



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**Facultad de Ciencias de la Administración  
Escuela de Administración de Empresas**

## **“Organización del Departamento Comercial de Aktuell Mobel S.A.”**

Tesis previa a la obtención del  
Título de Ingeniero Comercial

**Autores:**

**Jaime Mateo Cobos Peña  
Carlos Fernando Suárez Samaniego**

**Director:**

**Ing. Hernán Coellar Espinoza**

**CUENCA-ECUADOR  
ABRIL 2006**

**Agradecimiento**

Agradecemos por su colaboración a todo el personal de Aktuell Mobil S.A. y expresamos nuestra sincera gratitud al Ing. Hernán Coellar E. Director de este trabajo.

**Dedicatoria**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional para la consecución de esta meta

**Responsabilidad**

Todos los criterios expuestos en el presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

***Mateo Cobos P.***

***Carlos Suárez S.***

# **INDICE DE CONTENIDO**

---

---

## **CAPITULO 1**

### **Aktuell Mobil S.A Reseña Histórica y Situación Actual**

1.1	Introducción.....	1
1.2	Antecedentes Históricos.....	2
1.3	Concepción del Negocio.....	3
1.3.1	Misión.....	4
1.3.2	Visión.....	4
1.3.3	Principios.....	5
1.4	Estructura Actual de la Empresa.....	5
1.4.1	Constitución.....	5
1.4.2	Ubicación.....	6
1.4.3	Departamentalización.....	7
1.4.4	Proceso Productivo.....	8
1.4.4.1	Venta.....	9
1.4.4.1.1	Medición.....	9
1.4.4.1.2	Modulación.....	9
1.4.4.1.3	Aprobación.....	9
1.4.4.2	Producción.....	10
1.4.4.2.1	Proyectos.....	10
1.4.4.2.2	Pre-producción.....	10
1.4.4.2.3	Seccionadora.....	10
1.4.4.2.4	Maquina pegadora de bordes.....	11
1.4.4.2.5	CNC's.....	11
1.4.4.2.6	Termolaminadora.....	11
1.4.4.2.7	Armado.....	11
1.4.4.2.8	Instalación.....	11
1.4.5	Políticas Generales.....	12
1.4.5.1	Calidad de materiales e insumos.....	12
1.4.5.2	Servicio al cliente.....	12
1.4.5.3	Calidad Humana.....	13
1.4.6	Producción Actual.....	13

## **CAPITULO 2**

### **Estructura del Departamento Comercial**

2.1	Estructura Actual.....	14
2.1.1	Logística Interna.....	15
2.1.2	Recursos Disponibles.....	15
2.2	Análisis de la Situación Actual.....	17
2.2.1	Políticas.....	17
2.2.1.1	Segmentos de Mercado a los que se Comercializa.....	18
2.2.1.2	Determinación y Políticas de Precios.....	19
2.2.1.3	Plazos de Entrega y Forma de Pago.....	20
2.2.1.4	Satisfacción del Cliente.....	21
2.2.1.5	Publicidad y Mercadeo.....	21
2.2.2	Proceso de atención al cliente.....	22
2.2.3	Proceso de Venta.....	24
2.2.4	Postventa.....	25
2.2.5	Análisis de la participación de Aktuell Möbel S.A. en el mercado actual.....	27
2.2.6	Análisis de costos y rentabilidades por sucursal.....	29
2.3	Análisis General del Mercado Actual.....	32
2.3.1	Demanda.....	32
2.3.2	Competencia.....	35
2.3.3	Mercado Potencial.....	36

## **CAPITULO 3**

### **Determinación de la situación Ideal del Departamento Comercial**

3.1	Optimización de Recursos.....	38
3.1.1	Incremento de Precios de Venta al Público.....	39
3.1.2	Cambio en el Manejo de las Sucursales.....	41
3.1.3	Implementación del Servicio de Asesoría Completa al cliente... 49	
3.1.4	Servicio de Postventa realizado por el personal de ventas y los asesores.....	51
3.2	Implementación de nuevo Software.....	52
3.2.1	Nuevo Software de Diseño y Presupuestación.....	52

3.2.2	Nuevo Software de Seguimiento de Trabajos y Programación de Producción.....	57
3.3	Revisión, mejoramiento e implementación de nuevas políticas.	63
3.3.1	Segmentos de Mercado.....	63
3.3.2	Plazos de entrega, formas de pago y descuentos.....	65
3.3.3	Publicidad y Mercadeo.....	68
3.3.4	Implementación de un sistema de Atención al cliente luego de la instalación.....	70
3.4	Logística y apoyo a los distribuidores.....	71
3.5	Información adecuada en los almacenes y puntos de venta.....	74

## **CAPITULO 4**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

4.1	Cambios dentro de la Organización.....	75
4.2	Cambio del Orgánico funcional del Departamento Comercial....	78
4.3	Cambios en los procesos de Venta y Postventa.....	79
4.4	Incrementar la percepción de valor generada en los clientes.....	81
4.5	Determinar la Imagen de la Empresa deseada.....	82
4.6	Recomendaciones Generales.....	83
	<b>Resumen en español e inglés.....</b>	<b>85</b>

## ***CAPITULO 1***

---

---

### ***Aktuell Mobil S.A.***

### ***Reseña Histórica y Situación Actual***

#### **1.1 Introducción**

---

En los tiempos modernos, se vuelve imperativo dentro del ambiente empresarial mundial, que las empresas e industrias, busquen ventajas competitivas que les permitan ser diferentes y más óptimas frente a los retos que imponen los mercados.

Una de las ventajas competitivas que se destaca mundialmente, es el avance tecnológico, que permite que, procesos que hasta hace pocos años solo se podían hacer de una manera artesanal o poco óptima, sean ahora realizados de una manera mucho mas efectiva utilizando diferentes máquinas y tecnología.

De esta manera, Aktuell Mobil S.A., fue creada basándose en la tecnología como el soporte básico para sus operaciones con la consigna de utilizar la misma como su ventaja competitiva principal.

Esta empresa se dedica a fabricar anaqueles y muebles empotrables en tableros de madera aglomerada. El mercado que atiende al momento es principalmente el de muebles para terminados de la construcción, es decir, muebles de cocina, closets y baños, teniendo también líneas adicionales para

oficinas, consultorios médicos, centros de entretenimiento (home theaters), muebles para equipos de música, televisiones, etc.

Estos muebles son considerados como elementos básicos y necesarios en toda construcción de viviendas, sean estas unipersonales como multifamiliares.

Los muebles en tableros de madera aglomerada han dejado de lado la carpintería tradicional con madera natural, por conceptos de costos, durabilidad y protección del medio ambiente.

Con estos antecedentes fue constituida la empresa Aktuell Mobel S.A., buscando captar una porción en el mercado de muebles para terminados de la construcción a nivel nacional.

## **1.2 Antecedentes Históricos**

---

Aktuell Mobel S.A., es una joven empresa cuencana que se dedica a la fabricación y comercialización de muebles en madera aglomerada para cocina, closets, baños y en general muebles modulares hechos a medida, basando su proceso productivo en maquinaria alemana de última generación, con un soporte completo en sistemas de diseño y producción computarizados, con los programas necesarios para realizar un proceso especializado y 100% tecnificado.

La empresa fue constituida en el mes de Noviembre del año 2002, y la fábrica terminó su proceso de instalación en el mes de mayo del 2003 y a partir de junio del mismo año, se comenzó la operación completa.

Al momento, cuenta con seis almacenes a nivel nacional, ubicados en las ciudades de Cuenca, Manta, Quito, Ambato, Guayaquil y Loja.

### **1.3 Concepción del Negocio**

---

En el mercado nacional existen diferentes ofertas de muebles de cocina, closets, baños, etc. Tenemos por un lado la carpintería tradicional, en la cual, uno o varios artesanos, realizan los muebles solicitados por los clientes con un proceso artesanal, sin bases técnicas ni tecnológicas, pero que, en muchos casos, satisfacen las expectativas del cliente, sobre todo ofreciendo costos bajos.

Existen también pequeñas o medianas fábricas, con procesos un poco más tecnificados, que poseen una capacidad de producción mayor a los anteriores, con una aceptación dentro del mercado, en donde la calidad empieza a ser un factor que los clientes que las contratan toman ya en cuenta.

Por último, tenemos grandes fábricas, con diferentes niveles tecnológicos, pero con capacidades de producción mucho mayores a los dos segmentos anotados anteriormente. Esta alta capacidad de producción puede venir dada por grandes instalaciones físicas, con un gran número de personal y diferentes máquinas que mejoran los procesos y la capacidad, o, como es el caso que nos ocupa, pequeñas instalaciones físicas con un alto grado de tecnología y automatización en sus procesos, que permiten tener una gran capacidad de producción.

Dentro de los tres segmentos de oferentes que anotamos anteriormente, existen diferentes factores que son considerados

por los clientes: Calidad del producto final, precio, cumplimiento de los plazos ofrecidos y servicio post venta.

Aktuell Mobel S.A., enfoca sus ventajas básicamente a la calidad del producto final y el cumplimiento de los plazos ofrecidos. En lo que a precio se refiere, esta empresa no es, ni espera ser, la opción mas económica del mercado, es decir, no busca posicionar sus productos por precio.

Esta última consideración se basa en que la empresa ofrece muebles de alta calidad, en plazos de entrega reducidos para los estándares nacionales, y un servicio completo de post venta, que termina con la **“entera satisfacción del cliente”**. Con estas consideraciones, el precio, que si bien es un poco mas bajo que el de las otras grandes empresas nacionales, no es el factor fundamental para conseguir la decisión de compra del cliente.

### 1.3.1 Misión

Fabricar y comercializar muebles para terminados de construcción y modulares en general, a medida de lo que el cliente necesite, usando tecnología de última generación, con los más altos estándares de calidad, servicio y eficiencia, con personal capacitado y respetando el cumplimiento de principios éticos, morales, ambientales y de desarrollo humano.

### 1.3.2 Visión

Ser una empresa con una gran participación en el mercado nacional de muebles modulares y anaqueles, ofreciendo la mejor calidad y servicio a nuestros clientes, mediante la automatización

de nuestros procesos, para conseguir la “total satisfacción del consumidor”.

### **1.3.3 Principios**

Aktuell Mobel S.A., labora basado principalmente, en los siguientes principios:

**LA MAS ALTA CALIDAD.-** Los insumos, materiales y procesos que se utilizan en la fabricación de los muebles, cumplen con los más altos estándares de calidad a nivel mundial.

**EL MEJOR SERVICIO.-** La atención personalizada, permite que cada uno de los clientes, solicite y apruebe, exactamente lo que ellos necesitan, lo cual es posible por la alta tecnología con la que cuenta la empresa para la fabricación de nuestros muebles.

**CALIDAD HUMANA.-** Aktuell Mobel S.A., cuenta con profesionales de primer orden en los diferentes departamentos y estamentos de la empresa.

## **1.4 Estructura Actual de la Empresa**

---

La estructura actual de la empresa es la siguiente:

### **1.4.1 Constitución**

Aktuell Mobel S.A., fue constituida como una sociedad anónima con fecha 3 de Diciembre de 2002. Su capital se conformó con aportes de tres socios cuencanos convencidos de la capacidad industrial de nuestra ciudad y país. Su actividad principal es la

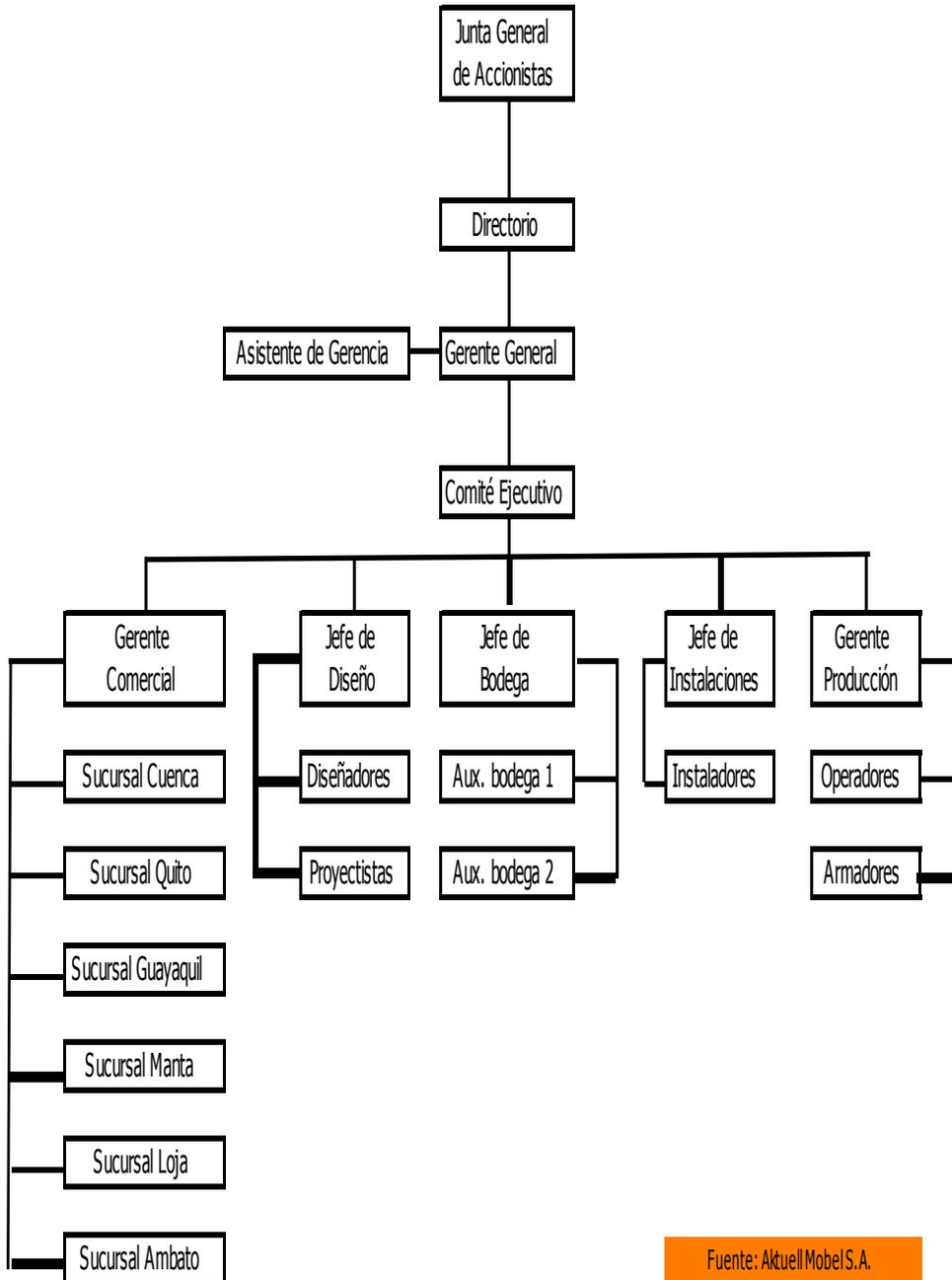
fabricación de muebles en madera aglomerada para acabados de la construcción y modulares en general.

#### **1.4.2 Ubicación**

La planta industrial se encuentra ubicada en la Calle del Obrero entre Armenillas y Alcabalas, sector de El Vecino, en la ciudad de Cuenca, Ecuador. Cuenta con almacenes propios en las ciudades de Cuenca, Guayaquil, Quito, Ambato, Manta y Loja.

### 1.4.3 Departamentalización

## ORGANIGRAMA PRINCIPAL



Fuente: Aktuell Möbel S.A.

#### 1.4.4 Proceso Productivo

**TABLEROS DE MADERA AGLOMERADA.-** Es un producto resultante de la acumulación de tres capas de partículas de madera de pino radiata, impregnadas de resina adhesiva, la cual se prensa para darle la consistencia y la posibilidad de ser trabajada con diversos fines.<sup>1</sup>

Aktuell Möbel utiliza para la fabricación de sus muebles, tableros aglomerados recubiertos con papel decorativo melamínico impregnado con resina y prensado. El papel melamínico es termofundido a las caras del tablero logrando así una perfecta adherencia para formar un solo cuerpo. Este material se utiliza para la construcción de los cuerpos de los muebles. Cabe indicar que es el material recomendado y más utilizado en Europa y Estados Unidos.

Para la línea premium de Aktuell, se utiliza el MDF (Medium Density Fiber)<sup>1</sup> o trupán para la construcción de las puertas y frentes de cajón de sus muebles. El MDF se diferencia del melamínico, en el tamaño de las partículas de madera que se utilizan para la fabricación del tablero. El melamínico tiene partículas de un tamaño más grande que el MDF, que utiliza un polvillo de madera para su construcción.

Cabe indicar, que en el mercado nacional existe una idiosincrasia de que el MDF o trupán es el mejor material para la construcción en general de los muebles, lo cual difiere del concepto mundial puesto que el aglomerado melamínico es el recomendado para la construcción de los cuerpos ya que presenta una superior resistencia y capacidad estructural que el

---

<sup>1</sup> [www.novopan.com.ec](http://www.novopan.com.ec)

MDF. Para las puertas y frentes de cajón, se pueden utilizar cualquiera de los dos materiales, presentando el MDF una ventaja sustancial, ya que al mismo se lo puede rutear, es decir, realizar diferentes diseños decorativos en su superficie, mientras que al melamínico no se le puede dar este proceso.

El proceso productivo de Aktuell Mobel se divide en dos partes marcadas, ya que se producen muebles a medida de las necesidades de cada cliente en particular, el proceso de venta es la primera parte antes de fabricación los muebles, es decir, en este primer paso, se define, en planos digitales, lo que se va a producir, por lo tanto, consideramos que la venta es fundamental, para que el producto final, sea el requerido por el cliente.

#### **1.4.4.1 VENTA**

En donde el cliente es visitado o visita uno de nuestros almacenes y solicita se concrete una cita.

1.4.4.1.1 MEDICION.- Donde un empleado del almacén visita la obra y realiza la medición de los diferentes espacios en donde el cliente desea colocar los diversos tipos de muebles.

1.4.4.1.2 MODULACION.- Donde se realiza la modulación de el o de las áreas solicitadas por el cliente y se procede a realizar la cotización correspondiente.

1.4.4.1.3 APROBACION.- Donde el cliente firma el contrato y define los diferentes detalles concernientes a su proyecto, es decir, colores, estilo de jaladeras, calidad de los mesones de

cocina o baño, en definitiva, los acabados que va a llevar su contrato.

#### **1.4.4.2 PRODUCCION**

1.4.4.2.1 PROYECTOS.- Departamento en el cual se reciben los diseños aprobados por los clientes y se los trasladan al programa de diseño de muebles especializado IMOS ACT<sup>2</sup>, el cual corre en una base de AUTOCAD y determina las diferentes piezas, acabados, herrajes, perforaciones, ruteados, etc., necesarias para la orden de producción de un determinado cliente.

1.4.4.2.2 PRE-PRODUCCION.- Donde se generan las listas de corte y los archivos necesarios para que las diferentes máquinas puedan realizar su trabajo.

Antes de detallar el proceso de producción en sí, cabe indicar que la procedencia de las máquinas que indicamos a continuación es Alemana de la marca HOMAG<sup>3</sup>, considerada a nivel mundial como la líder en fabricación de maquinaria para la industria de la madera.

1.4.4.2.3 SECCIONADORA.- Donde se reciben los archivos digitales y la lista de corte correspondiente a la orden de producción y se procede a cortar las diferentes piezas para la misma. En este departamento se coloca un adhesivo impreso con la información particular de cada pieza del pedido. En este adhesivo se indica el tipo y color de canto a pegar en cada borde de las piezas y además tiene un código de barras con la

---

<sup>2</sup> [www.imos-cms.de](http://www.imos-cms.de)

<sup>3</sup> [www.homag.com](http://www.homag.com)

información del trabajo que tendrán que realizar posteriormente las máquinas CNC's.

1.4.4.2.4 MAQUINA PEGADORA DE BORDES.- Donde se reciben las piezas cortadas y de acuerdo a la información del adhesivo pegado en cada una de ellas, se procede a pegar el borde en las diferentes piezas de cada orden de producción.

1.4.4.2.5 CNC's.- Que son centros de control numérico donde se lee el código de barras de la pieza y se procede a realizar todas las perforaciones necesarias en cada una de ellas. Es decir, las perforaciones para bisagras, herrajes, tornillos, tarugos, en fin, todos los implementos necesarios para el armado de los muebles.

1.4.4.2.6 TERMOLAMINADORA.- En donde las piezas en MDF, son termolaminadas mediante una prensa de membranas y adhesivo especial, se le adhiere a la madera una lámina de PVC de diferentes colores para los acabados de las puertas y frentes de los muebles solicitados.

1.4.4.2.7 ARMADO.- Donde se proceden a armar los diferentes módulos que abarcan una orden de producción determinada.

1.4.4.2.8 INSTALACION.- Proceso final donde los muebles solicitados por el cliente son instalados en la obra.

### **1.4.5 Políticas Generales**

Aktuell Mobel S.A., se maneja por medio de las siguientes políticas:

#### **1.4.5.1 Calidad de materiales e insumos**

La materia prima fundamental son los tableros aglomerados, indispensables para la construcción de estos muebles, por política serán siempre de la mejor calidad que pueda ofrecer el mercado. Estos tableros deberán cumplir con las normas de calidad INEN sobre la calidad de los tableros y la protección del medio ambiente.

Los herrajes, en especial las bisagras, conectores y tornillos EURO y KONFIRMAT y demás insumos directos que se utilizan en la fabricación de los muebles, serán importados, de preferencia de las fábricas HAFELE<sup>4</sup> (Alemania), BLUM<sup>5</sup> (Austria) y FGV<sup>6</sup> (Italia). Las láminas de PVC para el termolaminado, serán importadas, marca RENOLIT<sup>7</sup> de procedencia Alemana y de ser necesarios se utilizarán láminas de procedencia colombiana de alta calidad y resistencia.

#### **1.4.5.2 Servicio al cliente**

Aktuell Mobel S.A., tiene como objetivo final y fundamental, la total satisfacción del cliente. La empresa busca entregar al cliente lo que él contrató y de ser posible ir un poco mas allá en el cumplimiento de cada contrato.

---

<sup>4</sup> [www.hafele.com.au](http://www.hafele.com.au)

<sup>5</sup> [www.blum.com](http://www.blum.com)

<sup>6</sup> [www.fgvitaly.com](http://www.fgvitaly.com)

<sup>7</sup> [www.renolit.com](http://www.renolit.com)

### **1.4.5.3 Calidad Humana**

Aktuell Mobel S.A., contará con el mejor personal posible en cada uno de sus departamentos. El personal podrá desarrollarse y aportar en cada uno de sus puestos de trabajo. La capacitación deberá ser constante y se respetarán las iniciativas de nuestros empleados.

### **1.4.6 Producción Actual**

Al momento, Aktuell Mobel S.A., utiliza solamente un 40% de la capacidad instalada de la empresa. De este porcentaje, un 80% de la producción corresponde a muebles de cocina, closets y baños, es decir, a muebles para los acabados de la construcción, un 10% a muebles de la línea RTA (ready to assemble), esto quiere decir, muebles que se entregan a los clientes finales en piezas, para que ellos mismos los armen y el 10% restante a muebles para oficinas y consultorios.

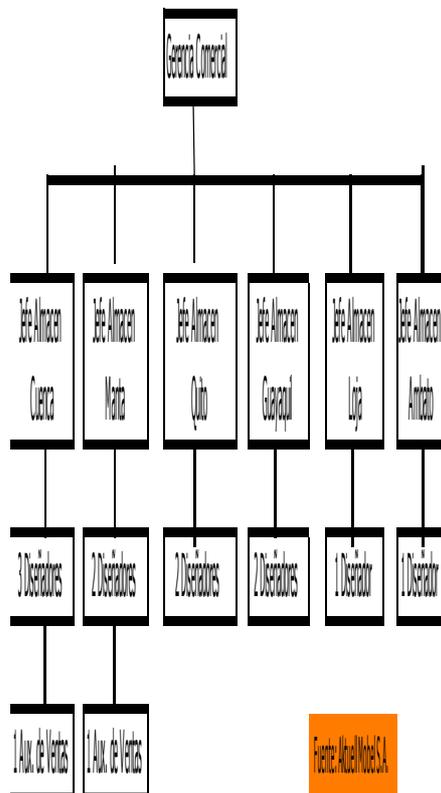
La empresa se encuentra laborando en dos turnos de 8 horas cada uno, pero la utilización de las máquinas nos deja un 45% de la capacidad instalada ociosa al momento.

## CAPITULO 2

### Estructura del Departamento Comercial

#### 2.1 Estructura Actual

#### ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL



Fuente: Aktuell Möbel S.A.

### **2.1.1 Logística Interna.-**

Actualmente, los diferentes almacenes de Aktuell Mobel S.A., elaboran los diseños para los clientes en un programa denominado Vector Works, el cual permite, luego de un elaborado tratamiento del diseño, presentarlo al cliente en tercera dimensión de una manera lineal, es decir, sin colores, texturas o simulaciones completas para su visualización.

Una vez que el cliente a aprobado estos diseños, la orden de producción se envía a la fábrica vía fax con los apuntes necesarios para que se proceda a producir la misma.

Luego del proceso de producción, los modulares son enviados a cada sucursal en camiones de la compañía, donde el personal de instalaciones procede a colocarlos en el espacio determinado para este fin.

### **2.1.2 Recursos Disponibles**

En la sucursal de Cuenca, se tiene una sala de exhibición de 350m<sup>2</sup> en donde se muestran 6 juegos de muebles de cocina completos con diferentes acabados, 2 closets de diferente diseño y color, cerrados, 3 diferentes modelos de closets abiertos (walking closets), 1 mueble de baño y un consultorio pequeño. Consideramos que la ubicación y presentación de este almacén es muy buena para el mercado que se atiende, es decir, existe un tráfico intenso por el almacén lo cual ha generado ventas por impulso y presencia.

El almacén de Quito tiene un área de 90m<sup>2</sup> en donde se exhiben 5 juegos de muebles de cocinas y uno de closets completo. La

zona es comercial pero presenta un problema de parqueo lo cual no facilita la visita. En este almacén no se generan ventas por impulso y presencia.

En la ciudad de Guayaquil, se tiene un local comercial de 300m<sup>2</sup> con 6 juegos de muebles de cocina, 3 de closets cerrados, 2 de closets abiertos y un consultorio médico. Este almacén se encuentra ubicado justo frente e una entrada lateral del Policentro, lo cual ha generado ventas por impulso y presencia.

En la ciudad de Manta, contamos con un almacén de 150m<sup>2</sup> con 4 juegos de cocina completos, 2 de closets cerrados y 1 de walking closet. La zona no es apropiada para los fines que persigue la empresa, pero por la falta de oferta o competencia, el local si genera ventas por impulso y presencia.

En la sucursal de Loja contamos con un pequeño local de 55m<sup>2</sup> donde se exhiben 2 cocinas completas, 1 closet cerrado y 1 walking closet. Este local se encuentra mal ubicado y no genera ventas por impulso y presencia.

En Ambato, se cuenta con 68m<sup>2</sup> de exhibición donde se exhibe una cocina completa, una pequeña, y un set de closets y vestidor. Este local al ser el último que se abrió, no cuenta todavía con niveles de negocio interesantes.

En cada una de las sucursales se cuenta con una línea telefónica normal y un teléfono celular para el jefe de almacén. Estos proporcionan la comunicación necesaria con los clientes y con la fábrica.

Se cuenta con un computador para cada uno de los diseñadores con los programas de diseño básicos para la presentación y elaboración del pedido del cliente. Los jefes de almacén no cuentan con computadores.

Para cotizar, los almacenes cuentan con una base de datos elaborada en Excel, de donde tienen que extraer los diferentes precios de los módulos y colocarlos en un presupuesto que se elabora en la misma hoja de cálculo.

## **2.2 Análisis de la Situación Actual.-**

---

Para poder realizar este trabajo, se ha determinado la situación actual de la compañía, en base a conversaciones mantenidas con los ejecutivos de la misma, y a un trabajo de campo donde se ha tratado con el personal del departamento comercial de la ciudad de Cuenca. Para las diferentes sucursales, hemos realizado el levantamiento de la información via e-mail puesto que no se pudo realizar visitas presenciales a las mismas. Cabe indicar que la cooperación que hemos recibido de parte del personal de la compañía ha sido total lo que nos ha permitido sacar conclusiones importantes para el desarrollo de este trabajo.

### **2.2.1 Políticas**

Al ser una empresa joven, Aktuell Mobel S.A., no posee un detalle escrito de sus políticas y normas, las mismas se han ido estableciendo de acuerdo a las diferentes experiencias que ha ido viviendo la compañía, de cualquier manera, resumiendo lo que nos ha sido comunicado por los ejecutivos de la compañía,

podemos determinar las siguientes políticas que están en vigencia dentro de la organización:

### **2.2.1.1 Segmentos de Mercado a los que se Comercializa**

La Empresa Aktuell Mobel S.A., ha determinado que existen dos grandes segmentos de mercado a los cuales se atiende actualmente, los mismos que se podrán clasificar de acuerdo al detalle que explicamos a continuación:

**A.- VENTA DIRECTA:** Dentro de este segmento de mercado están considerados los clientes que necesitan muebles para su vivienda en construcción o que los necesitan para una remodelación. Podemos dividirlos en dos grandes grupos:

- **CONSTRUCTORES.-** Clientes que realizan proyectos individuales para terceras personas o que construyen proyectos pequeños o medianos y que son habituales de la empresa, es decir, que presupuestan y contratan los servicios de Aktuell de una manera repetitiva. Estos clientes construyen varias obras por año.
- **PARTICULARES.-** Clientes que contratan una obra en particular y que no son repetitivos, sea la misma una remodelación o una obra nueva.

Estas ventas las realizan directamente los diferentes Jefes de Almacén.

**B.- PROYECTOS:** En este segmento de mercado se encuentran las grandes empresas constructoras que realizan proyectos de gran tamaño con requerimientos de muebles para edificaciones como edificios o urbanizaciones completas. Estos proyectos son atendidos directamente por la Gerencia Comercial de la

Compañía en colaboración directa con cada uno de los Jefes de Almacén de las diferentes ciudades.

### **2.2.1.2 Determinación y Políticas de Precios**

La compañía Aktuell Mobel S.A. utiliza para el costeo de los diferentes productos y para la determinación de los precios de venta, como herramienta administrativa, la Teoría de las Restricciones (TOC), la cual utiliza un sistema de valoración solamente de los insumos utilizados para cada orden de producción. Este valor global de los insumos es multiplicado por un factor determinado por la Gerencia Comercial de manera conjunta con la Gerencia General, el factor actualmente utilizado es del 300% sobre la madera que entra en la orden de producción y del 200% sobre los insumos utilizados, es decir, bisagras, tiraderas, tornillos de armado, tarugos, borde y en definitiva, cualquier insumo que entra en la orden de producción y no es tablero aglomerado.

En resumen, los precios de los diferentes modulares son calculados en base al valor de los insumos que son utilizados para cada orden de producción en particular, y la diferencia entre este costo de insumos con el precio de venta pactado con el cliente se convierte en el margen de contribución o utilidad bruta que servirá para cubrir los gastos de operación, fabricación, administrativos y financieros.

De lo anteriormente expuesto se consigue generar una lista de precios de venta al público que es la base para la cotización y negociación con cada uno de los clientes.

Considerando como base la lista de precios de venta al público sugerida, se parte para la negociación con cada uno de los segmentos de clientes que tiene la compañía. Es un hecho además, que en todo el tiempo que Aktuell Möbel S.A. se encuentra en el mercado, no ha cerrado ni un solo negocio con el precio de lista. Esta es una característica muy marcada del mercado de muebles modulares, en donde cada cliente negocia de una manera particular su contrato y Aktuell Möbel ha respetado y seguido en esta línea. De tal forma, que al segmento de **CONSTRUCTORES** se les ofrece un descuento que parte desde el 10% hasta el 18%. A los **PARTICULARES**, se les ofrece descuentos que varían en el rango del 3% hasta el 12%. Para lo que son **PROYECTOS** habitacionales considerados grandes, normalmente los descuentos van del 18% hasta el 25%.

Para la determinación final del descuento que se entrega a cada cliente, primero se toma en cuenta la forma de pago acordada con el mismo y en segundo lugar los plazos de entrega que el cliente solicita. Lógicamente, la habilidad y experiencia de la persona que cierra la negociación es parte fundamental del margen de descuento que se entrega. De cualquier manera, la Gerencia Comercial y en última instancia la Gerencia General son los autorizados a entregar descuentos considerados altos dentro del volumen general de negocios de la compañía.

### **2.2.1.3 Plazos de Entrega y Forma de Pago**

Los plazos de entrega de las órdenes de producción de los clientes, vienen dados por la Gerencia de Producción, de acuerdo a los compromisos adquiridos por la compañía. Este

plazo actualmente es de 40 días calendario, el mismo que tiene un margen de concreción de un 60%.

La forma de pago establecida para la gran mayoría de contratos es de un 50% de anticipo a la firma del contrato y la cancelación del saldo contra la entrega definitiva de los muebles a satisfacción del cliente. Existen, para los **PARTICULARES** la opción de cancelación con las diferentes tarjetas de crédito existentes en el mercado, las mismas que cobran a la Compañía una comisión del 7% al 8% de acuerdo al plazo que el cliente solicite. Esta comisión no es recargada al cliente en ningún caso, por lo que los descuentos aplicados a pagos con tarjeta de crédito se mantienen en el mínimo posible.

#### **2.2.1.4 Satisfacción del Cliente.-**

Los directivos de la compañía manejan una política de “satisfacción total del cliente”. Es decir, que muchas veces se autoriza colocar adicionales que no fueron contratados con el fin de proteger la reputación de la compañía y generar un refuerzo positivo en la experiencia del cliente. Esto se realiza con el objetivo de conseguir que los propios clientes sean la propaganda de Aktuell Mobel frente al mercado.

#### **2.2.1.5 Publicidad y Mercadeo.-**

Encontramos que la compañía no realiza ningún tipo de publicidad en medios de prensa, así como que no cuenta con un departamento de mercadeo. Todos los esfuerzos se realizan en la satisfacción de los clientes para que de boca en boca se genere una imagen positiva de la empresa.

### **2.2.2 Proceso de atención al cliente**

El proceso de atención al cliente, empieza con la visita del mismo al almacén donde el jefe de almacén o la asistente de ventas le consultan sobre los muebles que el cliente necesita, procediendo inmediatamente a mostrarle las diferentes alternativas que Aktuell Mobel podría ofrecerle. En este encuentro se le indica al cliente los diferentes acabados, modelos, diseños, colores y en general las alternativas que pudiera el cliente escoger para los muebles que necesita.

Existen muestrarios de los acabados y colores que se pueden ofrecer. Encontramos que los mismos no son completos ni actualizados, es decir, se muestra al cliente colores que están discontinuados y siguen exhibidos o no se tiene la totalidad de muestras existentes en el momento de la visita del cliente. Esto conlleva a una desorganización y falta de recursos completos para mejorar la atención al cliente.

Una vez que el cliente ha mostrado alguna preferencia, se le solicita una cita para medir el espacio en obra o de lo contrario se le pide los planos del espacio en donde necesita que se le construyan los muebles.

Las diferentes órdenes de trabajo se llevan manualmente en un registro de acuerdo a la fecha en la que el cliente solicita la atención, encontramos que con esta forma de trabajo, no se dan preferencias a clientes habituales y no existen espacios para urgencias lo que podría acarrear pérdidas de negocios de oportunidad.

Luego de realizada la medición, los planos levantados se colocan en orden de llegada y de una manera alternada, los dos diseñadores van realizando los proyectos.

Al trabajar de acuerdo a la fecha de llegada de la orden, tanto para medición como para modulación, se utiliza el concepto de FIFO (First in, first out), es decir que los trabajos se van evacuando desde el mas antiguo para adelante.

El tiempo promedio de entrega de una cotización al cliente es de 8 días laborables, tiempo que consideramos es excesivo, puesto que una gran cantidad de clientes al hacer el primer contacto, lo único que buscan es una referencia del precio aproximado de los muebles que solicita.

Una vez que el diseño está realizado en Vector Works con una simulación en tercera dimensión, el mismo se entrega al jefe de ventas o a su asistente para que se proceda, en Excel, a realizar el presupuesto correspondiente al mismo, basándose en una lista de precios impresa.

El personal de ventas contacta al cliente y le entrega la primera cotización, donde se determina el interés que el cliente tiene de realizar o no el contrato.

Cabe indicar que hasta la fecha no se ha llegado a cerrar ningún contrato con la primera modulación, puesto que el 100% de los clientes solicitan cambios y adecuaciones antes de firmar el contrato. Esto lo consideramos parte del proceso de venta que se explicará a continuación.

### 2.2.3 Proceso de Venta

Una vez que el cliente a recibido el primer proyecto con el correspondiente presupuesto, existe una gran cantidad de ellos que simplemente no regresan o indican que no desean nuestra propuesta. Estadísticamente<sup>8</sup> se ha determinado que solamente el 13% de las cotizaciones entregadas se convierten en contratos realizados.

Una vez que el cliente solicita un cambio al diseño original, empieza el proceso de tratar de cerrar el contrato. En esta instancia encontramos que los mismos dos diseñadores que tienen que realizar el primer proyecto para que sea entregado a los diferentes clientes, tienen que realizar los cambios que los clientes realmente interesados solicitan. Esto genera un atraso ya sea en la presentación del primer proyecto o en la presentación de los proyectos con cambios que han sido solicitados por los clientes interesados. Consideramos que se debe revisar estos procesos, puesto que si no se cotiza a tiempo las primeras modulaciones y los cambios que solicitan los clientes que ya recibieron la primera cotización, se pierden ventas en esta temprana instancia.

Cuando el proyecto ha sido rediseñado, nuevamente pasa al personal de ventas para que el mismo realice un nuevo presupuesto corregido con los cambios solicitados por el cliente.

Por la experiencia de los diferentes almacenes, se ha determinado que para llegar a cerrar un contrato, esta espiral de cambios y nuevos presupuestos se realiza por lo menos tres

---

<sup>8</sup> Fuente: Departamento Comercial Aktuell Möbel S.A.

veces y en el común de los casos cuatro o cinco veces, puesto que la política de la compañía es buscar la satisfacción del cliente y que el mismo reciba exactamente lo que necesita, estos cambios y represupuestos son necesarios.

Una vez que el cliente ha tomado la decisión de contratar los muebles, nuevamente se tiene que revisar el diseño final colocando los acabados, colores, accesorios que el cliente a solicitado, y proceder a realizar el proyecto definitivo con estos detalles para que pase a fábrica donde empieza el proceso de producción.

Cuando se ha terminado el proceso de venta, se le indica al cliente que sus muebles estarán listos en aproximadamente 40 días, plazo que muchas veces o se anticipa o se demora puesto que no se cuenta con una planificación acertada en la planta de los plazos de entrega. Consideramos que esto genera malestar en los clientes y que se debería implementar un sistema de información que permita a los diferentes almacenes ofrecer una fecha de entrega real a sus clientes.

#### **2.2.4 Postventa**

Una vez que el cliente ha contratado sus muebles, el personal de ventas de cada sucursal está en la obligación de hacer el seguimiento necesario para comprobar que la orden de producción no se detenga por algún motivo de responsabilidad del almacén.

Estos motivos pueden ser falta de información en la orden de producción, falta de material o en general cualquier circunstancia que pudiera detener la orden en la fábrica.

Consideramos que por el volumen de producción de Aktuell Möbel S.A., este seguimiento es caótico y desordenado puesto que no existe un orden establecido y un sistema de información adecuado para que los jefes de almacén sepan en que instancia del proceso de producción se encuentra su orden y cuando va a salir.

Cuando la orden está terminada en planta es responsabilidad de los almacenes el comunicar al cliente cuando va a empezar la instalación de los muebles coordinando la misma con el departamento de instalaciones que es una instancia de producción, por lo tanto la logística y el personal a cargo de las mismas son responsabilidad de la planta y no de las sucursales.

Una vez que el pedido del cliente llega a su destino, el jefe de almacén supervisa y asesora al cliente en cualquier inconveniente que el mismo pudiera tener con su pedido. Consideramos que este servicio es muy importante puesto que el cliente ha tratado con el personal de ventas de la sucursal y no con el personal de instalaciones, por lo que, cuando su pedido llega y el considera que algo está mal, el cliente tiende a generar un problema mayor si es que la persona que lo atendió en el almacén no le da el soporte y la asesoría que el mismo necesita.

Una vez que la orden está terminada a satisfacción del cliente, el personal de ventas, conjuntamente con los instaladores y el cliente, proceden a firmar un acta de entrega-recepción donde queda explícitamente firmada la aceptación del cliente del pedido recibido.

En caso de que el cliente posteriormente a la firma del acta mencionada anteriormente tuviera cualquier inconveniente con los productos recibidos, el personal de ventas atenderá la queja y buscará la solución que beneficie a ambas partes de la mejor manera, encargándose de coordinar con la planta los procesos necesarios para solucionar el impasse con el cliente.

### **2.2.5 Análisis de la participación de Aktuell Mobel S.A. en el mercado actual**

De acuerdo a las cifras analizadas, se determina que Aktuell Mobel S.A., está operando a un 40% de su capacidad instalada con un promedio de ventas de \$ 120.000,00. El valor máximo de ventas alcanzable con tres turnos de producción ha sido determinado en \$300.000,00 que significaría un incremento del 250% de la facturación actual.

Para entender mejor el mercado potencial de Aktuell Mobel S.A., presentamos un cuadro referencial en donde podemos observar la participación de esta compañía dentro del mercado de las provincias en donde se encuentra ofreciendo sus productos:

<b>DETALLE DE VENTAS DE AKTUELL MOBEL POR PROVINCIA</b>			
<b>Provincia</b>	<b>Global Nacional</b>	<b>Aktuell Mobel</b>	<b>%</b>
Pichincha	1.889.666,67	20.000,00	1,06%
Guayas	1.181.041,67	10.000,00	0,85%
Azuay	283.450,00	65.000,00	22,93%
Manabí	188.966,67	14.000,00	7,41%
Tungurahua	188.966,67	5.500,00	2,91%
Chimborazo	94.483,33	-	0,00%
El Oro	141.725,00	-	0,00%
Loja	141.725,00	5.500,00	3,88%
Otros	614.141,67	-	0,00%
<b>Total</b>	<b>4.724.166,67</b>	<b>120.000,00</b>	<b>2,54%</b>

Fuente: AIMA; Aktuell Mobel S.A.

Podemos observar que la zona del Azuay es al momento el mercado donde mejor se ha posicionado la compañía, con un 22,93% de participación, esto se debe a varios factores que son puntuales:

- La situación geográfica de la compañía brinda al mercado local una facilidad enorme para decidir la contratación frente a empresas de otras provincias.
- La compañía es de capital cuencano, es decir, los dueños son de esta zona y son gente muy conocida en el medio.
- Al contar con alta tecnología, se ha podido posicionar en el mercado del Azuay con una superior calidad y buen servicio.
- Los constructores locales han encontrado en Aktuell Mobel, soluciones a sus problemas de incumplimiento con carpinteros tradicionales o con fábricas de otras provincias, ya que cualquier problema que ellos pudieren tener pueden dirigirse directamente al dueño o altos ejecutivos de la compañía para ser atendidos.

Del mismo modo, observamos que en las provincias del Pichincha y Guayas, que son los mas grandes mercados nacionales, Aktuell Mobel, solo logra una participación del 1,06% y del 0,85% respectivamente. Los motivos analizados anteriormente como una fortaleza en la provincia del Azuay, son negativos para los dos grandes mercados en mención.

La participación en el mercado de Manabí, es interesante ya que llega al 7,41%. Esto se ha logrado puesto que si bien es un mercado interesante, Aktuell Mobel es la única fábrica de carácter nacional que cuenta con almacén propio en esta Provincia.

En las dos provincias restantes, Loja y Tungurahua, se tiene participaciones del 3,88% y 2,91% respectivamente. Estos mercados son los mas nuevos para la compañía, en donde se está empezando a posicionar la marca por lo que no se puede analizar muy detenidamente estos valores. De todas maneras cabe indicar que solamente el mercado de Tungurahua tiene la influencia de los grandes fabricantes de Quito, en el mercado de Loja, la oferta es básicamente de carpinteros y pequeños talleres locales.

#### **2.2.6 Análisis de costos y rentabilidades por sucursal.**

De acuerdo a los datos recopilados en el departamento de contabilidad de la compañía, podemos determinar que los gastos de operación de cada una de las sucursales, por mes, es el siguiente:

**DETALLE DE COSTOS DE OPERACIÓN MENSUAL POR ALMACEN**

Almacén	Sueldos	Instaladores	Arriendo	Luz, Agua, Tel	Movilización	Varios	Transporte	Total
<b>Quito</b>	2.900,00	1.800,00	800,00	320,00	800,00	310,00	1.000,00	7.930,00
<b>Guayaquil</b>	2.500,00	1.200,00	3.000,00	530,00	900,00	280,00	750,00	9.160,00
<b>Manta</b>	2.300,00	1.800,00	800,00	300,00	500,00	300,00	1.000,00	7.000,00
<b>Loja</b>	600,00	600,00	250,00	150,00	100,00	80,00	250,00	2.030,00
<b>Ambato</b>	400,00	330,00	300,00	200,00	100,00	80,00	300,00	1.710,00
<b>Cuenca</b>	1.900,00	3.900,00	500,00	310,00	100,00	500,00	-	7.210,00
<b>TOTAL</b>	<b>10.600,00</b>	<b>9.630,00</b>	<b>5.650,00</b>	<b>1.810,00</b>	<b>2.500,00</b>	<b>1.550,00</b>	<b>3.300,00</b>	<b>35.040,00</b>

Fuente: Aktuell Mobil S.A.

Sería imposible realizar un análisis puramente de costos, por lo tanto, a continuación presentamos el análisis interno de la compañía detallando la rentabilidad promedio mensual por almacén durante el año 2005.

### RENTABILIDAD MENSUAL PROMEDIO POR ALMACEN AÑO 2005

Almacén	Ventas	Costo Insumos	Ut. Bruta	Gtos. Almacen	Rent. Almacén
Quito	20.000,00	8.800,00	11.200,00	7.930,00	3.270,00
Guayaquil	10.000,00	4.400,00	5.600,00	9.160,00	(3.560,00)
Manta	14.000,00	6.160,00	7.840,00	7.000,00	840,00
Loja	5.500,00	2.420,00	3.080,00	2.030,00	1.050,00
Ambato	5.500,00	2.420,00	3.080,00	1.710,00	1.370,00
Cuenca	65.000,00	28.600,00	36.400,00	7.210,00	29.190,00
<b>TOTAL</b>	<b>120.000,00</b>	<b>52.800,00</b>	<b>67.200,00</b>	<b>35.040,00</b>	<b>32.160,00</b>

Fuente: Aktuell Möbel S.A.

Para completar el análisis presentamos el detalle de gastos promedio mensuales de la fábrica durante el año 2005.

Detalle	Gastos
Administración	15.600,00
Fabricación	29.150,00
Ventas	1.500,00
Financieros	7.500,00
Otros	1.800,00
<b>TOTAL</b>	<b>55.550,00</b>

Fuente: Aktuell Möbel S.A.

Considerando entonces, la rentabilidad promedio de los almacenes de \$ 32.160,00 frente a los gastos de operación promedio mensuales de \$ 55.550,00, determinamos que la compañía tiene pérdidas mensuales promedio de \$ \$ 23.390,00 lo que da el total de pérdidas de la compañía de \$ 280.680,00 durante el año 2005.

No es nuestra labor el analizar los estados financieros y la situación económica de la compañía, pero hemos considerado oportuno detallar estos datos que son muy relevantes para la reestructuración del departamento comercial de Aktuell Mobel S.A.

De cualquier manera, indicamos que los socios de la compañía realizaron en Diciembre del 2005 un aumento de capital de \$ 310.000,00 que sumando al capital suscrito y pagado inicial de \$ 210.000,00 dejaron a la compañía en una posición favorable para continuar la operación.

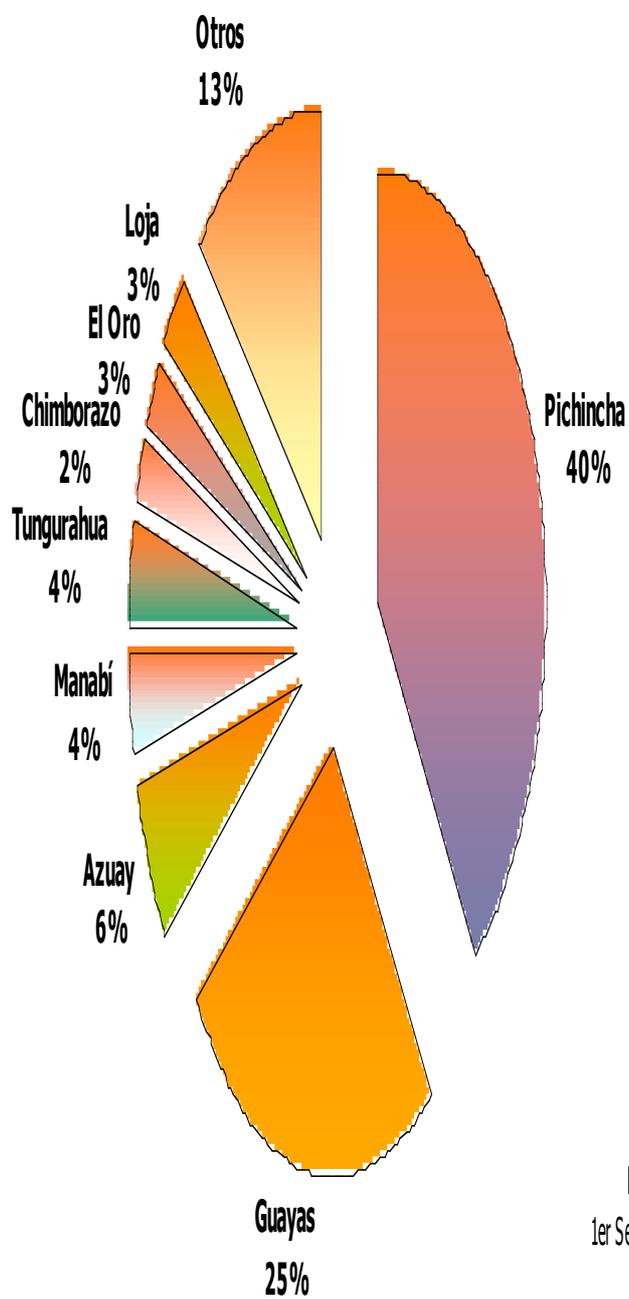
## **2.3 Análisis General del Mercado Actual**

---

### **2.3.1 Demanda.-**

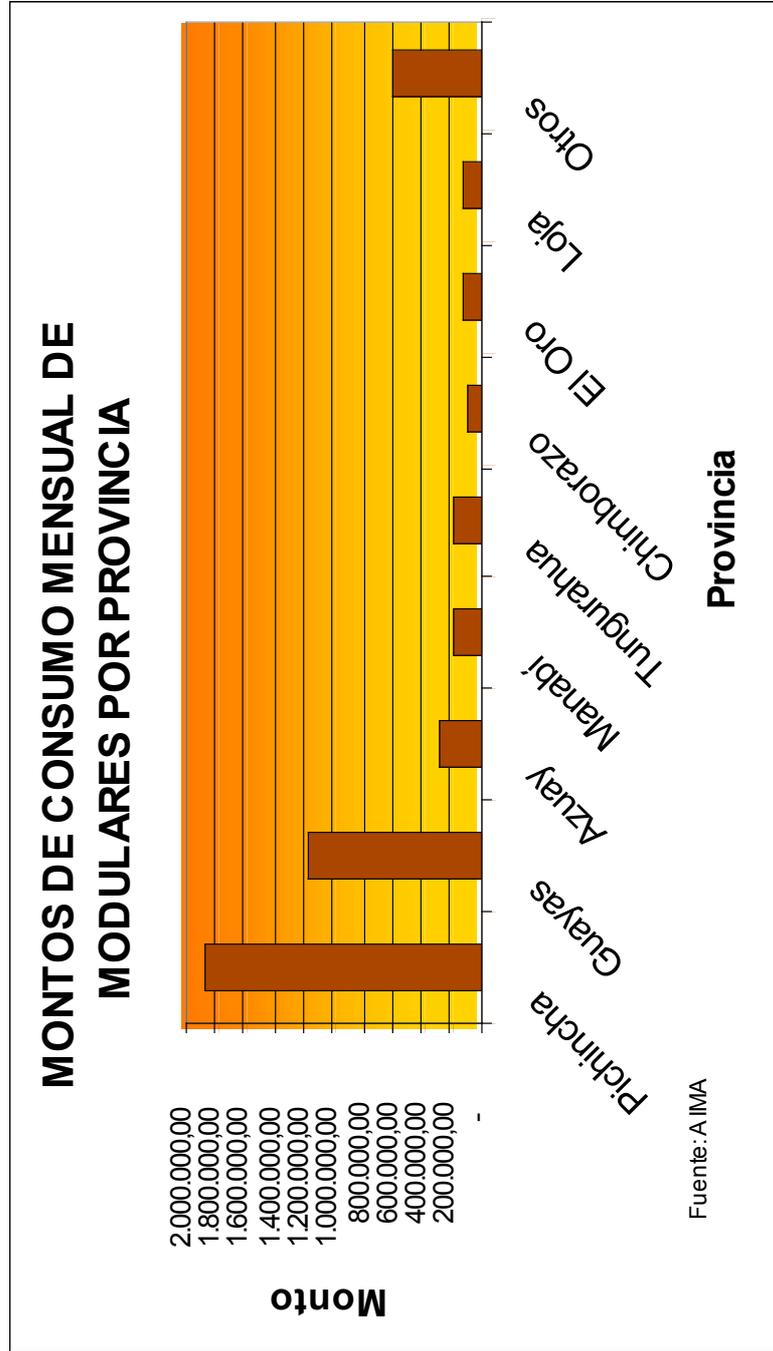
De acuerdo a los datos recogidos de AIMA (Asociación de Industriales Madereros del Ecuador), la distribución mensual del consumo de modulares dentro de nuestro país para el primer semestre del año 2005 es el siguiente:

## PORCENTAJE DE CONSUMO NACIONAL DE MUEBLES MODULARES



Fuente: AIMA  
1er Semestre año 2005

De acuerdo a los datos recopilados, consideramos importante tener una reseña mes a mes de los volúmenes de ventas en las diferentes provincias del país. Esto permitirá desarrollar una estrategia comercial acertada tratando de posicionar los productos de la compañía en mercados de gran consumo donde son necesarias nuevas alternativas de muebles modulares.



El promedio mensual de ventas de Aktuell Mobel S.A. es de \$120.000,00, que frente al global de consumo nacional de \$ 4'724.166,67 lo que nos da una participación en el mercado nacional de un 2,54%.

### **2.3.2 Competencia.-**

Como anotamos en el capítulo 1.3, existen tres segmentos de competencia dentro de la línea de muebles modulares:

1. Pequeños talleres artesanales
2. Medianas fábricas
3. Grandes fábricas

Dentro de estos datos que hemos presentado, cabe indicar que más de un 30% de las ventas del mercado nacional, las realiza el sector denominado artesanal, es decir pequeños talleres familiares donde son las mismas personas los dueños y los que trabajan el producto.

Del 70% restante se determina, que el 28% son medianas fábricas y solo el 42% corresponden a grandes fábricas que es el segmento en el cual se encuentra Aktuell Mobel S.A.

Encasillando solamente a las grandes fábricas a nivel nacional, tenemos las más importantes que son:

- Muepramodul (HOGAR 2000), Quito, esta empresa tiene almacenes propios en Quito, Guayaquil y Cuenca y distribuciones en Loja y Ambato.

- Madeval, Quito, esta empresa centra sus operaciones en la ciudad de Quito y de Manta.
- Cocinas Internacionales, Quito, esta empresa tiene almacenes en Quito y Guayaquil
- Modupanel, Guayaquil, esta empresa tiene almacenes solamente en la ciudad de Guayaquil

Analizando estas empresas y su cobertura, determinamos que Aktuell Mobel S.A., está posicionada en los mercados más importantes con una cobertura geográfica superior a sus competidores lo cual es una ventaja frente al mercado nacional, pero al mismo tiempo la diversidad de mercados consideramos que no ha permitido hacer un enfoque real en los esfuerzos de venta de la compañía.

### **2.3.3 Mercado Potencial.-**

Si la participación de la compañía con ventas promedio de \$ 120.000,00 a nivel nacional es del 2,54%, y, la capacidad utilizada de la planta es de un 40%, es entonces factible aumentar la producción y facturación promedio mensual en un 250% hasta un valor máximo de \$ 300.000,00 mensuales.

Para poder alcanzar estos valores de facturación al mes, los ejecutivos de la compañía han determinado que los costos de operación se incrementarían en un 8%. Esto se daría ya que solamente necesitan incrementar personal en el tercer turno de trabajo y aumentaría el consumo de luz promedio mensual.

De cualquier manera, para poder llegar a utilizar el 100% de la capacidad instalada de la compañía, con desempeños financieros y económicos aceptables para los propietarios de la

misma, es indispensable que se de una completa reorganización del departamento comercial de Aktuell Möbel, puesto que determinamos que con los niveles de venta actuales de los diferentes almacenes y los costos que estos conllevan a la compañía, el futuro de la misma se encuentra en serio peligro puesto que no puede seguir una operación con los niveles de pérdida mensuales descritos anteriormente.

Para este efecto, desarrollaremos en el siguiente capítulo, la estrategia y cambios inmediatos que se deben tomar para conseguir el éxito de Aktuell Möbel S.A.

## **CAPITULO 3**

---

---

### ***Determinación de la situación Ideal del Departamento Comercial***

La empresa Aktuell Mobel S.A., necesita, de manera urgente, realizar una reordenación del Departamento Comercial en aras de poder conseguir una participación mayor y satisfactoria en el mercado nacional con el fin de que la rentabilidad de la compañía y los niveles de utilidades sean satisfactorios para sus accionistas, de tal manera, hemos enfocado este estudio en la reorganización del Departamento Comercial de Aktuell Mobel S.A., buscando las soluciones a corto plazo necesarias para que la compañía pueda conseguir utilidades y rendimientos que le permitan seguir sus operaciones normales.

#### **3.1.- Optimización de Recursos**

---

Para que la compañía pueda encontrar una situación ideal mínima de acuerdo a las metas que tiene la organización, es necesario utilizar de mejor manera los recursos con los que Aktuell Mobel S.A. cuenta al momento, no solamente recursos económicos sino también recursos humanos y tecnológicos, el análisis de esta optimización de los recursos lo presentamos a continuación.

### **3.1.1.- Incremento de Precios de Venta al Público.-**

Luego de analizar detenidamente la información con la que cuenta el departamento comercial de la compañía y basándonos también en la experiencia de los ejecutivos y personal de ventas de la misma, se ha podido determinar que si bien, la empresa tiene precios de venta al público competitivos dentro del mercado nacional, los mismos no han sido revisados desde el inicio de las operaciones de la compañía en el mes de Junio del año 2003, esto ha desembocado en tener un precio de venta inferior a los otros grandes fabricantes nacionales que si han ajustado sus precios. Esta consideración, sumada al hecho de que los plazos de entrega de Aktuell Mobel S.A. y la calidad del producto final son muy superiores y ventajosos frente a sus competidores, nos ha permitido analizar un alza de precios para el mercado nacional.

Luego de reunirnos con clientes repetitivos de la compañía y de analizar ofertas de competidores de Aktuell Mobel, hemos determinado que el mercado más grande de la compañía que es, como hemos visto, la ciudad de Cuenca, estaría dispuesta a pagar un valor superior por los productos y servicios de la fábrica. Sobre todo, el hecho de que el cumplimiento en los plazos de entrega es muy superior a los competidores directos de Aktuell Mobel permitiría que el alza que se plantea a continuación no influya de ninguna manera en los volúmenes de facturación mensual.

Un considerando adicional para tomar la decisión de incrementar los precios de venta de sus productos, es el hecho de que la

compañía nunca ha intentado competir por precios dentro del mercado nacional.

De tal forma, y luego de reunirnos con ejecutivos de Aktuell Mobil S.A., recomendamos un incremento en los precios de venta al público de un 12%. Este valor no podría ser superior puesto que los niveles de precios de los dos más grandes competidores de la compañía, Hogar 2000 y Madeval, se encuentran en el mismo nivel al que llegaríamos con el incremento recomendado. Adicionalmente, esta elevación del nivel de precios se tiene que realizar de una manera programada, es decir, a los clientes que se les ha proformado en el último mes o que estén en el proceso de cerrar su negociación no se podría aplicar el incremento recomendado, caso contrario, estamos seguros de que se generará una resistencia y desconfianza que dañaría la relación de la compañía con sus clientes.

Al realizar este incremento, los costos de insumos promedio se mantendrían iguales, lo que permitiría que la compañía mejore sus ingresos de una manera inmediata. Los ejecutivos de Aktuell Mobil nos han indicado que el costo de insumos es de un 44% frente al precio de venta, con el incremento del 12% en los precios, este costo de insumos bajaría a un 39,29%.

Si recordamos que el nivel mensual promedio de pérdidas que está generando la compañía es de \$ 23.390,00, el incremento del 12% en los precios de venta significaría cubrir el 61,56% de esta pérdida promedio, es decir \$ 14.400,00 por mes.

### 3.1.2.- Cambio en el Manejo de las Sucursales

Después de realizar un análisis exhaustivo de los resultados obtenidos por la compañía, hemos determinado que además de incrementar los precios en un 12%, se debe cambiar radicalmente la forma de trabajo fuera de la matriz que es la ciudad de Cuenca. Como vimos en el numeral **2.2.6 Análisis de costos y rentabilidades por sucursal** el manejo de las 6 sucursales que mantiene Aktuell Mobel generan utilidades brutas por un valor de \$ 67.200,00, con gastos promedio mensuales de \$ 35.040,00 lo que genera un valor de \$ 32.160,00 para cubrir los costos de operación de la fábrica que tienen un promedio de \$ 55.550,00 por mes. De estas cifras determinamos que la compañía pierde un promedio de \$ 23.390,00 por mes, con el incremento en los precios, el nivel de pérdida mensual promedio se reduciría a \$ 9,950,00 lo que todavía es insatisfactorio.

Con estos antecedentes, y con la generación de \$14.400,00 adicionales de utilidades por el incremento de precios, consideramos que la mejor alternativa que tiene Aktuell Mobel para conseguir un estado de resultados positivo en el corto plazo es cerrar las Sucursales y entregar Distribuciones en todas las ciudades exceptuando la ciudad de Cuenca.

Este estilo de trabajo con distribuidores es conocido en nuestro medio desde que, hace algunos años, lo puso en práctica la fábrica Artepráctico, y además es muy utilizado a nivel mundial donde las más grandes cadenas de fabricantes de muebles, como IKEA<sup>9</sup> trabajan solo en base a distribuciones por los

---

<sup>9</sup> [www.ikea.com](http://www.ikea.com)

beneficios directos que esta manera de trabajar lleva a las fábricas:

- En primer lugar, los costos de operación de los almacenes no recaen dentro de la compañía
- Los distribuidores viven de este negocio, por lo tanto se esfuerzan al máximo por alcanzar ventas y rendimientos que les sean favorables.
- Si los niveles necesarios no son alcanzados por los distribuidores dentro de plazos acordados en conjunto, se puede buscar nuevos distribuidores que mejorarán el desempeño de la fábrica.

Además, considerando que los ejecutivos de Aktuell Mobel S.A. nos indican que sin lugar a dudas el problema mas grande por el que no se puede mejorar los rendimientos de las Sucursales es la falta de compromiso de los Jefes de las mismas, puesto que al recibir ingresos mensuales fijos, es decir, que no tienen una directa relación con el desempeño de cada sucursal, los Jefes de Almacén no rinden de la manera que de ellos se esperaría.

Es así que se plantea la posibilidad de entregar a los mismos jefes de almacén actuales la distribución correspondiente de manera inmediata, considerando que los mismos, tienen por objetivo por lo menos mantener el ingreso mensual fijo que tienen hasta ahora. Los directivos de Aktuell Mobel, consideran que si bien sus Jefes de sucursal son personas capaces y honestas, es necesario que sus ingresos mensuales sean determinados por su propio rendimiento y que la compañía no tenga una carga fija mensual sobre los mismos.

De igual manera, consideramos necesario que la fábrica corra con los gastos de transporte de los productos terminados a cada distribuidor, esto elevaría los costos fijos mensuales en un valor de \$ 3.300,00. También se deberían considerar los costos del almacén de Cuenca como costos fijos de operación de la fábrica, puesto que al no tener sucursales, no tiene sentido mantener separados a la fábrica y al almacén propio de la ciudad de Cuenca, estos costos promedio mensuales son de \$ 7.210,00. De tal forma, el volumen de costos fijos mensuales promedio de Aktuell Mobel S.A., quedaría en un nivel promedio de \$ 66.060,00 frente a los \$55.550,00 que teníamos anteriormente.

Lógicamente, no es el momento ni el fin de este trabajo, el indicarles a los distribuidores de que manera deben manejar ellos sus almacenes, lo que si queda claro es que en el caso de la Distribución de Guayaquil, se debe, imperativamente, realizar un ahorro sustancial en el monto del arriendo mensual, que actualmente está en el orden de los \$3.000,00 por mes. Consideramos que el gasto por este rubro no puede ser superior en ningún caso a los \$ 800,00 y en base a este valor hemos realizado el análisis. De cualquier manera, estamos seguros de que se puede conseguir una sala de exhibición en un valor de \$800,00 ya que así se lo ha hecho en la ciudad de Quito, Cuenca y Manta por lo que esta sugerencia es vital para conseguir un desempeño satisfactorio para el Distribuidor de Guayaquil. En las otras plazas, el análisis se ha realizado manteniendo los volúmenes de gastos mensuales actuales y fundamentando el incremento en la facturación mensual con el incremento del precio en el 12% y, lógicamente, el mejor desempeño de los, ahora, Distribuidores.

Para poder entregar las distribuciones, en conjunto con los ejecutivos de la compañía, se ha considerado que un descuento del 30% del precio de venta al público podría ser ofrecido a cada distribuidor. Aktuell Möbel correría con los costos de transporte de las órdenes de producción a cada ciudad y el distribuidor correría con los gastos de ventas, arriendos, administrativos y de instalación de las órdenes que ellos vendan. Este valor del 30% se determinó en base al costo de insumos del 39,29% lo que añadido al 30% del valor de descuento para el distribuidor, dejaría para Aktuell Möbel S.A., un margen del 30,71% como margen de contribución o utilidad bruta antes de gastos. Si consideramos que, la compañía solo tendrá que fabricar y transportar los productos ordenados por el distribuidor y no tendrá ningún tipo de gasto de ventas e instalación, consideramos que es un buen negocio para Aktuell Möbel S.A. además que la compañía no podría sobrevivir solamente con la venta que genera el almacén de Cuenca ya que sus costos fijos superarían a los ingresos netos posibles con una operación solamente local.

A continuación presentamos un cuadro donde se analiza la rentabilidad de cada almacén de acuerdo a los promedios de venta y gastos con esta nueva política tanto en la situación actual, como en la situación del incremento del 12% en el precio de venta al público. Así mismo, hemos realizado un cuadro que detalla cuáles deberían ser los niveles de facturación mínimos por almacén para poder solventar su operación con los niveles de gastos promedio que mantienen al momento.

**RENTABILIDAD MENSUAL PARA DISTRIBUIDORES SITUACION ACTUAL**

Almacén	Ventas Mens.	Desc. Distr.	Ingreso Dist.	Gastos Distr.	Utilidad
Quito	20.000,00	30%	6.000,00	6.930,00	- 930,00
Guayaquil	10.000,00	30%	3.000,00	8.410,00	- 5.410,00
Manta	14.000,00	30%	4.200,00	6.000,00	- 1.800,00
Loja	5.500,00	30%	1.650,00	1.780,00	- 130,00
Ambato	5.500,00	30%	1.650,00	1.410,00	240,00
<b>TOTAL</b>	<b>55.000,00</b>		<b>16.500,00</b>	<b>24.530,00</b>	<b>- 8.030,00</b>

**RENTABILIDAD MENSUAL PARA DISTRIBUIDORES SITUACION ACTUAL >12%**

Almacén	Ventas Mens.	Desc. Distr.	Ingreso Dist.	Gastos Distr.	Utilidad
Quito	22.400,00	30%	6.720,00	6.930,00	- 210,00
Guayaquil	11.200,00	30%	3.360,00	6.210,00	- 2.850,00
Manta	15.680,00	30%	4.704,00	6.000,00	- 1.296,00
Loja	6.160,00	30%	1.848,00	1.780,00	68,00
Ambato	6.160,00	30%	1.848,00	1.410,00	438,00
<b>TOTAL</b>	<b>61.600,00</b>		<b>18.480,00</b>	<b>22.330,00</b>	<b>- 3.850,00</b>

Como podemos observar en estos cuadros, analizando solamente la posición de los Distribuidores, no saldrían adelante manteniendo los niveles de venta actuales con el incremento de precios solamente. De tal manera, que presentamos a continuación los presupuestos de venta mensuales mínimos y el porcentaje de incremento necesario para que los Distribuidores puedan solventar su operación de una manera independiente. Cabe indicar que estas recomendaciones son factibles y prácticas, puesto que, como ya indicamos anteriormente, la penetración en el mercado de cada una de las ciudades donde se entregarían las Distribuciones permite, sin ningún tipo de exageración, mejorar los niveles de venta de cada almacén en los valores que aquí exponemos.

### PRESUPUESTO DE VENTAS MENSUALES POR PROVINCIA

Provincia	Global Nacional	Actual	%	Incremento	Total	%
Pichincha	1.889.666,67	20.000,00	1,06%	<b>10.000,00</b>	30.000,00	1,59%
Guayas	1.181.041,67	10.000,00	0,85%	<b>11.000,00</b>	21.000,00	1,78%
Azuay	283.450,00	65.000,00	22,93%	<b>17.000,00</b>	82.000,00	28,93%
Manabí	188.966,67	14.000,00	7,41%	<b>7.000,00</b>	21.000,00	11,11%
Tungurahua	188.966,67	5.500,00	2,91%	<b>1.500,00</b>	7.000,00	3,70%
Chimborazo	94.483,33	-	0,00%		-	0,00%
El Oro	141.725,00	-	0,00%		-	0,00%
Loja	141.725,00	5.500,00	3,88%	<b>1.500,00</b>	7.000,00	4,94%
Otros	614.141,67	-	0,00%		-	0,00%
<b>Total</b>	<b>4.724.166,67</b>	<b>120.000,00</b>	<b>2,54%</b>	<b>48.000,00</b>	<b>168.000,00</b>	<b>3,56%</b>

Como podemos observar, el valor porcentual de incremento dentro de la participación de los diferentes mercados nacionales de Aktuell Mobel debe ser de un 1,02%, lo que significaría un incremento del 40% en la facturación mensual promedio de la compañía, manteniendo y mejorando el liderazgo alcanzado en la provincia del Azuay, y siendo todavía muy conservadores en la participación dentro de Pichincha y Guayas, los dos mercados mas grandes del país. Se tendría también una participación interesante en Manabí donde, como ya anotamos, los más fuertes competidores, es decir, las grandes fábricas, no se encuentran al momento.

Con estos volúmenes de venta proyectados, presentamos a continuación cual sería el resultado de la compañía en promedio mensual.

**FACTURACION MENSUAL DE AKTUELL MOBEL A LOS DISTRIBUIDORES  
CON DESCUENTO DEL 30% Y PRESUPUESTOS ESTABLECIDOS**

Almacén	Ventas Dist.	% Desc	Fact. Aktuell	Costos Insumos	Costos Alm.	Utilidad
Quito	30.000,00	30%	21.000,00	11.787,00	1.000,00	8.213,00
Guayaquil	21.000,00	30%	14.700,00	8.250,90	750,00	5.699,10
Manta	21.000,00	30%	14.700,00	8.250,90	1.000,00	5.449,10
Loja	7.000,00	30%	4.900,00	2.750,30	250,00	1.899,70
Ambato	7.000,00	30%	4.900,00	2.750,30	300,00	1.849,70
Cuenca	82.000,00	0%	82.000,00	32.217,80	7.210,00	42.572,20
<b>TOTAL</b>	<b>168.000,00</b>		<b>142.200,00</b>	<b>66.007,20</b>	<b>10.510,00</b>	<b>65.682,80</b>
					<b>Costos Fijos</b>	<b>55.550,00</b>
					<b>Utilidad</b>	<b>10.132,80</b>

Para ser mas específicos en el análisis efectuado, cabe indicar de acuerdo a los datos referenciales que mantiene Aktuell Mobel sobre los precios de facturación, se determina que la construcción de una vivienda de tipo económico, emplea entre \$750,00 y \$ 1.500,00 promedio, la construcción de una vivienda tipo medio-bajo, necesita en promedio entre \$ 2.500,00 y \$ 3.000,00 en muebles de cocina, closets y baños, la construcción de una vivienda de tipo medio necesita en promedio entre \$ 3.500 y \$ 5.000,00 en muebles de cocina, closets y baños, y la construcción de una vivienda de tipo alto, tiene sobre los \$8.000,00 en muebles de cocina, closets y baños.

Cabe indicar, que se tiene que mantener una asesoría frontal y abierta a los distribuidores en lo que respecta a aspectos de diseño y modulación, para esto debemos indicar que en cada una de las sucursales, es el Distribuidor o dueño de la distribución, quien tiene que estar al mando del proceso de atención al cliente y debe mantener diseñadores capacitados en Aktuell Mobel Cuenca para que elabore los diseños de sus clientes. Si los jefes de almacén se mantienen como Distribuidores estamos seguros que no se tendría conflicto

alguno en lo que a la elaboración de los proyectos se refiere y los clientes de las diferentes ciudades estarán atendidos de una manera adecuada.

Con estos antecedentes y considerando la principal necesidad de generar utilidades en el corto plazo, se tiene que tomar dos acciones inmediatas para alcanzar este objetivo:

- El alza del 12% en los precios de venta al público, que como ya indicamos no afectaría la aceptación del producto en el mercado y;
- La entrega de distribuciones en las diferentes ciudades donde actualmente se tienen almacenes propios.

Si los Distribuidores alcanzan los niveles de venta sugeridos en este trabajo, se podría concluir que Aktuell Möbel estaría cediendo una parte muy grande de sus posibles utilidades a los Distribuidores, pero la compañía se encuentra dos años y medio, esforzándose por alcanzar mejores niveles de venta en sus sucursales y los mismos no han sido posibles de alcanzar. De tal manera, que la entrega de Distribuciones en caso de que no pudieran alcanzar los niveles de venta sugeridos, no acarrear un costo fijo a la fábrica y se pueden tomar medidas correctivas con mayor facilidad.

De cualquier manera, el incremento de precios y la entrega de distribuciones no son el único problema que tiene la compañía. La lentitud en la entrega de cotizaciones y la falta de un proceso ordenado para la venta y producción, hacen que Aktuell Möbel pierda negocios de oportunidad todos los días. Es así, que consideramos que se debe implementar:

### **3.1.3.- Implementación del Servicio de Asesoría Completa al cliente**

Recopilando lo anotado anteriormente, dentro del proceso de venta, existen diferentes instancias que las recordamos:

-En primer lugar, el cliente debe visitar el almacén en donde se le indican las diferentes opciones de las cuales el pudiera elegir

-Si el cliente muestra interés, se realiza una cita para proceder a realizar la medición del espacio donde el cliente necesita que sean colocados los muebles. Esta medición la realiza un diseñador que se dedica exclusivamente a mediciones.

-Una vez realizada la medición y de acuerdo al orden de llegada de las mismas, los dos diseñadores proceden a realizar el proyecto del cliente de acuerdo a su criterio y a la información recopilada por el medidor.

-El primer proyecto elaborado es entregado al cliente por el personal de ventas, en esta primera entrega de diseños y presupuestos se da un gran número de deserciones de clientes que simplemente no desean contratar, o que solamente cotizaron para comparar o aquellos a los cuales el presupuesto no les conviene.

-Los interesados casi siempre piden cambios al proyecto, los mismos que tienen que ser realizados por los mismos diseñadores que realizaron el primer proyecto. Esto genera atrasos en la entrega de las primeras cotizaciones o en la entrega de los cambios solicitados.

Estas consideraciones ponen trabas a una mejor relación con los clientes potenciales y si el fin de Aktuell Mobel S.A. es conseguir la total satisfacción del cliente, es muy riesgoso mantener este esquema de trabajo, además, a continuación detallamos un

análisis más exhaustivo de problemas que encontramos con esta manera de trabajar actual de la compañía:

En primer lugar, consideramos que es un desperdicio de tiempo, capacidad y dinero, el tener un diseñador dedicado exclusivamente para realizar las mediciones de los ambientes de los clientes. Esta observación la realizamos puesto que un profesional del diseño o arquitectura, está completamente sobre calificado para realizar solamente mediciones.

En segundo lugar, luego de mantener conversaciones con los diseñadores que realizan los proyectos, es fácil determinar, que existe un problema grande de transmisión de información desde la medición al departamento de modulación. Este problema no se da por falta de formularios, lista de necesidades o explicación prolija de parte de quienes hacen la medición, sino mas bien, por el hecho de que quienes modulan simplemente no conocen el área para la cual están diseñando y sobre todo no han tenido contacto alguno con el cliente todavía, es decir, no conoce las particularidades de las necesidades de los clientes o sus ideas para los ambientes en los cuales se colocarán muebles.

Con estos antecedentes, proponemos que se realice un cambio sustancial en la forma en que se manejan los proyectos de los clientes:

Se debe unir los procesos de medición y modulación, es decir, no se deben atender estos procesos con personas diferentes, proponemos que el trabajo de medición y modulación sea realizado por el mismo profesional, de esta manera, sin lugar a dudas, se mejorará el entendimiento y realización de los proyectos por parte del personal involucrado.

Es así que, si la misma persona realiza la medición y modulación, la información de las necesidades de cada cliente y el conocimiento personal del espacio en donde se va a llevar a cabo la instalación de los muebles, los proyectos serán elaborados de una manera más prolija y disminuirán los errores y descontentos de los clientes.

De igual manera, consideramos que el cliente se va a sentir mucho mas cómodo si el contacto con el personal de diseño de la compañía es con la misma persona desde el momento que se realiza la medición y la posterior modulación y de igual manera, es la misma persona la que realice los cambios que sean necesarios para conseguir cerrar la venta final del proyecto.

#### **3.1.4.- Servicio de Postventa realizado por el personal de ventas y los asesores**

Como indicamos en el numeral 2.2.4 Postventa (pgs. 25-27), una vez que el cliente firma su contrato en los diferentes almacenes, existe una desconexión del personal de ventas con el cliente en la producción e instalación de los muebles de cada orden de producción. Consideramos que esta desconexión perjudica de una manera grande la percepción de valor del cliente frente al servicio que recibe de Aktuell Möbel.

Para completar el concepto de Asesoría Completa al Cliente, recomendamos que se implemente una política de seguimiento total a los trabajos desde que parten de los diferentes almacenes a la fábrica para que los mismos sean producidos. El mismo asesor que realizó la medición, modulación y cambios al proyecto previo a la venta en sí, debe ser la persona que realice la orden de producción de cada cliente y el responsable de

seguir a la misma durante el proceso de fabricación solventando cualquier inconveniente que se pudiera presentar durante el mismo. Recomendamos también que sea el mismo asesor el que de una manera obligatoria acompañe al personal de instalación cuando el mismo llegue a la casa del cliente con los muebles, de esta manera, podrá indicar a los instaladores los criterios con los cuales se realizó el proyecto y minimizar los errores, de igual manera, podrá asesorar y ayudar al cliente si el mismo tiene cualquier duda, problema o reclamo. La experiencia de Aktuell Möbel S.A., en las excepciones cuando se ha realizado este tipo de seguimiento, es muy positiva ya que los problemas en las instalaciones disminuyen grandemente si el cliente se siente respaldado por el personal de ventas y diseño con el cual trato durante el proceso de venta, frente a grandes problemas y descontentos cuando el cliente se siente solo frente al personal de instalación al cual conoce solamente cuando los muebles llegan efectivamente a su destino.

### **3.2.- Implementación de nuevo Software**

---

#### **3.2.1 Nuevo Software de Diseño y Presupuestación**

Dentro de la actividad comercial que realiza la compañía, una de las partes más importantes dentro del proceso de venta es la cotización que se presenta a los clientes. Como detallamos en el capítulo **2.2.3 Proceso de Venta**, solamente un 13% de las cotizaciones que se realizan llegan a concretarse como venta final. Siendo este un dato estadístico real, podemos entender la importancia del proceso de diseño y presupuestación. De tal manera, consideramos que el proceso que Aktuell Möbel lleva a cabo al momento, es completamente antitécnico y anticuado. Recapitulando lo indicado anteriormente, destacamos que una

vez que el cliente a visitado el punto de venta, bien sea para concretar una cita para que se le realice la medición del espacio donde necesita muebles o bien sea para entregar los planos correspondientes para el mismo fin, estas mediciones se colocan en un cuadro donde los diseñadores van recibiendo de uno en uno los proyectos y los trabajan de acuerdo al orden en que los mismos llegaron.

Este trabajo lo realizan con el programa de diseño denominado VECTOR WORKS, que realmente es un programa especializado para arquitectura, lo cual ya de por si nos indica que no es el programa que se necesita para el diseño de muebles. De cualquier manera, con una base de datos obsoleta, los diseñadores realizan el proyecto del cliente y lo entregan a la persona encargada del almacén o a su ayudante para que realicen el correspondiente presupuesto. Este presupuesto se realiza en una hoja de cálculo convencional que es el programa EXCEL, donde las personas encargadas, con una lista de precios impresa, van detallando los muebles solicitados y colocándoles el precio correspondiente. Hasta esta etapa, el proceso se parece en gran medida al trabajo que realizan otras fábricas y pequeños talleres.

Pero también anotamos que prácticamente nunca los clientes cierran un negocio al recibir el primer proyecto que reciben, todos solicitan cambios a su proyecto, aumentando o disminuyendo la cantidad de muebles o simplemente buscando disminuir el precio final de su proyecto. Estos cambios normalmente se realizan por lo menos dos veces más antes de poder concretar una venta. De tal manera que el proceso de dibujo en el programa VECTOR WORKS y la cotización posterior

en EXCEL no son óptimos para poder laborar con celeridad y precisión.

Es así, que cada cotización y proyecto toman un tiempo excesivamente largo dentro de cada almacén con lo que se empieza de mala manera la relación comercial con el cliente, puesto que si bien Aktuell Möbel cuenta con tecnología de punta para la fabricación de los muebles, el proyecto y presupuesto se realizan de manera muy poco profesional y práctica.

Con estos antecedentes, consideramos que es necesario que la compañía cuente con un programa especializado para realizar los diferentes proyectos y presupuestos. Después de analizar las pocas opciones existentes en el mercado nacional, hemos determinado que el programa denominado KITCHEN DRAW<sup>10</sup>, de procedencia francesa, distribuido en el país por Smart Design, empresa quiteña, es una excelente opción para los fines necesarios. A continuación damos una descripción de las características principales que tiene este Software por lo que se recomienda su utilización dentro de Aktuell Möbel.

- Se trabaja en una base de Autocad, con las características de manejo y funciones muy similares a los programas de diseño tradicionales a los cuales los empleados del Departamento de Diseño de la compañía están acostumbrados.
- Permite realizar los trabajos de una manera más rápida y práctica, con ambientaciones en tercera dimensión y colores que van a permitir entregar a los diferentes clientes sus proyectos con una imagen muy profesional y vistosa.
- Al mismo tiempo que los diseñadores van colocando los módulos en el proyecto de cada cliente se está realizando el presupuesto

---

<sup>10</sup> [www.kitchendraw.com](http://www.kitchendraw.com)

correspondiente a esa orden, con lo que ya no se necesita que las personas del departamento de ventas tengan que realizar el trabajo posterior de presupuestación.

- El Software permite que se carguen diferentes parámetros preestablecidos en lo que respecta a tratamiento de precios y rangos de descuento, con lo que se puede realizar una mejor diferenciación entre clientes de Proyectos o Particulares.
- En el programa actual, solamente se puede entregar proyectos en dos dimensiones, para realizar proyectos en 3 dimensiones se necesita de un tiempo adicional de trabajo muy largo.
- Los cambios que solicitan los clientes se realizan en el mismo bosquejo realizado para la primera cotización ya que los espacios no cambian sino cambian la distribución y el diseño de cada proyecto en particular.
- Se pueden elaborar de una manera rápida y cómoda una presentación impresa para el cliente en donde se colocan la planta, las elevaciones y la perspectiva correspondiente a su proyecto.
- Los archivos que se generan, a diferencia de los elaborados en VECTOR WORKS, son bastante pequeños por lo que pueden ser enviados vía Internet sin mayor complicación.
- En la parte de producción, actualmente, el proyecto definitivo de cada cliente tiene que ser enviado a la fábrica desde los diferentes puntos de venta vía FAX con lo que ciertos detalles y explicaciones necesarias para producir sin errores cada orden de producción se vuelven ilegibles y se pierde mucho tiempo y dinero en comunicaciones telefónicas con los almacenes para solventar las dudas que se pueden generar.
- Con el programa KITCHEN DRAW, como anotamos anteriormente, los archivos se pueden enviar vía Internet y los encargados de producir las órdenes de trabajo vendidas pueden

abrirlos en sus computadores y tener una idea mucho mas clara y segura de que es lo que se tiene que producir.

- El costo del programa sería de 4.000 Euros por la licencia completa para la utilización tanto en la fábrica, el almacén de Cuenca y las diferentes ciudades donde se mantienen distribuciones dentro del país. Este costo incluye además la capacitación para los empleados de la compañía durante un fin de semana completo donde un instructor especializado dictará el curso correspondiente.

Con estas consideraciones, recomendamos de manera insistente, que Aktuell Mobel S.A. realice la compra e implementación de este software para la presentación y presupuestación de los proyectos de los clientes.

Considerando el funcionamiento de los dos programas, y viéndolos trabajar a dos diseñadores de la compañía el mismo proyecto, determinamos que el cambio al software Kitchen Draw ahorraría mas del 50% el tiempo de los diseñadores y en mas de un 75% el tiempo de las personas de ventas que actualmente pasan la mayor parte del día laborable presupuestando los diferentes proyectos de los clientes y no visitando y consiguiendo nuevos clientes.

Este cambio será muy importante y mejorará ostensiblemente los tiempos empleados en realizar los proyectos iniciales de los clientes así como los cambios que los mismos solicitan antes de realizar la firma definitiva de su proyecto.

### **3.2.2.- Nuevo Software de Seguimiento de Trabajos y Organización de Producción**

Para entender la necesidad de implementar un nuevo software de seguimiento de trabajos y organización de producción, recordamos que el proceso de venta y producción de la compañía se encuentra dividido de una manera marcada. El trato con los clientes se realiza exclusivamente en los diferentes puntos de venta, donde se recaba toda la información de los clientes y se genera una empatía entre el personal de ventas y diseño los mismos. Pero una vez que el cliente cierra el negocio y su orden de producción es enviada a la planta, toda esta información se queda con las personas que los atendieron pero que no tienen un sistema de registro y almacenamiento de la información particular de cada cliente.

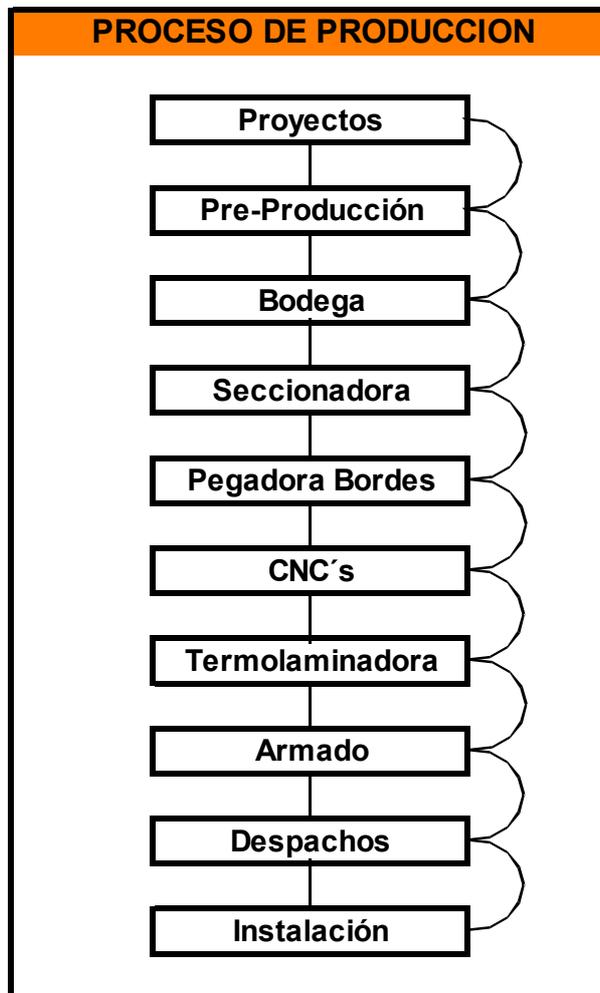
Al mismo tiempo, si bien no es el fin de este trabajo, vale la pena tomarnos un momento para entender de manera rápida y simple como se manejan actualmente las diferentes órdenes de trabajo en la fábrica. Al igual que en los almacenes, el principio FIFO (First in First Out) se maneja de manera estricta en lo que a la producción se refiere. Es así que los trabajos no se manejan de acuerdo a la urgencia o los plazos de entrega con los cuales fueron contratados sino más bien de acuerdo al orden como entraron en la planta, con lo que no siempre se consigue que los trabajos que se necesitan más urgentemente sean los que se realicen.

Con estos antecedentes, hemos investigado diferentes softwares que pudieran solucionar estos problemas puntuales de una manera rápida y de ser posible completa, es decir, que puedan

ayudar a solventar el manejo de la información y seguimiento de los clientes previo a la concreción de las ventas y al mismo tiempo ordenen la producción de acuerdo a los plazos de entrega comprometidos y a las necesidades mas urgentes.

Es así, que una empresa local denominada Sistemas y Soluciones a propuesto elaborar un software específico para Aktuell Mobel S.A., este software sería elaborado de acuerdo al siguiente esquema que hemos presentado a los ejecutivos de la compañía los cuales lo han estudiado y aprobado.

## DETALLE DEL FLUJO DE TRABAJO AKTUELL MOBEL S.A.



En el cuadro anterior vemos que dentro del proceso de venta existen básicamente tres instancias, y las líneas curvas que en el cuadro se pueden observar, indican que dentro de estos departamentos se pueden regresar los trabajos, esto significa que si un proyecto se elaboró en Modulación y pasó a Ventas, puede regresar a Modulación en cualquier momento para que se realicen los cambios correspondientes.

El mismo criterio se ha aplicado para el Proceso de Producción, donde también se pueden regresar los trabajos de una instancia a la anterior.

Los criterios que se deben aplicar para elaborar este programa y para que el mismo funcione de una manera que aporte significativamente al mejoramiento del desempeño de Aktuell Möbel son los siguientes:

- Como parte fundamental y que no se podrá obviar, el programa de seguimiento de trabajos deberá ser diseñado para que funcione en Internet, es decir, que desde cualquier lugar con acceso a Internet, se pueda acceder al mismo para ingresar o consultar la información necesaria
- La base fundamental del funcionamiento del programa de seguimiento de trabajos, será el de colas de trabajo, es decir, que cada empleado o departamento que tenga participación en el proceso de venta o producción tendrá su cola de trabajos que será alimentada del departamento precedente.
- Los trabajos deberán ordenarse en cada cola de trabajo no de una manera FIFO, sino de acuerdo a la urgencia o plazo que el cliente solicite para la entrega de su proyecto. Este criterio

deberá ser aplicado especialmente para el proceso de producción.

- Cada uno de los departamentos, tanto en el proceso de ventas como en el proceso de producción no puede trabajar mas de un trabajo a la vez, de esta manera, conseguiremos que cada tarea que se empiece sea terminada lo mas pronto posible, puesto que mientras no se termine la tarea activa, no importa cuan urgente pueda ser alguna otra tarea, esta última no se puede realizar puesto que el sistema lo impide.
- Cada departamento debe tener la opción de tener una instancia de espera, en donde se pueda colocar los trabajos que no dependan directamente de los empleados o departamentos sino que dependan de los clientes, como información específica o dependan de la provisión de materiales específicos en el caso del proceso de producción.
- Los plazos de entrega de los trabajos serán dados por el sistema calculando el tiempo que los trabajos toman desde la firma del contrato del cliente hasta que los archivos sean entregados en fábrica, mas el tiempo promedio de fábrica, mas el tiempo que esté comprometido el cuello de botella de la fábrica que en este caso es la máquina pegadora de bordes. Todo este tiempo acumulado será multiplicado por un factor del 50% de margen de seguridad. Tiempo que podrá ser utilizado por cualquiera de los departamentos o empleados sin desmedro de que el sistema reordene los trabajos para que la fecha de entrega comprometida con el cliente se cumplan.
- Dentro del diseño del programa de seguimiento de trabajos, se tiene que considerar la posibilidad de comprometer, contratar y cumplir negocios de oportunidad, los mismos que tendrán una consideración especial de urgencia. Esta consideración será la de que estos trabajos especiales no tendrán que esperar en las colas de trabajo de ningún departamento sino que siempre

estarán en primer lugar delante de todos los otros trabajos pendientes.

- La parte específica del seguimiento de clientes, con la opción de espera, permitirá que el personal de ventas pueda recabar y escribir dentro de la orden de trabajo de cada cliente toda la información que pueda de su cliente. Es decir, con cada llamada o visita que se realice al cliente, se tiene que generar un registro dentro del programa de seguimiento que podrá ser revisado por cualquier empleado o distribuidor de Aktuell Möbel con solo identificar la orden del cliente.

El costo de este programa será de \$ 4.500,00 por una vez mas un valor mensual de \$ 150,00 por asesoramiento y mantenimiento del mismo. Consideramos que frente a las ventajas que recibiría la compañía de este software, el costo es asequible por lo que recomendamos su implementación.

Con las ventajas y características anotadas anteriormente, estamos seguros de que el proceso de venta de Aktuell Möbel así como el proceso de producción mejorarán ya que al mismo tiempo que la compañía conseguirá una forma óptima de manejar la información de cada cliente, de una manera ordenada y correctamente documentada al alcance de todos, se conseguirá también que el personal de planta, instalación y ventas sepan los particulares de la orden de su cliente. Con la implementación de este sistema, se implementa a la vez un MPS (Managing Production Software) o Software de Manejo de Producción que conseguirá un cumplimiento adecuado de los plazos de entrega convenidos con los clientes.

### 3.3.- Revisión, mejoramiento e implementación de nuevas políticas.-

---

#### 3.3.1.- Segmentos de Mercado

Dentro de los segmentos de mercado que Aktuell Mobel S.A. atiende y dirige sus esfuerzos de venta, consideramos que se debe mantener los actuales, que son:<sup>11</sup>

##### A.- VENTA DIRECTA.-

- Constructores
- Particulares

##### B.- PROYECTOS.-

Consideramos que se debe impulsar el segmento de la **Subcontratación de partes, piezas y módulos terminados** para otras empresas, puesto que la capacidad de la planta no está saturada, existe de hecho un nicho de mercado interesante como proveedores para otras compañías. Este nicho se encuentra principalmente en la ciudad de Quito que es la que mayor demanda profesional tiene a nivel nacional y en donde la empresa tiene su menor penetración de mercado frente a la demanda de la misma. Este nuevo segmento podría constituir una interesante oportunidad de negocio para Aktuell Mobel y al mismo tiempo conseguiría una segmentación de mercado que apoyaría los esfuerzos de la compañía por mejorar sus resultados.

Este segmento de mercado tiene ventajas claras como las que anotamos a continuación:

---

<sup>11</sup> Referencia Pg. 18 de este trabajo

- No se necesita un esfuerzo adicional de ventas, puesto que para conseguir este tipo de negocios, tendrán que ser realizados directamente por la Gerencia Comercial en contacto con los ejecutivos de las otras fábricas.
- No constituye un riesgo para el mercado potencial de la compañía, puesto que si alguna otra empresa necesita de los servicios de Aktuell Mobel, esto significa que ya firmaron el contrato correspondiente a la obra que subcontratarían, por lo que Aktuell no ha perdido un cliente, sino que ganaría un espacio rentable en la fabricación para terceros.
- La venta a terceros sería un ingreso marginal interesante para la compañía puesto que no tendría costos de logística ni de instalación con lo que el rendimiento de estos negocios iría directamente a incrementar las utilidades de Aktuell Mobel.
- El precio de venta de estos muebles o partes podría ser reducido puesto que ocuparían espacios de producción en los cuales la compañía no se encuentra al 100% por lo que recomendamos este tipo de segmento.

Adicionalmente, tenemos que considerar que con la entrega de distribuciones, se crea un nuevo segmento de mercado que sería el de **Distribuidores**, el análisis de este segmento se encuentra ampliamente analizado en el subcapítulo **3.1.2**<sup>12</sup>

El detalle de los segmentos de mercado que Aktuell Mobel S.A. atendería con estas implementaciones, sería el siguiente:

---

<sup>12</sup> Ref: Pg. 41 a 48 de este trabajo

#### A.- VENTA DIRECTA

- Constructores
- Particulares

#### B.- PROYECTOS

#### C.- SUBCONTRATACION DE PARTES, PIEZAS Y MODULOS TERMINADOS

#### D.- DISTRIBUIDORES

### **3.3.2.- Plazos de entrega, formas de pago y descuentos.-**

Siguiendo los lineamientos que mantendría la compañía con la implementación del nuevo software de Seguimiento de Trabajos y Organización de Producción, los plazos de entrega serían ahora la condición bajo la cual se ordenaría todo el proceso de ventas y producción de Aktuell Möbel, de tal manera, todos los esfuerzos de la organización se encaminarían a cumplir de una manera óptima el plazo que el programa de seguimiento da al momento de la firma del contrato. Como se indicó oportunamente, dentro de la programación de producción, quedará siempre un espacio que podrá ser utilizado para ventas de oportunidad, entendiéndose estas, como negocios que dependen de plazos de entrega cortos en los cuales el cliente está dispuesto a pagar un poco mas para conseguir los bienes de una manera mas rápida, esto sin desmedro de los otros contratos firmados y comprometidos por la empresa. De esta manera, el Departamento Comercial puede firmar contratos más rentables con ciertos clientes como por ejemplo locales comerciales, remodelaciones urgentes, agencias bancarias y en

definitiva cualquier cliente que necesite sus muebles en un plazo más corto que el estipulado por el programa de seguimiento de trabajos.

En lo que a la forma de pago se refiere, se tiene que tomar correctivos urgentes y definitivos. Luego de analizar la manera en que las fábricas establecidas durante un mayor tiempo que Aktuell Mobel en el mercado manejan su política de formas de pago, determinamos que estas empresas cobran el 100% del valor del contrato al momento que van a empezar la instalación de los muebles en el lugar destinado para este efecto. Esto quiere decir, que los clientes sí están dispuestos a realizar este pago, que sería en definitiva 100% anticipado. La política de Aktuell Mobel de cobrar el 50% de anticipo y el saldo contra la entrega de los bienes instalados conlleva varios inconvenientes que detallamos a continuación:

- El flujo de caja no es óptimo, puesto que como conocemos la empresa tiene problemas económicos y no tiene liquidez suficiente para su normal desempeño. Al cobrar un mayor anticipo y el saldo antes de la terminación, mejoraría el flujo de dinero de manera ostensible.
- Al cobrar los saldos a la terminación de las obras, encontramos que la gran mayoría de clientes encuentra defectos en la obra que son simplemente pretextos para alargar el plazo de pago, con lo que se consigue solamente incrementar los problemas de instalación y no terminar a tiempo los contratos con los clientes.
- De igual manera, encontramos que clientes piden adicionales a su contrato y utilizan la presión del pago del saldo como amenazas para que estos adicionales no sean cobrados o sean muy baratos.

Con estos antecedentes, consideramos que la compañía debería implementar la siguiente política de cobros y forma de pago:

- 60% a la firma del contrato
- 20% a 30 días plazo
- 20% a 60 días plazo

Estas consideraciones de pago, se darían solamente con documentos firmados y recibidos por la compañía al momento de la firma del contrato.

Estos valores se han determinado luego de realizar el siguiente análisis:

Si se cobra el 60% de anticipo a la firma del contrato, y el plazo de entrega promedio de las obras es de 30 a 40 días, al realizar el segundo cobro del 20% a 30 días plazo, se estaría garantizando que el 80% del valor del contrato este cobrado cuando se empiece a instalar el mismo. De igual manera, al cobrar el 20% restante a 60 días plazo, dejamos todavía la posibilidad de que el cliente que no se encuentre 100% satisfecho, pueda realizar los reclamos correspondientes y de ser necesario, poner una orden de no pago al último documento entregado a Aktuell Möbel.

Cabe recalcar, que luego de analizar las políticas de la competencia, estamos seguros de que el mercado aceptará estas condiciones sin mayores inconvenientes.

En lo que respecta a los descuentos que se ofrecen a los diferentes segmentos de mercado, encontramos que los mismos son competitivos en relación a los que ofrece la competencia.

Podría ser muy fácil el incrementar el precio de venta al público en el valor que la compañía lo deseara y subir el margen de descuentos, pero hacer esto conllevaría un riesgo de pérdida de negocios por percepciones equivocadas de los clientes que lean el precio al público como muy alto.

De tal manera, sugerimos que se mantengan los rangos de descuentos existentes que han dado un resultado favorable a los intereses de la compañía.

### **3.3.3.- Publicidad y Mercadeo.-**

Como anotamos anteriormente, Aktuell Mobel S.A., no realiza ningún tipo de publicidad ni esfuerzos de mercadeo. Luego de conversaciones mantenidas con los ejecutivos de la compañía, ellos nos han indicado que la precaria situación económica de la empresa no les permite realizar este tipo de acciones.

Con esta consideración, recomendamos a la Compañía que se realicen esfuerzos publicitarios económicos como los que anotamos a continuación:

- Las ventas mensuales de Aktuell Mobel a sus clientes por medio de la tarjeta de crédito Diners Club, supera un promedio mensual de \$ 20.000,00. Luego de averiguar con Diners, encontramos que esta empresa estaría dispuesta a distribuir sin costo alguno, publicidad de la compañía en los estados de cuenta de sus socios a nivel de Quito, Guayaquil, Cuenca y Manta. En las otras ciudades no se comprometerían, puesto que nos indican que el costo de logística para este efecto sería muy elevado. Aktuell Mobel S.A., correría con el costo del impreso, el cual consideramos que sería muy económico frente al beneficio que

se podría recibir y a la consiguiente elevación de la percepción de valor de sus clientes al promocionarse con esta tarjeta de crédito que es reconocida como de prestigio a nivel nacional.

- Se recomienda estudiar convenios similares con otras tarjetas de crédito, especialmente, Visa Banco del Austro y American Express, con las cuales Aktuell Möbel tiene un interesante nivel de facturación mensual.
- Se debería implementar promociones en los almacenes en fechas específicas, como San Valentín, Días de la Madre y el Padre y Navidad. Estas promociones no necesitan de inversiones elevadas sino mas bien de una correcta información a los clientes que están realizando sus cotizaciones en fechas previas a las indicadas anteriormente. Estas promociones consideramos que no deben ser en base a descuentos sino mas bien se debería ofrecer bonos para compras futuras con lo que se conseguiría de alguna manera incrementar la fidelidad de los clientes que se acojan a las mismas.
- La empresa cuenta con 4 camiones con su respectivo furgón a nivel nacional, en los mismos se deben colocar gigantografías publicitarias con lo que se conseguiría una publicidad rodante que incrementaría la penetración de la marca y sin duda, elevaría la percepción de valor de los clientes.
- En todos los lugares donde se están instalando muebles de Aktuell Möbel, se debería colocar algún tipo de letrero o afiche donde se indique que en esa obra se colocarán muebles de la compañía.

Consideramos que estos pequeños esfuerzos, si bien no son suficientes, contribuirían a mejorar la penetración de la marca y la percepción de valor de la compañía frente a sus clientes.

De todas maneras, recomendamos que en el momento en que Aktuell Mobil se encuentre en capacidad económica de hacerlo, contrate los servicios profesionales de una empresa especializada en Marketing para que realice campañas en medios. Esta recomendación es sobre todo para los mercados de Quito y Guayaquil, donde la presencia de Aktuell Mobil es todavía muy débil y se debe reforzar su presencia para que mejoren las ventas de estos Distribuidores.

De cualquier manera, dentro de los esfuerzos que se tienen que realizar de una manera inmediata, existe uno que en especial no puede esperar mas y que sería la implementación de una página Web de Aktuell Mobil S.A., donde se pueda tener acceso a la información de los tipos de productos que la misma ofrece al mercado además de una galería de obras entregadas en las diferentes ciudades.

Esta página deberá ser estructurada de una manera tal que permita a los diferentes almacenes utilizarla como muestrario para sus clientes y tiene que ser actualizada constantemente con nuevas obras realizadas y diferentes diseños que se van implementando de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Este esfuerzo consideramos que no tendrá un costo alto y si un servicio inmediato para la organización.

#### **3.3.4.- Implementación de un sistema de Atención al Cliente luego de la instalación.-**

No se tiene desarrollado ningún tipo de proceso de atención al cliente una vez terminada la instalación de su proyecto. Es decir que, si luego de firmada el acta de entrega-recepción de la obra el cliente tuviera cualquier tipo de inconveniente con el trabajo

recibido, no existe la forma de atender estos problemas de una manera prolija y adecuada.

Recomendamos que se encargue a una persona en particular la recepción de este tipo de quejas y que haga un seguimiento a las mismas hasta poder determinar la solución de las mismas. Esta persona deberá ser externa al personal de ventas y diseño, puesto que se necesita que esta persona esté en la fábrica en si para que con la facilidad de la comunicación y cercanía con el departamento de producción y con el personal a cargo de la instalación, pueda atender rápidamente las necesidades de los clientes.

Este servicio, si bien puede generar un costo adicional para Aktuell Mobel S.A., este costo será siempre mas bajo que la potencialización de la percepción de valor del cliente que, como hemos anotado en este trabajo, es básicamente la única fuente de publicidad con que cuenta la compañía al momento.

### **3.4.- Logística y apoyo a los distribuidores.-**

---

Al decidir cerrar los almacenes propios que la compañía mantenía en las ciudades de Guayaquil, Manta, Quito, Loja y Ambato, existe un riesgo muy alto de que los desempeños de los distribuidores no sean los adecuados para conseguir las metas que Aktuell Mobel S.A. necesita para salir adelante económica y financieramente.

De tal manera que consideramos que el Departamento Comercial de la compañía debe mantener una estrecha relación con los distribuidores en lo que respecta a presupuestos, manejo de clientes y resultados se refiere.

Aktuell Mobel S.A., debe elaborar los presupuestos de ventas que cada una de las sucursales debe cumplir para que su gestión sea favorable tanto para la compañía como para el distribuidor. En caso de que los mismos no se cumplan, existirá inmediatamente un desfase peligroso para los resultados que Aktuell Mobel espera conseguir en el corto plazo. De tal forma, es imperativo el control sobre el cumplimiento de los presupuestos de cada una de las sucursales y en caso de que los mismos no se cumplan, se debe tomar correctivos inmediatos para solventar estos problemas. Además, como analizamos anteriormente, dentro de los volúmenes de venta proyectados que los distribuidores tienen que cumplir, no se ha dejado ningún margen alto de error, es decir, si algún distribuidor falla en conseguir las metas propuestas, esto significaría que inmediatamente el mismo distribuidor estará en un riesgo alto de quebrar y no poder seguir con su operación.

Cabe indicar, que las metas sugeridas no son en ningún caso difíciles de alcanzar con respecto al tamaño de mercado de cada distribuidor. Es importante anotar también, que al necesitar el distribuidor de su gestión para poder salir adelante, el nivel de compromiso de ellos tiene que crecer sustancialmente, ya que no se pueden dar el lujo de mantener una actitud pasiva frente al mercado. La posición es muy sencilla, o venden o desaparecen.

Por estos motivos, el Gerente Comercial debería buscar nuevos distribuidores para las zonas de Guayaquil y Quito, en donde los mercados permitirían sin conflictos marcados, que se pueda tener mas de un distribuidor por ciudad. De igual manera es importante que se apoye a los distribuidores con visitas

programadas de acuerdo a los criterios de los ejecutivos de la compañía para ayudar en la parte de logística y de ventas.

En la parte logística, es necesario que las personas encargadas de las instalaciones en la ciudad de Cuenca, visiten las sucursales y ayuden a mejorar los procesos que se tienen que dar una vez que los muebles llegan a su destino. La experiencia del personal de planta será de suma importancia para que los diferentes distribuidores se apoyen en ella y consigan mejorar su rendimiento y la satisfacción del cliente.

En la parte de ventas en si, objeto de este trabajo, se tiene que tener un especial cuidado para no dar la imagen de separación entre la fábrica y sus distribuidores. Esto se explica fácilmente, ya que si un Distribuidor desea conseguir un contrato grande, es decir, un Proyecto, el contratante va a buscar siempre el mejor precio para su obra y si el siente que el distribuidor está en la mitad ganando un porcentaje, buscará por cualquier medio eliminarlo de la negociación o simplemente desistirá de contratar con Aktuell Möbel.

Es así, que se debe negociar en conjunto con los distribuidores este tipo de negocios en donde el distribuidor cederá parte de su descuento al contratante y ganará menos en porcentaje pero mucho mas en volumen. Aktuell Möbel tiene que estar preparado para apoyar este tipo de negociaciones.

De todas maneras, se deberá analizar cada caso en particular y determinar si el distribuidor está o no en capacidad de afrontar este tipo de contratos. De ser negativa la respuesta, Aktuell Möbel deberá analizar si puede realizar el contrato por si solo, es decir, sin el distribuidor de por medio. Esto no generaría un

conflicto con los distribuidores ya que ellos por si solos, habrán determinado que su margen no les permite atender al cliente. Recomendamos de todas maneras que de ser este el caso, Aktuell Mobel siempre considere algún tipo de beneficio económico para el distribuidor utilizando sus servicios para controlar los proyectos o simplemente para el apoyo logístico necesario para estas obras. Recordemos que Aktuell Mobel como tal no ha podido ingresar en estos mercados y si el distribuidor logra generar negocios potenciales deberá la empresa ser fiel a quienes están ayudando a la penetración de la marca y a la consecución de negocios.

### **3.5.- Información adecuada en los almacenes y puntos de venta.-**

---

Una falencia importante dentro del departamento comercial de Aktuell Mobel S.A. constituye el hecho de que se tenga muestrarios de productos incompletos, sin los colores o acabados que se tiene en existencia, o simplemente en la fábrica existen productos que los almacenes ni siquiera saben que existen.

Se debe solucionar este problema de una manera urgente, aplicando un boletín semanal de información desde bodega a los diferentes puntos de venta, con la información respectiva a existencias, nuevos colores o acabados, o productos que se han descontinuado. Este trabajo de información será de suma utilidad para mejorar el proceso de venta y la seguridad del personal que se encuentra en contacto con el cliente, puesto que de acuerdo a las conversaciones mantenidas con ellos, esta falta de información adecuada y completa, les genera una incertidumbre de que lo que están ofreciendo a sus clientes, podrá ser entregado en realidad.

## **CAPITULO 4**

---

---

### ***Conclusiones y Recomendaciones***

Una vez analizada la situación actual del departamento comercial de Aktuell Mobel S.A. y determinada la situación ideal del mismo, para concluir este trabajo, determinamos a continuación ciertas conclusiones y recomendaciones para que esta empresa consiga los fines fundamentales para los cuales fue creada.

#### **4.1.- Cambios dentro de la Organización**

Sin lugar a dudas, la eliminación de las diferentes sucursales de la compañía es el primer paso a dar, ya que las mismas constituyen al momento un lastre pesado y duro de llevar para Aktuell Mobel S.A., ya que la empresa se encuentra todavía en un proceso de maduración y penetración inicial al mercado y no tiene los recursos económicos necesarios para seguir esperando resultados favorables de sus sucursales. Pero este cambio que recomendamos, no está basado simplemente en un análisis frío de los números, sino mas bien, en la experiencia de la Gerencia General y Comercial de la compañía, que determinan que sus Jefes de Almacén son personas capaces pero no consiguen los rendimientos necesarios ya que sus ingresos no se ven afectados por los resultados de sus sucursales.

Es necesario aclarar también que sería muy sencillo el recomendar un cambio en la forma de pago para los jefes de las sucursales basado en sus rendimientos y cumplimientos de

metas mensuales pero los ejecutivos de Aktuell Mobel manejan un criterio marcado de no pagar comisiones al personal del departamento comercial, sino mas bien entregar un bono por resultados a todo su personal. Este criterio se basa en una realidad conocida en nuestro medio que es que en las empresas donde la remuneración de todos los empleados menos los del departamento de ventas o comercial es fija, y solo la de estos últimos es variable, existe una desconexión y sensación desagradable del resto del personal frente al personal de ventas porque estos últimos mantienen siempre ingresos superiores a sus compañeros.

Es igualmente sencillo de analizar que si al personal de ventas se le paga comisión sobre las mismas, el único interés que tienen es vender, sin importar que la negociación sea o no favorable para la compañía o que cumpla con los parámetro de la misma y normalmente el personal de ventas basa su esfuerzo en las diferentes negociaciones solamente en el precio de las mismas con lo que se consigue tener una eterna disputa de mayores descuentos o mayores facilidades de pago a los clientes o plazos de entrega irreales que no se van a cumplir con lo que se consigue solamente dañar la reputación de la compañía.

De cualquier manera, esta es la política que Aktuell Mobel ha adoptado y nosotros debemos respetarla y adaptarnos a esta realidad para que este trabajo sea serio y objetivo.

Por estos motivos, se ha determinado que al entregar las distribuciones se conseguirá también un cambio de actitud del personal de las mismas y de cualquier manera, si estas no funcionan se puede o incrementar el número de distribuidores en

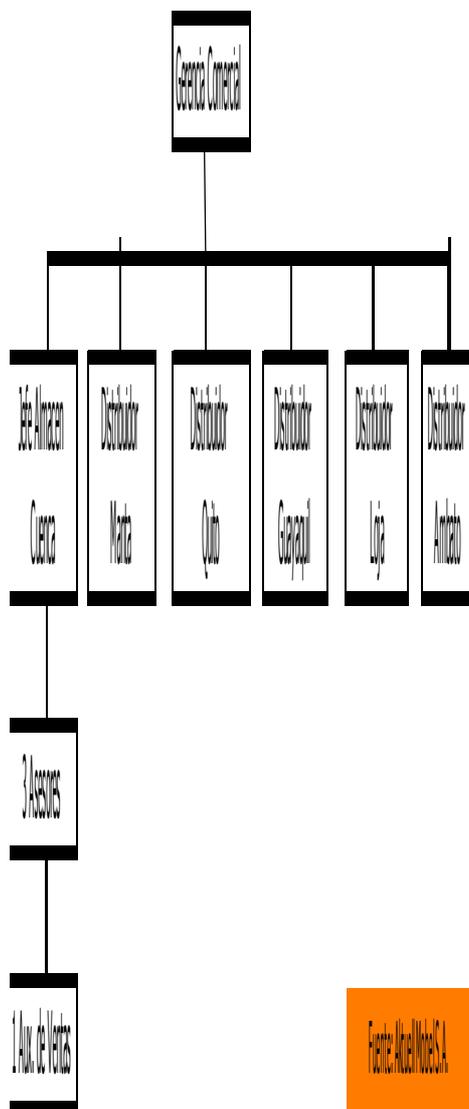
ciertas ciudades o simplemente eliminarlas del mercado al cual se atiende, debiendo en este caso redimensionar la fábrica al tamaño del mercado que se atiende.

El incremento en los precios viene de la mano de la necesidad de mejorar el flujo de la compañía y la imperiosa e impostergable realidad de conseguir resultados positivos en el corto plazo.

De acuerdo a los análisis realizados, la calidad y el servicio que Aktuell Mobel S.A. ofrece a los clientes, son un sustento real que conseguirá que esta alza de precios sea aceptada por el mercado. Además, como ya anotamos en su debido momento, el precio final que se alcanzará sigue siendo competitivo en los diferentes mercados a los cuales se atiende. Ha sido igualmente anotado que la filosofía de la compañía en ningún caso es la de vender mas barato y competir por precio sino por servicio y calidad.

## 4.2.- Cambio del Orgánico funcional del Departamento Comercial

### ORGANIGRAMA DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL



Fuente: Aktuell Möbel S.A.

### **4.3.- Cambios en los procesos de Venta y Postventa**

---

En un mundo globalizado, donde la correcta recopilación y manejo de la información son activos muy valorados en los países del primer mundo, es necesario que Aktuell Mobel S.A. se ponga a la par con los procesos de manejo de clientes que se utilizan a nivel mundial.

De tal manera, que las implementaciones de los nuevos Softwares de diseño y manejo de los trabajos y las órdenes de producción, son una necesidad imperiosa e impostergable para la compañía. La presentación de cotizaciones profesionales con diseños en tercera dimensión, a colores, y en un programa específico para este efecto, conseguirá mejorar la percepción de valor de los diferentes clientes y ayudará ostensiblemente en el mejoramiento de los resultados de la compañía.

De igual manera, la implementación del sistema de seguimiento de trabajos y organización de producción, permitirá a la compañía cumplir con las fechas de entrega ofrecidas a los clientes en un altísimo porcentaje, hecho que diferenciará a Aktuell Mobel S.A. de sus competidores puesto que como es conocido por todos nosotros, las personas o empresas que trabajan en estas líneas tienen una reputación de incumplimiento y desorganización mercedamente ganada dentro de nuestro país.

Con la implementación de estos programas, estamos seguros que se conseguirán ventajas competitivas reales y duraderas puesto que además la industria de la madera en general es

reacia a realizar inversiones y esfuerzos por mejorar este tipo de situaciones.

En resumen, estos esfuerzos tendrán como beneficiario final a los clientes de la compañía pero sin dudarlo el mayor beneficio será la compañía en si misma, que mejorará su reputación y conseguirá clientes que la recomendarán y que, al final, serán su mejor publicidad.

Por otro lado, la implementación del servicio de asesoría completa, es otro importante paso hacia la consecución de clientes satisfechos en mejor manera y con experiencias positivas en su relación comercial con Aktuell Mobel S.A.

No se puede seguir ofreciendo diseños con errores o que no cumplan con los mínimos requerimientos de los clientes por errores de información o de percepción de los diseñadores. Estamos convencidos de que, al ofrecer una servicio de asesoría desde el momento mismo de la medición hasta que se termine la instalación de la obra contratada por el cliente, los problemas se reducirán ostensiblemente, con el consiguiente ahorro para la compañía, y además se tendrán clientes mas satisfechos y mejor servidos.

Se debería capacitar al personal de ventas y diseño en las técnicas de atención al cliente para conseguir un mejor servicio. De igual manera recomendamos que de una manera periódica, se revisen los procedimientos en donde se detecten problemas de atención al cliente y se trate constantemente de mejorarlos, ya que los mismos no constituyen gasto para la empresa sino solamente una mayor dedicación y atención personalizada de parte del personal existente.

Otro aspecto que recomendamos cambiar, es el de la entrega de las primeras cotizaciones con toda la información completa. Para entender mejor esta recomendación, debemos anotar que Aktuell Mobel S.A., además de entregar un presupuesto detallado del proyecto al cliente, le entrega una planta de distribución de los muebles cotizados, todas las elevaciones frontales que el proyecto tenga además de una perspectiva en tercera dimensión del mismo, consideramos que el entregar toda esta información escrita y gráfica al cliente está ayudando a que el mismo se lleve el proyecto a otra fábrica o simplemente donde su carpintero de barrio y solicite que se lo haga otra empresa o persona. Simplemente la entrega de la planta de distribución de los muebles y el presupuesto es suficiente, si se determina que el cliente está verdaderamente interesado en contratar con Aktuell Mobel S.A., se debería entregar un proyecto mas completo, pero no se debe entregar toda la información a la primera oportunidad.

#### **4.4.- Incrementar la percepción de valor generada en los clientes.-**

---

Dentro del análisis que hemos realizado, se ha utilizado el término “percepción de valor del cliente” en numerosas oportunidades. Esta percepción es tal vez, la mayor ventaja con la que Aktuell Mobel S.A. cuenta al momento, ya que no realiza mercadeo ni publicidad.

De tal manera, recomendamos que la política de “total satisfacción del cliente” sea reforzada y manejada con inteligencia por todo el personal de la compañía. Encontramos que muchas veces, la empresa satisface requerimientos de los clientes mas allá de los estipulado en los contratos, pero no se lo

hacen saber al cliente de manera que el mismo tenga conciencia y conocimiento que se le está ofreciendo ciertos trabajos adicionales sin costo.

Recomendamos que cuando este tipo de obras adicionales se realicen, las mismas se facturen con detalle de lo que se le está entregando al cliente, y un descuento del 100% del valor de venta al público que los adicionales tuvieran. De esta manera, el cliente tendrá presente que la compañía esta haciendo algo por el que no era una obligación contractual.

Adicionalmente, esperamos que los cambios en el proceso de venta y postventa así como la Asesoría Completa que se les dará a los clientes una vez implementados los cambios que sugerimos, mejorarán su experiencia y se constituirán en refuerzos positivos de su compra, con lo que, los clientes satisfechos recomendarán a Aktuell Mobel S.A. y ayudarán de gran forma al posicionamiento de la marca de la empresa.

#### **4.5.- Determinar la Imagen de la Empresa deseada.-**

---

Concluyendo con el trabajo que hemos elaborado, es necesario determinar que lo que se espera de la Imagen que Aktuell Mobel S.A. proyecte a los diferentes mercados es la de una empresa muy moderna, seria, responsable y sobre todas las cosas, que cumple. Estas cualidades, podrán posicionar a la compañía en los diferentes mercados nacionales y mantenerla por muchos años puesto que recién en el país se empieza a sentir una corriente de satisfacción del cliente y servicio total. Estos preceptos, de ser aplicados y mantenidos con una constante revisión y evolución darán a Aktuell Mobel S.A. las herramientas

básicas para lograr ser **“una empresa rentable que cumple con su entorno ahora y en el futuro”**

#### **4.6 Recomendaciones Generales.-**

---

Recomendamos que la empresa tome muy en cuenta el realizar esfuerzos de publicidad y mercadeo lo más pronto posible, de lo contrario la penetración de la marca será demasiado lenta sobre todo para los mercados de Quito y Guayaquil.

El trabajo de los Distribuidores tiene que ser monitoreado permanentemente y recomendamos que se les de el apoyo suficiente tanto en la parte de logística como en la parte de ventas para conseguir, en conjunto, alcanzar los resultados mínimos necesarios, y como es lógico, buscar siempre el mejorarlos.

La motivación y capacitación tiene que ser permanente, no necesariamente se tiene que invertir mucho dinero en estos aspectos, sino mas bien, mantener al personal informado e involucrado con los diferentes procesos, solo así, Aktuell Mobel S.A., tendrá personas “empoderadas” en cada uno de sus cargos. En lo que nos concierne, que es el departamento comercial de la empresa, los diseñadores y personal de ventas tienen que ser informados constantemente de los acontecimientos que se den a nivel nacional puesto que si sienten que la compañía está mejorando, tendrán una mayor motivación y seguridad en su trato con los clientes.

## **RESUMEN.-**

---

La compañía Aktuell Mobel S.A., fue creada con el fin de ofrecer muebles modulares para acabados de construcción dentro del mercado nacional. Para este efecto, cuenta con tecnología de última generación lo que le permite ofrecer modulares de excelente calidad con plazos de entrega cortos dentro del medio. Los estados financieros de la compañía han presentado pérdidas hasta Diciembre del año 2005, este trabajo presenta una "Organización del Departamento Comercial de Aktuell Mobel S.A." de tal manera que con cambios en políticas de precio, de manejo de sucursales e implementando softwares de diseño y seguimiento de trabajos, los resultados de la compañía sean positivos en el corto plazo.

## **ABSTRACT.-**

---

Aktuell Mobel S.A. was created with the goal of offering the Ecuadorian Market cabinets for house furnishing. In order to do that, it's technology is the state of the art, allowing the company to offer the best quality cabinets with short delivery terms comparing with the local suppliers. The company lost money until December 2005, this work treats the "Aktuell Mobel's Sales Department Organization" looking to overcome the loses in the short term, reviewing the prices, changing the way they handle their stores, and working with new software in design and order managing.