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

Julio Burgos Yambay[1], Evelyn Carchipulla Alvarado[2], Mariela Tomalá Mera[3], Federico Bocca[4]

[1] Ingeniero Comercial y Empresarial especialización Marketing y Comercio Exterior 2004.
[2] Ingeniero Comercial y Empresarial especialización Marketing y Comercio Exterior 2004
[3] Ingeniero Comercial y Empresarial especialización Marketing y Comercio Exterior 2004
[4] Director del Proyecto, Economista con especialización en Sector Público, Escuela Superior Politécnica del Litoral, 1998, Posgrado Profesor ICHE.

RESUMEN

En Guayaquil existen más de 1.200 PYMES que se dedican a la ebanistería y no existe una oferta formal de servicios productivos para esta actividad sobre todo en lo relacionado con el diseño, asistencia técnica y fabricación de partes y piezas estándar para la fabricación del mueble. Por otro lado, los ebanistas afrontan problemas recurrentes en la calidad del mueble debido a la falta de maquinaria moderna que les permita mejorar el corte, pulido, canteado, ensamblaje y elaboración de muebles, es por esta abundante oferta existente en el Mercado de la Producción y Comercialización de Muebles así como en la Decoración de Interiores, que se plantearon Estrategias que permitan a Detalles y Maderas S.A. “Deymasa” mantenerse dentro de estos mercados de una manera mas competitiva.

INTRODUCCIÓN

El consumidor actual esta rodeado de diferentes alternativas cada vez mas sorprendentes que poco a poco van cumpliendo sus expectativas y exigencias las cuales crecen con el pasar del tiempo.

Comprender sus conductas con profundidad es la única forma de captar sus preferencias las cuales pueden ayudar a mejorar su nivel vida con los productos y servicios que adquieren, y estos deben envolver un alto grado de superioridad y competitividad.

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

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

CONTENIDO

1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE DEYMASA.

1.1. ANTECEDENTES

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

1.2. PERFIL DE LA COMPAÑÍA

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

1.2.1. ACTIVIDADES EN LAS QUE SE DESENVUELVE

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

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

1.2.2. RECURSOS ACTUALES

1.2.2.1. Máquinas y Equipos.

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

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

1.2.2.2. Personal Administrativo y Operativo.

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

El Departamento Administrativo se encarga de Contabilizar las entradas y salidas que tiene la compañía. Este departamento cuenta con:

- 1 Gerente General
- 1 Contador
- 1 Secretaria

- 1 Asistente

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

Dentro de este departamento se encuentran:

- 4 Ebanistas.
- 5 Lacadores.
- 1 Jefe de producción.

1.2.2.3. Situación Financiera

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

El Total de sus Pasivos es de $ 10,626.37 (diez mil seiscientos veintiséis 37/100 dólares), que como se puede apreciar en casos extremos, las deudas de "Deymasa" están respaldadas por su activos disponibles, existiendo un ligero equilibrio entre ellos.

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

Tabla I: Resumen del Balance General 2002

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

ACTIVO		**PASIVOS**	
ACTIVO CORRIENTE	10432,89	PASIVO CORRIENTE	4126,37
ACTIVO FIJO	5420,5	PASIVO NO CORRIENTE	6500
ACTIVO DIFERIDO	284,88	PATRIMONIO NETO	5511,9
TOTAL ACTIVO	**16138,27**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**	**16138,27**

Con respecto a las Ventas de Deymasa, el comportamiento que estas tienen es poco estable y muy volátil existiendo meses que a veces supera los $10000,00 y otros que no alcanza ni los $ 500,00.
Pero en los últimos 6 meses la situación de la compañía ha empeorado con una tendencia de sus Ventas a la baja, permaneciendo en ciertas semanas sin actividad debido a la poca demanda.

1.2.2.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El principal problema que tiene DEYMASA es la falta de clientes debido al poco conocimiento que estos tienen de los servicios y productos que presta esta compañía.
Dada esta situación tecnológica y económico-empresarial se han encontrado tres potenciales problemas:

(i) Problema en el abastecimiento de madera seca y de insumos
(ii) La maquinaria utilizada puede no estar apta para satisfacer una mayor demanda lo cual causaría demora de la producción de los muebles.

(iii) Deficiencias en la cadena de intermediación comercial, que disminuye de manera importante la utilidad de DEYMASA.

2. INVESTIGACION DE MERCADO.

2.1. Análisis(Identificación) de la Competencia.

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

2.2. Análisis de los Proveedores.

Detalles y Maderas S.A. adquiere su materia prima de una lista de proveedores reconocidos en el mercado, los cuales serán escogidos según los requerimientos del cliente de acuerdo al diseño, tamaño, y estilo de los muebles y mas detalles que se utilizaran para decorar y brindar un ambiente encantador durable y con excelentes acabados.

2.3. Propósito de Investigación.

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

3. ESTRUCTURACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

3.1 Objetivos de la Reestructuración.

- Implementar políticas de control a cada uno de los departamentos para que cumplan eficientemente con sus funciones.

- Efectivizar el flujo de información entre los departamentos, para que todos compartan la responsabilidad conjunta del proceso total, no sólo de una pequeña parte de él.
- Analizar los ingresos y los egresos de cada una de las áreas en las que Deymasa trabaja y ver que sección es más eficiente, que productos o servicios son "estrella" y cuales no.
- Motivar al personal, a los clientes y proveedores de Deymasa en función de su productividad, fidelidad y facilidades de pago.
- Realizar un constante seguimiento y evaluación de todos los departamentos de la empresa. De nada sirve implementar y analizar políticas de control en un departamento de la empresa si no se estudia la posibilidad de hacerlo de la mano con sus proveedores y clientes.
- Producir la optimización del flujo del trabajo y de la productividad, midiendo ambas en función de los resultados del negocio: incremento de rentabilidad, participación de mercados, rendimiento sobre la inversión, capital social y activos.

3.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

3.2.1. Objetivos a Corto Plazo

- Aumentar la cartera de clientes
  - Alcanzar una cifra de Ventas de hasta $121.000.00 anuales en el transcurso de 10 años.
  - Conseguir una cartera de clientes del 35% en el transcurso de 10 años.
- Aumentar los beneficios
  - Producir un aumento del beneficio neto antes de impuesto de $ 32.000,00 a finales del 2004.
  - Alcanzar una tasa de rendimiento del capital invertido del 25% en el curso de los 2 primeros años.

3.2.2. Objetivos a largo Plazo

- Darle estabilidad financiera a la empresa.
- Llevar un control adecuado de los costos reduciendo en un 10% en relación al año anterior.
- Aumentar la fidelidad de adquisición del servicio en un 25%.
- Posicionar la imagen de Detalles y Maderas "Deymasa" en la mente de los clientes como una empresa que garantiza calidad y durabilidad en sus servicios.
- Integrar a la empresa como un todo creando departamentos y delegando funciones

4. ESTUDIO FINANCIERO DE DEYMASA.

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

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

4.1 CAPITAL DE TRABAJO

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

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

4.2 FLUJO DE CAJA

En la tabla 4.1 presentamos el flujo de caja proyectado con un horizonte de planeación de 10 años. Se incluyen además los egresos por inversiones que se deben hacer hoy (año cero) para el que el proyecto opere en el año 1.

Como podemos observar debido al préstamo y a la inversión realizada el flujo de caja presenta valores negativos en el transcurso de los dos primeros años. La perspectiva cambia a partir del tercer año en donde se observa flujos con valores positivos pero de un lento crecimiento debido al pago e intereses de la deuda. A partir del sexto año el flujo de caja se incrementa con un gran potencial alcanzando hasta el décimo año un valor de $11.761.70, como lo podemos apreciar a continuación.

TABLA II: FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Año 0	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
-$4.651,00	-$1.438,68	-$673,67	$91,33	$856,33	$1.621,33

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

4.3 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

4.3.1 CRITERIOS DE LA Tasa Interna de Retorno TIR

Es la tasa de descuento que obliga al Valor Presente de los flujos futuros de un proyecto a igualar su Costo Inicial. Basados en los flujos del proyecto utilizados anteriormente se obtuvo como resultado una Tasa del 36.35% la cual comparada con la TMAR estimada (15.49%) nos permite concluir que el proyecto es económicamente rentable.

4.3.2 CRITERIO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El VAN es un método utilizado para evaluar las propuestas de las inversiones de capital mediante la determinación de Valor Presente de los flujos futuros de efectivo descontados a la tasa de rendimiento requerida por la empresa. En nuestro caso la tasa de rendimiento del mercado es del 12%.

El VAN obtenido fue $12.409,49 este resultado indica que el proyecto se evalúa positivamente al ser mayor que cero y por lo tanto se considera rentable.

CONCLUSIONES

1. La meta de DETALLES Y MADERAS S.A. "DEYMASA" de ampliar su cartera de clientes en el mercado de Guayaquil es factible bajo los parámetros del estudio de mercado y plan de marketing presente.
2. El mercado en que se desenvuelve DEYMASA es desorganizado ya que existe una fuerte competencia, en las que están inmersas las grandes y pequeñas empresas.
3. El estudio de mercado realizado a los clientes perdidos determinó las razones de insatisfacción, lo cual hizo que éstas dejen de solicitar los servicios de DEYMASA.
4. A través de este estudio se obtuvo que la forma en que el cliente era atendido no estaba acorde a sus expectativas, lo cual nos orientó a diseñar estrategias de servicio al cliente, además de realizar la respectiva retroalimentación y control.

REFERENCIAS

a) Libro

Kotler,Philip, Dirección de mercadotecnia, Editorial Prentice Hall, Octava edición, México, 1996.

b) Libro

Varela, Rodrigo, Innovación Empresarial, Editorial Prentice may, Segunda Edición, Bogotá, 2001.

c) Libro

Lambin, Jean Jacques, Marketing Estratégico, Editorial McGraw Hill, Tercera Edición, Madrid, 1995.