



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN  
LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA MADERAL DE  
LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR:**

**DIEGO FABRICIO ANDRADE PALACIOS**

Riobamba - Ecuador

2020



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: FINANZAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN  
LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA MADERAL DE  
LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.**

**Trabajo de Titulación**

Tipo: Proyecto de Investigación

Presentado para optar al grado académico de:

**INGENIERO EN FINANZAS**

**AUTOR: DIEGO FABRICIO ANDRADE PALACIOS**

**DIRECTORA: Eco. MARÍA ISABEL GAVILANEZ VEGA**

Riobamba - Ecuador

2020

© 2020, **Diego Fabricio Andrade Palacios**

Se autoriza la reproducción parcial o total del siguiente documento, con fines académicos o investigativos, por cualquier medio o procedimiento, incluyendo las citas bibliográficas, tomando en cuenta siempre el reconocimiento de autor.

Yo, Diego Fabricio Andrade Palacios, que el presente trabajo de titulación es de nuestra autoría y los resultados del mismo son auténticos. Los textos en el documento que provienen de otras fuentes están debidamente citados y referenciados.

Como autor asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación; el patrimonio intelectual pertenece a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo  
Fecha de defensa del trabajo de titulación: 2020-06-12

Riobamba, 13 de agosto del 2020

**Diego Fabricio Andrade Palacios**  
**C.C. 060371844-6**

**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA FINANZAS**

El Tribunal del trabajo de titulación certifica que: El trabajo de titulación; Tipo: proyecto de investigación, **PLAN DE NEGOCIOS PARA LOGRAR MAYOR EFICIENCIA EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LA EMPRESA MADERAL DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO..**, realizado por la Señor **DIEGO FABRICIO ANDRADE PALACIOS**, ha sido minuciosamente revisada por los Miembros del Tribunal del trabajo de titulación, el mismo que cumple con los requisitos científicos, técnicos, legales, en tal virtud el Tribunal Autoriza su presentación.

Fecha de defensa del trabajo de titulación: 2020-06-12

	<b>FIRMA</b>	<b>FECHA</b>
Ing. Juan Alberto Ávalos Reyes <b>PRESIDENTE DEL TRIBUNAL</b>	_____	<u><b>2020/08/31</b></u>
Ing. Eco. María Isabel Gavilánez Vega <b>DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN</b>	_____	<u><b>2020/08/31</b></u>
Ing. Carmen Amelia Samaniego Erazo <b>MIEMBRO DE TRIBUNAL</b>	_____	<u><b>2020/08/31</b></u>

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación, se lo dedico a Dios por guiar mis pasos y permitirme hacer realidad mis sueños, a mis padres y a mi abuela por estar conmigo en todo momento de mi carrera y ser un apoyo incondicional

A la empresa Maderal, por permitirme realizar mí proyecto de investigación, en especial al Ing. Rooslvelt Orozco, quien me otorgó la apertura a su empresa y la información necesaria.

Diego

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por brindarme la sabiduría necesaria para afrontar cada reto en mi vida. A mis padres por darme una educación y enseñarme valores muy importantes hoy en día. A mis docentes que contribuyeron a la elaboración de este proyecto de investigación, por sus consejos.

**Diego**

## TABLA DE CONTENIDO

ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xv
RESUMEN.....	xvi
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1

### CAPÍTULO I

<b>1. MARCO DE TEÓRICO REFERENCIAL.....</b>	<b>5</b>
<b>1.1. Antecedentes de Investigación.....</b>	<b>5</b>
<b>1.2. Marco teórico.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2.1. Plan de negocios.....</b>	<b>8</b>
1.2.1.1. <i>Etapas del plan de negocios.....</i>	9
1.2.1.2. <i>Objetivos del plan de negocios en la economía de mercado.....</i>	10
1.2.1.3. <i>Estudios básicos de un plan de negocios.....</i>	11
<b>1.2.2. Gestión empresarial.....</b>	<b>15</b>
<b>1.2.3. La gestión financiera.....</b>	<b>20</b>
<b>1.3. Marco conceptual.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.1. Orientaciones generales de la empresa.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.2. Indicadores.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.3. Rentabilidad.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.4. Eficiencia.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.5. Eficacia.....</b>	<b>21</b>
<b>1.3.6. Economía.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.7. Competitividad.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.8. Estudio del mercado.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.9. Organización y administración.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.10. Estudio técnico del proyecto.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.11. Aspectos financieros del proyecto.....</b>	<b>22</b>
<b>1.3.12. Proyecciones financieras.....</b>	<b>23</b>
<b>1.3.13. Evaluación financiera.....</b>	<b>23</b>
<b>1.4. Interrogantes de estudio.....</b>	<b>23</b>



## CAPÍTULO II

<b>2.</b>	<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	24
<b>2.1.</b>	<b>Enfoque de investigación</b> .....	24
2.1.1.	<i>Cualitativa</i> .....	24
2.1.2.	<i>Cuantitativa</i> .....	24
<b>2.2.</b>	<b>Nivel de Investigación</b> .....	25
2.2.1.	<i>Investigación exploratoria</i> .....	25
2.2.2.	<i>Investigación descriptiva</i> .....	26
2.2.3.	<i>Investigación explicativa</i> .....	26
<b>2.3.</b>	<b>Diseño de investigación</b> .....	27
<b>2.4.</b>	<b>Tipo de estudio.</b> .....	27
<b>2.5.</b>	<b>Población y muestra</b> .....	27
2.5.1.	<i>Población</i> .....	27
2.5.2.	<i>Muestra</i> .....	28
2.5.3.	<i>Tamaño de la muestra</i> .....	28
<b>2.6.</b>	<b>Métodos, técnicas e instrumentos de investigación</b> .....	30
2.6.1.	<i>Métodos</i> .....	30
2.6.2.	<i>Técnicas o instrumentos</i> .....	30

## CAPÍTULO III

<b>3.</b>	<b>MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</b> .....	32
<b>3.1.</b>	<b>Análisis e interpretación de resultados</b> .....	32
3.1.1.	<i>Entrevista a gerencia</i> .....	32
3.1.2.	<i>Encuestas a clientes</i> .....	34
3.1.3.	<i>Comprobación de las Interrogantes de estudio – hipótesis (Contrastación o apoyo según los resultados estadísticos obtenidos)</i> .....	48
<b>3.2.</b>	<b>Propuesta</b> .....	48
3.2.1.	<i>Titulo</i> .....	48
<b>3.3.</b>	<b>Contenido de la propuesta</b> .....	48
3.3.1.	<i>Identificación de la empresa</i> .....	48
3.3.2.	<i>Estudio del mercado</i> .....	50
3.3.2.1.	<i>Análisis de mercado</i> .....	50
3.3.3.	<i>Organización y administración de la empresa</i> .....	61
3.3.4.	<i>Mix de Marketing</i> .....	73
3.3.5.	<i>Aspectos de mercado</i> .....	80

<b>3.3.6.</b>	<i>Aspectos tecnológicos</i> .....	83
<b>3.3.7.</b>	<i>Consideraciones sobre costos e inversiones</i> .....	84
3.3.7.1.	<i>Inversiones</i> .....	91
<b>3.3.8.</b>	<i>Evaluación financiera</i> .....	99
<b>CONCLUSIONES</b> .....		103
<b>RECOMENDACIONES</b> .....		104
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>		
<b>ANEXOS</b>		

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1-3:</b>	Utilización de la madera.....	34
<b>Tabla 2-3:</b>	Madera para la construcción y arreglos.....	35
<b>Tabla 3-3:</b>	Madera que utiliza.....	36
<b>Tabla 4-3:</b>	Comodidad y elegancia.....	37
<b>Tabla 5-3:</b>	Buena Madera.....	38
<b>Tabla 6-3:</b>	Utilización y aprovechamiento de espacio.....	39
<b>Tabla 7-3:</b>	Servicio al cliente.....	40
<b>Tabla 8-3:</b>	Promoción de venta.....	41
<b>Tabla 9-3:</b>	Perdurar en el mercado.....	42
<b>Tabla 10-3:</b>	Empresa con buenas maderas.....	43
<b>Tabla 11-3:</b>	Información sobre empresas.....	44
<b>Tabla 12-3:</b>	Adquisición de madera.....	45
<b>Tabla 13-3:</b>	Opinión de la madera.....	46
<b>Tabla 14-3:</b>	Entrega de madera.....	47
<b>Tabla 15-3:</b>	Nivel de aceptación del consumo de productos maderables.....	51
<b>Tabla 16-3:</b>	Consumo productos maderables 2019.....	51
<b>Tabla 17-3:</b>	Nivel de aceptación del consumo de duelas.....	52
<b>Tabla 18-3:</b>	Proyección de la demanda de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.....	52
<b>Tabla 19-3:</b>	Análisis de la oferta de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.....	53
<b>Tabla 20-3:</b>	Proyección de la oferta de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.....	53
<b>Tabla 21-3:</b>	Demanda insatisfecha de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.....	53
<b>Tabla 22-3:</b>	Proyección de la demanda de tabloncillo en la ciudad de Riobamba.....	54
<b>Tabla 23-3:</b>	Análisis de la oferta de unidades de tabloncillo en la ciudad de Riobamba. (Letra de la tabla).....	54
<b>Tabla 24-3:</b>	Proyección de la oferta de unidades de tabloncillos en la ciudad.....	55
<b>Tabla 25-3:</b>	Determinación de la demanda insatisfecha de unidades de tabloncillos en la ciudad de Riobamba.....	56
<b>Tabla 26-3:</b>	Nivel de aceptación del consumo de media duela.....	56
<b>Tabla 27-3:</b>	Proyección de la demanda de unidades de medias duelas en la ciudad de Riobamba.....	57
<b>Tabla 28-3:</b>	Análisis de la oferta de unidades de medias duelas en la ciudad de Riobamba... ..	57
<b>Tabla 29-3:</b>	Proyección de la oferta de unidades de Medias Duelas Maderal.....	58
<b>Tabla 30-3:</b>	Confrontación de demanda y oferta y determinación de la demanda insatisfecha de unidades de Media duelas en la ciudad de Riobamba.....	58

<b>Tabla 31-3:</b>	Nivel de aceptación del consumo de tablonos.....	59
<b>Tabla 32-3:</b>	Proyección de la demanda de unidades de tablón en la ciudad de Riobamba.....	59
<b>Tabla 33-3:</b>	Análisis de la oferta de unidades de Tablón en la ciudad de Riobamba. ....	59
<b>Tabla 34-3:</b>	Proyección de la oferta de unidades de Tablonos en la ciudad de Riobamba. ....	60
<b>Tabla 35-3:</b>	Demanda Insatisfecha de Tablonos en la ciudad de Riobamba.....	60
<b>Tabla 36-3:</b>	Cargos y funciones (Gerencia general) .....	65
<b>Tabla 37-3:</b>	Cargos y funciones (Gerente de producción e innovación).....	66
<b>Tabla 38-3:</b>	Cargos y funciones (Director de ventas) .....	67
<b>Tabla 39-3:</b>	Cargos y funciones (Contador) .....	68
<b>Tabla 40-3:</b>	Cargos y funciones (Personal de producción).....	69
<b>Tabla 41-3:</b>	Cargos y funciones (técnico de producción) .....	70
<b>Tabla 42-3:</b>	Cargos y funciones (Cargo de vendedor) .....	71
<b>Tabla 43-3:</b>	Cargos y funciones (Contador) .....	72
<b>Tabla 44-3:</b>	Costo unitario de los productos Maderal para el año 2020 .....	80
<b>Tabla 45-3:</b>	Previsión de Ventas al Primer Año .....	81
<b>Tabla 46-3:</b>	Cotizaciones de la maquinaria a implementar en el presente proyecto.....	87
<b>Tabla 47-3:</b>	Plazas de trabajo directas que son necesarias dentro del proyecto.....	88
<b>Tabla 48-3:</b>	Rango de edades de los diferentes productos propuestos en el proyecto .....	89
<b>Tabla 49-3:</b>	Presupuesto de publicidad y merchandising para el primer año de proyecto.....	90
<b>Tabla 50-3:</b>	Maquinas Y Equipos .....	91
<b>Tabla 51-3:</b>	Muebles y Enseres.....	91
<b>Tabla 52-3:</b>	Equipo de Computo.....	91
<b>Tabla 53-3:</b>	Estudios del Plan .....	92
<b>Tabla 54-3:</b>	Publicidad.....	92
<b>Tabla 55-3:</b>	Cuadro mano de obras directa.....	92
<b>Tabla 56-3:</b>	Mano de obra indirecta.....	92
<b>Tabla 57-3:</b>	Sueldos y Salarios personal administrativo.....	92
<b>Tabla 58-3:</b>	Clasificación de las Inversiones .....	93
<b>Tabla 59-3:</b>	Resumen de la Inversión .....	93
<b>Tabla 60-3:</b>	Financiamiento .....	94
<b>Tabla 61-3:</b>	Depreciación de los Activos.....	94
<b>Tabla 62-3:</b>	Amortización del Diferido .....	94
<b>Tabla 63-3:</b>	Interés cortó plazo .....	95
<b>Tabla 64-3:</b>	Estructura de Costos y Gastos del Proyecto .....	96
<b>Tabla 65-3:</b>	Estructura de ingresos .....	97
<b>Tabla 66-3:</b>	Estado de resultados Maderal, 2019.....	97
<b>Tabla 67-3:</b>	Flujo de caja .....	98

<b>Tabla 68-3:</b> Valor Actual Neto .....	99
<b>Tabla 69-3:</b> Cálculo del VAN negativo .....	100
<b>Tabla 70-3:</b> TMAR .....	101
<b>Tabla 71-3:</b> Período de recuperación de la Inversión (PRI) .....	101

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1-3:</b>	Utilización de la madera .....	34
<b>Gráfico 2-3:</b>	Madera para la construcción y arreglo .....	35
<b>Gráfico 3-3:</b>	Madera que utiliza.....	36
<b>Gráfico 4-3:</b>	Comodidad y elegancia.....	37
<b>Gráfico 5-3:</b>	Buena Madera .....	38
<b>Gráfico 6-3:</b>	Utilización y aprovechamiento de espacio.....	39
<b>Gráfico 7-3:</b>	Servicio al cliente.....	40
<b>Gráfico 8-3:</b>	Promoción de ventas .....	41
<b>Gráfico 9-3:</b>	Perdurar en el mercado .....	42
<b>Gráfico 10-3:</b>	Empresa con buenas maderas .....	43
<b>Gráfico 11-3:</b>	Información sobre empresas .....	44
<b>Gráfico 12-3:</b>	Adquisición de madera.....	45
<b>Gráfico 13-3:</b>	Opinión de la madera .....	46
<b>Gráfico 14-3:</b>	Entrega de la madera.....	47
<b>Gráfico 15-3:</b>	Organigrama .....	64

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1-3:</b>	Duelas .....	73
<b>Figura 2-3:</b>	Embalaje de 10 unidades por m <sup>2</sup> .....	74
<b>Figura 3-3:</b>	Media duela.....	74
<b>Figura 4-3:</b>	Embalaje de 20 unidades por m <sup>2</sup> .....	75
<b>Figura 5-3:</b>	Tabloncillo .....	76
<b>Figura 6-3:</b>	Embalaje de 10 unidades por m <sup>2</sup> .....	77
<b>Figura 7-3:</b>	Tablón .....	78
<b>Figura 8-3:</b>	Presentaciones.....	79
<b>Figura 9-3:</b>	Materias primas.....	85
<b>Figura 10-3:</b>	Machimbradora De 45 De Ancho .....	87
<b>Figura 11-3:</b>	Cepilladora 4 Caras Canteadora Machimbradora Alemana.....	87

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

**ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTE MADERAL**

**ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA MADERAL**



## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación tiene como propósito diseñar un plan de negocios para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial de la compañía maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, para contribuir a la gestión administrativa, financiera, y técnica de la empresa. La metodología utilizada se basa en la realización de una entrevista al gerente y encuestas a los clientes y empleados, además se realizó un diagnóstico completo de Maderal para visualizar la situación actual de la Compañía. Se determinó que se necesita elaborar estrategias para mejorar tanto su productividad como su débil innovación. Con la tabulación de los datos se realizó el análisis e interpretación, cuyos resultados mediante un análisis general se determinó que la compañía no cuenta con una planificación estratégica y que su producción no es segmentada. La propuesta contiene un mix de marketing en donde se encuentra establecido la promoción del producto por medio de ferias muy comunes en la provincia, de igual forma se pretende mejorar el ámbito tecnológico con una inversión de capital, conjuntamente con el manual de funciones se busca optimizar el desempeño de los empleados de la empresa. Se concluye resaltando la importancia de un estudio de mercado que nos ha permitido conocer de mejor manera las necesidades y preferencias de la población una variable sumamente importante para el plan propuesto. Finalmente se recomienda que se realice un estudio de mercado cada dos años, este apoyará la propuesta del plan de negocios, que con el desarrollo de indicadores afianzará el establecimiento del plan propuesto.

**Palabras clave:** <PLAN DE NEGOCIOS > <GESTIÓN EMPRESARIAL> < GESTIÓN FINANCIERA> <INVERSIÓN> <ESTRATEGIAS> <RIOBAMBA (CANTÓN)>

## **ABSTRACT**

The present study called design of a procedures manual for the Direction of Administrative Management of GADPCH, located in the city of Riobamba, aims to achieve the adequate performance of the employees, improving the processes and procedures that are being developed regularly. As for the methodological part of the research, the deductive and inductive method was used, the techniques and instruments used were observation, surveys and interviews, which helped to collect true information for the development of the proposal. Through the surveys, it was determined that 60% of the staff is not aware of the existence of a procedures manual, with consequences such as: the execution of work in an empirical manner, lack of knowledge of functions, bottlenecks, stagnation of processes, etc. The proposal is based on the elaboration of the map of processes, procedures manual, procedure and deadlines sheet and the flow charts for each process of the administrative management, through which management improvements are sought. In conclusion, the elaboration of the procedures manual will help the staff to have a management tool that allows them to execute their activities in an efficient and effective way, thus fulfilling the objectives set. Finally, it was suggested that the design be adaptable to changes in accordance with the needs that may arise in the future as a result of the institution's dependence.

**KEYWORDS:** <PROCEDURES MANUAL> <PROCESS MAP> <PROCESS MANAGEMENT> <HUMAN RESOURCES> <ADMINISTRATIVE MANAGEMENT >

## **INTRODUCCIÓN**

El propósito del Plan de negocios es contribuir a lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial de la empresa Maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, un modesto aporte a la larga lista de trabajos académicos que se han venido haciendo con la finalidad de proponer derroteros y mejores prácticas en la apasionante aventura de llevar a cabo negocios. La provisión de herramientas para las personas emprendedoras se ha convertido en los últimos años en acciones y políticas que provienen del sector académico y organizaciones no gubernamentales que buscan el desarrollo de las actividades empresariales y de las localidades.

La mayoría de las veces estos estudios se han ocurrido porque la empresa carece de una guía metodológica que, desde la concepción de la idea, les permitiese prever la viabilidad y el desarrollo de actividades que aseguraran su puesta en marcha, supervivencia y rentabilidad.

Este trabajo orienta cuatro capítulos, un capítulo I que básicamente expone el problemas, así como los objetivos planteados y la justificación de la respectiva investigación, un capítulo II involucra la revisión bibliográfica y conceptual que requiere la construcción de un plan de negocios y fundamentalmente su objetivo fundamental o propósito, en el capítulo III, se establece el marco metodológico, métodos, técnicas e instrumentos necesarios para la recolección de la información primaria, que sirve de orientadora para la construcción del capítulo IV en el cual se orienta el desarrollo de la propuesta, es decir se desenvuelven cada uno de los estudios requeridos en la construcción del plan, los mismos que se unen a la pléyade de manuales, guías de orientación y otros instructivos que buscan resolver en la empresa la carencia de formación en temas fundamentales en el desarrollo de los negocios.

### **Planteamiento del problema**

La empresa Maderal ubicada en el Parque Industrial del cantón Riobamba, provincia de Chimborazo, dedicada a la producción y comercialización de derivados de la madera, con una estructura orgánica básica que involucra producción, ventas, finanzas, cuenta con 12 trabajadores que se dedican a procesar 6000 metros lineales de madera al día, en la actualidad la empresa cuenta con un patrimonio de 95000 dólares con corte a la fecha de presentación del TDT.

La inexperiencia en la construcción de planes de negocios por parte de la empresa Maderal, nos deja ver la inexistencia de políticas entorno a la gestión empresarial, situación que no ayuda a

mejorar la rentabilidad de este tipo de empresa, sin duda el no contar con una hoja de ruta sobre las operaciones, la organización de las personas, los recursos materiales y el conjunto de tareas que se llevaran a ejecución, así como la forma en que serán medidos los resultados, compromete tres aspectos esenciales de la gestión empresarial: el planear, ejecutar y evaluar las operaciones, que se traducen hoy en día en ineficientes y poco efectivas, situación que afecta directamente en el crecimiento sostenible de la organización y de seguir de esta manera no solo le afectará de forma directa a los trabajadores, sino de manera indirecta a quienes proveen la materia prima y a los consumidores de los bienes que produce la empresa. Siendo necesario nuevas orientaciones del producto hacia el consumidor y nuevas inversiones que faciliten el posicionamiento de la marca Maderal en el mercado local, regional y nacional.

Concluyéndose que el no poseer un plan de negocios acordes a las exigencias del mercado actual, la empresa no puede alcanzar el crecimiento económico y rentabilidad deseada; se ha limitando las decisiones propias de ampliación y mejoramiento de los mercados a los que se encuentra destinado sus productos, castigando la productividad y la rentabilidad de Maderal, siendo necesario preguntarnos:

### **Formulación del problema**

¿Cómo un Plan de Negocios influye en la eficiencia de la gestión empresarial de la empresa Maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?

### **Sistematización del problema**

La investigación se plantea las siguientes interrogantes:

¿Se cuenta con fundamentos teóricos necesarios para apoyar la elaboración del trabajo investigativo??

¿Es necesario conocer la situación actual en que se encuentra la empresa Maderal?

¿Qué estudios se desarrollan en el plan de negocios?

## **Objetivos**

### **General**

Diseñar el Plan de negocios para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial, a través de un estudio de mercado de la empresa Maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

### **Específicos**

1. Establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración del Plan de negocios, a través de la revisión Bibliográfica.
2. Desarrollar un estudio de mercado. Administrativo, técnico y financiero a través del desarrollo de indicadores que permitan el establecimiento de la factibilidad de dicho plan.
3. Presentar la propuesta del plan de negocios, a través del desarrollo de sus partes para que se mejore la eficiencia empresarial.

### **Justificación**

#### **Justificación Teórica:**

La realización de la presente investigación desde un **punto de vista teórico** se justifica, ya que la misma requiere la participación técnica teórica de quienes estudian y colaboran con el desarrollo de los planes de negocios, siendo necesario la revisión de varios libros, escritos, virtuales para orientar el trabajo de forma efectiva.

#### **Justificación Metodológica:**

Un punto de **vista metodológico** nos deja ver la necesidad de contar con una herramienta de apoyo para los emprendimientos, misma que nos permita identificar los factores que posibilitan el crecimiento de la empresa, y nuevas posibilidades de estudios e investigación a través de ellos.

#### **Justificación Práctica**

Desde un **punto de vista práctico**, la empresa “Maderal”, contará con un conjunto estudios, mismos que permitirán agilizar procesos y lograr la competitividad deseada para la organización.

Se justifica el desarrollo de la presente investigación ya que es necesario en el cotidiano de Maderal contar con una herramienta técnica de apoyo para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial, y de esta manera alcanzar la capacidad de disponer del talento humano y recursos físicos para **conseguir objetivo empresarial a corto plazo con el mínimo de recursos posibles**, a la vez que posibiliten el crecimiento sostenido de la empresa.

Desde una perspectiva de los beneficiarios directos (Personas que conforman la empresa “Maderal”) el estudio les da la seguridad de continuar en el desarrollo de sus actividades laborales y los indirectos (proveedores de la empresa), quienes se ven comprometidos en seguir produciendo insumos para la empresa, así como los consumidores de los productos que se presentan al mercado esperando satisfacer sus necesidades en cuanto a maderas.

## CAPÍTULO I

### 1. MARCO DE TEÓRICO REFERENCIAL

#### 1.1. Antecedentes de Investigación

Como antecedentes de la investigación propuesta, se realizan indagaciones sobre planes de negocios establecidos y sobre estudios de planes de negocios realizados, los mismos que visualizan las variables fundamentales empleadas en los mismos, las cuales nos permitirán orientar adecuadamente el plan de negocios propuesto para la empresa Maderal.

Un primer estudio revisado es el presentado por Daniel Borrego, (2009) en los que se presentan los Componentes básicos para elaborar un plan de negocios, en él se plantean los componentes básicos que encierra un plan de negocios:

**Introducción.** Trata que la introducción sea de una sola página en donde pongas los datos principales, como son: nombre, dirección, como se encuentra constituida, teléfono, correo electrónico, dirección web, en fin, todos los datos que consideres necesarios que brinden una idea general de tu empresa.

**Contenido.** Llamado también índice. Aquí debes de dar a conocer el contenido de tu plan de negocios, cuáles son los temas a tratar. Utiliza títulos claros y descriptivos que permitan al lector identificar cada uno de los temas, pero sobre todo hazlos atractivos para invitar a que sean leídos. Está comprobado que muchas de las personas únicamente leen los índices para tener idea de lo que trata ya sea un libro o un trabajo, por eso es importante los títulos.

**Resumen ejecutivo.** Considero que esta sección es una de las importantes de un plan de negocio, el resumen ejecutivo es la entrada a tu plan de negocios, si no logras interesar a tus lectores en con esta sección no creo que ellos lean el resto de tu plan. En esta sección debes de colocar los enunciados más relevantes o importantes de cada sección, se breve y conciso no utilices más de dos cuartillas.

**Biografía de la empresa.** En esta sección describe la historia de la empresa, cuales son ventajas competitivas, como ha sido su crecimiento, tu producto o servicio, a quien se lo vendes, cuáles

son tus canales de distribución, como está ubicada la empresa en su ramo, que posición tiene, etc... Es decir, describe la vida de tu empresa.

Mercado. Dentro de esta sección describe los perfiles de tu cliente, de la competencia y de ramo en el que te encuentras compitiendo. En cuanto al perfil del cliente puedes hablar sobre: quienes son, donde se encuentra ubicados, por qué prefieren tus productos o servicios. En fin, sólo por mencionar algunas.

En el perfil de la competencia puedes hablar sobre: cuales son las ventajas y desventajas de tus productos o servicios, nuevamente quiénes son y donde se encuentran ubicados, etc.

Sobre el perfil de la industria o ramo ahí puedes presentar información sobre cuál es la tendencia, hacia donde se está moviendo, cuales son las ventajas de tus productos y cómo se adaptan a esas nuevas tendencias, si las nuevas tendencias traerán beneficios económicos a tu empresa.

Operaciones. Esta sección se orienta a la descripción de las operaciones en tu empresa, la capacidad máxima de producción, almacenamiento, bodegas, inventarios, vehículos. Así como la realización de una proyección de las necesidades a futuro que se tendrán dentro de la empresa.

Estructura. Describe brevemente o mediante un organigrama como se encuentra tu empresa, cuales son los puestos principales, las personas que colaboran, la experiencia que tienen, etc.

Información financiera. Presenta los estados actuales, las proyecciones a futuro, el flujo de efectivo de tu empresa (pasado, presente y futuro), presenta información relacionada a costos, salarios. Por favor presenta información real no exageres.

Apéndices. Esta sección no la debes de olvidar, aquí debemos poner términos, así como toda la información anexa que consideres de importancia para que tu plan de negocios sea lo más fácil de entender.

Elementos que se considerarán al momento de estructurar el plan de negocios para Maderal.

Otro estudio es el presentado por Cabezas Darío, (2016) Diseñar un plan de negocios para la producción de licor de frutas elaborado mediante un proceso de maceración. En el cual se fija varios objetivos: 1. Desarrollar un Estudio de Mercado para el licor de frutas en la ciudad de



Riobamba, a fin de determinar los requerimientos del mercado, 2. Plantear un Estudio Técnico para la implementación de la planta de producción de licor de frutas, 3. Realizar un Estudio Económico – Financiero que determine la viabilidad del proyecto y 4. Efectuar un Estudio Organizacional y Legal para la constitución y funcionamiento de la empresa, objetivos con los cuales se pretende impulsar el negocio del licor de frutas, en él se llegan a las siguientes conclusiones:

- La idea considerada que el plan de negocios para la producción y comercialización de licor de frutas se la requiere por la menor inversión, en equipamiento y tecnología.
- La figura jurídica del negocio es un memorándum de entendimiento, el cual contiene cláusulas en las que se estipula los derechos y obligaciones de las partes, así como regula las actividades comerciales que se llevarán a efecto.
- De acuerdo al estudio comercial se proyectan ventas mensuales promediadas de \$4522.
- La planta de producción estará ubicada en el Cantón Guano, estará en la capacidad de atender la demanda existente en el mercado, con una producción mensual de 2300 unidades.
- La inversión necesaria para ejecutar el proyecto es de \$35.436,35 más la inversión existente valorada en \$25.000.
- El proyecto es viable, pues cumple con todos los índices que se exigen en un estudio.

Las mismas nos orientan sobre costos e inversiones, así como los ingresos que genera el plan y nos dan una perspectiva de cómo manejar la situación económica y la financiera de un plan de negocios.

En conclusión, los estudios recogidos orientan de manera adecuada el camino a seguir para que el plan de negocios de la empresa Maderal tenga una estructura adecuada y los estudios requeridos para que se transformen en una herramienta para orientar nuevas inversiones entorno al negocio de la madera que es la razón de ser de la empresa.

## **1.2. Marco teórico**

El presente trabajo de investigación realiza indagaciones puntuales sobre planes de negocios y eficiencia en la gestión empresarial, variables fundamentales para un adecuado desarrollo de la investigación.

### **1.2.1. Plan de negocios**

Un Plan, se define como el documento que de manera ordenada y coherente lista las metas u objetivos, estrategias, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a un fin deseado. En esencia el plan es el desarrollo de una actividad establecida previamente y, que se desenvuelve de modo dinámico a la evaluación periódica de los resultados logrados.

El profesor Vega Ignacio (2004) precisa que “El Plan de Negocio constituye un instrumento fundamental en el análisis corporativo de una nueva oportunidad de negocio, un plan de diversificación, un proyecto de internacionalización, la adquisición de una empresa o una unidad de negocio externa, o incluso el lanzamiento de un nuevo producto o servicio”.

El Plan de Negocio es una herramienta con la cual se traza el camino que debe recorrerse para llevar a la práctica un emprendimiento empresarial. Es decir, en su formulación subyace una actitud estratégica para alcanzar los objetivos que permitirán que el negocio sea viable o exitoso. Exige la observancia, análisis y determinación de oportunidades y potencial del mercado y segmento al que se dirigirá el producto o servicio que se piensa ofrecer, así como todos los aspectos operativos del negocio tales como las áreas productivas, logísticas, económicas y financieras, entre otros.

El Plan de Negocios es una importante herramienta de gestión empresarial cuya elaboración ha venido tomando cada vez más importancia para el emprendimiento de nuevos negocios o ampliación de empresas existentes. Con respecto al estímulo que da origen a alguna iniciativa empresarial, Pedro Nueno, (Lo que se Aprende en los Mejores MBA, 2003, pág. 53) señala que “la esencia de emprender está, primero, en identificar la oportunidad y, segundo, convertirla en negocio”. Así mismo Nueno (pág. 55) afirma que “no hay duda que el mejor camino para transformar una oportunidad identificada en una empresa requiere empezar por la elaboración de un proyecto detallado de lo que se pretende emprender: el llamado plan de negocio y ya conocido como business plan”. El Plan de Negocio es un documento que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad de mercado, técnica, económica y financiera de la misma, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial definido.

Según el autor Juan Flórez, el plan de negocios es el documento donde se plasman los objetivos, procesos y proyecciones de una idea o iniciativa empresarial. Es importante porque sirve para evaluar la rentabilidad económica, la responsabilidad social, la viabilidad operativa y la sostenibilidad ambiental de un negocio. (Flórez, *Plan de Negocios para pequeñas empresas*, 2016)

El plan de negocios es un plan empresarial que se realiza cuando se tiene intención de iniciar un negocio o una compañía. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Este plan puede ser una representación comercial del modelo que se seguirá. Reúne la información verbal y gráfica de lo que el negocio es o tendrá que ser. También se lo considera una síntesis de cómo el dueño de un negocio, administrador, o empresario intentará organizar una labor empresarial y llevar a cabo las actividades necesarias y suficientes para que tenga éxito. El plan es una explicación escrita del modelo de negocio de la compañía a ser puesta en marcha.

#### 1.2.1.1. *Etapas del plan de negocios*

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas: (Flórez, Plan de Negocios para pequeñas empresas, 2016)

1. Resumen del negocio.
2. Estudio de mercado.
3. Estudio técnico.
4. Estudio de la inversión.
5. Estudio de los ingresos y egresos.
6. Estudio financiero.

Etapas, que nos permiten señalar datos básicos del negocio, así como un resumen del plan en sí (de las etapas que lo conforman), por lo que se debe desarrollar en secuencia cada una de las etapas propuestas por el autor.

El Autor (Fores, 2012), considera que en la etapa inicial de un plan de negocios, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar una sola lectura de lo qué trata el proyecto, en ella debemos señalar:

- a) Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- b) La descripción del bien o servicio que brindaremos.
- c) La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.

- d) Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.

Por lo expuesto anteriormente, podemos decir que un plan de negocios es una herramienta que facilita demostrar la viabilidad de la idea de negocio y facilita conseguir financiamiento.

#### 1.2.1.2. *Objetivos del plan de negocios en la economía de mercado.*

El Plan de Negocios tiene como objetivo ayuda a alcanzar un conocimiento amplio y objetivo de la empresa o la actividad que pretende poner en marcha. Al mismo tiempo encontrar socios o servir de base para convencer a estos del mérito del proyecto y conseguir reunir los recursos y capacidades necesarias para poner en marcha el plan, y de esta manera obtener el financiamiento para ejecutar el negocio. (Nápoles, 2007)

El estudioso en esta materia Pedro Nuño propone un posible índice del Plan de Negocios, el cual detallamos a continuación:

1-Resumen ejecutivo.

2-Concepto del negocio.

- Bien o servicio que se va a producir o vender.
- Enfoque específico para producir o vender.
- Factores fundamentales de diferenciación.

3-La nueva empresa en su sector.

4-El producto y su posible potenciación con productos o servicios relacionados.

5-Tecnología.

- Plan de Investigación y Desarrollo, aspectos tecnológicos que desarrolla y aspectos que se comparan, calendario y presupuesto.
- Plan de Investigación y Desarrollo, motivación y retención.
- Principales contingencias tecnológicas y sus coberturas.

6-El mercado y la competencia.

- Plan comercial.
- Plan de producción.
- Comprar frente a fabricar. Proveedores.
- Sus contratistas.

7-Personal. Plan de incorporación de personas. Perfiles, motivación y retención.

8-Aspectos económicos. Previsión de cash - flow. Rentabilidad.

- Financiación. Necesidades financieras de la nueva empresa.
- Fuentes de fondo para financiar capital. Deudas.
- Accionistas y sus derechos y obligaciones.

9-Gestión de la empresa. Responsabilidad de cada actividad y medios de control.

10-Plan detallado de lanzamiento de la empresa. Contingencias principales y coberturas.

(Nápoles, 2007)

### 1.2.1.3. *Estudios básicos de un plan de negocios*

- **Estudio de mercado.**

Según el autor Nassir Sapag Chain, 2014.

” El estudio de mercado es más que el análisis y determinación de la oferta y demanda o de los precios del proyecto. Muchos costos de operación pueden preverse simulando la situación futura y especificando las políticas y procedimientos que se utilizarán como estrategia comercial. Pocos proyectos son los que explican, por ejemplo, la estrategia publicitaria, la cual tienen en muchos casos una fuerte repercusión, tanto en la inversión inicial, cuando la estrategia de promoción se ejecuta antes de la puesta en marcha del proyecto, como en los costos de operación, cuando se define como un plan concreto de acción” (Sapag & Sapag, 2014)

El estudio de mercado básicamente tiene que ver con la descripción del producto o servicio en su ámbito general, producto, usos, oferta, demanda, canales de distribución y marketing.

- **Estudio organizacional:**

Hace referencia a la definición de misión, visión, objetivos, que se pretenden alcanzar con el desarrollo del proyecto, aquí se aplican conceptos de planificación estratégica, que nos permiten definir las fortalezas, debilidades y amenazas del estudio que se está realizando.

Según Flórez Juan.: “Este estudio contempla el organigrama estructural, nivel jerárquicos, definición de áreas, procesos de selección de personal, manual de funciones y aspectos básicos sobre higiene y seguridad industrial.” (Flórez, Plan de Negocios para pequeñas empresas, 2016)

- **Tamaño y Localización**

Juan Flórez en su obra Plan de Negocios para pequeñas empresas considera importante el estudio del tamaño del proyecto y manifiesta que se debe mantener presente algunas consideraciones que incide en la definición de su tamaño. A continuación, se incluyen alguno de ellos:

**Tamaño y mercado:** La magnitud del mercado es uno de los aspectos que es preciso considerar al estudiar el tamaño del proyecto. La preocupación estará en torno a la estimación del tamaño más apropiado para el proyecto, por tanto, habrá de tener en cuenta el comportamiento de la demanda en su relación con el ingreso, los precios, los cambios en la distribución geográfica del mercado, la distribución geográfica, la estratificación de la población y los costos unitarios propios del proyecto.

**Tamaño, costos y aspectos técnicos:** Los costos del proyecto están estrechamente ligados a la definición del tamaño. Si la capacidad de producción se incrementa, los costos fijos unitarios decrecen, y por lo tanto los costos unitarios totales, además se pueden manifestar economías de escala, que mejora la relación, tamaño-costo.

**Disponibilidad de insumos y servicios públicos:** Dimensionar el mercado de insumos y asegurar el suministro permanente de los mismos en términos de precios, calidad y cantidad.

**Tamaño y localización:** De acuerdo con la dispersión geográfica de la demanda, se fracciona la empresa en unidades ubicadas estratégicamente, en donde cada unidad es autónoma en la prestación del servicio, pero dependiente de una organización matriz.

**Tamaño y financiamiento:** Tener en cuenta los recursos financieros disponibles, tanto internos como externos, para analizar si permiten seleccionar entre varios tamaños alternos, escogiendo aquellos que permitan cubrir sus costos mínimos. (Flórez, Plan de Negocios para pequeñas empresas, 2016)

- **Estudio financiero.**

En la realización de la parte financiera del plan de negocios y con el objeto de tener los estados financieros proyectados, balance general, balance de resultados, y flujo de efectivo, se hace necesario realizar las proyecciones de ventas, materias primas, compras, presupuesto de personal presupuesto de costos y gastos operacionales, tabla de depreciaciones y financiación del proyecto con las proyecciones propuestas, elementos que nos permitirán obtener los estados de resultados, a la vez dar paso al flujo de efectivo indispensable para la evaluación financiera correspondiente. (Flórez, Plan de Negocios para pequeñas empresas, 2016)

- **Análisis e indicadores del plan de negocios**

Los indicadores a calcular como el Punto de Equilibrio, Valor Presente Neto (VPN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Tasa interna de retorno modificada (TIRM), Relación Beneficio/Costo, Período Promedio de Recuperación de la Inversión (PPRI) y Valor Económico Agregado (EVA).

- **Valor Actual Neto (VAN)**

A. Conceptualización: dentro de las conceptualizaciones tenemos las siguientes:

- Ω El método descuentan todos los flujos de fondos para encontrar su valor actual.(Sapag & Sapag, 2014)
- Ω El Valor Actual Neto mide la rentabilidad del proyecto en valores monetarios que exceden a la rentabilidad deseada después de recuperar toda la inversión.
- Ω El valor actual neto no es otra cosa que el flujo neto de fondos en el periodo de evaluación medido en dinero de hoy.
- Ω Es el equivalente en dólares actuales de todos los flujos de fondos futuros del proyecto.
- Ω Valor actual neto es la sumatoria de los valores actualizados, a una tasa de descuento adecuada para el inversionista.

### **A.1.Calculo del VAN**

Generalmente el VAN se calcula de la siguiente manera:

Se parte del resultado del FLUJO NETO DE EFECTIVO. Ese resultado se le actualiza al año CERO, utilizando una tasa de descuento se resta la inversión Inicial, ese resultado se constituye en el valor actual neto o valor presente neto. (Sapag & Sapag, 2014)

### Fórmula.

$VAN = - \text{Inversión inicial} + \text{Sumatoria FNE Actualizado}$

$$VAN = -I_0 + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \frac{FNE_5}{(1+i)^5}$$

## B. Tasa Interna de Retorno (TIR)

### Conceptualización

- Ω Es aquella tasa que hace al VAN igual a cero.
- Ω Expresa el rendimiento de la inversión en términos de tasa de interés
- Ω La TIR es aquella tasa que mide la rentabilidad como un porcentaje. (Sapag & Sapag, 2014)
- Ω La TIR mide la rentabilidad del dinero que se mantiene en el proyecto.
- Ω La TIR no debe ser menor a la TREMA considerada como el costo de oportunidad del capital.
- Ω Si la TIR es mayor que la tasa de interés del dinero prestado para la ejecución del proyecto, el proyecto es conveniente.

### B.1.Cálculo de la TIR.

Existen algunas formas de calcular, una de ellas es mediante el método de aproximaciones sucesivas o de tanteo, para lo cual se debe establecer dos VAN, el uno con valor positivo y un negativo, la TIR estará ubicado al interior del intervalo. (Sapag & Sapag, 2014)

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

$r_1$  = Tasa de descuento utilizada para calcular el  $VAN_1$

$r_2$  = Tasa de descuento utilizada para calcular el  $VAN_2$

$VAN_1$  = Valor positivo

$VAN_2$  = Valor negativo



### **C. Periodo de la Recuperación de la Inversión (PRI)**

Mide en cuanto tiempo se recupera la inversión o en cuanto tiempo se recupera la inversión más el costo del capital involucrado. (Sapag & Sapag, 2014)

Es el número de períodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

#### **C.1. Formula**

$$PRI = \frac{\textit{Inversión neta}}{\textit{Utilidad anual}}$$

### **D. Relación Beneficio/Costo**

Es el cociente que resulta de la división de la sumatoria del valor presente de los ingresos entre la sumatoria del valor presente de los egresos descontados a una tasa determinada (i) (Sapag & Sapag, 2014)

#### **D.1 Formula Relación Beneficio/Costo**

$$RB / C = \frac{\textit{Ingresos actualizados}}{\textit{Egresos actualizados}}$$

#### **1.2.2. Gestión empresarial**

Para llevar adelante el trabajo de titulación, es necesario tener claridad todas las variables, así como en el conjunto de conceptos y métodos de la presente variable que son indispensables para llevarlo adelante.

Según Ortiz Gómez, Alberto. Gestión empresarial es, “el enfoque de planeación y control de recursos”. Proviene del italiano que significa modelo a su vez este tiene como concepto que es la acción de gestionar o de administrar recursos para obtener resultados positivos o negativos. Por lo tanto, gestionar es hacer diligencia o una acción en favor de un negocio o empresa.

En la gestión influye también muchas variables de la administración como son el organizar dirigir y controlar los procesos para resolver el asunto en el cual este inmerso o se necesite de gestionar.

La Gestión empresarial es el proceso de planificar, organizar, ejecutar y evaluar una empresa, lo que se traduce como una necesidad para la supervivencia y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas a mediano y largo plazo.

La gestión funciona a través de personas y equipos de trabajo para lograr resultados. Cuando se promociona a una persona dentro de una empresa, es necesario que también se promocionen también sus responsabilidades y no caer en ciclos sin sentido donde la misma persona hacen las mismas cosas todo el tiempo.

### **Funciones de la gestión**

La gestión empresarial se basa principalmente en cuatro funciones según (Pedro Rubio Domínguez, 2015) que son:

- Planificación: se utiliza para combinar los recursos con el fin de planear nuevos proyectos
- Organización: donde se agrupan todos los recursos con los que la empresa cuenta, haciendo que trabajen en conjunto
- Dirección: implica un elevado nivel de comunicación de los administradores hacia los empleados, para crear un ambiente adecuado de trabajo, para aumentar la eficiencia del trabajo.
- Control: este podrá cuantificar el progreso que ha demostrado el personal. (Rubio, 2015)

### **Finalidades**

Anteriormente la gestión era vista como la función de satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero. Pero en la actualidad ha cambiado esa perspectiva, desde la competencia y la función de la oferta en el mercado.

Se dice que mientras más tecnología exista, más amplio será el campo de la gestión, sin embargo, la automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación y las expectativas de la sociedad han puesto en descubierto las carencias que tienen los directivos dentro de las empresas.

## **Herramientas para la Gestión**

Según (Rubio, 2015) la gestión, al igual que muchas otras funciones dentro de la empresa, se basa en cuatro herramientas principales otorgadas por Eco negocios, que son:

- Plan de negocios
- Estructura del negocio
- Contabilidad
- Lista de comprobación

A continuación, se describen brevemente cada una de las anteriores herramientas, para su fácil comprensión y asimilación:

**Plan de negocios:** Un plan de negocios es una serie de actividades relacionadas entre sí para el comienzo o desarrollo de una empresa o proyecto con un sistema de planeación tendiente a alcanzar metas determinadas. El plan define las etapas de desarrollo de un proyecto de empresa y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de la misma.

**Estructura del negocio:** La estructura de negocios se refiere directamente a las responsabilidades que le corresponden a cada persona dentro de una empresa y los tipos y estructuras de negocios que se establecen regularmente, tales como: propiedad individual, sociedades, limitada y corporaciones.

**Contabilidad:** El uso de la contabilidad dentro de la gestión es muy importante, es por eso que el gestor, deberá tener altos conocimientos de contabilidad, para poder llevar a cabo sus funciones como gestor.

**Lista de comprobación:** Esta herramienta elaborada en forma de cuestionario por la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa es una guía, que sirve para ayudarle a preparar un plan de negocios completo y para determinar si sus ideas se pueden realizar, y así convertir sus sueños en realidades.

Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública y recae básicamente en el campo administrativo y el campo financiero.

## **Procesos de gestión**

La Gestión por Procesos es la forma de gestionar toda la organización basándose en los Procesos. En teniendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una ENTRADA para conseguir un resultado, y una SALIDA que a su vez satisfaga los requerimientos del Cliente. (Rubio, 2015)

Se habla realmente de proceso si cumple las siguientes características o condiciones

- Se pueden describir las ENTRADAS y las SALIDAS
- El Proceso cruza uno o varios límites organizativos funcionales.
- Una de las características significativas de los procesos es que son capaces de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.
- Se requiere hablar de metas y fines en vez de acciones y medios. Un proceso responde a la pregunta "QUE", no al "COMO".
- El proceso tiene que ser fácilmente comprendido por cualquier persona de la organización.
- El nombre asignado a cada proceso debe ser sugerente de los conceptos y actividades incluidos en el mismo.

## **Ventaja en la gestión empresarial**

Una ventaja que ofrece la gestión empresarial es la autoevaluación de las empresas, esto quiere decir que la empresa tiene la posibilidad de evaluar regularmente su estado de organización.

Este proceso de evaluación, requiere que se describan las diversas actividades y resultados, claro estos varían en cada empresa, ya que cada organización, utiliza un método muy propio de organización para lograr sus objetivos particulares.

A continuación se describen las etapas generales necesarias para el establecimiento y puesta en marcha del ciclo del proceso de autoevaluación en la empresa que describe (Canela, 2004)

Actividades que se realizan en cada etapa del proceso de autoevaluación de las empresas:

Etapas 1: desarrollo de compromisos con el proceso de autoevaluación

- Lograr que el máximo responsable de la organización se comprometa con el uso del modelo de gestión.
- Desarrollar el compromiso de la alta dirección mediante la comprensión del modelo.
- Formará a la alta dirección en el uso del modelo como impulsor de la mejora continua

Etapa 2: autoevaluación planeación del ciclo de autoevaluación.

- Seleccionar de un enfoque de autoevaluación.
- Identificar las unidades de negocios adecuadas para llevarlas a cabo.
- Seleccionar los primeros equipos o personas para desarrollar una experiencia piloto del proceso.
- Definir los límites de las unidades de negocios seleccionadas.

Etapa 3: establecimiento de las tareas para la realización de la autoevaluación y formación.

- Formar los equipos para gestionar la autoevaluación.
- Seleccionar a las personas relevantes.
- Formar al personal directamente implicado.
- Identificar los puntos fuertes y las áreas de mejoras de los casos.

Etapa 4: comunicación de planes asociados al proceso de autoevaluación.

- Determinar el mensaje a comunicar, el medio de transmisión y el objetivo.
- Subrayar el hecho de que este proceso contribuye a la orientación al cliente y a la prosperidad de la empresa.

Etapa 5: ejecución de la evaluación.

- Seleccionar el tipo de autoevaluación en función del enfoque elegido.

Los distintos métodos de autoevaluación son:

- Simulación
- Enfoques por formularios
- Autoevaluación por reuniones de trabajo

Etapa 6: elaboración del plan de mejora.

- Si es necesario, agrupar la información.
- Revisar las aéreas a abordar.
- Asignar propiedades.
- Acordar responsabilidades.
- Comunicar el plan de acción.

Etapa 7: ejecución del plan de mejora.

- Establecer equipos de mejora.
- Facilitar los recursos necesarios.

Etapa 8: seguimientos del programa de mejora

- Establecimiento de los mecanismos de monitorización y control del progreso. *(Canela, 2004)*

Cada paso es importante dentro del proceso de autoevaluación de la empresa y como muestra el esquema, todo el proceso es un ciclo interminable, donde al acabar un paso inmediatamente inicial el otro.

### **1.2.3. La gestión financiera**

La Gestión Financiera es un proceso que involucra los ingresos y egresos atribuibles a la realización del manejo racional del dinero en las instituciones financieras y, en consecuencia, la rentabilidad financiera generada por el mismo. Esto nos permite definir el objetivo básico de la gestión financiera desde dos elementos; la generación de recursos o ingresos, incluyendo los aportados por los asociados; en segundo lugar, la eficiencia y la eficacia o esfuerzos y exigencias en el control de los recursos financieros, para obtener niveles aceptables y satisfactorios en su manejo. (Córdoba P, 2012)

La gestión financiera merece especial consideración las concepciones que se tenga sobre rentabilidad, riesgo liquidez, hay que recordar que dentro de las actividades financieras de una institución hay que tomar en consideración el planteamiento financiero, la obtención de fondos, asignación de fondos y el control financiero.

### **1.3. Marco conceptual**

#### **1.3.1. *Orientaciones generales de la empresa***

Permite conocer el la empresa y su entorno: mercado, competidores, legislación vigente, condiciones económicas, situación tecnológica, demanda, etc. Así como los recursos disponibles para la empresa. (Flores, 2016)

#### **1.3.2. *Indicadores***

Se constituye como el dato o información que sirve para conocer o valorar las características y la intensidad de un hecho o para determinar su evolución futura.

"indicador cultural; indicadores económicos; la evolución de tales porcentajes puede señalarnos la dirección de la historia del país con más precisión que cualquier otro indicador". (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

#### **1.3.3. *Rentabilidad***

La rentabilidad se define como la condición de rentable y la capacidad de generar renta (beneficio, ganancia, provecho, utilidad). La rentabilidad, por lo tanto, está asociada a la obtención de ganancias a partir de una cierta inversión. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

#### **1.3.4. *Eficiencia***

Se la define como el uso de los recursos con el ánimo de lograr objetivos particulares o generales de la empresa. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

#### **1.3.5. *Eficacia***

La **eficacia** es la capacidad de alcanzar el efecto que espera o se desea tras la realización de una acción. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

### **1.3.6. *Economía***

La economía de la empresa es la rama de la ciencia económica que tiene por objeto el estudio de los hechos de naturaleza económica que acontecen en la empresa y que trata de explicar de una forma científica sus actividades, sus funciones y los criterios de decisión de la misma. (Salas, 2009)

### **1.3.7. *Competitividad***

Es la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, para mantener sistemáticamente ventajas competitivas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en que se desenvuelve. (Océano/Centrum, Administración y Finanzas, 2015)

### **1.3.8. *Estudio del mercado***

El estudio comprende un análisis del producto, su precio, oferta, demanda, canales de distribución y su marketing, las responsabilidades y como encajan en los subsiguientes estudios, así como las estrategias a implementar. (Flores, 2016)

### **1.3.9. *Organización y administración***

De hecho, el planificar, y dirigir son la base fundamental para el éxito de la empresa sin importar su naturaleza. (Flores, 2016)

### **1.3.10. *Estudio técnico del proyecto***

Las investigaciones efectuadas para realizar el Plan de negocios y el análisis de las alternativas de distribución de los procesos, estimulan a reflexionar sobre las circunstancias que influyen en el proceso a desarrollar sobre los eventos que pueden aparecer, modificando ideas y objetivos (Flores, 2016)

### **1.3.11. *Aspectos financieros del proyecto***

En cualquier proyecto es fundamental el factor tiempo, casi siempre existe una fecha de terminación que debe ser respetada. Es, por ello, importante programar las actividades de manera que puedan aprovecharse todas las circunstancias previsibles para llevar a cabo el plan de financiamiento. La elaboración del plan intenta evitar a la sub optimización, o lo que es lo mismo, optimizar una parte del proyecto en detrimento de la optimización del conjunto. Por otra



parte, se logra que cada unidad sepa cuanto requiere de recursos económicos para su accionar (Sapag & Sapag, 2014)

### **1.3.12. *Proyecciones financieras***

Permite visualizar el comportamiento de las variables en el tiempo, se busca soluciones previas a la puesta en marcha del plan. Asimismo, permite descubrir oportunidades favorables que se hayan escapado en un análisis previo. (Sapag & Sapag, 2014)

### **1.3.13. *Evaluación financiera***

Permite visualizar la viabilidad de llevar a cabo el plan, utiliza indicadores importantes de decisión como el VAN, TIR. Relación Beneficio Costo y Recuperación de las inversiones. (Sapag & Sapag, 2014)

## **1.4. Interrogantes de estudio.**

- ¿El plan de negocios, permitirá mejorar la eficiencia en la gestión empresarial de la empresa Maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo?
- ¿El establecimiento de los fundamentos teóricos permitirán orientar la elaboración del Plan de negocios, a través de la revisión Bibliográfica?
- ¿Con un estudio de mercado, Administrativo, Técnico y Financiero a través del desarrollo de indicadores, podremos establecer la factibilidad del plan de negocios?
- ¿El desarrollo de las partes que integran un plan de negocios permitirá la mejore la eficiencia empresarial?

## CAPÍTULO II

### 2. MARCO METODOLÓGICO

#### 2.1. Enfoque de investigación

En la ejecución del plan de negocios para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial de la empresa Maderal, se utilizará un enfoque mixto, es decir cualitativo y cuantitativo. Cualitativo porque la orientación se centrará en la comprensión del problema, objeto de estudio, ya que la observación será naturalista en donde la empresa va a ser analizada interna y externamente.

##### 2.1.1. *Cualitativa*

Consiste en descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos que son observables. Incorpora lo que los participantes dicen, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones tal como son expresadas por ellos mismos y no como uno los describe. (Hernández, 2015)

Centrada en la fenomenología y comprensión

Observación naturalista sin control

Subjetiva

Inferencias de sus datos

Exploratoria, inductiva y descriptiva

Orientada al proceso

Datos ricos y profundos

La investigación cualitativa nos permite obtener información a través de la observación directa del mercado.

##### 2.1.2. *Cuantitativa*

La investigación cuantitativa según Hernández, trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre la propensión a “servirse de” los sujetos del estudio.

- Se limita a responder

- Son débiles en términos de validez interna – casi nunca sabemos lo que quieren medir, pero son fuertes en validez externa, lo que encuentran es generalizable a la población.

La investigación cuantitativa trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre las variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. (Hernández, 2015)

Con la utilización de la investigación cuantitativa se podrá orientar adecuadamente la información en torno al plan de negocios para la empresa Maderal, sin dificultad se podrá proporcionar los datos necesarios para ir construyendo lo que pretende el presente trabajo investigativo.

## **2.2. Nivel de Investigación**

Según el alcance del objetivo general y objetivos específicos la presente investigación requiere de los siguientes niveles de investigación:

### **2.2.1. Investigación exploratoria**

La investigación corresponde a un estudio de carácter exploratorio y descriptivo. Exploratorio, ya que se trata de una de las primeras aproximaciones empíricas en torno al plan de negocios y la competitividad. En este sentido, “los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes” (Paredes, 2014: 41).

La voluntad y entusiasmo para investigar un tema, si se desconoce del mismo se debe realizar un estudio exploratorio para empezar a conocerlo, familiarizarse con él, y precisar el problema, dando forma a la idea a defender previa que sobre la cuestión tengamos.

Se realizará el estudio exploratorio con el propósito de destacar los aspectos fundamentales de la problemática determinada en Maderal y se encontrará los procedimientos adecuados para elaborar una investigación posterior. Es útil desarrollar este tipo de investigación porque, al contar con sus resultados, se simplificará al abrir otras líneas de investigación y proceder a su consecuente comprobación.

Los estudios exploratorios nos permiten aproximarnos a fenómenos desconocidos, con el fin de aumentar el grado de familiaridad y contribuyen con ideas respecto a la forma correcta de abordar una investigación en particular. (Paredes, 2014).

Con el propósito de que estos estudios no se constituyan en pérdida de tiempo y recursos, es indispensable aproximarnos a ellos, con una adecuada revisión bibliográfica.

### **2.2.2. Investigación descriptiva**

Los estudios descriptivos buscan desarrollar una imagen o fiel representación (descripción) del fenómeno estudiado a partir de sus características. Describir en este caso es sinónimo de medir. Miden variables o conceptos con el fin de especificar las propiedades importantes de comunidades, personas, grupos o fenómeno bajo análisis. El énfasis está en el estudio independiente de cada característica, es posible que de alguna manera se integren las mediciones de dos o más características con el fin de determinar cómo es o cómo se manifiesta el fenómeno. (Paredes, 2014).

Se va aplicar la investigación descriptiva ya que se va a realizar una encuesta para establecer la realidad de Maderal. Mediante este tipo de investigación, que utiliza el método de análisis, y se lograra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades. Combinando con ciertos criterios de clasificación para ordenar, agrupar o sistematizar los objetos involucrados en el trabajo investigado.

Pero en ningún momento se pretende establecer la forma de relación entre estas características. En algunos casos los resultados pueden ser usados para predecir.

### **2.2.3. Investigación explicativa.**

Los estudios explicativos pretenden conducir a un sentido de comprensión o entendimiento de un fenómeno. Apuntan a las causas de los eventos físicos o sociales. Pretenden responder a preguntas como: ¿por qué ocurre? ¿En qué condiciones ocurre? Son más estructurados y en la mayoría de los casos requieren del control y manipulación de las variables en un mayor o menor grado. (Paredes, 2014).

Mediante esta investigación, se requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, los mismos que tratan de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

Los estudios explicativos dentro de la presente investigación nos van a ayudar a la comprensión y entendimiento del fenómeno de estudio (la competitividad) como es el caso del por qué ocurre el disenso de la misma y desde que momento se hizo presente el disenso.

### **2.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación a utilizarse de carácter cuantitativo y cualitativo. Diseño de investigación cualitativo: la investigación cualitativa se lleva a cabo ya que se establece una relación entre los datos recopilados y la observación sobre la base de cálculos matemáticos.

La idea a defender relacionada con el plan de negocios puede ser probada o refutada usando cálculos simples. Nos basamos en el diseño cualitativo de la investigación donde se espera que se concluya “por qué” existe una teoría en particular junto con “qué” tienen que decir los encuestados al respecto.

Diseño de Investigación cuantitativa: La investigación cuantitativa se lleva a cabo ya que es importante que el investigador tenga conclusiones a través de proyecciones fáciles de procesar. Los números proporcionan una mejor perspectiva para tomar decisiones de negocios importantes.

El diseño cuantitativo de la investigación es vital para el crecimiento de cualquier organización, sin lugar a duda de Maderal porque cualquier conclusión basada en números y análisis resultará ser efectiva para el negocio.

### **2.4. Tipo de estudio.**

Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, y explicación), se plantea para el presente trabajo de titulación el tipo de estudio descriptivo

### **2.5. Población y muestra**

#### **2.5.1. Población**

La empresa Maderal de la parroquia Veloz del cantón Riobamba, cuenta con 12 trabajadores, 125 proveedores y estima unas 1253 construcciones que se están llevando a cabo en la provincia, según la Cámara de la Construcción de Chimborazo, con los cuales trabajaremos en función de una muestra representativa. Para la siguiente investigación se considera realizar

entrevistas al personal de cada una de las unidades empresariales y encuestas a proveedores y clientes en función de una muestra representativa.

### **2.5.2. Muestra**

Las muestras son tomas parciales de un conjunto total de cosas materiales o inmateriales que se quieren analizar, y que por su cantidad es imposible hacerlo sobre la cantidad total (Wilks, 2002).

Es una colección de unidades de muestreo obtenidas a partir de un marco o marcos. En ocasiones en que no es posible o conveniente realizar un censo, se selecciona una muestra, entendiendo por tal una parte representativa de la población. Para que una muestra sea representativa, y por lo tanto útil, debe reflejar las similitudes y diferencias encontradas en la población (Wilks, 2002).

Según (Merino, 2009) muestra es; una parte o una porción de un producto que permite conocer la calidad del mismo.

### **2.5.3. Tamaño de la muestra**

La búsqueda de la información se hace por medio de dos fuentes: primaria y secundaria, en orden inverso, es decir que primero buscamos la información bibliográfica y según las necesidades que se presenten se identifica el tipo de información de campo que se va a buscar y obtener.(Urquizo, 2000)

Para la obtención de información primaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra. Para la obtención de información secundaria es necesario centrarse en el tipo de variable que se manejará (análisis de la demanda-oferta), después identificar el universo y de esta manera se elegirá la muestra.

La muestra es definida mediante la siguiente fórmula, dispuesta a continuación:

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot (e/k)^2 + (p \cdot q)}$$

**Dónde:**

n = Tamaño de la muestra

N = Universo de estudio

p = (0,5) Probabilidad de ocurrencia

q = (0,5) Probabilidad de no ocurrencia

e = (5%) Margen de error

k = (1,96) Nivel de confianza

Para el caso de los clientes se desarrolla el cálculo de la muestra dándonos el siguiente resultado.

$$n = \frac{N \cdot p \cdot q}{(N-1) \cdot (e/k)^2 + (p \cdot q)}$$

$$z = 1,962$$

$$N = 1253$$

$$p = 0,5$$

$$q = 1 - p = 0,5$$

$$e = 0,05$$

$$\frac{313}{1252 \quad 0,00064944 \quad 0,25}$$

$$n = \frac{313,25}{1,06}$$

$$n = 295$$

Para la obtención de información primaria se encuestará a 295 posibles clientes de la empresa Madera.

## **2.6. Métodos, técnicas e instrumentos de investigación**

### **2.6.1. Métodos**

**Inductivo.** - Parten de hechos particulares aceptados como válidos para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. (Paredes, 2014).

Métodos que se aplican en la recolección de datos necesarios para la construcción del plan de negocios.

**Deductivo.** - Parte de razonamientos generales para ir en busca de aplicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares dentro de la organización empresarial. (Paredes, 2014).

Se aplicará en el análisis de la información obtenida para construir soluciones particulares de eficiencia administrativa en Maderal.

**Analítico.** - Método de proceso cognoscitivo, que consiste en descomponer un objeto de estudio en cada una de las partes del todo para estudiarlas en forma individual. (Paredes, 2014).

Método que se lo utilizará con el objeto de conocer, a analizar de modo general los estudios requeridos en el plan de negocios, y poder plantear la mejora de la competitividad en la empresa Maderal.

### **2.6.2. Técnicas o instrumentos**

Las técnicas a utilizar son las siguientes:

**Entrevistas.** – Una **entrevista** es un intercambio de ideas, opiniones mediante una conversación que se da entre una, dos o más personas donde un entrevistador es el designado para preguntar. (Paredes, 2014)

Con la práctica de esta técnica obtendremos principalmente las opiniones de los directivos de la empresa en consideración al diseño del plan de negocios para la organización, en función del cuestionario preestablecido (ver anexo 1)

**Encuesta.** - Una encuesta es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación



descriptiva en el que el investigador recopila datos mediante un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla. (Paredes, 2014)

Encuesta que se aplicará clientes de la empresa, con ella clarificaremos los aspectos a mejorar, y que, por ende, aportarán con mejores resultados a la rentabilidad de la organización. Ver anexo 2 cuestionarios de encuesta.

## CAPÍTULO III

### 3. MARCO DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

#### 3.1. Análisis e interpretación de resultados

##### 3.1.1. *Entrevista a gerencia*

#### 1. ¿Existe aceptación y consumo de productos maderables?

La madera es el producto que tradicionalmente se utiliza en la edificación de casas, por su elegancia y fácil moldeo.

#### 2.- ¿Considera que el precio de los productos maderables está al alcance de toda la ciudadanía?

En la actualidad no, son clientes que básicamente, les gusta la madera y a la vez pueden pagar el precio que esta mantiene en el mercado

#### 3.- ¿Cuál es el producto maderable que mayormente prefieren las personas?

El producto maderable que más aceptación tiene es la duela, se la utiliza para pisos y paredes.

#### 4.- ¿Considera que los productos que propone el plan de negocios tendrá acogida por el mercado?

La madera es muy apetecida en casas tipo colonial pertenecientes a propietarios de clase media alta, por su elegancia. Y casas quintas donde se combina con otros materiales de construcción que tienen armonía con la naturaleza.

#### 5.- ¿Cuenta Maderal con capacidad instalada para proveer de los bienes maderables al mercado local y regional?

Con la incorporación de nueva maquinaria y equipo, la empresa estará en posibilidad real de absorber los requerimientos del mercado en cuanto a duelas, medias duelas, tabloncillos, parquets.

**6.- ¿Qué aspectos considera importante en el negocio de la Madera?**

La reforestación porque se requiere de renovar los bosques y contar con la materia prima para la producción de los distintos productos que se pueden elaborar con la madera.

**7.- ¿Conoce Usted cual es la aceptación de sus productos en el mercado?**

Hace un año la empresa realizo un estudio de mercado cuyo resultado le entrego para que sea sustento de su trabajo y los mismos sean actualizados, pero en él se manifiesta clara aceptación de los productos maderables comercializados por Maderal.

### 3.1.2. Encuestas a clientes

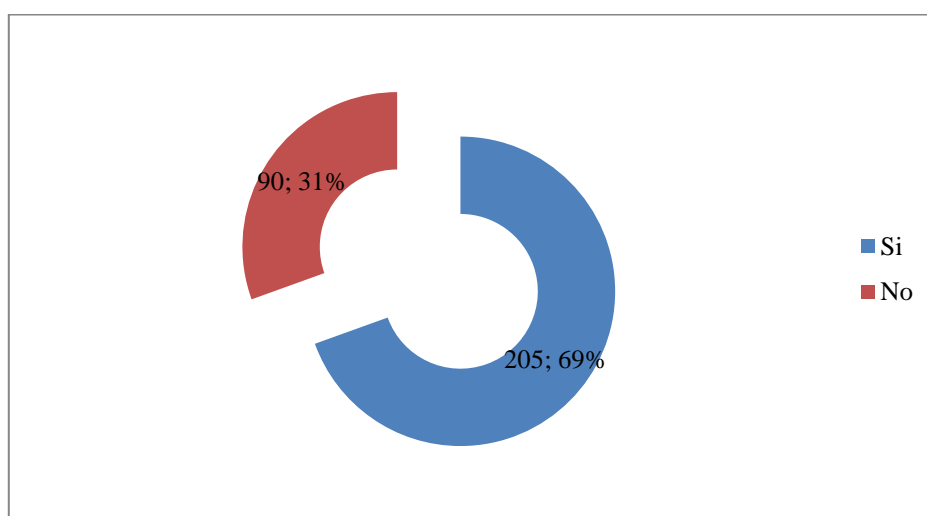
#### 1. ¿Conoce usted con claridad para que se utiliza la madera?

**Tabla 1-3:** Utilización de la madera

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	205	69%
2	No	90	31%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 1-3:** Utilización de la madera

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

#### **Análisis:**

Al observar la gráfica puedo decir que el 69% de las personas que utilizan la madera y sus afines, conocen con claridad para que es útil la madera, y en un 31% dicen que no conocen la utilización de la madera, los señores que utilizan madera deberían realizar cursos y capacitaciones para que se ilustren sobre la utilidad de las distintas maderas que existen en el mercado actual.

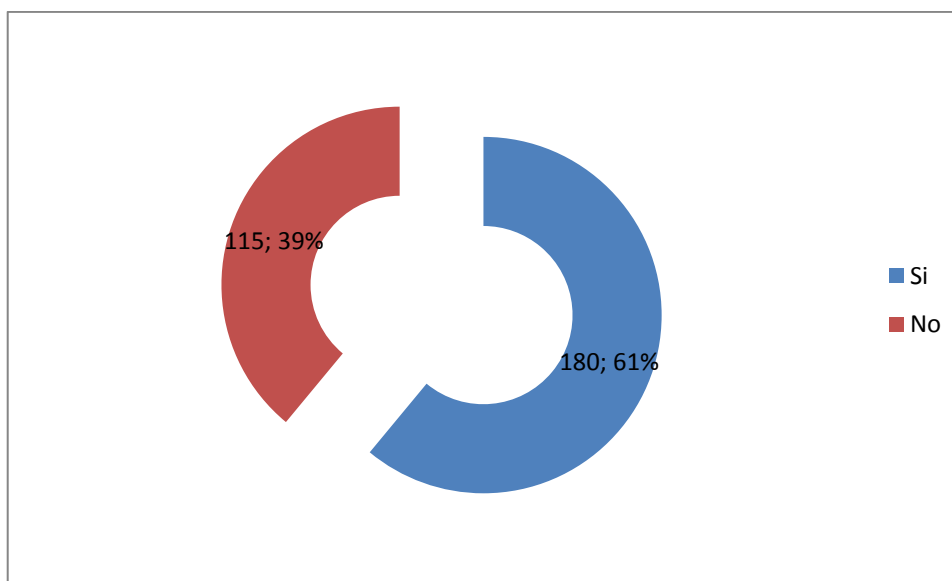
## 2. Usted utiliza madera para la construcción y/o arreglo de los hogares?

**Tabla 2-3:** Madera para la construcción y arreglos

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	180	61%
2	No	115	39%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 2-3:** Madera para la construcción y arreglo

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

### **Análisis:**

De los señores trabajadores de la madera en un 61% dicen que sí, utilizan la madera para la construcción y arreglo del hogar, mientras que en 39% dicen que no, la mayor parte de personas utilizan madera para arreglar sus hogares por la calidez que da la madera en el hogar, mientras que el resto de personas requieren de distintos materiales para refaccionar sus viviendas.

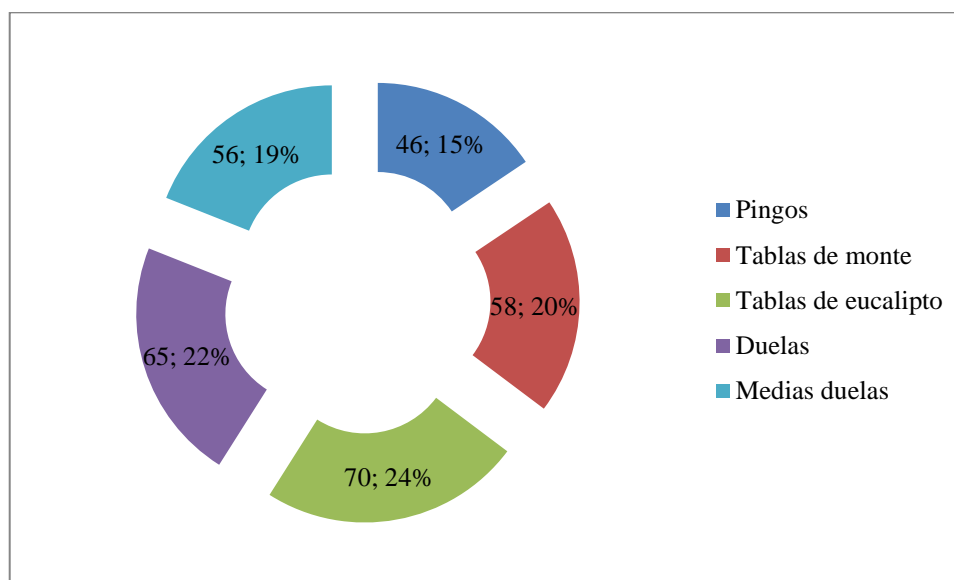
### 3. Qué clase de madera utiliza usted:

**Tabla 3-3:** Madera que utiliza

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Pingos	46	15%
2	Tablas de monte	58	20%
3	Tablas de eucalipto	70	24%
4	Duelas	65	22%
5	Medias duelas	56	19%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 3-3:** Madera que utiliza

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

#### **Análisis:**

La madera que utilizan los señores trabajadores en un 24% ocupan tablas de eucalipto, en 22% utilizan duelas, y en menor porcentaje requieren de pingos, tablas de monte, medias duelas, para la construcción en obra gris se requiere de material rústico en madera, mientras que para los acabados se requiere de material tratado y con buen acabado como son las duelas y medias duelas.

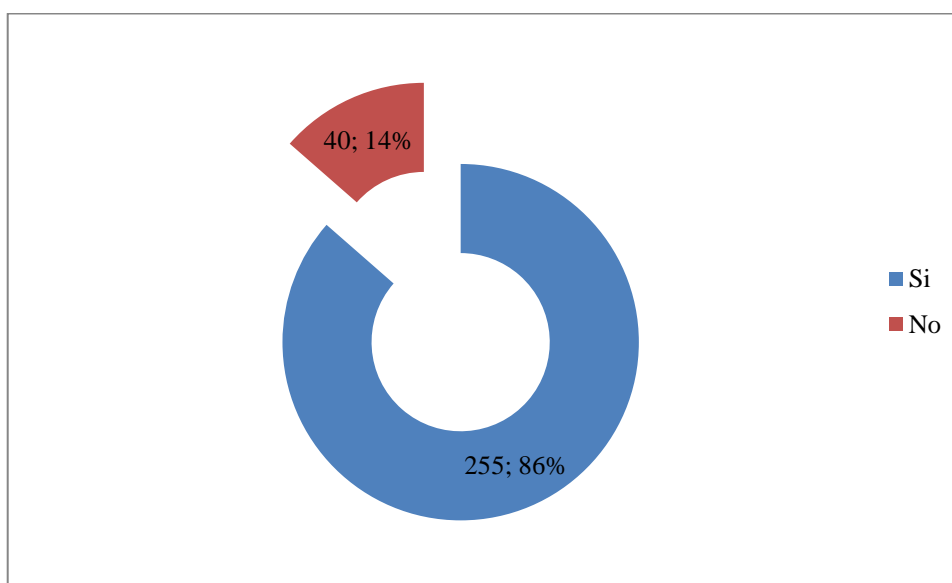
**4. Utiliza madera, debido a la sensación de comodidad y la elegancia queda a una casa.**

**Tabla 4-3:** Comodidad y elegancia

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	255	86%
2	No	40	14%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 4-3:** Comodidad y elegancia

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

**Análisis:**

Al realizar la encuesta a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos tenemos que en un 86% dicen que sí, que la madera se utiliza por su comodidad y especialmente la elegancia que da al realizar los distintos acabados en las casas, mientras que en 14% dicen que no utilizan madera.

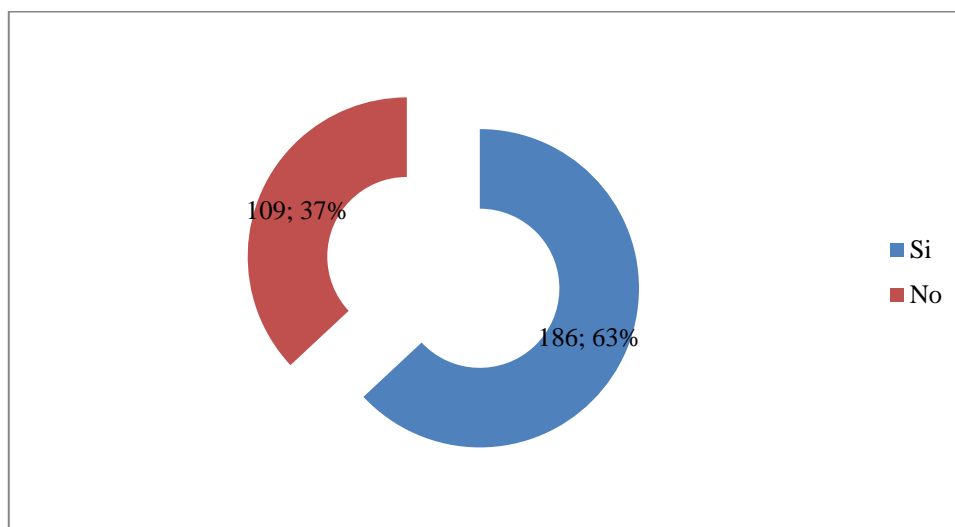
5. **Le interesa a usted que sea buena madera, aunque estos sean con materiales más económicos.**

**Tabla 5-3:** Buena Madera

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	186	63%
2	No	109	37%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 5-3:** Buena Madera

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

**Análisis:**

Al realizar las encuestas el 63% dicen que sí que les interesa que sea buena madera, aunque sus materiales sean más económicos, en un 37% dicen que no, por lo que a los clientes les gusta tener buena madera, con acabados finos, aunque el material sea económico, y que perdure.



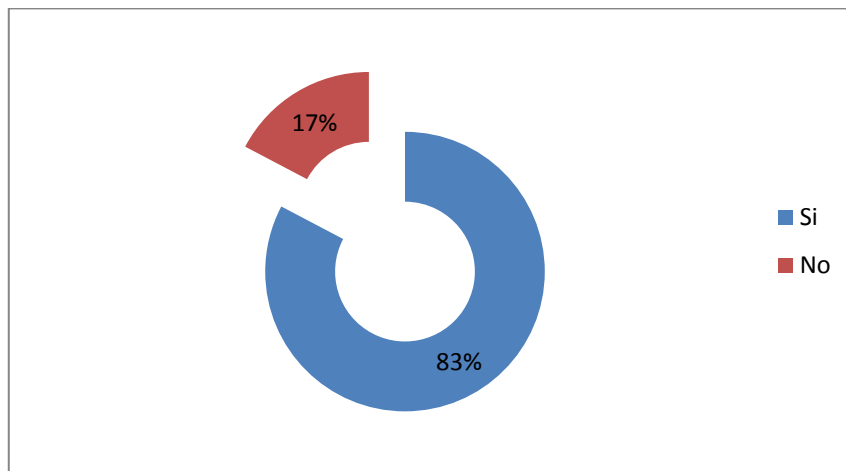
**6. Busca la funcionalidad en las maderas, que facilite su utilización y aproveche espacios.**

**Tabla 6-3:** Utilización y aprovechamiento de espacio

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	244	83%
2	No	51	17%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 6-3:** Utilización y aprovechamiento de espacio

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

**Análisis:**

Al observar la gráfica puedo decir que el 83% de los señores trabajadores de la madera encuestados, dicen que sí, mientras que en un 17% dicen que no, a los clientes les gusta que las maderas les sirvan para aprovechar espacios, que queden elegantes en cada uno de los ambientes en donde es colocada la madera.

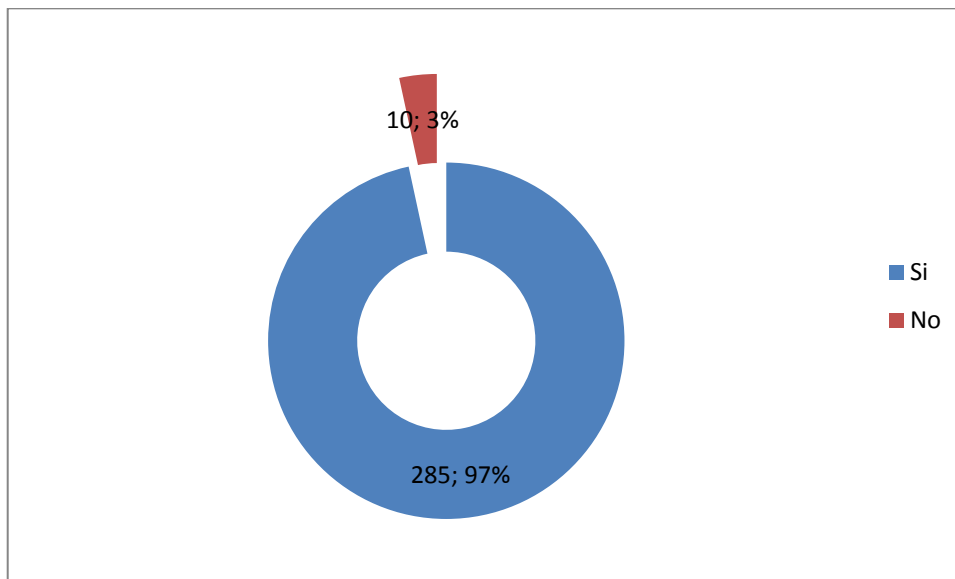
7. **Considera que el servicio al cliente determina la diferencia entre comprar o no.**

**Tabla 7-3:** Servicio al cliente

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	285	97%
2	No	10	3%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 7-3:** Servicio al cliente

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

**Análisis:**

Al realizar la encuesta a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos, en un porcentaje de 97% dicen que sí, en un 3% dicen que no, el servicio al cliente es importante para tomar decisiones certeras al realizar las distintas compras de los materiales exhibidos.

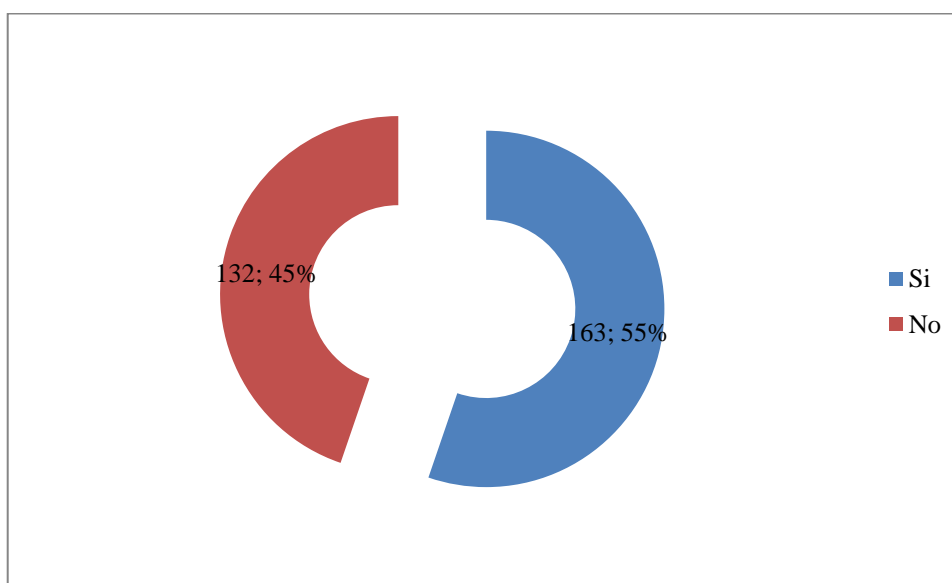
## 8. Tener un local para exhibir los diseños ayuda a promover las ventas.

**Tabla 8-3:** Promoción de venta

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	163	55%
2	No	132	45%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 8-3:** Promoción de ventas

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Análisis:

En un porcentaje del 55% los señores trabajadores de la madera están de acuerdo en que influye tener un local comercial para promover las ventas, y en un 45% dicen que no, la exhibición de distintos diseños de madera en un local comercial ayuda a promover las ventas, porque la gente observa y le gusta el material los acabados, su elegancia.

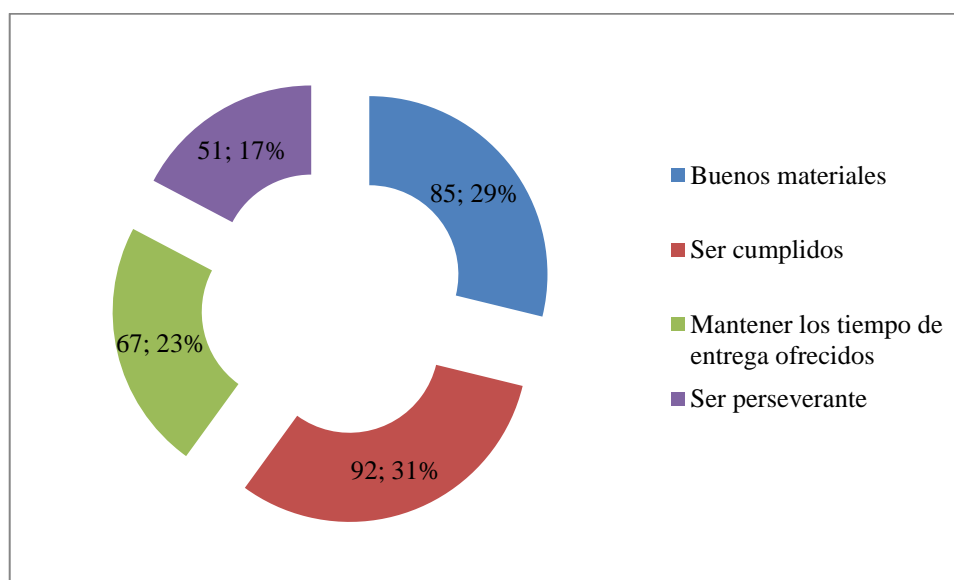
## 9. Para perdurar en el mercado se debe usar:

**Tabla 9-3:** Perdurar en el mercado

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Buenos materiales	85	29%
2	Ser cumplidos	92	31%
3	Mantener los tiempo de entrega ofrecidos	67	23%
4	Ser perseverante	51	17%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 9-3:** Perdurar en el mercado

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Análisis:

Al realizar la encuesta a los señores trabajadores de la madera y sus afines, obtuvimos que el 31% deben ser cumplidos, en un 29% deben tener buenos materiales, en 23% deben mantener los tiempos de entrega ofrecidos, y en un 17% deben ser perseverantes, para que perdure un negocio en el mercado se debe expender buen producto y ser cumplidos, para que el cliente regrese.

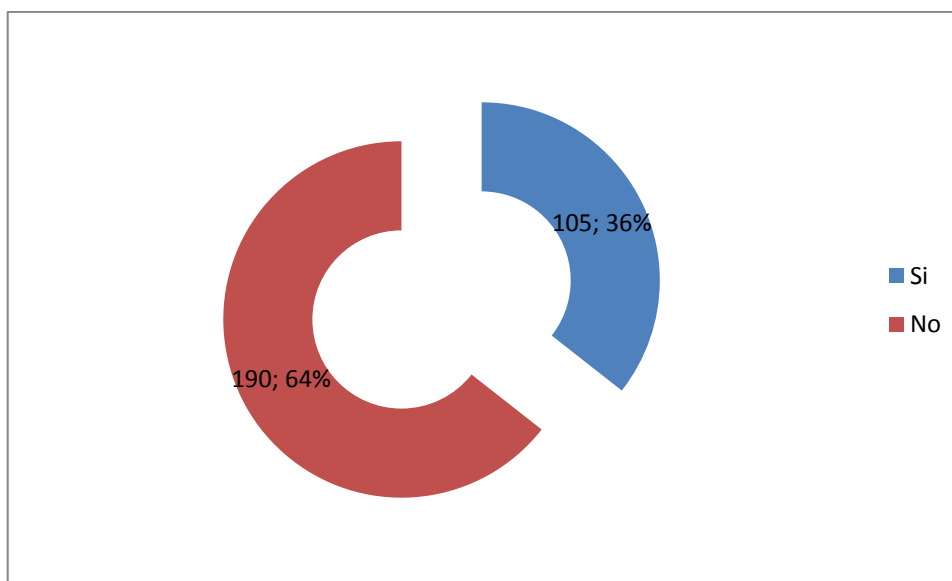
## 10. ¿Conoce alguna empresa que le ofrezca buenas maderas?

**Tabla 10-3:** Empresa con buenas maderas

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Si	105	36%
2	No	190	64%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 10-3:** Empresa con buenas maderas

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Análisis:

De los señores trabajadores de la madera y sus afines, dicen que en un 64% no conocen de una empresa que les ofrezca buenas maderas, y en un 36% dicen que, si conocen, por lo que se puede manifestar que la mayor parte de señores que trabajan con la madera no encuentran buen producto en el mercado.

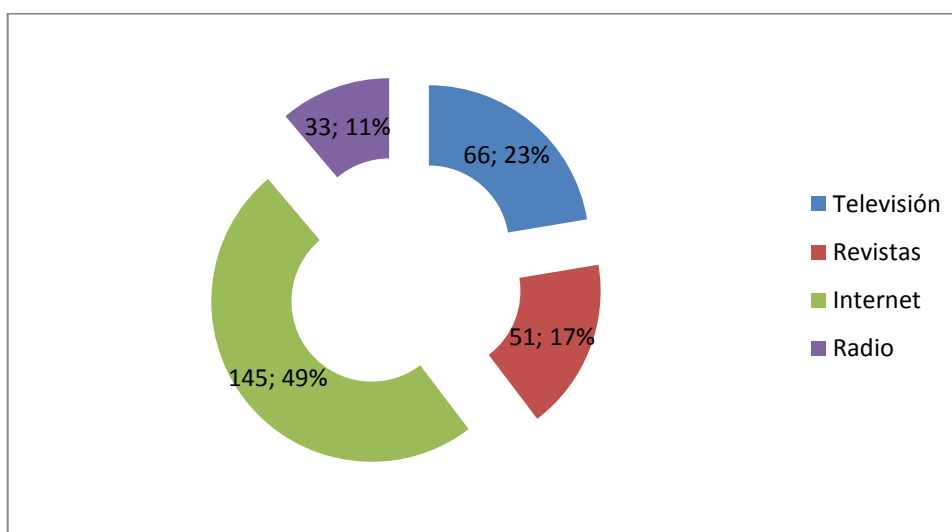
## 11. ¿Qué medio usted utiliza para buscar información sobre empresas de madera?

**Tabla 11-3:** Información sobre empresas

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Televisión	66	23%
2	Revistas	51	17%
3	Internet	145	49%
4	Radio	33	11%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 11-3:** Información sobre empresas

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Análisis:

Los medios más utilizados para buscar información sobre las empresas de madera tenemos que en un 49% los señores trabajadores de la madera utilizan el internet, en un 23% obtienen información a través de la televisión, en un 17 y 11% utilizan la radio y las revistas, por lo que se podría decir que los señores trabajadores de la madera utilizan con frecuencia el internet como medio informativo sobre las empresas de madera que existen en el país.

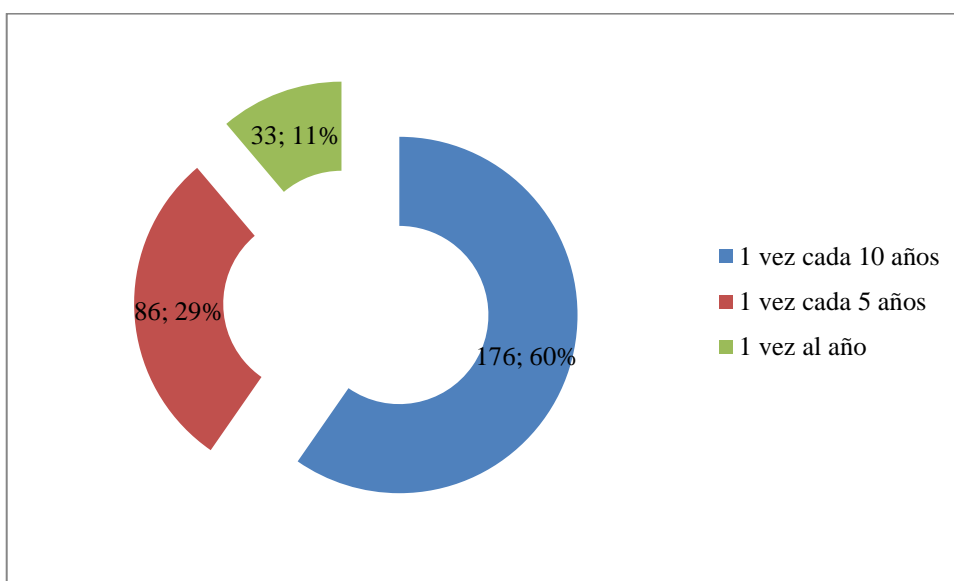
## 12. ¿Con qué frecuencia adquiere maderas para la vivienda?

**Tabla 12-3:** Adquisición de madera

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	1 vez cada 10 años	176	60%
2	1 vez cada 5 años	86	29%
3	1 vez al año	33	11%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 12-3:** Adquisición de madera

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Análisis:

La frecuencia con la que se adquiere la madera para las viviendas en un porcentaje del 60% lo adquieren durante 10 años, en un 29% lo adquieren en 5 años, y en un 11% lo requieren 1 vez al año, la madera se adquiere de acuerdo a la utilidad que le den, si es que es tratada durará muchos años, y si no tendrán que adquirir nuevos materiales.

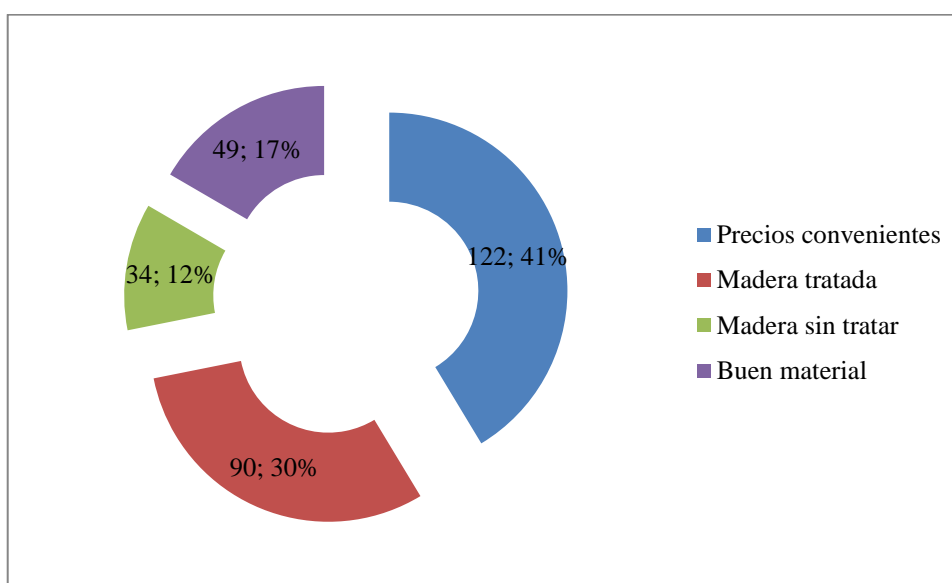
### 13. ¿Cuál es su opinión sobre las maderas para la vivienda que se ofertan actualmente?

**Tabla 13-3:** Opinión de la madera

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Precios convenientes	122	41%
2	Madera tratada	90	30%
3	Madera sin tratar	34	12%
4	Buen material	49	17%
	TOTAL	295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 13-3:** Opinión de la madera

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

#### **Análisis:**

De las encuestas realizadas a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos obtuvimos que el 41% opinan que los precios son convenientes, en un 30% las maderas son tratadas, en un 17 y 12% opinan que son buen material y las maderas son sin tratar, podemos decir que los señores que trabajan con madera están de acuerdo con el precio de los materiales, ya que ellos opinan que son convenientes, y que las maderas son tratadas, lo que es importante para realizar un buen trabajo.



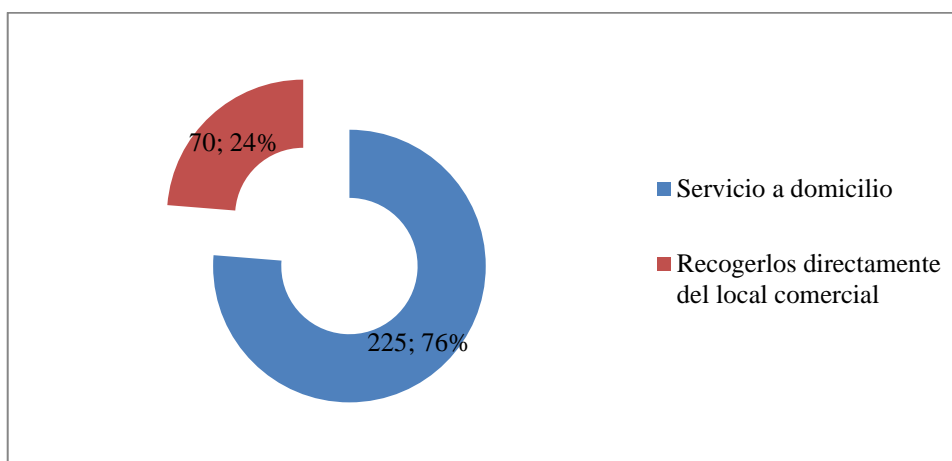
#### 14. ¿Cómo prefiere que sean entregados sus maderas para la vivienda?

**Tabla 14-3:** Entrega de madera

No.	Alternativa	Frecuencia	Porcentaje
1	Servicio a domicilio	225	76%
2	Recogerlos directamente del local comercial	70	24%
TOTAL		295	100%

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Gráfico 14-3:** Entrega de la madera

**Fuente:** Encuesta realizada a los señores trabajadores de la madera y sus distintos productos del cantón Riobamba

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

#### **Análisis:**

Al realizar las encuestas a los señores trabajadores de la madera y sus afines manifestaron en un 76%, que prefieren que sus materiales sean entregados a domicilio y en 24% les gustaría recogerlos directamente del local comercial, a los señores que adquieren y utiliza madera se sienten más cómodos recibiendo el material a domicilio, porque ahorran tiempo y dinero en su traslado.

### **3.1.3. *Comprobación de las Interrogantes de estudio – hipótesis (Contrastación o apoyo según los resultados estadísticos obtenidos)***

Un análisis amplio de los resultados de las encuestas en sus preguntas 1,2, 6, 11 y entrevistas podemos realizar un juicio de valor a favor de que la empresa Maderal, requiera del diseño del plan de negocios, ya que permitirá mejorar la eficiencia en la gestión empresarial, a partir de su aplicación en la empresa.

## **3.2. Propuesta**

### **3.2.1. *Título***

Propuesta de un plan de negocios para lograr mayor eficiencia en la gestión empresarial de la empresa Maderal de la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo.

## **3.3. Contenido de la propuesta**

En base a los criterios de Flórez Juan, 2015 en lo referente a planes de negocios para pequeñas y medianas empresas, se establecen las siguientes etapas a desarrollar:

1. Identificación de la empresa
2. Estudio de Mercado
3. Organización y administración de la empresa
4. Mix de Marketing
5. Aspectos de mercado
6. Aspectos Tecnológicos
7. Costos e inversiones
8. Evaluación financiera

### **3.3.1. *Identificación de la empresa***

**NOMBRE DE LA EMPRESA:** MADERAL Maderas Andinas  
**RAMA DE ACTIVIDAD:** Industria Maderera  
**SUBSECTOR:** Producción de derivados de la madera  
**CONFORMACIÓN JURÍDICA:** Capital propio  
**CONFORMACIÓN DEL CAPITAL:** Unipersonal

**LOCALIZACIÓN DEL PROYECTO:** República del Ecuador  
Provincia de Chimborazo  
Cantón Riobamba

**LOCAL DE LA EMPRESA:** Propio

La Empresa MADERAL Maderas Andinas fue creada en el año 2000 con la intención de ofrecer productos de maderas de Eucalipto, Pino y otros para la producción de pulpa de celulosa a Compañías que se encargan de exportar a países como Japón, China etc. Además, en el transcurso de este tiempo se fueron creando nuevas perspectivas de producción para el mercado local, principalmente para la ciudad de Riobamba, por lo que se consolidó la firme intención de entregar a la misma productos de madera para la construcción sean estos para techos, pisos y otros complementarios con procesos de calidad y cumpliendo los requerimientos del mercado.

La Empresa fue creada principalmente para la explotación de bosques y la posterior comercialización de los productos por lo que no se contaba con un sitio específico de localización, pero con la transformación de procesos se cuenta en la actualidad con un patio de acopio, como de producción en el Parque Industrial Av. Circunvalación y Antonio Santillán.

El capital con que se constituyó la Empresa es propio que aproximadamente asciende a \$ 578.150,00 que está repartido en capital de trabajo como activos fijos los mismos que están en operación.

Entre los productos principales están la madera rolliza de Eucalipto pelada, la misma que se la comercializa a una Empresa Exportadora para la pulpa de celulosa, utilizada en la elaboración del papel. Se tiene además la línea de madera para construcción tanto de Eucalipto como de Pino en el mercado local de la manera tradicional, es decir utilizando la maquinaria existente como un aserradero de montaña para la creación de los productos que en parte son comercializados, la otra parte sufre el posterior secado natural y la preparación de los productos finales para el mercado.

De las ideas de crear productos diferentes en su calidad y estandarización la Empresa emprende la creación de una línea nueva en el mercado, pretendiendo ofrecer materiales seguros, con tratamientos adecuados y en los que el cliente tenga la seguridad de que está comprando un producto de igual o de mejor calidad y belleza que el hormigón, es por esto que analizamos los aspectos más importantes para construir con madera.

### **Sector al que pertenece**

MADERAL pertenece al sector industrial maderero.

### **3.3.2. Estudio del mercado**

Identificación del Sector, ámbito de actuación y segmento de mercado Maderal es una empresa dedicada a la producción de productos maderables.

Se encuentra por lo tanto en el sector industrial, concretamente en el sector primario.

El ámbito de actuación de la empresa es nacional, es decir, Maderal comercializará sus productos en las grandes ciudades del Ecuador, habiéndose ya identificado mercados de importancia por su volumen y tendencias de compra las ciudades de Riobamba, Ibarra, Loja, Latacunga, Puyo y Santo Domingo.

El segmento de mercado al cual se dirigen los productos de Maderal, está constituido principalmente por familias que aprecian la madera como parte integral de sus hogares, en las que la decisión de compra está normalmente determinada por el padre y madre de familia que busca alternativas naturales para sus hogares. Constructores inmobiliarios, arquitectos independientes y contratistas de la construcción.

Así podemos decir que el tablón y tabloncillo está dirigido a un público adulto que busca elegancia refinada y natural. La duela y media duela está dirigido principalmente a habitaciones para niños de 5 y 12 años. Los palos pelados o tablas están dirigidos a un público adulto que requiere llevar a cabo una obra civil o construcción.

#### **3.3.2.1. Análisis de mercado**

##### **A.) Determinación de la Muestra**

El presente estudio de mercado se realiza durante el año 2019 en la ciudad de Riobamba, como alternativa de consolidación de los productos propuestos para el plan de negocios, se consideró la muestra calculada de 295 personas (clientes y posibles clientes) de Maderal. A continuación, presentamos los datos obtenidos.

## B.) Los productos, su estado actual y proyecciones

### Demanda Actual de productos maderables

De acuerdo a los datos entregados por el gerente de la empresa Maderal, nos permite determinar la demanda de nuestro proyecto, la misma que se muestra en la tabla 15.

**Tabla 15-3:** Nivel de aceptación del consumo de productos maderables

NIVEL DE ACEPTACION	F.A.	F.A.A.	F.R.	F.R.A.
SI	295	295	100,00	100,00
NO	0	295	0,00	100,00
	295		100	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

En la tabla 15 podemos observar que 100% de los encuestados tienen predisposición por consumir productos maderables, lo que significa que 89.387 mujeres y 110.647 varones, habitantes que se encuentran dentro de población económicamente activa en un rango de edad 25-54 años (edad laboral máxima) de la ciudad de Riobamba son potenciales consumidores del producto que oferta Maderal, (Resultados del censo en el Ecuador, 2010)

F. A. = Frecuencia absoluta.

F.A.A. = Frecuencia absoluta acumulada.

F. R. = Frecuencia relativa.

F.R.A. = Frecuencia relativa acumulada.

Universo = 200034 habitantes dentro de la PEA. (INEC, 2010)

El consumo de productos maderables en el año 2019, se muestra en el cuadro No. 16.

**Tabla 16-3:** Consumo productos maderables 2019

Producto	U. Consumo
Duelas	185107
Media Duela	200034
Tablón	159739
Tabloncillo	200034

Fuente: (Cámara de la Construcción Chimborazo, 2019)

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## **Demanda actual de duelas**

La demanda actual año 2019 para el producto duelas es de 185107 unidades anuales. (Cámara de la Construcción Chimborazo, 2019)

**Tabla 17-3:** Nivel de aceptación del consumo de duelas

<b>VEL DE ACEPTACIÓN</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.A.A.</b>	<b>F.R.</b>	<b>F.R.A.</b>
<b>SI</b>	295	295	100,00	100,00
<b>NO</b>	0	295	0,00	100,00
	295		100	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

En la tabla 17 se observa que el 100% de los Riobambeños tienen predisposición a consumir duelas, esto significa que los 200.034 habitantes de la PEA de la ciudad de Riobamba son potenciales consumidores.

## **Análisis de la Demanda Proyectada**

La demanda proyectada para el año 2020 es de 187778 unidades de duelas como se observa en la tabla No. 18, tomando en cuenta como dato base el año 2019 y un incremento poblacional del 1,443% (INEC, 2010)

**Tabla 18-3:** Proyección de la demanda de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.

**INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL** 1,443%  
**DEMANDA ACTUAL** 185107

<b>AÑO</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CANT. DUELAS</b>	<b>NUMERO DE DUELAS</b>
2020	187778	1	187778
2021	190488	1	190488
2022	193236	1	193236
2023	196025	1	196025
2024	198854	1	198854

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## **Análisis de la oferta de duelas**

En la tabla 19 hemos identificado que las duelas solamente lo encontramos en las ferias de la construcción. La cantidad ofertada por los proveedores en el año 2019 fue de 129600 duelas/año, que cumple con estándares mínimos de calidad.

**Tabla 19-3:** Análisis de la oferta de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.

DENOMINACION	U.OFERTA	MESES	MESES	TOTAL
Ferías	10800	1	12	129600
<b>TOTAL</b>				<b>129600</b>

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Oferta Proyectada de duelas Maderal**

En la tabla 20 se observa que la oferta proyectada de duelas para la empresa Maderal el año 2020 es de 33023 unidades proyectadas en función del método de incremento porcentual de los datos históricos; para lo cual se tomó como base la evolución de las ventas de la empresa a partir del año 2015 hasta el año 2019; se observa que la empresa Maderal contribuye con el 25,48% de la oferta total.

**Tabla 20-3:** Proyección de la oferta de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.

<b>INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>	1,010%
<b>OFERTA ACTUAL</b>	129600
<b>AÑO</b>	<b>OFERTA/UNIDADES DE DUELAS</b>
2015	30433
2016	30872
2017	31318
2018	31769
2019	32693
2020	33023
2021	33357
2022	33694
2023	34034
2024	34378

Fuente: Maderal 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Determinación de la Demanda Insatisfecha****Tabla 21-3:** Demanda insatisfecha de unidades de duelas en la ciudad de Riobamba.

AÑO	DEMANDA PROYECTADA	OFERTA PROYECTADA	DEMANDA INSATISFECHA
2020	187778	33023	-154754,8
2021	190488	33357	-157131,3
2022	193236	33694	-159542,4
2023	196025	34034	-161991,1
2024	198854	34378	-164476,3

Fuente: Cuadros de oferta y demanda duelas, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Como puede verse en la tabla 21, se tiene una demanda insatisfecha de 154755 unidades de duelas para el año 2020.

### 1. Tabloncillo, Demanda Proyectada

En la tabla 22 podemos observar la demanda proyectada para el año 2019 del producto tabloncillo, la cual es de 200034 unidades y para el 2020 sería de 202920 unidades. Para realizar este cálculo hemos utilizado la fórmula del incremento compuesto, a partir de la demanda actual.

**Tabla 22-3:** Proyección de la demanda de tabloncillo en la ciudad de Riobamba.

INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL			1,443%
DEMANDA ACTUAL			200034
AÑO	POBLACION	CANT. TABLONCILLOS	NUMERO DE TABLONCILLOS
2020	202920	1	202920
2021	205849	1	205849
2022	208819	1	208819
2023	211832	1	211832
2024	214889	1	214889

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

### Análisis de la Oferta (Competencia)

En la tabla 23 hemos identificado seis proveedores provenientes de las provincias de Pichincha, Tungurahua y de Chimborazo. La cantidad ofertada para el año 2019 por los proveedores alcanza 301200 tabloncillos/año, que cumplen con estándares mínimos de calidad.

**Tabla 23-3:** Análisis de la oferta de unidades de tabloncillo en la ciudad de Riobamba. (Letra de la tabla)

DENOMINACION	CLIENTES	UNIDADES/MES	MESES	TOTAL
Industria forestal arbolito	30	250	12	90000
Ecuamadera	2	2500	12	60000
Ali Maderas	2	1200	12	28800
Parquet chimborazo	20	350	12	84000
Aserraderos el Bosque	2	800	12	19200
Maderística Almeida	2	800	12	19200
<b>TOTAL</b>				<b>301200</b>

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020



## Análisis de la Oferta Proyectada

Se realizó la proyección de la oferta de la empresa Maderal en base a la aplicación del método de incremento porcentual de los datos históricos a partir del año 2015 hasta el año 2019 tomando como base la evolución de las ventas históricas de la empresa.

**Tabla 24-3:** Proyección de la oferta de unidades de tabloncillos en la ciudad.

INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL	1,010%
AÑO	OFERTA/UNIDADES DE TABLONCILLOS
2015	104689
2016	106200
2017	107732
2018	109287
2019	110864
2020	111984
2021	113115
2022	114257
2023	115411
2024	116577

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

En la tabla 24 se observan los resultados obtenidos de la proyección de la oferta los mismos que nos permiten determinar que la proyección de la oferta para el año 2020 es de 111984 unidades de tabloncillo.

### Formula del incremento compuesto (Co)

$$cn = co(1 + i)^n$$

cn = oferta proyectada

co = oferta actual

i = incremento porcentual

n = número de años a proyectar

### Confrontación de la Demanda y Oferta de Tabloncillo

La oferta para el año 2020 de tabloncillo es de 111984 unidades. La demanda total se estableció en 202920 unidades de tabloncillo, por lo que la demanda insatisfecha es de 90936 unidades de tabloncillo por año.

**Tabla 25-3:** Determinación de la demanda insatisfecha de unidades de tabloncillos en la ciudad de Riobamba.

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>	<b>OFERTA PROYECTADA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2020	202920	111984	-90936
2021	205849	113115	-92734
2022	208819	114257	-94562
2023	211832	115411	-96421
2024	214889	116577	-98312

**Fuente:** Cuadros de oferta y demanda tabloncillos, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

Los resultados de la tabla 25 determinan que la demanda insatisfecha para el año 2020 es de 90936 unidades de tabloncillos.

## 2. Demanda Actual del producto media duela

La demanda actual de la media duela es de 185107 unidades.

**Tabla 26-3:** Nivel de aceptación del consumo de media duela

<b>NIVEL DE ACEPTACION</b>	<b>F.A.</b>	<b>F.A.A.</b>	<b>F.R.</b>	<b>F.R.A.</b>
<b>SI</b>	243	243	82,25%	0,82
<b>NO</b>	52	295	17,75%	1
	295		100%	

**Fuente:** Cuadros de oferta y demanda tabloncillos, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

En la tabla 26 podemos determinar que 82% de los encuestados tienen predisposición para consumir las medias duelas, el consumo para el año 2019 fue de 200034 unidades de medias duelas.

## **Demanda Proyectada de medias duelas**

En la tabla 27 se observa que la demanda proyectada para el año 2020 es de 202920 unidades de medias duelas. Se realiza la proyección en base al porcentaje del crecimiento poblacional que asciende a 1,443% en base a los datos del (INEC, 2010).

**Tabla 27-3:** Proyección de la demanda de unidades de medias duelas en la ciudad de Riobamba.

<b>INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>	1,443%		
<b>DEMANDA ACTUAL</b>	200034		
<b>AÑO</b>	<b>POBLACION</b>	<b>CANT. MEDIAS DUELAS</b>	<b>NUMERO DE MEDIAS DUELAS</b>
2020	202920	1	202920
2021	205849	1	205849
2022	208819	1	208819
2023	211832	1	211832
2024	214889	1	214889

**Fuente:** Cuadros de oferta y demanda tabloncillos, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Oferta Actual de Medias Duelas

En la tabla 28 se observa que en el año 2019 se ha identificado 6 proveedores provenientes de las provincias de Pichincha, Tungurahua y localmente de Chimborazo. La cantidad ofertada por los proveedores alcanza las 156000 Media Duela/año, que cumplen con estándares mínimos de calidad.

**Tabla 28-3:** Análisis de la oferta de unidades de medias duelas en la ciudad de Riobamba.

DENOMINACION	CLIENTES	UNIDADES/MES	MESES	TOTAL
Industria forestal arbolito	10	150	12	18000
Ecuamadera	30	250	12	90000
Ali Maderas	2	500	12	12000
Parket chimborazo	20	50	12	12000
Aserraderos el Bosque	2	500	12	12000
Maderistica Almeida	2	500	12	12000
<b>TOTAL</b>				<b>156000</b>

**Fuente:** Cuadros de oferta y demanda tabloncillos, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### Oferta Proyectada de Medias Duelas Maderal

En la tabla 29 los resultados obtenidos nos permiten observar que la oferta del año base es de 77347 unidades de media duela/año y para el año 2020 la oferta será de 78128 unidades de medias duelas.

**Tabla 29-3:** Proyección de la oferta de unidades de Medias Duelas Maderal

**INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL** 1,010%

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA/UNIDADES DE DUELAS</b>
2015	73039
2016	74093
2017	75162
2018	76247
2019	77347
2020	78128
2021	78917
2022	79714
2023	80519
2024	81333

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

### **Confrontación de la Demanda y Oferta de Medias Duelas**

La demanda insatisfecha de Medias Duelas para el 2020 se espera que sean 124792 unidades como se observa en la tabla No. 30

**Tabla 30-3:** Confrontación de demanda y oferta y determinación de la demanda insatisfecha de unidades de Media duelas en la ciudad de Riobamba.

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>	<b>OFERTA PROYECTADA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2020	202920	78128	-124792
2021	205849	78917	-126932
2022	208819	79714	-129105
2023	211832	80519	-131313
2024	214889	81333	-133556

Fuente: Cuadros de oferta y demanda Media duelas, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Si se toma en cuenta la oferta total 124785 del mercado local se puede observar que la empresa Maderal contribuyó a la oferta con el 62,61% de la oferta total en el año 2019.

### 3. Tablón, Demanda del producto

En la tabla 31 podemos determinar que 71% de los encuestados tienen predisposición para consumir tablones. Esto significa que, de los 225741 habitantes de la ciudad de Riobamba, en el año 2019 consumieron 159739 unidades anuales del producto tablón.

**Tabla 31-3:** Nivel de aceptación del consumo de tablones

NIVEL DE ACEPTACION	F.A.	F.A.A.	F.R.	F.R.A.
SI	209	209	70,76%	0,71
NO	86	295	29,24%	1
	295		100%	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### Demanda Proyectada de tablones

La demanda proyectada para el año 2020 es de 162044 unidades de tablón tomando en cuenta el incremento poblacional que asciende a 1,443% en base a los datos del (INEC, 2010).

**Tabla 32-3:** Proyección de la demanda de unidades de tablón en la ciudad de Riobamba.

<b>INDICE DE CRECIMIENTO POBLACIONAL</b>	1,443%
<b>DEMANDA ACTUAL</b>	159739

AÑO	POBLACION	CANT. TABLONES	UNIDADES DE TABLON
2020	162044	1	162044
2021	164382	1	164382
2022	166754	1	166754
2023	169161	1	169161
2024	171602	1	171602

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### Análisis de la Oferta de Tablones

Actualmente se identifica a dos proveedores de Tablones en la ciudad de Riobamba, mientras que hay una oferta menor de varias marcas menores. En la tabla 33 se puede ver que la oferta total de tablones en el año 2019 alcanza a 513600 unidades.

**Tabla 33-3:** Análisis de la oferta de unidades de Tablón en la ciudad de Riobamba.

DENOMINACION	CLIENTES	UNIDADES/MES	MESES	TOTAL
Madera lider	15	500	12	90000
Ecuamadera	20	100	12	24000
Otros	30	1110	12	399600
<b>TOTAL</b>				<b>513600</b>

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## Oferta Proyectada de Tablones

En la Tabla 34 se determina los resultados obtenidos de la oferta de tablón en el año 2020 asciende a 56118 unidades.

**Tabla 34-3:** Proyección de la oferta de unidades de Tablones en la ciudad de Riobamba.

**Incremento porcentual**

1,010%

<b>AÑO</b>	<b>OFERTA/UNIDADES DE DUELAS</b>
2015	56118
2016	56928
2017	57750
2018	58583
2019	59428
2020	60028
2021	60635
2022	61247
2023	61866
2024	62490

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## Determinación de la Demanda insatisfecha

De acuerdo a los datos de la tabla No. 34. La oferta para el año 2020 es de 60028 y la demanda 162044 unidades, por lo que la demanda insatisfecha proyectada es de 102015 unidades de tablón al año.

**Tabla 35-3:** Demanda Insatisfecha de Tablones en la ciudad de Riobamba.

<b>AÑO</b>	<b>DEMANDA PROYECTADA</b>	<b>OFERTA PROYECTADA</b>	<b>DEMANDA INSATISFECHA</b>
2020	162044	60028	-102015,8
2021	164382	60635	-103747,5
2022	166754	61247	-105507,1
2023	169161	61866	-107295,5
2024	171602	62490	-109111,6

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Si se toma en cuenta la oferta total del mercado 129594 se puede observar que la empresa Maderal contribuyó a la oferta con el 46,32% de la oferta total en el año 2019.

### **3.3.3. Organización y administración de la empresa**

#### **1. Resumen del Negocio**

Maderal es una empresa que se dedica a la producción y comercialización de derivados de la madera. En este plan de negocio se plantea introducir al mercado cuatro (4) productos: duelas, medias duelas, tabloncillos, y tablones.

Las principales materias primas utilizadas para la transformación y elaboración de los productos de Maderal provienen de bosques de pino, eucalipto, laurel, guayacán entre las más importantes en una cantidad que bordea el 80% de los requerimientos de la misma. Adicionalmente y como parte importante del modelo de negocio de Maderal, se cuenta al momento con aproximadamente 30 madereros pequeños y medianos de las provincias de Tungurahua, Chimborazo, Pastaza y Bolívar, quienes reciben capacitación y seguimiento por parte de Maderal para reestablecer la capacidad productiva de la madera en los bosques talados. Esto ha permitido integrar a los madereros en el negocio, asegurando por una parte el aprovisionamiento de materias primas para la industrialización y, por otra un mercado seguro y una alternativa de ingresos para estos madereros.

Maderal, durante los doce años de funcionamiento ha comercializado sus productos en ciudades del Ecuador como Ambato, Cuenca, Quito, Manta y en Riobamba donde se cuenta con su planta de producción.

A pesar de que los productos han tenido muy buena acogida, prevalecen ciertos conflictos a nivel de producción, que se originan principalmente en los costos de producción debido a un volumen reducido de materia prima. Por esta razón, el presente plan plantea el escalamiento de la producción. Durante este período de tiempo, se ha constatado que los productos Maderal tienen una alta acogida en el mercado nacional, teniéndose muy pocas experiencias negativas. Esto se ha convertido en el motor principal que impulsa la idea de transformar la producción de una escala artesanal a una industrial que le permita a la empresa comercializar los productos a nivel nacional.

Al momento actual, se han identificado las principales cadenas de distribución a las cuales Maderal entraría, así como las ciudades que representan el mejor potencial de mercado para los productos de la empresa por su nivel adquisitivo y demanda de productos.

Adicionalmente, dada la coyuntura para una producción sostenible, responsable socialmente e innovadora en su oferta comercial, colocan a Maderal en una posición adecuada para ingresar con sus productos a estos mercados en crecimiento.

Maderal cuenta actualmente con un personal comprometido con la empresa y que ha desarrollado experiencia y pericia, especialmente en el área de producción. Adicionalmente la empresa ha realizado esfuerzos por aplicar diversas herramientas y normas de gestión que han ido de la mano con capacitaciones al personal, estas incluyen el estudio para implementación de Buenas Prácticas de Manufactura, implementación de software para la gestión empresarial, todo esto con la ayuda de importantes sectores gubernamentales como el Ministerio de la Producción, y la agencia de desarrollo local de Riobamba CRECER.

## **2. Misión**

Producir y comercializar productos maderables naturales, innovadores en base a maderas nobles, renovables que brinden a nuestros consumidores el beneficio de calidez, elegancia y belleza. (Maderal, 2019)

## **3. Visión**

Ser una empresa con presencia en el mercado nacional en tendencias innovadoras en usos de la madera con sostenibilidad en las regiones madereras. (Maderal, 2019)

## **4. Estructura Legal**

### **4.1. Socios y Forma Jurídica**

Maderal es una compañía limitada, con dos socios accionistas. Cada socio cuenta con una participación del 50% según la última reforma del estatuto de la empresa, presentado a la Superintendencia de Compañías.

Al momento, Maderal cuenta con personería jurídica, publicación en el registro mercantil y registro en la Superintendencia de Compañías del Ecuador, registro en el Servicio de Rentas Internas y registro como proveedor del Estado en el Portal de Compras Públicas; todo actualizado y legalizado.



De la misma forma se cuenta con el estatuto de funcionamiento, el cual ha sido avalado por un abogado y aprobado por la Superintendencia de Compañías del Ecuador.

## **5. Capital Social**

El capital social de Maderal registrado ante la Superintendencia de Compañías es de 800,00 dólares en el año 2008

## **6. Objeto Social**

El objeto social de la compañía es: La producción, transformación, industrialización, comercialización de todo tipo de producto maderable, el mejoramiento de técnicas estéticas, y de vistosidad en el hogar:

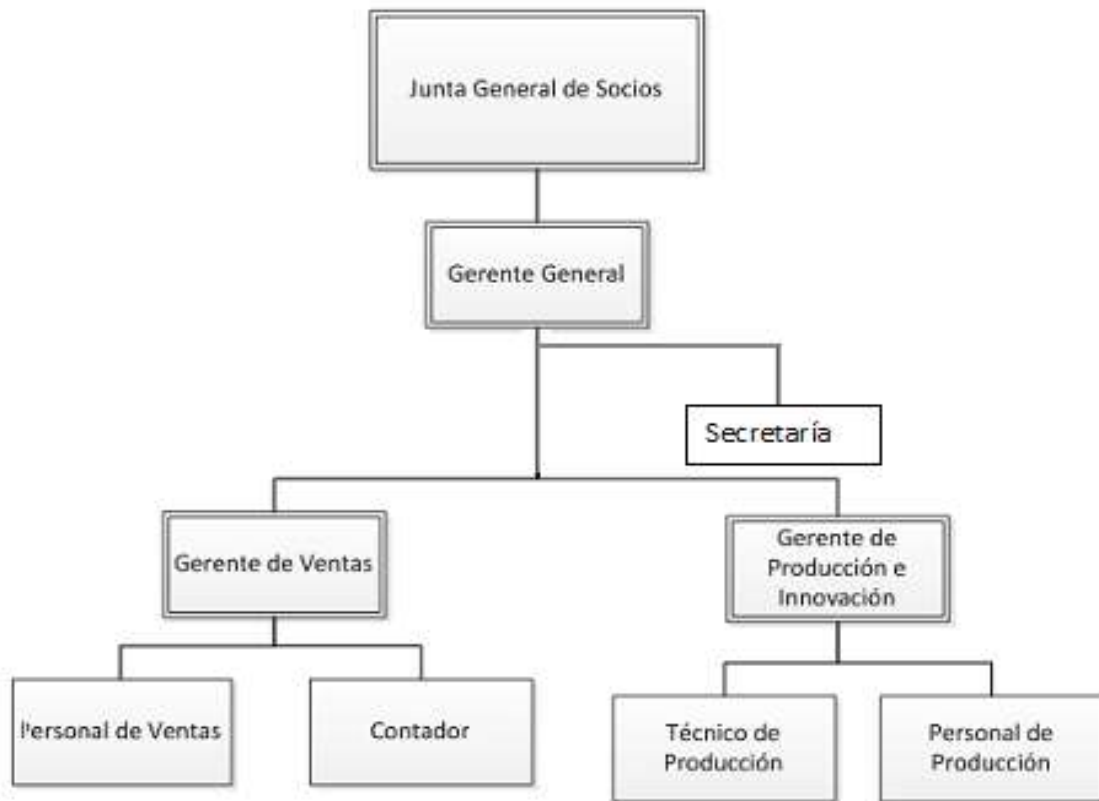
- a) Acopio de madera y derivados tanto de los producidos como de productores minoristas
- b) Administrar a concesión zonas boscosas de personas o comunidades ajenas a Maderal, para su explotación y obtención de maderas como materia prima.
- c) Distribución, transformación compra, venta de bienes muebles.
- d) La asesoría en los campos industriales, de la construcción de viviendas y espacios de lujo con maderas;
- e) La comercialización y distribución de pisos de madera y sus complementos.
- f) Manejo de recursos derivados de la actividad Maderera para la incursión en tecnologías alterativas.
- g) Prestación de asistencia técnica, investigación científica y transferencia de tecnología.
- h) Procesamiento e industrialización de madera y sus complementos.

Para el cumplimiento de su objeto social, la Compañía podrá celebrar contratos de asociación, cuentas en participación, o consorcio de actividades con personas jurídicas o naturales, nacionales o extranjeras. Adquirir para sí acciones, participaciones o derechos de compañías existentes o intervenir en la constitución de nuevas compañías participando como parte en el contrato constitutivo, fusionándose con otras o transformándose en una compañía distinta, conforme lo disponga la ley.

La Compañía no podrá dedicarse a la compraventa de línea café. Para cumplir con su objeto social podrá ejecutar actos y contratos permitidos por las leyes ecuatorianas y que tengan relación con el mismo.

## 7. Organigrama

A continuación, se puede observar el organigrama funcional de la empresa:



**Gráfico 15-3:** Organigrama

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## 8. Funciones y Responsabilidades

Dentro del manual de puestos que mantiene Maderal se encuentran los siguientes cargos y sus respectivas funciones:

**Tabla 36-3:** Cargos y funciones (Gerencia general)

<b>GERENCIA GENERAL</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES</b>	ADMINISTRACIÓN
<b>SUPERVISADO POR:</b>	JUNTA DIRECTIVA
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	GERENTE DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN GERENTE DE VENTAS REPRESENTANTE DE LA GERENCIA
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	3
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>1. EDUCACIÓN</b>	
Título de educación superior área de administración.	
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos de las áreas de desarrollo, producción y servicios de la empresa.	
Conocimiento especializado de administración, conocimientos básicos de sistemas de gestión de calidad.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL 2019	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Dos años de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional.	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 37-3:** Cargos y funciones (Gerente de producción e innovación)

<b>GERENTE DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES</b>	PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	PERSONAL DE PRODUCCIÓN TÉCNICOS DE PRODUCCIÓN
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	7
<b>PERFIL DE COMPETENCIAS DEL CARGO</b>	
<b>1. EDUCACIÓN</b>	
Título de educación superior en el área forestal, industrial.	
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos de las áreas de desarrollo, producción y servicios de la empresa.	
Conocimiento especializado de producción de derivados de la madera, implementación de sistemas de producción maderable.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL 2019	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Un año de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional en áreas de producción.	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 38-3:** Cargos y funciones (Director de ventas)

<b>DIRECTOR DE VENTAS</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS VENTAS</b>	
<b>FUNCIONES :</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	VENDEDOR CONTADOR
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	2
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos de las áreas de desarrollo y producción de la empresa.	
Conocimiento especializado de ventas, cursos en administración, emprendimiento o similares.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL 2019	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad de gestión en ventas.	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Un año de experiencia en cargos de responsabilidad, o iniciativa probada como profesional en ventas.	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 39-3:** Cargos y funciones (Contador)

<b>CONTADOR</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS VENTAS</b>	
<b>FUNCIONES :</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE DE VENTAS
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	NINGUNO
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	NINGUNA
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos de tributación.	
Conocimiento especializado de contabilidad general.	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL 2019	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética profesional.	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA:</b> Dos años de experiencia realizando la contabilidad de empresas, como contador, asistente contable o afines.	

**Fuente:** Maderal, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

**Tabla 40-3:** Cargos y funciones (Personal de producción)

<b>PERSONAL DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES :</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	NINGUNO
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	NINGUNA
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos básicos de producción de tablas, tabloncillos, duelas, parquet, medias dulas, barrederas	
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Entrenamiento básico en manufactura de productos derivados de la madera.	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 41-3:** Cargos y funciones (técnico de producción)

<b>TÉCNICO DE PRODUCCIÓN</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES :</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE DE PRODUCCIÓN E INNOVACIÓN
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	NINGUNO
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	NINGUNA
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimiento para elaboración y valoración de proyectos	
Conocimientos básicos de producción de productos derivados de la madera.	
Conocimientos bosques	
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipo.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
2 años en Aserraderos	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020



**Tabla 42-3:** Cargos y funciones (Cargo de vendedor)

<b>CARGO DE VENDEDOR</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS VENTAS</b>	
<b>FUNCIONES :</b>	
<b>SUPERVISADO POR:</b>	DIRECTOR DE VENTAS
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	NINGUNO
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	NINGUNA
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos básicos de ventas.	
Capacitaciones en ventas.	
Manejo de paquetes especialmente FACTUSOL, 2019	
Manejo básico de Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad de análisis, síntesis y creatividad.	
Capacidad de Liderazgo	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA</b>	
Un año de experiencia en venta de productos madereros.	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 43-3:** Cargos y funciones (Contador)

<b>CONTADOR</b>	
<b>ÁREA EN QUE DESEMPEÑA SUS FUNCIONES :</b>	<b>GERENCIA</b>
<b>SUPERVISADO POR:</b>	GERENTE GENERAL
<b>CARGOS QUE SE ENCUENTRAN BAJO SU SUPERVISIÓN</b>	NINGUNO
<b>NÚMERO DE PERSONAS QUE SUPERVISA:</b>	NINGUNA
<b>2. FORMACIÓN</b>	
Conocimientos de asistencia administrativa	
Conocimiento especializado secretariado ejecutivo	
Manejo de paquetes contables, especialmente FACTUSOL 2019	
Computación: aplicaciones de Microsoft Office.	
<b>TOTAL</b>	
<b>3. HABILIDADES</b>	
Capacidad administrativa y de gestión.	
Capacidad organización y planificación.	
Capacidad para trabajar bajo presión.	
Capacidad para trabajar en equipos.	
Excelente comunicación oral y escrita.	
Responsabilidad, honorabilidad y ética profesional.	
<b>TOTAL</b>	
<b>4. EXPERIENCIA:</b> Dos años de experiencia como asistente administrativo de gerencia.	

**Fuente:** Maderal, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

### 3.3.4. *Mix de Marketing*

#### A.) **Productos**

##### **1 Duelas**

Pieza de madera tropical sólida selecta machihembrada a los cuatro lados de manera precisa que pueda ser pulida hasta cuatro veces sin perder sus características. Secado bajo condiciones controladas para lograr que permanezca estable una vez instalado.



**Figura 1-3:** Duelas

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### **1.1. Especies de madera disponibles**

- Chanul
- Mascarey
- Marfil
- Colorado
- Eucalipto

#### **1.2. BENEFICIOS**

- Mayor Vida útil del piso terminado.
- Disponible en varias especies de madera.
- Excelente resistencia al desgaste.
- Aumenta el valor de su proyecto.
- Ideal para uso residencial, comercial o institucional.

#### **1.3. Dimensiones:**

- Espesor: 18 mm
- Ancho: 100 – 110 – 120 mm
- Largo: 450 a 2400 mm (variable)

#### 1.4. Valor añadido:

El valor añadido del producto se encuentra principalmente en su empaque el cual brinda seguridad, capacidad de almacenamiento y transporte y fiabilidad hacia el cliente. El empaque está conformado por el embalaje de un numero de terminado de piezas de madera que contiene el nombre del producto, marca, información general, peso, y peso neto.

#### 1.5. Presentación<sup>1</sup>:



**Figura 2-3:** Embalaje de 10 unidades por m2

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## 2. Media Duela

Pieza de madera tropical sólida selecta machihembrada a los cuatro lados de manera precisa que pueda ser pulida hasta cuatro veces sin perder sus características. Secado bajo condiciones controladas para lograr que permanezca estable una vez instalado.



**Figura 3-3:** Media duela

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Las medias duelas se emplean en pisos y divisiones de paredes interiores. Las medias duelas alcanzan los 5,5 cm de anchura.

---

<sup>1</sup> Presentaciones actuales del producto, pueden cambiar de acuerdo a exigencias del mercado y canales de distribución

## 2.1. Especies de madera disponibles

- Chanul
- Mascarey
- Marfil
- Colorado
- Eucalipto

## 2.2. Beneficios

- Mayor Vida útil del piso terminado.
- Disponible en varias especies de madera.
- Excelente resistencia al desgaste.
- Aumenta el valor de su proyecto.
- Ideal para uso residencial, comercial o institucional.

## 2.3. Dimensiones:

- Espesor: 18 mm
- Ancho: 5,5 cm
- Largo: 450 a 2400 mm (variable)

## 2.4. Valor añadido:

El valor añadido del producto se encuentra principalmente en su empaque el cual brinda seguridad, capacidad de almacenamiento y transporte y fiabilidad hacia el cliente. El empaque está conformado por el embalaje de un numero de terminado de piezas de madera que contiene el nombre del producto, marca, información general, peso, y peso neto.

## 2.5. Presentación<sup>2</sup>:



**Figura 4-3:** Embalaje de 20 unidades por m<sup>2</sup>  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

---

<sup>2</sup> Presentaciones actuales del producto, pueden cambiar de acuerdo a exigencias del mercado y canales de distribución

### 3. Tabloncillo

Madera de sierra de variadas dimensiones, según la región. Asiento de la fila más alta de gradas y tendidos de la plaza de toros. Origen etimológico de la palabra: proviene de tablón y con el sufijo -illo (en su variante -cillo).

Pieza de madera tropical sólida selecta machihembrada a los cuatro lados de manera precisa que pueda ser pulida hasta cuatro veces sin perder sus características. Secado bajo condiciones controladas para lograr que permanezca estable una vez instalado.



**Figura 5-3:** Tabloncillo  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### 3.1. Especies de madera disponibles

- Chanul
- Mascarey
- Marfil
- Colorado
- Eucalipto

#### 3.2. Beneficios

- Mayor Vida útil del piso terminado.
- Disponible en varias especies de madera.
- Excelente resistencia al desgaste.
- Aumenta el valor de su proyecto.
- Ideal para uso residencial, comercial o institucional.

#### 3.3. Opciones de Diseño

- Diagonal con cenefa
- Recto Modulado
- Random Recto

- PARQUET
- Diagonal con cenefa
- Recto Modulado
- Recto
- En cruz
- Pluma

### 3.4. Dimensiones:

- Espesor: 18 mm
- Ancho: 150 – 160 – 170 mm
- Largo: 450 a 2400 mm (variable)

### 3.5. Valor añadido:

El valor añadido del producto se encuentra principalmente en su empaque el cual brinda seguridad, capacidad de almacenamiento y transporte y fiabilidad hacia el cliente. El empaque está conformado por el embalaje de un número determinado de piezas de madera que contiene el nombre del producto, marca, información general, peso, y peso neto.

### 3.6. Presentación<sup>3</sup>:



**Figura 6-3:** Embalaje de 10 unidades por m<sup>2</sup>  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

## 4. Tablón

Se denomina tablón (aumentativo en español del latín: tabula) a una pieza de madera plana, alargada y rectangular, de caras paralelas, más alta o larga que ancha, empleado en la construcción de barcos, casas, puentes, etc.<sup>1</sup>

Suele ser de madera aserrada, con más de 38 mm de espesor, y de una anchura normalmente superior a 63 mm. Si la anchura es inferior a 63 mm y el espesor menor de 38 mm se denomina tabla.

---

<sup>3</sup> Presentaciones actuales del producto, pueden cambiar de acuerdo a exigencias del mercado y canales de distribución



**Figura 7-3:** Tablón

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### **4.1. Especies de Madera Disponibles**

- Chanul
- Mascarey
- Marfil
- Colorado
- Eucalipto

#### **4.2. Beneficios**

- Mayor Vida útil del piso terminado.
- Disponible en varias especies de madera.
- Excelente resistencia al desgaste.
- Aumenta el valor de su proyecto.
- Ideal para uso residencial, comercial o institucional.

#### **4.3. Dimensiones normales:**

Espesor: 38 mm

Ancho: 63 mm

Largo: 450 a 2400 mm (variable)

#### **4.4. Valor añadido:**

El valor añadido del producto se encuentra principalmente en su empaque el cual brinda seguridad, capacidad de almacenamiento y transporte y fiabilidad hacia el cliente. El empaque está conformado por el embalaje de un número determinado de piezas de madera que contiene el nombre del producto, marca, información general, peso, y peso neto.

#### **4.5. Presentaciones:**

##### **Seike:**

Dimensiones de tabloncillos rústico: 5x25x240 cm 18 Dólares por tablón

Dimensiones de tabloncillos cepillado: 4x22x230 cm 19 Dólares por tablón



Porcentaje de humedad: 12%

Nombre Científico: *Cedrelinga cateniformis*

**Colorado:**

Dimensiones de tablonc rústico: 5x25x240 cm 14 Dólares por tablón

Dimensiones de tablonc cepillado: 4x22x230 cm 15 Dólares por tablón

Porcentaje de humedad: 12%

Nombre Científico: *Guarea kunthiana*.

**Laurel:**

Dimensiones de tablonc rústico: 5x25x240 cm 13 Dólares por tablón

Dimensiones de tablonc cepillado: 4x22x230 cm 14 Dólares por tablón

Porcentaje de humedad: 12%

Nombre Científico: *Cordia alliodora*.

**Guarango:**

Dimensiones de tablonc rústico: 5x25x240 cm 13 Dólares por tablón

Dimensiones de tablonc cepillado: 4x22x230 cm 14 Dólares por tablón

Porcentaje de humedad: 12%

Nombre Científico: *Caesalpinia spinosa*.

**Sande:**

Dimensiones de tablonc rústico: 5x25x240 cm 13 Dólares por tablón

Dimensiones de tablonc cepillado: 4x22x230 cm 14 Dólares por tablón

Porcentaje de humedad: 12%

Nombre Científico: *Brosimum Utile*

**Copal:**

Dimensiones de tablonc rústico: 5x25x240 cm 13 Dólares por tablón

Dimensiones de tablonc cepillado: 4x22x230 cm 14 Dólares por tablón

Porcentaje de humedad: 12%



**Figura 8-3:** Presentaciones  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

### 3.3.5. Aspectos de mercado

#### B.) Precio

A continuación, se detalla en la tabla, la estructura de costos y precios de venta para los productos Maderal que se está por introducir al mercado

**Tabla 44-3:** Costo unitario de los productos Maderal para el año 2020

	Unidades	Costo	
	U	Variable	
	U	U	
Duelas	33023	1,2	39627,6
Media Duela	78128	0,9	70315,2
Tablón	6028	25	150700
Tabloncillo	111984	12	1343808
			<b>1604450,8</b>

Fuente: Investigación de Mercado, 2020

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### Dominio Sobre el Precio de Venta

Como se explicó, aunque existen en el mercado productos que compiten con los productos Maderal, estos últimos son productos cien por ciento naturales. Si bien los productos no son baratos, la empresa mantiene precios que permiten competitividad y rentabilidad.

Para lograr la competitividad por precios se aplicará las siguientes estrategias.

- Presentación de los productos que permitan visualizar precios competitivos.
- Establecimiento de precios realizando análisis de la competencia.
- Masificación de la producción para reducir los costos por un efecto de economía de escala.
- Utilización de materias primas de calidad con precios competitivos frente a otras marcas.
- Utilización de materias primas locales provenientes de madereros pequeños y medianos.
- El procesamiento y tratamiento a la madera como valor agregado, incrementa el precio final de los bienes, lo que nos orienta a un porcentaje del precio promedio de 47%, mismo que se muestra en la tabla 36.
- De acuerdo con la entrevista con el gerente en la que manifestó que ellos por tener un producto de comportamiento elástico son tomadores de precios de los productos que existen actualmente en el mercado. Mismos que se detallan en la tabla 36n

**Tabla 45-3: Previsión de Ventas al Primer Año**

Producto	Unidades U	Precio Unitario u	Unidades U	Volumen de Ventas (USD)
<b>Duelas</b>	33023	2,3	Unidad	<b>75952,9</b>
<b>Media duela</b>	78128	1,15	Unidad	<b>89847,2</b>
<b>Tablón</b>	6028	28	m2	<b>168784</b>
<b>Tabloncillo</b>	111984	18	m2	<b>2015712</b>
<b>TOTAL</b>				<b>2350296,1</b>

Fuente: Investigación de Mercado, 2020

Elaborado por: Andrade, D. 2020

### **Crecimiento del precio**

De acuerdo a la política de la empresa Maderal, para el cálculo del crecimiento de precios se consideran los siguientes parámetros:

Los productos maderables considerados especiales tendrán un crecimiento anual de su precio en función al promedio en el periodo 2010 – 2019 que fue de 2,38%. (IPC, 2019) más un 4% (Tasa pasiva, 2019) de premio al riesgo, dándonos un crecimiento en los precios anual del 6,38%.

### **C.) Plaza**

Cada producto está dirigido a una plaza, la duela y media duela para ferreterías y tiendas de venta de pisos, tablón y tabloncillo se vende bajo pedidos en las instalaciones de la empresa.

ESTRATEGIAS. Las siguientes estrategias de comercialización precio, producto, plaza y promoción, ayudarán para llegar al cliente.

### **ESTRATEGIAS DEL PRECIO.**

- Fijar los precios acordes a las necesidades del cliente.
- Realizar un análisis permanente de los precios de la competencia.
- Establecer precios competitivos que permitan incrementar el número clientes.

### **ESTRATEGIAS DEL PRODUCTO.**

- Resaltar los beneficios de los pisos de madera en comparación con los otros.
- Producir con calidad, ya que, se cuenta con la experiencia de 15 años en la elaboración de parquet, duela, media duela tabloncillo, y tablones.

### **ESTRATEGIAS DE PLAZA.**

- Contar con el servicio de entrega del producto a domicilio de esta manera el cliente recibe el producto en el lugar de su preferencia.
- Realizar contactos comerciales con instituciones que deseen el producto.
- Usar medios masivos de comunicación para que el cliente se entere del producto.
- Participar en ferias o eventos en donde se exhiba el producto en sus diferentes formas.

### **ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN.**

Esta herramienta de marketing ayuda a que los futuros clientes conozcan el producto mediante la comunicación de los beneficios del mismo.

- Nombre de la empresa.
- El nombre de la empresa sirve para identificarla de la competencia y permitir elaborar el logotipo de la misma. El nombre de la fábrica se denominará: MADERAL
- El logotipo es el que refleja la posición del mercado de la empresa, permitiendo a la empresa identificarse visualmente.

### **D.) Promoción**

La promoción de los productos se va hacer mediante las siguientes estrategias:

- Ferias de Riobamba (abril de cada año)
- Promociones (En ferias de la construcción)
- Participación en rondas de negocios.

### **E.) Normas Sanitarias y Otras Reglamentaciones**

Maderal se encuentra en un proceso de obtención de certificación para Buenas Prácticas de Manufactura, el cual es emitido por el Ministerio de Salud del Ecuador. Para la obtención de

esta certificación es preferible contar con una planta de producción propia, por lo cual la obtención de esta certificación podría verse retrasada.

Por otra parte, se cuenta con el conjunto de herramientas y documentos que componen el Sistema de Gestión de Calidad basado en la normativa ISO 9001. Maderal se encuentra al momento, realizando las medidas necesarias para la implementación de la norma, aunque la obtención de la certificación se verá retrasada hasta el momento de contar con los recursos económicos necesarios.

#### **F.) Sistema Tributario Legal**

Maderal cuenta con el Registro Único de Contribuyentes, que es el registro legal en el Servicio de Rentas Internas del Ecuador como productor – industrializador de productos de la madera.

La empresa se encuentra al día en todas las obligaciones tributarias con el Ecuador.

La carga tributaria sobre la explotación industrial es la siguiente:

- Impuesto al valor agregado que corresponde al 12% del precio de venta. Es un impuesto que se carga al consumidor final y que puede afectar la competitividad del producto.
- Impuesto a la renta. Corresponde al 22% de las utilidades netas antes de distribuir el 15% de éstas a los empleados.
- Tasas y permisos de funcionamiento que no pertenecen al sistema tributario pero que tienen que ser consignados a las autoridades regionales. Varían de acuerdo a las ordenanzas de cada territorio.

#### **3.3.6. Aspectos tecnológicos**

- **Ubicación Geográfica de la Empresa**

- Análisis de Micro localización**

- Parque industrial Riobamba. Av. Circunvalación

- **Áreas disponibles**

- Maderal cuenta con un terreno ubicado en el Cantón Riobamba de la Provincia de Chimborazo con una extensión de 900 m<sup>2</sup> y un terreno ubicado vía cerro negro de 5000 m<sup>2</sup>

### **3.3.7. Consideraciones sobre costos e inversiones**

#### **A.) Consideraciones iniciales**

##### **Áreas**

El presente proyecto mantiene una construcción de una planta de producción en una superficie de 650 m<sup>2</sup> y áreas administrativas de 250 m<sup>2</sup>.

##### **Distribución de los edificios**

La infraestructura total de la planta de producción contará con la siguiente distribución:

- Oficinas del personal administrativo
- Oficina del personal de producción
- Baños
- Nave de producción
- Salas de máquinas (cortadoras, canteadoras, cepilladoras, machimbradoras)
- Bodega
- Terrenos para producción aserradero (Vía a Cerro Negro)

##### **De materias primas**

Las materias primas sensibles en el plan son principalmente maderas de eucalipto, chanul, guayacán, laurel, otras

Se obtiene estas materias primas mediante un proceso de desarrollo de proveedores que contempla la capacitación, asesoramiento y seguimiento a los madereros quienes son en su mayoría pequeños y medianos productores de la sierra del País. Esto permite asegurar un aprovisionamiento de materias primas, al mismo tiempo que, genera fuentes de empleo indirecto y creación de oportunidades económicas para los madereros de la región.



**Figura 9-3:** Materias primas

Al momento actual, se cuenta con una base 30 proveedores localizados en las provincias de Chimborazo, Tungurahua, y Pastaza. El promedio de árboles es de 1500. Dado que la cantidad de árboles que poseen los productores de madera no permite que puedan realizar una rentable muy frecuente, la actividad maderable es una actividad productiva alternativa y lucrativa que permite el uso del espacio. Esta es la principal razón por la cual Maderal ha tenido hasta el momento bastante éxito en entablar relaciones productivas con los productores de madera.

Por esta razón, el presente proyecto generará además fuentes de trabajo indirecto y una oportunidad de mercado y diversificación de la producción de agricultores en situación de vulnerabilidad, generando con esto externalidades positivas.

El proyecto plantea trabajar con un aproximado de 80 agricultores proveedores lo cual representa un ingreso adicional para 80 familias con un aproximado total de 160 personas.

### **De los insumos**

Dentro de los insumos requeridos que ameritan un análisis especial, podríamos mencionar a aquellos que sirven para el proceso de venta. Dentro de esto hemos considerado empaques de alambre. Por otra parte, se elaborarán cartones para la distribución de los pisos menos pesados.

### **De los Canales de Distribución**

El canal de distribución elegido por Maderal es un canal indirecto en Fábrica y por medio de grandes cadenas ferreteras principalmente.

## **B.) Procesos**

### **Alternativas consideradas**

Maderal, como se ha mencionado, produce y comercializa los productos de la marca desde hace aproximadamente quince años. Hasta el momento, el proceso de producción ha sido semi industrial, con prevalencia de mano de obra y fuerza humana para realizar los procesos productivos.

La combinación de un proceso más el costo de ciertas materias primas “anti polillantes” han provocado, junto con el bajo volumen de producción, que los costos de producción se incrementen y no se logre la rentabilidad empresarial deseada.

Esta es la razón principal, por la cual el presente proyecto busca el escalamiento industrial como estrategia para incrementar los volúmenes de producción, lo que traerá consigo la reducción de costos de producción. El incremento de volúmenes de producción, permitirá introducir los productos abarcando el mercado nacional; metas que no pueden ser alcanzadas con el proceso productivo actual, o por lo menos, no sin sacrificar competitividad debido a los costos.

### **Justificación de la alternativa escogida**

Por la descripción mencionada anteriormente, se ha escogido la alternativa de producción industrial, como estrategia para alcanzar los objetivos económicos y comerciales de la empresa.

Maderal ha trabajado durante los últimos meses en colaboración directa con la Escuela de Finanzas de la Escuela superior Politécnica de Chimborazo en el diseño de su plan de negocios.

## **C.) Consideraciones sobre las Inversiones**

### **Maquinaria**

Actualmente, Maderal utiliza un sistema de producción semi industrial, el cual necesita ser escalado a un nivel industrial para poder lograr los niveles de rentabilidad esperados para la empresa.



A continuación, se detallan las principales maquinarias que deben ser adquiridas para la producción industrial de los productos Maderal.

**Tabla 46-3:** Cotizaciones de la maquinaria a implementar en el presente proyecto

Producto	Maquinaria	Cantidad	Valor Unitario	V Total (USD)
<b>Duelas y medias duelas</b>	Machimbradora nueva	1	4350	4350
	Cepilladora 4 Caras	1	18000	18000
			<b>TOTAL</b>	<b>22.350,00</b>

**Fuente:** Cotizaciones, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020



**Figura 10-3:** Machimbradora De 45 De Ancho  
U\$S 4.350



**Figura 11-3:** Cepilladora 4 Caras Canteadora  
Machimbradora Alemana

U\$S 18.000

## Vida útil y valor de reposición

Técnicamente se espera una vida útil de la maquinaria descrita en la tabla anterior de 10 años.

## D.) Sistemas de control de calidad

Actualmente, Maderal se encuentra en proceso de integrar a su sistema de gestión la certificación ISO 9001. Al momento se cuenta con todos los manuales de procesos y procedimientos, y se está realizando la implementación del sistema. No obstante, el proceso de certificación estará pospuesto para años próximos.

## E.) Personal Laboral

En la tabla 39 se identifica el número de personas y sus puestos de trabajo que se requerirá para la producción.

**Tabla 47-3:** Plazas de trabajo directas que son necesarias dentro del proyecto

Concepto	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Observación
Canteador	3	560	1680	Externo
Cepillado	3	560	1680	Externo
Corte	2	560	1680	
Curador	2	560	1120	
Personal de ventas	1	700	490	Fuerza laboral propia
Personal de ventas	4		0	Fuerza laboral externa (gana por comisión)
Contador/a	1	560	560	
Secretaria/o	1	600	600	
Gerente General	1	1120	1120	
Director de producción	1	980	980	

Fuente: Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

En la tabla No. 39, se observa que con este proyecto de escalamiento industrial se requiere de 16 personas o plazas de trabajo directo; además, se ha cuantificado que se generará 80 plazas de trabajo indirectas por concepto de proveedores.

#### **F.) Mercado y clientes meta**

La industria de la construcción es el mercado más viable para Maderal. Los clientes meta identificados son principalmente las cadenas de supermercados Kiwi e Hypermarket.

También se plantea la distribución en locales comerciales de ferretería en los principales mercados de la ciudad Santa Rosa, San Alfonso y la Condamine en la ciudad de Riobamba y las grandes ferreterías de las ciudades de Ambato, Sur de Quito y Puyo.

A continuación, se presenta en la tabla un perfil de consumidores para cada producto de la empresa Maderal.

**Tabla 48-3: Rango de edades de los diferentes productos propuestos en el proyecto**

	<b>Edad</b>	<b>Sexo</b>	<b>Capacidad económica</b>
<b>Tablones</b>	30 - 65	F	media - alta
<b>Tablancillos</b>	30 – 65	M - F	media - alta
<b>Duelas</b>	25- 50	F	media - alta
<b>Medias duelas</b>	25 – 50	M - F	media - alta

**Fuente:** Maderal, 2019

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

#### **Tendencias de crecimiento del negocio**

El mercado de los productos maderables naturales está en vigencia y franca expansión en todo el mundo. En el Ecuador los productos maderables naturales con valor agregado han mostrado un gran auge, y la tendencia mundial es aun a seguir apreciándolos a nivel de clase media y alta.

#### **G.) Mix de Comunicación**

En el mix de comunicación tendremos en cuenta los costos e inversiones necesarias para llevar los productos hasta los clientes de forma óptima y asegurando las ventas requeridas para la rentabilidad de la empresa.

## H.) Previsión de gastos en publicidad

Para el primer año se ha contemplado un presupuesto mensual de 200 USD el cual será utilizado para las diferentes actividades de promoción, publicidad y merchandising. Adicionalmente se contará con un presupuesto anual para pago de honorarios a consultores en comunicación y publicidad de 2000 USD.

**Tabla 49-3:** Presupuesto de publicidad y merchandising para el primer año de proyecto.

Concepto	Año 1	Total
Publicidad, Promoción, Merchandising	200 USD (por mes)	2000 USD

Fuente: Radio Tricolor, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## I.) Componente Social

La empresa Maderal, es un nuevo modelo de empresa que busca estratégicamente establecer alianzas con proveedores que son pequeños y medianos productores de madera, los cuales reciben capacitación y asistencia técnica especializada, insumos y materiales mediante la implementación de este proyecto para incrementar la producción de forma eficiente y rentable garantizando la provisión de materia prima, así como la compra de toda la producción de acuerdo a las condiciones de comercialización establecidas entre ambas partes.

Los enfoques metodológicos a ser utilizados harán una contribución permanente e integral de cada individuo hacia el interés colectivo y el derecho de compartir las decisiones y el usufructo también permanente y proporcional en los resultados alcanzados. De esta manera finalmente la propuesta busca también combatir la inequidad en el acceso a oportunidades que tienen las personas en la sociedad y la equidad social como la posibilidad de transformar la dicotomía entre riqueza y pobreza y promover un desarrollo centrado en el ser humano.

**Viabilidad socio-política:** El Proyecto quiere aportar a los procesos económicos, sociales, culturales y políticos del desarrollo para el incremento de la producción maderera, el acceso a servicios entorno la producción, desde la gestión de la equidad social, porque promueven mayores oportunidades para la democratización de los espacios de decisión, negociación, del conocimiento, saberes culturales y ancestrales y de las oportunidades entre los miembros al interior de una comunidad y de ésta con las instituciones o agentes externos de su desarrollo para la incidencia en el diseño de políticas públicas.

**Viabilidad Institucional:** el proyecto desarrolla capacidades cumplimiento de normativas, de autogestión, planificación, seguimiento y evaluación y fortalece la institucionalidad mediante la cohesión social y la generación y prácticas de normativas que consoliden el mejoramiento socio económico y la calidad de vida de los productores madereros.

### 3.3.7.1. Inversiones

**Tabla 50-3:** Maquinas Y Equipos

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Cortadora	unidad	2	1300	2600
Machimbradora	unidad	3	4350	13050
Cepilladora cuatro caras	unidad	1	18000	18000
Canteadoras	unidad	2	1200	2400
Motosierras	unidad	6	800	4800
Otros	unidad	1	2000	2000
<b>TOTAL</b>				<b>42850</b>

Fuente: Cotizaciones, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 51-3:** Muebles y Enseres

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Escritorios	unidad	2	350	700
Sillas	unidad	6	30	180
Anaqueles	unidad	2	150	300
Archivadores	unidad	3	200	600
<b>TOTAL</b>				<b>1780</b>

Fuente: Cotizaciones, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 52-3:** Equipo de Computo

<b>RUBRO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P. UNITARIO</b>	<b>V. TOTAL</b>
Impresora	unidad	1	450	450
Computadoras	unidad	2	860	1720
Teléfono	unidad	4	150	600
Centrales de teléfono e internet	unidad	1	600	600
<b>TOTAL</b>				<b>3370</b>

Fuente: Cotizaciones, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 53-3: Estudios del Plan**

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL
Estudio de mercado	unidad	1	1500	1500
<b>TOTAL</b>				<b>1500</b>

Fuente: Cotizaciones, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 54-3: Publicidad**

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL
Publicidad	unidad	34	117,64	2000
<b>TOTAL</b>				<b>2000</b>

Fuente: Cotizaciones, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 55-3: Cuadro mano de obras directa**

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL
Empleados	Mensual	8	560	53760
<b>TOTAL</b>				<b>53760</b>

Fuente: Rol d pagos Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 56-3: Mano de obra indirecta**

Director de Producción e Innovación	mensual	12	780	9360
Guardia	mensual	12	560	6720
Limpieza	mensual	12	60	720
<b>TOTAL</b>				<b>16800</b>

Fuente: Rol de pagos Maderal, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 57-3: Sueldos y Salarios personal administrativo**

RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	P. UNITARIO	V. TOTAL
Gerente General	mensual	12	980	11760
Contador (a)	mensual	12	700	8400
Secretaria (o)	mensual	12	560	6720
<b>TOTAL</b>				<b>26880</b>

Fuente: Nomina, 2019

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## INVERSIONES FIJAS

**Tabla 58-3:** Clasificación de las Inversiones

Maquinaria y equipos	42.850,00
Muebles y enseres	1.780,00
Equipo de computo	3.370,00
<b>TOTAL</b>	<b>48.000,00</b>
<b>INVERSIONES DIFERIDAS</b>	
Estudios	1.500,00
<b>TOTAL</b>	<b>1.500,00</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>321.240,00</b>
Materia prima	249.000,00
Mano de obra directa	53.760,00
mano de obra indirecta	16800
Materiales indirectos	700
Energía	780
Mantenimiento	200
Gastos Administrativos	<b>26.880,00</b>
Gastos de ventas	<b>10.400,00</b>
<b>TOTAL</b>	<b>406.520,00</b>

Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 59-3:** Resumen de la Inversión

<b>DETALLE</b>	<b>VALOR</b>
ACTIVOS FIJOS	48.000,00
ACTIVOS DIFERIDOS	1.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	321.240,00
<b>TOTAL</b>	<b>370.740,00</b>

Fuente: Cuadro de inversiones

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## Financiamiento

EL Financiamiento del presente plan de negocios tiene una aportación de capital propio correspondiente al 70% de todos sus activos y un 30% del capital de trabajo será financiado a través de una línea de crédito para el fomento productivo a través de Banecuador a una tasa preferencial del 8% anual durante 5 años.

**Tabla 60-3:** Financiamiento

PRESTAMO	13%	48.000,00
APORTACION EMPRESA	87%	322.740,00
<b>TOTAL FINANCIAMIENTO</b>	<b>100%</b>	<b>370740</b>

Fuente: Cuadro de Inversiones  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 61-3:** Depreciación de los Activos

DENOMINACION	COSTO	DEPR. ANUAL	VALOR SALV.	% DEPRECIA.	AÑO VIDA UTIL
Maquinaria y equipos	42.850,00	4.285,00	0,00	0,1	10
Muebles y enseres	1.780,00	178,00	0,00	0,1	10
Equipo de computo	3.370,00	1.112,10	33,70	0,33	3
<b>TOTAL</b>	<b>48.000,00</b>	<b>5.575,10</b>	<b>33,70</b>		

Fuente: Cuadro de inversiones en activos fijos  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

**Tabla 62-3:** Amortización del Diferido

INVERSIONES DIFERIDAS	VALOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Estudios	1.500,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Intereses de préstamo	12.109,55	3.840,00	3.185,45	2.478,53	1.715,06	890,51

Fuente: Cuadro de Diferidos y tabla de amortización deuda  
Elaborado por: Andrade, D. 2020

En consideración al tipo de crédito y sus condiciones se establece el cálculo de amortización de la deuda a través del método de cuota fija alemán.

$Dx = \text{Capital}$

$i = \text{Costo del capital}$

$n = \text{Numero de periodos}$





## Costos y Gastos del Proyecto

Los gastos se proyectan a una tasa del 2,38% promedio de inflación anual

**Tabla 64-3:** Estructura de Costos y Gastos del Proyecto

<b>COSTOS DE PRODUCCION</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Materia prima	249.000,00	256.470,00	264.164,10	272.089,02	280.251,69
Mano de obra directa	53.760,00	55.372,80	57.033,98	58.745,00	60.507,35
Mano de obra Indirecta	16.800,00	17.304,00	17.823,12	18.357,81	18.908,55
Materiales indirectos	700,00	721,00	742,63	764,91	787,86
Energía	780,00	803,40	827,50	852,33	877,90
Mantenimiento	200,00	206,00	212,18	218,55	225,10
Gastos Administrativos	26.880,00	27.686,40	28.516,99	29.372,50	30.253,68
Gastos de ventas	10.400,00	10.712,00	11.033,36	11.364,36	11.705,29
Gastos financieros	3.840,00	3.185,45	2.478,53	1.715,06	890,51
<b>TOTAL</b>	<b>362.360,00</b>	<b>372.461,05</b>	<b>382.832,40</b>	<b>393.479,54</b>	<b>405.232,48</b>

Elaborado por: Diego Fabricio Andrade Palacios

Elaborado por: Andrade, D. 2020

## Ingresos

**Tabla 65-3:** Estructura de ingresos

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta de productos	2.350.296,10	2.500.244,99	2.659.760,62	2.829.453,35	3.009.972,47
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>2.350.296,10</b>	<b>2.500.244,99</b>	<b>2.659.760,62</b>	<b>2.829.453,35</b>	<b>3.009.972,47</b>

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Estado de resultados: En la tabla No. 58, se muestra el Estado de resultados de la empresa Maderal que se espera tener en los años 2020 – 2024:

Estado de resultados Maderal  
Al 31 de diciembre del 2020-2024

**Tabla 66-3:** Estado de resultados Maderal, 2019

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas	2.350.296,10	2.500.244,99	2.659.760,62	2.829.453,35	3.009.972,47
Costos de producción (-)	1.676.690,80	1.726.991,52	1.778.801,27	1.832.165,31	1.887.130,27
<b>Utilidad Bruta (=)</b>	<b>673.605,30</b>	<b>773.253,47</b>	<b>880.959,35</b>	<b>997.288,04</b>	<b>1.122.842,21</b>
Gastos Administrativos (-)	26.880,00	27.686,40	28.516,99	29.372,50	30.253,68
Gastos de ventas (-)	10.400,00	10.712,00	11.033,36	11.364,36	11.705,29
Gastos financieros (-)	3.840,00	3.185,45	2.478,53	1.715,06	890,51
<b>Utilidad antes de repartición de utilidades e impuestos (=)</b>	<b>632.485,30</b>	<b>731.669,62</b>	<b>838.930,47</b>	<b>954.836,12</b>	<b>1.079.992,73</b>
Repartición de utilidades 15% (-)	94.872,80	109.750,44	125.839,57	143.225,42	161.998,91
<b>Utilidad antes de los impuestos (=)</b>	<b>537.612,51</b>	<b>621.919,18</b>	<b>713.090,90</b>	<b>811.610,70</b>	<b>917.993,82</b>
El 25% (-)	134.403,13	155.479,79	178.272,72	202.902,68	229.498,45
<b>Utilidad neta</b>	<b>403.209,38</b>	<b>466.439,38</b>	<b>534.818,17</b>	<b>608.708,03</b>	<b>688.495,36</b>

Elaborado por: Andrade, D. 2020

En la tabla 66, se muestra el Flujo de Caja que se genera en base a los datos proporcionados por el presente plan y que espera tener en los años 2020 al 2024:

**Tabla 67-3:** Flujo de caja

<b>INGRESOS / ENTRADAS</b>	<b>2020</b>	2021	2022	2023	2024
(+) VENTAS	\$ 2.350.296,10	\$2.500.244,99	\$ 2.659.760,62	\$ 2.829.453,35	\$ 3.009.972,47
PRÉSTAMO O					
(+) FINANCIAMIENTO	\$ 48.000,00	-	-	-	-
	\$	\$	\$	\$	\$
(=) <b>SALDO DISPONIBLE</b>	2.398.296,10	2.500.244,99	2.659.760,62	2.829.453,35	3.009.972,47
<b>(-) USOS / SALIDAS</b>					
COMPRAS O COSTO DE	\$	\$	\$	\$	\$
(-) PRODUCCIÓN	1.676.690,80	1.726.991,52	1.778.801,27	1.832.165,31	1.887.130,27
GASTOS	\$	\$	\$	\$	\$
(-) ADMINISTRATIVOS	26.880,00	27.686,40	28.516,99	29.372,50	30.253,68
	\$	\$	\$	\$	\$
(-) GASTOS DE VENTAS	10.400,00	10.712,00	11.033,36	11.364,36	11.705,29
CUOTA PRÉSTAMO	\$	\$	\$	\$	\$
(-) (CAPITAL + ÍNTERES)	12.021,91	12.021,91	12.021,91	12.021,91	12.021,91
REPARTICIÓN DE	\$	\$	\$	\$	\$
(-) UTILIDADES	94.872,80	109.750,44	125.839,57	143.225,42	161.998,91
IMPUESTO A LA	\$	\$	\$	\$	\$
(-) RENTA	134.403,13	155.479,79	178.272,72	202.902,68	229.498,45
	\$	\$	\$	\$	\$
(=) <b>TOTAL USOS</b>	1.955.268,64	2.042.642,06	2.134.485,82	2.231.052,18	2.332.608,51
(=) <b>FLUJO DE CAJA NETO</b>	<b>\$ 443.027,46</b>	<b>\$ 457.602,93</b>	<b>\$ 525.274,80</b>	<b>\$ 598.401,17</b>	<b>\$ 677.363,96</b>

Elaborado por: Andrade, D. 2020

### 3.3.8. Evaluación financiera

En busca de evaluar la viabilidad financiera del presente plan se plantea indicadores fundamentales como: el VAN, TIR, PRI y RB/C.

#### Cálculo de la Tasa mínima de retorno

Está constituida por el porcentaje promedio de inflación 2,38 y el 4% como costo de oportunidad, siendo esta la tasa con la que se descontarán los valores y darán paso a los indicadores propuestos.

**Tabla 68-3:** Valor Actual Neto

**TMAR** 6,38%

#### ( VAN +) en base a TMAR

Años	Flujo operacional	Fact de act	Flu.efec.act	Fluj. De efect acum
0	-\$ 1.761.970,80	\$ 1,0000	-\$ 1.761.970,80	-\$ 1.761.970,80
1	\$ 443.027,46	\$ 0,9400	\$ 416.457,47	-\$ 1.345.513,33
2	\$ 457.602,93	\$ 0,8836	\$ 404.360,59	-\$ 941.152,73
3	\$ 525.274,80	\$ 0,8307	\$ 436.321,49	-\$ 504.831,24
4	\$ 598.401,17	\$ 0,7808	\$ 467.253,42	-\$ 37.577,82
5	\$ 677.363,96	\$ 0,7340	\$ 497.189,74	\$ 459.611,92

**VAN= \$ 459.611,92**

Elaborado por: Andrade, D. 2020

#### Análisis

Al ser el valor actual neto positivo, las inversiones son atractivas para el inversionista, se recomienda llevar acabo los desembolsos necesarios.

### Cálculo del VAN negativo

Para lo cual se utiliza una tasa superior aleatoria.

Tabla 69-3: Cálculo del VAN negativo

<b>COSTO DE OPORTUNIDAD</b>	15,00%
-----------------------------	--------

VALOR ANUAL NETO  
(VAN)

**VALOR ACTUAL NETO EN BASE COSTO DE OPORTUNIDAD**

Años	Flujo Operacional	FACT DE ACT	FLU.EFEC.ACT	FLUJ. DE EFECT ACUM
0	-\$ 1.761.970,80	\$ 1,0000	-\$ 1.761.970,80	-\$ 1.761.970,80
1	\$ 443.027,46	\$ 0,8696	\$ 385.241,27	-\$ 1.376.729,53
2	\$ 457.602,93	\$ 0,7561	\$ 346.013,56	-\$ 1.030.715,97
3	\$ 525.274,80	\$ 0,6575	\$ 345.376,71	-\$ 685.339,27
4	\$ 598.401,17	\$ 0,5718	\$ 342.137,81	-\$ 343.201,45
5	\$ 677.363,96	\$ 0,4972	\$ 336.769,60	-\$ 6.431,85

**VAN=** -\$ 6.431,85

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Al existir un valor actual neto positivo en su etapa inicial, se asume que el plan va hacer rentable desde el punto de vista del inversionista.

### Cálculo de la Tasa Interna de Retorno (TIR)

$$TIR = r_1 + (r_2 - r_1) \frac{VAN_1}{VAN_1 - VAN_2}$$

Al ser la tasa interna de retorno superior al costo de oportunidad, el plan de negocios propuesto es atractivo desde la perspectiva financiera.

**Tabla 70-3: TMAR**

TMAR	6,38%
COSTO DE OPORTUNIDAD	15,00%
VAN+	\$ 459.611,92
VAN-	-\$ 6.431,85

TIR= 15,00% \$ 0,99

**TIR= 14,79%**

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Una tasa superior a la tasa de oportunidad TIR 14,79% > a I= 15%, nos dice que el plan desde el punto de vista del inversionista es atractivo.

**Tabla 71-3: Período de recuperación de la Inversión (PRI)**

PRI

	\$ 443.027,46	\$ 457.602,93	\$ 525.274,80	\$ 598.401,17	\$ 677.363,96	
	0	1	2	3	4	5
\$						
	1.761.970,80					
SUMA	AÑO 3		FRACCION			
	\$ 1.425.905,19		\$ 598.401,17		1	
			\$ 336.065,61		\$ 0,56	
	AÑOS	MESES				
	3	5				

Elaborado por: Andrade, D. 2020

Es decir, se espera recuperar todas las inversiones en 3 años, 5 meses, estando este periodo dentro de los rangos normales de inversión y recuperación de la misma.

### **Relación Beneficio Costo (RB/C)**

$$RB/C = \frac{\text{Ingresos actualizados}}{\text{Egresos actualizados}}$$

$$RB/C = \frac{\$ 2.221.582,72}{\$ 1.761.970,80}$$

$$RB/C = 1,26 \text{ m- prima}$$

$$RB/C = 0,26$$

**Elaborado por:** Andrade, D. 2020

El plan de negocios propuesto es atractivo desde la perspectiva beneficio costo, al ser el propietario el gerente, el cual se encuentra en nómina, el plan le devuelve 0,26 centavos de dólar por cada dólar invertido de manera neta.



## CONCLUSIONES

Terminada la etapa de la investigación se ha podido llegar a las siguientes conclusiones:

- Es necesario establecer los fundamentos teóricos necesarios para la elaboración de cualquier Plan, considerando la revisión Bibliográfica contemporánea que sustenta teorías, técnicas y estrategias que se pueden aplicar dentro de una investigación. El modelo que sirvió de guía en el presente trabajo investigativo es el de Flórez Juan, que contempla las etapas desarrolladas en el presente documento.
- Es importante el desarrollo de un estudio de mercado, este nos ha permitido conocer que el 69% de la población utiliza madera en la construcción de sus viviendas, que el 86% de los consumidores considera que la madera brinda comodidad y confort por lo que están dispuestos a adquirir este producto, y que, a la población en su mayoría, 76%, le gustaría tener un servicio a domicilio de este bien, variables importantes para el impulso del plan propuesto.
- El 97% de los ciudadanos del cantón Riobamba considera la importancia de los productos maderables siendo necesario para el desarrollo del negocio un conjunto de pasos lógicos en el desarrollo del proyecto, a través de él se puede promover el desarrollo de la empresa, solo ha sido necesario desarrollar cada una de sus partes para ir en busca de una mejora de la eficiencia empresarial.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable realizar promociones por lo que se deberá acentuar la difusión, de las medidas de los productos, sus precios, para dar confianza a los clientes, se considera un factor determinante en la disposición de compra, el contacto directo con el cliente.
- Al ser productos maderables caros es recomendable establecer una política de descuentos que pueden ser por pronto pago, o por compras al por mayor, situación que puede traer beneficios a Maderal sobre todo en esta etapa de crecimiento.
- Es importante el desarrollo un estudio de mercado cada dos años, este apoya la propuesta del plan de negocios, que con el desarrollo de indicadores afianzará el establecimiento del plan propuesto.
- Es importante aprovechar el retorno del plan 14,79% rentabilidad adicional para los futuros años, a través de él se puede promover el desarrollo de las familias que proveen de materias primas a la empresa, a la vez de desarrollarle cada una de sus aéreas logrando verdadera eficiencia empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Canela, J. (2004). *La gestión por calidad total en la empresa Moderna*. Madrid: Ra-Ma.

Flórez, J. (2016). *Plan de negocios*. Bogotá: Ediciones de la U.

Flórez, J. (2016). *Plan de negocios para pequeñas empresas*. Bogotá: Ediciones de la U.

Fores, J. (2012). *Plan de negocios*. Bogotá: Ediciones de la U.

Hernández, R. (2015). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.

Rubio, P. (2015). *Introducción a la gestión empresarial*. España: Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Salas, V. (2009). *Fronteras del Conocimiento*. Obtenido de:  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=309763>

Sapag, N., & Sapag, R. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. Chile: McGraw-Hill.

Urquiza, A. (2000). *Guía para una investigación educativa*. Riobamba: Edipcentro.

## **ANEXOS**

### **ANEXO A: ENTREVISTA A GERENTE MADERAL**

- 1. ¿Existe aceptación y consumo de productos maderables?**
- 2. ¿Considera que el precio de los productos maderables está al alcance de toda la ciudadanía?**
- 3. ¿Cuál es el producto maderable que mayormente prefieren las personas?**
- 4. ¿Considera que los productos que propone el plan de negocios tendrá acogida por el mercado?**
- 5. ¿Cuenta Maderal con capacidad instalada para proveer de los bienes maderables al mercado local y regional?**
- 6. ¿Qué aspectos considera importante en el negocio de la Madera?**
- 7. ¿Conoce Usted cual es la aceptación de sus productos en el mercado?**

## **ANEXO B: ENCUESTA A CLIENTES DE LA EMPRESA MADERAL**

Objetivo obtener la información de primer orden de quienes trabajan en el cantón Riobamba con madera y sus distintos productos.

1. ¿Conoce Usted con claridad para que se utiliza la madera?

Sí                  No

2. ¿Usted utiliza madera para la construcción y o arreglo de los hogares?

Sí    No

3. Qué clase de madera utiliza usted:

Pingo

Tablas de monte

Tablas de eucalipto

Duelas

Medias duelas

4. Utiliza madera, debido a la sensación de comodidad y la elegancia queda a una casa.

Sí                          No

5. Le interesa a usted que sea buena madera, aunque estos sean con materiales más económicos.

Sí                  No

6. Busca la funcionalidad en las maderas, que facilite su utilización y aproveche espacios.

Sí    No

7. Considera un factor primordial el servicio al cliente, esto marca la diferencia entre comprar o no.

Sí                  No

8. Tener un local para exhibir los diseños ayuda a promover las ventas.

Sí                  No

9. Para perdurar en el mercado se debe usar:

Buenos materiales

Ser cumplidos

Mantener los tiempos de entrega ofrecidos

Ser perseverante

10. ¿Conoce alguna empresa que le ofrezca buenas maderas?

Sí                  No

11. ¿Qué medio usted utiliza para buscar información sobre empresas de madera?

Televisión

Revistas

Internet

Radio

12. ¿Con qué frecuencia adquiere maderas para la vivienda?
- 1 vez cada 5 años
  - 1 vez cada 10 años
  - 1 vez al año
13. ¿Cuál es su opinión sobre las maderas para la vivienda que se ofertan actualmente?
- Precios convenientes
  - Madera tratada
  - Madera sin tratar
  - Buen material
14. ¿Cómo prefiere que sean entregados sus maderas para la vivienda?
- Servicio a domicilio
  - Recogerlos directamente del local comercial.