



U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA
UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
UNIDAD IZTAPALAPA

División: Ciencias Sociales y Humanidades

Departamento de Administración y Economía

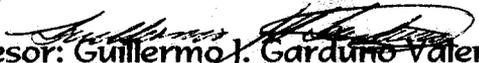
Título de trabajo: Muebles Belmonte

Tesis que presenta: Formación de Microempresarios

Nombre: Karina Lizbet Belmonte Reséndiz

Matricula: 97322137

Grado: Licenciado en Administración


Asesor: Guillermo J. Garduño Valero

Abril 2001



INDICE

Agradecimientos	1
Introducción	2
1. Planteamiento de la Tesina	
1.1 Justificación	4
1.2 Objetivo General	4
1.3 Objetivos específicos	4
1.4 Preguntas de investigación	5
1.5 Planteamiento del problema	5
1.6 Hipótesis	5
1.7 Determinación de variables	5
1.8 Metodología	6
2. Marco teórico	
2.1 Concepto de empresa	7
2.2 Concepto de micro, pequeña empresa	7
2.3 Clasificación de las empresas en función de su actividad y tamaño	9
2.4 Importancia de la micro y pequeña empresa para la economía nacional	11
2.5 Problemas que se han detectado en México para la supervivencia de las micro y pequeñas empresas	
2.6 Aspectos generales del giro	13
2.6.1 Breve historia del giro	13
2.6.2 Número de servicios por tamaño de empresa	15
2.6.3 Productos del giro	15
3. Estudio organizacional	
3.1 Descripción de la empresa	16
3.2 Misión, visión y objetivos de la empresa	16
3.3 Organización propuesta	17
3.4 Forma legal	20
3.5 Rama y actividad en que se ubica la empresa	21
3.6 Problemas detectados	22
4. Estudio de Mercado	
4.1 Descripción mercadológica del producto	23
4.2 Análisis de la oferta y demanda	25
4.3 Segmento del mercado	27



4.4	Análisis de competencia	28
4.5	Comercialización	28
4.6	Canales de distribución	30
4.7	Promoción y Publicidad	31
4.8	Estrategia de Marketing	32
4.9	Problemas detectados	33
5.	Estudio técnico	
5.1	Descripción técnica del producto	35
5.2	Tipo de producción	35
5.3	Maquinaria, equipo y herramienta	36
5.4	Insumos requeridos	37
5.5	Proceso de producción	38
5.6	Distribución de la planta	46
5.7	Problemas detectados	47
6.	Estudio financiero	
6.1	Costos de producción	50
6.1.1	Costo primo	51
6.1.1.1	Materia prima, maquinaria y equipo	51
6.1.1.2	Mano de obra	54
6.1.1.3	Costos Indirectos de fabricación	55
6.1.2	Gastos de fabricación	56
6.2	Costo de Distribución	63
6.2.1	Gastos de operación	63
6.2.2	Gastos de administración y ventas	69
6.3	Estado de resultados por producto	70
6.4	Estado de resultados general	72
6.5	Balance General	73
6.6	Impuestos	74
6.7	Problemas detectados	76
7.	Propuestas	
7.1	Propuesta organizacional	78
7.2	Propuesta de mercado	80
7.3	Propuesta técnica	82
7.4	Propuesta financiera	85
	Conclusión	91
	Glosario	94
	Bibliografía	100

100 años de la fundación de la Universidad del Rosario



AGRADECIMIENTOS

A mis padres porque gracias a su amor, apoyo, consejos, confianza y regaños he logrado terminar mi carrera la cual constituye la herencia más valiosa que pudiera recibir.

A mi padre porque siempre ha sido un hombre excepcional, que me ha sabido guiar y transmitir sus conocimientos y experiencias, por la paciencia y dedicación que me ha tenido. A mi madre gracias por el cariño, comprensión y apoyo moral, que siempre me ha brindado, por saberme orientar y estar siempre conmigo.

A mis hermanos porque siempre han estado conmigo en los momentos difíciles y me han apoyado en todo lo que he decidido.

Con todo mi amor, respeto y admiración a mi familia y sobre todo a Dios.

J.L.C.

IT = 626/02



INTRODUCCIÓN

En la presente investigación he realizado un estudio sobre la situación organizacional, técnica, de mercado y financiera, de la microempresa Muebles Belmonte, con la finalidad de hacer un análisis minucioso para detectar los problemas existentes y así poder dar una propuesta para cada una de las áreas.

Para la realización de esta investigación se ha dividido el trabajo en siete capítulos.

El primero se refiere al planteamiento del problema, en el cual se ubican los objetivos fundamentales de la investigación, la justificación, el planteamiento del problema y la metodología realizada.

En el segundo capítulo se aborda un marco teórico referente a la microempresa es decir clasificación, importancia y problemas que se han detectada en México para supervivencia de la micro, pequeña y mediana empresa, se mencionan algunos aspectos generales del giro (Muebles), esto para la comprensión del tema de estudio.

El tercer capítulo se realiza el estudio organiacional en donde se da una descripción de la empresa, su misión, visión, objetivos, organigrama, forma legal, sector, rama y actividad en la que se ubica la empresa, y problemas detectados.

En el cuarto capítulo se aborda el estudio de mercado en el cual se hacer una descripción mercadológica del producto, se realiza un análisis de la oferta y de la demanda, segmento del mercado, análisis



de la competencia, la comercialización, de la distribución, de la estrategia de marketing, y problemas detectados.

En el quinto capítulo se realiza un estudio técnico, donde se da una descripción técnica del producto, de la maquinaria y equipo, de los insumos requeridos, se explica el proceso de producción, y los problemas detectados.

En el sexto capítulo se realiza el estudio financiero en el cual se calculan los costos de producción de algunos de los productos, se calculan los gastos de venta y de administración, se realiza un estado de resultados y un balance general.

En el séptimo capítulo se hacen las propuestas correspondientes para cada uno de los capítulos analizados.

CAPITULO

1

PLANTEAMIENTO



1. PLANTEAMIENTO

1.1 JUSTIFICACIÓN

La gran mayoría de las microempresas mexicanas tiene graves problemas económicos, por la falta de atención del gobierno, de las instituciones financieras, modificaciones en las reformas fiscales, esto aunado a la crisis económica del país, lo cual se ve reflejado en la creciente desaparición de microempresas. Por tal motivo ésta investigación está enfocada a tratar de salvar una microempresa familiar llamada "Muebles Belmonte", ésta tiene muchos problemas económicos y administrativos, además de ser una candidata idónea para sumarse a la lista de microempresas que están a punto de desaparecer. Sin embargo ahora con el cambio presidencial surge una nueva esperanza para los microempresarios puesto que Vicente Fox ha prometido ayudar a las micro y pequeñas empresas, pero hay que esperar un tiempo para ver si es cierto o no, pero por lo pronto, con apoyo o sin apoyo del gobierno se va a llevar a cabo este proyecto para salvar ésta microempresa.

El motivo principal de esta investigación es colaborar en la mejora del negocio familiar que está a punto de la quiebra, ya que éste es la fuente principal de ingresos para la familia.

Es importante mencionar que en ésta investigación se pone en práctica los conocimientos adquiridos durante la carrera y ayuda a tener una mentalidad de emprendedor y por supuesto de administrador, ayuda a ver que la práctica y problemas reales es muy diferente a la teoría de los libros.

Este es un caso real donde se pretende analizar, observar, proponer e implementar, herramientas administrativas para el buen funcionamiento de este negocio.

1.2 OBJETIVO GENERAL

Realizar un análisis administrativo de la microempresa "Muebles Belmonte" y dar propuestas para sacar adelante éste negocio.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar los problemas existentes en la estructura organizacional.
- Determinar si el proceso de producción es el adecuado.
- Mejorar la situación financiera de la empresa.
- Ver si cuenta con personal adecuado.
- Analizar si el segmento del mercado es el óptimo.



- Después de analizar los puntos anteriores aplicar la reingeniería a los procesos en los cuales se detecten deficiencias.
- Hacer propuestas para la mejora de la misma.

1.4 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Con las siguientes preguntas se pretende evaluar cuales de los factores mencionados tiene mayor importancia en el deterioro de la microempresa Muebles Belmonte.

- ¿La estructura organizacional de Muebles Belmonte es la adecuada?
- ¿El proceso de producción es el adecuado para el buen funcionamiento de la microempresa?
- ¿El personal que tiene Muebles Belmonte es suficiente para el buen funcionamiento de la misma?
- ¿Está bien determinado el segmento de mercado al cual esta dirigido Muebles Belmonte?
- ¿Cuáles son los factores que afectan o perjudican la situación financiera?
- ¿Cuál de los factores mencionados es el más importante para el buen funcionamiento de la misma?

1.5 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Determinar cuales son los factores que están afectando al funcionamiento optimo de la microempresa Muebles Belmonte.

1.6 HIPÓTESIS

La microempresa Muebles Belmonte no tiene un funcionamiento optimo debido a la falta de la planeación, organización, dirección y control de los recursos existente.

1.7 DETERMINACIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente. Funcionamiento optimo de la microempresa.

Variable independiente. La planeación, organización, dirección y control de la microempresa.



1.8 METODOLOGÍA

- a) Planteamiento y delimitación del problema a que se abordará.
- b) Determinación del tiempo (tres trimestres) y los recursos con que se cuenta para realizar la investigación.
- c) Recopilación de información. Fuentes.
 - Bibliografías diferentes.
 - Internet.
 - Entrevista con el propietario de "Muebles Belmonte" obteniendo información empírica.
- d) Depuración de la información. Con base a la orientación de la investigación se selecciona la información que aporte datos útiles al cuerpo del tema a analizar.
- e) Análisis y observación del funcionamiento de Mueble Belmonte.
- f) Asesorías. En base al desarrollo del análisis, se presentan asesorías con el Profesor Guillermo Garduño Valero, quien aporta su ayuda en forma de sugerencias para el correcto desenvolvimiento de la investigación, así como posibles soluciones a problemas presentados en el desarrollo y avance de la misma.

CAPITULO

2

MARCO TEORICO



2. MARCO TEORICO

2.1 CONCEPTO DE LA EMPRESA

La empresa es una entidad económica destinada a producir bienes, (o servicios), venderlos y obtener un beneficio. La ley lo reconoce y autoriza para realizar determinada actividad de productiva que de algún modo satisface las necesidades del hombre en la sociedad consumo actual¹.

Las empresas son el principal factor dinámico de la economía de un país ya que a través de la producción y distribución de artículos y/o servicios, que a través influye en la vida privada de sus habitantes, por tal motivo se justifica la intervención de empresas directamente en el factor económico social.

Por otra parte para aplicar el concepto de empresa es necesario mencionar algunas de sus características:

- Es una persona jurídica al ser una entidad con derechos y obligaciones establecidos por la ley.
- Es una unidad económica, porque tiene una finalidad lucrativa.
- Ejerce una acción mercantil ya que compra para producir y produce para vender.
- Asume la total responsabilidad de riesgo de pérdida.
- Es una entidad social ya que su propósito es servir a la sociedad.
- Se rige por políticas para alcanzar fines predeterminados.
- La actividad fundamental para asignar recursos, actividades y la toma de decisiones en general es realizada por la dirección.

2.2 CONCEPTO DE MICRO Y PEQUEÑA EMPRESA

La empresa es el ente donde se crea riqueza. Esta permite poner en operación recursos organizacionales (humanos, materiales, financieros, técnicos) para transformar insumos en bienes o servicios terminados, de acuerdo con objetos fijados por una administración, interviniendo en diferentes grados, los motivos de ganancias de utilidad social y de servicio.

Se considera a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda alguna, de que la empresa desempeña, o puede desempeñar, diversas funciones en nuestra sociedad, tales como:

¹ Rodríguez, V.J. Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, 1996, pp.71



- a) Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- b) Crear nuevos productos o servicios.
- c) Generar empleos.
- d) Contribuir al crecimiento económico.
- e) Reforzar la productividad.

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande; también lo desempeña bien la micro, pequeña y mediana empresa DEMAC².

Microempresa: Son las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI.

Una microempresa es una organización:

- a) Con propietarios y administración independientes.
- b) Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- c) Con una estructura organizacional muy sencilla.
- d) Que no ocupa más de 15 empleados.
- e) Y cuyo valor de ventas anuales sea mayor, que el que determine la SECOFI.

Las características predominantes de la pequeña empresa son las siguientes:

- a) Es una empresa de tipo familiar, pero constituida como sociedad anónima, ya que el dueño es el que aporta el capital necesario para las operaciones normales de la empresa.
- b) La mayoría de las pequeñas empresas tienden a no cambiar su lugar de operaciones, es decir, se mantienen en el mismo donde se iniciaron.
- c) El mercado local o regional es el objetivo predominante de la pequeña empresa.
- d) La pequeña empresa crece principalmente a través de la reinversión de utilidades, ya que no cuenta con apoyo técnico-financiero significativo de instituciones privadas o del gobierno.
- e) El número de empleados con que cuenta la pequeña empresa no supera las 45 personas, dedicadas a actividades administrativas y operativas.
- f) Las actividades se concentran en el dueño de la pequeña empresa, que es el que ejerce el control y dirección general de la misma.³

De acuerdo a la asociación de empresas pequeñas (SBA)⁴ Es aquella que posee el diseño en plena libertad de dirigirse autónomamente y que no es dominante en la rama de operaciones.

² DEMAC. Desarrollo de emprendedores, Ed McGraw-Hill, pp.24

³ Anzola R. S. Administración de pequeñas empresas, 1995, pp. 5

⁴ Small Bussiness Asociaton (SBA).



2.3 CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU ACTIVIDAD Y TAMAÑO

Para poder clasificar a las empresas de acuerdo a su actividad económica, se tienen que tomar en cuenta lo siguientes criterios:⁵

1. *Medio ambiente:* Se refiere a ubicación geográfica, cuestiones culturales, de idiosincrasia así como las situaciones económicas del lugar en donde se encuentra la empresa establecida, ya que no tendrán el mismo comportamiento, decisiones, por las circunstancias que tendrán cada empresa, serán diferentes.
2. *Giro:* Estarán condicionados, de acuerdo a la actividad que exploten.
3. *Producción:* Se tomará como la cantidad que produce una fábrica (volumen).
4. *Mercado que domina:* Básicamente se refiere al número de consumidores que satisface, son importar el tamaño de dicha empresa.
5. *Factor de Recursos Humanos:* Se toma mucho en cuenta el número de personas que laboran en una empresa. Organismos internacionales y no pocos países del mundo desarrollado, toman como base el factor humano para determinar el tamaño de las empresas.

A continuación se presentan algunos cuadros de clasificación de las empresas dependiendo del factor humano:

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y ESTUDIOS ECONOMICOS (INSEE) FRANCIA

Tipo	Rango de trabajadores	
Artisanal	de	1 a 10
Muy pequeña	entre	10 a 50
Pequeña	de	50 a 250
Mediana	de	250 a 1,000
Grande	de	1,000 a 5,000
Muy grande	más de	5,000

⁵ Ibidem. pp 74,75



LA SMALL BUSINESS ADMINISTRATIONS (USA)

Tipo	Rango de Trabajadores	
Pequeña	Hasta	250
Mediana	De	250 a 500
Grande	más de	500

LA COMISIÓN ECONOMICA PARA AMERICA LATINA (CEPAL)

Tipo	Rango de Trabajadores	
Pequeña	Entre	5 y 49
Mediana	De	50 a 250
Grande	más de	250

EJEFUTIVOS DE FINANZAS (MEXICO)

Tipo	Rango de Trabajadores	
Pequeña	Menos de	25
Mediana	Entre	50 y 250
Grande	Más de	250

J. RODRIGUEZ VALENCIA (MEXICO)

Tipo	Rango de Trabajadores	
Artesanal	De	1 a 5
Microempresa	De	5 a 50
Pequeña	De	50 a 100
Mediana	De	100 a 250
Grande	De	250 a 1,000
Muy grande	Más de	1,000

PROGRAMAS PARA LA MODERNIZACIÓN Y DESARROLLO DE LA INDUSTRIA PEQUEÑA Y MEDIANA (MEXICO) SECOFI.

Tipo	Rango de Trabajadores	
Microempresa	De	1 a 5
Pequeña industria	De	16 a 100
Mediana Industria	De	201 a 250



Los criterios antes mencionados, son para una clasificación por tamaño. Los siguientes criterios son para la clasificación por ramas en micro, pequeña, mediana y grandes empresas:⁶

- a) *Orden cualitativo:* Se refieren a la calidad del producto, así como los mecanismos, tecnología que sea utilizada, así como la tecnificación de la mano de obra, y al tipo de consumidores a quienes vayan dirigidos los productos o servicios, ya que dependiendo del perfil de dicho consumidor, serán las exigencias.
- b) *Orden cuantitativo:* Se refiere al monto de la inversión o capital con que cuenta la empresa.

Para poder registrar todo tipo de operaciones y tareas que realiza una empresa, es necesario clasificarlas dependiendo lo que hacen y a quien van dirigidos los productos que producen. La clasificación es la siguiente:

- a) *Industriales:* Se dedican a la extracción y explotación de las riquezas naturales, que a su vez se dividen en: recursos renovables y recursos no renovables. Existen también las industrias que transforman a la materia prima, estas son las *industrias de transformación*
- b) *Comerciales:* Regularmente se les conoce como intermediarios (comerciantes) que se dedican a vender un bien sin hacer ningún cambio en su función o aspecto, ni anexándole nada, llegando al consumidor el producto a un costo más elevado, que el precio de fabricación.
- c) *De Servicios:* Este sector es de los que han tenido más auge, dada la evolución de la tecnología, ya que se afirma en estudios realizados por el INEGI, en este sector se encuentran la mayor concentración de empresas. Las empresas de servicios son aquellas que con el esfuerzo del hombre, producen un servicio para la mayor parte de una colectividad en determinada región sin que el producto objeto de servicio tenga naturaleza corpórea.

2.4 IMPORTANCIA DE LA MICRO, PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA PARA LA ECONOMÍA NACIONAL

Regularmente en los países en vía de desarrollo existe una mayor presencia de las micro, pequeñas y mediana empresas, por lo cual, México está dentro de ellos, teniendo un 95% de micro, pequeñas y medianas empresas, del total de las industrias.

⁶ Ibid. pp 75 y 76



Con esto representa socialmente más de la mitad de todos los empleos del país, ya que es una alternativa por la independencia económica de la cual los grupos en desventaja económica han podido iniciarse por méritos propios. Además eleva el nivel de ingresos de la población al crear un mecanismo redistribuido de la propiedad.

Es importante mencionar este tipo de comportamiento en los países subdesarrollados, dado que su situación económica es inferior y atraviesa por desestabilizadas tanto políticas, sociales y económicas que afectan directamente a las empresas.

2.5 PROBLEMAS QUE SE HAN DETECTADO EN MÉXICO PARA LA SUPERVIVENCIA DE LAS MICRO Y PEQUEÑAS EMPRESAS

En México, las microempresas representan el 90% del total de empresas. Cuando pensamos en empresas de reducidas magnitud, es frecuente considerar que esta característica deviene de su incapacidad para desarrollarse y que, además, las sitúa en una posición de desventaja con relación a las medianas y grandes empresas.

Según estadísticas realizadas en la micro y pequeñas empresas de nuestro país, se ha determinado que éstas tienen una vida promedio de dos años, esto debido principalmente a las siguientes causas:

- Las micro y pequeñas empresas están dirigidas en su mayoría por empresarios carentes de una formación administrativa, lo que se traduce en una limitada capacidad de negociación por falta de dirección y organización.
- Dos problemas están muy relacionados entre sí, estos son:
 - a) Escasa cultura tecnológica. Los procesos y equipos utilizados son obsoletos o inadecuados.
 - b) Improvisación y carencia de normas de calidad. Al no tener procesos bien estudiados y el equipo mínimo necesario se provocan mermas a la calidad y a la ya de por sí incipiente productividad
- El constante aumento de los precios de las materias primas. Esto debido a los altibajos de la economía a nivel nacional. Con una sola materia prima que aumente su costo provoca un encarecimiento de productos de manera encadenada.
- Esto también está íntimamente relacionado con la mala calidad de los materiales, pues los productores de bienes intermedios al resentir el aumento



del costo de sus materias primas llegan a reducir normas de calidad con el fin de ahorrar recursos (idea erróneamente que se tiene), al llegar a productores secundarios, la calidad del producto final se ve mermada significativamente.

- Excesiva regulación gubernamental. Actualmente los requisitos solicitados a un empresario por las diversas instituciones gubernamentales, para poder operar o regularizar alguna situación legal, llegan a ser de lo más diversos y en la mayoría de los casos, muy engorroso. Trámites de la Secretaría de Hacienda, Bomberos, IMSS, Secretaría de Salubridad, etc.
- Entre otros principales problemas detectados, podemos mencionar también;
 - a) El ausentismo del personal.
 - b) Marginación respecto a los apoyos institucionales.
 - c) Falta de garantías para acceder al crédito

2.6 ASPECTOS GENERALES DEL GIRO

Toda empresa es una parte importante de su medio ambiente que, directa e indirectamente, afecta de manera especial la estructura económica y social de un país. Cualquier organización que carezca de un perfil de trabajo, que todas las empresas requieren para su crecimiento y desarrollo a largo plazo, tiende a desaparecer. Por tal motivo se ha decidido analizar una microempresa que se encuentra en el giro de fabricación de muebles. Muebles Belmonte es una microempresa familiar que se dedica a la fabricación de mueble fino, es proveedor de tiendas de decoración de prestigio, así mismo tiene su cartera de clientes personales.

2.6.1 BREVE HISTORIA DEL GIRO

Hace por lo menos 4000 años los antiguos egipcios usaban ya sillas, mesas, bancos y arcones, en cierta forma aquellos muebles se parecían a los de hoy. Los antiguos egipcios enterraban a los muertos junto con su respectivo mobiliario, pues creían que esos objetos les harían falta en el otro mundo. Debido a esa costumbre hemos llegado a saber bastante acerca de los muebles de dicho pueblo, cosa que no ha sido posible en el caso de otras civilizaciones.

De Babilonia y Asiria se ha conocido el mobiliario gracias a los relieves esculpidos en piedra sobre los muros de diversos palacios hoy en ruinas, allí aparecen sillas, mesas, divanes y taburetes. Los relieves griegos del siglo IV A. de J.C. muestran muebles que se parecen mucho a los asirios. Los romanos imitaron los estilos griegos. Como sus casas eran más lujosas y se llenaban de objetos tanto útiles como de ornato, hubo más variedad en el mobiliario.



Durante la edad media los nobles y la gente rica construyeron amplios aposentos y por lo tanto necesitaron un mobiliario más extenso. A finales del siglo XVI, con el renacimiento se produjo un drástico cambio en el mobiliario reviviéndose las formas griegas y romanas; es decir tenían la rigidez del antiguo gótico y, a la vez, la riqueza del tallado.

Persistió en Francia desde el siglo XVII hasta el XVIII el estilo conocido como Luis XIV y se distinguían por sus ricas tallas y frecuentemente eran dorados y tapizados con terciopelo de color rojo.

A mediados del siglo XVIII los maestros ebanistas ingleses Tomás Chippendale, Jorge Hepplewhite, los hermanos Adán y Tomas Sheraton crearon diseños más finos y delicados; además estaban tapizados con telas de mejor calidad, con elegancia y sobriedad.⁷

Hasta fines del siglo XIX, los muebles que se usaron en México procedían de talleres artesanales o del extranjero. En 1910 ya había una empresa con capital norteamericano en la ciudad de México y dos grandes establecimientos del ramo en Monterrey. Las importaciones descendieron de 2.3 millones de pesos en 1921 a 1.3 millones en 1925 y después mantuvieron una marcada tendencia a la baja, pues fueron instalándose los talleres del Puerto de Veracruz, la Cooperativa Ebanistas Mexicanos, el Palacio de Hierro, Au Bon Marché, la compañía Mexicana Maderera Excelsior y Aren y CIA.⁸

En 1970 había 3594 fabricas de muebles, reduciéndose a 2290 en 1980, debido a un proceso de concentración de actividad.

En 1987 las manufacturas experimentan una recuperación en su producción pero ya para 1990 la elaboración de madera para muebles y sus productos registra una caída en su nivel de oferta y una dificultad para canalizar recursos a la modernización de su planta fabril. El nivel de automatización es reducido.

Además de los materiales para fabricar muebles, ya conocidos, se emplean los sintéticos lo que ha generalizado la práctica de la tapicería; tanto en la fabricación de muebles como en la reparación de los mismos.

Con la elevación de los precios de los muebles y la contracción del poder adquisitivo de la población se ha promovido la práctica de tapizar muebles.

Según cifras del Instituto Nacional de Estadística, Geográfica, e Informática (INEGI) en 1988 había 4,767 tapicerías y ya para 1993 estaban funcionando 6,782.

⁷ Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo - Americana. Hijos de J. Espasa - Calpe S.A. de C.V. 1991.

⁸ Aguilera Carmen, Vargas Elisa; Ortiz Luis, El mueble mexicano. historia, Evolución e Influencias. Fomento Cultural



2.6.2. NUMERO DE SERVICIOS POR TAMAÑO DE EMPRESA

Los rangos en cuanto al número de servicios por tamaño de empresa se muestran en el cuadro adjunto:

Tamaño	Núm. de tapices por mes
Microempresa	Hasta 1 a 50 Tapices/Mes
Pequeña empresa	De 51 a 400 Tapices/Mes
Mediana empresa	De 401 a 1,200 Tapices/Mes
Gran empresa	Más de 1,200 Tapices/Mes

2.6.3 PRODUCTOS DEL GIRO

Los principales servicios de tapicería son entre otros:

- En muebles de hogar: sillas, salas y sofás camas, cortineros, mesas cama, cabeceras.
- En oficinas: sillas y sillones.
- En automóviles: toldos e interiores.
- En casas: muros y techos.

CAPITULO

3

**ESTUDIO
ORGANIZACIONAL**



3. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

3.1 DESCRIPCIÓN DE LA MICROEMPRESA

Muebles Belmonte es una microempresa familiar relativamente nueva puesto que tiene una antigüedad de nueve años, por consiguiente no ha logrado una organización formal y estabilidad.

Muebles Belmonte es una microempresa que se dedica a la fabricación de mueble fino, es proveedor de tiendas de decoración, de una mueblería de prestigio, además de tener una cartera de clientes personales.

Los muebles pueden ser fabricados totalmente o retapizados, los muebles que realiza ésta microempresa son los siguientes:

- Salas completas que incluyen un sofá de tres plazas, un love seat (de dos plazas) y un individual.
- Bergere con madera o todo en tela.
- Love seat liso o capitonado.
- Sofás de tres plazas que puede ser liso o capitonado.
- Taburetes con patas de madera o todo tapizado en tela.
- Sillas con tapicería en sólo asiento o asiento y respaldo.
- Cojines de decoración.
- Mesas camillas, cortinas, sobrecamas.
- Tapizado de muros.

3.3 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Misión: Elaborar los mejores muebles decorativos manteniéndolos dentro del gusto y preferencia de nuestro mercado potencial, buscando obtener cada día una mejor calidad para satisfacer la necesidad de los clientes.

Visión: En el mediano plazo queremos ser la empresa proveedora de los mejores muebles decorativos, posicionándonos como una mueblería moderna que entiende y satisface las necesidades de nuestros clientes.

Los objetivos principales de la empresa son:

- Elaborar y vender los artículos (muebles de decoración) con las características deseadas por el cliente.
- Perfeccionar constantemente la calidad de los productos, utilizando materia prima de la mejor calidad.



- Comercializar los muebles buscando ampliar los canales de distribución para llegar a más consumidores.
- Utilizar promociones especiales y convenientes para el incremento de las ventas.
- Coordinar toda la información y actividades de la empresa para que exista un flujo constante de ella, generando una sinergia que ayude a la empresa a crecer.

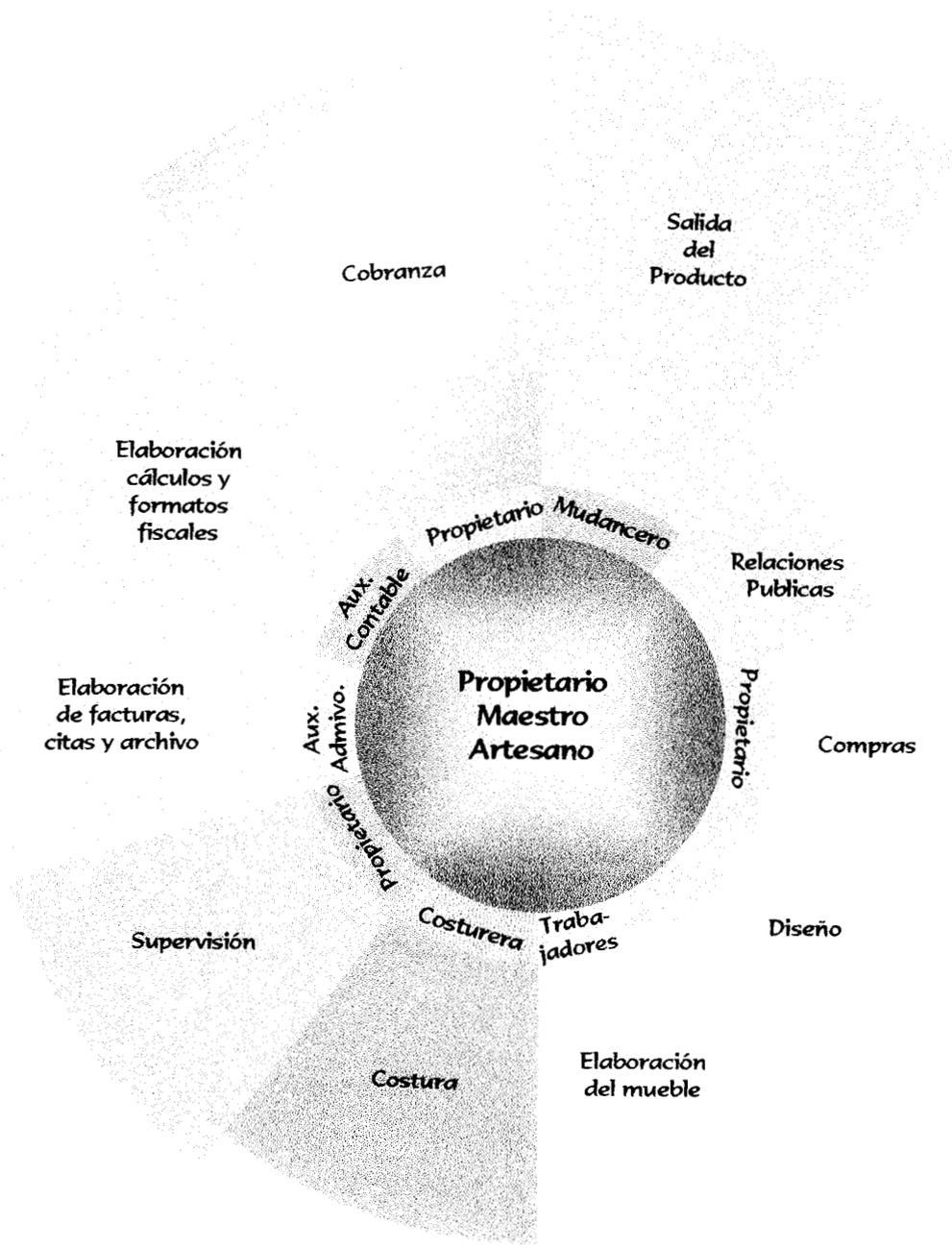
3.3 ORGANIZACIÓN PROPUESTA

El organigrama de Muebles Belmonte es circular, el cual muestra la flexibilidad que hay en la organización, aquí se observa que al ser un negocio pequeño la información es fluida ya que no existen muchos trabajadores. A continuación se da una breve explicación del organigrama:

- **Propietario (Maestro Artesano).** Es el dueño de Muebles Belmonte, por tal motivo esta inmiscuido en casi todas las actividades realizadas en la microempresa. Una actividad muy importante es la de Relaciones Públicas ya que consigue a todos los clientes, se encarga de hacer los contratos con los mismos, de establecer las condiciones de trabajo, de cobrar a clientes y pagar a trabajadores; Las actividades que realiza son las siguientes:
 - Diseñar los muebles según las necesidades de los clientes, sacar plantillas de los muebles requeridos; desplazarse a lugares para ver el diseño de los muebles copiarlos y realizarlos.
 - Fabricación de los muebles, que puede ser desde crear el armazón hasta el acabado de los detalles, esto en caso de que los clientes quieran los muebles totalmente nuevos. En otros casos sólo se requiere el retapizado es decir cambiar la tela y en la mayoría de casos el hule espuma de los cojines. En la elaboración de tapizado de muros el tiene que trasladar toda la materia prima y herramientas al lugar donde se laborará.
 - Se encarga de las compras de materia prima de buscar los mejores precios y conseguir crédito con algunos proveedores de materiales, en los casos de que los clientes no le den tela, él se encarga de comprarla tela, esto implica buscar las tiendas y buscar los mejores precios.
 - Supervisa a los dos trabajadores y costurera, es decir revisa que el trabajo realizado sea satisfactorio y de buena calidad, en el caso de que éste no lo sea, tiene que capacitar a los trabajadores para que los muebles sean elaborados como se les ordena.



- Da ordenes al auxiliar administrativo y al auxiliar contable, trabajadores y costurera.
- En la mayoría de los casos contrata al mudanceros para la entrega de los muebles.
- **Trabajadores.** Éstos se encargan de ayudar al propietario a preparar los muebles para el forrado en tela de los mismos, es decir ellos se encargan de enlonar, enrresortar, preparar con hule espuma brazos, respaldo, asiento, de destapizar los muebles, de poner orden en la bodega, etc. Otra de sus actividades es hacer la limpieza del taller, así como de hacer cualquier actividad que se le ofrezca al propietario, es decir cuando es necesario tiene que ir a comprar y conseguir algún material necesario para la elaboración del mueble, cuando hay trabajo de tapizar muros en casas y oficinas tienen que ir con el propietario al lugar designado a trabajar, entre otras actividades.
- **Costurera.** La función de esta persona es la de coser los cojines de asiento, respaldo y decorativos, así como hacer cualquier costura que se requiera para la elaboración de los muebles, realiza vivos simples y dobles. Cuando hay pedidos de cortinas, colchas y mesas cama, ella lo elabora pero con la supervisión minuciosa y ayuda del propietario. Cabe mencionar que esta persona solo es contratada cuando se le requiere y se le paga a destajo.
- **Mudancero.** Es una persona externa la cual se encarga de distribuir los muebles, en de los casos que los clientes no traslade a la empresa, por tal motivo esta persona es contratada por servicio prestado.
- **Auxiliar Contable.** Esta persona es externa, la cual sólo se encarga de la elaboración de cálculos y formatos fiscales.
- **Auxiliar Administrativo.** En es quien se encarga de organizar la agenda del propietario, recuerda las actividades pendientes a realizar con los clientes, realiza las facturas para los clientes, cambia las notas de remisión con los proveedores en facturas, va al banco a hacer pagos correspondientes a luz, agua, teléfono, impuestos, a cambiar cheques y depositar dinero en la cuenta en caso de ser necesarios, organiza el archivero de documentación, realiza las listas de precios para los clientes.



ORGANIGRAMA MUEBLES BELMONTE



3.4 FORMA LEGAL

La empresa denominada Muebles Belmonte ha sido dada de alta en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público como Persona Física en el régimen de Pequeño Contribuyente.

Personas Físicas

La capacidad jurídica de las personas físicas se adquiere con el nacimiento y se pierde con la muerte, y que el mayor de edad (18 años cumplidos) tiene facultades para disponer libremente de su persona y bienes, salvo en los casos de las limitaciones que establece la ley.

El Código Civil enlista con toda precisión a las personas físicas con incapacidad natural y legal:

- Los menores de edad.
- Los mayores de edad privados de inteligencia por locura, idiotismo o imbecilidad, aun cuando tengan intervalos lúcidos.
- Los sordomudos que no saben leer ni escribir.
- Los ebrios y drogadictos consuetudinarios.

Cualquier persona física que legalmente pueda obligarse a contraer responsabilidades y tener derechos puede con libertad establecerse como empresario, es decir, crear su negocio, cumpliendo adicionalmente con las disposiciones del

Código de Comercio.

En términos generales, la persona física tiene mayor amplitud para hacer negocios al no tener que cumplir con toda la serie de obligaciones formales a que le obligaría una sociedad mercantil, ya que al ser su propio patrón, ella misma decide hasta dónde debe o puede comprometerse al realizar sus negociaciones; esto evidentemente sin mencionar el aspecto fiscal que tiene importantes diferencias, materia de otro capítulo.

No obstante lo anterior, hay que señalar que cuando la persona física se obliga, su responsabilidad es tal que incluso puede comprometer el patrimonio familiar, ya que no existe un mínimo o máximo legal para adquirir tales obligaciones; por lo tanto, en el caso de personas físicas es vital evaluar el régimen de contrato matrimonial que, siendo los dos caminos legales el de la sociedad conyugal y el de separación de bienes, tienen características perfectamente definidas. En este supuesto, una sociedad conyugal se puede trasladar, previos trámites legales, a separación de bienes, sin necesidad de romper el contrato matrimonial.



Otro punto importante que la persona física empresario debe definir es quién heredará a su muerte el negocio. Por desgracia, éste es un aspecto que con mucha frecuencia se descuida en México, dada la idiosincrasia del mexicano, que cree que nunca va a morir; sin embargo, conviene conocer que en caso de morir sin testamento, tendrán derecho a heredar por sucesión legítima los descendientes, cónyuges, ascendientes, parientes colaterales dentro del cuarto grado y la concubina; y a falta de éstos, la beneficencia pública; en el primer caso, es muy fácil suponer que un negocio se divida en "N" fracciones, o que se venda, lo cual no necesariamente reflejará la voluntad de la persona física fundadora de un negocio.

Es pues conveniente que la persona física empresaria defina con claridad los puntos anteriores para evitar situaciones no deseadas, pero sobre todo dolorosas.

3.5 SECTOR, SUBSECTOR, RAMA Y ACTIVIDAD EN QUE SE UBICA LA EMPRESA

El avance tecnológico y económico a originado la existencia de una gran diversidad de empresas. Aplicar la administración más adecuada a la realidad y a las necesidades específicas de cada empresa es la función básica de todo administrador.

De acuerdo a la actividad que desarrolla Muebles Belmonte es una microempresa nacional de capital privado, y se puede decir que esta dentro de las microempresa industrial manufacturera ya que es una empresa que transforma las materias primas en productos terminados en este caso muebles. Produce muebles que satisfacen directamente las necesidades del consumidor.

Al buscar a la microempresa, se puede observar que toda la información censal se encuentra organizada por actividad económica, según la Clasificación Mexicana de Actividades y Productos (CMAP), y representada en cuadros para su mejor comprensión.

La CMAP contempla 4 distintos niveles de agregación:

- Clave de actividad: 6 dígitos.
- Rama de actividad: 4 dígitos.
- Subsector. 2 dígitos.
- Sector. 1 dígito.

Al buscar en el XIV Censo Industrial, XI Censo de Servicios de 1994 se observa que se encuentra en:

Sector número 3, Industrias manufactureras incluye los establecimientos maquiladores.

Subsector número 38. Productos madera, maquinaria y equipo.

Rama número. 3320. Fabricación y/o ensamblaje de maquinaria, equipo y accesorios de madera



3.6 PROBLEMAS DETECTADOS

Al realizar el estudio organizacional en Muebles Belmonte se puede observar que existen graves problemas en la organización entre los cuales tenemos los siguientes:

- Falta de aplicación administrativa
- Anomalías en los manejos contables.
- Inadecuada distribución de la planta.
- Desperdicio de tiempos.
- Desperdicio de movimientos.
- Desorganización total en documentos.
- No existe un control o inventario de materias primas y telas.
- Ciclo de cobranza lento (15 días)
- Políticas de cobro mal establecidas.
- Desperdicio de materia prima y tela.
- Falta de espacio.
- Herramienta y maquinaria obsoleta.
- Fugas de capital en material no facturado.
- Precios bajos.
- Segmento de mercado delimitado
- Insuficiencia de créditos de proveedores.
- Falta de transporte propio.
- Deshonestidad por parte de los trabajadores.
- Falta de autoridad por parte del propietario.
- Propietario con creencias muy arraigadas.
- Mala distribución de los ingresos.
- Retraso en compra de materia prima.
- Mala ubicación de la microempresa.

Nota: Estos son solo algunos de los problemas existentes en la organización, en los capítulos posteriores se analizarán con más detalle los problemas detectados.

CAPITULO

4

**ESTUDIO
DE
MERCADO**



4. ESTUDIO DE MERCADO

El estudio de mercado tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadoras de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de bienes o servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos.

Sirve de base para decidir si se lleva o no adelante la idea inicial de inversión; pero además, proporciona información indispensable para investigaciones posteriores del proyecto, como los estudios para determinar su tamaño, localización e integración económica. También permite identificar los elementos que se deben tomar en cuenta no sólo en la evaluación del proyecto de inversión, sino en la estrategia de construcción y operación de la unidad económica que se analiza.

4.1 DESCRIPCIÓN MERCADOLÓGICA DEL PRODUCTO

"Muebles Belmonte" es una microempresa familiar que se dedica a la fabricación y remodelación de muebles finos. Las características de sus productos son las siguientes:

- Proporcionar a los muebles, accesorios, pisos y paredes un aspecto de elegancia y alta calidad.
- Restaurar y remodelar funciones de utilidad y comodidad de muebles y accesorios.
- Imprimir un toque de armonía artística en cuanto a colores y formas en muebles, accesorios, pisos y paredes.

Los servicios de este giro promueven el mejoramiento del aspecto de las cosas y una mejor conservación de las mismas.

Por su importancia dentro del giro se ha escogido el servicio de tapizado de salas como el producto que se detalla en la presente investigación. Lo anterior en virtud de su creciente demanda, por el alto costo que implica la adquisición de un conjunto nuevo.

El principal atractivo de "Muebles Belmonte" es la calidad, recordando que cuando hablamos de calidad nos referimos al conjunto de características que confieren a un elemento, producto o servicio la aptitud de satisfacer una necesidad implícita o explícita.



Esto significa que la calidad de un producto o servicio es equivalente al nivel de satisfacción que le proporciona a su consumidor y que está determinado por las características específicas del producto o servicio. Siendo los siguientes, los principales criterios para lograr la calidad:

- Satisfacción de las expectativas de los clientes.
- Cumplimiento permanente de las normas y especificaciones técnicas del diseño.

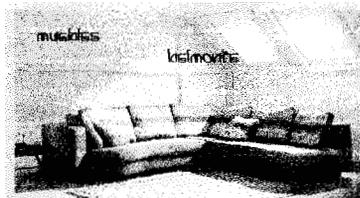
Estilo

Los estilos de Mueble Belmonte ofrece diferentes formas y diseños de muebles, existiendo estilos modernos, conservadores y rústicos.

Marca:

Muebles Belmonte

Logotipo



Slogan

La calidad está en el detalle

Empaque:

El empaque de "Muebles Belmonte" son bolsas de polietileno el cual se utiliza para cubrir los muebles del polvo y líquidos antes de su entrega al cliente.

Este empaque es el ideal porque es económico, fácil de manejar y permite el buen manejo de lo muebles y permite una excelente visualización del producto.



4.2 ANALISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

El propósito del análisis de la oferta es definir y medir las cantidades y condiciones en que se pone a disposición del mercado un bien o un servicio. La oferta, al igual que la demanda opera en función de una serie de factores, como el precio del producto en el mercado y otros. La investigación de campo deberá tomar en cuenta todos estos factores junto con el entorno económico en que se desarrolle el proyecto.

Entre los tipos de oferta que existe Muebles Belmonte utiliza la oferta competitiva o de mercado libre en donde los productores actúan en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que son tal cantidad de fabricantes de muebles, que la participación en el mercado se determina por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. Ningún productor domina en el mercado.

En la industria de muebles existe una gran diversidad de productores, hay productores a grande y pequeña escala, existen mueblerías de decoración muy fina y mueblerías de líneas o comerciales. A continuación se presentan algunas de las mueblerías mas conocidas en el Distrito Federal, las cuales representan la oferta que hay en los muebles.

<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Ubicación</i>
Abastecedora de Europe Muebles	Diferentes Sucursales.
Baltasar Muebles	Mina 205 Col. Guerrero. C.p. 06350
Moda in casa	Altavista 227 San Angel Inn. C.p. 01060
	Palmas 746 Lomas de Chapultepec 11000
Hermanos Vazquez S.A de C.V	Diferentes Sucursales.
Elektra Comercial S.A. de C.V.	Diferentes Sucursales.
Equipos Treviño S.A de C.V.	Insurgentes Sur 1150 C.p. 03100
Famsa Metropolitana S.A de C.V	Diferentes Sucursales.
Muebles Dico S.A de C.V	Diferentes Sucursales.
Tus Amigos S.A.	Diferentes Sucursales.
Muebles Troncoso	Diferentes Sucursales.
K2 S.A de C.V.	Diferentes Sucursales.
Mueblerías Frey	Diferentes Sucursales.
Galerías Chippendale	Anatole France, Esq. Pte Masaryk. Col. Polanco.
	Explanada 730 Col. Lomas de Chapultepec.
Liverpool (Muebles)	Diferentes Sucursales.
Palacio de Hierro (Muebles)	Diferentes Sucursales.
Segusino Coyoacan Muebles	Carrillo Puerto 54. Col. Coyoacan. C.p 04000
Rusticos S.A	
Muebles Rusticos S.A de C.V.	Paseo de las Palmas 850 C.p.10000
Mahogany S.A de C.V	Jaime Torrez Bodet 268



<i>Nombre de la empresa</i>	<i>Ubicación</i>
Gaona, S.A de C.V	Presidente de Masaryk 462. Col. Polanco.
Casa Vega, S.A de C.V	Llama 115 Col. Sto Domingo
Casa Esqueda, S.A de C.V	Juventino Rosas 162 Col. Peralvillo
Casa de la Cruz, S.A de C.V	Tollan 124 Col. Patrimonio La Raza
Muebles y Decoración Vadú	Calle Anacahuita 230 Col. Sto Domingo
Anton Muebles y Diseño	Insurgentes Sur 216
Alquiladora Servi, S.A de C.V	Insurgentes Sur 402
	Horacio 227 Local A-1 Col Polanco

El listado anterior es solo una muestra de la oferta que hay en la rama de industria de muebles no se mencionan los pequeños fabricantes de muebles que representa la mayor parte de los productores en esta rama. La fabricación de muebles a pequeña escala es la que sobresale y en general son productores de muebles para gente de bajos ingresos económicos.

El análisis de la demanda tiene como propósito determinar y medir cuáles son las fuerzas que afecta al mercado con respecto a un bien o servicio, así como establecer las posibilidades del producto proyectado es decirlos muebles en la satisfacción de la demanda, la cual opera en función de una serie de factores, como son: el precio en términos reales, el nivel de ingresos de la población y los precios sustitutos o productos complementarios.

Es muy importante clasificar la demanda de un producto o servicio de acuerdo con su tipo, (demanda por su oportunidad, por su temporalidad, por su destino y por su necesidad) ya que esta medida ayuda a comprender mejor sus posibilidades de colocación real en el mercado.

Entre los tipos de demanda que existen se puede decir que la demanda que Muebles Belmonte tiene es en relación con la demanda de bienes no necesarios o de gusto ya que este tipo de demanda constituye el llamado consumo superfluo (bien de lujo), por ejemplo los muebles, perfumes, ropa fina y bienes de ese tipo. En estos casos la compra se realiza con la intención de satisfacer un gusto y no una necesidad. Ya que una persona sí puede sobrevivir sin un artículo de este tipo ya que no son de primera necesidad. Por ejemplo cuanta gente humilde no tiene muebles en sus casas y sobrevive. Los muebles satisfacen necesidades de gusto pero no son vitales para la sobrevivencia. Aunque para las personas adineradas sí son una necesidad para vivir.

- La demanda de tapizado y reparación de muebles ha crecido moderadamente pues en 1988 había 4,767 tapicerías y ya en 1993 funcionaban 6,782. En la actualidad ha surgido la necesidad de tapizar completamente los muebles en vez de adquirir unos nuevos pues la crisis económica hace poco accesible su compra.



- La demanda de este servicio no está saturada pues su campo de acción no se centra exclusivamente en el tapizado completo de muebles, sino también en la restauración o remodelación de los mismos.
- El tapizado completo de muebles se utiliza principalmente en hoteles, oficinas, escuelas y hogares, entre otros.
- Se puede tener acceso a los diferentes mercados por medio de ferias y directorios especializados en el giro que se publican en la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo, Cámara Nacional de la Industria de la Transformación y sección amarilla de la guía telefónica.
- Durante los últimos años los precios en este servicio se han incrementado en la misma proporción que ha evolucionado el índice nacional de precios al consumidor.

4.3 SEGMENTO DEL MERCADO

Mercado: son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, en el cual deben existir tres aspectos:

- Presencia de individuos con necesidades y deseos.
- Un producto que pueda satisfacer esas necesidades.
- Personas que ponen los productos en mandos de los consumidores.

Es necesario segmentar nuestro mercado, ya que es heterogéneo, por lo cual se hace una segmentación, de grupos homogéneos con características similares además de que ya existe segmentos del mercado los cuales no estén interesados en el producto y así ahorrar tiempo y aplicar más fuerza en nuestro mercado potencial.

El tipo de segmentación de mercado utilizado es por clases de ingreso ya que se delimitan líneas entre los compradores que tienen distintos tipos de ingresos, en este caso, el segmento de mercado de Muebles Belmonte está enfocado a personas de altos ingresos.

Las colonias donde distribuye Muebles Belmonte es Lomas de Chapultepec, Lomas de Chimalistac, Bosque de las Lomas, Polanco, Interlomas, Tecamachalco, la Herradura.

Las personas con las que tiene trato Muebles Belmonte en su mayoría son mujeres, ya que estas son las encargadas de la decoración del hogar o porque son decoradoras en las tiendas a las que provee la empresa.



4.4 ANÁLISIS DE COMPETENCIA

Al hacer el análisis de la competencia se observa que Muebles Belmonte tiene dos tipos de competencia, directa e indirecta. Cuando se dice competencia directa es aquella competencia que afecta directamente a la microempresa, la competencia indirecta es aquella que afecta a los intermediarios y como consecuencia a Muebles Belmonte.

Competencia directa.

Son todos aquellos fabricantes de muebles en línea que se enfocan al mismo segmento de mercado (personas con altos ingresos económicos), es decir son todos aquellos fabricantes ya sean mayoristas o minoristas.

Competencia Indirecta.

Son todas aquellas tiendas de decoración que son competencia directa para las tiendas de decoración a las cuales Muebles Belmonte les provee. Las tiendas que compiten con Mahogani, Persica, y Lo que el viento se llevo son las siguientes:

- Rosela Interiores S.A de C.V. Altavista 83 C.p. 01000
- Caledonian S.A de C.V. Insurgentes Sur 402 C.p. 06700
- Firenze S.A. Ubicada en Av. Revolución No 652 Col. Polanco
- Pearson S.A de C.V ubicada en Presidente de Masaryk No. 236 Col. Polanco.
- Galerias de diferentes Centros comerciales.
- El mueble perfecto insurgentes S.A de C.V. ubicada Insurgentes Sur 1345 C.p. 03920.
- Otros.

Todas estas tiendas de decoración se encuentran principalmente en las zonas donde están ubicadas las tiendas en las cuales Muebles Belmonte es proveedor.

4.5 COMERCIALIZACIÓN

La comercialización permite a Muebles Belmonte hacer llegar los muebles al consumidor final con los beneficios de tiempo y lugar. La comercialización no es la simple transferencia de los muebles hasta manos del cliente, sino es la que coloca el producto en un sitio y momento adecuados, para dar al cliente la satisfacción que espera con su compra. Por tal motivo Muebles Belmonte decidió, también vender sus productos mediante intermediarios, los cuales son negocios propiedad de terceros encargados de transferir los muebles al consumidor final.

Muebles Belmonte no cuenta con un local en un lugar adecuado para vender sus muebles por tal motivo se vio en la necesidad de buscar a intermediarios, ya que



las ventas directas con el consumidor final no son las suficientes para este negocio. Al decir que no se tiene un local en un lugar adecuado nos referimos a que se requiere de un local en una zona conveniente (altos ingresos) en donde se puedan exhibir los muebles producidos, en estas zonas las rentas son altas y Muebles Belmonte no las puede pagar por ello los intermediarios son una solución al menos por el momento.

Algunos beneficios que aportan los intermediarios a Muebles Belmonte:

1. Asignan a los muebles el tiempo y el lugar oportuno para que sean adquiridos adecuadamente.
2. Concentran y distribuyen los muebles en puntos de venta adecuados.
3. Recorren grandes distancias y asumen los riesgos de la transportación.
4. Al estar en contacto directo tanto con el productor (Muebles Belmonte) como con el consumidor reconocen los gustos de éste y piden al primero que fabrique con exactitud la cantidad y el tipo de artículo que se va a vender.

La desventaja que existe cuando se utilizan intermediarios es que al no haber trato directo con el cliente, éstos duplican el precio obteniendo grandes ganancias mientras que el negocio tiene que conformarse con el precio pagado por estos intermediarios.

Cartera de clientes.

Las lista de clientes que a continuación se presenta son las empresas de muebles a las cuales Muebles Belmonte les provee de sus artículos. Estas mueblerías son los intermediarios que tiene Muebles Belmonte para hacer llegar sus productos a los consumidores finales.

<i>Cliente</i>	<i>Localización</i>
Mahogany S.A de C.V	Jaime Torrez Bodet No. 268 Presidente de Masaryk No. 462. Col. Polanco.
Mahogany Plaza Loreto.	Av. Revolución y Río Magdalena Tel. 56-16-47-58, 56-16-47-82, 56-16-47-98 Fax. 56-16-48-14
Lo que el viento se llevo. (Magdy Hierro)	Julio Verne No 89 Col. Polanco C.p. 11560 Tel. y Fax 52-81-03-66
Persica S.A de C.V.	Diego de Osorio No. 135-2 Col. Lomas de Chapultepec C.p. 11000. Tel. 52-02-44-90
Centrum Decoración S.A de C.V	Campos Eliseos No.199 Col. Polanco C.p.11560
Hotelería Pninsula Maya S.A de C.V	Paseo de la Reforma No. 155 Col Lomas de Chapultepec.



La lista que a continuación se presenta muestra a los clientes mas importantes que Muebles Belmonte tiene actualmente.

<i>Cliente</i>	<i>Localización</i>
Guillermo Suarez Rubio	Gutenberg No. 126 Tel. 52-50-24-38
Gervasio GutierrezE.	Tel. 55-15-68-39, 52-73-83-50
Georgina Barrios	Sierra Jiutepec No. 145. Col Lomas de Chapultepec. Tel. 52-11-71-40
Isabel Maldonado	Ahuehuetes Norte No. 1300 Bosques de las Lomas
Victor Sesin	Tel. 56-52-14-93
Rafael Carmona	Tel. 52-45-02-23
Sandra Rubinstein	Lomas Anahual No.123 Torre 6
Mauricio Hold	Cerrada de la Campana No. 5 Paseo de la Herradura. T
Lidia Torres	Ledesma Oriente 10 No. 196 Col. Reforma
Laura Ballina	Sierra Madre No. 666 Esquina Monte Blanco. Tel 55-20-05-42
Maru Alonso	Tel. 52-50-21-44
Rosalinda Siegal	Fuentes de Serrantes No. 19 Tecamachalco. Tels 58-93-39-31

Los clientes mencionados son los clientes directos mas importantes para Muebles Belmonte ya que éstos tienen muchos años de experiencia, son clientes que requieren frecuentemente de muebles o que han sido de gran trascendencia para la recomendación hacia otros clientes, es decir éstos por lo menos han recomendado a otra personas (cliente) la tapicería de Muebles Belmonte y por tal motivo se ha incrementado la lista de compradores en la microempresa.

4.6 CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose éste en varios puntos de esa trayectoria.

Los canales de distribución que utiliza Muebles Belmonte son los siguientes:

1. El productor (Muebles Belmonte) vende directamente al consumidor final.

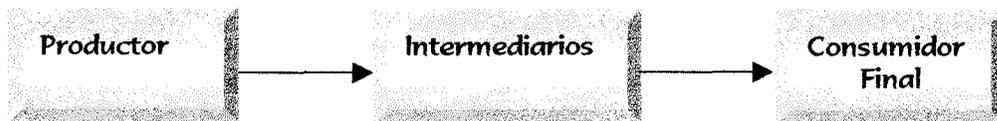




A este tipo de canal de distribución se le llama canal de cero niveles, también se le conoce como un canal de mercadeo directo, este canal es el más corto, sencillo y rápido. Se establece cuando el consumidor acude directamente a Muebles Belmonte a hacer su pedido de muebles y este se los vende a ellos que son los consumidores finales.

2. La mayoría de los productores trabaja con los que constituyen un canal de mercadeo, que también se conoce como un canal de comercio o canal de intermediarios para llevar sus productos al mercado, los intermediarios de mercado distribución. Por tal motivo a los canales de mercadeo se les puede considerar como un grupo de organizaciones independientes que participan en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para su uso o consumo.

El productor (Muebles Belmonte) vende a intermediarios (Mahogani, Persica, etc) los cuales se encargan de vender al consumidor final. Este es tipo de canal más común y su fuerza radica en contactar a más minoristas o intermediarios que muestran y vendan los productos.



4.7 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Muebles Belmonte al ser una microempresa familiar su promoción y la publicidad que realiza es mínima.

La forma en que Muebles Belmonte se da a conocer es mediante tarjetas de presentación y la forma más importante de hacerse publicidad es la recomendación de un cliente satisfecho a otro, es decir el negocio se da a conocer mediante recomendaciones entre las personas que requieren este servicio.

Los instrumentos promocionales que utiliza Muebles Belmonte son:

225497

- En el mercadeo directo uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta a los mismos. Muebles Belmonte utiliza especialmente el teléfono mediante el cual se actualiza la cartera de clientes, se hacen pedidos, se ofrecen los servicios, o se solicita respuesta de los presupuestos dados.
- Las Ventas personales son el instrumento con costo más efectivo en las etapas del proceso de compra, al crear la preferencia, convicción y acción de los



compradores, Muebles Belmonte utiliza las ventas personales en ellas se confronta con sus clientes directos esto implica una relación en persona, inmediata e interactiva, a través de estas ventas se puede convencer al cliente de las compras, le ofrece todas las ventajas, cualidades, garantías el producto y en los casos de que el cliente quiere un diseño especial se arregla personalmente con el dueño, es decir cada parte puede observar de cerca las necesidades y características de las demás y realizar ajustes inmediatos.

4.8 ESTRATEGIA DE MERKETING

La estrategia de Marketing que utiliza Muebles Belmonte es la del servicio, tratar de dar la mejor atención al cliente para que éste, quede satisfecho y sea cliente preferencial. Al hacer esta diferenciación de clientes nos referimos al Marketing One to One. Muebles Belmonte sin darse cuenta o sin hacer una estrategia específica aplica este tipo de mercadotecnia.

Para que se entienda que es el Marketing One to One a continuación se da una breve explicación de lo que es este tipo de Marketing y el porque se considera que Muebles Belmonte aplica este tipo de estrategia.

Básicamente se puede definir al Marketing One to One, como aquellas acciones encaminadas a tratar a cada persona de forma individualizada persiguiendo con ello un trato directo con ella y por si fuera esto poco, que dicha persona perciba y sea consciente que se le está tratando de forma individual y personalizada.

El Marketing One to One, se basa en cuatro puntos o ideas:

- Identificar al posible cliente.
- Diferenciarle del resto.
- Personalizar los productos/servicios a las necesidades de cada cliente.
- Interactuar con el cliente.

El Servicio que ofrece Muebles Belmonte es el identificar al cliente y diferenciarlo del resto, ya que los muebles se realizan según el gusto o diseño de los clientes es decir se personaliza el producto a las necesidades de cada cliente. Por tanto a los clientes se les tiene diferenciados por el tipo de mueble que le gusta. Muebles Belmonte sabe a que clientes les gusta el relleno duro y a quienes el relleno suave, sabe a quien le gusta los cojines con relleno de pluma de ganso y a quienes no, a quienes les gusta los vivos, que colores, que diseños, que estilo, etc.

Así pues podemos decir que el Marketing One to One en Muebles Belmonte persigue:

- Adaptar el producto o servicio al cliente.
- Proponer al cliente en la cadena de producción de la empresa.



- Debemos tener muchos productos para ofrecer a cada tipo de clientes. Con el Marketing One to One Muebles Belmonte tiene comunicación uno a uno con todos los clientes (directos), lo cual permite brindar un tratamiento personalizado, individual y diferente a cada uno de ellos.

4.9 PROBLEMAS DETECTADOS

Después de realizar el estudio de mercado en Muebles Belmonte se puede observar que existen varios problemas de mercado en la organización como son:

- En primer lugar el segmento de mercado esta muy delimitado, y concentrado en un grupo de personas, las cuales le dan trabajo a Muebles Belmonte pero como ya es sabido hay temporadas en el año (Enero, Febrero, Julio, Agosto) que no hay mucho trabajo, y al estar concentrados únicamente en este grupo de personas, el nivel de producción disminuye.
- Otro problema detectado es la fuerte competencia que existe, pues como ya fue explicado Muebles Belmonte tiene competencia directa e indirecta. Mucha de la competencia da precios más bajos pero también la calidad es baja. A los decoradores a los que se les trabaja tienen varios tapiceros los cuales muchas veces bajan su precio de muebles con tal de conseguir mas trabajo, esto indudablemente afecta a la microempresa, ya que aveces le quitan el trabajo por dárselo a personas que cobren menos. Pero casi siempre regresan a Muebles Belmonte ya que ofrece mas calidad.
- La comercialización de Muebles Belmonte se ve afectada porque no tiene un local en un lugar adecuado para vender sus productos por tal motivo se vio en la necesidad de buscar intermediarios, los cuales representan otro gran problema ya que al existir intermediarios estos se quedan con gran porcentaje de la ganancia solo por el simple hecho de tener un lugar adecuado para comercializar. Estos intermediarios dan al consumidor final un precio bastante elevado y a Muebles Belmonte solo le paga cierta cantidad por la mano de obra, casi siempre no pagan por el diseño del mueble, la marca y la distribución del mismo.
- Otro conflicto existente es que Muebles Belmonte no cuenta con transporte propio y se ve en la necesidad de alquilar es servicio de mudanza, esto trae como consecuencia salida de dinero que no se factura, estar presionados a tener que conseguir mudanzas para distribuir los muebles. Un problema muy frecuente es que los mudanceros no son puntuales y esto hace que la distribución de los muebles se retrase, además que estas personas no le dan el adecuado cuidado a los productos y ha habido veces que hasta los ensucian. En consecuencia la imagen de Muebles Belmonte se ve afectada.



- Cabe mencionar que la promoción y publicidad (recomendación, mercadeo directo y ventas personales) en este negocio es mínima debido a que si se hace algún tipo de publicidad masiva Muebles Belmonte no tiene la capacidad instalada para satisfacer la demanda.

CAPITULO

5

**ESTUDIO
TECNICO**



5. ESTUDIO TÉCNICO

5.1 DESCRIPCIÓN TÉCNICA DEL PRODUCTO

Productos del giro y sus características básicas:

Los principales servicios de tapicería son entre otros:

- En muebles de hogar: sillas, salas y sofás camas.
- En oficinas: sillas y sillones
- En automóviles: toldos e interiores.
- En casas: muros y techos.

Descripción detallada de los servicios de tapicería:

Productos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bergere con madera. ▪ Bergere todo en tela. ▪ Individual gajos o capitonado. ▪ Love seat. ▪ Love seat gajos o capitonado. ▪ Silla asiento y respaldo. ▪ Silla sólo asiento. ▪ Silla Luis XV ▪ Sillon individual c/Brazo. ▪ Sillon herradura. ▪ Sofa 3 plazas. ▪ Sofa de 4 plazas. ▪ Chose long. ▪ Sillon con brazo de madera 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Taburete patas de madera. ▪ Taburete todo en tela. ▪ .Cojin adorno normal. ▪ Cojin de adorno c/pasamaneria. ▪ Cabecera matrimonial. ▪ Cabecera individual. ▪ Cabecera King Size. ▪ Modulares. ▪ Sofa cama ▪ Mesas camilla. ▪ Cortineros. ▪ Muros lisos. ▪ Muros capitonados ▪ Toldos e interiores de autos.

5.2 TIPO DE PRODUCCIÓN

El flujo de proceso es de proyecto, porque las organizaciones de proyectos son la que se encargan de los productos individualizados que se acoplan a los requerimientos específicos de cada cliente. Una empresa constructora, con sus proyectos de muchos tipos y tamaños, es un ejemplo de estas empresas. Como las especificaciones del producto no pueden ser estandarizadas y como es común tener que ver con una diversidad de productos, el proceso de conversión debe de permitir flexibilidad en las características y capacidades de los equipos, en las habilidades humanas y en los procedimientos. La tecnología de conversión implica la solución de los problemas por medio de la adaptación, el trabajo en equipo y en la administración de proyectos para el diseño coordinado y la producción de productos únicos.



Por tal motivo decimos que "Muebles Belmonte" tiene un flujo de proceso por proyecto ya que el tamaño de las instalaciones varía, en el flujo por procesos no existe un patrón único de procesos, la velocidad del proceso varia dependiendo de lo que se este haciendo, el cambio de tecnología es muy lento, la habilidad del trabajador debe ser muy alta, los materiales varían según el producto, la programación de la producción es incierta y con cambios fuertes.

5.3 EQUIPO: MAQUINARIA Y HERRAMIENTA

La elección del equipo requerido es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones de cualquier empresa, sobre todo si se trata de una micro o pequeña empresa, en virtud de los elevados egresos que puede representar y de las limitadas opciones de financiamiento, aspectos que influyen de manera importante en el éxito o fracaso del negocio. A continuación se describe el tipo de maquinaria y herramienta con que cuenta "Muebles Belmonte"

Maquinaria:

- Máquina de coser recta
- Máquina de coser over
- Sierra cinta
- Compresora
- Pistolas de aire
- Router
- Cortador hule espuma
- Taladro
- Caladora

Herramienta:

El equipo auxiliar y los accesorios de apoyo para la operación de la planta incluyen, entre otros:

Herramientas	
▪ Martillo de carpintero	▪ Metro
▪ Martillo de tapicero	▪ Escala
▪ Taladro eléctrico manual	▪ Escuadras
▪ Mesa	▪ Plomada
▪ Bancos (burros)	▪ Juego de desarmadores
▪ Tijeras	▪ Pinzas mecánicas
▪ SERRUCHO	▪ Pinzas para clavos
▪ Berbiquí	▪ Sargentos
▪ Prensas	▪ Cuter



Herramientas	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pistolas de silicon. ▪ Sargentos ▪ Estantes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Navajas ▪ Plancha ▪ Juego de Brocas

5.4 INSUMOS REQUERIDOS

Los insumos requeridos de la microempresa "Muebles Belmonte" son los siguientes:

Insumos	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Agujas de máquina ▪ Agujas curvas ▪ Alfileres ▪ Aglutinado ▪ Algodón laminado ▪ Barniz ▪ Borra gris ▪ Brocas ▪ Clavo cementado ▪ Clavillo dorado ▪ Cañamo ▪ Cuenda #2, #3, #8 ▪ Costal de Yute ▪ Costal de plástico ▪ Delcrón laminado ▪ Delcrón greña ▪ Grapa # 305, #3312, #508, ▪ Grapa #5012, # 40233/8, ▪ Grapa de arco ▪ Grapa de vestidura ▪ Guata blanca ▪ Guata blanca 1ª. Y 2ª ▪ Guata gris ▪ Gises ▪ Hilo cañamo ▪ Hilo omega ▪ Hilo grande ▪ Hilo transparente ▪ Hilaza 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hule espuma de 17kgs ▪ Hule espuma de 20 kgs ▪ Hule espuma de 24 kgs ▪ Lechuguilla ▪ Manta por kilogramo ▪ Madera ▪ Marcadores ▪ Picadura 12 F ▪ Picadura 11 F ▪ Plumas de ganzo ▪ Pegamento blanco y amarillo ▪ Resorte Arco ▪ Resorte Espiral ▪ Patas ▪ Polietileno ▪ Tela ▪ Tachuela #3 al #10 ▪ Tachuela # 2 negra ▪ Tachuela #1 y 1 1/2 ▪ Tachuela # 3/4 ▪ Triturado ▪ Tira de cartón ▪ Tiner ▪ Tornillos ▪ Silicon ▪ Sierres

Relación y características principales que deben tener las materias primas, las auxiliares y los servicios.



Las materias primas deben tener la calidad necesaria para que el tapizado sea aceptado por todo tipo de consumidores, las características principales son:

- Fácilmente desmanchables.
- Que puedan ser sustituidos por productos nacionales.
- Que los colores de los materiales no se decoloren en un corto tiempo.
- Que los tapices sean durables.

Por lo que se refiere a los servicios necesarios para el proceso se requieren:

- Corriente eléctrica para operación del equipo

5.5 PROCESO DE PRODUCCIÓN

A continuación se describe el flujo del proceso productivo para el retapizado de una sala. Se presenta el flujo del proceso productivo a nivel general, referente al producto seleccionado (en este caso un sillón) y analizado con más detalle en esta investigación.

Éste proceso puede ser similar para otros tipos de muebles. Al respecto, se evaluará en cada caso la pertinencia de cada una de las actividades previstas, la naturaleza de la maquinaria y el equipo considerados, el tiempo y tipo de las operaciones a realizar y las formulaciones o composiciones diferentes que involucra cada producto o variante que se pretenda realizar.

Proceso de producción para un sillón en general.

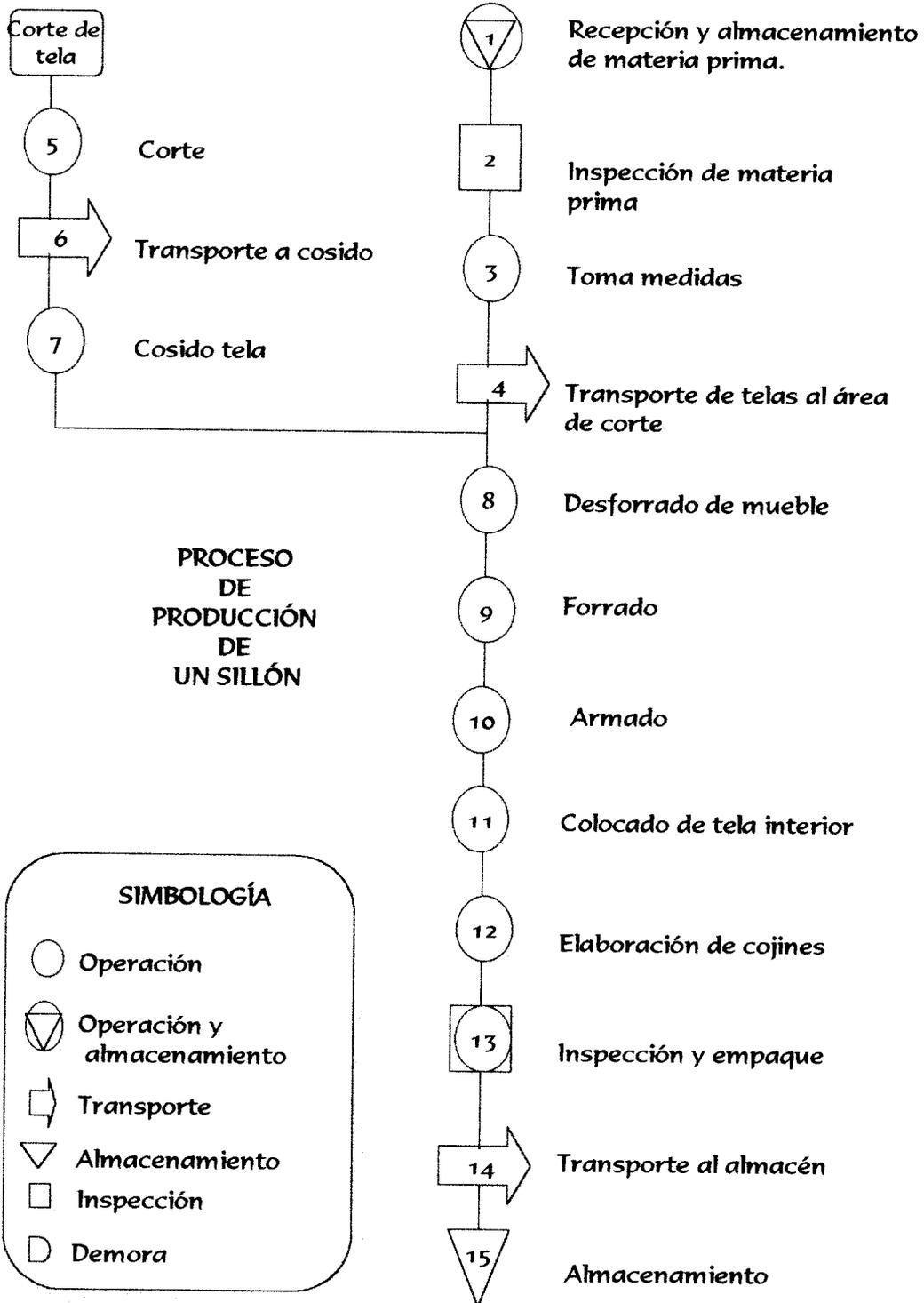
1. **Recepción y almacenamiento de materia prima.-** En la bodega de materia prima se reciben los materiales que se utilizarán para el tapizado de muebles, estos son entre otros:
 - Tela
 - Tachuelas
 - Delcrón
 - Hule espuma
 - Cuenda
 - Lechuguilla
 - Grapas
 - Pegamento Blanco
 - Clavos
 - Aglutinado
 - Polietileno
 - Resorte
2. **Inspección de la tela.-** Se verifica que la tela se encuentre en buenas condiciones, es decir que no esté rota, deshilachada, que no esté descolorida y que las demás materias primas cumplan con lo especificado por el proveedor.
3. **Toma de medidas.-** Se toman las medidas del mueble que se va a tapizar para solicitar a la bodega de materias primas la cantidad de tela a utilizar en dicho proceso.
4. **Transporte de telas al área de corte.-** La tela solicitada a la bodega se transporta al área de corte.



5. Corte.- De acuerdo a medidas específicas realizadas previamente al mueble se realizan los cortes necesarios a la tela seleccionada para tapizar. Esta operación se lleva a cabo manualmente.
6. Transporte a cosido.- La tela cortada se transporta al área de cosido
7. Cosido de la tela.- En esta parte del proceso se cose la tela que se utilizará como forro en las partes del mueble a tapizar, esto se realiza con ayuda de una máquina de coser recta.
8. Desforrado del mueble.- Paralelamente al corte de la tela se le quita todo el tapiz viejo al mueble, es decir, se quitan con herramientas adecuadas: grapas, tachuelas, y clavos (todo lo que este sujetando a la tela).
9. Forrado.- Se realiza el forrado de las partes del mueble a tapizar. La tela se fija a dichas partes por medio de pegamento blanco, tachuelas, grapas o chinchas.
10. Armado.- Una vez tapizadas las partes del mueble, se procede a su armado es decir, cada parte del mueble se coloca por medio de clavos o grapas en su lugar respectivo (cojines, resortes, entre otros).
11. Colocado de tela inferior.- Una vez armado el mueble, se procede a colocar la tela de la parte inferior, esta se coloca con tachuelas, chinchas o grapas.
12. Elaboración de cojines. Una vez tapizado el casco, se procede a elaborar los cojines de asiento y respaldo en caso de que el mueble los requiera.
13. Inspección y empaque.- Finalmente se realiza una inspección al mueble tapizado para verificar que cumpla con las características de calidad ofrecidas por la empresa. Terminada la inspección se precede a cubrir el mueble con un plástico delgado cuyo objetivo es protegerlo del polvo antes de su entrega al cliente.
14. Transporte a la bodega.- El mueble se transporta al almacén de producto terminado por medio de carga manual.
15. Almacenamiento.- El mueble tapizado se almacena.

A continuación se presenta el flujo del proceso productivo para la fabricación de un sillón en general. La simbología utilizada es la siguiente:⁹

⁹ Everett E. A. Administración de la producción y las operaciones, 1991, pp 326-330.



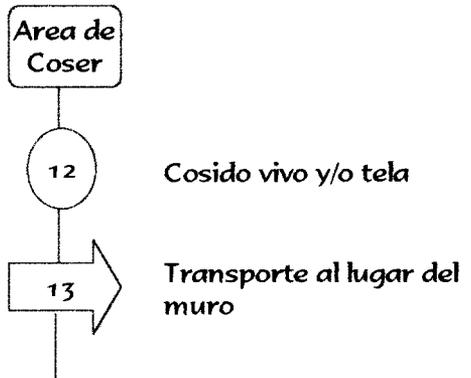
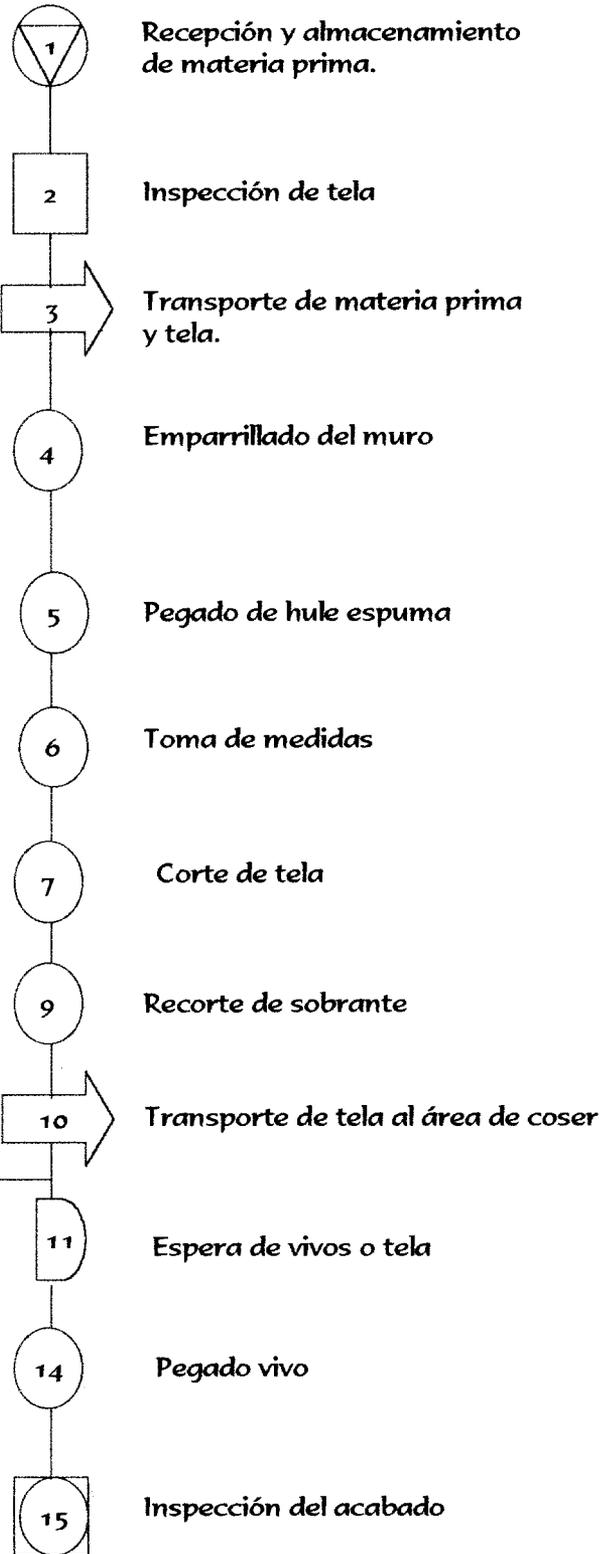


Proceso de Producción para el tapizado de un muro.

1. Recepción y almacenamiento de materia prima. En el almacén de materia prima se reciben los materiales que se utilizarán para el tapizado de muebles.
2. Inspección de la tela.- Se verifica que la tela se encuentre en buenas condiciones, es decir que no esté rota, deshilachada, que no esté descolorida y que las demás materias primas cumplan con lo especificado por el proveedor.
3. Transporte de la materia prima, tela y herramienta a el lugar donde se tapizará el muro.
4. Emparrillado del muro, es decir se pegan tiras de madera de triplay (4cm de ancho por 2.44 m.) en la parte superior, inferior y costados del muro.
5. Pegado de hule espuma de 1 cm. de espesor a la pared.
6. Toma de medidas. Se toman las medidas del muro que se va tapizar.
7. Corte de los lienzos de tela (como no hay área de corte se tiene que adecuar al lugar de trabajo).
8. Se apunta (se sujeta de ciertos lugares estrategicos) la tela a la pared y posteriormente se clava.
9. Se recorta el sobrante de tela.
10. Transporte de tela y cuenda a el taller en el área coser.
11. Espera al otro día para tener los vivos cosidos y tela en caso de se necesario.
12. Cosido de vivo doble para hacer el acabado, éste se pega en las orillas donde quedo la tachuela, éste se utiliza para cubrir las imperfecciones de las orillas. En caso de ser necesario también se cose la tela.
13. Transporte del vivo y tela a el lugar de tapizado del muro.
14. Se pega el vivo doble con silicon.
15. Supervisión del acabado.

225497

A continuación se presenta el flujo del proceso productivo para el tapizado de un muro:



PROCESO DE PRODUCCIÓN DE UN MURO



Proceso de producción para una silla asiento y respaldo.

1. Recepción y almacenamiento de materia prima.- En la bodega de materia prima se reciben los materiales que se utilizarán para el tapizado de muebles, estos son entre otros:
2. Inspección de la tela.- Se verifica que la tela se encuentre en buenas condiciones, es decir que no esté rota, deshilachada, que no esté descolorida y que las demás materias primas cumplan con lo especificado por el proveedor.
3. Toma de medidas.- Se toman las medidas de la silla que se va a tapizar para solicitar a la bodega de materias primas la cantidad de tela a utilizar en dicho proceso.
4. Transporte de telas al área de corte.- La tela solicitada a la bodega se transporta al área de corte.
5. Corte.- De acuerdo a medidas específicas realizadas previamente a la silla se realizan los cortes necesarios a la tela seleccionada para tapizar. Esta operación se lleva a cabo manualmente.
6. Transporte a cosido.- La tela cortada se transporta al área de cosido
7. Cosido de la tela.- En esta parte del proceso se cose la tela que se utilizará como forro en las partes del mueble a tapizar, esto se realiza con ayuda de una máquina de coser recta.
8. Desferrado del mueble.- Paralelamente al corte de la tela se le quita todo el tapiz viejo a la silla, es decir, se quitan con herramientas adecuadas: grapas, tachuelas, y clavos (todo lo que este sujetando a la tela).
9. Cambio de material. En caso de necesitarlo se cambia el relleno es decir, se cambia el hule espuma del asiento y del respaldo, así mismo se le pone hule espuma en las partes que se necesite.
10. Forrado.- Se realiza el forrado de las partes de la silla a tapizar. La tela se fija a dichas partes por medio de pegamento blanco, tachuelas, grapas o chinchas.
11. Colocado de manta inferior.- Una vez forrada la silla, se procede a colocar la manta de la parte inferior de la silla, esta se coloca con tachuelas, chinchas o grapas.
12. Inspección y empaque.- Finalmente se realiza una inspección de la silla tapizada para verificar que cumpla con las características de calidad ofrecidas por la

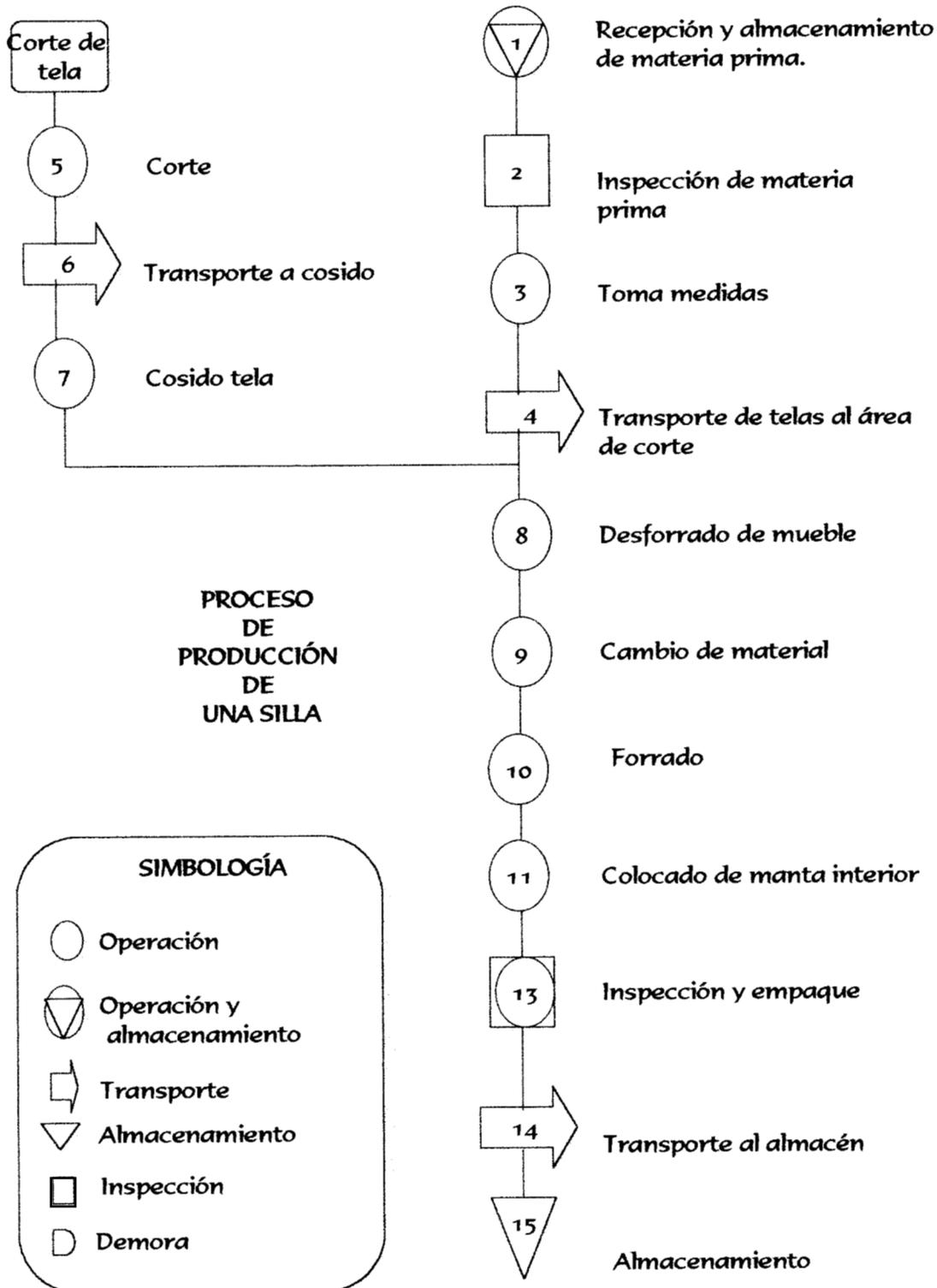
empresa. Terminada la inspección se precede a cubrir el mueble con un plástico delgado cuyo objetivo es protegerlo del polvo antes de su entrega al cliente.

13. Transporte a la bodega.- La silla se transporta al almacén de producto terminado por medio de carga manual.

14. Almacenamiento.- La silla tapizada se almacena.

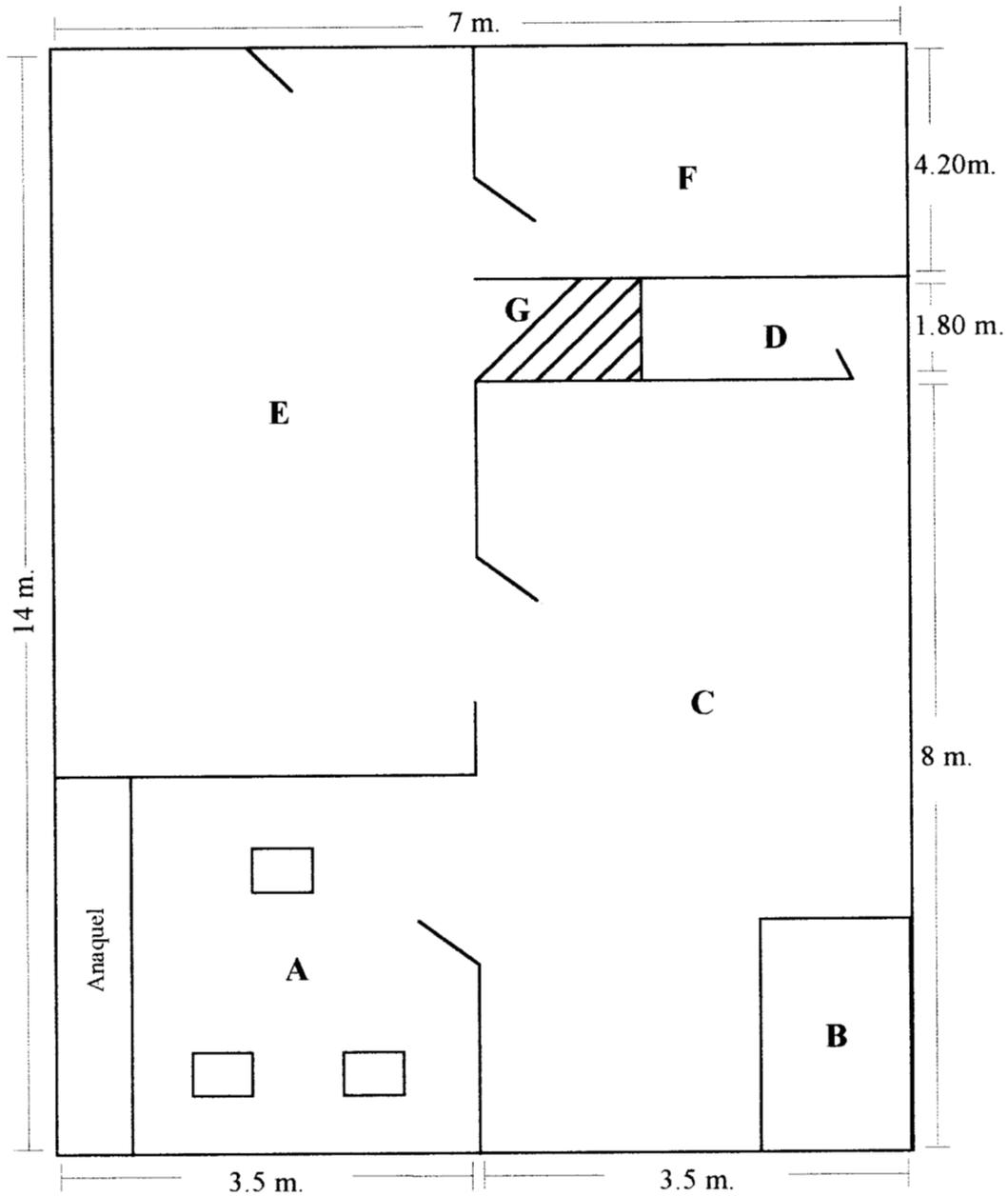
A continuación se presenta el flujo del proceso productivo para la fabricación de una silla con asiento y respaldo.







5.6 DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA



- A Área de coser
- B. Área de corte
- C. Área de trabajo (Armado, forrado)
- D. Baño
- E. Almacén
- F. Bodega de Materia Prima
- G. Escaleras para la casa



5.7. PROBLEMAS DETECTADOS

Después de elaborar el estudio técnico en Muebles Belmonte se puede observar que existen numerosos problemas en la organización en el área de producción, entre los cuales tenemos los siguientes:

- El principal problema que enfrenta Muebles Belmonte es que el lugar de trabajo es muy reducido y tiene una mala distribución de la planta, debido a que cuando se creó ésta, ya existía la planta por tal motivo el negocio se tuvo que adaptar a la distribución del lugar, en lugar de adaptar el lugar a las necesidades del negocio. Cabe mencionar que el lugar era una casa donde las puertas son pequeñas y la iluminación es insuficiente.
- Se observa que el área de coser es un cuarto cerrado donde la iluminación es deficiente esto puede generar problemas en el sentido que la costurera al no tener buena luz la calidad su trabajo no sea la adecuada, y por consiguiente se tenga que regresar el trabajo, esto implica pérdida de tiempo lo cual afecta directamente la producción.
- Otro factor que ocasiona que la producción sea lenta o que se pierda tiempo y se hagan movimientos innecesarios es que la bodega de materia prima está retirado del área de trabajo.
- Otro factor es que el área de trabajo es pequeña, y mal organizada en cuanto al espacio. Al haber poco espacio para trabajar ocasiona que los trabajadores estén amontonados y se estorben entre sí, esto hace perder tiempo ya que en ocasiones un trabajador debe esperar a que el otro termine lo que está haciendo para realizar sus actividades.
- Como ya se mencionó la planta era una casa por tanto las puertas son pequeñas, esto es un gran problema al introducir y sacar los muebles, ya que se tiene que pensar la forma de hacerlo, esto ocasiona cansancio a los trabajadores ya que tienen que estar cargando por largos periodos de tiempo al tratar de meter o sacar los muebles. Cuando los muebles son muy grandes se tiene que trabajar en el área de almacén para facilitar el traslado de muebles a la mudanza y no tener que pasar por el problema de las puertas, pero esto también ocasiona que los trabajadores pierdan tiempo al estar trasladando de un lado para el otro las herramientas y materia prima.
- Otro problema es que el área donde está el teléfono se encuentra localizada en el segundo piso, cuando el propietario recibe llamadas telefónicas o desea realizar alguna tiene que perder tiempo en subir las escaleras y bajarlas, cuando las llamadas son constantes es mucha la pérdida de tiempo porque éste se entretiene arriba, además de causarle cansancio al subir y bajar varias veces al día. Por otro lado cuando le llaman por teléfono se pierde tiempo (en la



línea) en bajar a avisar, en lo que el deja de hacer lo que esta haciendo y en subir las escaleras, esto representa perdida de dinero, pues después de hablar X tiempo por teléfono se les cobra a las dos personas que están hablando, aunado a esto se observa que hay una fuga de dinero en pago de teléfono que se podría evitar. Al haber tantas interrupciones telefónicas el propietario tiene que parar su producción, esto hace que la producción sea lenta.

- Otro factor muy importante son los trabajadores que hay, ya que éstas personas al no sentir la presión del propietario empiezan a platicar, jugar y perder tiempo, pues como no es su negocio y además se les paga un sueldo a ellos no les importa como vaya la producción.
- No existe un control o inventario de materias primas, este control no existe porque se va comprando el material como se va necesitando, es decir si hay un pedido de varios muebles se compra un poco mas de material para que alcance para dicho pedido y sobre material para empezar el otro, por lo regular en la bodega de materia prima no hay mucho material ya que como va entrando material va saliendo, se observa que la bodega es muy inestable.
- Existe desperdicio de materia prima y tela, no por parte del propietario sino por parte de los trabajadores, ya que estos por su falta de experiencia no miden bien el material a utilizar y desperdician todo. Hay desperdicio de material ya que no lo emplean para realizar otras actividades, hay material muy bueno que se puede reciclar y no lo utilizan de la mejor manera.
- Los trabajadores al hacer la limpieza no escogen los materiales que pueden ser usados de nuevo, ellos tiran todo a pesar de las recomendaciones hechas por el propietario, claro esto lo hacen a escondidas de él. Un ejemplo de desperdicio es que en ocasiones a los trabajadores o al propietario se les caen los clavos, clavillos, o tachuelas sin darse cuenta y cuando barren en lugar de recogerlos para usarlos los tiran, por la flojera de estar separando la basura. Otro ejemplo es que los pedazos pequeños de hule espuma y delcrón los tiran en vez de recogerlos para usarlos como picado (pedazos muy pequeños hule espuma) para hacer las mochilas (relleno de los brazo de los muebles) de los sillones. Los pedazos pequeños de tela en vez de guardarlos para hacer algo bueno posteriormente, a veces los usan para limpiar o tapar otros muebles, todo lo anterior es desperdicio lo cual ocasiona que haya perdidas al tener que comprar más material y al no administrar bien la materia prima existente.
- Otro gran problema es la falta de maquinaria y herramienta adecuada, ya que la existente ya es vieja y no se le da mantenimiento a las maquinas de coser ni la de cortar.
- Al existir herramienta vieja o descompuesta hace mas lento el sistema de producción, por ejemplo en el taller hay una compresora con dos pistolas de



aire, en el taller hay tres personas laborando lo cual significa que uno de ellos tiene que trabajar con martillo éste sistema es mas lento, otro ejemplo de que falta herramienta adecuada, al destornillar algunos muebles es muy tardado hacerlo de la forma convencional es decir con un desarmador ya que suelen estar muy apretados, sí existiera un desatornillador electrónico sería mas rápido.

- Al no haber mantenimiento en las máquinas de coser ha habido veces que se descomponen y se tiene que parar la producción en lo que las arreglan, o sino se tiene que ir a otros talleres de personas conocidas para que los dejen coser en lo que arreglan las máquinas, esto representa pérdida de tiempo y dinero.
- Hace falta una sierra eléctrica que haga cortes curvos pues la que existe es muy vieja y solo es recta si uno quiere hacer un corte curvo tiene que ir calculando y es más difícil. Esta maquina es necesaria para la elaboración de los esqueletos de los sillones curvos, ya que se realizan con la otra maquina pero es un sistema mas lento y ocasiona pérdida de tiempo.
- El principal problema es la falta de trabajo constante, ya que en este trabajo hay temporadas de mucho trabajo y otras en las que no hay nada. Pero para esas épocas al final se dará una propuesta para mejorar los problemas existentes y para saber como actuar en épocas de escasez de trabajo.
- La recepción de material es lenta y esto provoca que la producción se retrase, lo mismo sucede cuando se tiene que comprar la tela, es decir cuando el decorador o el consumidor final no la facilita.
- En algunas ocasiones la producción se para, porque los clientes no proporcionan a tiempo la tela, ya que la van a comprar al extranjero y se tiene que esperar hasta que llegue el cliente de viaje.
- Otro factor importante es que la mano de obra no es calificada, y por tanto esto retrasa la producción, al tener que estar revisando el trabajo y en caso de que este mal regresarlo y enseñar o capacitar al trabajador para que los realice de forma adecuada.

CAPITULO

6

**ESTUDIO
FINANCIERO**



6. ESTUDIO FINANCIERO

La producción y venta de cualquier producto o servicio requiere de la determinación de los costos de operación, de los precios y de la administración de inventarios. Estas funciones son fundamentales y contribuyen a la permanencia y fortalecimiento de la micro, pequeña y mediana empresas.

El estudio de los costos de operación es la piedra angular en toda clase de negocios, ya que permite no sólo la obtención de resultados satisfactorios, sino evitar que la empresa cometa errores en la fijación de los precios y que esto derive en un resultado negativo.

En la determinación de los costos, se debe tomar en cuenta que su valor cambia por posibles fluctuaciones en los precios o por diversos grados de utilización de la capacidad instalada.

A continuación se presenta el desglose de los costos totales, es decir se presenta el desglose de los costos de producción (costo primo y gasto de fabricación) y los costos de distribución (gastos de venta y gastos de administración), para establecer el precio de venta de los productos de Muebles Belmonte.

Costo Total				
Costo de Producción			Costo de Distribución	
Costo Primo		Gasto de Fabricación	Gasto de Venta	Gasto de Administración
Materia Prima	Mano de Obra			

6.1 COSTO DE PRODUCCIÓN

Una empresa necesita conocer los costos de producción de todos y cada uno de los productos o servicios y procesos que maneja y opera, con la finalidad de calcular de manera adecuada el precio de venta de cada uno de ellos. En consecuencia, se debe analizar cada uno de los elementos y factores utilizados en la fabricación, pues son parte integral del costo de producción.

El punto de partida es la materia prima, que se transformará en producto terminado, y la mano de obra, que está dada por la suma de sueldos, salarios y prestaciones de los empleados que hacen posible la fabricación de los productos. Ambos elementos representan los costos directos en la producción.

El tercer elemento del costo de producción es el costo indirecto o costo general de fabricación, que no se relaciona en forma directa con la elaboración del producto, por ejemplo: renta, agua, energía eléctrica, impuesto predial, mantenimiento de



maquinaria, sueldo de personal de oficina (mano de obra indirecta), publicidad, papelería, depreciación de mobiliario y equipo, y otros.

6.1.1 Costo Primo

6.1.1.1 Materia Prima, Maquinaria y Equipo

a. Materias primas directas

La compra de materias primas es un factor en el que concurren una serie de elementos, como la cantidad (volúmenes), la calidad, el precio y el tiempo de entrega (oportunidad de los materiales).

Es importante la selección y la negociación con los proveedores, que se deben tomar en cuenta para sincronizar la adquisición de las materias primas con el programa de producción. Un procedimiento de compra efectivo representa uno de los muchos factores que contribuyen a lograr la meta de permanencia y crecimiento de la micro, pequeña y mediana empresa.

La materia prima que se utiliza para la elaboración de muebles está enlistada en los siguientes cuadros, los cuales corresponden a la tienda de materiales para tapicería "Casa Sanchez" esta tienda ofrece servicio a domicilio y credito a Muebles Belmone y esta ubicada en Calle 77 No. 42 Colonia Puebla entre Av. Francisco Morazan (Avenida 8) y Calzada Ignacio Zaragoza.

<i>Insumo</i>	<i>Precio en \$ (Diciembre 2000)</i>
Algodón (delcron) greña	28.00 Kg
Borra gris	14.00 pza
Cierre	3.50 m.
Clavo cementado	19.00 Kg
Cañamo	25 pza.
Cuenda # 2	34.80 Kg.
Cuenda # 3	30.50 Kg.
Costal de yute	8 pza.
Costal de plastico	3 pza.
Clavo	13.00 Kg.
Clavillo dorado	45.00Kg.
Delcron laminado	490.00 Rollo
Delcron greña	21.00 Kg.
Grapa de arco	19.00 Kg.
Grapa de vestidura	25.00 Kg.
Grapa 305	30.00 caja.
Grapa 3312	32.00 caja.

225497



<i>Insumo</i>	<i>Precio en \$ (Diciembre 2000)</i>
Grapa 308	32.00 caja.
Grapa 3112	27.85 caja.
Grapa 5012 e	30.00 caja.
Guata	12.00 pza.
Hilo omega	12.00 pza.
Hilo chico	7.00 pza.
Hilo grande	13.00 pza.
Hilo transparente	19.00 pza.
Hilaza	25.00 pza.
Lechuguilla Yucatán	28.00 pza.
Manta por kilo	21.00 Kg.
Picadura 12 F	19.00 pza.
Picadura 11 F	23.00 pza.
Pegamento (amarillo)	30.00 lt.
Pegamento (blanco)	32.00 lt.
Resorte arco	11 Kg.
Resorte espiral	16 Kg.
Patatas	4 pza.
Polietileno	17.40 Kg.
Tachuela #2 negra	\$ 25.00 caja.
Tachuelas 3 al 10	17.50 caja de un Kg.
Tachuelas 3/4	27.00 caja de un Kg.
Tachuelas #1 y 1 1/2	27.00 caja de un Kg..
Triturado	25.00 Kg.
Tira de Carton	5.00Paquete
Tuzor	7.85 m.

Precios de hule espuma y aglutinado.

<i>Descripción</i>	<i>17 Kgs</i>	<i>20 Kgs</i>	<i>24 Kgs</i>	<i>Agglutinado</i>
1.90 x 1.20 x1 cm	\$ 14.00	\$ 18.70	\$ 22.00	\$ 31.00
1.90 x 1.20 x1.5 cm	\$ 21.50	\$ 28.00	\$ 33.00	---
1.90 x 1.20 x 2 cm	\$ 28.00	\$ 37.50	\$ 44.00	---
1.90 x 1.20 x 2.5 cm	\$ 35.00	\$ 46.50	\$ 55.00	\$ 77.50
1.90 x 1.20 x 3 cm	\$ 42.00	\$ 56.00	\$ 66.00	---
1.90 x 1.20 x 4 cm	\$ 56.00	\$ 73.00	\$ 88.00	---
1.90 x 1.20 x 5 cm	\$ 70.00	\$ 93.50	\$ 110.00	\$ 155.00
1.90 x 1.20 x6 cm	\$ 84.00	---	\$ 132.00	---
1.90 x 1.20 x8 cm	\$ 112.00	\$ 149.00	\$ 176.00	\$ 248.00
1.90 x 1.20 x10 cm	\$ 140.00	\$ 187.00	\$ 220.00	\$ 310.00

Nota: Precio + IVA



b. Costos de maquinaria y equipo

La elección del equipo requerido es uno de los factores más importantes para el inicio de operaciones de cualquier empresa, sobre todo si se trata de una micro o pequeña empresa, debido a los elevados egresos que puede representar y de las limitadas opciones de financiamiento, aspectos que influyen de manera importante en el éxito o fracaso del negocio.

De manera general se consigna el nombre de la maquinaria y equipo principal para la operación normal en el giro, así como su capacidad y valor referencial.

La maquinaria y equipo que se utilizan para la elaboración de muebles están enlistadas en los siguientes cuadros:

<i>Maquinaria</i>	<i>Costo aproximado (\$)</i>
Máquina de coser recta	9,000.00
Máquina de coser over	12,000.00
Sierra cinta	3,000.00
Engrapadora de aire y compresora	6,000.00
Rauter	5,000.00
Cortador de hule espuma	2,000.00
Taladro	500.00
Caladora	800.00
Total	\$ 38,300.00

El equipo auxiliar y los accesorios de apoyo para la operación de la planta incluyen, entre otros:

<i>Equipo auxiliar</i>	<i>Costo aproximado (\$)</i>
Martillo de carpintero	100.00
Martillo de tapizar	200.00
Mesa	800.00
Bancos (burros) \$ 200 par (4 pares)	800.00
Tijeras	120.00
Serrucho	150.00
Berbiquí	150.00
Metro	50.00
Prensas (par)	100.00
Pistola de silicon \$20 c/u (4 pzas)	80.00
Escuadras	100.00
Plomada	100.00
Juego de desarmadores	200.00
Pinzas mecánicas	80.00
Cúter	5.00
Navajas	40.00
Plancha	500.00



<i>Equipo auxiliar</i>	<i>Costo aproximado (\$)</i>
Juego de brocas	200.00
Sargentos \$150 c/u (un par)	300.00
Máquina de botones	800.00
2 Estantes	600.00
Total	\$ 5,475.00

6.1.1.2 Mano de Obra

En Muebles Belmonte hay dos trabajadores y una costurera los cuales trabajan tiempo completo cuando es temporada alta. En temporada normal en el negocio solo hay un trabajador de tiempo completo y la costurera que no es de tiempo completo, ésta persona solo trabaja cuando se le requiere es decir, ésta puede trabajar uno o dos días completos a la semana o dos o tres horas diarias, dependiendo del trabajo que haya, es decir a esta persona se le paga por destajo y al trabajador o ayudante se le paga un sueldo fijo semanal. El contador es una persona externa la cual se encarga de hacer los cálculos del pago de impuestos, a esta persona se le paga un sueldo fijo mensualmente.

El propietario no se paga un sueldo fijo pues éste después de hacer los pagos correspondientes a sueldos, compras de materia prima, los gastos necesarios se queda con el dinero restante y de ahí toma dinero para sus gastos personales, el dueño no tiene un orden para su pago. Pero para efectos de esta investigación se pondrá un sueldo base de \$1,200.00 semanales, se considera esta cantidad porque es el encargado del funcionamiento del negocio.

A continuación se presenta una tabla con los sueldos que paga el propietario en una temporada alta de trabajo.

<i>Trabajador</i>	<i>Sueldo mensual</i>	<i>Sueldo semanal</i>	<i>Sueldo diario</i>
Trabajador	1,200.00	300.00	42.85
Trabajador	1,200.00	300.00	42.85
Costurera	1,800.00	450.00	64.30
Sueldo de Propietario	4000.00	1000.00	142.85
Total	\$ 8,200.00	\$ 2,050.00	\$ 292.85

La siguiente tabla representa los sueldos que paga el propietario en temporada normal de trabajo.

<i>Trabajador</i>	<i>Sueldo mensual</i>	<i>Sueldo semanal</i>	<i>Sueldo diario</i>
Trabajador	1,200.00	300.00	42.85
Costurera	Variable	Variable	Variable
Sueldo del Propietario	4,000.00	1,000.00	142.85
Total¹⁰	\$ 5,200.00	\$ 1,300.00	\$ 185.70

¹⁰ Esta cantidad puede variar, dependiendo del sueldo de la costurera



Como ya se menciona en el caso de la costurera, en temporada normal sólo trabaja unas horas al día o uno o dos días a la semana, dependiendo del tiempo que se le requiera, cabe mencionar que en ocasiones no trabaja ningún día por falta de trabajo.

La costurera solo se dedica a elaborar los cojines de las salas los cuales se le pagan a \$ 10.00 cada uno, y la costurera hace de 3 a 4 cojines por hora, depende del modelo del cojín. El sueldo de la costurera en temporada normal se calcula de la siguiente manera:

Por ejemplo:

Si se le encomienda que realice los cojines de una sala estándar es decir un sillón de tres plazas, un love seat y un sillón individual son 12 cojines.

No. de cojines: 12 pzas.

No. de cojines por hora: 3 pzas.

Precio de un cojín: \$ 10.00

Sueldo: No. de pzas x precio

Sueldo: $12 \times 10 = 120$ pesos.

Para calcular el tiempo que se va a tardar en realizar un cojín se debe dividir el número de cojines a realizar entre 3 (es el número de cojines que realiza en una hora). En este caso es $\text{Tiempo} = 12/3 = 4$ horas realiza 12 cojines.

La costurera va a ganar \$120.00 por realizar 12 cojines en un periodo de 4 horas.

6.1.1.3 Costos Indirectos de Fabricación

A continuación se presentan los costos indirectos de fabricación los cuales no se cargan directamente al costo primo. Los costos indirectos de fabricación de Muebles Belmonte son los siguientes:

Costo de Servicios

<i>Servicio</i>	<i>Costo Mensual</i>	<i>Costo Diario</i>
Teléfono	240.00	8.00
Agua	20.00	0.66
Luz	200.00	6.66
Predio	140.00	4.66
Total	\$ 600.00	\$ 19.98



6.1.2 GASTOS DE FABRICACIÓN

a) Gasto de tapizar una sala estándar

Para tapizar una sala estándar 1 sillón, 1 love seat y 1 sofá de medidas normales¹¹, sin costo de tela y sin esqueleto (casco de madera).

Sofá

Tiempo en que se realiza: 5 días.

Precio de Venta: \$3,350.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
1 pza	Plancha de 24 Kg x 10 cm	220.00	220.00
1 pza	Plancha de 24 Kg x 5 cm	110.00	110.00
1 pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	44.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
9Kg	Resorte espiral	16.00	144.00
1 pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	28.00
10 pzas	Costal Yute	8.00	80.00
1 ½ pzas	Picadura 11F	23.00	34.50
1 caja	Grapas 5012	30.00	30.00
1 caja	Tachuelas del No. 4	17.50	17.50
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
1 paquete	Tiras de cartón	5.00	5.00
½ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	15.25
20 Kg	Delcron	21.00	420.00
5 kg	Delcoron laminado	40.00	200.00
1 pza	Guata	12.00	12.00
4 m	Polietileno	1.93m	7.73
½ lt	Pegamento	30.00	15.00
½ Kg	Manta	21.00	10.50
	Servicios	19.98	99.99
Total			\$ 1,588.47

¹¹ Las medidas normales de un sofá son; 2.25 m. de largo, 80 cm. de alto, y 90 cm. de fondo, las de un love seat son 1.60 de largo el ancho y el fondo es el mismo, para un individual el frente es de 97 cm conservando las mismas medidas de altura y fondo.



Love Seat

Tiempo en que se realiza: 4 días.

Precio de venta: \$ 2250.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
½ pza	Plancha de 24 Kg x 10 cm	220.00	110.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 5 cm	110.00	55.00
1 pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	44.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
4 ½ Kg	Resorte espiral	16.00	72.00
¾ pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	21.00
6 pzas	Costal Yute	8.00	48.00
1 pzas	Picadura 11F	23.00	23.00
¾ caja	Grapas 5012	30.00	22.50
½ caja	Tachuelas del No. 4	17.50	8.75
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
¾ paquete	Tiras de cartón	5.00	3.75
¼ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	7.62
12 Kg	Delcron	21.00	252.00
4 Kg	Delcron laminado	40.00	160.00
¼ Lt	Pegamento	30.00	7.50
3 m	Polietileno	1.93	5.79
¼ Kg	Manta	21.00	5.25
½ pza	Guata	12.00	6.00
	Servicios	19.98	79.92
Total			\$ 1,027.08

Individual

Tiempo en que se realiza: 2 días.

Precio de venta: \$1300.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
1/3 pza	Plancha de 24 Kg x 10 cm	220.00	73.33
1/3 pza	Plancha de 24 Kg x 5 cm	110.00	36.66
½ pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	22.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
2 ½ Kg	Resorte espiral	16.00	40.00
½ pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	14.00
4 pzas	Costal Yute	8.00	32.00
½ pzas	Picadura 11F	23.00	23.00
½ caja	Grapas 5012	30.00	11.50
½ caja	Tachuelas del No. 4	17.50	8.75



<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
¼ paquete	Tiras de cartón	5.00	1.25
¼ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	7.62
6 Kg	Delcron	21.00	126.00
2 Kg	Delcron laminado	40.00	80.00
¼ Lt	Pegamento	30.00	7.50
2 m	Polietilino	1.93	3.86
¼ Kg	Manta	21.00	5.25
½ pza	Guata	12.00	6.00
	Servicios	19.98	39.96
Total			\$ 633.68

b) Gasto de retapizar una sala estándar

Para *retapizar* (cambio de tela y un poco de materia prima) una sala estándar 1 sillón, 1 love seat y 1 sofá de medidas normales, sin costo de tela y sin esqueleto.

Sofá

Tiempo en que se realiza: 4 días.

Precio de Venta: \$ 1,950.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
15 Kg	Delcron	21.00	315.00
1 caja	Grapa 5012	30.00	30.00
1 pza	Hule espuma 24 Kg x 10 cm	220.00	220.00
1 caja	Tachuela del No. 4	17.50	17.50
½ Kg	Mantas	21.00	10.50
1 paquete	Tira de carton	5.00	5.00
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
4 m	Polietileno	1.93	7.73
	Servicios	19.98	79.92
Total			\$ 692.65



Love Seat

Tiempo en que se realiza: 3 días.

Precio de Venta: \$ 1,200.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
9 Kg	Delcron	21.00	189.00
¾ caja	Grapa 5012	30.00	22.50
½ pza	Hule espuma 24 Kg x 10 cm	220.00	110.00
½ caja	Tachuela del No. 4	17.50	8.75
¼ Kg	Mantas	21.00	5.25
¾ paquete	Tira de cartón	5.00	3.75
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
3 m	Polietileno	1.93 m	5.79
	Servicios	19.98	59.94
Total			\$ 411.98

Individual

Tiempo en que se realiza: 1 día.

Precio de Venta: \$ 650.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario(\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
4 Kg	Delcron	21.00	84.00
½ caja	Grapa 5012	30.00	15.00
1/3 pza	Hule espuma 24 Kg x 10 cm	220.00	73.33
½ caja	Tachuela del No. 4	17.50	17.50
1/3 Kg	Mantas	21.00	8.75
½ paquete	Tira de cartón	5.00	2.50
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
2 m	Polietileno	1.93	3.80
	Servicios	19.98	19.98
Total			\$ 231.86



c) Gasto de fabricar una sala estándar

Para fabricar una sala estándar 1 sillón, 1 love seat y 1 sofá de medidas normales, incluye costo de esqueleto, no incluye costo de tela.

Sofá

Tiempo en que se realiza: 6 días.

Precio de Venta: \$4,500.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
5 tablas ¹²	Madera	70.00	350.00
½ lt	Pegamento blanco	32.00	16.00
½ Kg	Clavos	13.00	6.50
1 pza	Plancha de 24 Kg x 10 cm	220.00	220.00
1 pza	Plancha de 24 Kg x 5 cm	110.00	110.00
1 pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	44.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
9Kg	Resorte espiral	16.00	144.00
1 pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	28.00
10 pzas	Costal Yute	8.00	80.00
1 ½ pzas	Picadura 11F	23.00	34.50
1 caja	Grapas 5012	30.00	30.00
1 caja	Tachuelas del No. 4	17.50	17.50
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
1 paquete	Tiras de cartón	5.00	5.00
½ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	15.25
20 Kg	Delcron	21.00	420.00
5 kg	Delcron laminado	40.00	200.00
1 pza	Guata	12.00	12.00
4 m	Polietileno	1.93m	7.73
½ lt	Pegamento	30.00	15.00
½ Kg	Manta	21.00	10.50
	Servicios	19.98	119.88
Total			\$ 1,980.86

¹² Una tabla mide 30 cm de ancho por 2.44 m de largo, la cual es madera de pino.



Love Seat

Tiempo en que se realiza: 5 días.

Precio de venta: \$ 3,200.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total</i>
4 tablas	Madera	70.00	280.00
½ lt	Pegamento blanco	32.00	16.00
½ kg	Clavos	13.00	6.50
1 pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	44.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
4 ½ Kg	Resorte espiral	16.00	72.00
¾ pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	21.00
6 pzas	Costal Yute	8.00	48.00
1 pzas	Picadura 11F	23.00	23.00
¾ caja	Grapas 5012	30.00	22.50
½ caja	Tachuelas del No. 4	17.50	8.75
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
¾ paquete	Tiras de cartón	5.00	3.75
¼ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	7.62
12 Kg	Delcron	21.00	252.00
4 Kg	Delcron laminado	40.00	160.00
¼ Lt	Pegamento	30.00	7.50
3 m	Polietileno	1.93	5.79
¼ Kg	Manta	21.00	5.25
½ pza	Guata	12.00	6.00
	Servicios	19.98	79.92
Total			\$ 1,349.65

Individual

Tiempo en que se realiza: 3 días.

Precio de venta: \$1,900.00

225497

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
3 tablas	Madera	70.00	210.00
¼ kg	Pegamento blanco	32.00	8.00
¼ kg	Clavos	13.00	3.25
½ pzs	Plancha de 24 Kg x 2 cm	44.00	22.00
½ pza	Plancha de 24 Kg x 8 cm	176.00	88.00
2 ½ Kg	Resorte espiral	16.00	40.00
½ pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	14.00
4 pzas	Costal Yute	8.00	32.00
½ pzas	Picadura 11F	23.00	23.00



<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
½ caja	Grapas 5012	30.00	11.50
½ caja	Tachuelas del No. 4	17.50	8.75
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
¼ paquete	Tiras de cartón	5.00	1.25
¼ Kg	Cuenda del No. 3	30.50	7.62
6 Kg	Delcron	21.00	126.00
2 Kg	Delcron laminado	40.00	80.00
¼ Lt	Pegamento	30.00	7.50
2 m	Polietilino	1.93	3.86
¼ Kg	Manta	21.00	5.25
½ pza	Guata	12.00	6.00
	Servicios	19.98	59.94
Total			\$ 877.91

d) Gasto de tapizar un juego de 8 sillas (asiento)

Para tapizar un juego de 8 sillas con solo asiento, sin costo de tela y sin esqueleto.

Tiempo en que se realiza: 2 días.

Precio de venta: \$ 150.00 c/u. Total \$ 1,200.00

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
4 Kg	Resorte de arco	11.00	44.00
½ Kg	Grapas 5012	30.00	15.00
½ Kg	Grapas de enganche	19.00	9.50
1 ½ pzas	Hule espuma 2Kg x 2 cm.	44.00	66.00
½ Kg	Manta	21.00	10.50
4 pzas	Costal de Yute	8.00	32.00
¼ Kg	Clavo	13.00	3.25
3 pzas	Borra	14.00	42.00
1 Kg	Cuenda del No. 19	30.50	30.50
1 ½ Kg	Polietileno	17.50	26.50
	Sevicios	19.98	39.96
Total			\$ 319.21

e) Gasto de tapizar un juego de 8 sillas (asiento y respaldo)

Para tapizar un juego de 8 sillas con asiento y respaldo, sin costo de tela y sin esqueleto.

Tiempo en que se realiza: 4 días.

Precio de venta: \$280.00 c/u. Total \$ 2,240.00



<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total (\$)</i>
8 Kg	Resorte de arco	11.00	88.00
1 caja	Grapas 5012	30.00	30.00
1 Kg	Grapas de enganche	19.00	19.00
3 pzas	Hule espuma 2Kg x 2 cm.	44.00	132.00
½ Kg	Manta	21.00	10.50
8 pzas	Costal de Yute	8.00	64.00
½ Kg	Clavo	13.00	6.50
6 pzas	Borra	14.00	84.00
1 ½ Kg	Cuenda del No. 19	30.50	45.75
1 ½ Kg	Polietileno	17.50	26.50
	Servicios	19.98	79.92
Total			\$ 586.17

6.2 COSTO DE DISTRIBUCIÓN

Los costos de distribución comprenden todos aquellos desembolsos relacionados con la venta, almacenaje, y entrega a los clientes del producto fabricado, los cuales se pueden originar por la propaganda, la distribución, entrega del cliente etc.

6.2.1 Gastos de Operación

Gastos técnicos de operación:

a. Depreciación de la maquinaria y el equipo

La pérdida de valor que sufre un activo físico como consecuencia del uso o del transcurso del tiempo es conocida como depreciación. La mayoría de dichos activos, a excepción de los terrenos tienen una vida útil durante un periodo finito de tiempo. En el transcurso de tal periodo estos bienes van disminuyendo su valor y esta pérdida de valor es reflejada por la depreciación

El método utilizado en Muebles Belmonte para depreciar su maquinaria y equipo es el método de línea recata este método es el más simple y el más utilizado. De acuerdo con este método, la base de depreciación se divide entre el número de años de vida útil calculada y se determina el cargo que anualmente se hará al fondo de reserva y a los resultados. Al final de la vida útil, la depreciación acumulada más el valor de salvamento del bien debe ser igual al valor de reposición.



La fórmula utilizada para la depreciación de Muebles Belmonte es la siguiente:

$$D_k = (C - S)/n = B/n = D \text{ (independientemente de } k)$$

C = Costo original del activo

S = Valor de salvamento (S puede ser negativo)

n = Vida útil calculada en años

B = C - S = Base de depreciación del activo

D_k = Cargo por depreciación por el año k ($1 < k < n$)

Maquina de coser recta

Valor: 9,000.00

Vida útil: 15 años

Valor de desecho: 3,000.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (9,000 - 3,000)/15 = \$ 400$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte tiene esta máquina de coser desde hace doce años, aunque el negocio tiene nueve años funcionando como tal.

Años	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	0.00	00.0	9,000.00
1	400.00	400.00	8,600.00
2	400.00	800.00	8,200.00
3	400.00	1,200.00	7,800.00
4	400.00	1,600.00	7,400.00
5	400.00	2,000.00	7,000.00
6	400.00	2,400.00	6,600.00
7	400.00	2,800.00	6,200.00
8	400.00	3,200.00	5,800.00
9	400.00	3,600.00	5,400.00
10	400.00	4,000.00	5,000.00
11	400.00	4,400.00	4,600.00
12	400.00	4,800.00	4,200.00

Maquina de coser over

Valor: 12,000.00

Vida útil: 10 años

Valor de desecho: 5,000.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$



$D = (12,000 - 5,000)/10 = \$ 700.00$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte, también tiene esta máquina de coser desde hace doce años, aunque el negocio tiene nueve años funcionando como tal, pero a diferencia de la máquina de coser recta ésta tiene una vida útil de diez años por tal motivo esta máquina ya esta depreciada, aunque sigue trabajando ya no tiene la misma rapidez y calidad, además que esta máquina constantemente se descompone.

<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
0	0	0	12,000.00
1	700.00	700.00	11,300.00
2	700.00	1,400.00	10,600.00
3	700.00	2,100.00	9,900.00
4	700.00	2,800.00	9,200.00
5	700.00	3,500.00	8,500.00
6	700.00	4,200.00	7,800.00
7	700.00	4,900.00	7,100.00
8	700.00	5,600.00	6,400.00
9	700.00	6,300.00	5,700.00
10	700.00	7,000.00	5,000.00
11	700.00	7,700.00	4,300.00
12	700.00	8,400.00	3,600.00

Sierra cinta

Valor: 3,000.00

Vida útil: 8 años

Valor de desecho: 1,200.00

$D = (C - S)/n = B/n = D$

$D = (3,000 - 1,200)/8 = \$ 225.00$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte cuenta con esta máquina desde que se creo este negocio es decir, desde hace nueve años.

<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
0	0.00	0.00	3,000.00
1	225.00	225.00	2,775.00
2	225.00	450.00	2,550.00
3	225.00	675.00	2,325.00
4	225.00	900.00	2,100.00
5	225.00	1,125.00	1,875.00
6	225.00	1,350.00	1,650.00



<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
7	225.00	1,575.00	1,425.00
8	225.00	1,800.00	1,200.00
9	225.00	2,025.00	975.00

Equipo de compresora con pistola de aire

Valor: 6,000.00

Vida útil: 4 años

Valor de desecho: 2,000.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (6,000 - 2,000)/4 = \$ 1,000.00$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte tiene este equipo de compresora con pistolas de aire desde hace cinco años y medio.

<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
0	0.00	0.00	6,000.00
1	1,000.00	1,000.00	5,000.00
2	1,000.00	2,000.00	4,000.00
3	1,000.00	3,000.00	3,000.00
4	1,000.00	4,000.00	2,000.00
5	1,000.00	5,000.00	1,000.00

La sierra cinta ya esta depreciada ya que tiene una antigüedad de cinco años y medio, y su vida útil es de cuatro años. Esta maquina sigue funcionando pero ya no tiene la misma rapidez de llenado de aire, además que se le escapa.

Rauter

Valor: 5,000.00

Vida útil: 5 años

Valor de desecho: 1,800.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (5,000 - 1,800)/5 = \$ 640.00$ es la depreciación anual.



El tiempo que tiene Muebles Belmonte con este equipo es de cuatro años.

Años	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	0.00	0.00	5,000.00
1	640.00	640.00	4,360.00
2	640.00	1,280.00	3,720.00
3	640.00	1,920.00	3,080.00
4	640.00	2,560.00	2,440.00

Cortador de hule espuma

Valor: 2,000.00

Vida útil: 4 años

Valor de desecho: 500.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (2,000 - 500)/4 = \$ 375.00$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte tiene este equipo desde hace cinco años.

Años	Depreciación Anual	Depreciación Acumulada	Valor en libros
0	0.00	0.00	2,000.00
1	375.00	375.00	1,625.00
2	375.00	750.00	1,250.00
3	375.00	1,125.00	875.00
4	375.00	1,500.00	500.00
5	375.00	1,875.00	125.00

Esta máquina tiene una vida útil de cuatro años, aunque este equipo tiene una antigüedad de cinco años sigue trabajando perfectamente ya que es una máquina no muy utilizada y por ello esta en buenas condiciones.

Taladro

Valor: 500.00

Vida útil: 4 años

Valor de desecho: 150.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (500 - 150)/4 = \$ 87.50$ es la depreciación anual.



Muebles Belmonte tiene este equipo desde hace tres años. Cabe mencionar que el taladro tiene una vida útil de cuatro años, aunque puede durar más, lo que se tiene que cambiar constantemente son las brocas (punta con que se agujera).

<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
0	0.00	0.00	500.00
1	87.50	87.50	412.50
2	87.50	175.00	325.00
3	87.50	262.50	237.50

Caladora

Valor: 800.00

Vida útil: 5 años

Valor de desecho: 250.00

$$D = (C - S)/n = B/n = D$$

$D = (800 - 250)/5 = \$ 110.00$ es la depreciación anual.

Muebles Belmonte tiene este equipo desde hace cuatro años. Cabe mencionar que el taladro tiene una vida útil de cinco años, aunque puede durar más, lo que se tiene que cambiar constantemente son las sierras.

<i>Años</i>	<i>Depreciación Anual</i>	<i>Depreciación Acumulada</i>	<i>Valor en libros</i>
0	0.00	0.00	800.00
1	110.00	110.00	690.00
2	110.00	220.00	580.00
3	110.00	330.00	470.00
4	110.00	440.00	360.00

Suma de la depreciación de cada una de la maquinaria y equipo.

<i>Maquinaria</i>	<i>Depreciación anual</i>
Máquina de coser recta	4,200.00
Máquina de coser over	3,600.00
Sierra cinta	975.00
Engrapadora de aire y compresora	1,000.00
Rauter	2,240.00
Cortador de hule espuma	125.00
Taladro	237.50
Caladora	360.00
Total	\$ 12,737.50



Para realizar el cuadro anterior se sumaron las cantidades finales de cada una de las depreciaciones, éste resultado va a servir para hacer el balance general, ya que a el Activo Fijo (suma del valor de maquinaria y equipo) se le va a restar esta cantidad para sacar el valor real de la maquinaria.

6.2.2 Gastos de Administración y Venta

En los gastos de venta no se pueden establecer como gastos fijos mensuales o semanales ya que la publicidad de ventas utiliza las tarjetas de presentación las cuales se mandan a hacer según se vallan necesitando, es decir se manda a hacer un paquete de 100 tarjetas y hasta que se acaban estas se mandan hacer otras. No existe un tiempo específico para mandar a hacer las tarjetas.

En los gastos de administración el sueldo del contador es un sueldo mensual fijo, es decir este no cambia a menos que se le aumente el sueldo.

<i>Concepto</i>	<i>Gasto mensual</i>	<i>Gasto semanal</i>	<i>Gasto diario</i>
Gasto de Venta			
Publicidad	250.00	62.50	8.92
Flete de muebles	350.00	87.50	12.50
Total¹³	600.00	150.00	21.42
Gasto de Administración			
Contador	250.00	62.50	8.92
Auxiliar Administrativo	3,500.00	875.00	125.00
Relaciones Públicas	3,000.00	750.00	107.10
Diseñador	3,000.00	750.00	107.10
Total¹⁴	\$ 9,750.00	\$ 2,437.50	\$ 348.12

¹³ Estos gastos son variables, ya que la publicidad y los fletes se utilizan según las necesidades de Muebles Belmonte.

¹⁴ El sueldo del auxiliar administrativo, el diseñador y el encargado de relaciones comerciales es un sueldo ficticio pues en realidad estos sueldos no se pagan, pero para efectos de esta investigación y para hacer más real el calculo de costos se tomaran en cuenta, pues aunque es un sueldo que no se paga realmente se debe considerar ya que estas actividades deben tener un valor y realmente se realizan por tal motivo se deben considerar en los costos.



6.3 ESTADO DE RESULTADOS POR PRODUCTO

Para calcular la utilidad o pérdida de tapizado de una sala estándar (sin tela ni casco) se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Tiempo en que se realiza	5 días	4 días	2 días
Precio de Venta	3,350.00	2,250.00	1,300.00
Costo de Producción			
Materia Prima ¹⁵	1,588.47	1027.08	633.68
Mano de Obra	928.50	742.8	371.4
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	107.10	85.68	42.84
Gastos de administración	1,740.06	1,392.48	696.24
Pérdida de la operación	(907.03)	(998.04)	(696.24)

Para calcular la utilidad o pérdida de retapizado de una sala estándar (sin tela ni casco) se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Tiempo en que se realiza	4 días	3 días	2 días
Precio de Venta	1,950.00	1,200.00	800.00
Costo de Producción			
Materia Prima ¹⁶	692.65	411.98	231.86
Mano de Obra	742.80	557.10	371.40
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	85.68	64.26	42.84
Gastos de administración	1,392.48	1,044.00	696.24
Pérdida de la operación	(963.61)	(877.34)	(542.34)

Para calcular la utilidad o pérdida de la fabricación total de una sala estándar (sin costo de tela) se realizan los siguientes cálculos:

¹⁵ Incluye los servicios

¹⁶ Idem.



<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Tiempo en que se realiza	6 días	5 días	3 días
Precio de Venta	4,500.00	3,200.00	1,900.00
Costo de Producción			
Materia Prima ¹⁷	1,980.97	1,329.58	877.91
Mano de Obra	1,114.20	928.50	557.10
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	128.52	107.10	64.26
Gastos de administración	2088.72	1740.06	1044.36
Pérdida de la operación	(812.41)	(905.24)	(643.63)

Para calcular la utilidad o pérdida para el tapizado de un juego de 8 sillas se realizan los cálculos siguientes:

<i>Concepto</i>	<i>Silla solo asiento</i>	<i>Silla asiento y respaldo</i>
Tiempo en que se realiza	2 días	4 días
Precio de Venta	1,200.00	2,240.00
Costo de Producción		
Materia Prima ¹⁸	319.21	586.17
Mano de Obra	371.40	742.8
Costos de Distribución		
Gastos de Venta	42.84	85.68
Gastos de administración	696.24	1,392.48
Pérdida de la operación	(229.69)	(597.13)

Como se pudo observar en cada uno de los muebles hay pérdida esto significa que los costos de Muebles Belmonte son más altos que sus precios de venta.

A continuación se presenta el Estado de Resultados y el Balance General de Muebles Belmonte del periodo del 01 al 31 de Enero de este año.

En el estado de resultados se puede analizar las pérdidas y el porque de las mismas.

¹⁷ Idem.

¹⁸ Idem.



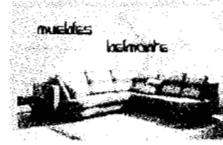
ESTADO DE RESULTADOS
MUEBLES BELMONTE
 Del 01/01/01 al 31/01/01

Concepto	Debe	Haber	Debe	Haber
INGRESOS				
Ventas	21,600.00			
Costo de lo vendido	<u>8,528.54</u>			
<i>Utilidad Bruta</i>			13,071.46	
EGRESOS				
Gastos de Operación:				
Mano de obra			5,200.00	
Gastos de Venta				
Publicidad		250.00		
Fletes		<u>350.00</u>		
Total de gastos de ventas			600.00	
Gastos de Administración:				
Contador		250.00		
Auxiliar administrativo		3,500.00		
Relaciones Públicas		3,000.00		
Diseñador		<u>3,000.00</u>		
Total de gastos de Admon.			<u>9750.50</u>	
Total de gastos de ventas y Admon.			15,550.00	
Resultado del Ejercicio				(2,478.54)



BALANCE GENERAL
MUEBLES BELMONTE
 Al 31 de Enero del 2001

Concepto	Debe	Haber	Debe	Haber
ACTIVO				
Activo circulante				
Caja	0.00			
Cuentas por cobrar	<u>6,800.00</u>			
Suma de activo circulante		6,800.00		
Activo fijo				
Maquinaria y equipo				
Depreciación Acumulada	12,737.50			
Suma de activo fijo	<u>1,061.45</u>			
Suma de activos		<u>11,676.05</u>		<u>18,476.05</u>
PASIVOS				
Pasivo a corto plazo				
Proveedores				
Acreedores		5,450.00		
Cuentas por pagar		3,500.00		
Impuestos por pagar		4,000.00		
Suma de pasivos		3,000.00		
CAPITAL CONTABLE			<u>15,950.00</u>	
Capital Social				
Resultado del ejercicio				
Suma de Pasivo más capital.		5,000.00	<u>2,521.46</u>	<u>18,471.46</u>
		<u>(2,478.54)</u>		



6.4 IMPUESTOS

a. Impuestos

Los impuestos son las contribuciones establecidas por la ley que deben pagar las personas físicas y morales que se encuentren en la situación jurídica o de hecho prevista por la misma y que sean distintas de los derechos, aportación de seguridad social y de las contribuciones de mejoras

Los impuestos se dividen en:

- ∞ Impuestos directos, los cuales gravan una actividad económica, por ejemplo, el Impuesto Sobre la Renta.
- ∞ Impuestos Indirectos que gravan al consumo como , el Impuesto al Valor Agregado.

Al respecto, todas las personas morales y físicas deben contar con el Registro Federal de Contribuyentes (RFC). Este es un elemento fundamental de identificación de los causantes de impuestos, con el fin de que el Estado pueda cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones fiscales de los contribuyentes. La obligación de inscribirse está fundamentada en el artículo 27 del Código Fiscal de la Federación.

b. Impuesto sobre el valor agregado (IVA)

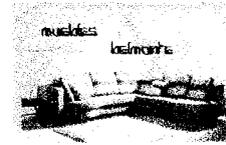
Es un impuesto indirecto y grava al consumo, de manera que el último consumidor del bien o servicio adquirido es el que paga el impuesto. Este impuesto tiene las características de traslado y acreditación del mismo, lo cual quiere decir que al momento de realizar una enajenación gravada, el vendedor cobra adicionalmente al precio la tasa de impuesto correspondiente al tipo de bien o servicio, y podrá acreditar el impuesto que pague por los bienes o servicios relacionados con la actividad que realiza. De esta manera la última persona que consume el bien o servicio no tiene impuesto que acreditar.

De manera general la ley del Impuesto al Valor Agregado grava lo siguiente:

- ∞ La enajenación de bienes
- ∞ La prestación de servicios
- ∞ El uso o goce temporal de bienes (arrendamiento)
- ∞ La importación de bienes o servicios
- ∞ La exportación de bienes o servicios

225497

Independientemente de lo anterior, se consideran bienes o servicios exentos del pago de este impuesto como la enajenación de una casa habitación, etcétera.



c. Impuesto sobre la renta (ISR)

Impuesto sobre la renta. Está constituido especialmente por los ingresos del contribuyente, ya sea que provengan de su trabajo, de su capital o de la combinación de ambos.

En la ley del Impuesto sobre la renta establece:

- ∞ En el título I, disposiciones generales, como la tasa de impuestos del 34%, las personas que son sujetos de este impuesto y la base gravable.
- ∞ En el título II, sobre los derechos y obligaciones de los contribuyentes se establecen las reglas que deben de observar las personas físicas y morales para el pago del impuesto sobre la renta, como son los ingresos gravados y el momento de pago del impuesto; así mismo se establecen las deducciones permitidas y los requisitos para las mismas.
- ∞ En el título II-A, se regula la forma de participación tributaria de las personas morales que pertenecen al régimen simplificado, el cual ofrece ciertas facilidades a los contribuyentes en actividades específicas como el transporte, la agricultura, pesca y ganadería. Este régimen tiene la particularidad de utilizar un sistema de contabilidad simplificado donde se registran entradas y salidas y la única diferencia entre ambas es la utilidad sobre la cual se paga impuestos.
- ∞ En el título IV se establecen los ingresos por los cuales las personas físicas deben de pagar este impuesto. En el caso de actividad empresarial, las personas físicas deben de tributar de acuerdo con el título II de personas morales, y se les aplican las mismas reglas para ingresos y deducciones, además de la misma tasa de impuestos que es del 34%.



6.5 PROBLEMAS DETECTADOS

Al hacer el análisis financiero se puede observar que Muebles Belmonte enfrenta graves problemas, entre los cuales se encuentran los siguientes:

- El principal problema detectado es que el ciclo de caja es lento, es decir transcurre mucho tiempo entre el día en que se paga a los proveedores y el cobro a sus clientes, esto se debe a que las políticas de cobro están mal establecidas, debido a que el propietario cuando hace la relación laboral, no acuerda con el cliente como va a ser el sistema de pago, éstos se aprovechan y pagan en tres cuatro o partes, esto afecta a Muebles Belmonte porque al no tener un ingreso seguro y a tiempo, retrasa sus pagos a los proveedores ocasionando con esto que no quieran otorgar crédito para la adquisición de materia prima, esto por el retraso de los pagos.
- En algunas ocasiones no hay capital para la compra de materia prima y se tiene que parar la producción hasta que los clientes pagan a la, esto es perjudicial pues hay pérdida al detener la producción.
- Otro problema que ocasiona el ciclo de caja lento es el endeudamiento pues en ocasiones el dueño se ve en la necesidad de endeudarse para la compra de material, y cuando le pagan, este dinero se utiliza para pagar las deudas, costos y gastos del negocio, sin dejar utilidad para el propietario.
- En la temporada alta de trabajo existe un ingreso seguro y a tiempo, pues la urgencia de los clientes para tener sus muebles hace que paguen a tiempo, pero el problema se da, cuando el propietario tiene el dinero hace mala distribución del ingreso, en lugar de depositarlo en una cuenta bancaria o invertir en el mismo negocio.
- Otro inconveniente detectado son los precios de venta bajos, pues estos no alcanzan a cubrir los costos y gastos para la fabricación de los muebles (esto se observa en los estados de resultados por producto). Se puede ver que los costos son más altos que los precios de venta. Muebles Belmonte esta perdiendo al financiar a las tiendas de decoración, lo único que esta haciendo con esta situación es medio sobrevivir.
- La forma en que esta subsistiendo esta empresa es con el autofinanciamiento ya que cada vez que recibe sus pagos ésta los utiliza para financiar otros muebles y no percibe ganancia alguna, por tanto se puede decir que tapa un hoyo destapando otro, y así sucesivamente.
- La maquinaria y equipo es otro problema como ya se observo, en la depreciación, algunas maquinas ya son obsoletas pues el tiempo de vida útil ya lo sobrepasaron, aunque siguen funcionando ya no trabaja al 100%, esto



implica que la producción se detenga para darles mantenimiento, al mismo tiempo genere otro gasto.

- Un punto perjudicial para Muebles Belmonte es la fuga de capital en material no facturado (materia prima, herramienta y equipo auxiliar), pues al no existir una buena organización de documentación algunas facturas se pierden y no se meten en el deducible de impuesto. Otra forma de fuga de capital en material es que en ocasiones por comprar supuestamente más barato se compra en tiendas que no dan facturas, esta medida por el momento es la solución más viable pero a la larga es perjudicial porque se está fugando dinero que se podría deducir.

CAPITULO

7

PROPUESTAS



7. PROPUESTA

Después de haber realizado el análisis organizacional, mercadológico, técnico y financiero de la microempresa "Muebles Belmonte" se pudieron detectar muchos problemas, en cada una de las áreas. Para tratar de dar solución a ellos se presenta a continuación una propuesta para cada una de sus áreas funcionales.

7.1 PROPUESTA ORGANIZACIONAL

Después de realizar el análisis organizacional y detectar los problemas existentes se concluyó que a Mueble Belmonte le urge tener una persona con conocimientos administrativos y contables, que sea de plena confianza y de tiempo completo.

- Esta persona debe atender los asuntos contables y administrativos es decir en vez de pagar los servicios de una persona externa que se encargue de realizar los cálculos contables, este empleado debe realizar esta tarea, de esta forma se eliminaría un gasto innecesario y se trata de evitar anomalías en los manejos contables, ya que esta persona lo puede hacer. Además esta persona debe realizar las siguientes actividades:
 - Control de todos los documentos existentes en la empresa.
 - Elaboración de facturas.
 - Cambiar las notas de remisión por facturas.
 - Llevar control y elaboración de los pagos a los trabajadores.
 - Realizar los pagos correspondientes a agua, luz, teléfono, predio, impuestos, sueldos.
 - Hacer las compras de materia prima.
 - Hacer las compras de maquinaria y equipo en caso de ser necesarias.
 - Realizar las listas de precios, así como actualización de los mismos.
 - Realizar las listas de los clientes existentes y proveedores.
 - Actualizar la agenda de clientes.
 - Buscar los mejores créditos con los proveedores.
 - Encargarse de las relaciones públicas, es decir debe realizar las relaciones de trabajo con los clientes, así como buscar nuevos consumidores.
 - En caso de haber creditandas o créditos mensuales se debe encargarse de llevar el control de estos créditos, así como de cobrar cada quince días o cada mes a los clientes.
 - Ejecutar un control de todas las actividades realizadas para entregárselo al propietario, así como informar de todos los sucesos importantes en la organización.

Al existir una persona encargada de realizar todas las actividades descritas anteriormente, al propietario le dará más tiempo de realizar sus actividades



de fabricación de muebles, y no estará cansado para la hora de trabajar, también puede estar más tiempo en el negocio y así supervisar a los trabajadores existentes. Al darse esta situación la producción será más rápida y esto se verá reflejado en el incremento de producción.

- Otro problema existente es que los empleados de Muebles Belmonte son familiares cercanos o amigos de la familia esto ocasiona que el trabajador se aproveche de esta situación y que trabaje con apatía, para evitar esto el dueño debe poner en claro con sus trabajadores cuales son las reglas de trabajo, es decir en las horas de trabajo se debe tener bien claro quien es el jefe y quien el empleado y respetar esta relación, y fuera de las horas de trabajo ya es otra relación de amigos o familiares, lo que se propone es que se desfamiliarice la empresa. Y en caso de que esta regla no funcione se sugiere contratar a aprendices a los cuales se les pueda sacar mayor provecho.
- Se debe considerar que la costurera que labora en Muebles Belmonte es una persona que solo trabaja cuando se le requiere, se propone que se contrate de planta y que no solo realice labor de costura, sino que sea polivalente y realice otras labores como la limpieza del lugar o alguna tarea especial. Se propone que sea de planta porque en algunas ocasiones se requiere de una costura urgente y no se encuentra esta persona para realizarla, si no esta el propietario que también realiza esta labor, se detiene la producción.
- Para evitar la apatía de las personas ya empleadas se les debe motivar con incentivos de productividad, algún premio de puntualidad, o de asistencia, esto se daría mensualmente.
- Otro gran problema que existe en la organización es que el propietario a pesar de que esta en la mejor disposición para hacer algunos cambios y aceptar propuestas, aún tiene ciertas creencias arraigadas que será difícil transformarlas, el objetivo con el propietario no es hacerlo cambiar de ideas, ni de forma de trabajar sino mas bien de dar propuestas y motivos del porque se sugiere estas ideas, pero al mismo tiempo se tienen que escuchar sus motivos del porque están así las cosas, y al mismo tiempo discutir los problemas y analizarlos para poder llegar a un acuerdo con las ideas que existen y las propuestas.



7.2 PROPUESTA DE MERCADO

Con base en la revisión llevada a cabo en el análisis de mercado se determino que Muebles Belmonte tiene muchos problemas en cuanto a mercado, pues se llego a la conclusión de que el segmento de mercado esta muy delimitado lo cual provoca que haya una cartera de clientes muy pequeña.

- Lo que se propone es ampliar el segmento de mercado, es decir buscar nuevos clientes (de preferencia directos), ya no solamente con personas de altos ingresos sino también con personas de recursos bajos, cabe aclarar que "no" se propone cambiar el segmento de mercado, solo se sugiere ampliarlo para así conseguir diversos clientes, y asegurar una producción continua.
- Para las personas de altos ingresos va a ser la misma forma de trabajo que actualmente existe.
- Para las personas de bajos ingresos se propone dar facilidades de pago, es decir se propone vender salas en forma de tanda (creditandas), primeramente se tiene que juntar o conseguir una cantidad de dinero para invertir en telas y materia prima, después fabricar cierto número de modelos de salas con diseños originales, e innovadores y porque no, uno que otro tradicional, mostrar estas salas a posibles clientes para que escojan el modelo que les guste.
Para dar a los clientes el créditos de tandas se les pedirá documentos oficiales es decir identificación oficial (credencial de elector), comprobante de domicilio, y un aval que se responsabilice por la persona.

Para realizar la creditanda se requiere de X número de clientes, al precio de venta de la sala se le aumentaría el 30% de margen de utilidad y se dividiría entre el número de personas que vayan a estar en la tanda. Ésta debería ser quincenal para que no hubiera problemas de retraso de entrega y no se descuidará el otro trabajo.

- Otra propuesta es que Muebles Belmonte ofrezca créditos a 12 meses de pago, es decir el cliente escoge su sala y el precio de venta de la sala al contado se le incrementa el 35% de margen de utilidad y se divide entre los 12 meses para sacar el pago de la mensualidad.

Para otorgar este crédito es necesario pedir como requisito los documentación oficial es decir la credencial de elector y un comprobante de domicilio, así como un aval. La sala será entregada cuando el cliente haya cubierto el 50% de su precio.

Cabe mencionar que las creditadas y los créditos primeramente se deber realizar con personas de confianza o conocidas para que no exista tanto riesgo



en esta propuesta, además de que se puede aprovechar a estas personas como medio de publicidad para dar a conocer las promociones propuestas por Muebles Belmonte a través de recomendación de una persona a otra.

- Existe un gran problema económico cuando se trabaja con intermediarios, ya que estos se quedan con gran porcentaje de las ganancias, por tal motivo se recomienda tratar de conseguir clientes directos para evitar esto, y en el caso de seguir trabajado con intermediarios ser más firme con las políticas de pago es decir exigir que se pague el 50% del precio al hacer la relación de trabajo y el otro 50% al entregar, sin demoras para que no haya pérdidas. Se debe establecer cuales son las condiciones de trabajo para que no existan problemas.
- Un grave problema que enfrenta Muebles Belmonte es que no cuenta con un transporte propio y se ve en la necesidad de alquilar este servicio a través de una persona externa. Una solución sería que se consiguieran los mejores precios de los mudanceros y establecer una negociación con el que resulte más viable, esto quiere decir que se le dará un contrato de exclusividad si éste ofrece bajar el precio del alquiler del servicio.
- Otra dificultad que encuentra Muebles Belmonte es la mala ubicación de la empresa, ya que esta ubicada en una zona urbana en lugar de estar ubicada en una zona industrial o comercial. La ventaja que ofrece el estar ubicada en una zona urbana es que se conoce a mucha gente que pudieran ser posibles clientes, es por tal motivo que se propone se amplíe el segmento del mercado.
- Si el negocio marcha como se espera se sugiere que en un futuro se pueda rentar un local en una zona comercial para así incrementar el número de clientes. Cabe mencionar que si se da esto también se tendría que aumentar la capacidad instalada para poder cubrir todo el trabajo.



7.3 PROPUESTA TÉCNICA

Con base en el estudio técnico realizado a Muebles Belmonte se diagnosticaron varios problemas en la organización a los cuales se les tratará de dar respuesta.

- El principal problema que enfrenta Muebles Belmonte es que el lugar de trabajo es un área muy pequeña además de tener una inadecuada distribución de la planta, para esto se propone hacer un cambio de la planta, a continuación se presenta un propuesta de la ergonomía de Muebles Belmonte Figura 1.

Con la nueva distribución de la planta se evita perder tiempos y movimientos innecesarios, ya que ahora se propone tener la bodega en donde antes era el área de coser, se propone esto porque la bodega ya que esta mas cerca del área de trabajo (armado y forrado), asimismo que el área de coser esta a lado del área de corte, así se ahorrará el traslado del área de coser al área de corte pues como se observa ya esta a lado de esta, además en esta nueva área hay mas luz lo cual le sirve a la costurera para que tenga mayor calidad su trabajo.

También se propone quitar una barda que divide el área de trabajo con el almacén con esto el área de trabajo se amplia, en donde era la bodega ahora se propone que sea el almacén cabe mencionar que esta es un área pequeña para que se utilice de almacén, pero regularmente en éste no hay muebles porque así como llegan los muebles así se entregan y no hay oportunidad de que se detengan varios días en este.

Como ya se propuso tener a un administrador se le tiene que crear su área de trabajo y ésta se creará a lado de la bodega y del área de trabajo, para que así este en constante comunicación con el propietario y los empleados, además de una contante vigilancia hacia los empleados. El espacio que sobre será un espacio para un anaquel.

Con esta nueva distribución se pretende que los empleados pierdan tiempos y eviten movimientos innecesario, además de que se amplia el espacio para trabajar.

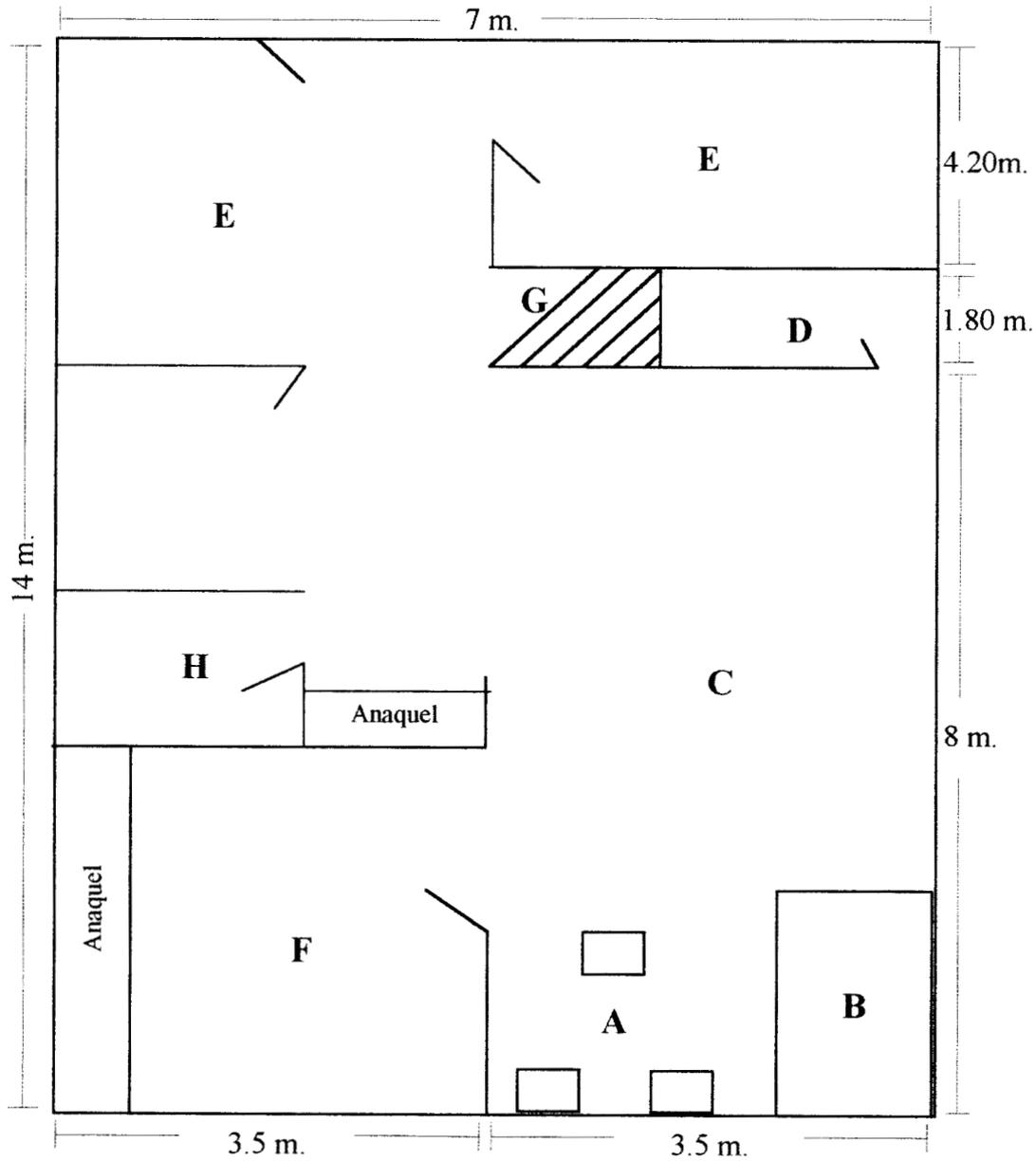
- Otro factor que hace la producción sea lenta es que la maquinaria y equipo son obsoletos, hace falta implementar nueva maquinaria y equipo de trabajo, esto no se ha hecho por falta de recursos financieros sino por desidia y costumbre del propietario de tener sus instrumentos de trabajo tradicionales. Para hacer que el propietario se anime a comprar nueva maquinaria se le tiene que convencer que seria más rápida la producción si no hubiera interrupciones al tratar de arreglar alguna herramienta o máquina, se tiene que trabajar en un proceso de convencimiento al propietario para que se anime a comprar nueva maquinaria.



- Se aconseja que se empiece a llevar un control de inventario de materia prima para así cuando se note que se va a agotar hacer un pedido de material y así tener siempre una reserva para los casos de ennegrecía y no ir al día en cuanto al material existente. Es mejor tener una reserva de material ya que cuando se hace el pedido éste en algunas ocasiones se atrasa la entrega, y por consiguiente si urge sacar un trabajo y no hay reserva de material se parará la producción y esto genera pérdida, por tal razón es muy importante siempre tener reservas en la bodega.
- Se observo que hay desperdicio de material por parte de los trabajadores ya que estos no tienen conciencia de lo caro que esta el material y lo desperdician, lo que sugiero es que con los trozos que sobran de hule espuma y del delcron se guarden para que cuando se necesite relleno para los cojines ya haya sin necesidad de comprarlo y después picarlo (cortarlo en pedazos pequeños). Con los sobrantes de tela se propone hacer cojines decorativos los cuales se vendan con personas conocidas, para realizar estos cojines no se requiere de inversión ya que se realizan con el sobrante de material de otros muebles.
- Otra opción es que se maneje el sistema de reciclado, pues se observo que cuando los trabajadores hacen la limpieza, tiran todo lo que este en el piso y no se detienen a observar si hay material que pueda servir, es por eso que se propone reciclar y esta labor la puede hacer la persona que se contratará como costurera la cual tendrá actividades polivalentes.



PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA



- A Área de coser
- B. Área de corte
- C. Área de trabajo (Armado, forrado)
- D. Baño
- E. Almacén
- F. Bodega de Materia Prima
- G. Escaleras para la casa
- H. Oficina



7.4 PROPUESTA FINANCIERA

Después de hacer el estudio financiero y observar las debilidades que existen en esta área se recomienda hacer lo siguiente:

- Primeramente se debe establecer condiciones de trabajo, es decir realizar una relación individual de trabajo el cual debe contener:
 - Fecha en que se hace la relación de trabajo.
 - Razón Social de ambas empresas (cliente y Muebles Belmonte).
 - Dirección de las empresa.
 - Teléfono, fax.
 - Forma de pago, es decir 50% al hacer la relación de trabajo, y el otro 50% al entregar.
 - Fecha de entrega.
 - Pedido: cantidades y especificaciones del producto es decir color de telas, el metraje que se entrega, tipo de producto (si son sillas, cojines, sofás, love seat, etc.), precio unitario e importe total.
 - La condición de que cualquier retraso en la fecha fijada de pago indicada por el propio cliente, causara un aumento de 10%, los primeros 10 días, y un 10% por cada semana mas de retraso de pago, esto en caso de entregar el producto; ó
 - Si en la fecha de entrega no se liquida, no entregar el producto hasta que paguen el saldo.
 - La condición de que cualquier retraso en la fecha de entrega indicada por el propio proveedor (Muebles Belmonte), causara un descuento de 10%, los primeros 10 días, y un 10% por cada semana mas de retraso.
 - Firma de conformidad de ambas partes.

Este contrato lo deben firmar ambas partes y de mutuo acuerdo, con este contrato se pretende comprometer a las dos partes, para que no existan problemas de entrega ni de pago.

Con esto Muebles Belmonte resolverán la mayoría de los problemas que enfrenta ya que el ciclo de caja seria más rápido, esto significa que habría entradas de dinero mas constantemente y no tendría problemas de liquidez. Con esto solucionaría los problemas de endeudamiento pues al existir una entrada segura de dinero no se recurriría a prestamos y pagaría a tiempo a sus proveedores. Si hay un ingreso seguro y a tiempo se podrá comprar materias primas y así almacenar en la bodega y así nunca detener la producción por falta de material.



- Para evitar fugas en material no facturado se debe tener un mayor control en documentos, que como ya se propuso en el apartado organizacional debe haber una persona encargada de esto lo referente a documentación.
- Otro inconveniente detectado es que la maquinaria y equipo que tiene Muebles Belmonte en su mayoría ya es obsoleta que aunque sigue trabajando ya no rinde al 100%, para esto se recomienda que en la primer oportunidad que haya se compre nueva maquinaria y con el tiempo darle mantenimiento preventivo.
- Como ya se analizo en el estudio financiero un grave problema que existe son los bajos precios de venta que tiene Muebles Belmonte, pues el costo de producción es más alto que el precio de venta, por tal motivo se proponen los siguientes precios de venta para las personas de altos ingresos:
Para calcular los precios de venta se sumaron todos los costos y se le incremento un 15% de margen de utilidad.
- El establecimiento del precio de venta es de suma importancia, pues influye en la percepción del consumidor final sobre el producto o servicio. No se debe olvidar a qué tipo de mercado se orienta el producto. Debe conocerse si lo que busca el consumidor es calidad, sin importar mucho el precio, o si el precio es una de las variables de decisión principales. En muchas ocasiones, una errónea fijación del precio es responsable de la falta de una demanda de un producto. Por lo anterior se proponen los siguientes precios de venta para Muebles Belmonte.

Precio de Venta para tapizado de una sala estándar (sin tela ni casco) se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Costo de Producción			
Materia Prima ¹⁹	1,588.47	1027.08	633.68
Mano de Obra	928.50	742.8	371.4
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	107.10	85.68	42.84
Gastos de administración	1,740.06	1,392.48	696.24
Costo total	4,364.13	3,248.04	1,744.16
Más 15% de Margen de Utilidad	654.61	487.20	348.83
Precio de Venta	\$ 5,018.74	\$ 3,735.24	\$ 2,092.99

¹⁹ Incluye los servicios



Precios de Venta para el retapizado de una sala estándar (sin tela ni casco) se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Costo de Producción			
Materia Prima ²⁰	692.65	411.98	231.86
Mano de Obra	742.80	557.10	371.40
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	85.68	64.26	42.84
Gastos de administración	1,392.48	1,044.00	696.24
Costo total	2,913.61	2,077.34	1,342.34
Más 15% de Margen de Utilidad	437.04	311.60	201.35
Precio de Venta	\$3,350.65	\$ 2,388.94	\$1,543.69

Precios de Venta para la fabricación total de una sala estándar (sin costo de tela) se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Sofa</i>	<i>Love Seat</i>	<i>Individual</i>
Costo de Producción			
Materia Prima ²¹	1,980.97	1,329.58	877.91
Mano de Obra	1,114.20	928.50	557.10
Costos de Distribución			
Gastos de Venta	128.52	107.10	64.26
Gastos de administración	2,088.72	1,740.06	1,044.36
Costo total	5,312.41	4,105.24	2,543.63
Más 15% de Margen de Utilidad	796.86	615.78	381.54
Precio de Venta	\$ 5,109.27	\$ 4,721.02	\$ 2,925.17

Precio de venta para el tapizado de un juego de 8 sillas, se realizan los cálculos siguientes:

<i>Concepto</i>	<i>Silla solo asiento</i>	<i>Silla asiento y respaldo</i>
Costo de Producción		
Materia Prima ²²	319.21	586.17
Mano de Obra	371.40	742.8
Costos de Distribución		
Gastos de Venta	42.84	85.68

²⁰ Idem.

²¹ Idem.

²² Idem.



<i>Concepto</i>	<i>Silla solo asiento</i>	<i>Silla asiento y respaldo</i>
Gastos de administración	696.24	1,392.48
Costo total	1,429.69	2,807.13
Más 15% de Margen de Utilidad	214.45	421.06
Precio de Venta	\$ 1,644.14	\$ 3,228.19

Cabe mencionar que estos precios no incluyen el precio de la tela ya que los clientes se encargan de comprar la tela pues muchas de las veces los clientes importan la tela.

- Para las personas de bajos ingresos como ya se señalo en la propuesta de mercado se pretende ampliar el segmento de mercado, esto significa vender a todo tipo de personas a través de creditandas.
- En la actualidad la ciudad de México sigue creciendo sin medida, esto significa que se esta reduciendo el espacio de vivienda, por tal motivo mucha gente vive en departamentos de unidades habitacionales o en casas muy pequeñas, esto significa que se debe de pensar en crear muebles de tamaños específicos para esos lugares, se debe pensar en crear conceptos nuevos de decoración(pequeños).

Cabe mencionar que cerca del establecimiento de Muebles Belmonte existen unidades habitacionales, por tal motivo se ha pensado en hacer creditandas, estas salas tienen características singulares pues son hechas a la medida de los departamentos, es decir son mas pequeñas, de hecho no son salas tradicionales (sofá, love seat e individual) sino son escuadras, este tipo de salas ayuda a no desperdiciar espacio en los departamentos, y a la empresa le conviene porque gasta menos de materia prima.

A continuación se presentan los costos para fabricar una escuadra la cual mide 2.90m por 1.75m, el tiempo que se requiere para la fabricación de una escuadra es de tres días:

<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total(\$)</i>
10 tablas ²³	Madera	45.00	450.00
20 m.	Tela	25.00	500.00
1 lt	Pegamento blanco	30.00	30.00
3 Kg	Clavos	13.00	39.00
3 pza	Plancha de 24 Kg x 10 cm	220.00	660.00
5 pza	Plancha de 24 Kg x 1 cm	22.00	110.00
5 Kg	Resorte espiral	16.00	80.00
1 pza	Lechuguilla Yucatán	28.00	28.00
8 pzas	Costal Yute	8.00	64.00

²³ Una tabla mide 30 cm de ancho por 2.44 m de largo, la cual es madera de pino.



<i>Cantidad</i>	<i>Material Prima</i>	<i>Costo Unitario (\$)</i>	<i>Costo Total(\$)</i>
1 ½ caja	Grapas 5012	30.00	45.00
¼ caja	Tachuelas del No. 4	17.50	4.50
1 pza	Hilo chico	7.00	7.00
1 paquete	Tiras de cartón	5.00	5.00
1 Kg	Cuenda del No. 3	30.50	30.50
18 Kg	Delcron	21.00	378.00
½ pza	Borra	12.00	12.00
¾ Kg	Polietileno	17.40	13.00
1 lt	Pegamento	30.00	30.00
¾ Kg	Manta	21.00	15.75
	Servicios	19.98	59.94
Total			\$ 2,561.69

Para calcular el precio de venta para esta sala se realizan los siguientes cálculos:

<i>Concepto</i>	<i>Escuadra</i>
Tiempo en que se realiza	3 días
Costo de Producción	
Materia Prima ²⁴	2,561.69
Mano de Obra	
Costos de Distribución	557.10
Gastos de Venta	64.26
Gastos de administración	1,044.03
Costo total	4,227.08
Más 100% de Margen de utilidad	4,227.08
Precio de Venta	\$8,454.16

El precio de venta de las escuadras seria de \$ 8,454.16 si es en tanda, si es al contado seria de \$6,500.00.

En el caso de las creditandas serian pagos quincenales de \$400.00 a pagar en diez meses y medio.

Se sugiere que al comprar la materia prima se haga por mayoreo, ya que sale mas económico por ejemplo el metro de tela cuesta \$25.00 si se compran más de 100 metros la bajan a 21 pesos el metro. El galón de resistol cuesta \$125.00 y contiene 20 litros y se compra como normalmente se hace el litro de resistol cuesta \$32.00, el galón de cemento amarillo cuesta \$ 275.00 y contiene 20 litros, mientras que el litro cuesta \$32.00. La caja de clavos contiene 25 Kg y cuesta \$275.00, mientras que el kg cuesta \$19.00. Otro ejemplo es el polietileno el rollo contiene 100 kg y cuesta \$950.00 mientras que por kg cuesta \$17.40. El bulto de resorte de espiral cuesta \$100.00 y contiene 10 kg, y el kg de resorte individual cuesta \$16.00.

²⁴ Incluye los servicios



Estos son solo algunos ejemplos de precios de materias primas, como se puede observar si se compra en mayoreo se ahorra mucho, el inconveniente es buscar los mejores proveedores. Aunque se tenga que comprar en diferentes lugares siempre hay que buscar los mejores precios y no casarse con solo una tienda.



CONCLUSION

Uno de los factores indispensables para que cualquier país pueda llevar adelante su proceso de desarrollo es la administración, creación y crecimiento constante de empresas productivas que den respuestas a la urgente necesidad de promover nuevas fuentes de empleo y paz social a una población en constante crecimiento.

En la actualidad, en las economías más avanzadas la Empresa Familiar es la clave de la actividad económica. En EE.UU son familiares más del 90% de las empresas, y la tercera parte de las empresas más importantes del mundo son familiares. En casi todos los sectores económicos las empresas familiares están entre las más eficientes. En México se dice que 98 de cada 100 empresas son familiares, estas empresas son uno de los elementos de mayor eficiencia social. La acción personal de emprender que cuaja en una organización de carácter familiar ha constituido un magnífico impulso de interpretación y ascenso social para muchas personas.

Es responsabilidad de los grupos, organizaciones e instituciones de educación formar estudiantes profesionistas conscientes de su entorno económico y social, altamente capaces y con una clara conciencia de su medio ambiente. El formar profesionales con espíritu y habilidades de emprendedores, de innovadores y creativos, con un enfoque hacia la generación de ideas emprendedoras líderes en la sociedad.

El desarrollar el espíritu emprendedor significa únicamente, el dejar salir lo positivo que hay dentro de nosotros, es decir dejar a un lado nuestras limitaciones, nuestras preocupaciones y barreras y ser jóvenes decididos a



cumplir nuestros objetivos a triunfar en cualquier batalla. El espíritu de emprender es una gran necesidad de logro y respuesta a la búsqueda incesante por integrar los esfuerzos de creatividad y de trabajo constante.

El desarrollo de este proyecto me ha dejado un espíritu emprendedor que se ha convertido en una filosofía de la vida que me obliga a tomar muy en cuenta los deseos y necesidades, que se tornan en obligación con el medio ambiente de la empresa, es decir a aquellas fuerzas externas que rodean la empresa, entre estas fuerzas podemos mencionar un análisis de la competencia, de los factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y naturales, que afectarán o beneficiarán a su empresa.

Con este proyecto me he podido dar cuenta que la teoría aprendida en la escuela es muy diferente a la práctica, pues no siempre lo que se dice en los libros se puede aplicar en la realidad pues se tiene que tomar muchos factores del ambiente interno y externo de la empresa.

Este proyecto me ha dejado una visión más amplia de lo que es administrar una empresa, ya que pude analizar las diferentes áreas funcionales de la administración y dar una propuesta de lo observado.

Y por lo anterior se realizó en el Seminario de Investigación I, II y III el análisis de la empresa Muebles Belmonte, con la cual se llega a la conclusión de que si se acepta la hipótesis realizada al inicio de esta investigación la cual dice " La microempresa Muebles Belmonte no tiene un funcionamiento óptimo debido a la falta de la planeación, organización, dirección y control de los recursos existente".



Como se pudo observar en el desarrollo de esta investigación, ésta se dividió en estudio organizacional, estudio técnico, estudio de mercado y financiero, al final de cada capítulo se redactaron los problemas existentes y al final de estos capítulos se realizó una propuesta para cada una de las áreas. Al hacer el análisis se detectaron los problemas entre los cuales se encuentran: la falta de aplicación administrativa, anomalías en lo manejos contables, desorganización en documentos, inexistencia de inventario de materias primas, segmento de mercado delimitado, mala ubicación de la empresa, intermediarios, falta de espacio, inadecuada distribución de la planta, desperdicio en tiempos y movimientos, desperdicio de materia prima, herramienta y maquinaria obsoleta, deshonestidad por parte de los trabajadores, falta de autoridad por parte del propietario, ciclo de cobranza lento, políticas de cobro mal establecidas, fugas de capital en material no facturado, precios de venta bajos, mala distribución de créditos, etc.

Con estos problemas detectados se acepta la hipótesis, pues como se pudo observar desde que se inició el negocio no hubo planeación, ni organización y mucho menos dirección y control. Después de realizar el análisis administrativo a Muebles Belmonte y de hacer propuestas para cada una de sus áreas, si se comienza a poner en practica cada una, puede emprender un proceso de cambio, el cual llevará tiempo pero si se pone empeño se puede lograr un gran avance y crecimiento de la empresa, esto con la ayuda y supervisión del propietario.

GLOSARIO





GLOSARIO

A

Aglutinado: Es hule espuma de alta densidad.

B

Balance General: Aquél en el que se agrupa el activo del lado izquierdo y el pasivo y capital de lado derecho.

Berbiquí: Es un destornillador manual.

Bergere: Sillón individual de respaldo alto y patas de madera talladas a mano.

Borra: Relleno de muebles, que tiene forma de algodón.

C

Caladora: Herramienta que sirve para cortar y calar madera.

Canal de distribución: Es el camino que sigue un producto para pasar del productor a los consumidores finales, deteniéndose éste en varios puntos de esa trayectoria.

Capitonado: Rombos en respaldo, asiento y brazos que son hechos con botones.

Ciclo de caja. Es el tiempo que transcurre entre el día en que una empresa paga a sus proveedores y cobra a sus clientes se conoce como ciclo de caja o, menos comúnmente, como ciclo económico.

Comercialización. Permite al productor hacer llegar un bien o un servicio al consumidor con los beneficios de tiempo y lugar.

Costo de producción. Será el costo primo mas el costo directo. Representa todas las erogaciones realizadas desde la adquisición de la materia prima hasta su transformación en artículos de consumo o de servicio. Los costos de producción se dividen en costos directos y costos indirectos.

Costo o gastos fijos. Son aquellos costos o gastos que por su propia naturaleza no varia en su importe de ejercicio a ejercicio, o bien, el costo o gasto que se van a efectuar están de acuerdo con los planes que la compañía tenga en perspectiva para el futuro y que se de terminan de antemano.

Costo Primo. Este será igual a materiales directos más la mano de obra directa más los gastos indirectos de producción.



Costo Unitario de Fabricación. Es la suma de todos los elementos que intervienen en el proceso productivo: Materia prima más Mano de obra, más Gastos de fabricación.

Costo. Es el costo de adquisición o de producción en que se incurre al comprar o fabricar un artículo, lo que significa en principio la suma de las erogaciones aplicables a la compra y los cargos que directa o indirectamente se incurre para dar a un artículo su condición de uso o venta.

Costos de distribución: Comprende todos aquellos desembolsos relacionados con la venta, almacenaje y entrega a los clientes del producto fabricado, los cuales se pueden originar por la propaganda, la publicidad, venta, almacenamiento, expedición y entrega al cliente.

Costos o gastos variables. Son aquellos que comúnmente varían con relación al volumen de ventas que efectúa la empresa, puesto que a mayor volumen de ventas, mayores serán estos gastos en la negociación.

Choose Long: Sillón individual de respaldo y un solo brazo.

D

Demanda: es la cantidad de bienes y servicios que el mercado requiere o reclama para lograr satisfacer una necesidad específica a un precio determinado.

Depreciación de línea recta. Este método supone que la depreciación anual es la misma durante toda la vida útil del activo. De acuerdo con ello, la base de depreciación se divide entre el número de años de vida útil calculada y se determina el cargo que anualmente se hará al fondo de reserva y a los resultados.

Depreciación: Es la baja de valor que sufre un bien de activo fijo, originada por el uso, el transcurso del tiempo o la obsolescencia. Pérdida o disminución de valor de una cosa.

E

Empaque. Es cualquier material que encierra a un artículo con o sin envase, con el fin de preservarlo y facilitar su entrega al consumidor.

Estado de Resultados: Es el estado que muestra las operaciones que ha tenido una empresa durante un período hasta llegar a los resultados obtenidos.

Estudio de mercado. Tiene como finalidad cuantificar el número de individuos, empresas y otras entidades económicas generadores de una demanda que justifique la puesta en marcha de un determinado programa de producción de



bienes y servicios, sus especificaciones y el precio que los consumidores estarían dispuestos a pagar por ellos.

G

Gasto deducibles: Ciertas partidas (gastos, inversiones, estimaciones, donaciones, etc) señalan por la Ley de Impuesto sobre la Renta que puede ser restadas de los ingresos acumulables del contribuyente, en un período determinado. El saldo resultante de la operación aritmética, es la base gravable sobre la que se paga el impuesto.

Gastos de administración. Erogaciones efectuadas para dirigir la empresa las cuales son necesarias para la existencia de la misma. Cuenta en la que se controlan las erogaciones originadas por operaciones efectuadas por los departamentos administrativos, la cual se presenta en estado de resultados integrando los gastos de operación.

Gastos de Fabricación: Gastos ocasionados por el conjunto de operaciones de fabricación que no han sido imputados directamente al costo primo de los productos fabricados. Cuenta en la que se controlan las operaciones relacionadas con las erogaciones efectuadas por la entidad, destinadas a utilizarse en la producción, la cual se presenta en el estado de costo de producción.

Gastos de venta. Las erogaciones que efectúa la empresa con el objeto de incrementar y controlar sus ventas, tales como sueldos, comisiones, publicidad. Cuenta en la que se controlan las erogaciones originadas por las operaciones efectuadas por el departamento de ventas o de servicios, la cual se presenta en el estado de resultados o de pérdidas y ganancias, integrando los gastos de operación.

Gastos. Importe de las erogaciones por servicios empleados o aprovechados en la explotación de una empresa o por artículos consumidos en ella, aun en el caso de que no hayan sido pagados, siempre se no representen costos de producción o gastos de compras.

Guata: Material de relleno de un centímetro de grosor.

H

Hule espuma: Material de relleno de polulietano.

L

Logotipo. Es la parte de una marca que se expresa en forma de símbolos, diseños, colores o rótulos distintivos.



Love seat: Sillón de dos personas.

M

Mano de obra directa. Son los salarios de los obreros. Incluye operadores de maquinas productivas, montadores hasta cargadores de bulto.

Mano de obra: El trabajo del hombre empleado en la manufactura de un producto. Cuenta en la que controlan las operaciones relacionadas con la remuneración devengada por el personal de los departamentos productivos de la entidad, la cual se presenta en el estado de costos de producción.

Maquinaria. Conjunto de máquinas al servicio de la entidad que producen y/o arreglan los artículos que aquélla expande.

Marca. Es un nombre, término, símbolo, diseño, o alguna combinación de estos, cuya finalidad es identificar los bienes y servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus competidores en el mercado.

Marketing One to One. Son aquellas acciones encaminadas a tratar a cada persona de forma individualizada persiguiendo con ello un trato directo con ella y por si fuera esto poco, que dicha persona perciba y sea consciente que se le está tratando de forma individual y personalizada.

Materia prima. Son los insumos que se requieren para producir algún producto.

Materias primas. Productos elementales que intervienen para la transformación o consumo en los procesos de fabricación, indispensables para los mismos.

Mercado: son los consumidores reales y potenciales de un producto o servicio, en el cual deben existir tres aspectos: presencia de individuos con necesidades y deseos, un producto que pueda satisfacer esas necesidades, personas que ponen los productos en mandos de los consumidores.

Mercadotecnia Directa. Uso de correo, teléfono y otras herramientas de contacto no personal para comunicarse con clientes o prospectos específicos o solicitar respuesta de los mismo.

O

Oferta. Es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de productores (oferentes) están decididos a poner a disposición del mercado en un precio determinado.

P



Pasamanería: Aplicación para cojines decorativos.

Picadura: Material para asientos de frente, sirve para darle movimiento al mueble.

Pistola de aire: Engrapadora de aire.

Polietileno: Plástico para cubrir muebles.

Promoción: es un acto de información, persuasión y comunicación, que incluye aspectos, como: la publicidad, la promoción de ventas, las marcas, e indirectamente las etiquetas y el empaque. A partir de un adecuado programa de promoción, se puede lograr dar a conocer un producto o servicio e incrementar el consumo del mismo.

Publicidad. La publicidad implica una serie de actividades necesarias para hacer llegar un mensaje al mercado meta. Su objetivo principal es crear un impacto directo sobre el cliente para que compre un producto, con el consecuente incremento en las ventas.

R

Rauter: Herramienta para moldear madera.

S

Sargentos: Herramienta que sirve de soporte para pegar madera.

Sillón Herradura: Sillón con respaldo de contorno curvo.

Sierra Cinta: Máquina para hacer cortes circulares de madera.

Slogan. Es una frase o frases que resalta o dice algo del producto.

Sofá: Sillón para tres personas o más.

T

Taburete: Mueble para descansar los pies, y decorar la sala.

V

Venta personal: Interacción en persona con uno o más prospectos de compradores para el propósito de la realización de la venta.



BIBLIOGRAFÍA

- Dueño de la microempresa Victor Manuel Belmonte Luna
- Acceso a archivos
- Rodríguez Valencia Joaquín, Cómo administrar pequeñas y medianas empresas, Ed. ECASA, México, 1996.
- Francisco J y Manuel Lafuente, Creación y dirección de empresas, Ed. Arie Economía, 1991.
- Johansson, Henry J, Reingeniería de procesos de negocios, Ed. Limusa, México, 1995.
- Parro Nereo Roberto, Reingeniería empezar de nuevo, Ed. Alfaomega, México 1996.
- DEMAC. Desarrollo de emprendedores, Ed. McGraw-Hill, México 1985.
- Anzola R. S, Administración de pequeñas empresas, Ed. Limusa, México 1996.
- Enciclopedia Universal Ilustrada Europeo. Americana. Hijos de J. Espasa-Calpe S.A de C.V. 1991
- Aguilera Carmen, Vargas elisa, Ortiz Luis, El mueble mexicano, historia, evolución e influencias, Ed. Fomento Cultural.
- Kotler Philip, Dirección de Mercadotecnia, Ed. Prentice Hall, México 1996.
- Padilla Ramirez, Contabilidad Administrativa, Ed. McGraw Hill, México 1988.
- Becken J, Contabilidad de Costos, Ed McGraw Hill, México 1988.
- Biblioteca Práctica de negocios, Tomo IV, Administración Financiera, Ed. McGraw Hill, México, 1990
- Código Civil para el D F, Editorial Porrúa, México, 1997.
- Código de Comercio, Editorial Porrúa, México, 1997
- Valhonrat, Josep y Albert Corominas, Localización, Distribución en Planta y Manutención. Marcombo Editores, España 1991.