.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Principales_resultados_amb.pdf)
- INEC. (2016). *INEC*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (s.f.). *Ecuador en cifras*. Obtenido de Estratificacion del nivel socioeconomico : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>
- INEC. (s.f.). *INEC* . Obtenido de Poblacion : <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/proyecciones-poblacionales/>
- INEC, Carolina Enrique. (18 de 04 de 2017). *El Comercio*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/desempleo-subempleo-crecio-ecuador.html>
- Información, M. d. (s.f.). *www.telecomunicaciones.gob.ec*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/logros-de-la-revolucion-tecnologica-en-ecuador-se-destacan-por-el-dia-nacional-de-las-telecomunicaciones-2/#>
- Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual . (2017). *IEPI*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2010). *INEC*. Obtenido de <http://inec.gob.ec/estadisticas/>
- Investigación, M. d. (s.f.). Obtenido de <http://metodologia02.blogspot.com/p/tecnicas-de-la-investigacion.html>
- James, A., Stoner, F., Freeman, R., & Gilbert, Jr., D. (2006). *Administracion*. En A. James, F. Stoner, R. E. Freeman, & J. D. Gilbert, *Administracion 6ta edición*. Pearson Educación.
- Jerez, E. (2010). *Plan de Comercializacion en Micro-empresas*.
- Jimenez, L. (13 de 01 de 2017). *Blog Phics and Graphics*. Obtenido de <http://www.phicsandgraphics.com/blog/tendencias-marcas-web-diseno-branding-2017/#.WYuEW1XyiUk>
- Kotler , P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. Mexico: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Amrstrong, G. (2012). *Marketing* (14 ed.). Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Armstong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11 ed.). Mexico: Pearson.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Pearson Educación.
- La República. (12 de 07 de 2017). *La República*. Obtenido de <http://www.larepublica.ec/blog/politica/2017/04/02/lenin-moreno-gana-con-el-5106-frente-al-4893-de-lasso/>
- Lambin, J. (2002). *Marketin Estrategico* . Illustrated.

- Lauterborn, R. (1994). COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADAS. En R. Lauterborn, *COMUNICACIONES DE MARKETING INTEGRADAS*. McGraw Hill
- Llopis, E. (2015). Análisis del 5C's y El Marketing Mix.
- Macro, D. (s.f.). *Datos Macro*. Obtenido de Índice percepción de corrupción: <http://www.datosmacro.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/ecuador>
- MAGAP. (2016). *Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca*. Obtenido de Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca: <http://www.agricultura.gob.ec/?s=apicultura>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Marcimex. (s.f.). Obtenido de <http://marcimex.com.ec/quienes-somos/>
- McCarthy, J., & Perreault, W. (2001). *Marketing: Un enfoque Global*. MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA DE MEXICO.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2017). *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-continua-creciendo-en-tecnologia/>
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1997). *El proceso estratégico*. Prentice Hall Hispanoamericana.
- MONTAÑO, P. M. (2010). *academia.edu*. Obtenido de Tesis Doctoral 2010 Ecosistema Guayas (Ecuador), medio Ambiente y Sostenibilidad en la perspectiva de conocimiento tropical : [https://www.academia.edu/4206441/Montano\\_2010\\_Ph\\_D\\_Tesis\\_R](https://www.academia.edu/4206441/Montano_2010_Ph_D_Tesis_R)
- Montaño, P. M. (29 de Mayo de 2010). *Espol*. Obtenido de Azolla en el mejoramiento de la salud, la economía y el medioambiente: <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/10257/1/Azolla%20Salud%20Econom%C3%ADa%20Medioambiente.pdf>
- Mundial, B. (s.f.). *Banco Mundial*. Obtenido de Inflación Anual en Ecuador: <http://datos.bancomundial.org/pais/ecuador>
- Mundial, B. (s.f.). *The Global Economy*. Obtenido de Ecuador Estabilidad política: [http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb\\_political\\_stability/](http://es.theglobaleconomy.com/Ecuador/wb_political_stability/)
- NTE INEN 1572. (1988). Obtenido de <https://law.resource.org/pub/ec/ibr/ec.nte.1572.1988.pdf>
- Olamendi, G. (2009). *Red de Mujeres*. Obtenido de [www.estoesmarketing.com](http://www.estoesmarketing.com)
- Ortiz, D. A. (2008). *VECO-ECUADOR*. Obtenido de Consumo de productos organicos / Agroecologicos en los hogares ecuatorianos: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/documentosportal/alertas/documento/doc/63780450radBF21D.pdf>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.
- PANAMPOST. (06 de 05 de 2015). *PANAMPOST*. Obtenido de <https://es.panampost.com/panam-staff/2015/05/06/la-guerra-de-rafael-correa-contralalibertad-de-expresion/>
- Pew Research Center Journalism & Media*. (Mayo de 2016). Obtenido de News Use Across social Media Platforms 2016 : [http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/pj\\_2016-05-26\\_social-media-and-news\\_0-02/](http://www.journalism.org/2016/05/26/news-use-across-social-media-platforms-2016/pj_2016-05-26_social-media-and-news_0-02/)
- Pindom*. (s.f.). Obtenido de Report: Social network demographics in 2012: <http://royal.pingdom.com/2012/08/21/report-social-network-demographics-in-2012/>

- Ponce Talacón, H. (2006). *La Matriz FODA. Contribuciones a la Economía*.
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los factores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. DEUSTO S.A. EDICIONES.
- ProEcuador. (2011). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- ProEcuador. (2015). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/perfil-de-muebles-y-acabados-de-la-construccion-2015/>
- ProEcuador. (2015). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf>
- ProEcuador. (2016). *ProEcuador*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- PROECUADOR. (s.f.). *ProEcuador*. Obtenido de Exportaciones : [http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC\\_IC\\_06\\_62.pdf](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2016/03/PROEC_IC_06_62.pdf)
- REDACT. (2017). *El Emprendedor*. Obtenido de <http://www.emprendedor.ec/registrara-una-marca-en-ecuador/>
- Revista de negocios by Julia Molina*. (2016). Obtenido de issuu: [https://issuu.com/julianamolina28/docs/revista\\_negocios\\_disruptiva](https://issuu.com/julianamolina28/docs/revista_negocios_disruptiva)
- Riofrio, V. (30 de Marzo de 2011). *Blog Espol*. Obtenido de Biografía Mariano Montañó: <http://blog.espol.edu.ec/vicenteriofrio/tag/mariano-montano-armijos/>
- services, M. d. (s.f.). *Adomonar*. Obtenido de Betas by Sector (US): [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Sociológicas, C. d. (s.f.). Obtenido de [http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1\\_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html](http://www.cis.es/cis/opencms/ES/1_encuestas/ComoSeHacen/queesunaencuesta.html)
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Strategic Management*.
- Trout, J. (2000). *Posicionamiento*. McGraw Hill.
- Vargas, M. H. (2013). *Marketing Moderno*. Universidad Abierta y a Distancia Colombia UNAD, Colombia.
- VECTOR, Soluciones industriales. (2017). Obtenido de <http://www.vectorecuador.com/producto/frasco-de-vidrio-para-conservas-de-250-ml/>
- Wankel, J. A.–C. (1989). Administración. En J. A.–C. Wankel, *Administración* (Tercera Edición ed.). México: Editorial Prentice-Hall. Hispanoamericana SA.
- Welsch, G. A. (2005). Presupuesto Planificación y Control. En G. A. Welsch, *Presupuesto Planificación y Control*. México : Pearson Education.
- Wheelen & Hunger. (2007). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*.
- World Economic Forum. (2016). *The Global Information Technology Report*. Geneva. Obtenido de [www.weforum.org/gitr](http://www.weforum.org/gitr)

## APÉNDICE 1

### CUESTIONARIO PARA ENTREVISTA

**FECHA :**

**NOMBRE DEL NEGOCIO** \_\_\_\_\_

**ENTREVISTADO:**\_\_\_\_\_ **ENTREVISTADOR:**\_\_\_\_\_

**PUESTO:** \_\_\_\_\_

**PREGUNTAS:**

1. ¿A QUÉ SE DEDICA ESPECÍFICAMENTE EL NEGOCIO?

---

---

2. ¿CÓMO NACIÓ LA IDEA DE ESTE NEGOCIO?

---

---

3. ¿CUÁL ES LA MISIÓN Y VISIÓN?

---

---

4. ¿DESDE SUS INICIOS A LA ACTUALIDAD, HAN ALCANZADO LA VISIÓN DEL NEGOCIO EN EL TIEMPO DETERMINADO?

---

---

5. ¿CUÁL ES EL MEDIO QUE UTILIZAN PARA DAR A CONOCER SUS PRODUCTOS?

---

---

6. ¿A QUÉ TIPOS DE CLIENTES ESTÁN ENFOCADOS SUS PRODUCTOS (ESTRATO SOCIAL)?

---

---

7. ¿SUS PRODUCTOS SON ESTANDARIZADOS O PERSONALIZADOS?

---

---

8. ¿CUÁL ES EL PROCESO QUE SIGUE UN CLIENTE PARA ADQUIRIR UNO DE SUS PRODUCTOS Y EN QUÉ TIEMPO LO RECIBE? (PRODUCTO – PLAZA)

---

---

9. ¿CUÁLES SON LOS CANALES DE PAGO QUE TIENE EL CLIENTE PARA ADQUIRIR SUS PRODUCTOS? (PRECIO)

---

---

10. ¿DÉ 1 A 10 CLIENTES CUANTOS CONSIDERA QUE VUELVEN A ADQUIRIR UNO DE SUS PRODUCTOS?

---

---

11. NOMBRE A SUS COMPETIDORES

---

---

---

12. ¿SUS PRECIOS, COMPARADOS CON LA COMPETENCIA, LOS  
CONSIDERA: BAJOS – IGUALES – ALTOS?

---

---

13. ¿CUANTÁS SON LAS PERSONAS QUE CONFORMAN EL EQUIPO DE ESTE  
NEGOCIO?

---

---

14. ¿EL TAMAÑO DEL NEGOCIO VA DE LA MANO CON LA CAPACIDAD  
DEL NEGOCIO?

---

---

15. ¿CÓMO EVALÚA USTED QUE SUS OBREROS HACEN EL TRABAJO DE  
MANERA EFICAZ, OPTIMIZANDO TIEMPO Y RECURSOS?

---

16. ¿CÓMO HA AFECTADO A SU NEGOCIO LA EXISTENCIA DE PRODUCTOS  
SUSTITUTOS?



## APÉNDICE 2

### FORMATO ENCUESTA



#### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL Facultad de Ciencias Sociales y Humanísticas

**Somos estudiantes de la carrera de Ingeniería en Negocios Internacionales, de la Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL).**

**La presente encuesta, será usada para un: “Estudio del mercado de elaboración de muebles exclusivos y el servicio de decoración de interiores, dentro de los hogares con un estrato social económico alto y medio alto de los cantones Guayaquil y Samborondón. La información a obtener es de uso confidencial y exclusivo para el proyecto de titulación en marcha.**

**Por favor conteste el siguiente cuestionario según sea su criterio.**

#### **A. Género**

- Masculino
- Femenino

#### **B. Estado civil**

- Soltero/a
- Casado/a
- Unión libre
- Divorciado/a
- Viudo/a

#### **C. Edad**

\_\_\_\_\_ Años

#### **D. Sector donde vive:**

- Vía a la Costa
- Samborondón
- Norte de Guayaquil
- Centro de Guayaquil
- Sur de Guayaquil

#### **E. Situación laboral**

- Independiente
- Dependiente
- Jubilado

**F. Ingresos mensuales<sup>20</sup>**

USD \$ \_\_\_\_\_

Teniendo en cuenta los muebles de su hogar u oficina, responda las siguientes preguntas:

1. **¿Cuál de los siguientes, es el artículo que usted renueva con MAYOR frecuencia?**Juego de comedor
  - Juego de dormitorio
  - Juego de Sala
  - Muebles de oficina
  - Muebles de ambientes exteriores
2. **¿Cuál de los siguientes, es el artículo que usted renueva con MENOR frecuencia?**
  - Juego de comedor
  - Juego de dormitorio
  - Juego de Sala
  - Muebles de oficina
  - Muebles de ambientes exteriores
3. **¿Cada qué tiempo cambia el artículo que renueva con MAYOR frecuencia?**
  - Menos de 5 años
  - De 5 a 10 años
  - De 10 años en adelante
4. **¿Predomina en sus preferencias adquirir artículos exclusivos?**
  - Si
  - No

---

<sup>20</sup> Este dato será usado netamente para el presente estudio, 100% confidencial

En las siguientes preguntas, considere que con EXCLUSIVO, se refiere a que es un producto UNICO.

En relación a sus ingresos y preferencias, responda las siguientes preguntas:

**5. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de sala <sup>21</sup>exclusivo?**

USD \$\_\_\_\_\_

**6. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de comedor <sup>22</sup>exclusivo?**

USD \$\_\_\_\_\_

**7. ¿Qué precio está dispuesto a pagar por un juego de dormitorio <sup>23</sup>exclusivo?**

USD \$\_\_\_\_\_

En las siguientes preguntas, califique entre 1 y 5, siendo 1 menos influyente y 5 muy influyente.

Al momento de comprar un bien mueble para su hogar u oficina, que tan influyentes son las siguientes características en el producto:

**8. El precio**

\_\_\_\_\_

**9. El diseño exclusivo**

\_\_\_\_\_

**10. La facilidad de financiamiento**

\_\_\_\_\_

**11. La marca**

\_\_\_\_\_

---

<sup>21</sup> Juego de Sala: Incluye diseño de muebles de 8 asientos y mesa de centro.

<sup>22</sup> Juego de comedor: Mesa para 6 personas

<sup>23</sup> Juego de dormitorio: Diseño de cama de 3 plazas, 1 cajonera de 4 cajones y 2 veladores de 2 cajones cada uno.

**12. La calidad**  

---

**13. ¿Qué tipo de material prefiere para el bien mueble <sup>24</sup>de su hogar u oficina?**

- Madera
- MDF
- Mixto
- Otro \_\_\_\_\_

**14. ¿Cuentan con un diseñador o decorador para su hogar u oficina?**

- Si
- No

**15. Considerando que SARUGA elabora sus productos en base de madera y MDF RH, ¿estaría usted dispuesto a adquirir sus obras y servicios de diseño y decoración de interiores?**

- Si
- No

**16. ¿Bajo qué medio usted preferiría que se transmita la publicidad de una marca?**

- Redes sociales
- Ferias expositivas
- Catálogos
- Prensa escrita
- Radio
- Televisión
- Correo electrónico

---

<sup>24</sup> Se describe como "mueble" al objeto móvil que tiene utilidad práctica y decorativa en una casa, oficina o local

- Flyers

**17. Selecciones las 2 redes sociales que usa con mayor frecuencia**

- Facebook
- Whatsapp
- Twitter
- Instagram

En la siguiente pregunta, califique entre 1 y 5, siendo 1 “poco frecuente” y 5 “muy frecuente”

**18. En relación al uso diario que le da a las redes sociales seleccionadas en la pregunta anterior.**

\_\_\_\_\_

**19. ¿Con qué frecuencia semanal usa las redes sociales antes seleccionadas?,**

**Califique entre 1 al 5, siendo 1 muy poco usada, y 5 frecuentemente**

\_\_\_\_\_

## APÉNDICE 3

### OBRAS SARUGA

Las siguientes fotos, son muestra de la decoración de espacios interiores de una vivienda, y elaboración de muebles. El diseño y elaboración, son de autenticidad del equipo SARUGA.

*Foto 1: Sala SARUGA*



*Autor: SARUGA*

La foto 1, es una de las obras de Samiro y su equipo de colaboradores, diseñado para un espacio de la sala de una casa, su diseño es moderno y elegante, combinando los colores del área con los artículos elaborados.

*Foto 2: Área de Piscina*



*Autor: SARUGA*

El área diseñada en la foto 2, es un ambiente exterior, una sala de descanso cerca de la piscina del hogar. Sus diseños son más rústicos, sin dejar de lado la elegancia.

*Foto 3: Juego de comedor SARUGA*



*Autor: SARUGA.*

En la foto 3, se puede observar la decoración y el diseño de un juego de comedor, la mesa elaborada tiene capacidad para 10 personas.

**Foto 4:** Pasillo SARUGA



**Autor:** SARUGA.

Los detalles de la pared que se observan en la foto 4, son tallados a mano sobre madera, que hace juego con los muebles de estar, ubicados en el espacio siguiente, junto a una pared de mármol amarillo, y un elegante sillón de madera.