

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
FINANCIERAS**

**CARRERA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA INTEGRADO  
FINANCIERO PARA LA EMPRESA CEB.INDUSTRIA**

**Proyecto de Grado presentado para la obtención del grado de Licenciatura**

**POR: UNIV. JERRY ROLANDO CONTRERAS ALARCÓN**

**TUTOR: LIC. CARLOS EDUARDO VALENTI MORALES**

**La Paz, 02 de diciembre de 2022**

## **DEDICATORIA**

A Dios

Por fortalecernos constantemente en nuestro diario caminar.

A Mí querida Madre

Por el constante apoyo, orientándome desde niño, aconsejándome y guiándome siempre por el buen camino.

A mis hermanos

Que siempre estuvieron a mi lado en momentos difíciles, que Dios los bendiga.

## INDICE

1.	Resumen de la idea de negocio .....	3
1.1.	Naturaleza de la empresa .....	3
1.2.	Producto, ventaja competitiva.....	3
1.3.	Estructura de mercado, competencia, segmento de mercado, previsión de ventas 3	
2.	Definición del negocio .....	8
2.2.	El concepto del negocio .....	8
2.3.	El producto y la generación de valor .....	9
2.3.1.	Generación de valor.....	10
2.4.	Misión .....	10
2.5.	Visión.....	10
2.6.	Principios valores y claves de gestión .....	11
2.7.	Declaración de objetivos empresariales.....	11
2.7.1.	Objetivo general .....	11
2.7.2.	Objetivos específicos.....	11
2.7.3.	Claves de gestión.....	12
2.8.	La estrategia competitiva .....	12
3.	Descripción del producto mercadotécnico .....	15
4.	Mercado.....	22
4.1.1.	Análisis documental .....	22
4.5.	Investigación de mercado .....	28
4.5.1.	Determinación del universo y la muestra .....	28
5.	El consumidor .....	34
5.3.	Influencias internas sobre el comportamiento de compra.....	35
5.4.	Enfoques de decisión de compra.....	36
6.	Estrategias de Marketing .....	38

6.1.	Definición de Marketing .....	38
6.2.	Objetivos de marketing .....	40
6.2.1.	Objetivo general de marketing .....	40
6.2.2.	Objetivos específicos de marketing.....	40
6.3.	Estrategias de marketing mix.....	41
6.3.1.	Marketing mix .....	41
6.4.	Estrategias de ingreso .....	50
6.5.	Fases de introducción o lanzamiento .....	50
6.5.	Estrategia de ciclo de Vida .....	51
7.	Operaciones.....	54
7.6.	Diseño y desarrollo de productos.....	54
7.7.	Descripción técnica y funcional del producto.....	57
7.7.1.	Diagrama de especificaciones .....	57
7.8.	Diagrama de procesos .....	62
7.9.	Flujograma de procesos .....	62
7.12.	Tecnología maquinas equipos y materiales.....	72
8.	FINANZAS .....	81
8.5.	Estudio de inversión.....	81
8.7.	Inversiones, reposiciones y depreciaciones .....	82
8.7.1.	Capital de inversiones.....	82
8.7.2.	Depreciación de activos.....	86
8.7.3.	Capital de operaciones.....	87
8.7.4.	Financiamiento externo .....	87
8.8.	Ingresos .....	88
8.8.1.	Proyección de ingresos anuales.....	88
8.9.	Costo de producción .....	89
8.9.2.	Mano de obra .....	91

8.9.3.	Costos indirectos de fabricación.....	91
8.9.4.	Proyección de costos de producción.....	93
8.6.	Flujo de caja.....	94
9.	Supuestos escenarios .....	98
9.2.	Escenarios Pesimistas .....	98
9.3.	Escenarios optimistas.....	99
9.3.	Escenario real.....	99
10.	Organización administrativa y legal .....	3
10.1.	Personería jurídica .....	3
10.2.	Registro legal .....	3
10.2.1.	Registro en fundempresa.....	3
10.2.2.	Inscripción en el sistema de impuestos nacionales .....	4
10.2.3.	Registro en la alcaldía .....	5
10.2.4.	Registro en el ministerio de trabajo.....	5
10.2.5.	Afiliación de la caja de salud .....	5
10.2.6.	Registro en la administradora de fondo de pensiones AFP.....	5
10.3.	Organización empresarial .....	6
10.3.1.	Nombre.....	6
10.3.2.	Logo .....	6
10.4.	Organigrama.....	7
10.4.1.	Organización y manual de funciones.....	7
10.5.	Procedimientos técnico administrativos .....	10
10.5.1.	Políticas de contratación.....	10
10.5.2.	Políticas de capacitación .....	12
10.5.3.	Políticas de prevención de riesgos laborales .....	12
	Conclusiones .....	13
	Recomendaciones .....	15

BIBLIOGRAFIA .....	16
ANEXOS .....	18

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1 Características de la segmentación de mercado.....	28
Cuadro 3 Entrevista .....	33
Cuadro 4 Influencias externas .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Cuadro 5 Matriz FODA.....	38
Cuadro 6 Definición de escenarios estratégicos .....	39
Cuadro 7. Matriz de escenarios estratégicos .....	40
Cuadro 8 Nuevos modelos y diseños.....	42
Cuadro 9 Costo de la campaña BTL.....	47
Cuadro 10 Características de la publicidad .....	47
Cuadro 11 Diseño publicitario.....	47
Cuadro 12 Evaluación de la publicidad.....	48
Cuadro 13 Material audiovisual .....	48
Cuadro 14 Estrategia de ciclo de vida .....	51
Cuadro 15 Organización y descripción de cargos y funciones del área de medición y corte .....	69
Cuadro 16 Organización y descripción de cargos y funciones del área de preparación y unión de piezas .....	70
Cuadro 17 Organización y descripción de cargos y funciones del Area de tallado, cepillado y pintado.....	71
Cuadro 18 Organización y descripción de cargos y funciones: Gerente General .....	8
Cuadro 19 Organización y descripción de cargos y funciones: Contador.....	9
Cuadro 20 Organización y descripción de cargos y funciones: Vendedor.....	10
Cuadro 21 Organización y descripción de cargos y funciones: Encargado de Almacén	72

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Grafico 1 Construcciones legales .....	24
Grafico 2 Importación de muebles .....	25
Grafico 3 Importación de muebles según material 2020.....	26
Grafico 4 Comportamiento de las ventas .....	30
Grafico 5 Preferencias del consumidor de las marcas bolivianas .....	30
Grafico 6 Interés de los clientes .....	31
Grafico 7 Satisfacción de los clientes.....	31
Grafico 8 Conocimiento de la Empresa.....	32
Grafico 9 Criterios de compra .....	32
Gráfico 10 Flujograma de procesos.....	63

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Datos de la empresa.....	8
Tabla 2 Productos que fabrica actualmente la empresa.....	15
Tabla 3 Productos que pretende fabricar la empresa.....	16
Tabla 4 Maderas para la fabricación de muebles .....	18
Tabla 5 Tipos de melamina .....	19
Tabla 6 Fabricación de muebles, Industrias Manufactureras N.C.P. en Bolivia 2019 ...	25
Tabla 7 Determinación de la muestra .....	28
Tabla 8 Segmentación de mercado .....	29
Tabla 9 Escala de ponderaciones.....	39
Tabla 10 Marca de la Empresa CEB.Industrial SRL.....	41
Tabla 11 Campaña BTL .....	45
Tabla 12 Presupuesto para material audiovisual .....	49
Tabla 13 Presupuesto para el consultor .....	50
Tabla 14 Presupuesto para actividades.....	50
Tabla 15 Ficha técnica estante de cocina.....	57
Tabla 16 Ficha técnica mueble de Baño .....	58
Tabla 17 Ficha técnica.....	59
Tabla 18 Ficha técnica mueble de sala .....	60
Tabla 19 Ficha técnica escritorio.....	61
Tabla 20 Tabla resumen de tecnología máquinas y materiales .....	72
Tabla 21 Tabla de materiales.....	74
Tabla 22 Herramientas.....	75
Tabla 23 Proveedores de materia prima .....	77
Tabla 24 Programación de Productos.....	78
Tabla 25 Estructura de financiamiento interno.....	81
Tabla 26 Distribución del aporte de socios .....	81
Tabla 27 Capital de Inversiones .....	82
Tabla 28 Inversión en maquinaria .....	83
Tabla 29 Inversión en equipos e instalaciones .....	84
Tabla 30 Inversión en Herramientas.....	84
Tabla 31 Inversión en Materiales .....	85
Tabla 32 Inversión en equipos de computación .....	86

Tabla 33 Inversión en muebles y encerres .....	86
Tabla 34 Depreciación de activos.....	86
Tabla 35 Valor de desecho .....	87
Tabla 36 Capital de operaciones.....	87
Tabla 37 Datos préstamo bancario .....	87
Tabla 38 Amortización del proyecto .....	88
Tabla 39 Capacidad de producción y precio estimado .....	88
Tabla 40 Datos Ingresos .....	88
Tabla 41 Factor de crecimiento .....	89
Tabla 42 Proyección anual ingresos .....	89
Tabla 43 Materia prima Madera .....	89
Tabla 44 Materia Prima Melamina.....	90
Tabla 45 Materia prima Materiales .....	90
Tabla 46 Costo anual de Materia Prima .....	90
Tabla 47 Costos y precios unitarios.....	91
Tabla 48 Costos mano de obra directa.....	91
Tabla 49 Materia Prima Indirecta.....	91
Tabla 50 Sueldos y salarios administrativos.....	92
Tabla 51 Planilla de aportes patronales .....	92
Tabla 52 Planilla de Beneficios sociales .....	92
Tabla 53 Servicios Básicos.....	93
Tabla 54 Proyección CIF.....	93
Tabla 55 Resumen costos de producción .....	93
Tabla 56 Costos de administración.....	94
Tabla 57 Costos comerciales .....	94
Tabla 58 Flujo de caja .....	94
Tabla 59 Indicadores TIR y VAN .....	95
Tabla 60 1er escenario, supuesto de Mano de obra.....	98
Tabla 61 2do escenario, supuesto de costo de materia prima.....	98
Tabla 62 1er escenario optimista, Incremento de personal externo de ventas .....	99
Tabla 63 Análisis estado de resultado en el escenario real.....	99
Tabla 64 Escenario Real .....	100

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Variedad de muebles .....	10
Ilustración 2 Diagrama de distribución física.....	42
Ilustración 3 Estante de cocina .....	54
Ilustración 4 Modulo para microonda .....	55
Ilustración 5 Mueble de Baño.....	55
Ilustración 6 Modulo superior esquinero.....	55
Ilustración 7 Mueble auxiliar de Baño .....	55
Ilustración 8 Mueble de closet.....	56
Ilustración 9 Escritorio de oficina .....	56
Ilustración 10 Mueble de sala.....	56
Ilustración 11 Mueble de Escritorio .....	56
Ilustración 12 Partes del Mueble de estante de cocina .....	58
Ilustración 13 Partes del mueble de Baño .....	59
Ilustración 14 Partes del mueble de closet.....	60
Ilustración 15 Partes del mueble de sala.....	61
Ilustración 16 Partes del Mueble de escritorio .....	62
Ilustración 17 Organigrama del área de producción.....	67
Ilustración 18 Localización de la Planta.....	78
Ilustración 19 Plano de la Empresa .....	79
Ilustración 20 Registro Fundempresa.....	4
Ilustración 21 Registro NIT.....	4
Ilustración 23 Logo CEB.Industria.....	6
Ilustración 24 Organigrama de la Empresa .....	7

## **RESUMEN EJECUTIVO**

CEB.Industria en la actualidad es una empresa unipersonal con varios años de experiencia en la industria de muebles, a la cabeza del Sr. Humberto Bascope quien empezó con un pequeño taller y que poco a poco logro ingresar a su empresa al mercado de la Ciudad de La Paz.

En la elaboración del presente Trabajo de Grado, se implementó un Plan de Negocios de un Sistema Integrado Financiero para la Empresa CEB.Industria, con el propósito de determinar si es factible o no.

La evaluación de la empresa estudiada, se la realiza a través de la determinación del perfil institucional, la determinación de la naturaleza del negocio, que permite mostrar la situación en la que se encuentra la empresa, que conjuntamente con el análisis de mercado, identificar las debilidades y oportunidades de mejoramiento. Y que también permite determinar a la empresa las estrategias adecuadas de marketing mix, estrategias de ingreso, estrategias de posicionamiento en función de la ventaja competitiva.

El mercado de la Ciudad de La Paz, abarca una amplia gama de preferencias y gustos. En cuestión de muebles, el mercado es competitivo, liderada por fabricantes y por revendedores.

Para lo cual CEB.Industria, presenta una nueva cartera de productos en función, a buen precio, novedosos y de fino acabado, con creatividad y diseño con que se elabora satisface las exigencias de los clientes.

Dentro de la propuesta también abarca el área de procesos, que permitido establecer el correcto proceso de fabricación de los muebles seleccionados.

Los resultados obtenidos mediante la aplicación de los indicadores financieros, VAN y TIR fueron de 264.319 y 19% respectivamente, con lo cual se determina un proyecto rentable y la factibilidad del proyecto.

**RESUMEN DE  
LA IDEA DEL  
NEGOCIO**

## **1. Resumen de la idea de negocio**

### **1.1. Naturaleza de la empresa**

CEB.Industria en la actualidad es una empresa considerada como unipersonal, que se dedica a la fabricación de productos de madera y melanina, tales como puertas, cuadros de ventanas entre otros productos más.

Con la implementación del plan de negocio en el presente trabajo se espera que la Empresa pueda crecer en el mercado paceño y que pueda ser considerado como especialista dentro del rubro de carpintería y como actividad principal tenga el diseño, fabricación y venta de una amplia variedad de muebles.

CEB.Industria entonces por sus características puede clasificarse como una PYME, de propiedad privada, que se encuentra dentro del sector secundario o industrial y que jurídicamente es considerada como una S.R.L.

### **1.2. Producto, ventaja competitiva**

La empresa ofrece una amplia variedad de muebles y como ventaja competitiva en el mercado tiene la ampliación y diversificación de productos fabricados con calidad, fundamentada por estrategias que contemplan una combinación adecuada en la utilización de materia prima, estrategias de marketing, entre otros.

### **1.3. Estructura de mercado, competencia, segmento de mercado, previsión de ventas**

Una estructura del mercado agrupa características de los compradores y vendedores de un producto, servicio o industria. Así, se considera principalmente el número de oferentes y demandantes, así como su poder de negociación entre otros factores. (Cuellar 2004).

La ciudad de La Paz, se caracteriza por contar con una gran variedad de mercados de los que resaltan los mercados temporales que se encuentran en las calles y plazas y los mercados permanentes que cuentan con una ubicación fija, en tiendas o edificios cerrados.

Es por esa misma razón que el mercado de la venta de muebles, se la podría definir como potencial, puesto que abarca también un número considerable de vendedores y compradores.

Pese a la gran variedad de muebles en el mercado, solo un 50% es de producción nacional, el restante porcentaje se divide en la importación de muebles y la fabricación de muebles con otro tipo de materiales.

La competencia directa que tiene la empresa CEB.Industria, se las determina por medio del número de microempresas registradas en el INE. Aunque se destaca que una gran cantidad de pequeñas y microempresas todavía no están constituidas legalmente en el país.

Los productos sustitutos en cuanto a la venta de muebles, son los mismos muebles con la excepción de que son fabricados de distintos materiales, como el plástico y metal, entre otros.

En cuanto a la segmentación de mercado, CEB.Industria tiene una ubicación geográfica en la ciudad de La Paz, y que vende sus productos a segmentos de mercados que contemplan a las familias de estrato medio alto. Y con un ingreso estimado por encima del salario mínimo nacional, entre otros.

La previsión de ventas se encuentra en función del comportamiento de las ventas estimadas determinadas por los registros y por información obtenida mediante una entrevista al Gerente de la empresa. De la que resalta un comportamiento que registra que los meses de enero y febrero las ventas son bajas y que existe una mejora en los meses de marzo hasta septiembre.

#### **1.4. Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing que plantea la empresa se basa en el marketing Mix basada en las variables de producto, precio, plaza y promoción. Además de la implementación de estrategias de ingreso, posicionamiento y estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto.

#### **1.5. Volumen de producción**

Los volúmenes de producción estimados de los diferentes productos propuestos por la empresa suman en promedio 62 unidades al mes y anualmente unas 742 unidades.

## **1.6. Inversión, costos, financiamiento y rentabilidad financiera**

El estudio financiero, prueba la factibilidad de la aplicación del plan de negocio en la Empresa CEB.Industria, a través de los resultados obtenidos por medio de indicadores financieros utilizados, los cuales son el VAN y la TIR, con valores de 264.319 y 19% respectivamente. Lo que indica la factibilidad del proyecto.

El desarrollo del plan de negocios del presente proyecto se encuentra en función a la implementación de un sistema integrado financiero para la Empresa CEB.Industria, misma que cuenta con las siguientes características:

Un sistema integrado financiero, es aquel que integra los diversos componentes, procesos y áreas en la consecución de los distintos objetivos y funciones (Finanzas, medio ambiente, mercado, producto, calidad, operaciones, marketing y otros.) de un negocio en uno solo (Esengeldiev, 2019).

Este tipo de estudios, que se encuentra integrado por elementos informativos cuantitativos y cualitativos permiten decidir y observar la viabilidad de un plan de negocios, debido a que contempla el comportamiento de las operaciones necesarias para que una empresa marche y visualice a su vez el crecimiento de la misma en el tiempo.

Las ventajas que ofrece su implementación en una Empresa son (Gonzalez & Lopez, 2001):

- Define funciones y responsabilidades de forma clara frente a objetivos comunes.
- Mejora la eficiencia general mediante la eliminación de las tareas duplicadas en el proceso operativo.
- Desarrolla y establece el manual de funciones y tareas del personal de la Empresa.
- Facilita la mejora continua en la gestión.
- Considera el costo efectivo que conlleva el operar el proyecto en términos financieros que implica el costo de capital de trabajo, adquisiciones de activo fijo y gastos pre operativos hasta obtener los indicadores financieros en los Estados Financieros.
- Desarrolla estrategias de marketing enfocadas al tipo de negocio.

- Constituye un estudio de mercado y las necesidades que existen en él, con la finalidad de identificar la demanda potencial y los nichos de mercado.
- Desarrolla un estudio técnico que determinan los aspectos que incluyen el lugar, equipo, instalaciones, tecnología y otros elementos para la producción del bien o servicio que desarrollan en el proyecto de negocio.
- Establece un estudio de producción que contempla todos los insumos necesarios para el proceso de elaboración o comercialización de sus productos.
- Evalúa la rentabilidad del negocio.

# DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

## 2. Definición del negocio

### 2.1. Naturaleza de la empresa

CEB.Industria inicio en el mercado como un negocio familiar en la gestión 2014, posterior a esto fue crecimiento poco a poco hasta transformarse en una empresa Unipersonal. Y que en la actualidad sigue vigente, a pesar de la llegada de la pandemia que azoto fuertemente a las empresas en general.

En el presente trabajo de investigación se pretende que la empresa CEB.Industria vuelva al mercado nuevamente con la diferencia de establecerse como una empresa S.R.L. (Sociedad de Responsabilidad Limitada).

La empresa cuenta con una alta experiencia en el área de la carpintería, específicamente en la elaboración de muebles de alta calidad. Y con objetivo de cubrir las necesidades de sus clientes, plantea aumentar la gama de productos que ofrece. Lo que consiste en la transformación de materia prima, tales como tableros de madera y melanina y los convierte en productos finales que son los diferentes muebles para cocinas, baños, oficinas y closet entre otros.

**Tabla 1** Datos de la empresa

<b>NOMBRE O RAZON SOCIAL DE LA EMPRESA</b>	CEB.Industria
<b>TAMAÑO</b>	PYME
<b>TIPO DE SOCIEDAD</b>	Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL
<b>RUBRO</b>	Diseño, fabricación y venta de muebles
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA</b>	Carpintería
<b>DIRECCION</b>	Av. Mario mercado, Zona Llojeta Nro. 500

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.2. El concepto del negocio

La empresa CEB.Industria, que significa “Carpintería Ebanistería Bascope. Industria”, tiene como dueño al Sr. Humberto Yuri Bascope Villazón y a su esposa la Dra. Angela

Pinto, quienes iniciaron la empresa en la gestión 2014 hasta la actualidad y que dieron los primeros pasos para el crecimiento de su emprendimiento.

**Ilustración 1** Gerente General Sr. Humberto Yuri Bascope



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Propietario de la Empresa.

CEB.Industria pretende constituirse como el concepto de calidad en la fabricación de todo tipo de muebles, durables, con fino acabado y con una constante innovación en diseños a base de madera y de melamina.

El concepto nació debido a las exigencias del mercado, en la que los gustos de los clientes cambian rápidamente. Es por esa razón que la empresa CEB.Industria apuesta al incremento de diseños y modelos.

### **2.3. El producto y la generación de valor**

CEB.Industria, ofrece al mercado diferentes tipos de muebles, cocinas, baños, closets, empotrados, vestidores y una variedad de productos de alta calidad en madera y melamina, destinadas a satisfacer las necesidades de su clientela.

El producto está dirigido a grupos de familias, instituciones públicas o privadas, y toda variedad de entes que tiene la necesidad de amoblar sus áreas sean estas de hogar, de oficina o de trabajo.

## **Ilustración 2** Variedad de muebles



**Fuente:** Catalogo de la empresa

### **2.3.1. Generación de valor**

La empresa para la generación de valor considera un conjunto de actividades que aumentan la rentabilidad de la empresa, y que también benefician a los consumidores finales. De las cuales se tienen:

- Posicionarse como la primera empresa con una garantía para sus productos, que consiste en el reparo de daños que pueden llegar a sufrir los productos.
- Un servicio personalizado y con asesoramiento adecuado para generar la satisfacción de sus clientes.

### **2.4. Misión**

“Somos una empresa dedicada a la fabricación de todo tipo muebles, mediante el uso de tecnología y con personal altamente calificado y comprometido para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”

### **2.5. Visión**

“Ser líder en la fabricación de muebles innovadores y de calidad en constante expansión a nivel nacional, satisfaciendo las necesidades de los clientes por encima de sus expectativas, brindándoles productos de calidad y excelencia”

## **2.6. Principios valores y claves de gestión**

CEB.Industria es una empresa orientada a satisfacer las necesidades de sus clientes por lo que es necesario considerar un ambiente con los siguientes valores:

Entre los valores con las que se rige la empresa CEB.Industria son:

- Puntualidad

El valor de la puntualidad esencialmente con los clientes en la entrega de sus requerimientos.

- Compromiso

El compromiso de fomentar la innovación y desarrollo de los productos a fin de satisfacer los gustos y necesidades de los clientes.

- Desarrollo

Elevar la calidad de vida de cada uno de los trabajadores, con un alto sentido de responsabilidad social.

## **2.7. Declaración de objetivos empresariales**

### **2.7.1. Objetivo general**

Implementar un plan de negocio en función a un sistema de gestión integrado para la empresa CEB.Industria

### **2.7.2. Objetivos específicos**

- Desarrollar un análisis del producto mercadológico y de estudio de mercado.
- Establecer el plan de marketing.
- Desarrollar un plan de operaciones.
- Analizar financieramente la empresa en estudio.
- Estimar la viabilidad del plan de negocio implementado en la empresa.

### **2.7.3. Claves de gestión**

La empresa considera los siguientes tres factores necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa:

- La persona

La persona es el factor más importante y el recurso más valioso en la gestión de cualquier proyecto. Tanto a nivel interno como a nivel externo, las personas son la piedra angular. Al fin y al cabo, los proyectos son ejecutados por personas y están destinados a satisfacer las necesidades de la sociedad.

- El presupuesto.

El presupuesto es el documento guía del presente proyecto, con el cual se rige el funcionamiento de la empresa en cada momento. De ahí nace la importancia de que la organización cuente con un presupuesto realista y detallado, pero a la vez claro y conciso.

El presupuesto es considerado también como una herramienta de gestión que permite hacer seguimiento de los objetivos planteados y el establecimiento de prioridades. En este sentido, el control del presupuesto se presenta como imprescindible, la rentabilidad va depender del cumplimiento de los mismos, lo que le da la viabilidad al proyecto.

- El tiempo

El tiempo es un factor fundamental en todos los aspectos de la vida. En la gestión de proyectos es un aspecto crítico puesto que el tiempo se traduce directamente en dinero.

El proyecto es considerado dinámico, y por tanto cambiante, por ello la precisión de planificar es algo esencial. Todo debe ser planificado, no solo los procesos y las tareas rutinarias. El propio cambio y la innovación pueden ser considerados como procesos de mejora continua.

## **2.8. La estrategia competitiva**

La ventaja competitiva está en el corazón del desempeño de una empresa en mercados competitivos. La ventaja competitiva significa tener bajos costos, ventaja de diferenciación o una estrategia de enfoque exitosa. La ventaja competitiva crece

fundamentalmente fuera de valor a la empresa puede crear para sus compradores que exceda el costo de la empresa de crearlo<sup>1</sup>.

La empresa CEB.Industria tiene planeado a priori implementar estrategias de marketing mix, estrategias de ingreso, estrategias de posicionamiento y estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto, que permita el desarrollo de la ventaja competitiva, fundamentada en la diferenciación y que permitirá el:

- Desarrollo de nuevos diseños y modelos de muebles.
- Implementación de una estructura organizativa flexible, que facilite la participación de los trabajadores de la empresa.
- Ingreso al mercado como una de las metas principales para ganar cuota de mercado.

La empresa utiliza la estrategia de diferenciación y ampliación de productos, plasmadas en nuevos productos y la fabricación de productos con materia prima adecuada, como su principal ventaja, la cual es una de las razones por las que se destaca en el mercado, es decir la correcta combinación de la materia prima utilizada.

Misma que apoya a las otras ventajas con las que cuenta, como son el marketing mix, y las demás.

---

<sup>1</sup> Porter, M. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (1° Edición). México: Editorial McGraw – Hill Interamericana.

DESCRIPCIÓN DEL  
PRODUCTO  
MERCADOTÉCNICO

### 3. Descripción del producto mercadotécnico

Los productos de CEB.Industria, son novedosos y de fino acabado, la creatividad y diseño con que se elabora satisface las exigencias de los clientes que cada vez quieren contar con un producto innovador.

Un closet, una puerta o un escritorio por nombrar algunos de los productos contempla el desarrollo de un adecuado manejo de la materia prima que es el paso fundamental en la elaboración de excelentes muebles, que una vez terminados la empresa los pone a la venta al público.

CEB.Industria, previa investigación de las expectativas de ventas de los productos del mercado, selecciono una cartera diversificada de productos, misma que se encuentran descritas a continuación.

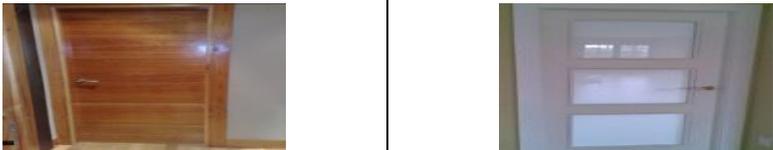
#### 3.1. Descripción breve de los producto con los que cuenta la Empresa CEB.Industria

En sus inicios la empresa contaba con una variedad de productos reducida, puesto que contaba con una inversión, en máquinas, materiales entre otros que abastecía para cumplir con el funcionamiento de la empresa.

Pese a las restricciones con las que contaba la empresa también realizaba, muebles de cocina, roperos empotrados, vestidores, trinchas, muebles de baño, muebles de comedor, salón y dormitorios, muebles para centros comerciales y otros.

Los productos que fábrica más actualmente y antes de consolidarse como una empresa de Responsabilidad Limitada, son:

**Tabla 2** Productos que fabrica actualmente la Empresa

MUEBLES QUE ACTUALMENTE FABRICA LA EMPRESA	
Puerta	
Catre	

Porta ventana		
Mesa		
Sillas		

**Fuente:** Elaboración propia

Con la aplicación del modelo de plan de negocios, la empresa tiene por objetivo la puesta en marcha de los productos que fueron seleccionados para la empresa y que se destacan por una ampliación de modelos y diseños de sus productos de vestidores, trinchas, muebles de baño, cocina, escritorios y otros.

Los nuevos modelos amplían el área de trabajo que tiene la empresa, pues se enfocan en muebles para el hogar, muebles de baño, muebles de sala entre otros. Y se encuentran descritas en la tabla 3

**Tabla 3** Productos que pretende fabricar la empresa

MUEBLES QUE PRETENDE FABRICAR LA EMPRESA	
VESTIDOR	

MUEBLE DE BAÑO	
MUEBLE DE CLOSET	
MUEBLE DE SALA	
ESCRITORIO DE OFICINA	

**Fuente:** Elaboración propia

Con los productos del cuadro anterior, su fabricación y venta, a priori se espera que aumente la oferta de mercado de la empresa.

### **3.2. Características de los nuevos productos**

La fabricación de los nuevos muebles se encuentra bajo las siguientes características:

- La empresa tomo el concepto de calidad para sus nuevos productos y lo que le diferencia de sus competidores, aparte de la ampliación de los diseños y modelos, las correctas combinaciones muebles fabricadas con material de madera y melamina.

### 3.2.1. Madera

La madera es un material natural, flexible y resistente con el que generan sus troncos los distintos tipos de árboles conocidos, creciendo año tras año mediante un sistema de capas concéntricas y circulares. De hecho, según su producción de madera en el tronco, se distingue a los árboles de las plantas herbáceas<sup>2</sup>. Los tipos de maderas que usa la empresa para la fabricación de sus productos son los siguientes<sup>3</sup>:

- Cedro, Mara, Yesquero, Mara macho, Bibosi, Mapajo, Roble, Nogal, Tajovo y Teca.

**Tabla 4** Maderas para la fabricación de muebles

MADERAS USADAS PAR LA FABRICACION DE MUEBLES	
Cedro	Mara
	
Nogal	Mara Macho
	

**Fuente:** Elaboración propia

- Calidad de la madera

<sup>2</sup> Aguilar, Jorge. Materiales y materias primas. 2009. Editorial Encuentro. Recuperado de <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2012/11/madera.pdf>

<sup>3</sup> FERRACO, Woodspecialist. Catálogo de madera aserradas de Bolivia, 2018, <https://www.ferrarowoodspecialist.com/2018/09/25/maderas-aserradas-de-bolivia/>

La materia prima se encuentra libre de rajaduras, alburas, acebolladuras, sin picadas de insectos entre otros.

- Medidas de la madera

Gruesos: 1" – 2" -3" – 4" – 6" – 8" y 10" (Medida estándar)

Anchos: 6" y más con 15% 4" y 5" (Medida estándar)

Largos: De 7' a 18' y de 3' a 6' (Medida estándar)

### 3.2.2. Melamina

La melamina es un compuesto químico o polímero sintético muy estable y con una resistencia considerable. Tiene muchos usos industriales, sin embargo el que en esta ocasión nos interesa tiene que ver con su uso como recubrimiento de tableros de madera<sup>4</sup>.

- Calidad

La materia melamina es resistente y duradero, tiene una óptima relación calidad precio, es impermeable y cuenta con una gran variedad de diseños<sup>5</sup>.

Los tipos de melamina usados son el aglomerado y el de densidad media; el primero que está formado por madera triturada, la siguiente que se caracteriza por la madera que se deshace en mayor medida, se convierte en fibras. Estas se unen mediante adhesivos y se prensan. El resultado ofrece un excelente soporte no solo para recubrir con melamina, también para otros acabados.

- Medidas de la materia prima, melamina

Las medidas estándar de tableros de melamina son, 244×122 cm y de 285×210 cm. Con espesores más comercializados de 5 mm, 16 mm y 19 mm y de 3 mm, 6 mm, 10 mm, 22 mm o 30 mm.

**Tabla 5** Tipos de melamina

MELAMINA USADA PAR LA FABRICACION DE MUEBLES	
Aglomerado	MDF

<sup>4</sup> Méndez, Raymundo. Fabricación de muebles en Melamina, 2009, editorial: SENATI

<sup>5</sup> MEDEC, MDF y Aglomerado, 2009. Editora. Profesionales.



**Fuente:** Elaboración propia

### **3.3. Los materiales y su incidencia en el producto final de la empresa CEB. Industria**

La ventaja principal de la combinación de madera y melamina es que principalmente incrementa la calidad de los productos fabricados, así como la duración de las mismas, además de las siguientes:

- La fabricación de los muebles es más económica
- Resisten la humedad
- Mayor resistencia
- Resistencia al sol, al fuego
- Amplio campo de diseños y colores

# MERCADO

## **4. Mercado**

### **4.1. Potencial de mercado**

El desarrollo de esta sección se encuentra en función de los Instrumentos de relevamiento de Información como:

#### **4.1.1. Análisis documental**

El análisis documental es un conjunto de operaciones encaminadas a representar un documento y su contenido bajo una forma diferente de su forma original, con la finalidad de posibilitar su recuperación posterior e identificarlo. El análisis documental es una operación intelectual que da lugar a un subproducto o documento secundario que actúa como intermediario o instrumento de búsqueda obligado entre el documento original y el usuario que solicita información<sup>6</sup>.

- Encuesta

La encuesta se considera en primera instancia como una técnica de recogida de datos a través de la interrogación de los sujetos cuya finalidad es la de obtener de manera sistemática medidas sobre los conceptos que se derivan de una problemática de investigación previamente construida. La recogida de los datos se realiza a través de un cuestionario, instrumento de recogida de los datos (de medición) y la forma protocolaria de realizar las preguntas (cuadro de registro) que se administra a la población o una muestra extensa de ella mediante una entrevista donde es característico el anonimato del sujeto<sup>7</sup>.

- Entrevista

La entrevista como un conjunto de reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y sus informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que los informantes tienen respecto a sus vidas, experiencias o situaciones.<sup>8</sup>

---

<sup>6</sup> Haga, E. (1990). La Investigación Científica. Barcelona: Editorial Ariel.

<sup>7</sup> Diaz, G. (2006). Metodología de la Investigación Científica. Santo Domingo: Editora Santo Domingo.

<sup>8</sup> Taylor, B. (1986). Técnicas de Investigación. Madrid: Editora Luz de mundo.

CEB.Industria cuenta como mercado potencial el departamento de La Paz, específicamente en el centro de la ciudad, donde se considera la empresa que puede encontrar una variedad de clientes potenciales.

Sin embargo, es necesario mencionar que se observa una gran fragmentación o dispersión en el ámbito de la producción nacional, con presencia de una gran cantidad de productores; según información de Fundempresa se encuentran alrededor de 2.253 unidades productivas registradas a lo largo del país<sup>9</sup>.

En los últimos cinco años, Bolivia importa en promedio 2,1 millones de dólares anuales solo en muebles de madera de tipo melamina desde China, según datos del Instituto Boliviano de Comercio Exterior<sup>10</sup>.

Estas importaciones se tradujeron como reducción de la producción nacional de muebles hasta en un 50%, afectando a los más de Cincuenta Mil productores desde grandes fabricantes y PYMES a pequeños talleres artesanales de fabricación de muebles que existe en Bolivia.

En cuanto a clientes potenciales se considera el caso de las construcciones en desarrollo y donde cada construcción necesita al final de su acabado, el amoblado correspondiente; es ahí donde CEB.Industria, entra en acción, desarrollando todas sus habilidades y conocimientos para lograr satisfacer a sus clientes.

Para desarrollar el mercado potencial se determinó las construcciones como un mercado objetivo, ya que al finalizar las construcciones se realizan equipado de las instalaciones con los respectivos muebles.

Según la alcaldía de La Paz, en base al registro de permisos de construcción del 2020 se observa en la siguiente tabla una reducción en los permisos a causa de la pandemia y el incremento de la materia prima. Cabe recalcar que no se tiene un registro de las construcciones ilegales, ya que ambos sectores son considerados mercados potenciales por el consumo de muebles de escritorio, oficina, muebles de hogar y otros.

---

<sup>9</sup> Producción nacional 2019 recuperado de [www.fundempresa.org.bo](http://www.fundempresa.org.bo).

<sup>10</sup> Importaciones de muebles, Bolivia. 2020. Recuperado de [//ibce.org.bo/ibcecifras/index.php/](http://ibce.org.bo/ibcecifras/index.php/)

**Gráfico 1** Construcciones legales



**Fuente:** Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística

El gráfico 1 presenta un crecimiento considerable para el primer trimestre de la gestión 2021 tanto en las construcciones legales e ilegales. Por lo que incremento la demanda de muebles para los diferentes sectores. Asimismo, los permisos otorgados por la alcaldía para realizar diferentes acontecimientos privados lo cual ayuda al consumo de muebles.

La información obtenida muestra que la empresa cuenta con un mercado potencial en donde puede reactivar su producción.

## **4.2. Descripción de la competencia**

### **4.2.1. Competencia Directa**

En cuanto al número de microempresas, no se tiene un índice que indique con certeza del número de microempresas que se encuentran instaladas y funcionando, el INE (Instituto Nacional de Estadística) en su compilación de la investigación muestra a las empresas grandes, medianas y alguna pequeñas instaladas en el departamento de La Paz, también se destaca que la mayor parte de las pequeñas y microempresas no están constituidas legalmente y no tienen un índice de Impuestos Nacionales (IN) razón por la cual no se tiene un registro apropiado de ellas<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup>INE. Microempresas que se encuentran instaladas y funcionando Instituto nacional de estadística, encuestas 2015- 2019 recuperado de <https://www.ine.gob.bo/index.php/estadisticas-economicas/industria-manufacturera-y-comercio/mypes-introduccion/>

**Tabla 6** Cantidad de establecimientos la fabricación de muebles en Bolivia 2021

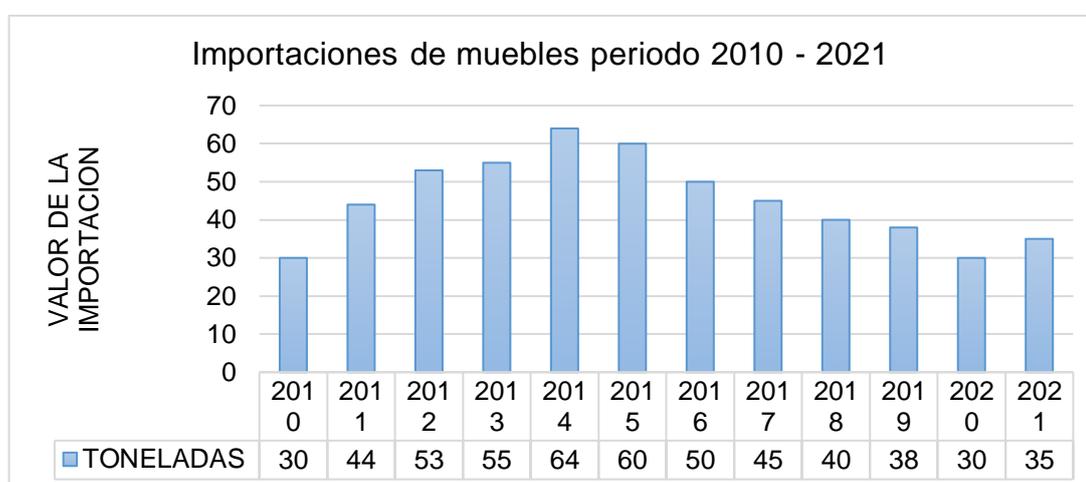
DEPARTAMENTO	NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN ACTIVIDAD	COBERTURA
Bolivia	117	84
Chuquisica	4	4
La Paz	47	34
Cochabamba	24	21
Oruro	6	6
Potosi	1	2
Tarija	5	4
Santa Cruz	27	12
Beni	3	3

**Fuente:** Instituto Nacional de Estadísticas (INE), encuesta ampliada a establecimientos económicos.

La tabla 6 muestra el número de establecimientos en la fabricación de muebles en actividad para el departamento de La Paz es de 47 unidades económicas, este número no incluye a la mayor parte de las microempresas, también otros datos relevantes respecto del sector proporcional la Cámara de la Pequeña Industria CADEPIA el cual lleva registros de las actividades manufacturas más importantes y según su distribución en “Madera y Muebles, Textiles y Confecciones, Alimentos-Bebidas y Agroindustria, Metal Mecánica y varios” teniendo un registro de las microempresas productoras de muebles presentados.

En el gráfico 2 en los periodos del 2010 al 2021 se presenta una disminución en las importaciones de muebles, sin embargo, las importaciones afectan a las pequeñas empresas por el tema de precios, uso de nuevas tecnologías y nuevos diseños.

**Gráfico 2** Importación de muebles



**Fuente:** Elaboración propia.

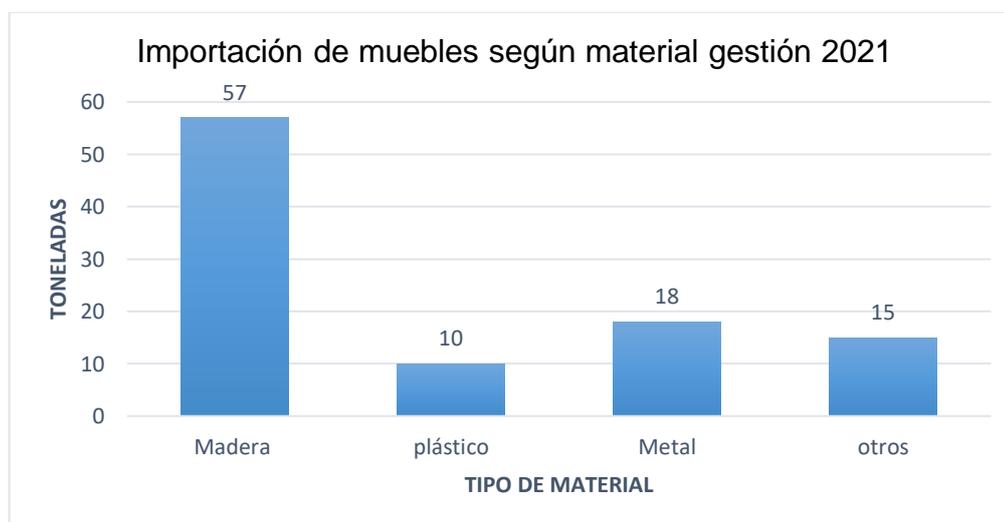
Cabe recalcar que el uso de nuevas tecnologías influye a la creación de productos sustitutos a los muebles artesanales hechos de madera.

#### 4.2.2. Productos Sustitutos

Como dato para determinar los productos sustitutos se considera el tema de las importaciones.

Y como se observa en el gráfico 3 la importación de muebles según el tipo de material, de la cual los más destacados son: madera, plástico y metal.

**Gráfico 3** Importación de muebles según material 2021.



**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico también muestra el uso de nuevos materiales para la construcción de muebles que diversifica al mercado ya que amplía la variedad de productos y afecta al mercado de muebles de madera y melamina.

#### 4.3. Barreras de entradas o salidas

##### 4.3.1. Barreras de entrada

- Barrera Cultural

La barrera cultural que enfrenta CEB.Industria, es que una gran parte los ciudadanos paceños tienen el hábito de comprar productos acudiendo a las ferias populares a un bajo precio, sin tomar en cuenta la calidad y la garantía, por ejemplo.

- Barreras Legales

La empresa CEB.Industria se ajusta a las políticas gubernamentales, realizadas y ejecutadas por los entes reguladores cumpliendo con todas las normas establecidas.

Se encuentra constituida por todos los trámites que se debe realizar en las distintas instancias para operar de forma legal en el territorio boliviano, como ser:

- Fundempresa, patente otorgada por la Alcaldía, Impuestos Nacionales de Bolivia, licencia de funcionamiento y la apertura de NIT.

#### **4.3.2. Barreras de salida**

Las barreras de salida son obstáculos que dificultan a una empresa la salida del mercado como ser: Barreras de patente, anulación del registro en Fundempresa, suspensión del NIT, la declaración de cierre y pago de indemnizaciones a los trabajadores por cierre de empresa.

- Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes

Los compromisos contractuales son considerados barreras de salida ya que obliga a la empresa a permanecer más tiempo en el sector, debido a que debe cumplir con los contratos de ventas y contrato con los proveedores de materia prima.

- Restricciones sociales y gubernamentales

Por las políticas y leyes del gobierno se tiene las siguientes restricciones gubernamentales: Pago de deudas y complemento de obligaciones fiscales y tributarias.

- Barreras de salida legales

Las barreras para que la empresa pueda salir del mercado son: Barreras de patente, anulación del registro en Fundempresa, suspensión del NIT y la declaración de cierre y otros.

#### **4.4. Segmentación de mercado**

Para elaborar la segmentación de mercado se debe tomar las siguientes variables:

- Variables Geográficas

Es importante mencionar esta variable ya que la empresa se encuentra ubicado en la ciudad de La Paz.

- Variables Demográficas

En esta parte se toma en cuenta el nivel de ingresos de los posibles clientes.

- Variables Psicográfica

Se refiere a la división de un mercado en distintos grupos en función a su clase social, su estilo de vida o las características de su personalidad.

#### **Cuadro 1** Características de la segmentación de mercado

<b>VARIABLE</b>	<b>SEGMENTOS</b>
<b>GEOGRÁFICA</b>	
Ubicación	Se considera la población de la ciudad de La Paz – Macro Distrito Centro
Población	En el estudio de mercado se debe tomar en cuenta a las familias de estrato, medio alto y alto, (siendo de 800.000 habitantes)
<b>DEMOGRÁFICA</b>	
Tamaño Familiar	Considerando el número promedio de individuos en un hogar será de 4 individuos
Ingreso	Se considera el salario mínimo nacional
Variables Psicográfica	El estilo de vida, en la utilización de muebles para el hogar.

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **4.5. Investigación de mercado**

##### **4.5.1. Determinación del universo y la muestra**

Para poder determinar la muestra se recurrió a la búsqueda de información del departamento de La Paz- Macro Distrito Centro.

**Tabla 7** Determinación de la muestra

<b>POBLACIÓN POR SEXO</b>	<b>%</b>	<b>CANTIDAD</b>
Hombres	49,6	35.493
Mujeres	50,4	38.792
TOTAL	100	74.285

**Fuente:** Elaboración propia en base Instituto Nacional de Estadísticas (INE)

Para determinar el mercado objetivo se tomó en cuenta la población del municipio de La Paz, desde los 20 hasta los 59 años.

**Tabla 8** Segmentación de mercado.

DISTRIBUCIÓN DE EDAD	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
	CANTIDAD	CANTIDAD	CANTIDAD
20-24 años	3.363	3.433	6.796
25-29 años	3.222	3.401	6.623
30-59 años	14.019	16.140	30.159
TOTAL			43.578

**Fuente:** Elaboración propia en base a Instituto Nacional de Estadística (INE)

A continuación, se muestra las variables para el cálculo de la muestra<sup>12</sup>:

$$N = 43.578$$

$$Z = \text{Valor de nivel 1 de confianza del 95\%} = 1,96$$

$$e = \text{Margen de error (en este caso} = 0,06)$$

$$q = 1 - p(\text{en este caso } 1 - 0,05 = 0,05)$$

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

Sustituyendo los valores se tiene:

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 43.578}{0,06^2(43.578 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5}$$

$$n = 265$$

Para el estudio se debe encuestar a 265 personas del total de la población que se encuentra entre los 20 a los 59 años del municipio de La Paz.

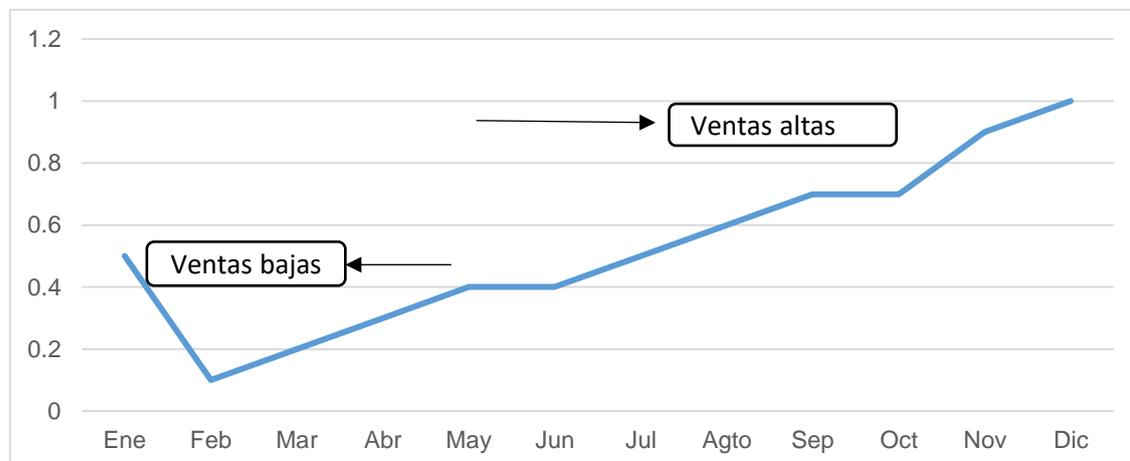
- Comportamiento de ventas de la Empresa CEB.Industria

Para el comportamiento de las ventas se realizó una entrevista al Gerente de la empresa y los registros de ventas.

<sup>12</sup> Investigación de mercado, Muestra de mercado. Ing. Mariela Torres. 2016. Editorial Landívar

Para un periodo de 12 meses de acuerdo a registros de ventas de la empresa tiene un comportamiento cíclico, presentando las siguientes variaciones:

**Gráfico 4** Comportamiento de las ventas



**Fuente:** Elaboración propia

Los meses de enero y febrero las ventas bajan por el tipo de rubro, también presenta una mejora los meses de marzo hasta septiembre. Por otra parte, los meses de octubre a diciembre presentan el pico más alto en las ventas.

La cantidad de clientes y sus características en cuanto a su compra es muy variable puesto que el consumo de los clientes no es fijo.

Además, considerando que las ventas que realiza la empresa son a través de intermediarios y de forma directa.

Para desarrollar los siguientes puntos se tomaron en cuenta la información obtenida en la encuesta y entrevista dirigida a la población paceña y al gerente de la empresa respectivamente.

- Mercado potencial

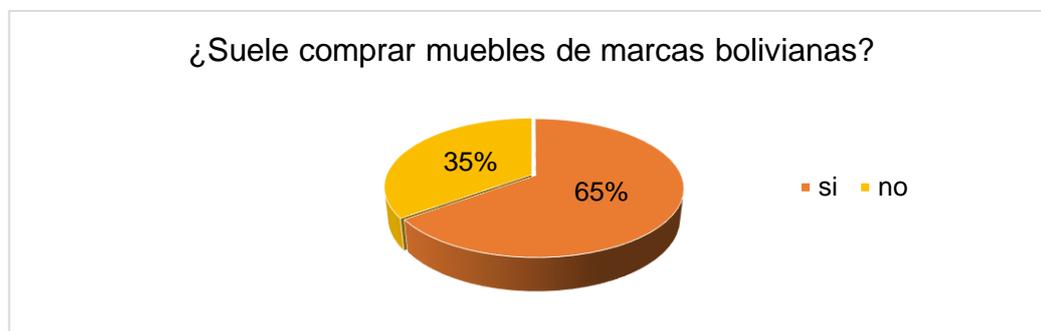
El mercado potencial está formado por hombres y mujeres de 20 a 59 años de edad, en el Macro Distrito Centro de la Ciudad de La Paz haciendo un total de 43.578

- Mercado disponible

Para la recopilación de información, fue necesario la aplicación de la encuesta, de la cual se obtuvieron los siguientes resultados (Anexo 1):

Como se puede observar en el gráfico 5, el 65% de los encuestados indica que compran muebles de empresas bolivianas, el 35% no compran muebles de empresas bolivianas.

**Gráfico 5** Preferencias del consumidor de las marcas bolivianas



**Fuente:** Elaboración propia

- Mercado efectivo

Como se puede observar en el gráfico 6, el 40% de los encuestados indica estar muy interesado en adquirir nuestros productos y el 30% indica estar interesado, el restante indica estar indiferente o poco interesado.

**Gráfico 6** Interés de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia

Como se puede observar en el gráfico 7, el 35% de los encuestados se encuentran satisfechos con los muebles nacionales y 30% está solo satisfecho y los restantes 35% está entre indiferente y poco satisfecho.

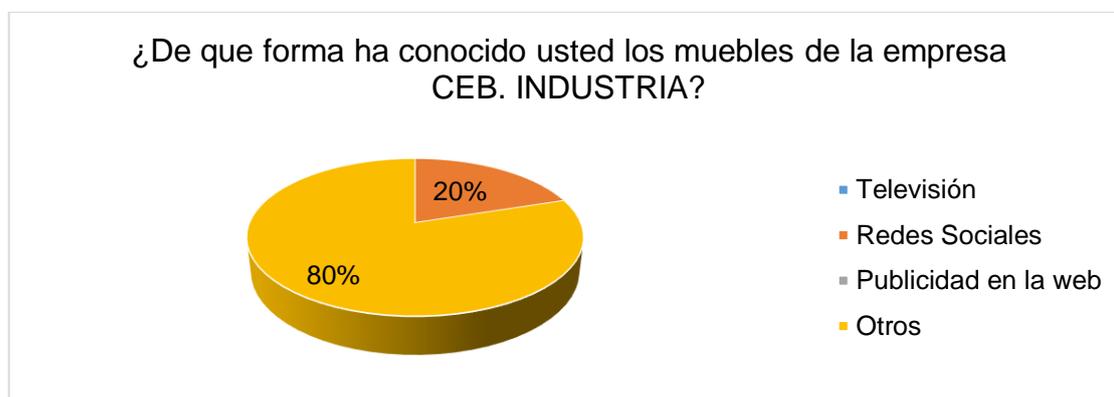
**Gráfico 7** Satisfacción de los clientes



**Fuente:** Elaboración propia

Con el objetivo de determinar el grado de conocimiento de la empresa se realizó la consulta siguiente. Y que en el siguiente grafico se encuentra graficado las respuestas, denota que el 80% de los encuestados indica haber conocido los muebles de la empresa a través de recomendaciones, el 20% indica haber conocido por redes sociales.

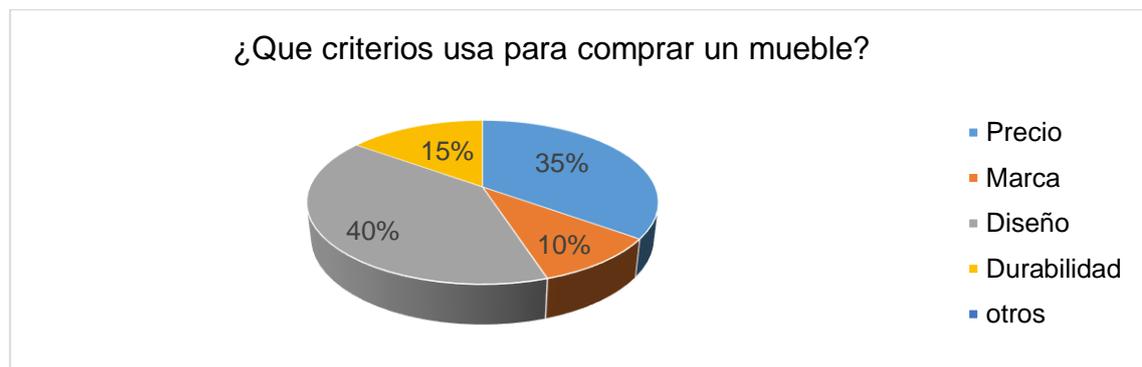
**Gráfico 8** Conocimiento de la Empresa



**Fuente:** Elaboración propia

El gráfico 9 indica que el 40% de los encuestados indica que el diseño es un factor que influye en la compra de muebles, el 35% indica que el precio es el criterio que usa para comprar un mueble, el 15% indica que la durabilidad es el criterio que usa y el 10% usa el criterio de la marca para la compra de un mueble.

**Gráfico 9** Criterios de compra



**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se observa el cuestionario de la entrevista realizada al Gerente General de la empresa CEB.Industria, (ANEXO 2).

**Cuadro 2** Entrevista

PREGUNTA	RESPUESTA
¿Qué productos ofrece la empresa?	La empresa ofrece productos de madera y melamina con una variedad de diseños para uso de hogar y oficina.
¿Cuáles son las características principales de estos?	Utilizamos materia prima de buena calidad, realizamos diseños personalizados y garantías de la empresa. Puntualidad en la entrega de pedidos.
¿En dónde se realiza la venta de los muebles de la empresa CEB Industria?	Las ventas la realizamos en el mismo establecimiento, los clientes deben venir a recoger el producto a las instalaciones de la empresa.
¿Con cuántos puntos de venta cuenta?	La empresa cuenta con un punto de venta, el cual se encuentra en Av. Mario Mercado, Zona Llojeta nro. 500
¿La empresa tiene conocimiento del mercado de muebles?	Tenemos un conocimiento empírico sobre el funcionamiento del mercado por la trayectoria y experiencia que tenemos en el mercado.
¿La empresa cuenta con el área de marketing?	No, la empresa no cuenta con ningún personal calificado en el área de marketing.
¿Cómo promociona la empresa CEB Industria sus productos? ¿Qué medios de comunicación utiliza?	No contamos con ningún tipo de promoción o publicidad para la venta de nuestros productos. El único medio que se utiliza, es la recomendación de clientes satisfechos.
¿Cuáles son las plataformas digitales que utiliza la empresa? (redes sociales o páginas web)	Solo con algunas plataformas digitales como ser (Facebook, Instagram, página web y WhatsApp), pero que no están siendo retroalimentadas.

**Fuente:** Elaboración propia

## **5. El consumidor**

### **5.1. El cliente objetivo**

De acuerdo a la investigación de mercado, el cliente objetivo son las personas de un estrato social medio, de una edad que abarca los 20 a los 59 años. Personas que se encuentra en una etapa de vida en la que construyen sus casas, amueblan sus hogares, requieren muebles para oficinas entre otros y que estén dentro del área de estudio que es la ciudad de La Paz.

#### **5.1.1. Comportamiento del consumidor**

De acuerdo a la información obtenida, CEB.Industria define a las personas más interesadas en adquirir nuestros productos son de la edad de 20 a 59 años, que viven en la ciudad de La Paz.

- ¿Quién compra?

Son personas denominadas de clase media y alta, profesionales y no profesionales e instituciones públicas y privadas.

- ¿Por qué compra?

Porque es más fácil adquirirlo, por la variedad de productos

- ¿Cuándo compra?

Cuando les falta muebles de hogar, oficina, así también para darlos como un obsequio por un acontecimiento.

- ¿Dónde compra?

Se compra en la dirección de Av. Mario Mercado, Zona Llojeta nro. 500, y donde muchas personas frecuentan adquirir sus muebles, como también existe una cantidad de carpinterías.

- ¿Cómo se informa?

Las personas se informan por medio de las recomendaciones de otros clientes que ya adquirieron nuestros productos.

## 5.2. Influencias Externas sobre el comportamiento de compra

Las influencias en cuanto al comportamiento de compra son:

### Cuadro 3 Influencias externas

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES	INFLUENCIAS
Culturales	En la ciudad de La Paz, las personas y empresas tienen la costumbre de amoblar su hogar o instalaciones y obsequiar muebles en acontecimientos sociales.
Económicas	El precio puede ser un factor muy importante a la hora de comprar un producto, que ofrece CEB.Industria.
Político/Legal	Las personas sienten mucha desconfianza a la hora de comprar un producto cuando no se cumple con los estándares de calidad.
Sociales	Las personas pueden pensar que los productos bolivianos son de baja calidad y precios elevados.
Tecnológicas	La tecnología hoy en día mejora la comunicación con los clientes, que utilizan las redes sociales, ayuda a captar más clientes mediante las redes sociales.

## 5.3. Influencias internas sobre el comportamiento de compra

- Percepción

La población en la Ciudad de La Paz, cuenta con una amplia percepción a la hora de comprar algún producto.

En el caso de muebles, se destaca la percepción de los consumidores de dónde comprar, ya que prefieren comprar muebles en este caso de revendedores en ferias, mercados y otros. Y descartan de alguna manera comprar directamente al fabricante.

- Actitud y creencia

Influencia caracterizada por la solicitud de los clientes de pedir rebaja en los precios de los productos, o la búsqueda de productos de buena calidad a precios bajos.

#### **5.4. Enfoques de decisión de compra**

- Reconocimiento de la necesidad

Las personas actualmente pueden encontrar los productos en la Av. Mario Mercado, Zona Llojeta Nro. 500. Pero antes el consumidor identifica la falta de un mueble, el consumidor identifica la comodidad en su hogar, el consumidor compra los productos tomando en cuenta la calidad, precio y diseño.

- Búsqueda de información

El cliente busca información de una empresa que ofrezca muebles de calidad, servicio personalizado. Obtiene información mediante otras personas con la misma necesidad ya que no existe publicidad.

- Evaluación de alternativas

Entre las alternativas de otras empresas que venden muebles para el cliente, lo más importante es la calidad, diseño y variedad de productos.

- Decisión de compra

El consumidor determina si compra o no en un futuro el producto.

Los enfoques de compra desarrollados, muestra algunos aspectos que tienen los clientes de muebles en la Ciudad de La Paz, antes, durante y después de la compra de muebles.

# MARKETING

## 6. Estrategias de Marketing

### 6.1. Definición de Marketing

Según Jerome McCarthy, "el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente"<sup>13</sup>

- Análisis Foda

El análisis Foda es una de las técnicas más empleadas en la planeación estratégica, en especial para la determinación de la posición estratégica de la empresa.

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias<sup>14</sup>.

Por consiguiente, para determinar la estrategia adecuada para la Empresa CEB.Industria fue necesario un análisis Foda<sup>15</sup> como se muestra a continuación:

**Cuadro 4** Matriz FODA

<b>FORTALEZA</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
F1: Sólida experiencia en la industria	O1: Incremento de la demanda de muebles
F2: Generación de productos de alta y reconocida calidad	O2: Nuevos proyectos en el sector
F3: Materiales de alta calidad	O3: Acceso de tecnología de punta para realizar los procesos más eficientes
F4: Personal con experiencia en fabricación de muebles.	O4: Continuo crecimiento del consumo de productos forestales y preferencia por muebles hechos de madera
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

<sup>13</sup> MCCARTHY, Jerome. Dirección de Mercadotecnia, Octava Edición, de Philip Kotler, Pág. 7.

<sup>14</sup> HILL, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: it's time for a product recall.

<sup>15</sup> KOTLER, (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. México 1ra Edición. Editorial Prentice Hall

D1: Planeación estratégica insuficiente	A1: Crecimiento de importación en el sector de muebles
D2: Limitada innovación de nuevo diseños	A2: Crecimiento de empresas informales
D3: Servicio no personalizado a los clientes	A3: Productos más económicos de otro material
D4: Poca variedad de productos	A4: Extinción de recurso forestal

**Fuente:** Elaboración propia

- Ponderaciones

Para realizar la matriz de escenarios estratégicos se definió las siguientes ponderaciones:

**Tabla 9** Escala de ponderaciones

DETALLE	PONDERACIÓN
Ningún impacto	0
Impacto moderado	1
Impacto creciente	2
Impacto fuerte	3

**Fuente:** Elaboración propia

Según las ponderaciones designadas las relaciones de factores internos y externos, cruzando las filas con las columnas y ponderando el impacto o influencia en la casilla resultante del cruce de los datos correspondientes.

**Cuadro 5** Definición de escenarios estratégicos

ENFOQUE	CRUCE DE VARIABLE	RELACIÓN DE VARIABLES
Enfoque del éxito	FO	De qué forma podemos usar nuestras fortalezas para aprovechar nuestras oportunidades.
Enfoque de reacción	FA	Como se puede usar nuestras fortalezas para mitigar las amenazas.
Enfoque de adaptación	DO	Como podemos aprovechar las oportunidades para corregir nuestras debilidades.
Enfoque de supervivencia	DA	Como podemos mantenernos en pie aún con las amenazas vistas.

**Fuente:** Elaboración propia según Betancourt, Diego Fernando. Cómo realizar el análisis Foda paso a paso.

A continuación, se muestra a realizar los diferentes cruces de la matriz Foda:

**Cuadro 6.** Matriz de escenarios estratégicos

	O1	O2	O3	O4	Suma	A1	A2	A3	A4	Suma
F1	1	2	2	1	6	1	2	1	1	5
F2	1	2	3	1	7	1	1	2	1	5
F3	2	1	2	3	8	1	2	2	1	6
F4	1	1	2	1	5	1	1	1	1	4
Suma	5	6	9	6	26	4	6	6	4	20
D1	1	3	3	2	9	2	2	1	1	6
D2	1	2	2	3	8	2	1	2	1	6
D3	3	3	1	3	10	1	1	1	1	4
D4	2	3	1	3	9	1	1	1	1	4
Suma	7	11	7	11	36	2	5	2	4	13

Fuente: Elaboración propia

Como resultado de cruces de variables y designando la ponderación correspondiente, se tiene problemas en el cuadrante 3, denominado enfoque de adaptación (DO), lo cual indica que la empresa no aprovecha las oportunidades para corregir las debilidades, pues tiene deficiencias en la diversificación de productos, falta de organización entre otros.

Con el resultado obtenido con la matriz Foda, se determina que la combinación de estrategias de marketing mix, estrategia de ingreso, estrategias de posicionamiento y estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto, son necesarios para que la empresa cumpla sus objetivos.

## 6.2. Objetivos de marketing

### 6.2.1. Objetivo general de marketing

Posicionar a la empresa CEB.Industria, mediante el uso adecuado de estrategias de marketing, destacando la calidad del producto, variedad y un servicio personalizado.

### 6.2.2. Objetivos específicos de marketing

- Desarrollar las estrategias para la empresa.
- Fidelizar a los clientes mediante un trato amable y cortés.
- Realizar un estudio de mercado que logre identificar el mercado objetivo.
- Evaluar financieramente la implementación de las estrategias.

### 6.3. Estrategias de marketing mix

#### 6.3.1. Marketing mix

El marketing mix o mezcla de marketing tiene como objetivo analizar el comportamiento de los consumidores para generar acciones que satisfagan sus necesidades basándose en cuatro componentes principales que son producto, precio, distribución y promoción.

##### 6.3.1.1. Producto

El producto es uno de los ítems que más peso tiene dentro del mix marketing pues es el bien, tangible o no tangible y que se construye para satisfacer los deseos de los consumidores.

- Especificaciones del producto

Los modelos establecidos para la empresa se encuentran basados bajo los lineamientos y atributos que tienen que tener, principalmente tomando en cuenta la imagen, el material, presentación, esto permite a la empresa obtener una mejor aceptación por parte del mercado.

- Características del producto

CEB.Industria, tiene planeado ofrecer muebles, en la modalidad de ventas directas de comprador y vendedor, ampliando la variedad de muebles, los cuales han sido especialmente diseñados, tomando en cuenta las nuevas tendencias y las necesidades del consumidor.

**Tabla 10** Marca de la Empresa CEB.Industria

<b>MARCA</b>	CEB.Industria
<b>ESLOGAN</b>	“La fábrica de sueños”
<b>LOGOTIPO</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

Los nuevos modelos que diseño y fabrico la empresa son:

**Cuadro 7** Nuevos modelos y diseños



**Fuente:** Elaboración propia en función a información de la empresa

De los nuevos productos se destaca que con estos la empresa obtuvo:

- Diversificación de la cartera de productos.
- La modificación o adaptación de los productos actuales, con nuevas características o atributos.
- El rejuvenecimiento de la línea de productos, restableciendo la competitividad funcional o tecnológica.
- Extensión de la mezcla de productos con nuevos productos.

### 6.3.1.2. Distribución

Teniendo en cuenta los puntos anteriores del consumidor para la distribución es a través de distribución directa de fabricante a consumidor final.

Este canal de distribución es el nivel más corto porque el producto es entregado directamente del fabricante al consumidor final.

**Ilustración 3** Diagrama de distribución física



**Fuente:** Elaboración propia

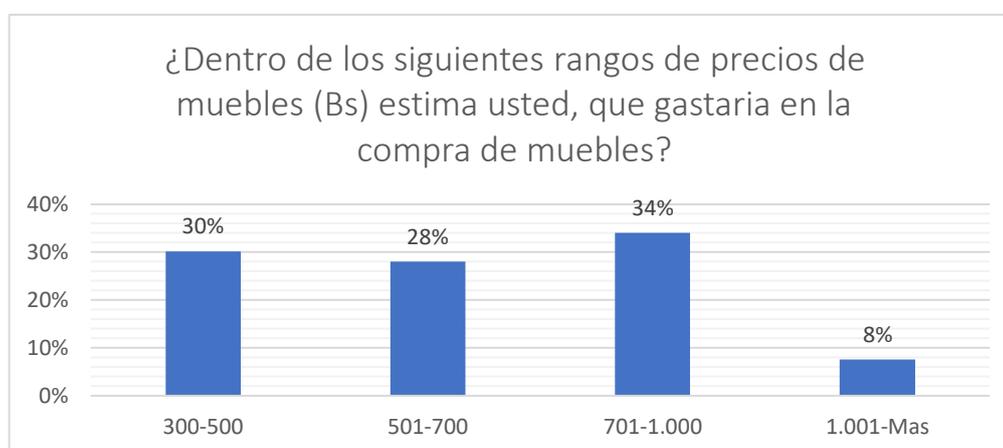
### 6.3.1.3. Precio

Los productos que ofrece CEB.Industria son de alta calidad y para todo tipo de clientes, por lo tanto, el precio de introducción al mercado se encuentra determinado por los costos, y esto se encuentra desarrollado minuciosamente en la parte financiera del presente proyecto.

Sin embargo, para fijar los precios la empresa CEB.Industria considero los costos de fabricación de cada uno de sus productos, además de un análisis de la demanda en función de la disposición de pago de los clientes.

La aplicación de la encuesta reflejo la predisposición de pago por la compra de muebles, por parte de la población estudiada.

**Gráfico 10** ¿Dentro de los siguientes rangos de precios de muebles (Bs) estima usted, que gastaría en la compra de muebles?



**Fuente:** Elaboración propia

El grafico 10 muestra que de la población estudiada resalta el sector que tiene un presupuesto de Bs.701 a Bs.1000; para la compra de muebles.

Por lo tanto, el precio de cada mueble que ofrece CEB.Industria son determinados de tal manera que sean accesibles para todo público a comparación de otros productos similares.

En cuanto a los costos de fabricación, estas se encuentran descritas en la tabla siguiente:

**Tabla 11** Costo de venta unitario y precio estimado

COSTO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO (Bs)						
DETALLE	MATERIA PRIMA	MOD	CIF	COSTO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA	PRECIO DE VENTA UNITARIO
Vestidor	150	157	202	509	30%	727
Mueble de baño	160	157	202	519	30%	741
Mueble de closet	145	157	202	504	30%	719
Mueble de sala	170	157	202	529	30%	755
Escritorio de oficina	150	157	202	509	30%	727

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 11 muestra que los precios determinados en la cartera de productos de la empresa, se encuentran dentro del rango de precios de mercado.

Por lo tanto, en el sector de muebles, CEB.Industria mantiene un precio promedio y que esta variable afecta a la decisión de compra por ende es muy importante para el cliente.

Por lo tanto, el precio de cada mueble que ofrece la empresa son determinados de tal manera que sean accesibles para todo público.

#### **6.3.1.4. Promoción**

Las estrategias de promoción dentro del Marketing Mix, consiste en comunicar, informar y dar a conocer o presentar la existencia de un producto o servicio a los consumidores. Y que desarrolla las bases para que el área de venta de la empresa pueda persuadir, convencer e inducir al cliente a la compra de productos.

El plan de promociones incluye estrategias BTL, estrategias de promoción, publicidad y relaciones públicas se utilizan las siguientes estrategias:

Campaña BTL<sup>16</sup> (Below the line), esta herramienta corresponde a una estrategia de marketing, lo cual permite mejorar la comunicación con los clientes, también a promocionar o impulsar el producto creando canales creativos para transmitir mensajes publicitarios.

---

<sup>16</sup> BELCH, MICHAEL. (2005) Publicidad y Promoción. México. 6ta Edición. Editorial McGraw- Hill.

- Activaciones BTL

La estrategia consiste en realizar campañas en visitar lugares estratégicos, como plazas, centros comerciales, mercados, avenidas y otros.

**Tabla 12** Plan de activaciones BTL

ACTIVACIÓN BTL	
Detalle	Característica
Requisitos	Material audiovisual
	Publicidad impresa
	Carpa mostrador
Objetivo	Promocionar productos y marca de la empresa
Propuesta	Realización de activaciones en visitar lugares estratégicos de la ciudad
Procedimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Establecimiento de las fechas y lugares para visitar.</li> <li>- Presupuesto.</li> <li>- Coordinación del área de Ventas.</li> <li>- Desarrollo de las actividades.</li> <li>- Evaluación.</li> <li>- Seguimiento.</li> </ul>
Mensaje	“La fábrica de sueños”
Target	Publico específico que contemple una edad de 20 a 59 años

**Fuente:** Elaboración propia

A continuación, se muestran el detalle presupuestario de la campaña BTL:

**Tabla 13** Campaña BTL

CONCEPTO		CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)
Publicidad impresa	Calendarios	100	1,50	150
	Catálogos	300	3	900
	Folletos	500	2	1.000
TOTAL				1.200

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 13 se puede considerar que es el costo anual para cubrir todas las activaciones de la empresa.

La empresa también desarrollará promociones a través de una página web en el cual nos ayuda a captar clientes potenciales y conozcan información sobre la empresa, sobre catálogo de los productos, especificaciones y datos de contacto para comunicarse con un servicio personalizado.

- Estrategias de promociones:

El plan de promociones pretende que la empresa logre posicionarse en el mercado y que incremente sus ventas.

- a) Promociones al consumidor:

- Descuento para clientes recurrentes de hasta un 10%.
- Descuento por referidos o recomendados; cuando una persona refiera a otra recibirá descuentos en el próximo pedido.
- La entrega de obsequios, como ser mochilas, tasas, bolígrafos, libretas y otros que tengan el logotipo de la empresa CEB.Industria.

A continuación, se muestran el presupuesto anual de promociones al consumidor:

**Tabla 14** Promociones al consumidor

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)
Calendarios	150	1,50	225
Catálogos	100	3	300
Folleto	300	2	600
Otros			100
TOTAL			1.250

**Fuente:** Elaboración propia

Presupuesto estrategias BTL y estrategias de promociones:

**Cuadro 8** Presupuesto estrategias BTL y estrategias de promociones

CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO DE PROMOCION ANUAL (Bs)
Presupuesto Estrategias BTL		1.200
Estrategias de promociones		1.250
TOTAL		2.450

**Fuente:** Elaboración propia

b) Publicidad

Definición de los medios:

**Cuadro 9** Características de la publicidad

TIPOS DE MEDIOS	ALCANCE DEL MEDIO	ANUNCIO MENSUAL	COSTO MENSUAL	TOTAL ANUAL (Bs)
Página web: propia de la empresa	Nacional e internacional	Permanente	40	480
Redes sociales: Instagram	Nacional e internacional	Permanente	40	480
Redes sociales: Facebook	Nacional e internacional	Permanente	60	720
Total			220	1.680

**Fuente:** Elaboración propia

Determinación del diseño publicitario (medios publicitarios con su correspondiente cuantitativo de costos:

**Cuadro 10** Diseño publicitario

Nro.	MEDIO	COSTO (Bs)
	Página web	80
	Redes Sociales: Facebook e Instagram,	150
	Total	230

**Fuente:** Elaboración propia

La suma del diseño y la implementación tiene un valor de Bs. 1.680 y Bs. 230 respectivamente. Lo cual suma un valor de Bs. 1.910

El siguiente Sistema de evaluación de resultados; permite determinar si es positivo o no la implementación de las estrategias con respecto de la publicidad, a través de la medición de nuevos prospectos, clientes y contactos.

**Cuadro 11** Evaluación de la publicidad

TIPOS DE MEDIOS	EVALUACIÓN DEL ALCANCE DEL MEDIO	EVALUACIÓN DE LA CANTIDAD DE NUEVOS CONTACTOS
Página web	Nacional internacional	Se pretende que las personas mediante la página web puedan conocer más de los productos y promociones.
Redes Sociales: Facebook e Instagram	Nacional e internacional	A través de esta red social pretendemos alcanzar más de 3.000 personas que requieran de nuestros productos.

**Fuente:** Elaboración propia

c) Relaciones públicas

Para el desarrollo de las estrategias de marketing, enfocada a las relaciones públicas se requiere el material audiovisual:

**Cuadro 12** Material audiovisual

PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	PRODUCTOS CLIENTES
La Empresa CEB.Industria ofrece a la población de La Paz, muebles de madera y melamina, también cuenta con garantías de la empresa, buena calidad y diseños personalizados.	Nuestros productos están elaborados con materia prima de buena calidad en base a madera y melamina, cuenta con personal de experiencia en el área. Ofrece los siguientes muebles: Estante de cocina, módulo para microondas, mueble auxiliar de baño, mueble de closet, escritorio de oficina, mueble de sala, closet.
<p>La empresa CEB.Industria mediante los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Elaboración de un video que muestre todas las características del producto y el proceso productivo.</li> <li>- Memoria anual de la empresa.</li> <li>- Trípticos de la empresa.</li> <li>- Regalar llaveros de la empresa.</li> </ul>	

- Bolsas ecológicas.
----------------------

**Fuente:** Elaboración propia

Cuantificación del presupuesto de material audiovisual, necesario para las actividades relacionadas a la presentación del público, y que se encuentra detallado en la tabla 14, por un valor de Bs.1950

**Tabla 15** Presupuesto para material audiovisual

MATERIAL AUDIOVISUAL	UNIDAD	PRECIO (Bs)	TOTAL ANUAL (Bs)
CD (Memoria anual)	100	3	300
Tríptico	100	2	200
Volantes	500	0,50	250
Llaveros	100	2	200
Mochilas	50	15	750
TOTAL			2.950

**Fuente:** Elaboración propia

Para la implementación de las estrategias de marketing, la empresa requiere la contratación de un consultor en el área de marketing, mismo que tendrá las funciones:

- Planificar e implementar estrategias de mercadotecnia
- Dirigir las activaciones y promociones de marketing
- Establecer objetivos y controlar el progreso de actividades centradas en el marketing
- Hacer el seguimiento y la interpretación de los datos de marketing

Con un perfil profesional:

- Formación académica: Titulado en Ingeniería Comercial, Administración de empresas o carreras afines.
- Experiencia profesional: Mínima de un año en el cargo y/o desempeñando funciones similares

Que es contratado como consultor por un periodo de 3 meses.

**Tabla 16** Presupuesto para el consultor

PUESTO	CANTIDAD	ESCALA SALARIAL (Bs)	TOTAL ANUAL (Bs)
Costo Consultor Externo – Área de Marketing	1	2.200	6.600
TOTAL			6.600

**Fuente:** Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra el presupuesto consolidado de las actividades del marketing:

**Tabla 17** Presupuesto para actividades

ITÉM	COSTO ANUAL (Bs)
Promoción	2.450
Publicidad	1.910
Relaciones Públicas	2.950
Costo consultor externo – Área de marketing	6.600
Total	13.910

**Fuente:** Elaboración propia.

#### **6.4. Estrategias de ingreso**

Las estrategias de ingreso al mercado por parte de la empresa en estudio son los siguientes:

- Productos de alta calidad con garantía de la empresa.
- Servicio personalizado para brindar información al consumidor sobre nuestros productos.
- Nuevos productos con nuevos materiales.

#### **6.5. Fases de introducción o lanzamiento**

La etapa de introducción es reducida ya que el mercado se encuentra establecido por lo que el consumidor tiene al alcance una variedad de productos. Además, se resalta que la empresa CEB.Industria ya cuenta con todo lo necesario para ingresar al mercado con nuevos diseños y a precios económicos.

Para tener mayor participación en el mercado la empresa tendrá mayor llegada al consumidor final mediante el uso de la publicidad y redes sociales.

La empresa CEB.Industria ha diseñado la estrategia de marketing considerando que el consumidor requiere: Materia prima de calidad, mano de obra calificada, variedad de productos ofrecidos y atención al cliente.

- En la etapa de introducción la empresa implementara la estrategia.

Publicidad agresiva<sup>17</sup>. Esta publicidad ayuda a conocer e informar acerca de los productos, presentando diferentes productos, también se presentará un producto de calidad conformado por buena materia prima y con un excelente proceso de fabricación.

- Fase de crecimiento.

Para la fase de crecimiento de la empresa CEB.Industria, pretende destacar los nuevos diseños e incrementar la participación de mercado.

La publicidad muestra los productos, haciendo énfasis en la calidad y diseños, manteniendo las promociones ya establecidas para los consumidores.

- Fase de Madurez.

En la fase de madurez la empresa CEB.Industria, desea fidelizar a los clientes para lo cual se implementa la producción a pedido personalizado para acontecimientos sociales y contratos.

Estrategia que desarrolla la partida para la fidelización de los clientes que inicia con publicidad agresiva, al mercado objetivo mostrando los beneficios que ofrece la empresa.

## 6.5. Estrategia de ciclo de Vida

La estrategia de ciclo de vida<sup>18</sup> se encuentra desarrollada de la siguiente manera:

**Cuadro 13** Estrategia de ciclo de vida

GESTION	AÑO 1 Y 2	AÑO 3	AÑO 4 Y 5
Fase	Introducción	Crecimiento	Madurez

<sup>17</sup> FERRE, JOSÉ MARÍA. (1995). Marketing y Competitividad. 3ra Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A.

<sup>18</sup> MUÑIZ Rafael, (2010). Comunicación Comercial. <http://www.marketingxxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>>

OBJETIVOS DE MARKETING	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes y adaptarnos a las nuevas tendencias	Incrementar la participación de mercado	Fidelizar a los clientes y retenerlos.
PRODUCTO	Ofrecer productos de buena calidad y con nuevos diseños.	Diferenciación de productos.	Implementar la producción de pedidos personalizados.
PRECIO	Precio establecido por el mercado.	Ajustes de precios según el entorno.	Mantener el nivel de precios.
PUBLICIDAD	Dar a conocer información sobre nuestros productos.	Énfasis en la diferenciación de productos.	Publicidad en redes sociales y pagina web.
PROMOCIÓN	Promociones para fidelizar: publicidad mediante redes sociales	Página web de la empresa, Instagram y Facebook.	WhatsApp Business.
DISTRIBUCIÓN	Ubicación accesible dentro de la ciudad	Apertura de nuevas sucursales.	Mantener las nuevas sucursales.

**Fuente:** Elaboración propia

# **OPERACIONES**

## **7. Operaciones**

### **7.5.1. Objetivo general**

Diseñar e Implementar los procesos de producción de los productos fabricados por la Empresa, acorde a los niveles y las normas establecidas.

### **7.5.2. Objetivos específicos**

- Diseñar y desarrollar los productos principales de la empresa.
- Establecer el proceso de fabricación de los productos de la empresa.
- Detallar los costes operativos generados en el proceso de producción.
- Gestionar el almacenamiento y logística de distribución de los productos finales.

### **7.6. Diseño y desarrollo de productos**

La amplia variedad de muebles que existe en el mercado, ha incentivado a la Empresa CEB.Industria SRL, a diseñar y desarrollar una amplia variedad de muebles, principalmente de las áreas de cocina, baños, closet y otros.

El diseño inicial de los siguientes modelos por la empresa, se muestran en Anexo (1)

Los nuevos modelos que diseño la empresa son:

- Mueble Vestidor

#### **Ilustración 4 Vestidor**



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Modulo para microondas

**Ilustración 5** Trinche de madera



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Mueble de baño

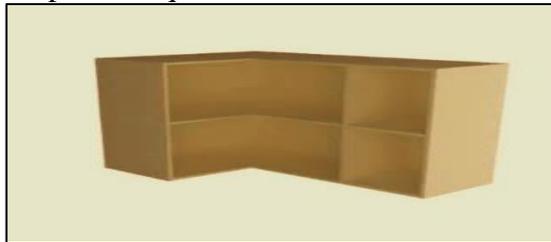
**Ilustración 6** Mueble de Baño



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Modulo superior esquinero

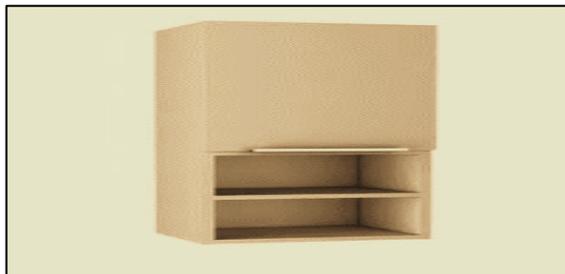
**Ilustración 7** Modulo superior esquinero



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Mueble auxiliar de Baño

**Ilustración 8** Mueble auxiliar de Baño



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Mueble de closet

**Ilustración 9** Mueble de closet



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Escritorio de oficina

**Ilustración 10** Escritorio de oficina



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Mueble de sala

**Ilustración 11** Mueble de sala



**Fuente:** Catalogo de la empresa

- Mueble escritorio de oficina

**Ilustración 12** Mueble de Escritorio



**Fuente:** Catalogo de la empresa

Los modelos descritos en este sector, amplían de gran manera la gama de productos que ofrece la Empresa CEB.Industria.

Los nuevos muebles con las que tiene planeado la empresa ingresar al mercado, tienen la característica de ser de calidad, por la materia prima con lo cual están fabricados, y la correcta combinación de estos, es decir de madera y melamina, para que sean duraderos. Además de que sean muy resistentes, fáciles de limpiar, fáciles de transportar, mover, confortables y cómodos.

De acuerdo a la investigación de mercado, del total de modelos y diseños que desarrollo la empresa se seleccionaron para su fabricación a los más representativos en función a los productos que más se venden en el mercado. Mismos que son desarrollados en el siguiente apartado.

## 7.7. Descripción técnica y funcional del producto

### 7.7.1. Diagrama de especificaciones

La empresa tiene una gran variedad de modelos de muebles, además que muchos los realiza con diseño exclusivo para sus clientes.

Es por ese motivo que los diagramas de operaciones consideran los modelos que fueron seleccionados en el punto descripción del producto mercadotécnico:

- Descripción técnica: Mueble vestidor.

**Tabla 18** Ficha técnica. Mueble vestidor

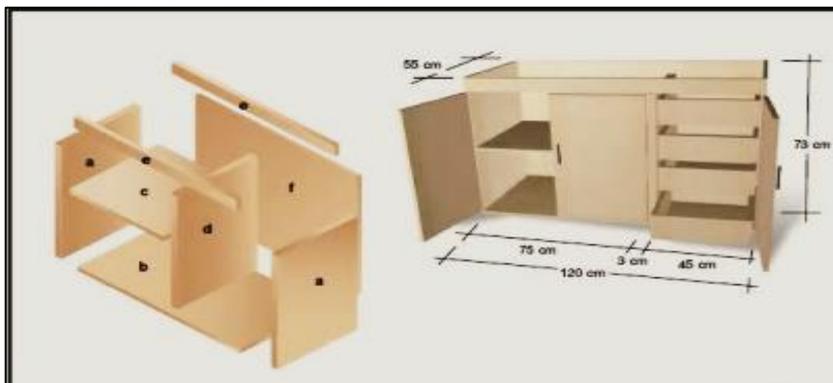
FICHA TECNICA			
VESTIDOR			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	TAMAÑO (Cm)	PIEZA
Melamina	12	55*75 cm	a, b, c
Madera	2	64,5*55 cm	d
Melamina	6	7*117 cm	e
Melamina	1	72*119 cm	f
FICHA TECNICA MATERIALES			
VESTIDOR			
DETALLE	CANTIDAD	TAMAÑO	
Tornillo	100	4*50 mm	
Tapacantos	1	15 m	
Pisbot	25	Pares	
Rieles telescópicas	2	4*50 mm	
Tirador	1	5*10 cm	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Para la fabricación del mueble estante de cocina son necesarios la materia prima y los materiales descritos en la tabla15

Esta materia prima y materiales son necesarios para la fabricación de 1 unidad del modelo.

**Ilustración 13** Partes del Mueble Vestidor



**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

- Descripción del producto

El mueble vestidor presenta un diseño que se ajusta a cualquier espacio, a cualquier tipo de estilo, esto gracias a las dimensiones adecuadas que tiene, también se las realiza de diferentes tipos de colores y diferentes tonalidades.

- Descripción técnica: Mueble de Baño

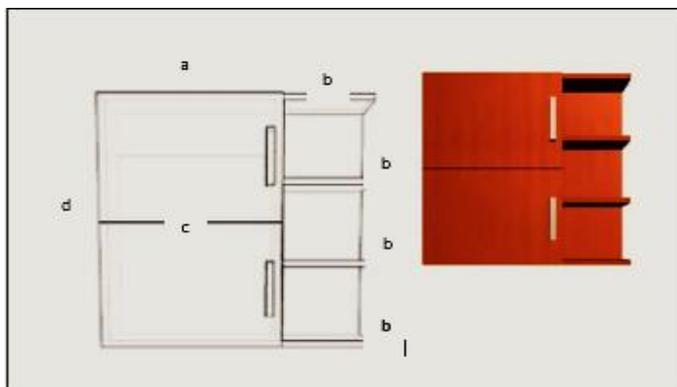
**Tabla 19** Ficha técnica mueble de Baño

FICHA TECNICA			
MUEBLE DE BAÑO			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	TAMAÑO (Cm)	PIEZA
Madera	1	65*170 cm	a
Madera	4	21*65 cm	b
Melamina	2	32*120 cm	c
Melamina	1	65*25 cm	d
FICHA TECNICA MATERIALES			
MUEBLE DE BAÑO			
DETALLE	CANTIDAD	TAMAÑO	
Tornillo	80	Unidades	
Tapacantos	30	ml	
Bisagras	4	131,1*80 cm	
Tirador	8	5*10 cm	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Para la fabricación del mueble de baño son necesarios la materia prima y los materiales descritos en la tabla 14. Esta materia prima y materiales son necesarios para la fabricación de 1 unidad del modelo.

**Ilustración 14** Partes del mueble de Baño



**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

- Descripción del producto:

El mueble de baño presenta un diseño que se ajusta a cualquier espacio, y que cuenta con un revestimiento anti humedad y se las realiza de diferentes tipos de colores y diferentes tonalidades acorde a las necesidades de los clientes.

- Descripción técnica: Closet

**Tabla 20** Ficha técnica

FICHA TECNICA			
CLOSET			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	TAMAÑO (Cm)	PIEZA
Madera	2	55*80 cm	a
Madera	3	37,2*50 cm	b
Melamina	2	53*128 cm	c
Melamina	1	39*127,5 cm	d
Melamina	1	131,1*80 cm	e
FICHA TECNICA MATERIALES			
CLOSET			
DETALLE	CANTIDAD	TAMAÑO	
Tornillo	200	1 pulgada	
Cola	1	200 ml	
Tapacantos	40	ml	
Bisagras	2	Par	
Tornillo Autoenroscante	27	4*50 mm	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Para la fabricación del mueble closet son necesarios la materia prima y los materiales descritos en la tabla 19. Esta materia prima y materiales son necesarios para la fabricación de 1 unidad del modelo.

**Ilustración 15** Partes del mueble de closet



**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

- Descripción del producto

El mueble de closet presenta un diseño que se ajusta a cualquier espacio, y que cuenta con dimensiones y espacios correctamente diseñados para dar mayor comodidad a los clientes al momento de guardar su ropa y otros accesorios. Estos productos son fabricados con maderas y melamina que le dan mayor durabilidad y que se las realiza de diferentes tipos de colores y diferentes tonalidades acorde a las necesidades de los clientes.

- Descripción técnica: Mueble de sala

**Tabla 21** Ficha técnica mueble de sala

FICHA TECNICA			
MUEBLES DE SALA			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	TAMAÑO (Cm)	PIEZA
Madera	2	138*45 cm	a
Madera	3	120*43 cm	b
Melamina	1	76,4*43 cm	c
Melamina	1	70*43 cm	d
Melamina	1	48*43 cm	e
Melamina	1	15*43 cm	f
Melamina	1	48,5*41 cm	g
Melamina	1	48,2*41 cm	h
Melamina	1	120*5 cm	i
Melamina	1	48*5 cm	j
FICHA TECNICA MATERIALES			
MUEBLE DE SALA			
DETALLE	CANTIDAD	TAMAÑO	

Tornillo	18	4*50 mm
Clavos	25	1 pulgada
Cola	1	200 ml
Tapacantos	12	15 m
Tornillo Autoenroscante	18	4*50 mm

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Para la fabricación del mueble de sala son necesarios la materia prima y los materiales descritos en la tabla 18. Esta materia prima y materiales son necesarios para la fabricación de 1 unidad del modelo.

**Ilustración 16** Partes del mueble de sala



**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

- Descripción del producto

El mueble de sala presenta un diseño que se ajusta a los equipos electrónicos, libros entre otros artefactos que el cliente tiene pensado antes de comprar este tipo de productos.

- Descripción técnica: Escritorio de oficina

**Tabla 22** Ficha técnica escritorio

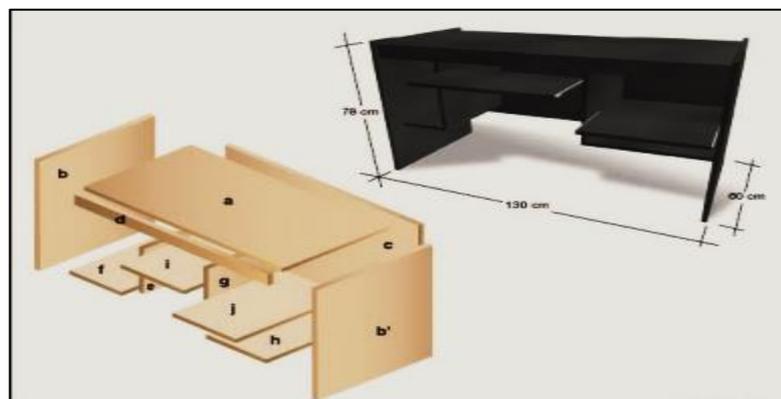
FICHA TECNICA			
MUEBLE DE ESCRITORIO			
MATERIA PRIMA	CANTIDAD	TAMAÑO (Cm)	PIEZA
Madera	1	126,4*58 cm	a
Madera	2	78*60 cm	b
Madera	1	126,4*7 cm	c
Melamina	1	46*50 cm	d
Melamina	1	21*50 cm	e
Melamina	1	46*50 cm	f
Melamina	1	45*50 cm	g
Melamina	1	54,3*30 cm	h
Melamina	1	50*42 cm	i
FICHA TECNICA MATERIALES			

MUEBLE DE ESCRITORIO		
DETALLE	CANTIDAD	TAMAÑO
Tornillo	18	4*50 mm
Clavos	9	1 pulgada
Cola	1	200 ml
Tapacantos	1	15 m
Cinta corrediza	2	7 M
Tornillo Autoenroscante	18	4*50 mm

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Para la fabricación del mueble escritorio son necesarios la materia prima y los materiales descritos en la tabla 19. Esta materia prima y materiales son necesarios para la fabricación de 1 unidad del modelo.

### Ilustración 17 Partes del Mueble de escritorio



**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

#### - Descripción del producto

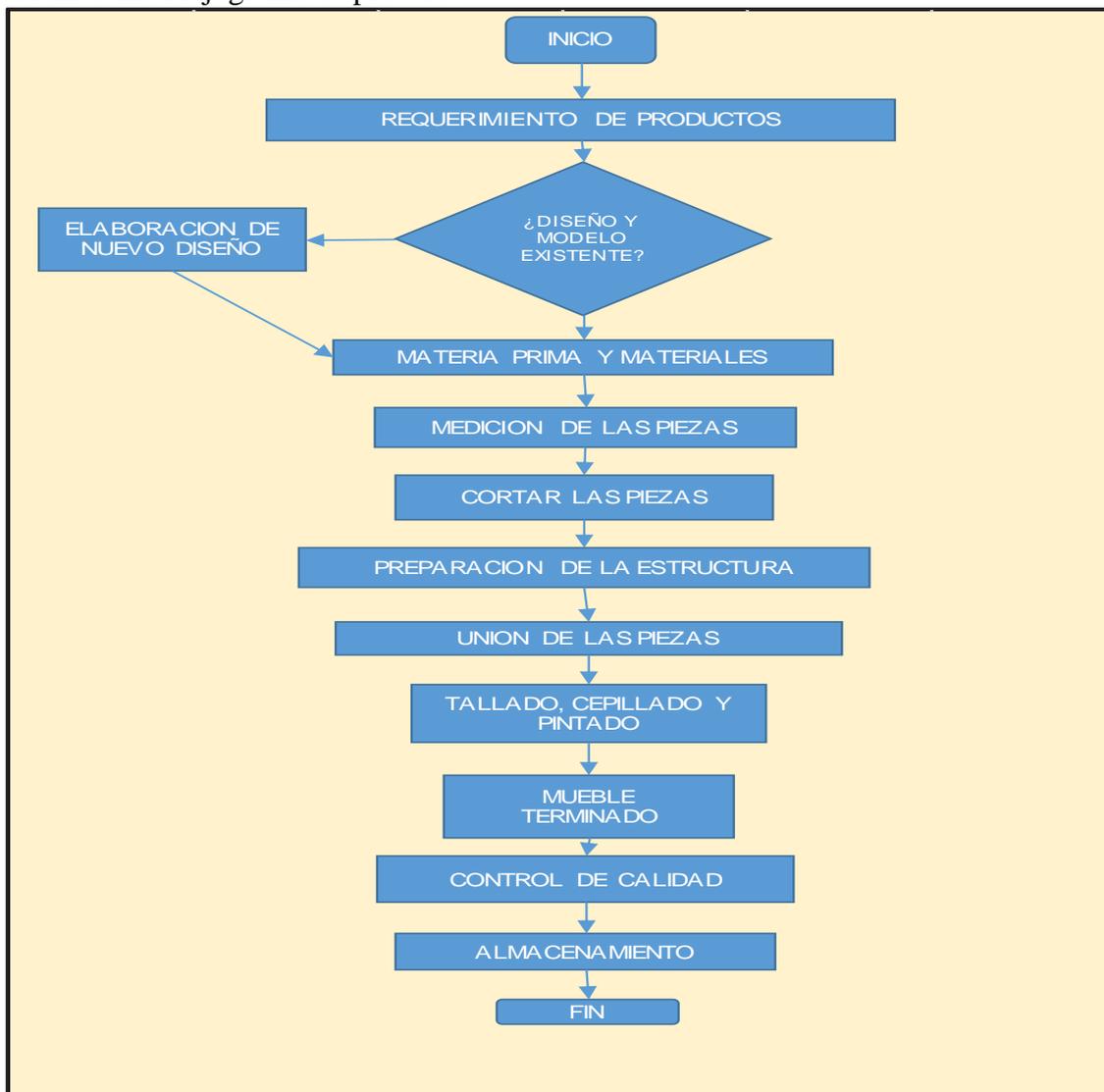
El mueble de escritorio presenta un diseño que se ajusta perfectamente a cualquier tipo de oficina. Estos productos son fabricados con maderas y melamina que le dan mayor durabilidad y que se las realiza de diferentes tipos de colores y diferentes tonalidades.

#### 7.8. Diagrama de procesos

#### 7.9. Flujograma de procesos

El flujograma para la fabricación de los modelos de muebles estudiados, se resumen de la siguiente manera:

**Gráfico 11** Flujograma de procesos



**Fuente:** Elaboración propia

## 7.10. Descripción del proceso productivo

### a) Requerimiento de productos

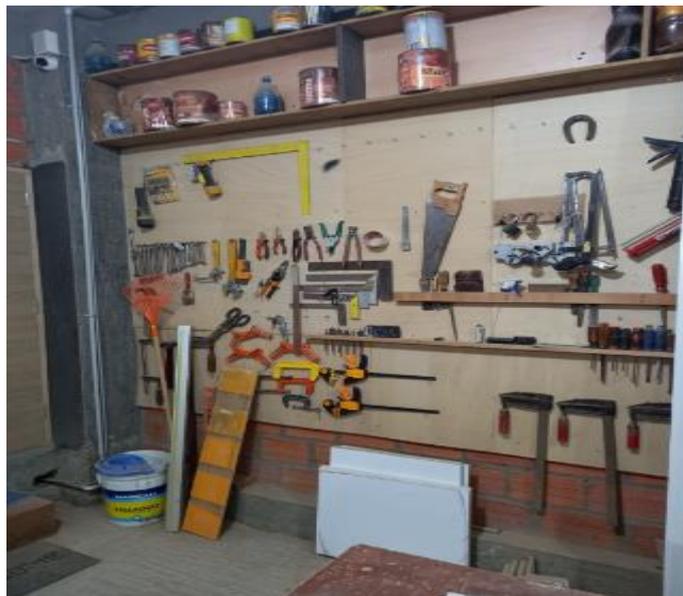
El requerimiento de los productos a fabricar es determinado por el área de ventas y de almacén, quienes en caso del área de ventas al tener contacto con los clientes determina que productos deben fabricarse, en el caso del almacén, ellos que en función al inventario de la empresa determinan el pedido final a fabricarse.

### **Ilustración 18** Requerimiento de Materiales



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Gerente General

### **Ilustración 19** Materiales



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Gerente General

En este paso también se detallan y clasifican los modelos y diseños de los productos que deben fabricar las demás áreas.

#### b) Materias primas y materiales

La materia prima se encuentra a disposición del área de medición y corte.

## **Ilustración 20** Materia prima preparada



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Gerente General

### c) Área de medición y corte

El personal de esta área se encarga de verificar los diseños y determinar principalmente el tipo de madera y melamina, además de determinar las cantidades de materia prima, materiales que se van a utilizar.

Finalmente, en esta área proceden a cortar a medidas específicas de cada producto a fabricar.

## **Ilustración 21** Medición y corte



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Gerente General

Antes de pasar al siguiente proceso, en esta etapa también proceden al lijado y eliminación de impurezas de las piezas.

d) Área de preparación y unión de las piezas

Una vez recepcionadas las piezas a esta etapa de fabricación. El personal encargado procede a unir las distintas piezas de la madera de acuerdo a cada diseño y modelo.

La función principal de esta área son las uniones de las piezas de madera por medio de tornillos, clavos o pegamento de madera. Además de incorporar otros materiales tales como bisagras, rieles, jaladores entre otros.

e) Área de tallado, cepillado y pintado.

En la etapa final, el personal del área procede a tallar, cepillar y pintar los productos semi-terminados que fueron entregados del área de reparación y unión de piezas. Esta etapa se caracteriza por el uso de tintes, aplicación de selladores, barnizado, lijado final de las piezas y otros procedimientos más. Todo esto de acuerdo a los modelos determinados en el pedido inicial.

**Ilustración 22** Tallado, Cepillado y Pintado



**Fuente:** Ilustración proporcionada por el Gerente General

f) Control de calidad

El control de calidad es realizado por el encargado del área, quien verifica que los productos fabricados cumplan con los estándares de calidad establecidos por la empresa.

Por medio de una lista de chequeo revisa producto por producto las características siguientes.

- Los cortes de las piezas
- La humedad de la madera
- Si las piezas de cada producto, son las correctas de acuerdo a su diseño
- Si los colores usados en las piezas son homogéneos
- Medidas de las cajas
- Apariencia de los productos
- Si cumplen con los ángulos correctos y otros puntos más.

g) Almacenamiento

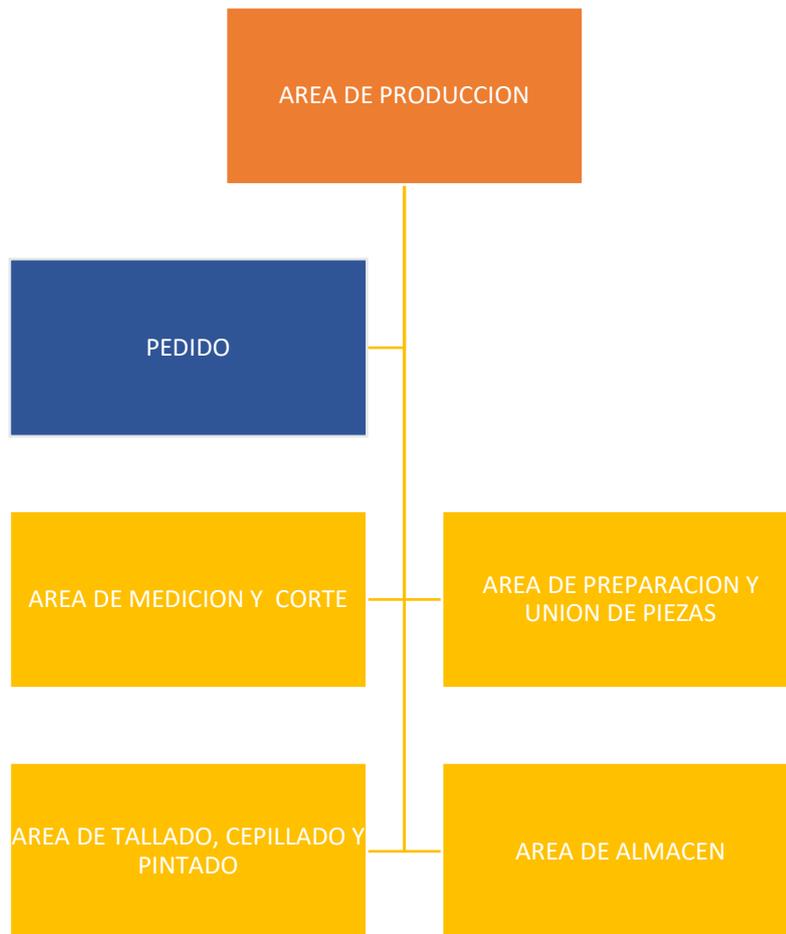
Una vez realizado el cumplimiento de los estándares de calidad, el encargado de toda el área de producción determina quienes ingresan al almacenamiento de la empresa y cuáles deben ser corregidos.

Esta etapa se realiza el inventario de productos terminado y se da a conocer al área de ventas, los modelos de muebles que se tienen a disposición.

### **7.11. Personal del área de producción (organigrama área de producción)**

Para el funcionamiento eficiente y eficaz de la empresa, esta presenta una estructura administrativa del área de producción siguiente:

**Ilustración 23** Organigrama del área de producción



**Fuente:** Elaboración propia

### 7.11.1. Área de producción

- Área de medición y corte

Componentes: carpintero cortador.

- Área de preparación y unión de piezas

Componentes: Maestro carpintero.

- Área de tallado, cepillado y pintado

Componentes: Maestro de tallado, cepillado y pintado.

### 7.11.2. Organización y descripción manual de funciones del área de producción

- a) Área de medición y corte, carpintero cortador.

**Cuadro 14** Organización y descripción de cargos y funciones del área de medición y corte

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES DEL AREA DE MEDICION Y CORTE</b> <b>CARGO: CARPINTERO CORTADOR</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del Jefe de Producción.	<b>A.2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> Ayudante del área de corte
<p><b>B. NATURALEZA LEGAL:</b> El personal del área de corte son encargados de medir y cortar la materia prima según modelos y diseños establecidos en los pedidos.</p> <p><b>C. FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Encargados de seleccionar la materia prima correcta.</li> <li>❖ Cortar la materia prima, según medida y de acuerdo a pedido.</li> <li>❖ Correcto manejo de las máquinas de corte</li> <li>❖ Tener en cuenta la limpieza de manos y máquinas que utilizarán.</li> <li>❖ Debe de realizar diferentes diseños haciendo coincidir los diseños y modelos de los diferentes tipos de modelos.</li> <li>❖ Velar por el buen mantenimiento de las maquinarias y equipos, su material de trabajo.</li> </ul> <p><b>D. REQUISITOS</b></p> <p>El personal para este cargo, debe contar con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidad en carpintería</li> <li>• Conocimientos en el manejo de máquinas de corte</li> <li>• Experiencia de dos años.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

b) Área de preparación y unión de piezas. Maestro Carpintero

**Cuadro 15** Organización y descripción de cargos y funciones del área de preparación y unión de piezas

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES DEL AREA DE PREPARACION Y UNION DE PIEZAS CARGO: MAESTRO CARPINTERO</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del Jefe de Producción.	<b>A.2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL</b> <b>SOBRE:</b> Auxiliar de carpintería.
<p><b>C. NATURALEZA LEGAL:</b> El personal del área de preparación y unión de piezas es el encargado del ensamblado, unión de piezas mediante la utilización de los materiales correctos.</p> <p><b>C. FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dominio de los planos, especificaciones de las piezas de cada modelo establecido en la empresa.</li> <li>❖ Encargado de seleccionar y clasificar las piezas según modelo y diseño.</li> <li>❖ Correcto manejo de las herramientas y materiales del área.</li> <li>❖ Correcta realización de los productos.</li> </ul> <p><b>D. REQUISITOS</b></p> <p>El personal para este cargo, debe contar con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidad en carpintería</li> <li>• Conocimientos en la lectura de planos y ensamblado de todo tipo de muebles</li> <li>• Experiencia de dos años.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

c) Área de tallado, cepillado y pintado, Maestro de Tallado.

**Cuadro 16** Organización y descripción de cargos y funciones del Área de tallado, cepillado y pintado

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES DEL AREA DE TALLADO,                      CEPILLADO Y PINTADO                      CARGO: MAESTRO DE TALLADO</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del Jefe de Producción.	<b>A.2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> Ayudantes de carpintería.
<p><b>D. NATURALEZA LEGAL:</b> El personal del área tallado, cepillado y pintado, son los encargados de aplicar los procedimientos finales a las superficies de los productos, es decir se encargan de la protección y estética de los productos.</p> <p><b>C. FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Dominio de las especificaciones de los modelos y diseños de todos los productos de la empresa.</li> <li>❖ Aplicar los procedimientos finales de los productos, según diseño y modelos.</li> <li>❖ Correcto manejo de las herramientas y materiales del área.</li> <li>❖ Correcta realización de los productos finales</li> <li>❖ Evaluar el desempeño de los ayudantes de carpintería.</li> </ul> <p><b>D. REQUISITOS</b></p> <p>El personal para este cargo, debe contar con los siguientes requisitos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Especialidad en modelos y diseños de carpintería</li> <li>• Conocimientos en la lectura de planos y ensamblado de todo tipo de muebles</li> <li>• Experiencia de dos años.</li> </ul>	

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

d) Área de almacén. Encargado de almacén

**Cuadro 17** Organización y descripción de cargos y funciones: Encargado de Almacén

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES</b> <b>CARGO: ENCARGADO DE ALMACEN</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del gerente general.	<b>A.2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> No ejerce autoridad
<b>B. NATURALEZA LEGAL</b> El encargado de almacén, es la persona encargada de supervisar la entrada y salida de materiales, equipos y productos terminados por medio de la codificación y registro de mercancías que hay en el área.	
<b>C. FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Es el encargado del registro de los productos terminados con las que cuenta la empresa.</li><li>✓ Coordina con el área de ventas y producción para la fabricación o no de productos.</li><li>✓ Optimiza el espacio de trabajo con la que cuenta.</li><li>✓ Encargado de la seguridad de los productos terminados.</li><li>✓ Otros.</li></ul>	
<b>D. REQUISITOS</b> El encargado de almacén tiene que tener una Formación en Gestión de Stock y Almacenes, y una experiencia de dos años.	

**Fuente:** Elaboración propia

### **7.12. Tecnología maquinas equipos y materiales**

Las máquinas y equipos necesarios para cada etapa de producción, desde el ingreso de la materia prima, hasta la culminación de los diferentes productos, son los siguientes:

a) Maquinas

**Tabla 23** Tabla resumen de tecnología máquinas y materiales

MAQUINAS					
NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Tupi		Voltaje: 220 V Dimensiones 230*90*75 Cm Uso: Corte De Madera	2	11.300	22.600
Maquina múltiple cepilladora		Voltaje: 220 V Dimensiones 230*250*75 Cm Uso: Lijado De Madera	1	13.200	13.200
Groseadora		Voltaje: 220 V Motor: 2 Hp Dimensiones 44*61*50 Cm Uso: Groseador De Maderas	1	6.308	6.308
Tupi hechiza		Voltaje: 220 V Dimensiones 60*100 Cm Uso: Maquina Para Aserrar Longitudinal O Transversalmente Materiales.	2	2.500	5.000
Cepillo manual		Voltaje: 220 V Dimensiones 30*30*17 Cm Uso: Maquina De Cepillado	4	1.764	7.056
Lijadora eléctrica		Voltaje: 220 V Dimensiones 29*17*10 Cm Uso: Maquina De Cepillado Eléctrico.	2	1.250	2.500
Lijadora de banda y orbital		Voltaje: 220 V Dimensiones:19*20*5 Cm Motor: 12 V Uso: Lijadora De Madera	4	3.000	12.000
Taladro		Voltaje: 220 V Dimensiones: 35,5*28*9,5 Cm Uso: Taladradora, Atornillador Y Perforadora De Materia.	4	2.000	8.000
Compresor		Voltaje: 220 V Dimensiones: 35*65*60 Cm Uso: Compresora De Aire.	1	3.336	3.336

**Fuente:** Elaboración propia en función a los requisitos tecnológicos de la empresa

La tabla 23 muestra las maquinas con las que cuenta la empresa CEB.Industria, en todo el proceso productivo. 8000 bs

b) Materiales

Los materiales que usa la empresa, para la limpieza de la materia prima, para el tallado, para unir las piezas y otros procedimientos se encuentran detallados en la siguiente tabla:

**Tabla 24** Tabla de materiales

MATERIALES					
NOMBRE	IMAGEN	DESCRIPCION	CANT.	PRECIO (Bs)	TOTAL (Bs)
<b>Papel lija</b>		USO: HERRAMIENTA PARA QUITAR RESTOS DE MATERIALES DIMENSIONES: 5*120 Cm DISEÑO: VARIOS METERIAL: CARBURO DE SILICIO	10	44	440
<b>Adhesivo cola</b>		Uso: Pegado Y Ensamblaje De Madera. Dimensiones: 15*10 Cm Material: Polímero De Vinil	50	23	1150
<b>Tornillos</b>		Uso: Pegado Y Ensamblaje De Madera. Dimensiones: Varios Material: Metal Cada Bolsa Tiene 100 Pcs	200	25	5.000
<b>Clavo</b>		Uso: Herramienta Que Se Encarga De Insertar Clavos En La Madera. Dimensiones: 20*8 Cm Material: Metal Cada Bolsa Tiene 100 Pcs	200	24	4.800
<b>Pinturas</b>		Uso: Material Para Cubrir Superficies De Materiales. Dimensiones: Varios Color: Varios Material: Acrílicos Y Polivinilo	24	400	9.600

<b>Tapacantos</b>		Uso: Material Para Cobertura Y Acabado Dimensiones: Varios Color: Varios Material: Pvc	50	150	7.500
<b>Bisagras</b>		Uso: Posibilita El Giro De Puertas Y Otros Dimensiones: Varios Color: Varios Material: Metal	50	40	2.000

Fuente: Elaboración propia

### c) Herramientas

Las herramientas son utilizadas por el área de producción pues son los encargados de transformar la materia prima en productos terminados. En la siguiente tabla se muestra en detalle las herramientas más usadas:

**Tabla 25** Herramientas

<b>HERRAMIENTAS</b>					
<b>NOMBRE</b>	<b>IMAGEN</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>CANT.</b>	<b>PRECIO (Bs)</b>	<b>TOTAL (Bs)</b>
Prensa		Dimensiones 60*15 Cm Uso: Sujetador De Madera	4	200	800
Cinta metrica		Uso: Herramienta Para Medición Dimensiones *7*8*3 Cm	6	60	360
Escuadras		Uso: Herramienta Para Medición Dimensiones: Set De Pcs De Todo Tamaño	4	40	160
Desarmadores		Uso: Herramienta Para Desarmar Dimensiones: 12 Cm	100	1	100

Escoflo		Uso: Herramienta Para Eliminar De La Madera Restos De Aserrín Dimensiones: 20*4 Cm Diseño: Varios	6	240	1.440
Martillo		Uso: Herramienta Que Permite La Unión Entre Pcs A Través De La Presión. Dimensiones: Varios Material: Metal Y Madera	10	150	1.500

**Fuente:** Elaboración propia

### **7.13. Materia prima (Insumos)**

En función a la aplicación del plan de negocios, la empresa CEB.Industria SRL en el área de logística específicamente en el área de materia prima o insumos establece el siguiente sistema de abastecimiento.

El nuevo sistema de abastecimiento sirve a la empresa para cubrir con el conjunto de actividades que se realizan en el proceso productivo. Desde el aprovisionamiento de materia prima, hasta la entrega del producto final en almacenes para su posterior venta a los clientes.

#### **7.13.1. Descripción técnica de la materia prima**

##### **7.13.1.1. Madera**

La madera utilizada para la fabricación de muebles tiene que tener las características de ser de un material natural, flexible y resistente.

La materia prima debe encontrarse libre de rajadas, alburas, acebolladuras, sin picadas de insectos entre otros.

Los tipos de maderas que usa la empresa para la fabricación de sus productos son los siguientes: Cedro, Mara, Yesquero, Mara macho, Bibosi, Mapajo, Roble, Nogal, Tajovo y Teca.

Además que cuenta con las medidas; gruesos de 1" – 2" -3" – 4" – 6" – 8" y 10" (Medida estándar), anchos de 6" y más con 15% 4" y 5" (Medida estándar), largos De 7' a 18' y de 3' a 6' (Medida estándar)

### 7.13.1.2. Melamina

La materia prima melamina utilizada para la fabricación de los productos de la empresa, es de material polímero sintético de alta resistencia y duradero.

Los tipos de melamina que usa la empresa son dos tipos; el aglomerado y el de densidad media.

Aglomerado, que está formado por madera triturada.

Densidad media o MDF, que se deshace en mayor medida, y se convierte en fibras que se mediante adhesivos y se prensan.

El resultado ofrece un excelente soporte no solo para recubrir con melamina, también para otros acabados.

Las medidas estándar de tableros de melamina son, 244×122 cm y de 285×210 cm. Con espesores más comercializados de 5 mm, 16 mm y 19 mm y de 3 mm, 6 mm, 10 mm, 22 mm o 30 mm.

### 7.14. Proveedores

Los proveedores de materia prima de la empresa son:

**Tabla 26** Proveedores de materia prima

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO (Bs)
MAD CENTER	Madera	Cedro	100 m3	8.500
		Mara	50 m3	4.000
SOBALMA	Madera	Yesquero	50 m3	2.500
		Mapajo	50 m3	4.000
		Otros	50 m3	2.000
SOCIEDAD BOLIVIANA MADERERA Ltda.	Melamina	Melamina Aglomerado	200 m3	12.000
Masiza S.R.L.	Melamina	Melamina MDF	100 m3	8.000
CINER SRL.	Melamina	Melamina MDF	100 m3	8.000

**Fuente:** Elaboración propia

El periodo de pedido establecido por la empresa CEB.Industria es mensual, con algunas excepciones como por ejemplo el agotamiento de materia prima de alguno de los ítems descritos en la tabla.

### 7.15. Programación de la producción

El programa de producción contempla los siguientes aspectos importantes:

- La realización de los productos es de acuerdo pedido
- La producción es semanal

Con lo cual la programación de los productos en un periodo de 5 años es:

**Tabla 27** Programación de Productos

AÑO	PROGRAMACION ANUAL
2021	645
2022	806
2023	1.008
2024	1.260
2025	1.575

**Fuente:** Elaboración propia en función a los datos proporcionados por la empresa

Como se puede observar en la anterior tabla la empresa de acuerdo a la información que cuenta podrá incrementar las cantidades anuales en promedio de acuerdo a indicadores de mercados.

### 7.16. Tamaño de la planta

#### 7.16.1. Localización de la planta

**Ilustración 24** Localización de la Planta



**Fuente:** Cuadro extraído de la página de <https://www.google.com/maps/@-16.5266646,8.1262498,553m/data=!3m1!1e3!5m1!1e4>

La empresa se encuentra ubicada en la ciudad de La Paz, en la Av. Mario Mercado esquina calle Simón Cáceres, Nro. 500.

La empresa se encuentra en una zona estratégica, en la que le permite fabricar los muebles y a la vez venderlos.

El lugar en donde se encuentra la empresa es también un sector comercial, en donde se encuentran una gran variedad de empresas de diversos sectores económicos.

La zona también cuenta es de fácil acceso por los clientes, y que además permite a la empresa la distribución de sus productos.

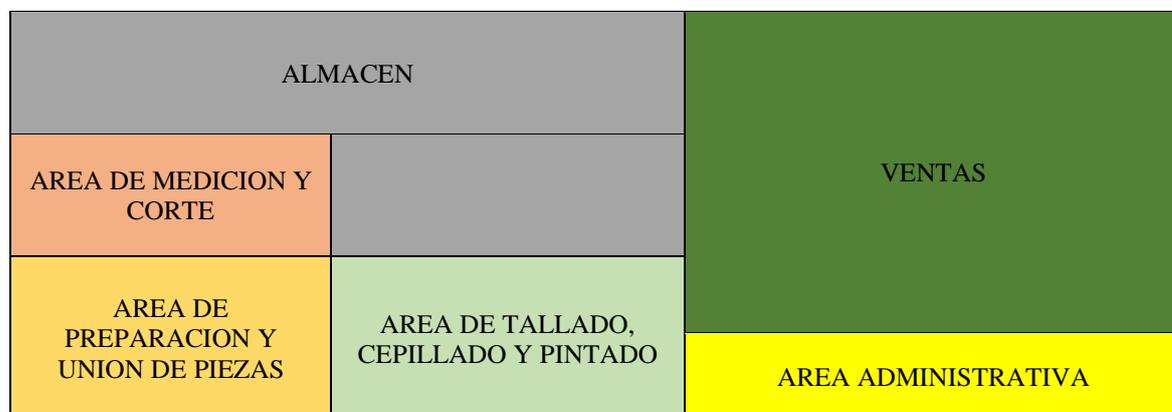
### 7.16.2. Distribución de la planta

- Plano de la empresa

El plano de la Empresa muestra un área de trabajo de 140 mts<sup>2</sup> y que para que cubra con los requerimientos de la empresa se encuentra dividida de la siguiente manera:

1. En la primera área se encontrará el área de ventas conjuntamente con el área administrativa.
2. En la segunda área se encuentra las áreas de proceso y de almacenamiento. Misma que contempla todas las herramientas, maquinas, materiales y la materia prima.

### Ilustración 25 Plano de la Empresa



**FUENTE:** Elaboración Propia en Base a los documentos proporcionados por la empresa.

# FINANZAS

## 8. FINANZAS

### 8.5. Estudio de inversión

En el presente capítulo se describen los montos de inversiones en bienes de capital, infraestructura, equipos y maquinaria, capital de operaciones, fuentes de financiamiento, Además del cálculo de los costos de la materia prima, ingresos, entre otros que son necesarios para la evaluación del proyecto con la utilización de indicadores financieros.

### 8.6. Fuentes de financiamiento

Considerando que la empresa CEB.Industria es de tipo Sociedad de Responsabilidad Limitada SRL. Las fuentes de financiamiento son a través de aportes de los 2 socios legalmente constituidos, además de que cuenta con financiamiento externo mediante crédito bancario.

Una empresa se constituye entre dos o más miembros, que realizan un contrato de sociedad. Que se denominan socios y son determinantes en la marcha de un negocio<sup>19</sup>.

La estructura de financiamiento interno se encuentra detallado en la tabla 27.

**Tabla 28** Estructura de financiamiento interno

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL SOCIAL</b>	<b>APORTE (Bs)</b>
Socio 1	328.231
Socio 2	328.231
Total	656.461

**FUENTE:** Elaboración Propia.

El aporte general de los socios, para la empresa distribuido de la siguiente manera:

**Tabla 29** Distribución del aporte de socios

<b>DETALLE</b>	<b>APORTE (Bs)</b>
Costos de inversión	473.650
Capital de trabajo	182.811
Total, recursos propios de la Empresa	656.461

**FUENTE:** Elaboración Propia.

<sup>19</sup> Aguirre, Carlos. Tipos de Sociedades.2009. Recuperado de [http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015\\_243pm\\_553ff1035369a.pdf](http://www.secst.cl/upfiles/documentos/28042015_243pm_553ff1035369a.pdf)

La Empresa CEB.Industria también cuenta financiamiento externo mediante crédito en el Banco Fassil, mismo que permite desarrollarse correctamente en el mercado.

El financiamiento fue utilizado para la adquisición de maquinaria para el área de procesos de la empresa, por un valor de Bs 80.000 a una tasa de 18% anual.

## 8.7. Inversiones, reposiciones y depreciaciones

Para el buen funcionamiento de la empresa CEB.Industria son necesarios los cálculos que se detallan a continuación:

### 8.7.1. Capital de inversiones

La siguiente tabla muestra la inversión en activos que requiere la empresa para operar en el mercado.

**Tabla 30** Capital de Inversiones

Nro.	ACTIVO	VALOR DE ADQUISICIÓN (Bs)	VIDA ÚTIL (Años)	DEPRECIACIÓN Anual %	DEPRECIACIÓN Anual (Bs)
1	Terreno	200.000	20	0	0
2	Inversión en edificación	170.000	40	2,5	4.250
3	Inversión en maquinaria	80.000	10	12,5	8.000
4	Inversión en equipos e instalaciones	40.000	8	12,5	5.000
5	Inversión en herramientas	34.850	4	25	8.713
6	Equipos de computación	3.800	4	25	950
7	Muebles y encerados	25.000	10	10	2.500
Total		553.650			

FUENTE: Elaboración Propia.

- Capital de inversiones

El capital de inversiones necesario para la empresa alcanza un valor de Bs. 553.650, valor que contempla el equipamiento, producción, y otros costos.

- Terreno

En relación a la inversión de capital del terreno, misma es adquirida por la empresa mediante el aporte de los socios.

- Inversión en edificación

La infraestructura de la empresa CEB.Industria fue adquirida por un valor de Bs. 170.000 con recursos propios, y que cubre las todas las necesidades y requerimientos para la fabricación de muebles.

- Inversión en maquinaria

La inversión en maquinaria con la que cuenta la empresa se detalla a continuación:

**Tabla 31** Inversión en maquinaria

MAQUINARIA				
NOMBRE	IMAGEN	CANTIDAD	PRECIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Tupi		2	11.300	22.600
Maquina múltiple cepilladora		1	13.200	13.200
Groseadora		1	6.308	6.308
Tupi hechiza		2	2.500	5.000
Cepillo manual		4	1.764	7.056
Lijadora eléctrica		2	1.250	2.500
Atornillador inalámbrico		4	3.000	12.000

Lijadora de banda y orbital		4	2.000	8.000
Compresor		1	3.336	3.336
Total		21		80.000

FUENTE: Elaboración Propia.

- Inversión en equipos e instalaciones

Los equipos e instalaciones descritas en la tabla nro. 30 son empleados en el área de producción.

**Tabla 32** Inversión en equipos e instalaciones

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Escritorio	Unidad	2	1.500	3.000
Set De Mesas Y Sillas Área De Producción	Set	4	2.500	10.000
Sillas Ejecutiva	Unidad	2	730	1.460
Estante Pequeño	Unidad	4	1.510	6.040
Mostradores	Unidad	4	4.000	16.000
Mesa Y Sillas Almacén	Set	1	3.500	3.500
Total				40.000

FUENTE: Elaboración Propia.

- Inversión en herramientas

La inversión en herramientas se encuentra descrita en la siguiente tabla:

**Tabla 33** Inversión en Herramientas

HERRAMIENTAS				
NOMBRE	IMAGEN	CANT.	PRECIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Prensa		4	200	800
Cinta métrica		6	60	360
Escuadras		4	40	160
Desarmadores		100	1	100

Escofina		6	240	1.440
Martillo		10	150	1.500
Total		130		4.360

FUENTE: Elaboración Propia.

La inversión en herramientas también incluye los materiales descritos de la siguiente manera:

**Tabla 34** Inversión en Materiales

MATERIALES				
NOMBRE	IMAGEN	CANT.	PRECIO (Bs)	TOTAL (Bs)
Papel Lija		10	44	440
Adhesivo Cola		50	23	1.150
Tornillos		200	25	5.000
Clavo		200	24	4.800
Pinturas O Barniz		24	400	9.600
Tapacantos		50	150	7500
Bisagras		50	40	2000
Total				30.490

FUENTE: Elaboración Propia.

La inversión en herramientas, contempla todos los materiales necesarios para la transformación de la materia prima en el producto final.

La suma de los costos de herramientas y materiales; Bs 4.365 y Bs 30.490; respectivamente suman un valor de Bs 34.850 al año.

- Inversión en equipos de computación

**Tabla 35** Inversión en equipos de computación

DETALLE	CANT	P. UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Computadora	1	3.000	3.000
Impresora	1	800	800
<b>TOTAL</b>			3.800

FUENTE: Elaboración Propia.

- Inversión en muebles y enceres

**Tabla 36** Inversión en muebles y enceres

DESCRIPCION	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL (Bs.)
Escritorio	3	1.500	4.500
Sillas Ejecutiva	3	730	2.190
Mostradores	2	5.000	10.000
Set De Sillones	1	3.120	3.120
Mesa Y Sillas	1	2.190	2.190
Estantes	2	1.500	3.000
Total			25.000

FUENTE: Elaboración Propia.

### 8.7.2. Depreciación de activos

El cálculo de las depreciaciones proyectadas de los activos fijos se encuentra detallada de la siguiente manera:

**Tabla 37** Depreciación de activos

Nro.	ACTIVO	0	1	2	3	4	5
1	Inversión en edificación		4.250	4.250	4.250	4.250	4.250
2	Inversión en maquinaria		15.334	15.334	15.334	15.334	15.334
3	Inversión en equipos e instalaciones		5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
4	Inversión en herramientas		8.713	8.713	8.713	8.713	0
5	Equipos de computación		950	950	950	950	0
6	Muebles y enceres		2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Total			36.747	36.747	36.747	36.747	27.084

FUENTE: Elaboración Propia.

El cálculo de las depreciaciones proyectadas de los activos fue realizado en función al periodo de estudio del proyecto.

El valor de desecho se encuentra detallado en la siguiente tabla:

**Tabla 38** Valor de desecho

NRO.	ACTIVO	VALOR DE DESECHO (Bs)
1	Inversión en herramientas	-
2	Equipos de computación	-
3	Muebles y encerres	12.500
	Total	12.500

**Fuente:** Elaboración propia

### 8.7.3. Capital de operaciones

La tabla siguiente muestra el capital de operaciones que requiere la empresa para iniciar con sus operaciones:

**Tabla 39** Capital de operaciones

NRO.	CAPITAL DE OPERACIONES	COSTO MENSUAL (Bs)	COSTO 1ER SEMESTRE (Bs)
1	Sueldos y salarios de administración	11.920	71.519
2	Sueldos y salarios MOD	9.700	58.200
3	Costos MPD	4.732	28.393
4	Gastos de administración	1.100	6.600
5	Gastos de comercialización	2.600	15.600
6	Costos de organización		2.500
	Total		182.811

**Fuente:** Elaboración propia

El capital de operaciones cubre los primeros 6 meses de funcionamiento y se encuentra de acuerdo a la inversión de los socios de la empresa.

### 8.7.4. Financiamiento externo

Los datos para la tabla de amortizaciones se encuentran detalladas a continuación:

**Tabla 40** Datos préstamo bancario

<b>PRESTAMO</b>	80.000	
<b>TASA(i)</b>	18,00%	Anual
<b>N</b>	5	
<b>AMORTIZACION</b>		Anual
<b>CUOTA</b>	25.582	

En la tabla siguiente se muestra el cronograma de pagos detallados:

**Tabla 41** Amortización del proyecto

N	PRESTAMO	CUOTA	INTERES	AMORTIZACION
1	80.000	25.582	14.400	11.182
2	68.818	25.582	12.387	13.195
3	55.623	25.582	10.012	15.570
4	40.053	25.582	7.209	18.373
5	21.680	25.582	3.902	21.680

Fuente: Elaboración propia

## 8.8. Ingresos

Para el cálculo de los ingresos percibidos de la empresa es necesario determinar el precio y costo de los nuevos productos que ofrece la empresa CEB.Industria.

**Tabla 42** Capacidad de producción y precio estimado

COSTO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO (Bs)						
DETALLE	MATERIA PRIMA	MOD	CIF	COSTO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA	PRECIO DE VENTA UNITARIO
Vestidor	150	157	202	509	30%	727
Mueble de baño	160	157	202	519	30%	741
Mueble de closet	145	157	202	504	30%	719
Mueble de sala	170	157	202	529	30%	755
Escritorio de oficina	150	157	202	509	30%	727

Fuente: Elaboración propia

Mediante la información de la empresa se determinan los siguientes datos:

**Tabla 43** Datos Ingresos

Cantidad producida al mes en un año en promedio	62
Cantidad producida anualmente	742
Ingreso anual (Bs)	544.964

Fuente: Elaboración propia

### 8.8.1. Proyección de ingresos anuales

La proyección de ingresos esperados anuales, que se encuentran detalladas en la siguiente tabla, se encuentra en función de un factor de crecimiento la tasa de inflación de la gestión 2021.

**Tabla 44** Factor de crecimiento

FACTOR DE CRECIMIENTO	
IPC 2021	1,17

**Fuente:** Elaboración propia

Con lo cual la proyección para un periodo de 5 años es el siguiente:

**Tabla 45** Proyección anual ingresos

INGRESOS ANUALES	0	1	2	3	4	5
Total, Ingresos por ventas		544.964	637.607	746.001	820.601	902.661

**Fuente:** Elaboración propia

## 8.9. Costo de producción

### 8.9.1. Materia prima directa

La materia prima utilizada por la empresa para la fabricación de los nuevos productos, las cuales son:

- Mueble vestidor
- Mueble de Baño
- Mueble de closet
- Mueble de sala
- Escritorio de oficina

Requieren la siguiente materia prima:

**Tabla 46** Materia prima Madera

COSTO DE MATERIA PRIMA			
MADERA	CANTIDAD	UNIDAD (Cm)	COSTO UNITARIO (Bs)
Mueble Vestidor	2	100*60	30
Mueble De Baño	3	100*60	50
Mueble De Closet	2	100*60	35
Mueble De Sala	2	100*60	30
Escritorio De Oficina	2	100*60	35
TOTAL			180

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 47** Materia Prima Melanina

<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>			
<b>MELAMINA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>UNIDAD (Cm)</b>	<b>COSTO UNITARIO (Bs)</b>
Mueble Vestidor	4	70*55	30
Mueble de baño	2	70*55	15
Mueble de closet	3	70*55	25
Mueble de sala	4	70*55	30
Escritorio de oficina	4	70*55	30
<b>TOTAL</b>			<b>130</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 48** Materia prima Materiales

<b>COSTO DE MATERIA PRIMA</b>		
<b>MATERIALES</b>	<b>DETALLES</b>	<b>COSTO UNITARIO (Bs)</b>
Mueble Vestidor	Tornillos, Clavos, Cola, Tapacantos, Bisagras, Chapas, Tornillos Autoenroscante, Tirador Y Otros	8
Mueble de baño		7
Mueble de closet		6
Mueble de sala		10
Escritorio de oficina		8
<b>TOTAL</b>		<b>39</b>

**Fuente:** Elaboración propia

La tabla 48 muestra el resumen de los costos anuales de materia prima:

**Tabla 49** Costo anual de Materia Prima

<b>DETALLE</b>	<b>MADERA</b>	<b>MELAMINA</b>	<b>MATERIALES</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>CANTIDAD PRODUCIDA ANUALMENTE</b>	<b>COSTO ANUAL MATERIA PRIMA</b>
Mueble Vestidor	30	30	8	68	158	10.737
Mueble de baño	50	15	7	72	164	11.784
Mueble de closet	35	25	6	66	104	6.865
Mueble de sala	30	30	10	70	152	10.664
Escritorio de oficina	35	30	8	73	164	11.968
<b>TOTAL</b>				<b>349</b>	<b>742</b>	<b>52.018</b>

**Fuente:** Elaboración propia

- Costos y precios unitarios

En la siguiente tabla se muestra los costos y los precios unitarios de los productos que ofrece la empresa al mercado:

**Tabla 50** Costos y precios unitarios

COSTO Y PRECIO DE VENTA UNITARIO			
DETALLE	COSTO DE VENTA UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA (Bs)	PRECIO DE VENTA UNITARIO (Bs)
Vestidor	509	30%	727
Mueble de baño	519	30%	741
Mueble de closet	504	30%	719
Mueble de sala	529	30%	755
Escritorio de oficina	509	30%	727

Fuente: Elaboración propia

### 8.9.2. Mano de obra

- Mano de obra directa

La mano de obra directa se encuentra bajo la modalidad de contrato por tres meses, posterior a ese periodo se evalúan a todo el personal para renovación o no, según reglamento interno de la Empresa CEB.Industria.

**Tabla 51** Costos mano de obra directa

NRO.	MANO DE OBRA DIRECTA	CARACTERISTICAS	COSTO MENSUAL (Bs)	COSTO ANUAL
1	Carpintero cortador	Contrato 3 meses	2.500	30.000
2	Maestro carpintero	Contrato 3 meses	2.500	30.000
3	Maestro de tallado	Contrato 3 meses	2.500	30.000
4	Encargado de almacén	Contrato 3 meses	2.200	26.400
TOTAL				116.400

Fuente: Elaboración propia

### 8.9.3. Costos indirectos de fabricación

- Materia prima indirecta

**Tabla 52** Materia Prima Indirecta

NRO.	MPI	CARACTERÍSTICAS	TOTAL COSTO ANUAL (BS)
1	Plástico Envolvente	Plástico	593
Total			593

Fuente: Elaboración propia

- Sueldos y salarios de los administrativos

Los sueldos y salarios del personal administrativo se encuentran detallado en las siguientes tablas:

**Tabla 53** Sueldos y salarios administrativos

NRO.	SUELDOS Y SALARIOS ADMINISTRATIVOS	CANTIDAD EMPLEADOS	COSTO MES (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)
1	Gerente General	1	3.500	42.000
2	Contador	1	2.500	30.000
3	Vendedor	1	2.400	28.800
<b>Total</b>			8.400	100.800
Aporte patronal y Beneficios sociales			3.520	42.237
<b>Total</b>			11.920	143.037

Fuente: Elaboración propia

Con los datos descritos en la tabla 50, se desarrolla la planilla de sueldos y salarios correspondientes de la empresa.

**Tabla 54** Planilla de aportes patronales

DEPARTAMENTO	TOTAL, GANADO	APORTES PATRONALES					Total
		CNS 10%	Riesgo Prof. AFP 1.71%	Ap. Sol. AFP 3%	PRO-VIV. 2%	Infocal 1%	
Gerente Gral.	3.500	350	59,85	105	70	7	585
Contador	2.500	250	42,75	75	50	5	418
Vendedor	2.400	240	41,04	72	48	5	401
Total	8.400	840	143,64	252	168	17	1.404

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 55** Planilla de Beneficios sociales

DEPARTAMENTO	TOTAL, GANADO	BENEFICIOS SOCIALES			Total
		Aguinaldo 8.33%	Prov. Aguinaldo 8.33%	Indemniz. 8.33%	
Gerente Gral.	3.500	292	292	292	875
Contador	2.500	208	208	208	625
Vendedor	2.400	200	208	208	617
Total	8.400	700	708	708	2.116

Fuente: Elaboración propia

Las anteriores tablas, muestran los resultados del cálculo de sueldos y salarios del personal administrativo.

**Tabla 56** Total Aportes Patronales y Benéficos Sociales

DEPARTAMENTO	TOTAL GANADO	TOTAL APORTES PATRONALES	TOTAL BENEFICIOS SOCIALES	TOTAL APORTES PATRONAL Y BENEFICIOS SOCIALES
Gerente Gral.	5.500	585	875	1.460
Contador	2.500	418	625	1.043
Vendedor	2.500	401	617	1.018
Total	10.500	1.404	2.116	3.520

Fuente: Elaboración propia

- **Servicios básicos**

**Tabla 57** Servicios Básicos

NRO.	SERVICIOS BÁSICOS	COSTO MENSUAL (Bs)	COSTO ANUAL (Bs)
1	Luz	300	3.600
2	Agua	150	1.800
3	Gas	50	600
Total		500	6000

**Fuente:** Elaboración propia

**8.9.4. Proyección de costos de producción**

La proyección de los costos de producción se encuentra dentro de un periodo de tiempo de 5 años.

- **Proyección CIF**

Los costos indirectos para la producción de muebles se encuentran detalladas de la siguiente manera:

**Tabla 58** Proyección CIF

NRO.	COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN VARIABLE	0	1	2	3	4	5
1	MPI		593	694	701	708	715
2	Servicios básicos		6.000	7.020	7.090	7.161	7.233
3	Sueldos y salarios administrativos		143.037	143.037	143.037	143.037	143.037
Total			152.554	149.631	150.752	150.829	150.907

**Fuente:** Elaboración propia

Para un mayor entendimiento de los costos calculados se muestra la siguiente tabla:

- **Tabla resumen de los costos de producción**

La tabla 59 muestra los costos de producción anuales en el primer año.

**Tabla 59** Resumen costos de producción

COSTO DE PRODUCCION	MONTO ANUAL (Bs)
Materia Prima Directa	52.018
Mano De Obra Directa	116.400
Costos Indirectos De Fabricación	149.631
Total	318.049

**Fuente:** Elaboración propia

- **Costos de administración**

**Tabla 60** Costos de administración

NRO.	COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL (Bs)
1	Gastos de oficina	50	600
2	Costo de limpieza	50	600
5	Gastos de mantenimiento	700	8.400
Total		1.100	9.600

**Fuente:** Elaboración propia

- **Costos de comercialización**

**Tabla 61** Costos comerciales

NRO.	COSTOS COMERCIALES	COSTO MES	COSTO ANUAL (Bs)
1	Promoción		2.450
2	Publicidad		1.910
3	Relaciones publicas		2.950
4	Costo Consultor externo - Área de marketing	2.200	6.600
Total		2.600	13.910

**Fuente:** Elaboración propia

## 8.6. Flujo de caja

El flujo de caja tiene el propósito de presentar todos los egresos y entradas de efectivo que evidencia una entidad empresarial, en un periodo de tiempo establecido. Esta herramienta financiera se usa para medir la liquidez de la entidad empresarial y es muy fructífero para tomar decisiones gerenciales<sup>20</sup>.

Además, que esta herramienta ayuda en el cálculo de los indicadores financieros, tales como el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación que son necesarios para la evaluación financiero:

En la siguiente tabla se encuentra desarrollado el flujo de efectivo del proyecto:

**Tabla 62** Flujo de caja

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESO</b>		544.964	637.607	746.001	820.601	902.661
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		318.049	347.801	381.376	420.647	466.582

<sup>20</sup> Rodríguez, G. (2014). Flujo de caja. Actualidad empresarial, N° 308. Recuperado de <https://actualidadempresarial.pe/revistas>

<b>COSTOS DE ADMINISTRACION</b>		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
<b>COSTOS COMERCIALES</b>		13.910	13.910	13.910	13.910	13.910
<b>DEPRECIACION</b>		29.413	29.413	29.413	29.413	19.750
<b>UAI</b>		173.992	236.884	311.702	347.031	392.819
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		14.400	12.387	10.012	7.209	3.902
<b>UAI</b>		159.592	224.497	301.690	339.821	388.916
<b>IMP (25%)</b>		39.898	56.124	75.422	84.955	97.229
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (UDI)</b>		119.694	168.373	226.267	254.866	291.687
<b>DEPRECIACION</b>		29.413	29.413	29.413	29.413	19.750
<b>VALOR DE DESECHO</b>						12.500
<b>PRESTAMO</b>	80.000					
<b>AMORTIZACION</b>		11.182	13.195	15.570	18.373	21.680
<b>INVERSION INICIAL</b>	716.560					
<b>FLUJO DE CAJA</b>	-636.560	137.924	184.590	240.110	265.906	302.257

**Fuente:** Elaboración propia

Los indicadores de evaluación del proyecto escogidos son el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR), mismos valores calculados muestran la viabilidad en cuanto a la creación del centro de la Empresa, en la ciudad de La Paz<sup>21</sup>.

Los resultados de los indicadores obtenidos se encuentran en la siguiente tabla:

**Tabla 63** Indicadores TIR y VAN

<b>TIR</b>	19,70%
<b>VAN</b>	145.143

**Fuente:** Elaboración propia

Para realizar el análisis de viabilidad de la empresa, fue necesario el cálculo del valor actual neto (VAN), y de la tasa de retorno (TIR), en función de los flujos proyectados con una tasa de retorno de rendimiento del 12%. Esta última refleja la tasa mínima que permite cubrir la inversión en el proyecto. Para el cálculo de esta tasa se tomó de referencia proyectos de creación de empresas industriales del sector. Dado los cálculos necesarios

<sup>21</sup> Virreira Mauricio. Evaluación Financiera de proyectos de inversión. Editorial DIP. 2020

el valor del VAN, denota ser positivo lo que refleja que la propuesta de implementación de un plan de negocio es factible.

Para el análisis del TIR del proyecto es necesario la comparación con la tasa rendimiento, entonces se puede observar que el valor calculado se encuentra por encima de la tasa de retorno, es decir:  $TIR = 19,70\% > TR = 12\%$ , entonces se aprueba el proyecto.

Para complementar el periodo de recuperación es de 3 años, 10 meses y 25 días.

# SUPUESTOS ESCENARIOS

## 9. Supuestos escenarios

En este capítulo se evalúa la información financiera obtenida y se las plasma bajo escenarios pesimistas, optimistas y la real.

Para la evaluación de la empresa CEB.Industria en los escenarios pesimistas se consideró las como las ventas, insumos, mano de obra, entre otros.

### 9.2. Escenarios Pesimistas

- 1er escenario, disminución de las ventas en un 5%.

**Tabla 64** 1er escenario, supuesto de disminución de las Ventas

SUPUESTO DE DISMINUCION DE LAS VENTAS			
DETALLE	VAN	TIR	EFECTO
Ante la disminución de las ventas en un 5%	-495.34	2,71%	El efecto es negativo, puesto que el incremento disminuye la rentabilidad de la empresa

**Fuente:** Elaboración propia

- 2do escenario, supuesto de incremento del costo de Materia Prima Directa en un 30%

**Tabla 65** 2do escenario, supuesto de costo de materia prima

SUPUESTO DE INCREMENTO DEL COSTO DE MATERIA PRIMA			
DETALLE	VAN	TIR	EFECTO
Incremento en un 30% de MPD	70.350	15,96%	En efecto disminuye los parámetros, pero aun con el incremento del costo de materia prima, el TIR se mantiene por encima del promedio y el VAN continua siendo positivo.

**Fuente:** Elaboración propia

### 9.3. Escenarios optimistas

El siguiente escenario tiene la característica de ser optimista, para la cual se plantea que la empresa CEB.Industria incremente el personal de ventas.

- 1er escenario

Supuesto de aumento de personal externo de ventas

**Tabla 66** 1er escenario optimista, Incremento de personal externo de ventas

SUPUESTO DE AUMENTO DEL PERSONAL DE VENTAS EXTERNO			
DETALLE	VAN	TIR	EFECTO
El supuesto de contratación de 5 vendedores externos	206.429	22,67%	La contratación genera aumento en los costos de comercialización, y a la vez incrementa las ventas, por lo cual el efecto es positivo en la rentabilidad de la empresa

Fuente: Elaboración propia

### 9.3. Escenario real

Escenario en la que se muestra los resultados que se obtienen con la implementación del presente plan de negocios en la organización.

El escenario realista muestra las ventas captadas por la empresa en el periodo de estudio, en la cual las ventas son positivas.

**Tabla 67** Análisis estado de resultado en el escenario real

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>INGRESO</b>		544.964	637.607	746.001	820.601	902.661
<b>COSTOS DE OPERACIÓN</b>		318.049	347.801	381.376	420.647	466.582
<b>COSTOS DE ADMINISTRACION</b>		9.600	9.600	9.600	9.600	9.600
<b>COSTOS COMERCIALES</b>		13.910	13.910	13.910	13.910	13.910
<b>DEPRECIACION</b>		29.413	29.413	29.413	29.413	19.750
<b>UAII</b>		173.992	236.884	311.702	347.031	392.819
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>		14.400	12.387	10.012	7.209	3.902
<b>UAI</b>		159.592	224.497	301.690	339.821	388.916
<b>IMP (25%)</b>		39.898	56.124	75.422	84.955	97.229
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS (UDI)</b>		119.694	168.373	226.267	254.866	291.687

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 68** Escenario Real

SUPUESTO DE ESCENARIO REAL			
DETALLE	VAN	TIR	EFEECTO
El escenario real muestra los costos debidamente calculados	145.143	19,70%	En efecto en el escenario real es positivo, puesto se muestra la factibilidad del proyecto.

**Fuente:** Elaboración propia

**PROPUESTA DE  
IMPLEMENTACIÓN  
DEL SISTEMA  
INTEGRADO  
FINANCIERO**

## PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA INTEGRADO FINANCIERO EN LA EMPRESA CEB.INDUSTRIA.

Este sistema será un sistema de planificación y regulación que unirá a todos los componentes de la Empresa, este se hará cargo desde la producción, ventas, distribución y finanzas, en pocas palabras será un sistema que permitirá la integración de todas las operaciones de la Empresa.



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/areas-funcionales-de-una-empresa.html>

Todos estos elementos tendrán como finalidad, tener siempre actualizado los Estados de resultados de la Empresa de manera automática de tal manera que los dueños de la Empresa CEB.Industria puedan tomar decisiones en base a esta información que se ira actualizando en el momento que se realice cualquier operación.

Normalmente las Empresas casi el 90% sean estas Pequeñas o Medianas solamente utilizan las Finanzas para cubrir los requisitos fiscales y si existe ingresos, pero no la utilizan para la toma de decisiones; hoy en la actualidad es muy importante por tanta competencia que existe, y es por la globalización que tenemos que tener información muy oportuna para poder tomar medidas preventivas y correctivas en el momento que se necesite, no que hasta el final del año que nos damos cuenta que perdimos o que no llegamos a las ventas programadas que se acordó a principios de año y nos damos cuenta que los indicadores de desempeño no fueron alcanzados de manera efectiva.

El sistema comprende 4 puntos importantes, descritos en el siguiente gráfico:



**Fuente:** Creación Propia

Este sistema estará bajo el control del propietario del negocio en coordinación con el área Financiera (Contabilidad), quienes serán el núcleo principal para las diferentes actividades que realizará la Empresa.

**PARTICIPACIÓN DE LAS ÁREAS QUE COMPONE EL SISTEMA**

FACTOR DE TIEMPO	DESCRIPCIÓN	PROPIETARIOS	CONTADOR	ALMACENES	PRODUCCIÓN	VENTAS	MARKETING
	<b>ÁREA ADMINISTRATIVA</b>						
	<b>ESTRUCTURAL</b>						
ANUAL	Misión, visión, objetivos, metas	X	X				X
ANUAL	Reglamento Interno	X	X				
ANUAL	Manual de funciones y organigrama	X	X				
ANUAL	Procedimientos, políticas y normas	X	X				
ANUAL	Otros	X	X				X
	<b>PLANES E INFORMES</b>						
	<b>CORRESPONDENCIA</b>						
DIARIO	Recibida		X				
DIARIO	Enviada		X				
DIARIO	Interna		X				
	<b>COTIZACIONES</b>						
A REQUERIMIENTO	Equipos y Material de oficina		X				
A REQUERIMIENTO	Servicios		X				X
A REQUERIMIENTO	Varios		X				X
	<b>DOCUMENTOS DE CONTROL CONTABLE</b>						
MENSUAL	Presupuesto Ejecución Presupuestaria	X	X				
MENSUAL	Informes de Conciliación Bancaria	X	X				
MENSUAL	Informes de Seguimiento Mensual Financiero	X	X				
MENSUAL	Informes de Seguimiento Mensual por Áreas	X	X	X	X	X	X
MENSUAL	Cuentas por pagar	X	X				
MENSUAL	Cuentas por cobrar	X	X				
MENSUAL	Declaraciones Impuestos	X	X				
	<b>ÁREA OPERATIVA</b>						
A REQUERIMIENTO	Requerimiento de Pedido	X	X	X	X	X	X
A REQUERIMIENTO	Solicitud de Pedido mediante Formulario F0 y Chequera	X	X				
A REQUERIMIENTO	Desembolso para Compra de Metales (Mediante Cheque Nro..)		X	X			
A REQUERIMIENTO	Entrega de Materiales			X	X		
A REQUERIMIENTO	Entrega de Productos Terminados				X	X	
SEMANAL	<b>RENDICIÓN DE CUENTAS</b>		X	X			

**Fuente:** Elaboración Propia

El sistema partirá de una planificación Presupuestaria que se realizará a principios de gestión y en la cual se hará un seguimiento de manera mensual.

## 1. PLANIFICACION Y EJECUCIÓN PRESUPUESTARIA

Detallado de la siguiente manera:

**PLANIFICACION - PRESUPUESTARIA  
CEB.INDUSTRIA 2022**

	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Total Bs.	\$us	\$us	
	Pres	Pres	mes													
<b>INGRESOS</b>																
Ingresos	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	544,964	78,866	6,572	
INGRESO X VTA. MUEBLES	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	45,414	544,964	78,866	6,572	
INGRESOS VARIOS													0	0	0	
(Menos) Costo de Ventas													0	0	0	
<b>Total Ingresos</b>	<b>45,414</b>	<b>544,964</b>	<b>78,866</b>	<b>6,572</b>												
<b>EGRESOS</b>																
Administracion	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000	4,342	362	
Contabilidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	30,000	4,342	362	
Producción													0	0	0	
Marketing y Ventas													0	0	0	
Eventual Personal													0	0	0	
Comunicaciones	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Internet Axs													0	0	0	
COTEL													0	0	0	
TIGO													0	0	0	
Electricidad - Agua - Mant	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400	781	65	
Electropaz (DELAPAZ)	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	3,600	521	43	
Agua (EPSAS)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1,800	260	22	
Gastos Comunes	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Mantenimiento Equipos													0	0	0	
Arreglos-Imprv. Impsts. Imbs													0	0	0	
Aj. Por Dif Cambio gastos bancarios													0	0	0	
Material y Eq. de oficina, papel													0	0	0	
Honorarios y Tramites													0	0	0	
Refrigerios - otros													0	0	0	
Canastones Navideños													0	0	0	
<b>Total Egresos</b>	<b>2,950</b>	<b>35,400</b>	<b>5,123</b>	<b>427</b>												
<b>Impuestos</b>																
Vtas. IVA	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	5,904	70,845	10,253	854	
Facturas a completar	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Gastos con factura	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	39	468	68	6	
Saldo IVA	(5,865)	(11,730)	(17,594)	(23,459)	(29,324)	(35,189)	(41,053)	(46,918)	(52,783)	(58,648)	(64,513)	(70,377)	-457,453	-66,202	-5,517	
<b>IVA a pagar</b>													0	0	0	
IT	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	1362.41	16,349	2,366	197	
IUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Dism IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Saldo IT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
<b>IT a pagar</b>																
<b>Total Impuestos</b>	<b>1,362</b>	<b>16,349</b>	<b>2,366</b>	<b>197</b>												
<b>Total Gastos + imp</b>	<b>4,312</b>	<b>51,749</b>	<b>7,489</b>	<b>624</b>												
<b>Ingresos-Egresos</b>	<b>41,101</b>	<b>493,215</b>	<b>71,377</b>	<b>5,948</b>												

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior, se introduce algunos datos a manera de ejemplo.

## SEGUIMIENTO MENSUAL A LA PLANIFICACIÓN PRESUPUESTARIA

Al realizar la Planificación anual, esta tendrá un seguimiento mensual de la siguiente manera:

### PLANIFICACION - PRESUPUESTARIA CEB.INDUSTRIA 2022

INGRESOS	ENE		FEB		MAR		ABR		MAY		JUN		Total Bs.	\$us	\$us
	Pres	Ejec													
Ingresos	45,414	25,200	45,414	25,000	45,414	27,000	45,414	28,500	45,414	38,500	45,414	38,000	182,200	26,368	2,197
INGRESO X VTA. MUEBLES	45,414	25,200	45,414	25,000	45,414	27,000	45,414	28,500	45,414	38,500	45,414	38,000	182,200	26,368	2,197
INGRESOS VARIOS													0	0	0
(Menos) Costo de Ventas													0	0	0
<b>Total Ingresos</b>	<b>45,414</b>	<b>25,200</b>	<b>45,414</b>	<b>25,000</b>	<b>45,414</b>	<b>27,000</b>	<b>45,414</b>	<b>28,500</b>	<b>45,414</b>	<b>38,500</b>	<b>45,414</b>	<b>38,000</b>	<b>182,200</b>	<b>26,368</b>	<b>2,197</b>
<b>EGRESOS</b>															
Administración	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	15,000	2,171	181
Contabilidad	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	2,500	15,000	2,171	181
Producción													0	0	0
Marketing y Ventas													0	0	0
Eventual Personal													0	0	0
Comunicaciones	0		0		0		0		0		0		0	0	0
Internet Axs													0	0	0
COTEL													0	0	0
TIGO													0	0	0
Electricidad - Agua - Mant	450	450	450	450	450	600	450	600	450	515	450	520	3,135	454	38
Electropaz (DELAPAZ)	300	300	300	300	300	450	300	450	300	420	300	420	2,340	339	28
Agua (EPSAS)	150	150	150	150	150	150	150	150	150	95	150	100	795	115	10
Gastos Comunes	0		0		0		0		0		0		0	0	0
Mantenimiento Equipos													0	0	0
Arreglos-Imprv, Impsts, Imbs													0	0	0
Aj. Por Dif Cambio gastos bancarios													0	0	0
Material y Eq. de oficina, papel													0	0	0
Honorarios y Tramites													0	0	0
Refrigerios - otros													0	0	0
Canastones Navideños													0	0	0
<b>Total Egresos</b>	<b>2,950</b>	<b>2,950</b>	<b>2,950</b>	<b>2,950</b>	<b>2,950</b>	<b>3,100</b>	<b>2,950</b>	<b>3,100</b>	<b>2,950</b>	<b>3,015</b>	<b>2,950</b>	<b>3,020</b>	<b>18,135</b>	<b>2,624</b>	<b>219</b>
<b>Impuestos</b>															
Vtas. IVA	5,904	3,276	5,904	3,250	5,904	3,510	5,904	3,705	5,904	5,005	5,904	4,940	23,686	3,428	286
Facturas a completar	0		0		0		0		0		0		0	0	0
Gastos con factura	39	39	39	39	39	59	39	59	39	55	39	55	304	44	4
Saldo IVA	(5,865)	(9,102)	(11,730)	(14,941)	(17,594)	(21,046)	(23,459)	(27,106)	(29,324)	(34,274)	(35,189)	(40,074)	-146,542	-21,207	-1,767
IVA a pagar													0	0	0
IT	1362.41	756.00	1362.41	750.00	1362.41	810.00	1362.41	855.00	1362.41	1155.00	1362.41	1140.00	5,466	791	66
IJE	0		0		0		0		0		0		0	0	0
Dsm IT	0		0		0		0		0		0		0	0	0
Saldo IT	0		0		0		0		0		0		0	0	0
IT a pagar													0	0	0
<b>Total Impuestos</b>	<b>1,362</b>	<b>756</b>	<b>1,362</b>	<b>750</b>	<b>1,362</b>	<b>810</b>	<b>1,362</b>	<b>855</b>	<b>1,362</b>	<b>1,155</b>	<b>1,362</b>	<b>1,140</b>	<b>5,466</b>	<b>791</b>	<b>66</b>
<b>Total Gastos + imp</b>	<b>4,312</b>	<b>3,706</b>	<b>4,312</b>	<b>3,700</b>	<b>4,312</b>	<b>3,910</b>	<b>4,312</b>	<b>3,955</b>	<b>4,312</b>	<b>4,170</b>	<b>4,312</b>	<b>4,160</b>	<b>23,601</b>	<b>3,415</b>	<b>285</b>
<b>Ingreso»Egresos</b>	<b>41,101</b>	<b>21,494</b>	<b>41,101</b>	<b>21,300</b>	<b>41,101</b>	<b>23,090</b>	<b>41,101</b>	<b>24,545</b>	<b>41,101</b>	<b>34,330</b>	<b>41,101</b>	<b>33,840</b>	<b>158,599</b>	<b>22,952</b>	<b>1,913</b>

Fuente: Elaboración Propia

En el cuadro anterior, se introduce algunos datos a manera de ejemplo.

## 2. FORMULARIOS DE DESCARGO.

### 2.1.FORMULARIO F0

Este formulario será la base fundamental para el desarrollo del sistema propuesto, en el que participarán todas las áreas de la Empresa ya que será el inicio de una serie descargos de las diferentes actividades que desarrollará CEB.Industria.

El formato es el siguiente:

Solicitud		Rendición y comentarios	
Solicitado	Entregado	Obs.	Saldo
MATERIA MELAMINA 25mm Bs. 699.00			
ACCESORIOS Bs. 520.00			
<b>TOTAL</b>	<b>1,219.00</b>		
<b>Son:</b> Un Mil Doscientos Diez y Nueve 00/100 Bolivianos			
<i>Fecha y firma de Solicitud</i> _____		<i>Fecha de rendición</i> _____	
<i>Firma recepción F0</i> _____		<i>Firma de rendición</i> _____	
<i>Fecha de entrega</i> _____		<i>Fecha de revisión</i> _____	
<i>Firma de conformidad</i> _____		<i>Firma de Conformidad</i> _____	

Fuente: Elaboración Propia

Este requerimiento estará respaldado con un comprobante contable y un cheque revisado y firmado tanto por el Propietario de CEB.Industria, como por el área Financiera.

## 2.2.COMPROBANTE CONTABLE DE SALIDA DE FONDOS

CEB.INDUSTRIA  
NIT: 4294794015  
LA PAZ - BOLIVIA

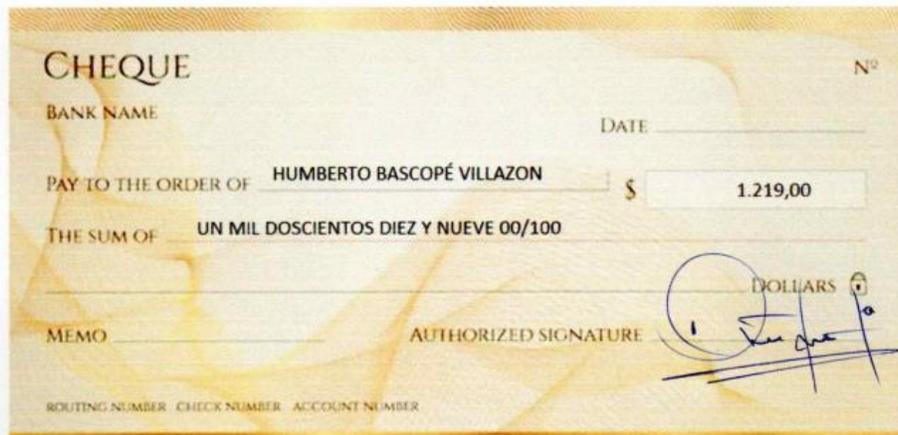
Página: 1  
Fecha: 31/8/2022  
Hora: 14:55:35

### COMPROBANTE DE EGRESO

Nro. Doc.: 2-060001  
Razon Social: HUMBERTO BASCOPÉ  
Glosa: POR COMPRA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS S/F0 01/22

Fecha: 15/6/2022  
T.C.: 6.96  
Cheque N°: 1

CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	DEBE Bs.	HABER Bs.
1010201002	CUENTAS A RENDIR	1,219.00	
1010102003	BANCO MONEDA NACIONAL		1,219.00
<b>Total:</b>		<b>1,219.00</b>	<b>1,219.00</b>
<b>Son:</b> UN MIL DOSCIENTOS DIECINUEVE 00/100 Bolivianos			
	CONTADOR	GERENTE	Firma: ..... Nombre: ..... C.I.: .....



Fuente: Elaboración Propia

El desembolso de dinero tiene que ser descargado dentro de los 7 (Siete) días posteriores a la entrega de la misma, es decir casi dentro del lapso de una semana.

De la siguiente manera:

### 2.3.COMPROBANTE CONTABLE DE DESCARGO

CEB.INDUSTRIA  
NIT: 4294794015  
LA PAZ - BOLIVIA

Página: 1  
Fecha: 31/8/2022  
Hora: 15:07:24

#### COMPROBANTE DE TRASPASO

Nro. Doc.: 3-060001  
Razon Social: HUMBERTO BASCOPE  
Glosa: DESCARGO POR COMPRA DE MATERIA PRIMA Y ACCESORIOS S/F0 01/22 Y CHEQUE NRO. 1

Fecha: 22/6/2022  
T.C.: 6.96  
Cheque N°:

CUENTA	NOMBRE DE CUENTA	DEBE Bs.	HABER Bs.
1010301002	INVENTARIO DE MATERIA PRIMA	699.00	
5020104007	ACCESORIOS	520.00	
1010201002	CUENTAS A RENDIR		1,219.00
<b>Total:</b>		<b>1,219.00</b>	<b>1,219.00</b>
Son: UN MIL DOSCIENTOS DIECINUEVE 00/100 Bolivianos			
CONTADOR		GERENTE	



Datos del emisor de la factura		Factura	
NIT/NITIA	CEB.IND.	FECHA	20/06/2022
Dato de ingreso de la factura			
CANTIDAD	DESCRIPCION	CANTIDAD	IMPORTE
1	MELAMINA 25mm	10	520
TOTAL BRUTO		520	

Fuente: Elaboración Propia

### 3. INFORMES DE CONCILIACIÓN BANCARIA

La conciliación bancaria es un procedimiento mediante el cual se identifican, confrontan y concilian las diferencias entre lo que la Empresa ha contabilizado de los bancos y lo que los bancos reportan en sus estados de cuenta.<sup>22</sup>

**Conciliación bancaria**  
**Cuenta Corriente No. 123456 - Banco ABC**  
**Al 31 de enero de 20XX**

<i>Anexo</i>	<i>Descripción</i>	<i>Parcial</i>	<i>Total</i>
	Saldo según libros		\$ 1.000.000
	Más:		
1	Cheques girados y no cobrados	\$ 20.000	
2	Transferencias efectuadas después de hrs. hábiles	10.000	
3	Notas de débitos (no registradas por la empresa)	5.000	
4	Errores de registro (por la empresa)	900	35.900
	Menos:		
5	Cheques protestados	\$ (50.000)	
6	Notas de créditos (no registradas por la empresa)	(1.000)	
7	Errores de registro (por la empresa)	(500)	(51.500)
	<b>Saldo según entidad bancaria</b>		<b>\$ 984.400</b>

Fuente: Imagen Google

### 4. INFORMES DE SEGUIMIENTO MENSUAL

Este punto será desarrollado por todas las áreas que conforma la Empresa CEB.Industria, al mando del Propietario Sr. Humberto Bascopé, las áreas de Finanzas, Almacenes, Producción, Ventas y Marketing realizarán un informe mensual del seguimiento a todas las actividades que van desarrollando, en función a un cronograma que se realizará a principios de cada mes y que será evaluado a fin de mes.

<sup>22</sup> <https://www.gerencie.com/conciliacion-bancaria.html>

Su desarrollo es el siguiente

CEB.INDUSTRIA

SEGUIMIENTO DE INFORME MENSUAL  
GESTIÓN 2022

Nro.	DESCRIPCIÓN	ENE.	FEB.	MZO.	ABR.	MYO.	JUN.	JUL.	AG.	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
	<b>ÁREA DE CONTABILIDAD</b>												
1	CONTROL CHEQUERA			X									
2	CONTROL COMPROBANTES ING.-EGR.			X									
3	CONTROL CONCILIACIÓN BANCARIA			X									
4	<b>ÁREA DE ALMACENES</b>												
5	CONTROL INVENTARIOS			X									
6	CONTROL HERRAMIENTAS			X									
7	<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>												
8	CONTROL PRODUCTOS TERMINADOS			X									
9	CONTROL PRODUCTOS EN PROCESO			X									
10	<b>ÁREA DE MARKETING</b>												
11	INFORMES DE PROMOCIÓN			X									
12	CONTROL PUBLICITARIO			X									
13	<b>ÁREA DE VENTAS</b>												
14	CARTERA DE CLIENTES			X									
15	CONTROL CUENTAS POR COBRAR			X									
16	CONTROL DE PEDIDOS			X									

Fuente: Elaboración Propia

Esta secuencia de actividades, tendrán como objetivo administrar y controlar todo lo que ingresa y todo lo que se gasta de la Empresa CEB.Industria, haciendo un seguimiento a la Planificación Presupuestaria anual, pero de manera mensual.

De esta forma brindará una visión global de los recursos en las distintas áreas, ofreciendo información oportuna y consistente para la toma de decisiones y la formulación de nuevas y creativas actividades permitiendo rendir cuentas de manera clara y precisa, poniendo datos a disposición de los dueños de la Empresa CEB.Industria.

**ORGANIZACIÓN  
ADMINISTRATIVA Y  
LEGAL**

## **10. Organización administrativa y legal**

Con el objetivo de que la empresa CEB.Industria vuelva al mercado a realizar sus actividades, es necesario que se encuentre reconocido por el marco institucional que regula la actividad empresarial en el país. Es por eso que la empresa cuenta con todos los documentos necesarios para poder estar legalmente habilitado, lo que implica que para la constitución legal de la empresa tomo en cuenta los siguientes requisitos que fueron presentados a las entidades correspondientes.

### **10.1. Personería jurídica**

La empresa CEB.Industria en sus inicios se conformó una empresa unipersonal a la cabeza del Sr. Humberto Yuri Bascope Villazón y su esposa la Dra. Angela Pinto, bajo el nombre de Carpintería Ebanistería Bascope. Industria y que desarrolla sus actividades en la zona de Llojeta, exactamente en la Av. Mario Mercado esquina calle Simón Cáceres, ubicación estratégica que permite a la organización desenvolverse a todos los lugares de la ciudad de La Paz.

En la actualidad la empresa se encuentra constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, que cuenta tres socios, con cuotas de capital equitativos.

Una Sociedad de Responsabilidad Limitada S.R.L. es un tipo de sociedad comercial regulada por el Código de Comercio Boliviano, cuya principal característica es que los socios participan en la misma a través de cuotas de capital, y su responsabilidad se limita al valor de sus aportes. El número de socios debe ser mínimamente 2 y máximo 25<sup>23</sup>.

### **10.2. Registro legal**

#### **10.2.1. Registro en Fundempresa**

Fundempresa es una institución del Estado Plurinacional de Bolivia, sin fines de lucro responsable del registro de comercio, que apoya el desarrollo empresarial. Esta entidad

---

<sup>23</sup> Paredes, Rigoberto. Recuperado de <https://www.rigobertoparedes.com/es/que-es-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada/>

otorga la matrícula de comercio para contar con reconocimiento legal del estado y desarrollar actividades empresariales<sup>24</sup>.

### Ilustración 26 Registro Fundempresa



Fuente: Documento proporcionado por la Empresa CEB.Industria

### 10.2.2. Inscripción en el sistema de impuestos nacionales

Según normativa vigente en el Estado boliviano, todas las empresas deben inscribirse al Padrón Nacional de Contribuyentes del Servicio de impuestos Nacionales (S.I.N.) para la obtención del N.I.T: que es el número de identificación tributaria<sup>25</sup>. La empresa CEB.Industria, cuenta con este requisito, que lo habilita para poder funcionar legalmente en el país.

### Ilustración 27 Registro NIT



<sup>24</sup> <https://www.fundempresa.org.bo/>

<sup>25</sup> [//www.impuestos.gob.bo](https://www.impuestos.gob.bo)

**Fuente:** Documento proporcionado por la Empresa CEB.Industria

### **10.2.3. Registro en la alcaldía**

Documento otorgado por la Alcaldía de la ciudad de La Paz, autoriza la apertura de una actividad económica y lograr el funcionamiento municipal, de conformidad a la declaración jurada de la empresa.

### **10.2.4. Registro en el ministerio de trabajo**

La empresa CEB.Industria SRL se encuentra registrado como empleador ante el MTEPS (ministerio de Trabajo, Empleo y Previsión Social), de tal manera cuenta con el Certificado de Inscripción, que le sirve para que esté autorizado y pueda hacer uso de la utilización del Libro de Asistencia y Sistema Alternativo de Control de Personal, así como la apertura del libro de Accidentes<sup>26</sup>.

### **10.2.5. Afiliación de la caja de salud**

En Bolivia los empleadores y trabajadores deben afiliarse a la caja nacional de salud (CNS), para acceder a los servicios de salud en caso de enfermedades y accidentes comunes que no necesariamente tiene relación con la actividad laboral ni las condiciones de trabajo, es por ese mismo motivo que la empresa CEB.Industria cuenta con el presente documento.

### **10.2.6. Registro en la administradora de fondo de pensiones AFP**

La administradora de fondo de pensiones registra a las empresas en el seguro social obligatorio de largo plazo – SSO para administrar los recursos de los trabajadores cuando los mismos lleguen a una edad avanzada. Sirve para el bienestar de sus empleados con pensiones justas y dignas<sup>27</sup>.

El personal de la empresa CEB.Industria, se encuentra registrado de manera obligatoria a una de las AFP, además que sostienen su derecho a cambiar posteriormente de manera de AFP, de acuerdo al reglamento.

---

<sup>26</sup> <https://www.mintrabajo.gob.bo/>

<sup>27</sup> <https://www.afp-futuro.com/siswww/es/adt/bienvenida/bienvenida.html>

### 10.3. Organización empresarial

#### 10.3.1. Nombre

La empresa CEB.Industria, lleva las iniciales que significa Carpintería Ebanistería Bascope. Industria, empresa que inicio sus actividades siendo un pequeño taller, pero que creció en el mercado.

“CEB.Industria”

Al establecerse como una empresa de Sociedad de Responsabilidad Limitada, al nombre original, se agregó la terminación SRL, acorde al Código de Comercio Boliviano<sup>28</sup>.

#### 10.3.2. Logo

El logo hace referencia a la mezcla del rubro de la carpintería (Una imagen en forma de casa) con la naturaleza (Por el color verde relacionado a los árboles), y su sigla de CEB INDUSTRIA (Carpintería Ebanistería Bascope. Industria), que muestra el proceso de transformación de un determinado producto que identifica a la Empresa.

**Ilustración 28** Logo CEB.Industria



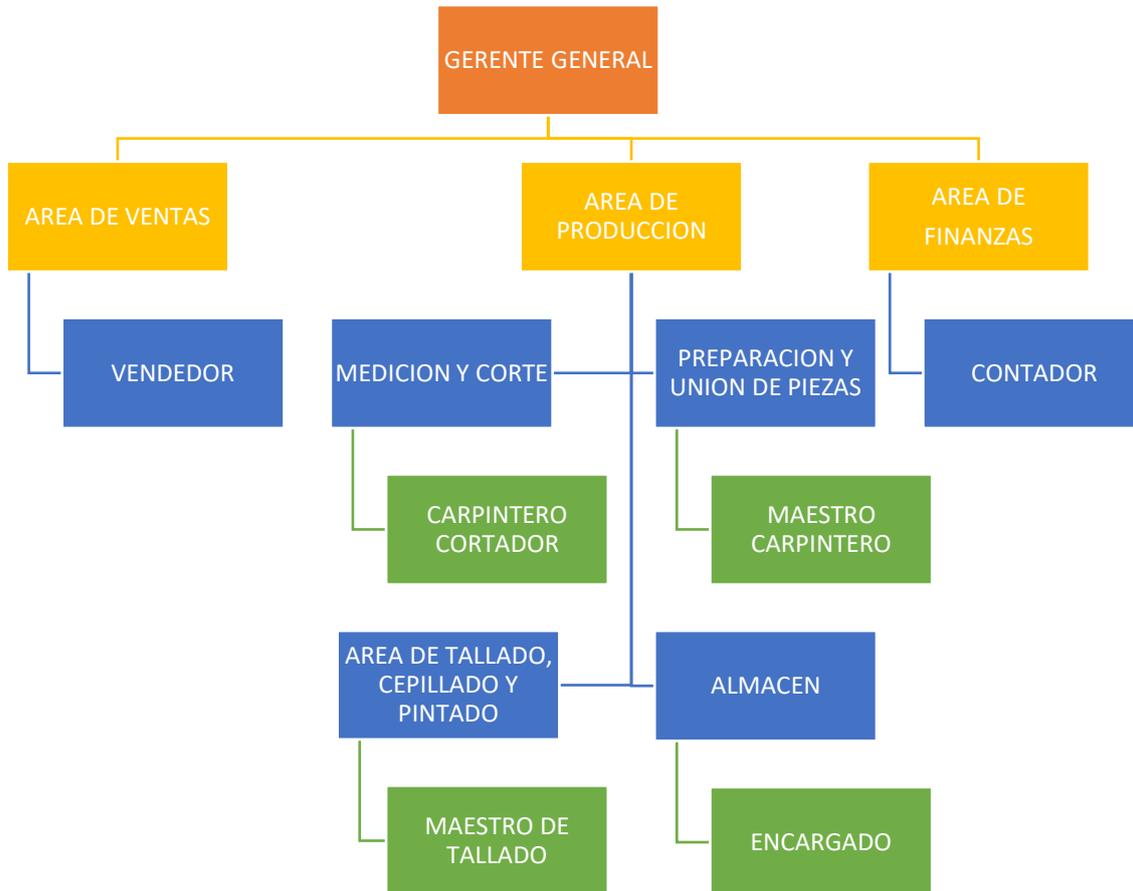
**Fuente:** Elaboración propia

---

<sup>28</sup> Código de Comercio, 25 de febrero de 1977, editorial CJ – Ibáñez La Paz Bolivia

## 10.4. Organigrama

Ilustración 29 Organigrama de la Empresa



Fuente: Elaboración propia

La empresa CEB.Industria, se encuentra conformado por 6 personas, los mismos que se encuentran capacitados, motivados y comprometidos con los objetivos de la empresa

### 10.4.1. Organización y manual de funciones

Con la implementación del manual de funciones, la empresa CEB.Industria, puede registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática la información, instrucciones eficientemente.

En el presente punto se desarrollan los manuales de funciones de todo el personal, a excepción del área de producción que fue desarrollado en el capítulo de producción.

- Gerencia Gerente General

**Cuadro 18** Organización y descripción de cargos y funciones: Gerente General

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES</b> <b>CARGO: GERENTE GENERAL</b>	
<p><b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente de la asamblea de socios.</p>	<p><b>A. 2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> Con todo el personal de la empresa.</p>
<p><b>B. NATURALEZA DEL CARGO</b> La gerente de la empresa será la persona encargada de la buena administración de la empresa, que ejercerá autoridad lineal con todos los departamentos de la empresa.</p>	
<p><b>C. FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La gerencia es la principal instancia ejecutiva, técnico y administrativa de la empresa le corresponde ejercer funciones de dirección, gestión, supervisión y coordinación con todas las áreas de la empresa.</li> <li>➤ Supervisar el funcionamiento de las instalaciones y equipos de uso para verificar que se mantengan en óptimas condiciones de seguridad, limpieza y eficiencia operativa.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el producto.</li> <li>➤ Liderazgo</li> </ul>	
<p><b>D. REQUISITOS</b> El gerente es designado por los accionistas de la empresa.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

- Área de Finanzas: Contador

**Cuadro 19** Organización y descripción de cargos y funciones: Contador

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES</b> <b>CARGO: CONTADOR</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del gerente general.	<b>B. 2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> Ejerce cierto grado de autoridad, sobre las áreas de la empresa
<b>B. NATURALEZA DEL CARGO</b> El contador general de la empresa es la persona encargada de todo el ciclo contable, los movimientos de efectivo de la empresa, que cierto grado de autoridad lineal con todo el personal de la empresa.	
<b>C. FUNCIONES</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Encargado de llevar todo el ciclo contable desde el balance inicial los asientos de apertura, comprobantes de diario ingreso, egreso y traspaso, los mayores analíticos, balances de sumas y saldos, asientos de ajuste, hoja de trabajo, balance general, estado de resultados y los asientos de cierre y reapertura.</li> <li>➤ Encargado de pago de todas las facturas a SIN.</li> <li>➤ Llevar con transparencia todos los movimientos generados por la empresa.</li> <li>➤ Tener todos los documentos en orden y con respaldos.</li> <li>➤ Cumplir y hacer cumplir las normas de calidad en el producto.</li> <li>➤ Encargado de la evaluación financiera de la empresa</li> </ul>	
<b>D. REQUISITOS</b> Contador titulado con 2 años de experiencia en general.	

**Fuente:** Elaboración propia

- Área de ventas: Vendedor

**Cuadro 20** Organización y descripción de cargos y funciones: Vendedor

<b>ORGANIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS Y FUNCIONES</b>	
<b>CARGO: VENDEDOR</b>	
<b>A.1 UBICACIÓN DEL CARGO</b> Depende linealmente del gerente general	<b>A.2 EJERCE AUTORIDAD LINEAL SOBRE:</b> No ejerce autoridad.
<p><b>E. NATURALEZA LEGAL:</b>            El vendedor es el encargado de la venta de los productos en oficina.</p> <p><b>C. FUNCIONES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Brindar atención adecuada a los clientes</li> <li>❖ Presentar los informes requeridos por gerencia</li> <li>❖ Coordinar con el área de producción y depósitos para la fabricación de productos.</li> <li>❖ Tener las oficinas debidamente limpias y desinfectadas.</li> <li>❖ Tener un registro de modelos y diseños más requeridos</li> <li>❖ Encargada de diseñar nuevos muebles.</li> <li>❖ Otros.</li> </ul> <p><b>D. REQUISITOS</b>            El vendedor o vendedora tiene que tener como mínimo el título de técnico superior en ramas comerciales, con una experiencia de 2 años.</p>	

**Fuente:** Elaboración propia

## **10.5. Procedimientos técnico administrativos**

### **10.5.1. Políticas de contratación**

La política de contratación de personal de la empresa CEB.Industria SRL contempla los siguientes puntos:

- La persona a contratar debe cumplir con el perfil de cargo establecido para la vacante.

- Antes de iniciar con el proceso de reclutamiento, la empresa analizará la posibilidad de poner a prueba una semana para analizar si el postulante se encuentra acorde a la vacante establecida.
- Todos los candidatos deberán someterse a entrevista y a los exámenes laborales y deberán obtener resultados satisfactorios.
- No se podrá realizar ninguna contratación de personal que no haya cumplido con el proceso de selección.
- No es posible contratar a menores de edad, ya que el trabajo tiene un grado de peligro elevado.
- Damos la prioridad en la contratación de colaboradores de base local, la prioridad en la contratación de proveedores de base local en condiciones justas y equitativas de acuerdo con la disponibilidad del mercado y la legislación vigente aplicable y las condiciones justas y equitativas bajo las cuales se contrata a los colaboradores del establecimiento.
- Ningún trabajador se verá discriminado por razones de edad, sexo, estado civil, origen racial o étnico, condición social, religioso o convicciones, ideas políticas, orientación sexual, afiliación o no a un sindicato, discapacidad, así como por razón de lengua.
- Los datos y referencias que proporcionen los trabajadores serán verificados por la empresa, quedando entendido que, de comprobarse la falsedad de los mismos, no será admitido en el trabajo, o, si ya estuviese trabajando, le podrá ser rescindido el contrato de trabajo, sin responsabilidad alguna de la empresa.
- El trabajador debe guardar absoluta discreción con la información confidencial.
- El trabajador no podrá efectuar negociaciones relacionadas con los activos de la empresa en los cuales pueda tener un interés real o potencial.
- No tener antecedentes judiciales y penales.
- Toda persona contratada para realizar una función en la empresa, deberá firmar un contrato de trabajo, que contenga todas las informaciones requeridas por la ley y según las políticas internas.
- Una vez suscrito el contrato, el empleado, queda comprometido con la empresa, a prestar sus servicios personales, en el nivel que le corresponda en la organización, cumpliendo las cláusulas del contrato y las leyes laborales y reglamentos que regulan las relaciones de trabajo.

### **10.5.2. Políticas de capacitación**

Las políticas de capacitación establecidas por la empresa CEB.Industria SRL son necesarios para el continuo desarrollo de los empleados y los cuales son los siguientes:

- Todo personal nuevo será capacitado por el encargado de área, dentro de las horas de trabajo.
- Establecimiento de cursos mensuales en cada área, dirigidas al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las áreas asignadas, logrando con ello la obtención de resultados de calidad, un excelente desempeño, servicio y un perfil ajustado a las necesidades del entorno.

### **10.5.3. Políticas de prevención de riesgos laborales**

Las políticas de prevención de riesgos laborales establecida por la empresa CEB.Industria SRL, y que velan por la vida, integridad física y salud de los trabajadores, lo siguiente:

- Evaluar los riesgos principalmente en el área de producción, y tomar más medidas adecuadas y a tiempo con el objetivo de disminuir cualquier problema.
- La empresa se compromete a brindar a todos sus empleados equipos y materiales de trabajo adecuados a las funciones que realizan.
- El gerente de la carpintería deberá de aportar toda la información y formación necesaria al trabajador sobre los medios y medidas sobre cómo utilizar correctamente las máquinas y herramientas de trabajo, así como las medidas preventivas y protectoras.
- Establecer procedimientos ante cualquier tipo de accidentes.

## **11. Conclusiones y recomendaciones**

### **11.5. Conclusiones**

- El desarrollo de los primeros capítulos de la presente investigación, determino el perfil institucional de la empresa CEB.Industria, en función del plan de negocios por medio de la implementación de un sistema integrado financiero, en el que se destaca su amplia experiencia en el mercado, y que la empresa se encuentra establecido como una sociedad de responsabilidad limitada. Con una ventaja competitiva en diversificación e innovación fundamentada en estrategias que estrategias de marketing mix, estrategias de ingreso, estrategias de posicionamiento y estrategias de acuerdo al ciclo de vida del producto y otros.
  
- El análisis de mercado, en la Ciudad de La Paz mediante la recolección de información primaria y secundaria. Determino el mercado objetivo que contempla a la población del municipio de La Paz, desde los 20 hasta los 59 años, asimismo los nuevos productos y que dio pasó para determinar los tipos de estrategias más adecuadas para la empresa, las cuales son de diversificación y de innovación. Mismas que son las necesarias para que la organización pueda concretar sus objetivos.
  
- Con la aplicación del instrumento de Marketing Mix, se definieron las estrategias en precio, producto, plaza y promoción, del producto mercadológico que ofrece la empresa. Además, se definió los tipos de maderas como Cedro, Mara, Yesquero, otros. Y los tipos de melanina MDF y AGLOMERADO para la fabricación de muebles.
  
- En el capítulo de operaciones, se determinó el proceso productivo para la transformación de la materia prima a productos finales, el establecimiento del organigrama juntamente con los de manuales de funciones de todo el personal de la empresa, también el cálculo de costos y descripción de la maquinaria, materia prima, materiales.

- La evaluación financiera determino que la aplicación del plan de negocios mediante de implementación de un sistema integrado financiero es factible, puesto que los indicadores financieros son positivos.

El desarrollo del trabajo de grado, permitió realizar un estudio lo suficientemente fiable de la situación actual, para posterior determinar la estrategia de mercado, la estructura organizacional, el área de operaciones y demás para finalizar con la evaluación a través de indicadores financieros. Con la cual se cumple el objetivo general: Implementar un plan de negocio en función a un sistema de gestión integrado para la empresa CEB.Industria.

#### **11.6. Recomendaciones**

- Se recomienda a la Empresa CEB.Industria, la ejecución de las estrategias de diversificación y desarrollo de mercado, planteadas en la investigación, en coordinación con todas las áreas de la organización, debido a que las mismas inciden en la aceptación y la ampliación de la cuota de mercado de los productos ofrecidos en la ciudad de La Paz.
- Se recomienda la ampliación del proyecto en el área de calidad de la empresa CEB.Industria.
- Se recomienda a la empresa CEB.Industria la ampliación de personal en el área de ventas, pues la evaluación reflejó un incremento considerable en la rentabilidad.
- Se recomienda que, para próximos proyectos, se considere la ampliación del área de ventas con las que cuenta la empresa estudiada.

Una vez aprobado el presente proyecto, se recomienda que la universidad pueda utilizar el presente trabajo como referente de investigación

## BIBLIOGRAFIA

- Aguilar Jorge. 2009 materiales y materias primas. Editorial Encuentro. Recuperado de <http://www.inet.edu.ar/wp-content/uploads/2012/11/madera.pdf>
- AFP-Futuro (2020) Registro de empleados. Recuperado de <https://www.afp-futuro.com/siswww/es/adt/bienvenida/bienvenida.html>
- BELCH, MICHAEL. (2005) Publicidad y Promoción. México. 6ta Edición. Editorial McGraw- Hill.
- Cuellar, Manuel. *Estructuras de mercado y eficiencia*. Madrid: McGraw-Hill., 2004.
- Código de Comercio, 25 de febrero de 1977. Editorial CJ – Ibáñez La Paz Bolivia
- FERRACO, Woodspecialist. Catálogo de madera aserradas de Bolivia, 2018, <https://www.ferrarowoodspecialist.com/2018/09/25/maderas-aserradas-de-bolivia/>
- FERRE, JOSÉ MARÍA. (1995). Marketing y Competitividad. 3ra Edición. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Fundempresa, (2021) Registro Fundempresa. Recuperado de <https://www.fundempresa.org.bo/>
- Esengeldiev, Ruslan. *INTEGRATED MANAGEMENT SYSTEMS AND BENEFITS*. Valencia: Editorial 3C Empresa, 2019.
- Gonzalez, Navarro, y Elvira Lopez. *Plan Financiero Integrado para el desarrollo de negocios*. Mexico DF: Mc Graw Hill, 2001.
- Instituto Boliviano de Comercio Exterior (IBCE), (17 abr 2020) Bolivia: Importaciones de madera recuperado de [manufacturashttps://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras-pdf.php?id=818](https://ibce.org.bo/publicaciones-ibcecifras-pdf.php?id=818)
- Impuestos Nacionales (2021) Número de identificación Tributaria NIT [//www.impuestos.gob.bo](https://www.impuestos.gob.bo)
- GAML - Gobierno Autónomo de la ciudad de la ciudad de la paz 2021. Permiso de Construcción. Recuperado de

[http://sitservicios.lapaz.bo/sit/LUSU/docs/guias/01\\_PERMISO%20DE%20CONSTRUCCION/01\\_PERMISO%20DE%20CONSTRUCCION\\_RA%20174.pdf](http://sitservicios.lapaz.bo/sit/LUSU/docs/guias/01_PERMISO%20DE%20CONSTRUCCION/01_PERMISO%20DE%20CONSTRUCCION_RA%20174.pdf)

KOTLER, (2002). Dirección de Marketing Conceptos Esenciales. México 1ra Edición. Editorial Prentice Hall

Méndez, Raymundo. 2009 fabricación de muebles en Melamina, editorial: SENATI

MEDEC, MDF y Aglomerado, (2009) Materia Prima. Editora. Profesionales.

Ministerio de Trabajo (2020) Requisitos para el registro. Recuperado de <https://www.mintrabajo.gob.bo/>

Muñiz Rafael, (2010). Comunicación Comercial. Recuperado de <http://www.marketingxxi.com/elementos-de-la-comunicacion-comercial-aplicada-98.htm>>

Paredes, Rigoberto, (2021). Tipos de sociedades en Bolivia. Recuperado de <https://www.rigobertoparedes.com/es/que-es-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada/>

Rodríguez, G. (2014). Flujo de caja. Actualidad empresarial, N° 308. Recuperado de <https://actualidadempresarial.pe/revistas>

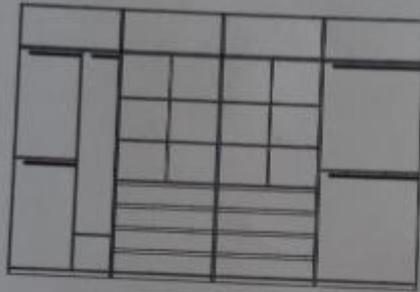
Torres, Mariela (2016) Investigación de mercado. Muestra de mercado. Editorial Landívar

Virreira Mauricio. Evaluación Financiera de proyectos de inversión. Editorial DIP. 2020

## ANEXOS

### ANEXO 1. DISEÑOS INICIALES DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA





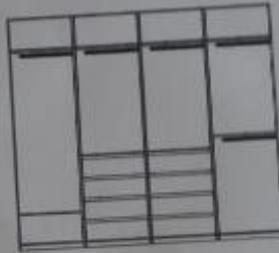
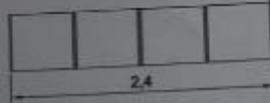
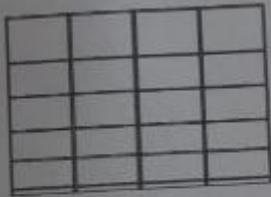
## ARMARIO SECUNDARIO



PROPUESTA MUEBLE ARMARIO  
SECUNDARIO

CEB INDUSTRIA  
AV. MARIANO MERCADO N° 45  
7824632 HUMBERTO BASCOPE

**CEB  
INDUSTRIA**



# VESTIDOR TERCER PISO



PROPUESTA MUEBLE VESTIDOR  
TERCER PISO

CEB INDUSTRIA,  
AV. MARIO MERCADO N° 48  
78834832 HUMBERTO BASCOPE

## ANEXO 2. ENCUESTA

**Nombre:**

**Edad:**

- a) ¿Suele comprar muebles de marcas bolivianas?
- b) ¿Cuán interesado estaría en adquirir nuestros productos?
- c) ¿Cuán satisfecho está con los muebles nacionales?
- d) ¿De qué forma ha conocido usted los muebles de la empresa CEB.Industria?
- e) ¿Qué criterios usa para comprar un mueble?
- f) ¿Dentro de los siguientes rangos de precios de muebles (Bs) estima usted, que gastaría en la compra de algún mueble?
  - Bs.300- Bs.500
  - Bs.501-Bs.700
  - Bs.701-Bs.1.000
  - Bs.1.001- Mas

## ANEXO 3. ENTREVISTA

Diseño de la entrevista al Gerente general de la empresa CEB.Industria

<b>DIMENSIÓN</b>	<b>PREGUNTA</b>
<b>PRODUCTO</b>	¿Qué productos ofrece la empresa? ¿Cuáles son las características principales de estos?
<b>DISTRIBUCIÓN</b>	¿En dónde se realiza la venta de los muebles de la empresa CEB.Industria? ¿Con cuántos puntos de venta cuenta? ¿La empresa tiene conocimiento del mercado de muebles?

<b>PROMOCIÓN</b>	<p>¿La empresa cuenta con el área de marketing?</p> <p>¿Cómo promociona la empresa CEB.Industria sus productos?</p> <p>¿Qué medios de comunicación utiliza?</p> <p>¿Cuáles son las plataformas digitales que utiliza la empresa? (redes sociales o páginas web)</p>
	<p><b>PREGUNTA</b></p>
	<b>RESPUESTA</b>
¿Qué productos ofrece la empresa?	La empresa ofrece productos de madera y melamina con una variedad de diseños para uso de hogar y oficina.
¿Cuáles son las características principales de estos?	Utilizamos materia prima de buena calidad, realizamos diseños personalizados y garantías de la empresa. Puntualidad en la entrega de pedidos.
¿En dónde se realiza la venta de los muebles de la empresa CEB.Industria?	Las ventas la realizamos en el mismo establecimiento, los clientes deben venir a recoger el producto a las instalaciones de la empresa.
¿Con cuántos puntos de venta cuenta?	La empresa cuenta con un punto de venta, el cual se encuentra en Av. Mario Mercado, Zona Llojeta nro. 500
¿La empresa tiene conocimiento del mercado de muebles?	Tenemos un conocimiento empírico sobre el funcionamiento del mercado por la trayectoria y experiencia que tenemos en el mercado.
¿La empresa cuenta con el área de marketing?	No, la empresa no cuenta con ningún personal calificado en el área de marketing.
¿Cómo promociona la empresa CEB.Industria SRL sus productos? ¿Qué medios de comunicación utiliza?	No contamos con ningún tipo de promoción o publicidad para la venta de nuestros productos. El único medio que se utiliza, es la recomendación de clientes satisfechos.
¿Cuáles son las plataformas digitales que utiliza la empresa? (redes sociales o páginas web)	No contamos con plataformas digitales como ser (Facebook, Instagram, página web y WhatsApp).