



---

**eoí** | escuela  
de negocios

# TERENZA MUEBLES

*Sustentantes:*

*Laura Patricia Aquino Roedán*

*Pura Priscilla Méndez Fernández*

*Tutor:*

*Francisco Martín Carbajal*

*23 de Junio de 2008*

*MBA Full Time, Madrid*

# INDICE

TERENZA MUEBLES .....	4
ÁNÁLISIS DEL ENTORNO .....	7
1.1 Entorno Político / Legislativo.....	7
1.2 Entorno Económico .....	7
Impacto economías emergentes.....	8
1.3 Entorno social .....	9
1.4 Otros sectores .....	10
Vivienda .....	10
Energía.....	10
ÁNÁLISIS SECTORIAL.....	11
2.1 Industria del mueble en España .....	11
2.2 Industria del mueble en Yecla .....	11
2.3 Situación competitiva del sector del mueble .....	12
2.3.1 Competidores.....	12
A nivel local .....	13
A nivel nacional.....	13
A nivel Internacional .....	14
2.3.2 Tendencias del mercado de consumo .....	15
2.4 Asociaciones e instituciones de apoyo al sector .....	15
2.5 Clientes .....	17
2.6 Proveedores .....	17
2.6.1 Poder de negociación de los proveedores.....	18
2.7 Canales de distribución.....	19
2.8 Innovación en el sector del mueble .....	19
2.9 Barreras de entrada y salida.....	21
2.10 Estructura de costes del sector.....	22
2.11 Comunicación.....	23
2.12 Recursos Humanos .....	23
ANÁLISIS INTERNO .....	24
3.1 Organización y Recursos Humanos.....	26
3.2 Estructura productiva: Proceso de Fabricación .....	27
3.2.1 Diseño.....	28
3.2.2 Compras.....	28
3.2.3 Proceso de Fabricación.....	28
3.3 Análisis Financiero .....	30
3.3.1 Variación Porcentual en ventas de Terenza Muebles.....	31
3.3.2 Rentabilidad económica .....	31
3.3.3 Rentabilidad Financiera.....	32
3.3.4 Liquidez general del negocio.....	32
3.3.5 % de Endeudamiento .....	33
3.3.6 Rotación sobre Activos (ROA) .....	33
3.4 Clientes .....	34
3.4.1 Mercado Nacional .....	34
3.4.2 Exportación.....	35
3.5 Proveedores .....	35
3.6 Sistemas de Información, Control y Tecnología (I+D+i).....	36
3.6.1 Informática .....	36
3.6.2 Fabricación .....	37

3.6.3	Control de costes .....	37
3.6.4	Subcontrataciones .....	38
3.6.5	Innovación .....	38
3.7	DAFO .....	38
3.8	Objetivos Estratégicos .....	40
3.8.1	Líneas Estratégicas Actuales .....	40
3.8.2	Objetivo Estratégico General.....	40
3.8.3	Objetivos Estratégicos Específicos.....	40
<b>PLAN DE MARKETING.....</b>		<b>42</b>
4.1	Posicionamiento .....	42
4.2	Segmentación .....	43
4.3	Clientes y Público Objetivo.....	43
4.4	Marketing Mix .....	44
4.4.1	Productos .....	44
4.4.2	Precios .....	44
4.4.3	Distribución .....	45
4.4.4	Publicidad y Promoción .....	45
4.5	Red Comercial .....	46
4.5.1	Requerimientos de personal .....	47
4.6	Servicios y garantías.....	47
4.7	Proyección de ventas e inversiones en Marketing.....	48
4.8	Plan de control .....	50
<b>PLAN DE OPERACIONES.....</b>		<b>51</b>
5.1	Descripción del producto y flujo de materiales en producción .....	51
5.2	Mejora y desarrollo de procesos.....	52
5.2.1	Mejora en el proceso de diseño .....	52
5.2.2	Mejora en la organización de la producción.....	52
Área de Reparación .....		52
Existencias finales .....		53
5.2.3	Mejoras en la organización de la producción .....	53
5.2.4	Desarrollos para la fabricación de mueble rústico.....	53
5.2.5	Mejoras en el sistema de calidad implantado .....	54
5.3	Estacionalidad de la demanda .....	54
5.4	Plan de inversiones para el aumento de capacidad.....	55
5.4.1	Compra de maquinaria para el lijado de cantos planos .....	56
5.4.2	Compra de maquinaria para barnizado UV y cinta transportadora .....	59
<b>PLAN RECURSOS HUMANOS .....</b>		<b>61</b>
6.1	Introducción.....	61
6.2	Situación Actual .....	61
6.3	Propuesta de Reestructuración Organizacional .....	62
6.4	Costes de Personal y Distribución Plantilla.....	66
<b>PLAN FINANCIERO .....</b>		<b>67</b>
7.1	Escenario Realista .....	67
Ratios.....		68
7.2	Escenario Optimista.....	70
Ratios.....		70
7.3	Escenario Pesimista .....	72
Ratios.....		72
Plan de Contingencia .....		74
<b>ANEXOS .....</b>		<b>75</b>

## TERENZA MUEBLES

Como resultado del interés de Terenza Muebles, en la colaboración de un equipo de asesores para identificar mejoras en la organización, este proyecto se inicia contando con la ventaja de poder utilizar datos reales para su evaluación. Esta condición destaca el valor de esta asignación si tomamos en cuenta que los análisis y previsiones de crecimiento fueron fundamentados en informaciones reales suministradas por la empresa.

Terenza Muebles es una empresa familiar creada en 1.992, en Yecla, en la provincia de Murcia, y dedicada a la fabricación y comercialización de comedores y dormitorios clásicos en madera, de calidad media – alta, distribuyéndolos a través de tiendas tanto en el mercado nacional como internacional.

Terenza Muebles, en su origen, comenzó fabricando bajo pedido. Para entonces, funcionaba en el mercado elitista de mueble clásico con un producto de muy alta calidad. Desde ese momento, comenzó a forjarse el prestigio que hoy en día tiene con la calidad de sus acabados.

A continuación se muestran fotos para ofrecer una mejor idea del concepto de mueble al que se hace referencia:

**Ilustración 1. Dormitorio Terenza Muebles.**



**Ilustración 2. Comedor Terenza Muebles.**



A partir de 1.994, la empresa ha crecido de forma continua, tanto en volumen de fabricación como en reconocimiento del mercado, realizando acciones clave como la adquisición de Cysa Mobiliario, que fabrica los muebles en crudo para Terenza Muebles. Desde el año 2002 se incrementó la productividad con la incorporación de maquinaria y el cambio a un sistema de fabricación por lotes de igual acabado y agrupación de piezas similares.

En el año 2003 se produce el traslado a unas nuevas instalaciones. Este hecho, conjuntamente con la dotación de nueva maquinaria y la instalación de un nuevo software de gestión, hacía pensar que les permitiría disponer de una mayor capacidad productiva y así mejorar el servicio ofrecido a la creciente demanda que venía experimentando. No obstante se han cumplido las previsiones de ventas realizadas, éstas no fueron evaluadas correctamente por la empresa en vista de que debido a los gastos generales adicionales y al crecimiento en infraestructura, la empresa no puede obtener los objetivos de rentabilidad que se plantearon en un principio sin realizar antes cambios dentro de la estructura del negocio.

La empresa necesita incrementar su demanda para situarse en volúmenes mayores y aproximarse a la capacidad productiva potencial de la misma. En este sentido, la utilización de mano de obra intensiva en sus procesos de fabricación supone una limitación para el crecimiento de los recursos humanos, pues no existe mano de obra bien cualificada ni solidez en la demanda. Además, la recesión económica y la crisis inmobiliaria abren un nuevo periodo de incertidumbre, que sitúa a la empresa en una situación crítica.

Ante la situación anterior la dirección de la empresa decide la realización de un proyecto de mejora para la recuperación de los márgenes de beneficio que se obtienen, trabajando en diversas líneas estratégicas del negocio, como son:

- Refuerzo de la imagen de marca de la empresa.
- Revisión del portafolio de productos y detección de oportunidades de mercado para reforzar líneas de mayor valor añadido para la empresa.
- Redefinición de la estructura organizacional.
- Búsqueda de innovaciones para la rentabilización del negocio.
- Identificación de nuevos mercados y canales de distribución.
- Ampliar la presencia en los canales de distribución actuales.

El objetivo de este proyecto es ofrecer alternativas de negocio sobre líneas estratégicas enfocadas hacia el incremento de la rentabilidad de la empresa, potenciando la presencia de Terenza Muebles en los canales de distribución actuales e innovando dentro de la cartera de productos ofrecidos.

## IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

**EMPRESA** TERENZA MUEBLES, S. L.  
**C.I.F.** B-30317428  
**DOMICILIO** CTRA. NACIONAL 350, KM. 105  
**C.P.** 30510 **LOCALIDAD** YECLA  
**PROVINCIA** MURCIA  
**ACTIVIDAD** FABRICACIÓN DE MUEBLES  
**CARGO** PRESIDENTE  
**NOMBRE** LUIS LEON NUÑEZ

<b>PLANTILLA</b>	(2002) 51	(2003) 53	(2004) 56	(2005) 58	(2006) 60	(2007) 61
<b>VOLUMEN VENTAS (K€)</b>	(2002) 2.957	(2003) 3.757	(2004) 3.711	(2005) 4.423	(2006) 4.568	(2007) 4.842

# ANÁLISIS DEL ENTORNO

El sector del mueble se ve influenciado por variables macroeconómicas, que determinan su evolución dentro de España, sin embargo, existen otros factores de la economía mundial que pueden resultar determinantes para las empresas que están vinculadas a la industria del mueble. En los siguientes apartados se comentarán los aspectos relevantes del entorno que rodea el sector del mueble en España.

## **1.1 Entorno Político / Legislativo**

España, con la entrada en la Unión Europea, cedió el control de algunas competencias económicas. Una de ellas y de las más importantes es el tipo de interés que marca el Banco Central Europeo y que a comienzos del año 2008 estaba situado en el 4%. Por otro lado, el Euribor se encontraba a día uno de enero de 2008 al 4,792%, y se trata del índice que más se utiliza en España para la concesión de créditos. En los siguientes apartados se ampliará la cantidad de datos macroeconómicos, pero ya se puede adelantar que la evolución creciente de los índices anteriores no hace más que incrementar el endeudamiento de las familias.

## **1.2 Entorno Económico**

La Comisión Europea prevé en España una fuerte desaceleración del crecimiento al 2,2% del PIB, en lugar del 2,7% estimado en febrero 2008, una tendencia que debería acentuarse en 2009, con una expansión de apenas un 1,8%, casi al mismo nivel que el conjunto de la Eurozona (1,5%).

El análisis de Bruselas coincide en parte con el brindado por el Gobierno español, que reconoció el fin de una década de bonanza económica al rebajar sus previsiones de crecimiento para 2008 del 3,1% al 2,3%, al tiempo que subió su previsión de desempleo como consecuencia del brusco frenazo de la construcción.

El crecimiento de España había sido del 3,8% en 2007 y el 3,9% en 2006, mientras que el de la Eurozona se había establecido en el 2,6% en 2007 y el 2,8% en 2008, en lo que aparece ahora como el pico de un ciclo de expansión que ha comenzado su curva descendente.

El índice de precios al consumo (IPC) ha crecido considerablemente, situándose en 4,3 % en el año 2007, frente al 2,7% del año anterior. Por otra parte, no se había registrado una subida mayor al 4% desde el año 2002 por la entrada en circulación del euro.

Otro dato importante a tener en cuenta es el índice de producción industrial, que se situó en el -0,6%; el coste laboral trabajador / mes aumentó el 4,2% (datos obtenidos a noviembre del año 2007, INE). Según estos comentarios, España es claramente un país con una productividad baja.

La tasa de paro se sitúa en el 8,03% aunque los últimos datos referidos a comienzos de 2008 indican un ligero aumento.

A partir del año 2002 se ha observado un incremento en el tipo de cambio euro/dólar. Según el informe mensual del Banco Central Europeo emitido en diciembre 2007, se indica que el euro continuará apreciándose frente al dólar siendo el tipo de cambio en el año 2008 y en el 2009 un 2,6% superior a la media alcanzada en el 2007.

Por otra parte, el euro se ha apreciado frente a otras monedas tales como, la libra esterlina, el renminbi chino y algunas de las monedas asiáticas vinculadas con el dólar. Por el contrario, se ha debilitado frente al zloty polaco y la corona checa.

Tomando en consideración que la mayor parte del mercado de exportación está concentrado en la zona euro, el fortalecimiento de la moneda no afecta de manera adversa el volumen de exportación actual. En otras economías como las de Rusia, Ucrania y Hungría que no pertenecen a la zona del euro, el incremento de la inflación en el último año y las alzas en el coste de la energía, podrían afectar la demanda de los bienes de lujo, reduciendo por tanto la importación de mobiliario español de alta calidad de estos países.

Por otro lado, la pequeña dimensión de la empresa española y la baja diversificación de los mercados exteriores en relación a otros países afectan la competitividad. Los principales mercados de España se concentran en las mayores economías europeas, lo cual provoca que ante situaciones de crisis generalizadas, la balanza comercial de España sea más vulnerable, y por tanto, la economía del país se vea más resentida.

## **Impacto economías emergentes**

La rapidez con la que crecen las economías de China e India supone un factor determinante para una evaluación adecuada del entorno. La alta competitividad en costes que presentan estos países, principalmente en la mano de obra, representa una problemática de competitividad para los países con costes más altos.

La competencia con productos provenientes de países de bajo coste presenta una dualidad entre desventajas y ventajas para los fabricantes. En primer lugar, la posibilidad de que estos productos extranjeros compitan con los productos nacionales en términos de coste, se

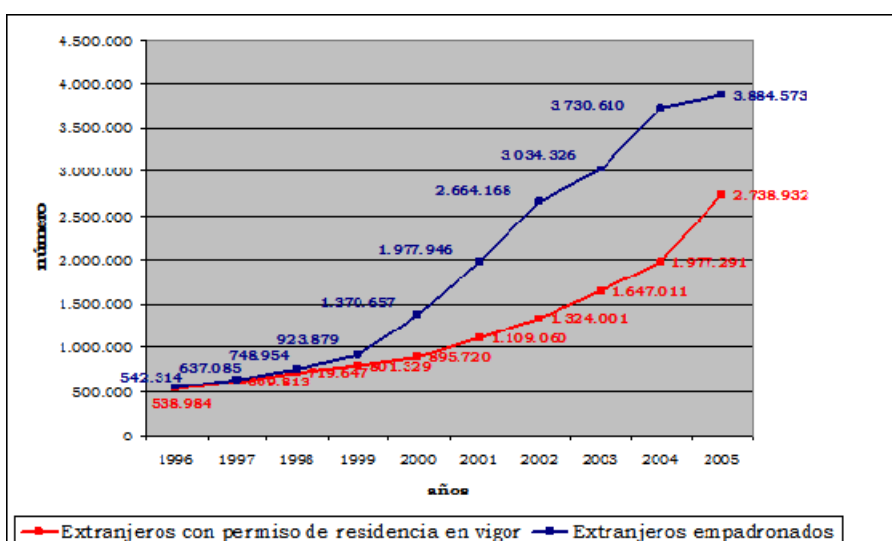


considera como una desventaja. Sin embargo, representa una oportunidad el reducir costes a nivel nacional si se negocia la compra de materias primas importadas desde estos países.

### 1.3 Entorno social

Se observa que el número total de extranjeros empadronados al final de 2005 suman 3.884.573, representando aproximadamente el 8,7% de la población total de España, mientras que en el año 2000 representaban el 2% de la población total.

A continuación se presenta un gráfico sobre la evolución de la inmigración experimentada en España en los últimos tiempos:



A continuación se ofrecen datos más concretos sobre la naturaleza de la inmigración en España. En números absolutos, América Central y del Sur es la región de procedencia del 36% de los inmigrantes con permiso de residencia en vigor, seguida de África, con el 24%, mientras que los procedentes de la UE representan tan solo el 21%. Por otro lado, el 55% de los extranjeros contratados se encuadraban en el sector servicios y el 6% en la industria, siendo estos porcentajes superiores al de los nativos. El sector agrario acogía al 16% de los extranjeros contratados y la construcción agrupaba al 23%, mientras que para los españoles estos porcentajes fueron inferiores. Merece destacar que las proporciones más altas de trabajadores extranjeros respecto al total de trabajadores en 2005 se dan en Melilla (donde los extranjeros suponen el 17,32% del total de trabajadores en alta laboral), Almería (15,71%), Baleares (14,73%), Murcia (14,49%), Gerona (13,44%), Lérida (13,38%), Alicante (12,42%), Madrid (11,49%), Castellón (11,27) y Las Palmas (11,07%), siendo la media nacional el 8,2%.

En conclusión, ha habido un crecimiento significativo de la inmigración en los últimos tiempos porque la situación económica en este país ha cambiado, necesitando mano de obra de baja

cualificación y el acompañamiento de la política migratoria. Actualmente, la mano de obra local ha ido desplazándose hacia sectores económicos más atractivos, como el servicio doméstico, por ejemplo. Se han creado muchos nuevos puestos a raíz del elevado bienestar de la población española.

Los movimientos migratorios favorecen el incremento en el incremento de los mercados de bienes y servicios, así como de muebles e inmuebles, debido a la formación de nuevos hogares. Este incremento en la demanda ayuda a sectores como el de la construcción, bienes de consumo masivo y mobiliario de hogar.

En el año 2008 y como consecuencia de la crisis económica que afecta España, la política migratoria se encuentra en proceso de cambio, a fin de reducir el número de inmigrantes legales que trabajan dentro del país.

## **1.4 Otros sectores**

### **Vivienda**

Existe una evolución hacia viviendas unifamiliares, en donde conviven diferentes miembros de la familia dentro del mismo hogar, que favorece las viviendas más grandes, y con mayor cantidad de individuos. Además hay un proceso de aclimatación y aceptación de otros hábitos y culturas debido a la fuerte inmigración que se ha producido en los últimos 5 ó 6 años con más de 800.000 inmigrantes sólo en el año 2007.

### **Energía**

Otro factor muy importante es el coste de la energía, que aunque hasta ahora era inferior a la media europea, se prevén fuertes subidas. Rafael Miranda, consejero delegado de Endesa y presidente del club español de la energía, e Ignasi Nieto, secretario general de energía abogan por una subida del precio de la energía de un 30 %, de manera paulatina. Además, debemos tener en cuenta el protocolo de Kyoto, y una creciente preocupación por el cambio climático y el medio ambiente. Todo ello nos lleva a estimar que el coste de la energía en España podría subir en los próximos 5 años por encima del IPC, e incluso situarse en valores entre el 5 %, y el 10 % de subida anual.

## ÁNALISIS SECTORIAL

A continuación presentaremos una breve reseña que describe la situación del sector del mueble a nivel nacional y en la comarca de Yecla, haciendo referencia a los principales problemas que afectan a la empresa derivados de los factores que componen el análisis a nivel sectorial.

### **2.1 *Industria del mueble en España***

El sector del mueble está atravesando por un cambio estructural. El volumen de ventas del segmento de fabricantes de muebles en España para el año 2007 fue de 8.666 millones de euros (1,2% del PIB), presentando un incremento del 0,21% con respecto al año 2006 según las cifras presentadas por el Observatorio Español del Mercado del Mueble del Instituto Tecnológico AIDIMA.

Desde el año 2001 el sector de fabricación de muebles viene sufriendo un visible estancamiento registrando su mayor decrecimiento en el año 2002 con un 0,58% y su mayor crecimiento en el año 2006 con un 1,3%.

Del total de ventas del año 2007 el Hogar moderno tiene una participación del 20,1%; Cocina un 17,4%; Tapizado 16,1%; Hogar clásico y Oficina un 10,3% cada uno; Hogar rústico un 9,4%; Baño un 6,6%; Diseño 3,8%; Rattán 2,4% y un 3,1% perteneciente a otros segmentos.

Las nuevas tendencias del sector llevan a las empresas a apostar por producciones de series cortas, mucho más flexibles y ajustadas a las exigencias del cliente. Además, en el sector del mueble existe una parte muy importante del mercado doméstico cubierto por importaciones de muebles asiáticos de bajo coste y también por muebles de mayor valor añadido con un coste más alto para el consumidor.

### **2.2 *Industria del mueble en Yecla***

En Yecla la industria del mueble ha sido el motor del cambio socioeconómico y urbanístico de la ciudad a partir de finales de los años 60. Las claves de este florecimiento han estado en la capacidad de «riesgo del empresariado», la creación de una muestra anual del mueble (La Feria del Mueble de Yecla), el acceso a los mercados europeos y mundiales a través de una oferta clara de los productos elaborados: calidad/precio bien ajustada y promoción adecuada. Las consecuencias de este desarrollo han sido varias: creación de puestos de trabajo, foco de atracción del espacio natural y regional, así como masiva llegada de extranjeros, exagerado consumo de suelo agrario transformado en diversos polígonos industriales, y nacimiento de una serie de instituciones que sostienen e incrementan esta red de desarrollo industrial actual

(Consortio Exportador del Mueble (CONEXMU), Centro Tecnológico (CETEM), Asociación de Empresarios (AREMA), etc.). Todo ello volcado hacia una economía globalizada, competitiva, que supone para el presente y futuro el gran desafío de esta ciudad.

El municipio de Yecla es actualmente un importante núcleo industrial, que centra su actividad en el sector de la madera y el mueble. Cuenta con casi 500 empresas dedicadas a la fabricación de muebles, tapizados, auxiliares y afines del mueble.

## **2.3 Situación competitiva del sector del mueble**

El mercado del mueble presenta unas condiciones en estos momentos que obligan a los empresarios a pensar en nuevas estrategias y nuevas formas de operar sus negocios. Actualmente la industria del mueble enfrenta las siguientes problemáticas:

- Alto poder de negociación de los distribuidores y concentración de los mismos.
- Reducidos márgenes de ganancias para los fabricantes.
- Gestión poco profesionalizada de las empresas fabricantes.
- Evolución del empresariado hacia una mayor aversión al riesgo.
- Atomización del mercado del mueble en España

Como resultado de la situación actual de competitividad que atraviesa el sector del mueble, las empresas requieren de la implantación de nuevas estrategias y modos de operar en las empresas que permitan:

- Reducir el poder de negociación de los distribuidores a través de agrupaciones de empresas fabricantes
- Adaptación e implementación de nuevas tecnologías que efficienten los procesos.
- Utilizar estrategias de diferenciación de productos tales como:
  - Elevar la calidad de los productos
  - Diversificar la cartera de productos
  - Utilizar la innovación adecuada a las tendencias del mercado
- Reducir el coste de desarrollo de productos
- Profesionalizar la gestión empresarial

### **2.3.1 Competidores**

Los competidores que se han escogido para el análisis son aquellos cuyo volumen de negocio es significativo en relación al de Terenza Muebles y están considerados en la empresa como directos y referencias a seguir en algunos aspectos. Estos competidores, siguiendo el criterio de su localización son:

## A nivel local

**Mobil Fresno** es una empresa creada en 1976 dedicada a la producción de mobiliario de alta calidad. Esta ubicada en Yecla y es una marca de referencia en la fabricación de mobiliario, tanto para el hogar como para establecimientos (hoteles, oficina, restaurantes, etc.). Está certificada en ISO 9001:2000 desde julio de 2003. La distribución la realiza a través de 4 marcas comerciales:

- o "**MOBIL FRESNO**" Dormitorios, comedores y modulares de estilo contemporáneo y art-decó.
- o "**INTERI**" Dormitorios, comedores y modulares de diseño moderno.
- o "**AMBARA**" Mobiliario auxiliar.
- o "**MOBIL FRESNO CONTRACT**" Mobiliario para hoteles y otros establecimientos.

Actualmente exporta alrededor de 30 % de sus ventas, siendo sus destinos por orden de importancia: EE.UU, Europa, Países del Este, Oriente medio y Australia. La vocación exportadora proviene desde el año 1985. Participan en la Feria Internacional del Mueble de Colonia, Bruselas, Milán y High Point. Apuestan fuertemente por la investigación en el diseño y control de calidad. Las instalaciones actuales de una superficie de 12.000 m<sup>2</sup>.

## A nivel nacional

**Muebles Francisco J. Blanch** es una empresa dedicada a la fabricación de Mueble Artesanal Clásico, ubicada en Catarroja, Valencia. Ofrece un producto de calidad y diseño y tienen más de 40 años de experiencia en el sector.

Es una empresa exportadora a Alemania, Arabia Saudita, Bélgica, Dinamarca, Egipto, Grecia, Holanda, Luxemburgo o Turquía. Participa en las ferias más prestigiosas, Valencia, Madrid, Colonia, High Point o Dallas.

Emplean alta tecnología en su proceso de producción, personal cualificado y en continua formación. Tiene 17.430m<sup>2</sup> de fábrica, 185 empleados para diseño, fabricación, distribución y comercial.

**Alto Tera** cuenta con una experiencia de más de 20 años en la fabricación y comercialización de muebles de alta calidad. Ubicada en Almarza, Soria.

**Al Puch** es una empresa que fabrica mobiliario de hogar y despachos de dirección, con 45 años de implantación en el mercado. Está ubicada en Carlet, Valencia sobre una parcela de 25.000m<sup>2</sup> y utilizan la más moderna tecnología y materiales.

**Hurtado** es una empresa que se fundó en 1940 en Riba-Roja de Turia, Valencia. Hoy es una compañía internacional que elabora muebles de estilo clásico contemporáneo, que decoran hogares en más de 50 países en el mundo y con una presencia directa en EE.UU. Ha seguido un plan de acción estratégico dedicado a la expansión global. Hoy el 70% de la producción de Hurtado se vende en los mercados internacionales y el 30% en España.

Los diseños están estandarizados y enfocan su estrategia en desarrollar mercados a través de diseños de atracción universal. Poseen un equipo internacional de diseñadores internos.

Están presentes en las tiendas más prestigiosas en más de 50 países en todo el mundo, bien a través de filiales propias o a través de joint-ventures en USA, Japón, India y Bogotá.

Sale en numerosas publicaciones nacionales e internacionales. En las mejores revistas: Southern Accents, Florida Design, Furniture Today, Nuevo Estilo, Elle Deco, Interiores, Casa Viva, Casa y Jardín, Arquitectura y Diseño. Posee unas instalaciones de 30.000m<sup>2</sup> con una apuesta firme por la innovación tecnológica.

**Mariner** es una de las empresas más prestigiosas de mueble en España. Ubicada en Paterna, Valencia. Marca tendencias en el mercado español y se dirige al segmento de muy alta calidad. Posee una gran experiencia en el sector. Fue fundada en 1893. Actualmente tiene dos plantas de producción, una de muebles de 14.000m<sup>2</sup>, sobre unas instalaciones de 60.000m<sup>2</sup>.

La producción de Mariner se desarrolla en tres ámbitos complementarios: iluminación, mobiliario y complementos decorativos.

Tienen distribuidores por toda España con gran presencia en la zona del Levante y Andalucía.

Exporta a Norteamérica, Centro y Suramérica, Europa, Europa del Este, Extremo Oriente, Australia y Países Árabes.

**Loyra** es una empresa dedicada a la fabricación de mueble contemporáneo y moderno. Ubicada en Alcacer, Valencia. Ofrece calidad en los productos y da mucha importancia a la atención a sus clientes. Cuenta con unas instalaciones de 11.000m<sup>2</sup> con maquinaria de última tecnología, centrándose en la realización de diseños exclusivos y garantía duradera en el mueble.

## **A nivel Internacional**

**Selva** es una gran empresa italiana de mueble. Fue fundada en Bolzano, Italia en 1968. Posee un centro administrativo y de dirección en Bolzano de 81.000m<sup>2</sup> y fábrica en Isola Rizza al lado

de Verona, Italia con un tamaño de 124.000m<sup>2</sup>. La nave tiene una superficie total de 54.500m<sup>2</sup>. Posee oficinas en el extranjero:

2002: Selva America.

2003: Selva Project – Alemania.

2005: Selva UK en Fleet, Inglaterra.

2005: Selva Medio Este – Dubai.

Exporta el 94% de su facturación a más de 50 países. Tiene más de 200 empleados y un número de subcontratas en torno a 100, con aproximadamente 1,000 empleados. Su mercado se sitúa en todo el mundo; Alemania, Italia, Austria, Reino Unido, países de la Unión Soviética, Suiza, Países Bajos, Noruega, Finlandia, Suecia, España, Polonia, Japón, Península Arábiga, USA y Canadá. Sus clientes son casas particulares, cadenas al por mayor, cadenas internacionales de hotel, hoteles, y los restaurantes.

Fabrica y comercializa mueble clásico y moderno. Está presente en Ferias de relevancia del sector del mueble, tal como Colonia, Milán y Verona.

### **2.3.2 Tendencias del mercado de consumo**

**IKEA** representa una alternativa atractiva para el consumidor final. Con la venta de muebles del hogar a bajo coste, vida útil corta, de fácil transporte e instalación y con líneas modernas e innovaciones en diseño, el mueble de Ikea, resulta un producto innovador y ha creado una nueva tendencia en los consumidores, los cuales sacrifican la calidad por un precio asequible.

Por otra parte, la intensa importación de muebles elaborados en China y cuya terminación es similar a la del mueble de madera clásico español, aunque con inferior calidad, ofrece una opción económica que supone competencia para el producto de mayor calidad.

Otros productos alternativos al mueble clásico son los elaborados con otros materiales como el metal, tela, plástico y vidrio. Se pueden encontrar diferentes diseños que pueden ser tan sofisticados o tan sencillos como se requiera, llegando a ser competencia del mueble en madera clásico, por su estética y en otros casos por el bajo precio.

### **2.4 Asociaciones e instituciones de apoyo al sector**

En la actualidad, las estrategias de aumentar y destacar el nivel de calidad del mueble, la incidencia en la adecuación de la formación, la promoción de la I+D, el diseño, así como el

respeto al medio ambiente están teniendo un respaldo importante por parte de las principales asociaciones del sector.

A continuación presentamos varias asociaciones, institutos tecnológicos, organizaciones y ferias que forman parte de los grupos de interés dentro del sector del mueble, ya que se dedican a apoyar las pequeñas y medianas empresas del sector ofreciéndoles servicios diversos, soporte financiero y la oportunidad de expandirse hacia nuevos mercados nacionales e internacionales. Entre estas organizaciones podemos encontrar:

**AIDIMA** es la Asociación de Investigación y Desarrollo en la Industria del Mueble y Afines. Conocida como el Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y afines, es una Asociación con personalidad jurídica propia, sin ánimo de lucro, carácter privado y ámbito nacional. Tiene como principal objetivo contribuir a elevar la competitividad del sector español del mueble, la madera y afines. Para ello, AIDIMA da soporte al sector en general y especialmente a sus empresas asociadas, en varias áreas de actividad, entre ellas: Embalaje, transporte y medioambiente; formación de recursos humanos; innovación y desarrollo tecnológico. Favorece la presencia internacional de las empresas, así como la cooperación con empresas de otros países, especialmente en Europa y Latinoamérica. Contribuye a difundir la cultura del mueble en el público en general. Algunos servicios se ofrecen en condiciones preferentes a las empresas asociadas a AIDIMA.

La Asociación Empresarial Centro Tecnológico del Mueble y la Madera de la Región de Murcia, - **CETEM** - es una Asociación empresarial privada sin ánimo de lucro, creada octubre de 1994 con la finalidad de servir como infraestructura externa de apoyo para las PYMES del Sector del mueble y la madera de la Región de Murcia, y contribuir a mejorar su competitividad. Su creación fue promovida por el Instituto de Fomento de la Región de Murcia (INFO), la Asociación Regional de Empresarios de la Madera (AREMA), el Instituto Tecnológico del Mueble (AIDIMA), el Ayuntamiento de Yecla, la Consejería de Industria y Turismo, el Ministerio de Industria y Energía, y la Comunidad Europea.

**La Asociación Regional de la Madera, AREMA**, es el punto de referencia del sector en la Región de Murcia. Agrupa a las industrias transformadoras de la madera en general, entre las que se encuentran los subsectores de carpintería, ebanistería, tapicería, fabricantes de elementos decorativos y mueble en general.

Representa a un sector de la economía murciana que ocupa un 15% del personal asalariado de la región y un 16% en cuanto a número de empresas. La Asociación de Empresarios agrupa al 75% del total de las fábricas de mueble y tapicerías; un 50% de las carpinterías de la región, todo esto hace que las empresas asociadas representen al 80% de la producción regional del sector y un 4,5% de la facturación global nacional.

Entre los fines y actividades fundamentales encontramos las siguientes:



- Representar, defender y promocionar los intereses profesionales económicos, sociales y culturales de los empresarios del sector de la madera y mueble de la Región de Murcia.
- Ofrecer servicios efectivos para los asociados de carácter general.
- Mejorar la competitividad promoviendo agrupaciones empresariales y participando en todas aquellas acciones que se encaminen a la mejora de la capacidad productiva y comercial de las empresas del sector, y la adecuación a las normativas, que se van determinando sobre el devenir de la vida de la empresa.
- Promover la formación empresarial y la mejora en la calidad y capacidad tecnológica de las empresas.

**CONEXMU** es una organización sin ánimo de lucro, desde el inicio ha contado con el apoyo de diversos organismos oficiales españoles y es miembro activo de las principales agrupaciones del sector, dedicada fundamentalmente a la promoción internacional de un número cercano a 60 empresas fabricantes de muebles, las cuales, están asentadas principalmente en la Región de Murcia (Sureste de España).

Entre otras iniciativas podemos encontrar las ferias de muebles más reconocidas como son: La Feria del Mueble de Yecla, La Feria del Mueble de Valencia y la Feria Internacional del Mueble en Madrid.

TERENZA MUEBLES está asociada o participa en todas las organizaciones mencionadas.

## **2.5 Clientes**

El cliente principal que debe evaluarse por su visibilidad de cara a los consumidores finales es el canal tienda. Principalmente este canal es importante porque sobre él se pueden implementar acciones que incrementen la demanda del consumidor final y la notoriedad de marca de la empresa.

Los consumidores finales del mueble, según estudios recientes publicados por el CETEM, tienden a reducir el gasto en muebles en situaciones de incertidumbre económica, lo que hace que la demanda de muebles en España sea elástica con respecto a la situación económica.

## **2.6 Proveedores**

Los principales proveedores del sector son las empresas de tableros, maderas, barnices, herrajes y colas. Los proveedores de tableros, barnices y colas están incrementando su tamaño a costa de fusiones y adquisiciones de empresas. Por lo tanto, el número de

proveedores disminuye, a la vez que aumenta el tamaño de sus empresas (de mayor tamaño que las propias empresas de muebles). Los costes por el cambio de proveedor son altos.

Los proveedores tienden a ofrecer productos de mayor valor añadido. Por otra parte, la materia prima básica, la madera, procede en su mayor parte del exterior. Las importaciones ascienden a 20 veces el valor de las exportaciones. Así, pues, el poder de negociación de los proveedores representa una amenaza para el sector, tanto por el proceso de concentración de empresas que se está produciendo, como por la dependencia del mercado exterior que tiene el sector.

#### **Entre los proveedores podemos distinguir diversos niveles:**

1. El primer nivel suministra a los proveedores de segundo nivel, o a los propios fabricantes integrados, las materias primas o piezas mínimamente elaboradas que éstos necesitan. Muchos son proveedores de ámbito nacional o incluso global, vinculados a grandes grupos madereros o químicos. Son, por ejemplo, los extractores de madera, productores de barnices y colas, de cristal, etc.
2. Los proveedores de segundo nivel realizan productos semiacabados o piezas terminadas para la posterior comercialización, suministrando a los fabricantes. Estas empresas están cobrando cada vez más importancia a medida que asumen mayores partes del proceso productivo, en respuesta a la desintegración de muchas empresas de mobiliario integradas verticalmente.
3. Por último, los proveedores especializados realizan productos concretos que requieren una tecnología o método artesanal especial como, por ejemplo, los tallistas o la marquetería.

### **2.6.1 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores representa una amenaza para el sector, tanto por el proceso de concentración de empresas que se está produciendo, como por la dependencia del mercado exterior que tiene el sector en la compra de materias primas.

Las materias primas principales utilizadas por este sector son suministradas por distribuidores españoles que la importan de Canadá y otros países; y la madera artificial (aglomerados, fibrapan...) de proveedores nacionales que la producen directamente. Los precios de las materias primas, tanto madera como pintura para barnizar, podrían verse afectados por las alzas del precio del petróleo que proyectan nuevas subidas en el futuro.

Los precios de las materias primas son fluctuantes, por lo que normalmente los fabricantes compran las mismas intentando beneficiarse de los mejores precios en cada momento y acumulando inventario hasta su uso durante todo el año.

## **2.7 Canales de distribución**

Tanto en la distribución del mercado nacional, como en el internacional, se observa una tendencia a la concentración de la distribución en un menor número de comercios. Se ha determinado una cifra cercana a los 12.000 puntos de venta en el mercado español. La concentración se ha producido por la proliferación de fórmulas comerciales del tipo de la franquicia y por la consolidación de las fórmulas más tradicionales como los grupos de compra y de venta. Estos últimos han sufrido modificaciones en su regulación de manera que han incorporado también los elementos básicos de los acuerdos de franquicia.

Las tendencias observadas dentro de los distribuidores son las siguientes:

- Enfoque hacia la integración y asociación de empresas de distribución aumentando el tamaño de las mismas.
- Aumento de la concentración, profesionalización de la gestión y mejora en la capacidad logística.

Estas tendencias están modificando la estructura de la distribución del mueble en los últimos años tanto en el mercado doméstico como en el internacional.

Por otra parte, los distribuidores del sector determinan en alta medida el precio al que se vende el mueble, la colocación en las tiendas y los términos de pago. Es por estas razones que se identifica que el poder de negociación se encuentra centrado en los distribuidores, los cuales se encuentran altamente concentrados generando una creciente presión sobre los fabricantes sobre los cuales recae la amenaza de ser fácilmente sustituidos como consecuencia además de la gran atomización de este sector. En cuanto a los períodos de pago definidos por los distribuidores, se observan las siguientes modalidades: pagos de contado y pagos a 30, 60 y 90 días, presentando para Terenza Muebles una media de 30 días como período medio de pago por parte de los distribuidores.

## **2.8 Innovación en el sector del mueble**

La tecnología e innovación en el sector del mueble es muy escasa. En el año 2007 AIDIMA realizó un censo total a 38,000 empresas en toda España, apenas el 5% dedicaban recursos a la innovación o la investigación. Sobre una facturación conjunta de 22.000 millones de euros en

el 2005, los industriales de la madera y el mueble dedicaron 189 millones a I + D + i., soportando los industriales casi todo el costo de la inversión y las ayudas públicas participaron con un 1% de la inversión de los industriales.

La inversión en innovación en el sector del mueble se concentra principalmente en procesos de comercialización, olvidando las inversiones en maquinarias para la mejora de procesos de producción y en inversión en software para hacer las tareas de diseño más modernas e innovadoras.

El problema del sector del mueble radica en una mano de obra intensiva a bajo coste que no permite la entrada de maquinarias que aceleren los procesos, ya que la mayoría de los muebles requieren de mucha mano de obra, debido a que son productos 100% artesanales en su mayoría.

Los empresarios del sector mobiliario evitan invertir en investigación y desarrollo de tecnologías por cuatro razones principales:

- Inversiones costosas
- Falta de personal cualificado para realizar investigaciones y manejar maquinarias altamente tecnológicas.
- Dificil acceso a la financiación pública debido a que las empresas están compuestas por un número reducido de empleados.
- Incertidumbre sobre el retorno de la inversión.

Otra de las áreas influenciadas por la tecnología e innovación en el sector mueble es el Diseño.

Según el estudio realizado por CETEM sobre el “Análisis de la situación del Diseño en el Sector del Mueble de la Región de Murcia”, las principales deficiencias se deben a:

- Gran desconocimiento del proceso de Diseño,
- Falta de herramientas y técnicas disponibles para agilizar y mejorar el proceso de desarrollo de nuevos productos.

Por otro lado, AIDIMA ha identificado diferentes líneas donde la innovación ha avanzado de forma destacada, según se muestra a continuación:

1. Introducción del concepto de ergonomía en el diseño del mobiliario.
2. Tendencia hacia la protección del medio ambiente en la selección de materiales.
3. Implementación de I+D dentro de los procesos de producción tales como:
  - Tecnología y flexibilidad
  - Reducción de tiempos de cambio
  - Automatización de procesos

4. Incorporación de la personalización del producto (incluyendo las fases de diseño, fabricación, montaje y distribución).
5. Implementación de normas de seguridad, medioambiente y calidad establecidas por los estándares europeos.

Respecto al nivel tecnológico de las empresas del mueble, éste depende en gran medida del tipo de mueble que fabrican, siendo mayor en la producción de mueble moderno y menor en la producción de mobiliario clásico aunque, a nivel general, el grado tecnológico de las empresas puede considerarse como medio (Segarra, 2003).

El proceso de tecnificación del sector del mueble se puede constatar en los siguientes procesos de la industria:

- o Automatización de procesos tales como:
  - Corte
  - Manipulación de materiales
  - Montaje del mueble
  - Control de Calidad
  - Embalaje
  - Almacenamiento
- o Mecanizado de tableros y uso de CNC

En el sector del mueble existe la necesidad de lanzar nuevos modelos periódicamente y con una mayor frecuencia que en el pasado. La obsolescencia del producto se produce cada vez con mayor rapidez. La oferta es muy amplia, existe un gran número de empresas en el sector, cada día presentan nuevas alternativas que exigen mayor capacidad de reacción.

Debemos tener en cuenta las oportunidades que nos aportan las nuevas tecnologías, software CAD – CAM, programas de integración, ERP's, Software de Diseño 3D y Diseño Catálogos, CRM's y las tecnologías de fabricación, todas estas ayudan a proporcionarle al producto un valor añadido y reducir el coste final del producto a través de las diversas fases del proceso.

## **2.9 Barreras de entrada y salida**

El sector del mueble en España, se encuentra altamente atomizado como consecuencia de la flexibilidad de acceso al mercado del mueble en España y del potencial de crecimiento que experimentaba este sector en la década de los 70's.

Actualmente, y a raíz del desarrollo del sector del mueble en términos de avances tecnológicos y procesos de manufactura cada vez más automatizados, se generan en este sector

importantes barreras de entrada, debido a la alta inversión que se requiere y a la cualificación especializada de los recursos humanos para operar en este tipo de industria.

Existe una alta internacionalización del mueble a nivel global, generando que los fabricantes a nivel mundial coloquen sus productos en el mercado internacional. Un ejemplo de esta tendencia a la internacionalización del mueble es el incremento de la presencia de fabricantes asiáticos como competidores directos de los fabricantes locales, principalmente China. No obstante, esta competencia se centra en artículos de menor calidad y durabilidad, su diferenciación en precio es el atractivo más importante para el consumidor final.

Según el último reporte del ICEX con resultados de las importaciones en el sector del mueble en España del 2006, China es el país de donde proviene la mayor cantidad de importación de este sector, seguido por Italia y Alemania.

Entre las principales ventajas competitivas que se identifican y que fortalecen la posición del sector del mueble en España frente a los países con mayores cuotas de importación están las siguientes:

- Servicio post – venta.
- Mejor tecnología de fabricación: permite una mayor customización de los productos a la necesidades del cliente (diseño modular).
- Mayor know-how que se materializa en una calidad de los productos y eficiencia de procesos.
- Fidelización de los canales de distribución por parte de los fabricantes nacionales.
- Mayor portfolio de productos y acabados para cada colección.
- Nivel de servicio y garantías de suministro de la firmas nacionales

Una importante barrera de salida es el alto coste que representaría para una empresa prescindir de sus empleados ante un eventual cierre de las operaciones. Esta acción conllevaría el pago de indemnizaciones, según lo establecido en la Ley laboral- inasumibles por la mayoría de las empresas del sector.

## **2.10 Estructura de costes del sector**

En cuanto a las cifras de negocio en el sector, observamos que debido a que es un sector industrial, el porcentaje que supone el gasto de personal es de 19,17%, los trabajos externos el 8,58%, y las amortizaciones suponen el 3,09%.

El promedio para el margen operativo es del 7%, y el beneficio neto final es del 4,26%. Con estas cifras podemos concluir que se trata de un sector en el que los márgenes están muy ajustados, y no tenemos ninguna fuerza frente a los distribuidores.

## **2.11 Comunicación**

La comunicación forma parte importante en este sector al momento de comercializar sus productos. Las revistas de diseño y mobiliario son las favoritas de las empresas, también los catálogos editados para las colecciones anuales son un arma de vital importancia al momento de llegar al distribuidor de muebles.

Inversiones relevantes en la radio, la televisión o los diarios se evitan ya que las mismas se consideran de muy alto coste comparado con el efecto generado en el cliente final.

Las tiendas de los distribuidores y el espacio ocupado en las mismas por una línea de muebles, también se consideran de vital importancia para la rotación del mueble dentro de las mismas.

## **2.12 Recursos Humanos**

La oferta de mano de obra calificada, tanto a nivel directivo como en los niveles inferiores de la empresa, es suficiente para cubrir las necesidades propias de una empresa del sector del mueble. Las posiciones clave que requiere la industria son los directivos comerciales y personal técnico y operadores.

La mayoría de las empresas del mueble en España son de carácter familiar y las posiciones de dirección suelen estar ocupadas por familiares directos de los propietarios o por estos últimos. Sin embargo, a medida que el mercado se hace más competitivo, las empresas requieren de evaluar con más cuidado la incorporación de personal calificado y con experiencia dentro del sector para ocupar las posiciones clave aunque estos sean no familiares.

# ANALISIS INTERNO

**TERENZA MUEBLES** es una empresa familiar creada en 1.992, en Yecla, en la provincia de Murcia, y dedicada a la fabricación y comercialización de comedores y dormitorios clásicos en madera de calidad media – alta distribuyéndolos a través de tiendas tanto en el mercado nacional como internacional a través de intermediarios.

A partir de 1.994, la empresa ha crecido de forma continua, tanto en volumen de fabricación como en reconocimiento del mercado. En el año 2002 se incrementó la productividad con la incorporación de maquinaria y el cambio a un sistema de fabricación por lotes de igual acabado y agrupación de piezas similares.

En el año 2003 se produce el traslado a unas nuevas instalaciones lo cual representó para la empresa una alta inversión. Esta nueva planta ocupa actualmente un 25% del total del terreno adquirido incrementando los gastos generales de la empresa, mientras que las ventas no se han incrementado en igual proporción para obtener la rentabilidad esperada.

Como resultado de la situación que enfrenta la empresa, se desarrolló un análisis detallado de los elementos que favorecen a la empresa así como de sus limitaciones, a fin de identificar las nuevas estrategias del negocio. Dentro de los aspectos positivos del negocio se destacan los siguientes:

- Tamaño actual de la infraestructura. Actualmente la planta de manufactura ocupa un 75 % del total del área disponible para su desarrollo lo cual posibilita el crecimiento de la empresa sin requerir inversiones adicionales en nuevas naves.
- Flexibilidad productiva. Terenza Muebles posee unas instalaciones versátiles con las que logra adaptar su oferta en función de las fluctuaciones de la demanda existentes en el mercado y nuevas tendencias en el acabado.
- La habilidad para crear catálogos de alta calidad, el equipo de fotografía, diseño gráfico y catálogos de la empresa, coloca a Terenza Muebles en una posición importante en este aspecto. La empresa ha seguido a la vanguardia en la creación de novedosos catálogos con mucha estética y comparable con los mejores de la competencia. En este tipo de industria, el catálogo juega un papel preponderante en el momento en que el distribuidor decide comprar un mueble.

Por otro lado, existen elementos que Terenza Muebles tiene como limitación frente a sus competidores, estos son:

- Gestión poco eficiente de la empresa, dado el volumen de trabajo y responsabilidades de los directivos estratégicos de la empresa. Es decir, las decisiones no siempre son



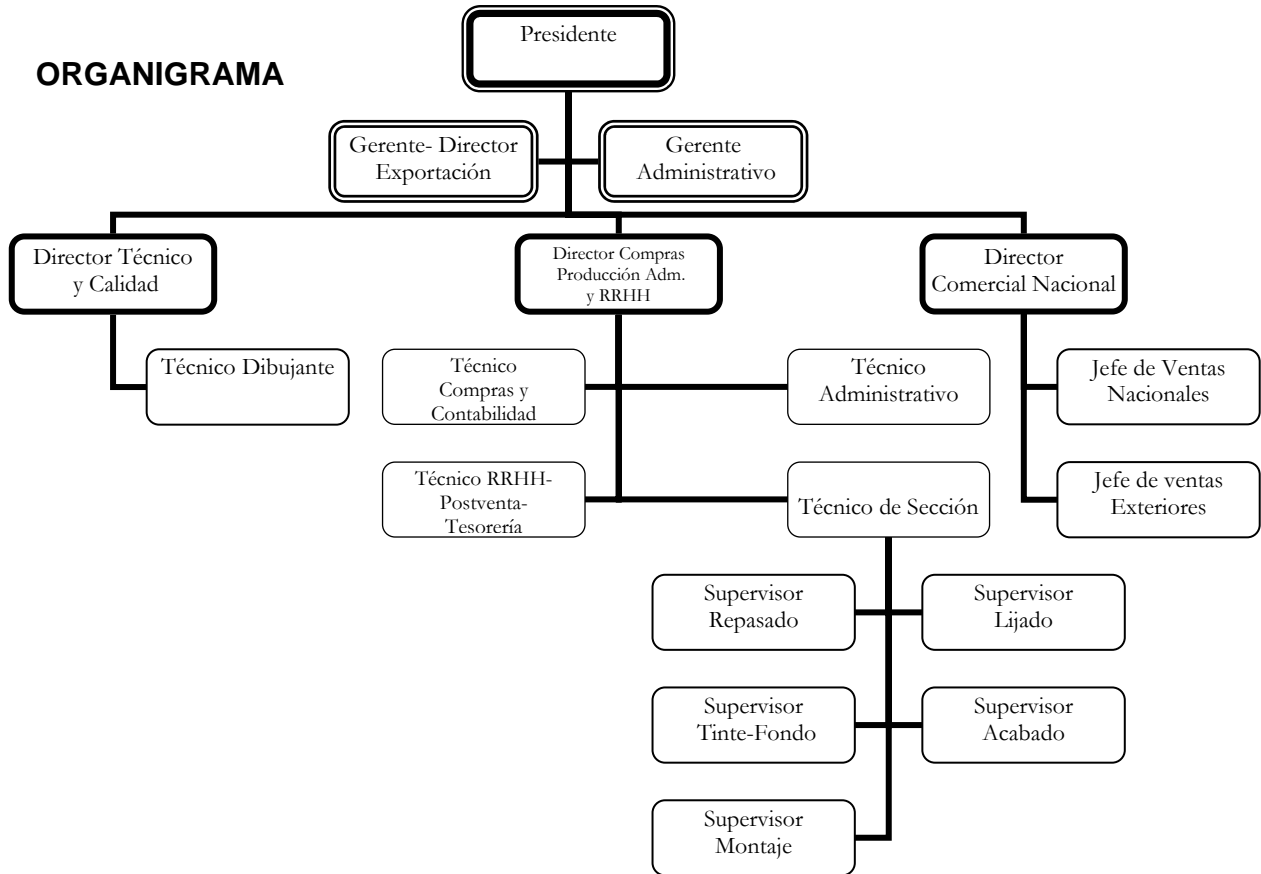
- fundamentadas en informaciones provenientes de la tendencia del mercado. Además, la escasa utilización de estudios de mercado, como referencia para definir las estrategias del negocio, y la escasa evaluación de la rentabilidad de los productos existentes representan una importante desventaja frente a los competidores.
- Poder de negociación de los distribuidores. Este sector, como se menciona en apartados anteriores, es muy sensible a las reglas de negociación en términos de descuentos impuestos por el cliente. El resultado de esta situación es la reducción en los márgenes por parte de Terenza Muebles.
  - Presencia en el mercado nacional, el mercado nacional puede explotarse con mayor eficiencia. Existen comunidades de España donde el producto de Terenza Muebles no es conocido y en las cuales se considera que podrían crearse nuevos mercados. En especial, se ha considerado el mercado del mueble rústico dado el crecimiento del sector hostelero en las zonas rurales donde este tipo de mueble es altamente demandado. Es una oportunidad para crear una nueva línea de producto que en el pasado tuvo un enorme éxito en la empresa por los bajos costes de procesamiento que conlleva.
  - Limitaciones para nuevas inversiones. Debido a la inyección de capital que se realizó en el 2003 durante el traslado y expansión de la planta de manufactura de Terenza Muebles, los accionistas optan por una posición conservadora frente a nuevas inversiones.

En conclusión, el diagnóstico de la situación actual de Terenza Muebles se resume en los siguientes aspectos:

- Rentabilidad del negocio por debajo de la esperada por los accionistas.
- Falta de cobertura del mercado nacional
- Falta de innovación en los productos ofrecidos
- Reducción de los márgenes de ganancia por descuentos a distribuidores
- Escasa utilización de estudios de mercado para la definición de las estrategias de negocio
- Diseño inadecuado de la estructura organizacional y distribución de funciones deficiente.

### 3.1 Organización y Recursos Humanos

Terenza Muebles es una empresa familiar cuya estructura organizativa es funcional y se conforma de una plantilla de 61 empleados fijos. El siguiente organigrama muestra dicha estructura:



La distribución de funciones en la empresa no es la óptima para alcanzar los objetivos trazados por la dirección. Fundamentalmente la empresa tiene directivos con una alta carga de trabajo y que integran funciones de áreas muy diversas lo cual dificulta el proceso de toma de decisiones. Por ejemplo, el organigrama actual contempla una posición encargada de las áreas de Recursos Humanos, Financiera, Compras y funciones administrativas. Esta distribución de funciones, a pesar de que se trata de una empresa mediana, se considera muy cargada para cumplir con los objetivos de cada puesto que ocupa el directivo.

Dentro de la empresa no existe un departamento encargado de la gestión de los recursos humanos, limitándose dicha gestión a la contratación de personal y pago de la nómina empresarial. No se han establecido políticas retributivas, de compensación o formativas para los recursos humanos dentro de la empresa.

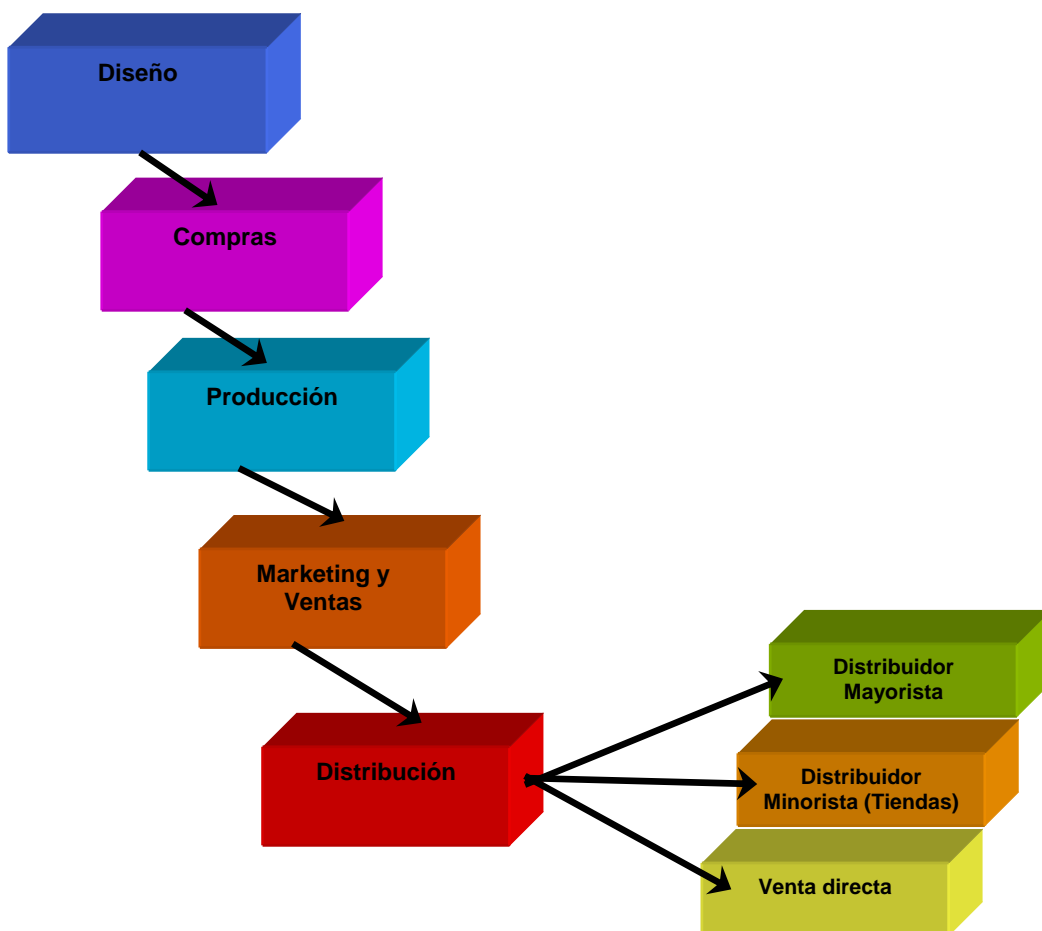
La mayor proporción de empleados es personal técnico o de bajo nivel formativo especialmente en lo referente a la actividad productiva de la empresa, razón por la cual las exigencias de los

recursos no han requerido el cambio organizacional orientado a la formación y retención de los mismos.

No obstante la valoración dada por Terenza Muebles a los Recursos Humanos, la rotación de empleados es baja lo que demuestra la fidelidad de los empleados hacia la empresa.

### 3.2 Estructura productiva: Proceso de Fabricación

La estructura productiva de Terenza Muebles genera una cadena de valor de vital importancia para la producción y comercialización de sus productos, la misma sigue el orden indicado en los siguientes acápite.



### 3.2.1 Diseño

En Terenza Muebles, el diseño de los productos está compuesto por las siguientes etapas:

Actividad		Dpto. Responsable
1.	Realizar visitas a ferias nacionales e internacionales.	Producción y área Técnica
2.	Crear bocetos.	Diseño
3.	Revisar bocetos.	Equipo de Revisión
4.	Fabricar prototipo.	Producción
5.	Evaluar prototipo.	Producción, Comercial y Diseño
6.	Definir colores y acabados.	Diseño y Comercial
7.	Realizar fotografías.	Fotógrafo y Diseño
8.	Desarrollar e imprimir catálogos.	Diseño y Comercial

Cabe destacar que todos los acabados que al final se escogen se hacen exclusivos. Los precios se calculan con la estimación de tiempos teniendo en cuenta históricos de otras colecciones por comparación.

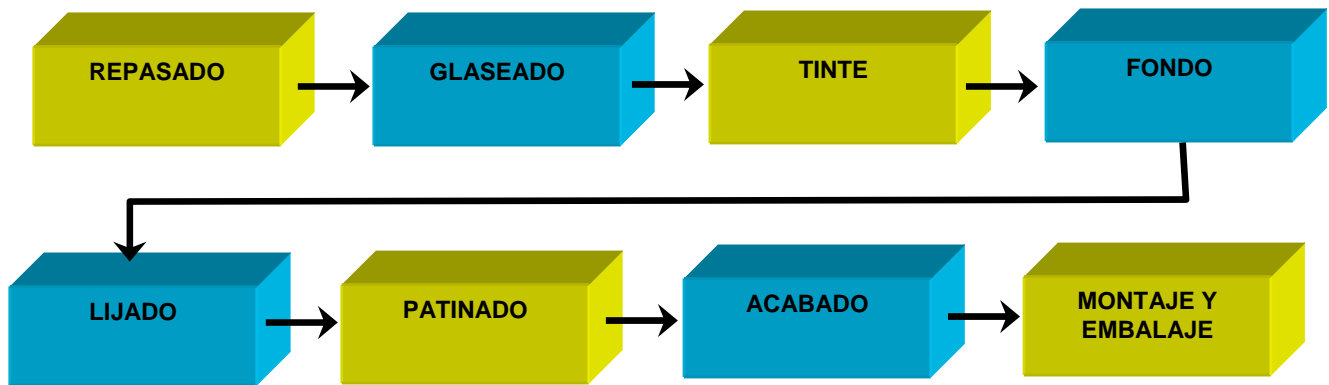
### 3.2.2 Compras

Cysa es un proveedor de materia prima que pertenece al mismo grupo de empresa de Terenza Muebles. Una vez está el material en Cysa Mobiliario, Terenza Muebles elige la secuencia de fabricación en función de los niveles de stocks que mantiene en su almacén (3 meses) y una cierta estimación sobre la demanda basada en la experiencia en el negocio. La fecha de servicio entonces es de unos veinticinco días desde que Terenza Muebles realiza un pedido a Cysa Mobiliario.

Esta estrategia permite a Terenza Muebles diferenciarse de la competencia en cuanto a la amplia gama de productos que oferta, haciendo que el cliente tan sólo tenga que esperar el tiempo de para pulimentar el mueble en crudo.

### 3.2.3 Proceso de Fabricación

El proceso de fabricación de Terenza Muebles comprende 8 secciones principales según el diagrama que observamos a continuación:



**Repasado.** El objeto de esta sección es pulir las piezas cuidadosamente y perfeccionar las superficies y las uniones.

**Glaseado.** En esta sección, para ciertos acabados y en piezas con caras exteriores se les aplica una capa de envejecido que consiste en pulverizar la pieza con pátina para su posterior limpiado con trapo. Esta técnica resalta las vetas del mueble.

**Tinte.** Se realiza manualmente con pistolas pulverizadoras en cabinas especiales o con un robot de pintura en cabinas presurizadas.

**Fondeado.** En esta etapa las piezas planas y semiplanas se fondean en el mismo robot de pintura antes citado. Esta es la primera pasada de barnizado que sella todo el color.

**Lijado.** El objetivo de esta sección consisten en dejar las superficies lo más lisas posible. La capa de barnizado ofrece un cierto margen para la igualación de la superficie.

**Patinado.** Consiste en el oscurecimiento de ciertas zonas del mueble con el fin de dar un efecto de acabado artesanal. Mediante la pulverización de una pátina para después realizar una limpieza con un "clin".

**Acabado y secado.** En esta fase se da al mueble la última capa de color y se procede al secado. es más conveniente pintar el mueble montado porque, de lo contrario, habría que pintar en dos fases las piezas que son planas y forman parte de una estructura.

**Montaje.** Tras el secado del acabado, todos los despieces de los muebles se clasifican y se acercan a la zona de montaje. Con todos los materiales preparados, se realiza el ensamblado de las piezas para formar el mueble con toda su lista de materiales integrada en una misma estructura.

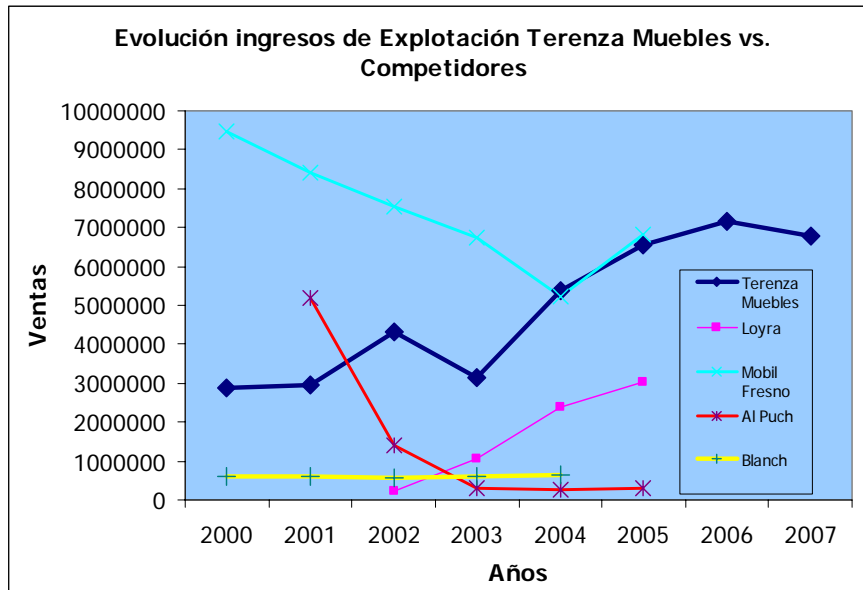
**Embalaje.** Esta fase se realiza principalmente con una máquina de embalar. Hay ciertas piezas sobre las que se realiza un embalado manual con cajas ya que debido a la geometría de las mismas o al tamaño, no es posible su embalado en máquina.

Dentro del proceso de fabricación existen dos operaciones que generan cuellos de botella, estas son el proceso de lijado y de repasado. Estos cuellos de botella ocurren principalmente porque estos procesos son mayormente manuales y requieren de mayor tiempo para lograr la precisión y calidad requeridas por Terenza Muebles. Por otra parte, la mayor cantidad de reclamaciones de clientes se encuentra relacionada a defectos en la etapa de lijado del mueble.

### **3.3 *Análisis Financiero***

Luego de realizar un análisis detallado, de los estados financieros del año 2007, acerca del peso de cada una de las partidas de costes, tanto costes directos como indirectos, se observó que ninguna de las partidas, excepto la de materias primas, tiene un peso muy diferenciado con respecto a las demás si ponderamos este peso sobre las ventas por año. Esto indica que el enfoque de las acciones de la empresa no puede dirigirse especialmente a la reducción de una partida de costes en específico sin realizar previamente un análisis más amplio de otros factores que puedan incidir en los beneficios obtenidos anualmente. Aunque la partida de materias primas es la más alta, esto se debe a la naturaleza del negocio en cuya estructura de costes ésta ocupa una proporción elevada con respecto a los ingresos.

La empresa ha mantenido un patrón de crecimiento sostenido en sus ventas hasta el año 2006, exceptuando el año 2003 y destacando dentro de la tendencia un decrecimiento de un 5% en los ingresos de explotación en el año 2007. Por el contrario, los competidores muestran un comportamiento de reducción de las ventas, excepto LOYRA. El gráfico muestra la tendencia en ventas mientras que en el cuadro se presentan los porcentajes de variación interanual de los ingresos de Terenza Muebles.



\* Datos de competidores disponibles hasta el 2005 obtenidos del sistema SABI de información financiera.

### 3.3.1 Variación Porcentual en ventas de Terenza Muebles

2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
16%	3%	47%	-27%	71%	22%	10%	-5%

El año 2002 presenta un incremento de las ventas producto de la incorporación del Corte Inglés como cliente de la empresa. Sin embargo en el 2003 debido al traslado de planta y a la reducción en horas de operación durante ese proceso se produce una reducción interanual de las ventas de un 27%. En el año 2004 hay un incremento sustancial de las ventas producto de que la demanda no atendida de períodos anteriores se pudo recuperar con la ampliación de la capacidad productiva en la nueva planta y al aumento de la demanda.

Los ingresos por ventas del año 2005 se produjeron por la introducción de una nueva colección que tuvo mucho éxito en el mercado. A partir de este año no se lanzan más colecciones innovadoras por lo que el incremento interanual de las ventas se va reduciendo hasta un -5% en el año 2007.

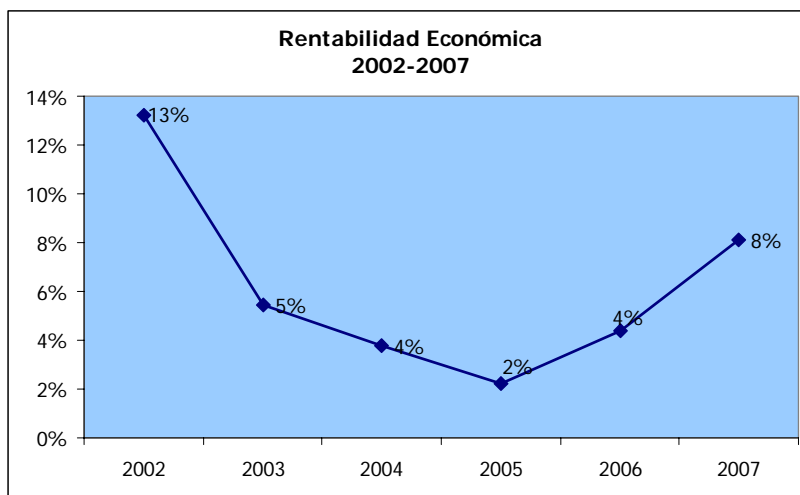
Por otra parte en el análisis de los ratios financieros y económicos de la empresa se detectó lo siguiente:

### 3.3.2 Rentabilidad económica

Terenza Muebles ha experimentado una reducción drástica en la medida de rentabilidad económica si se observa la trayectoria del indicador a partir del año 2002. De un 13% en el año 2002 a un 2% en el 2005. A partir de este último año se produce un incremento de la rentabilidad hasta alcanzar un 8% en el año 2007, producto del incremento en los beneficios.

Esta reducción se ve más acentuada a raíz de la compra de activos para la ampliación de la fábrica en el año 2003.

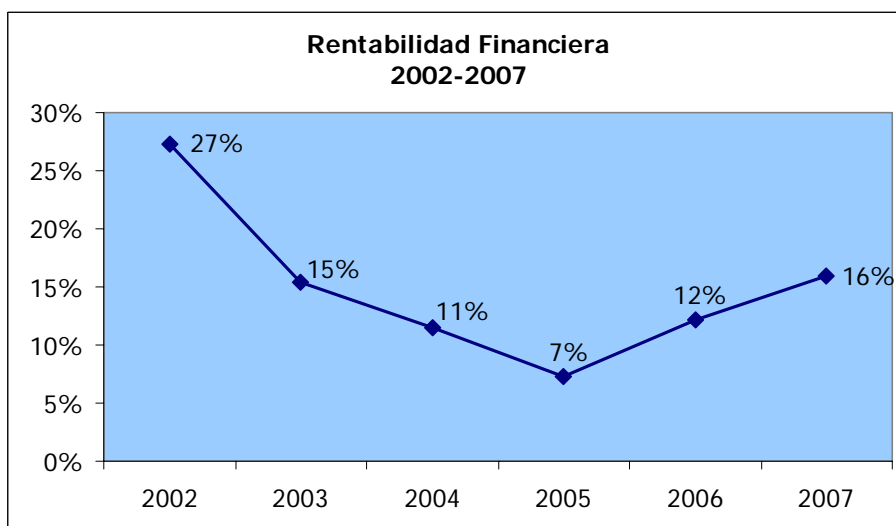
En el siguiente gráfico se muestra el comportamiento del indicador de rentabilidad económica de la empresa Terenza Muebles:



\*ROI=Beneficio / Activos totales

### 3.3.3 Rentabilidad Financiera

De la misma manera en que la rentabilidad económica disminuye, también la rentabilidad financiera se ve afectada como consecuencia de un retorno disminuido de los fondos propios aportados por los accionistas de la empresa.

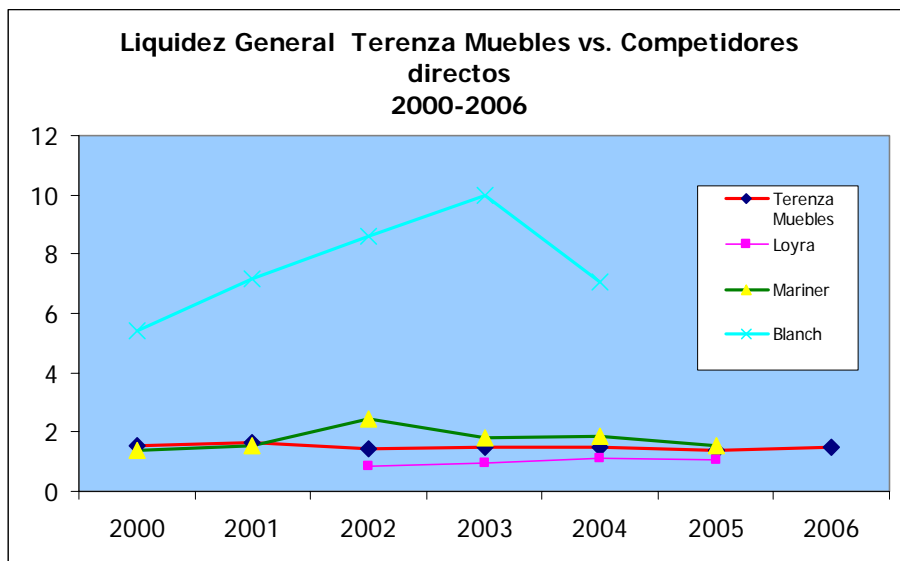


### 3.3.4 Liquidez general del negocio

Aunque Terenza Muebles presenta una liquidez general dentro de la media de sus competidores más directos, se trata de una liquidez baja. Si la comparamos con la de la empresa Blanch, se puede identificar que los niveles de liquidez de este competidor son mucho



mayores que la media de los demás participantes en el mercado del mueble clásico en el que se desempeña Terenza Muebles.

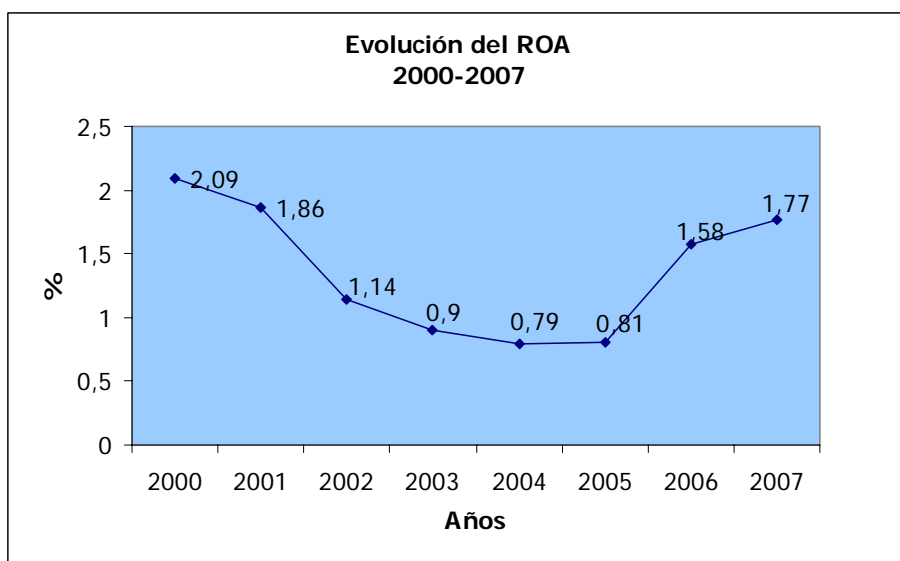


### 3.3.5 % de Endeudamiento

El nivel de endeudamiento de la empresa al 2006 es de un 141%, por lo que la estructura de la empresa podría estar apalancada. En general la mayoría de los competidores de Terenza Muebles presentan una alta tasa de endeudamiento lo cual sugiere que este tipo de sector no dedica una gran proporción de sus recursos propios a nuevas inversiones sino que utiliza el financiamiento externo para ello.

### 3.3.6 Rotación sobre Activos (ROA)

El indicador de retorno sobre cada unidad invertida de Terenza Muebles es bajo y su tendencia ha sido decreciente según se muestra en el siguiente gráfico.



**Nota General Gráficos:** Los datos obtenidos de los balances de P & G para los competidores fueron extraídos del sistema SABI de información financiera, sin embargo, existen datos que consideramos no muy confiables para una comparación fiable con respecto a la competencia como por ejemplo el número de empleados.

### **3.4 Clientes**

Los clientes en Terenza Muebles son principalmente las tiendas minoristas o los distribuidores de muebles al por mayor, ya que la estrategia actual de la empresa no contempla la venta directa al consumidor final.

Existe otra clasificación de los clientes y los divide en nacionales e internacionales, refiriéndose a la localización de los mismos.

Más adelante se introducirá el concepto del “Cliente Contract”; este es un canal de distribución directa conformado por el sector hostelero y de restaurantes.

#### **3.4.1 Mercado Nacional**

Existe una red de 25 representantes que cubren todo el territorio nacional. A continuación se representa las zonas de mayor presencia por provincias en el año 2007.

<b>Ranking</b>	<b>Provincia</b>	<b>PESO</b>	<b>ACUMULADO FACTURACIÓN</b>
<b>1</b>	<b>MADRID (Con Corte Inglés)</b>	<b>11,26%</b>	<b>11,26%</b>
<b>2</b>	<b>MURCIA</b>	<b>7,73%</b>	<b>18,99%</b>
<b>3</b>	<b>GRANADA</b>	<b>6,29%</b>	<b>25,29%</b>
<b>4</b>	<b>MALAGA</b>	<b>6,19%</b>	<b>31,48%</b>
<b>5</b>	<b>BARCELONA</b>	<b>5,91%</b>	<b>37,39%</b>
<b>6</b>	<b>SEVILLA</b>	<b>5,47%</b>	<b>42,86%</b>

En las demás provincias la presencia de Terenza Muebles es menor al 4% de la facturación total. Es por esto, que la empresa busca Comunidades Autónomas con alto potencial para la venta de muebles y así poder ampliar su mercado.

La facturación de Terenza Muebles se encuentra concentrada mayormente en su cliente El Corte Inglés, representando al año 2007 un 33,02% de su facturación total. Esto representa una amenaza para la estabilidad de las ventas anuales de la empresa.

### 3.4.2 Exportación

Terenza Muebles ha visto decrecer el peso de las exportaciones en los últimos años, lo cual no es de extrañar debido a la recesión económica, la apreciación del euro, el aumento de la competencia por la presencia de los países del este y los productos provenientes de países asiáticos con costes más bajos que los del mercado nacional.

La empresa exporta sus productos hacia Rusia, República Checa, Hungría, Bulgaria y Rumania principalmente. Sin embargo, con la entrada de competidores que fabrican muebles de menor coste, con características similares en cuanto a calidad y diseño frente a Terenza Muebles, la empresa ha identificado la oportunidad de potenciar su presencia en el mercado nacional, aprovechando el prestigio que tiene frente a los distribuidores y utilizar esta ventaja para incursionar en la distribución del mueble en canales directos.

### 3.5 Proveedores

La materia prima principal que se utiliza es el mueble en crudo. Existen distintos proveedores para dicha materia prima, que son, Cysa Mobiliario, propiedad de Terenza Muebles, y otros localizados en países de menor coste.

Cysa Mobiliario posee una tecnología de fabricación, basada en el control numérico. Por otro lado, los muebles importados se fabrican de un modo más artesanal, y se aprovecha la ausencia de requerimientos de desmontado para obtener muebles a un menor coste. Estos últimos son mayormente dormitorios que se compran en Portugal a Móveis, una fábrica de muebles en crudo. Mientras que los comedores se fabrican principalmente en Cysa Mobiliario. Este se localiza a unos sesenta kilómetros de Yecla, dónde se ubica Terenza Muebles.

A continuación se presenta el ranking de proveedores:

<b>RANKING</b>	<b>PROVEEDOR</b>	<b>PESO</b>	<b>NATURALEZA</b>
1	MÓVEIS, S.L.	19,9%	Crudo
2	CYSA MOBILIARIO, S.L.	19,7%	Crudo
3	PULIDOS Y ACABADOS	6,6%	Subcontratación pulimento
4	MANUEL IMPORT	4,4%	Importación
5	NABER PINTURAS Y BARNICES S.L.	2,6%	Pulimento

Como puede observarse, los proveedores de mueble en crudo son los más importantes. Según el escandallo de Terenza Muebles, el mueble en crudo representa el 60 % del coste directo del producto. El poder de negociación de Terenza Muebles frente a estos proveedores es alto, ya que la relación con ellos es buena. Terenza les asegura una facturación mínima anual según su previsión de ventas y los proveedores le responden con buenos precios y un muy buen servicio. Por otro lado, Cysa Mobiliario, al pertenecer al grupo de Terenza Muebles, establece acuerdos de precios muy favorables para la empresa.

El siguiente tipo de proveedores en orden de importancia en costos son aquellos que realizan los trabajos de pulimento. Hasta ahora, Terenza Muebles posee un alto poder de negociación con ellos, así como también con los proveedores de cristales y embalajes. Estos últimos están sujetos a variaciones de precios impuestas por mercados de grandes volúmenes.

En el resto de proveedores, como son los de barnices y pinturas, no ocurre lo anterior, debido a que son clientes más pequeños, aunque también se mantienen muy buenas relaciones comerciales. Cabe destacar que debido a la solvencia y cumplimiento de plazos de pago que tiene Terenza Muebles, en general existe una muy buena reputación de cara al mercado de proveedores.

Los proveedores de herrajes, como son bisagras y correderas metálicas de cajón, conforman una industria con una oferta muy fragmentada, por lo que, existe una multitud de opciones para cubrir toda la demanda existente. Los proveedores de este tipo de artículos están localizados principalmente en el exterior, en países como Italia y Alemania, los cuales poseen redes de distribuidores mayoristas por toda la península ibérica. El poder de negociación con este tipo de distribuidores es bajo.

### **3.6 *Sistemas de Información, Control y Tecnología (I+D+i)***

A continuación detallamos los principales sistemas de control operativo y los avances tecnológicos del sector utilizados por la empresa.

#### **3.6.1 Informática**

Terenza Muebles posee una página web (<http://www.Terenza Mueblesmobil.com>), y correo electrónico propio. Todos los ordenadores están conectados a Internet, comparten una intranet y tienen herramientas de seguridad (firewall, antivirus). También, se dispone de herramientas ofimáticas adecuadas en todos ellos. El mantenimiento informático y soporte de hardware está subcontratado.

### **3.6.2 Fabricación**

El software de diseño utilizado es SolidWorks, el cual no está integrado con la maquinaria de control numérico. Sin embargo, recientemente se ha incorporado el diseño 3D para la definición de los despieces, mejorando en gran medida la calidad de la información plano métrica.

Para la gestión integral de la empresa se cuenta con el ERP Navision Financials, el cual ha sido recientemente adaptado a la parte de fabricación, y que ya se está usando para el mejor control de la producción. No obstante, se entiende que será necesario dotar de cierta infraestructura tecnológica y procedimientos en el área de fabricación, para permitir la recogida de datos automatizada y mejorar la eficiencia en la gestión de la fabricación.

### **3.6.3 Control de costes**

Tradicionalmente en Terenza Muebles se ha realizado un control de los costes, tanto en compras como en producción. En el caso de las compras existe un responsable para la revisión sistemática de las facturas de los proveedores, incidiendo su esfuerzo mayormente en el control de los precios y las cantidades entregadas. La mayoría de los productos de proveedores tienen un precio establecido, mientras que en otros costes como, por ejemplo, los de la energía, existen oscilaciones que pueden afectar en mayor o menor medida sobre los presupuestos realizados a principios de año.

La revisión de los precios de las colecciones se realiza tomando en cuenta los tiempos de producción de cada colección. Esta revisión se realiza anual y bianualmente, para las colecciones de mayor rotación y las colecciones más antiguas, respectivamente.

El uso del ERP Navision permite obtener un registro sistemático de los tiempos de manufactura, proporcionando una mayor objetividad en la información sobre consumos, y por otro lado, tener un mejor control de la producción de cara a los siguientes aspectos:

- Retraso en los pedidos.
- Conocimiento de las órdenes de producción pendientes y necesidades de compra.
- Gestión del flujo de mercancías y el servicio a clientes.

Actualmente, existe un proyecto de integración de Navision Manufacturing con el portal web de Terenza Muebles, de manera que agentes comerciales y clientes puedan acceder a la base de datos comerciales para obtener información acerca del estado de los pedidos, entre otras funcionalidades.

También es importante mencionar que el método de reparto de costes indirectos asume que todas las líneas de productos contribuyen a los mismos de igual modo, esto tiene como consecuencia la penalización de algunas líneas de productos, el beneficio de otras y el desconocimiento de la rentabilidad real de cada colección.

### **3.6.4 Subcontrataciones**

La empresa, desde 2006, contrata consultoría externa para comenzar a gestionar la misma de una forma más profesional. Se ha realizado un plan estratégico, un proyecto de definición de procesos, y está pendiente la creación de un cuadro de mando.

Terenza Muebles tiende a centrar su atención en la fabricación de aquellos productos que requieren el desarrollo de actividades clave y más rentables para la misma, subcontratando tareas principalmente de pulimento. De este modo, se intenta maximizar la ocupación de la maquinaria que posee, reduciendo el impacto negativo que supone la mayor capacidad de los recursos materiales.

### **3.6.5 Innovación**

Desde el punto de vista comercial, existe la disposición de innovar en el diseño del producto, a través de la identificación de las tendencias del sector en ferias del mueble nacionales e internacionales. En cambio, no se innova en la forma de vender los productos ni existe una disciplina de venta por objetivos que integre los intereses del negocio.

## **3.7 DAFO**

La siguiente matriz muestra el resultado del análisis DAFO realizado a la empresa sobre el cual se basarán las nuevas estrategias de negocio.

# DAFO

		AMENAZAS					OPORTUNIDADES		
		Estancamiento del sector del mueble en España.	Aumento de los tipos de interés en situaciones de fuerte endeudamiento.	Aumento de los salarios interanual y tendencia a reducción de la productividad	Dependencia de los distribuidores en un mercado concentrado	Aumento de la competencia y reducción de márgenes.	Crecimiento del turismo rural (canal de contract)	Tendencia del mercado hacia la diferenciación de marca	
FORTALEZAS	Imagen de confianza frente a los distribuidores.	1	0	0	2	1	0	2	6
	Capacidad técnica para el desarrollo de productos innovadores.	1	0	0	1	1	2	2	7
	Instalaciones con posibilidad de crecimiento.	0	0	0	0	0	2	0	2
	Flexibilidad productiva (gama de productos)	0	0	0	1	1	2	1	5
	Buen equipo de fotografía, diseño gráfico y catalogación.	0	0	-1	0	0	2	2	3
	Economía de aprendizaje e implicación RRHH (fidelidad)	0	0	-1	0	1	2	1	3
DEBILIDADES	Gestión deficiente y falta de datos para la toma de decisiones	-1	0	-1	0	-1	0	0	-3
	Altos gastos generales para la capacidad productiva existente	-2	-1	-1	0	0	0	0	-4
	Desconocimiento de la rentabilidad de los productos.	-1	0	0	0	-1	-1	0	-3
	Resistencia de propietarios a realizar nuevas inversiones.	-2	-2	-2	-1	-1	0	0	-8
		-4	-3	-6	3	1	9	8	8

### **3.8 Objetivos Estratégicos**

A partir del estudio de la situación del entorno, el sector y el análisis interno de la empresa hemos presentado el DAFO anterior, sobre el cual se definirán los objetivos estratégicos generales y específicos.

Para resaltar el contraste entre las estrategias anteriores y las propuestas se presentará el detalle de las estrategias que Terenza Muebles, ha utilizado.

#### **3.8.1 Líneas Estratégicas Actuales**

Las principales líneas estratégicas que Terenza Muebles ha utilizado hasta la actualidad son las siguientes:

- Introducir nuevas líneas de producto con una calidad más baja que le permitan competir con otros de la competencia.
- Consolidar el negocio de El Corte Inglés (cliente más importante).
- Consolidar y penetrar en otros mercados internacionales
- Penetrar en mercados nacionales con escasa participación, y mantener el resto.
- Implantar sistemática para la realización de presupuestos financieros y su seguimiento.
- Implantación de políticas basadas en productividad.
- Creación de un departamento de compras.

Se recomienda la implementación las estrategias de negocios propuestas en los siguientes apartados.

#### **3.8.2 Objetivo Estratégico General**

- Aumentar la rentabilidad económica de Terenza Muebles de un 14% en el año 2008 a un 17% en el año 2013.
- Aumentar la rentabilidad financiera de un 10% en el año 2008 a un 15% en el año 2013.

#### **3.8.3 Objetivos Estratégicos Específicos**

Para lograr el objetivo estratégico general se cumplirá los siguientes objetivos específicos:

- ✓ Aumentar las ventas en el canal tienda en un 41% para finales del 2013 con respecto al año 2008.



- ✓ Desarrollar el canal de distribución Contract en el año 2009, logrando una participación del 0,41% de las ventas totales de este sector para finales del 2013.
- ✓ Introducción del mueble rústico de alta gama en el sector Contract, logrando un margen del 40% sobre las ventas.

# PLAN DE MARKETING

Según el análisis interno realizado a la empresa se identificaron los aspectos más relevantes que deben ser mejorados para incrementar las ventas y mejorar la condición competitiva de la empresa. Estos aspectos son:

- Imagen de marca
- Diversidad en la cartera de productos
- Desarrollo de nuevos canales de distribución
- Inversión en Marketing
- Uso de estudios de mercado

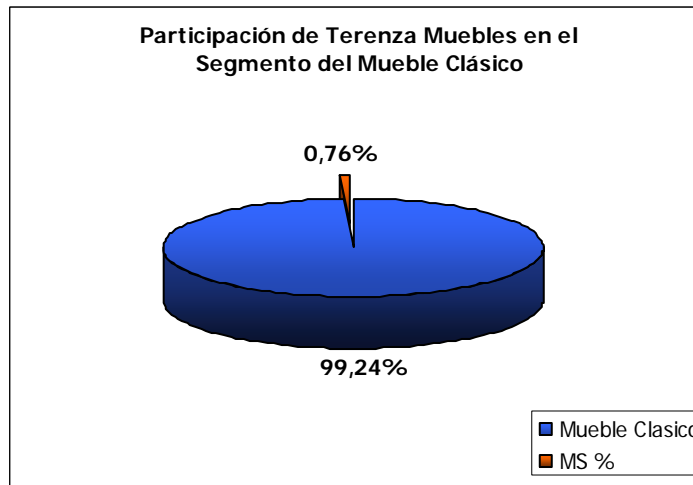
Terenza Muebles tiene una ausencia de notoriedad de marca frente al consumidor final si es comparada con la de sus competidores. Parte de este problema, se debe a la baja inversión en Marketing que realiza de cara al consumidor final, ya que sus gastos de marketing comprenden en promedio un 1,74% de sus ventas, principalmente dirigidos a la promoción por medio de descuentos a los distribuidores.

Por otro lado, dentro del presupuesto de gastos de marketing no destinan fondos a estudios de mercado del sector ni a crear imagen de marca entre los consumidores finales; todo esto les coloca en una posición de desventaja frente a otras empresas del sector.

Como consecuencia de la pérdida de márgenes experimentada dentro del canal de distribución tradicional, se recomienda a la empresa diversificar la cartera de productos introduciendo opciones de menor coste, como lo es el “mueble rústico de alta gama”, y por consiguiente con mayores márgenes de ganancia, dentro de un canal de distribución nuevo para Terenza Muebles. Este canal de distribución es llamado Contract, que comprende la hostelería y la restauración, realizando una negociación directa entre el fabricante y el comprador final.

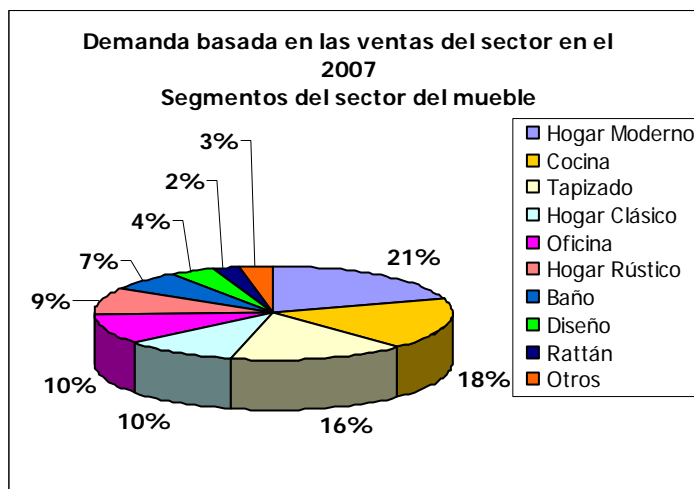
## **4.1 Posicionamiento**

El mercado del mueble en España se encuentra atomizado por lo que se dificulta el posicionamiento de las marcas en la mente del consumidor final. Terenza Muebles tiene una cuota dentro del mercado del mueble clásico de un 0,76%, según se muestra en el gráfico de pastel. Esta baja presencia de mercado se debe a la poca diferenciación con respecto a sus competidores y a una imagen de marca débil frente al consumidor final.



## 4.2 Segmentación

Terenza Muebles se sitúa en el segmento de muebles de hogar clásico de media y alta gama y se ha identificado que existe una oportunidad de introducirse en el segmento de muebles rústico en el mercado nacional.



## 4.3 Clientes y Público Objetivo

Los clientes de Terenza Muebles en el canal tienda son:

- Distribuidores mayoristas
- Tiendas minoristas
- Diseñadores de interior

A través de estos canales el consumidor final recibe el producto.

El público objetivo de Terenza Muebles es el siguiente:

- Personas clase media alta – alta, con ingresos anuales mayores a los 50.000,00 €
- Personas que forman nuevos hogares (nuevos matrimonios y nidos independientes).

Para el Canal Contract, el público objetivo está conformado por:

- Encargados de selección de mobiliarios en las empresas hoteleras.
- Dueños de hoteles y casas rurales.
- Diseñadores de interiores especializados en hostelería.

## **4.4 Marketing Mix**

A continuación detallamos las acciones a tomar en cada una de las variables del Marketing Mix, considerando que las más importantes dentro de éste proceso son: la publicidad, la promoción y el aumento de la red comercial. Estas variables se consideran de vital importancia para lograr la consecución de los nuevos lineamientos estratégicos.

### **4.4.1 Productos**

Terenza Muebles ofrece dos líneas de productos:

Línea Clásica, la cual está compuesta por cuatro colecciones:

- Trento
- Veneto
- Pompeya
- Firenze

Línea Rústica, la cual estaría compuesta por una primera colección:

- Terra

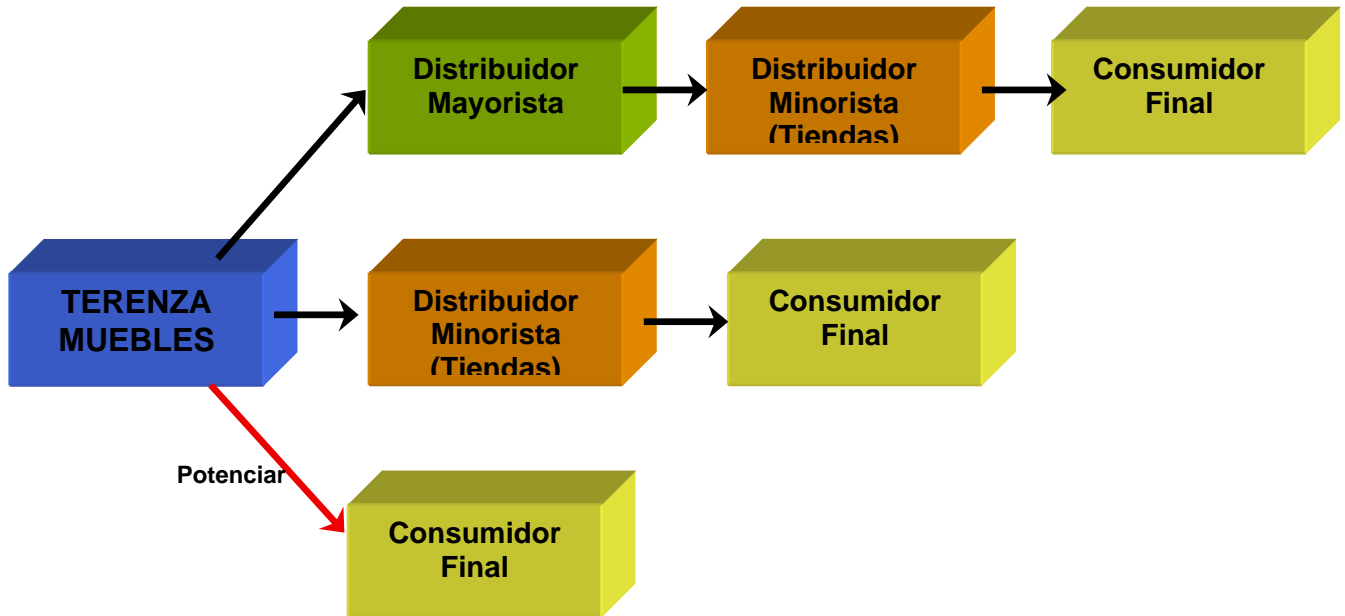
### **4.4.2 Precios**

La estrategia de precios utilizada por Terenza Muebles está basada en costes. A la vez se toma en cuenta los precios del mercado y de los competidores.

El precio de los productos de Terenza Muebles es muy diverso, ya que el mismo depende de la colección a la que pertenezca la pieza y del tipo de pieza.

### 4.4.3 Distribución

A continuación detallamos las redes utilizadas por Terenza Muebles para distribuir sus productos.



La distribución en Terenza Muebles se concentra en vender desde la fábrica al distribuidor mayorista. La distribución al minorista representa un porcentaje muy bajo de la facturación total, aunque se entiende que este canal representa una oportunidad de desarrollo.

Actualmente, sólo cuando se trata de relaciones cercanas o de referencias directas Terenza Muebles vende al consumidor final directamente. Este canal, al igual que el minorista, representa una oportunidad de negocio que será aprovechada a través del Canal Contract, ya que se podrá utilizar la red de comerciales existente para llegar directamente a los hoteles y otros establecimientos.

### 4.4.4 Publicidad y Promoción

Terenza Muebles no cuenta con una imagen diferenciada entre los consumidores finales, sin embargo, es reconocido por los distribuidores como un fabricante de muebles de alta calidad y buen precio.

Se recomienda crear notoriedad de marca frente a los consumidores finales, ya que la misma ayudaría a mejorar el posicionamiento de la empresa y sus productos dentro de un sector tan atomizado como lo es el de muebles. Para ello, se proponen las siguientes acciones dentro de los canales de distribución seleccionados.

## **Tiendas**

- Crear una ambientación del área de exposición de los muebles para que el cliente identifique el producto como elegante, exclusivo y de alta calidad. Además, se colocarán los muebles sobre una tarima que destaque la presencia de los artículos sobre los demás muebles de la tienda.
- Colocar en los muebles, etiquetas que definan las características principales del mismo y la colección a la que pertenecen y grabar en la madera el logo de la empresa y nombre de la colección.
- Establecer un acuerdo con la tienda para ofrecer a los clientes el diseño de sus espacios a través de un software de simulación en diseño 3D, que permita colocar los muebles de Terenza Muebles en las áreas diseñadas, para que así el cliente visualice en detalle sus opciones de compra y cómo armonizan dentro de los espacios.
- Se utilizarán los siguientes medios de prensa para realizar publicidad de los productos:
  - Revistas especializadas del mueble y decoración (Casa y Jardín, El Mueble, Hogares, Interiores y Muebles de España),
  - Revistas inmobiliarias (Mercado Inmobiliario)
  - Revistas especializadas en bodas (Todo Bodas).
- Colocación de vallas publicitarias conjuntamente con empresas distribuidoras del mueble para compartir gastos de marketing (Corte Inglés)
- Participar en ferias de bodas e inmobiliarias (Feria Inmobiliaria de Madrid, Las Mil y una bodas en Madrid, Bodas & Bodas en Barcelona.)

## **Contract Clásico y Rústico**

- Negociar acuerdos con hoteles de gran renombre, en las principales ciudades de España, para exhibir por temporadas nuestros productos (principalmente dormitorios). Esta acción sólo cubriría el canal del Contract Clásico.
- Presencia en ferias hoteleras (Hostelco en Barcelona y HostelMAS en la Coruña).
- Presencia en Showroom de AIDIMA.
- Participación en ferias del Contract en España (Horeq en Madrid).

## **4.5 Red Comercial**

Terenza Muebles cuenta con 4 comerciales dentro de la empresa, los cuales se dividen a partes iguales para el mercado nacional e internacional en el canal tiendas. Para lograr presencia en las diferentes Comunidades Autónomas, la empresa posee una red de representantes de ventas, los cuales se recomienda sean sustituidos a partir del 2010 por 4 comerciales adicionales de Terenza, ya que al ser empleados de la empresa tienen una mayor motivación y compromiso frente a los objetivos de ventas.

Para el canal contract se aumentará la red comercial con 2 personas adicionales, las cuales pondrán su esfuerzo de ventas en las principales comunidades referentes a este canal en las dos vertientes propuestas.

#### **Contract Clásico**

Islas Baleares

Cataluña

Andalucía

#### **Contract Rústico**

Castilla y León

Cataluña

Andalucía

En conclusión, para el 2010 Terenza Muebles contará con una red de 10 comerciales que optimizarán las ventas logrando un crecimiento progresivo de las mismas.

### **4.5.1 Requerimientos de personal**

El personal necesario para el desarrollo de los objetivos del plan de marketing se basa en la contratación de nuevos comerciales con experiencia en el sector del mueble en España, además de experiencia en el canal de distribución del Contract (venta de muebles para hoteles y restaurantes). Dichos comerciales deberán aportar sus conocimientos sobre las preferencias de los clientes para el desarrollo de nuevas colecciones de muebles, atender las solicitudes de servicio de los clientes y dar soporte en los servicios de pre y post-venta.

A principios del año 2009, se sugiere la incorporación de dos nuevos comerciales encargados de gestionar el canal de distribución del Contract en las divisiones de Clásico y Rústico que comenzarán a ofrecer sus servicios a principios del mismo año. A partir del año 2010, se añadirán 4 comerciales a la red, los cuales vendrán a sustituir a los representantes de ventas que existen en las diferentes comunidades autónomas.

La sustitución de representantes está influenciada por la falta de compromiso de éstos hacia la empresa, debido a que ofertan diferentes marcas incluyendo algunas que son competencia directa para la empresa. Esta situación genera que los representantes opten por dar más énfasis a la venta de los fabricantes que le ofrecen mayor margen.

Lo contrario sucede con los comerciales de la empresa, los cuales deben cumplir con las metas de venta establecidas y sobre las cuales obtienen las comisiones mensuales.

### **4.6 Servicios y garantías**

Terenza Muebles ofrece a sus clientes una garantía de un año en reparación y devolución de productos por defectos de fabricación como la decoloración.

## 4.7 Proyección de ventas e inversiones en Marketing

A continuación se presenta el cuadro de proyección de ventas y gastos de marketing general.

### PROYECCION DE VENTAS Y GASTOS DE MARKETING

TOTALES CANALES	2009	2010	2011	2012	2013
Incrementos interanuales ventas	12%	6%	10%	15%	17%
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>6.559.440,40</b>	<b>6.949.818,02</b>	<b>7.678.603,46</b>	<b>8.817.763,87</b>	<b>10.351.022,01</b>
<b>CANAL TIENDAS</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Crecimiento interanual estimado del sector	0,21%	0,26%	0,35%	0,43%	0,60%
MERCADO POTENCIAL	895.684.774,87	898.013.555,29	901.156.602,73	905.031.576,12	910.461.765,58
CUOTA DE MERCADO	<b>0,64%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,72%</b>	<b>0,80%</b>	<b>0,91%</b>
Incrementos interanuales	-2%	4%	8%	12%	14%
<b>Ventas productos terminados</b>	<b>5.759.440,40</b>	<b>5.989.818,02</b>	<b>6.469.003,46</b>	<b>7.245.283,87</b>	<b>8.259.623,61</b>
VENTA NACIONAL	4.722.741,13	5.031.447,13	5.498.652,94	6.375.849,81	7.433.661,25
VENTA EXPORT	1.036.699,27	958.370,88	970.350,52	869.434,06	825.962,36
Porcentaje de ventas en Mercado Nacional	82,00%	84,00%	85,00%	88,00%	90,00%
Porcentaje de ventas en Mercado Exterior	18,00%	16,00%	15,00%	12,00%	10,00%
<b>MARKETING</b>	<b>264.934,26</b>	<b>390.536,13</b>	<b>384.905,71</b>	<b>363.713,25</b>	<b>346.904,19</b>
<b>Gastos de promoción</b>	<b>103.669,93</b>	<b>113.806,54</b>	<b>109.973,06</b>	<b>108.679,26</b>	<b>123.894,35</b>
% gastos promoción sobre ventas	1,8%	1,9%	1,7%	1,5%	1,5%
<b>Gastos de publicidad</b>	<b>161.264,33</b>	<b>276.729,59</b>	<b>274.932,65</b>	<b>255.033,99</b>	<b>223.009,84</b>
% gastos publicidad sobre ventas	2,8%	5,5%	5,0%	4,0%	3,0%
<b>CANAL CONTRACT</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Crecimiento interanual estimado del segmento clasico	0,21%	0,26%	0,35%	0,43%	0,60%
Crecimiento interanual estimado del segmento rústico	0,26%	0,32%	0,40%	0,45%	0,67%
MERCADO POTENCIAL CLASICO	134.352.716,23	134.702.033,29	135.173.490,41	135.754.736,42	136.569.264,84
MERCADO POTENCIAL RUSTICO	368.280.291,46	369.458.788,40	370.936.623,55	372.605.838,35	375.102.297,47
MERCADO TOTAL CONTRACT	502.633.007,69	504.160.821,69	506.110.113,96	508.360.574,77	511.671.562,31
CUOTA DE MERCADO	0,16%	0,19%	0,24%	0,31%	0,41%
Incrementos interanuales		20%	26%	30%	33%
<b>Ventas productos terminados</b>	<b>800.000,00</b>	<b>960.000,00</b>	<b>1.209.600,00</b>	<b>1.572.480,00</b>	<b>2.091.398,40</b>
VENTA CLASICO	560.000,00	528.000,00	580.608,00	707.616,00	836.559,36
VENTA RUSTICO	240.000,00	432.000,00	628.992,00	864.864,00	1.254.839,04
Porcentaje de ventas en Segmento Clásico	70,00%	55,00%	48,00%	45,00%	40,00%
Porcentaje de ventas en Segmento Rustico	30,00%	45,00%	52,00%	55,00%	60,00%
% MARKETING SOBRE VENTAS	9,00%	8,00%	7,00%	5,50%	4,50%
<b>MARKETING</b>	<b>72.000,00</b>	<b>76.800,00</b>	<b>84.672,00</b>	<b>86.486,40</b>	<b>94.112,93</b>
<b>Gastos de promoción</b>	<b>24.000,00</b>	<b>19.200,00</b>	<b>24.192,00</b>	<b>23.587,20</b>	<b>31.370,98</b>
% gastos promoción sobre ventas	3%	2%	2%	2%	2%
<b>Gastos de publicidad</b>	<b>48.000,00</b>	<b>57.600,00</b>	<b>60.480,00</b>	<b>62.899,20</b>	<b>62.741,95</b>
% gastos publicidad sobre ventas	6,00%	6,00%	5,00%	4,00%	3,00%
<b>Total Inversión en Marketing</b>	<b>459.160,83</b>	<b>347.490,90</b>	<b>307.144,14</b>	<b>264.532,92</b>	<b>258.775,55</b>
Porcentaje de Inversión total en marketing sobre ventas	6.559.440,40	6.949.818,02	7.678.603,46	8.817.763,87	10.351.022,01
	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>



### Proyección inversión en Marketing

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tiendas</b>					
Ambientación de stands y showrooms en tiendas	129.160,83	60.000,00	-	-	-
Estudios de Mercado	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
Publicación en Revistas	102.000,00	102.000,00	136.144,14	123.532,92	117.775,55
Vallas publicitarias	60.000,00	50.000,00	-	-	-
Participación en ferias	60.000,00	60.000,00	90.000,00	75.000,00	75.000,00
<b>Contract</b>					
Exhibición en hoteles	42.000,00	9.490,90	-	-	-
Participación en ferias	60.000,00	60.000,00	75.000,00	60.000,00	60.000,00
Showroom de AIDIMA	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Total Inversión en Marketing</b>	<b>459.160,83</b>	<b>347.490,90</b>	<b>307.144,14</b>	<b>264.532,92</b>	<b>258.775,55</b>

Según la proyección de ventas se obtendrá en el año 2009 un incremento de ventas totales de un 12%, debido al uso de un nuevo canal de distribución directa y a la introducción en el mercado contract del mueble rústico de alta gama.

A partir del 2010 se puede ver un crecimiento sostenido de las ventas pasando de un 6% a un 17% en el año 2013 consecuencia de la aplicación de las nuevas estrategias de crecimiento.

La cuota de mercado para el canal tienda pasa de un 0,64% en el 2009 a un 0,91% a finales del 2013 incrementándose en un 43% en un plazo de 5 años. En cuanto, a la cuota del mercado para el canal contract se logra incrementar desde el 2009 al 2013 en un 156%.

#### **4.8 Plan de control**

A continuación detallamos las acciones que deberán tomarse para mantener el control y progreso de las estrategias y tácticas de marketing comentadas anteriormente.

<b>Acciones de Control</b>	<b>Meta</b>
Revisión de objetivos de venta en base mensual y trimestral	100%
Verificar impacto de promoción en las ventas <b>Incremento en volumen de ventas / Inversión en promoción</b>	80%
Calcular variación de volúmenes de venta contra inversión en publicidad. <b>Incremento de ventas/ Inversión en publicidad</b>	80%
Evaluar percepción de cliente acerca del producto: - Encuestas cualitativas (semestrales). - Medir nivel de satisfacción de clientes (distribuidores y consumidores) con respecto a la relación calidad / precio del producto (anuales).	Posicionamiento claro de la marca con los atributos de calidad y precio

# PLAN DE OPERACIONES

## 5.1 Descripción del producto y flujo de materiales en producción

Los productos que fabrica actualmente Terenza Muebles son comedores, dormitorios y algunas piezas de mueble auxiliar de estilo clásico y neoclásico. Los procesos de producción para este tipo de muebles se caracterizan por ser principalmente artesanales.

Dependiendo de las dimensiones finales del producto, las estructuras se pulimentan montadas o desmontadas, por lo que en el almacén coexisten una parte de mueble paletizado y otra buena superficie está dedicada para el apilamiento del mueble compacto. Dependiendo de la geometría de las piezas, la fabricación es más artesanal o utiliza el procesado por maquinarias. Las estructuras de mueble compacto conllevan un proceso más artesanal, mientras que el mueble desmontado, utiliza el procesado por maquinaria y algunas secciones artesanales.

Debido a la variedad en tolerancias de las diferentes piezas del mueble, cada pieza es identificada con una referencia única que permite su identificación en las diferentes etapas del proceso en especial en el área de previa al montaje donde es importante definir cuáles piezas componen la colección que se está produciendo.

A continuación se presenta la problemática de cada tipo de mueble, así como las ventajas y desventajas de trabajar con cada uno.

### Ventajas y desventajas del procesamiento del mueble montado y desmontado

Tipo	Ventajas	Inconvenientes
Mueble montado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menor manipulación de materiales y más rapidez en las fases de pulimento y secado</li> <li>No es necesario premontar las estructuras para realizar el patinado y el acabado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se puede echar menos fondo porque en las piezas verticales y pueden aparecer descuelgues del barnizado por el efecto de la gravedad. En definitiva el fondo puede cubrir menos defectos de una sola vez y por ello hay más demoras de tiempo y recirculaciones que en caso de piezas desmontadas</li> <li>Desmontaje de las piezas para el lijado o mayor coste de lijado</li> </ul>
Mueble desmontado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejor aprovechamiento del espacio en almacén y una menor proporción de recirculaciones al cubrir con más espesor de fondo.</li> <li>El lijado es menos costoso al apoyar el mueble en la mesa de trabajo y ajustarse mejor a la altura del operario.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor manipulación de muebles y hay un retraso mayor por operaciones de secado</li> <li>A su vez, se requiere en pocas piezas un operario extra para la carga y descarga en cabina.</li> <li>Mayor circulación de piezas y multiplicación de las listas de materiales.</li> <li>No se discriminan tan bien las calidades requeridas en el repasado y pueden surgir demoras por esto mismo</li> </ul>

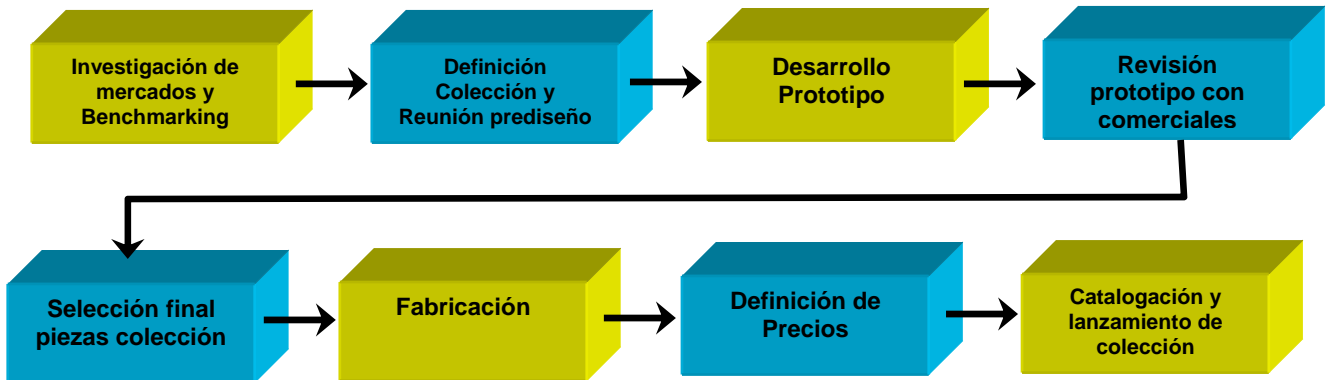
Los lotes de manufactura son conformados por piezas similares a fin de agilizar las operaciones y de reducir los tiempos de cambio y preparación de maquinarias.

## 5.2 Mejora y desarrollo de procesos

A continuación se ofrecen soluciones y propuestas en algunos procesos clave de Terenza Muebles para aumentar la eficiencia de los mismos.

### 5.2.1 Mejora en el proceso de diseño

A continuación se muestra el flujograma del proceso de diseño del mueble y las mejoras propuestas dentro del mismo:



#### Mejoras Propuestas

1. Implementar un método sistemático para el diseño de nuevas colecciones que incluya:
  - Definición por completo de cada pieza y fases de prueba antes de la definición completa de una colección.
  - Participación activa del departamento comercial durante la fase de prediseño, lo que permite la retroalimentación con respecto a las preferencias de los clientes finales.
  - Participación del departamento de producción durante la etapa de diseño a fin de reducir los cambios en diseño por la dificultad de su manufactura luego de que las piezas están diseñadas.
2. Simulación en 3D de las piezas de la colección para facilitar la identificación de las proporciones, medidas y ajustes de costes por uso de materiales, así como la apreciación del carácter estético de cada pieza antes de su manufactura.

### 5.2.2 Mejora en la organización de la producción

#### Área de Reparación

Dentro de la organización de la producción, se creará un área de reparaciones para las devoluciones de los clientes y para las piezas detectadas como defectuosas durante el

proceso. Esto permitirá reducir las distancias a recorrer en el proceso productivo y evitar romper el ritmo de producción.

## **Existencias finales**

Se realizará un análisis de las previsiones de ventas a fin de reducir el stock de colecciones en almacén. Utilizando las capacidades del sistema Navision para identificar las necesidades de materias primas en función de los requerimientos de producto final es posible racionalizar la cantidad de inventario de materia prima y producto terminado en función de la demanda esperada.

### **5.2.3 Mejoras en la organización de la producción**

Para mejorar la eficiencia y tiempo de respuesta a los pedidos realizados, se utilizará la herramienta ERP Navision para dar seguimiento a los mismos. Además, se realizará la planificación diaria de los requerimientos de producción y se reducirán los tamaños de lotes.

1. La reducción del tamaño del lote provee flexibilidad en los cambios reduciendo los retrasos en la producción y subsecuentemente la entrega tardía de los pedidos a los clientes.
2. Mejorar la planificación de los lotes a través del procesamiento de piezas comunes y según la prioridad de los pedidos.
3. Postear dentro del sistema Navision las órdenes de producción para su visualización diaria por parte de los capataces.

Para mejorar el control y organización de las operaciones de planta se requiere de la implementación de un sistema FIFO, especialmente para las cabinas de secado, para lo cual se recomienda la delimitación del área según la clasificación de piezas por colección que reduzca además los tiempos de selección de piezas para el proceso de secado.

### **5.2.4 Desarrollos para la fabricación de mueble rústico**

Terenza Muebles tiene experiencia en la fabricación del mueble rústico, aunque hace algunos años que retiró del mercado este tipo de colección por la priorización en los productos tradicionales del negocio y porque el tamaño de sus antiguas instalaciones no le permitían cubrir satisfactoriamente tanto el mercado del mueble clásico como el del rústico.

Actualmente, la empresa tiene capacidad para retomar este tipo de mueble que ofrece la ventaja de costes de producción menores, principalmente por el tipo de material utilizado y del

tiempo de operación menor que requiere su fabricación, especialmente en el lijado y repasado, con la ventaja de generar un mayor margen para la empresa.

Además de las ventajas de fabricar mueble rústico explicadas arriba, las expectativas de crecimiento en el mercado español para el turismo rural, señalan una buena oportunidad para comercialización de este tipo de productos tal y como se ve en el apartado del plan de marketing.

Finalmente, se considera que para alcanzar competitividad en costes con respecto a los actuales fabricantes, habrá que elegir un tipo de mueble compacto, trabajar con poro abierto, e importar la materia prima de algunos de los proveedores con los que actualmente se trabaja en países con menores costes de mano de obra.

Para la fabricación de este mueble se requerirá mano de obra especializada que se contratará en el año de inicio de operaciones con este tipo de colección.

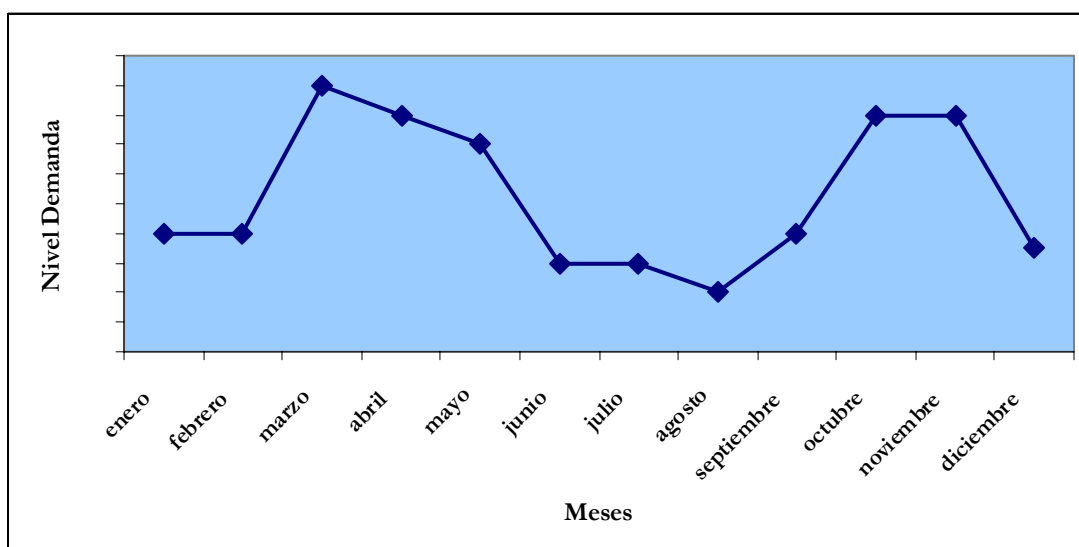
### **5.2.5 Mejoras en el sistema de calidad implantado**

Según el sistema que se describe en el análisis interno de la empresa, y tras las observaciones obtenidas, se deben corregir las desviaciones encontradas durante la auditoría realizada en el año 2007. Estas acciones de mejora son:

- Implementar el control de inspección de las materias primas y segregación de los materiales defectuosos.
- Registrar sistemáticamente las incidencias de calidad dentro del proceso de fabricación y establecer acciones correctivas efectivas, documentando en registros formales de la empresa.
- Establecer reuniones periódicas de revisión de los indicadores de producción y calidad de la empresa para la identificación de áreas de mejora y subsecuentemente las acciones correctivas necesarias.
- Documentar de forma sistemática todos los cambios realizados a planos y diseños de productos con un número de control de cambio que identifique la versión actual y las anteriores.

### **5.3 Estacionalidad de la demanda**

Como apoyo al apartado anterior para la previsión de ventas, a continuación se presenta un gráfico con la estacionalidad de la demanda. Este gráfico se ha obtenido promediando el porcentaje de ventas en cada mes de los tres últimos años.



Como se observa en el gráfico anterior, las ventas presentan picos en las épocas de marzo a mayo y próximos a finales de año. La reducción de la demanda se presenta durante el verano y más puntualmente en el mes de agosto.

#### **5.4 Plan de inversiones para el aumento de capacidad**

Como se comenta en los apartados introductorios, el cuello de botella del negocio se encuentra en el lijado y repasado dentro del proceso de producción. Es por esta limitación que en el año 2005 la empresa corrió un grave riesgo de perder clientes, por la insatisfacción que tenían dado el mal servicio que Terenza Muebles estaba ofreciéndoles.

Para evitar repetir experiencias pasadas, se va a abordar un plan de inversiones para aumentar la capacidad de producción y poder seguir ofreciendo a los clientes el servicio que actualmente reciben, a pesar del aumento de demanda, que se conseguirá a través de las líneas estratégicas en el área comercial que se abordan en el plan de marketing.

Las inversiones que se recomiendan realizar en maquinaria, aunque generan un aumento de activos, proporcionan una oportunidad con respecto al incremento de la productividad. Con la realización de las inversiones propuestas se plantea obtener las siguientes ventajas:

- Homogeneización de los niveles de calidad
- Normalización de los rendimientos en producción
- Aumento de la capacidad productiva
- Reducción de tiempos de espera y de operación en los cuellos de botella

### 5.4.1 Compra de maquinaria para el lijado de cantos planos

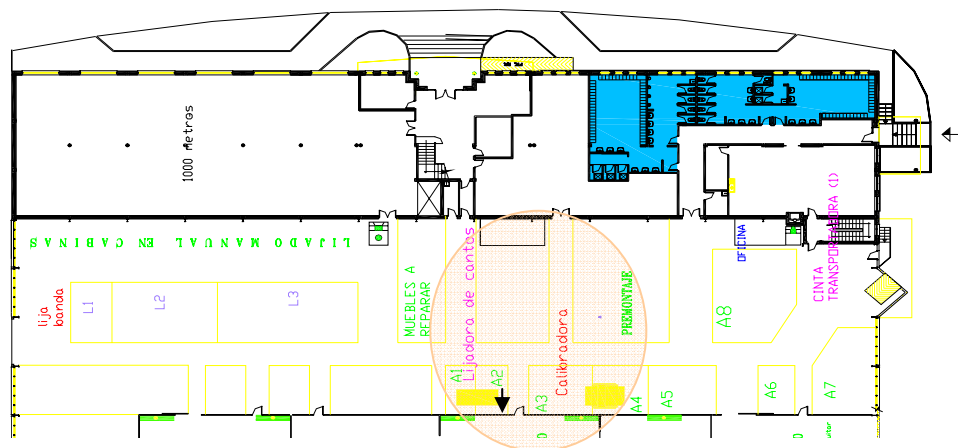
La maquinaria para lijar cantos, se utilizaría tras el fondeado en el robot de pintura. Se obtendría una reducción de la carga de trabajo que se produce en el lijado manual originada por el lijado de cantos de las piezas como estantes y puertas. Esta inversión reduce el tiempo en el cuello de botella del proceso.

Con esta inversión se eliminaría el 75% del lijado manual y sólo un 25 % de las piezas de un lote requerirían tareas de lijado manual que representa el cuello de botella del proceso de producción.

La nueva máquina tiene como especial interés el cambio de medida en el grosor de los cantos que se vayan a procesar en la nueva máquina por la rapidez que posee. Hay que tener en cuenta que estos lotes no son de gran tamaño según el criterio de agrupación por igual canto.

Por otro lado, existe una potencial mejora desde el punto de vista de las distancias recorridas si se crea una célula de fabricación flexible más cercana a la siguiente operación para reducir los tiempos de traslado de piezas. La célula de fabricación flexible se montaría cerca de las cabinas de reparaciones, pues proporciona el recurso de lijado manual y permite la reducción de la distancia recorrida hasta la siguiente operación. Luego, estaría formada por la lijadora calibradora, la nueva máquina para lijar cantos y la cabina para reparaciones.

A continuación se muestra la posición de la célula de fabricación y a continuación los caminos a seguir según el flujo de materiales. En este, se indica entre paréntesis, en primer lugar el flujo de materiales por el código de color, el tanto por ciento de las piezas que supone dentro del lote de fabricación, y finalmente el orden a seguir por la célula de fabricación.







Con la reorganización de los flujos de materiales que se derivan del robot de barnizado y la célula de fabricación creada, se descarga la sección de lijado manual. Además, si se respeta una secuencia FIFO en el secado del fondo manual, se daría mayor continuidad a la sección de lijado manual. Esto permitirá establecer un mejor equilibrio de los recursos y reducir drásticamente la necesidad de los cambios en los puestos de trabajo.

La ventaja de la implementación de estas mejoras es principalmente la reducción de los tiempos de lijado de cantos y el aumento de la calidad del trabajo. En este sentido cabe citar que la falta de calidad en el lijado de los cantos ha sido tradicionalmente una de las problemáticas más importantes dentro del área de producción porque las quejas reportadas por los clientes provienen de defectos de este proceso.

Finalmente y más importante, estaría la liberación de carga de trabajo en el cuello de botella, que es el lijado manual. Con estos ajustes que se proponen, el procesamiento del 43 % de las piezas de cada lote que antes se realizaban en el cuello de botella, ahora ya se trasladan a una célula de fabricación flexible. A esto, hay que sumarle la reducción de carga derivada de trabajo de otro 18 % de piezas. Estas medidas permiten aumentar la capacidad de producción de la empresa, que es la principal medida para aumentar la rotación en producción.

A continuación se muestra el resultado del estudio de distancias recorridas donde se observa el ahorro en distancias recorridas y por consiguiente en tiempo de operación:

<b>Código color</b>	<b>Tipo de Piezas</b>	<b>% piezas en cada lote</b>	<b>Distancia ruta fabricación actual (metros)</b>	<b>Distancia nueva ruta (metros)</b>	<b>Variación (metros)</b>
	Piezas planas sin cantos	32%	85	46	39
	<b>Piezas planas con cantos</b>	43%	75	65	10
	Piezas semiplanas	18%	94	82	12

Se estima que esta mejora tiene una reducción de tiempo de unas doscientas treinta y tres horas al cabo del año, que considerando que este tiempo son costes que no añaden valor al producto supondrían un coste total en torno a los seis mil doscientos euros (cargando gastos generales según coste directo).

Inversiones y ahorros estimados:

- Costes
- Precio de la maquinaria = 27.000 EUROS (Ver descuento)
- Ahorros

Ahorro en distancias = 5.000 EUROS (aproximados)

## 5.4.2 Compra de maquinaria para barnizado UV y cinta transportadora

Según las previsiones realizadas, es posible aumentar la capacidad productiva en gran medida con la utilización de la tecnología ultravioleta en los procesos de pulimento, ya que esta permite la eliminación de las fases de secado, acortando el ciclo de producción enormemente en este tipo de piezas.

El UV presenta además una gran ventaja desde el punto de vista del mantenimiento, ya que no requiere de su limpieza entre la fabricación de dos lotes de acabados distintos y por otra parte ofrece una dureza mayor que ayuda a mejorar la protección del mueble.

La máquina propuesta sería de pistolas deslizantes, de la misma naturaleza que la maquinaria que se utiliza actualmente en Terenza, pero mejorada para contemplar la posibilidad de realizar también la fase de acabado. La principal diferencia radica en los sumideros de presión, que en este caso se realiza con agua para garantizar una atmósfera más limpia.

En cuanto a la cinta transportadora, esta podría ser utilizada por ambas rutas de fabricación, la artesanal y la que va por maquinaria y se hace necesaria ya que la distancia entre las maquinarias propuestas es mayor que la actual. Podrían funcionar en dos sentidos y tener un funcionamiento independiente por secciones permitiendo flexibilizar el funcionamiento de la y obtener ahorros en costes de energía al mismo tiempo que se controlan los desplazamientos que se desean. La cinta transportadora se utilizará para realizar los siguientes transportes:

- Carga de muebles para la sección del robot UV.
- Conexión entre la sección de lijado, premontaje y patinado.
- Desplazamiento de los muebles de reparación desde el muelle donde se realiza la descarga o desde la sección de patinado por incidencias en fabricación.

La cinta transportadora y la disposición en planta elegida genera la reducción de distancias recorridas como se explicó en apartados anteriores. Además, se reducirían el consumo de recursos productivos gracias a la cinta transportadora y a la disposición estratégica del tren de barnizado UV. Además, sería posible realizar el tinte y fondeado al mismo tiempo.

### Inversiones y ahorros se obtendrían:

- Costes

Precio de la lijadora de cantos = 27.000 EUROS

Precio del Robot de barnizado UV = 322.909 EUROS

Precio de la cinta transportadora = 15.000 Euros

Precio rectificación = 36.500 + 10.900 = 47.400 EUROS

- Ahorros

Ahorro en distancias = 5.000 EUROS (aproximado)

Reducción del tiempo de ciclo de fabricación

Nota: los aumentos de personal se tratarán en el plan financiero dependiendo del incremento en la demanda.

# PLAN RECURSOS HUMANOS

## 6.1 Introducción

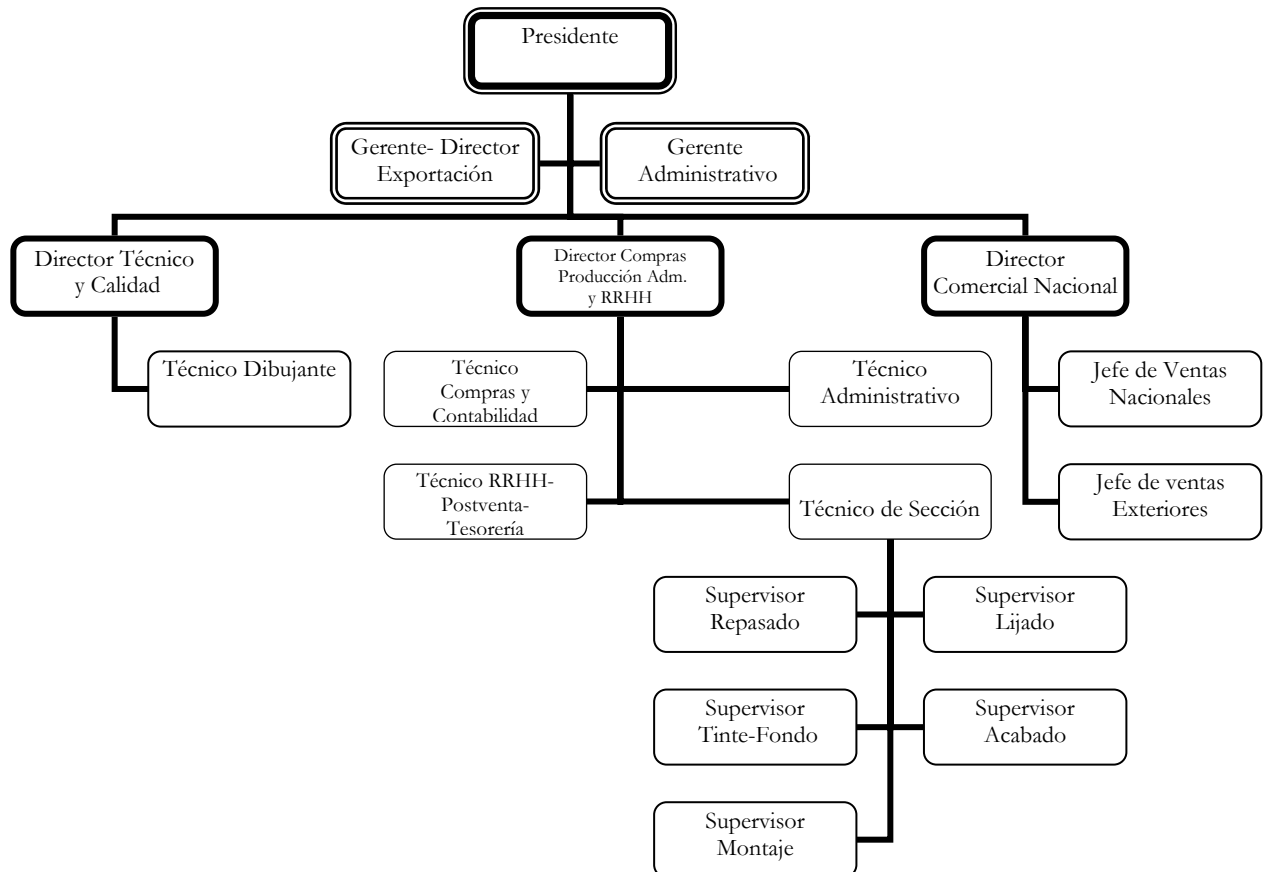
Terenza Muebles tiene una estructura organizacional muy concentrada utilizando para la gestión empresarial tres directivos principales que manejan todas las funciones de la empresa. Esta estructura dificulta la consecución de las líneas estratégicas de desarrollo de nuevos canales de distribución.

En primer lugar, la atención al canal tienda requiere de esfuerzos específicos en innovación y relación directa con los puntos de venta, por lo que sería necesaria la incorporación de personal que se dedique de manera íntegra al desarrollo de esta área del negocio.

En segundo lugar, el canal contract requerirá dirigir esfuerzos al desarrollo del mismo por tratarse de una línea de negocios nueva para Terenza Muebles, lo que supone un amplio esfuerzo comercial y de gestión en las negociaciones con este sector.

Por lo anteriormente expuesto, debe ser mejorada la estructura organizacional actual, para adecuarla a los objetivos estratégicos de la empresa y lograr de esta manera una distribución más equitativa de las funciones gerenciales, facilitando el análisis de la situación de la empresa en cada momento y responsabilizando de cada área a un directivo en concreto.

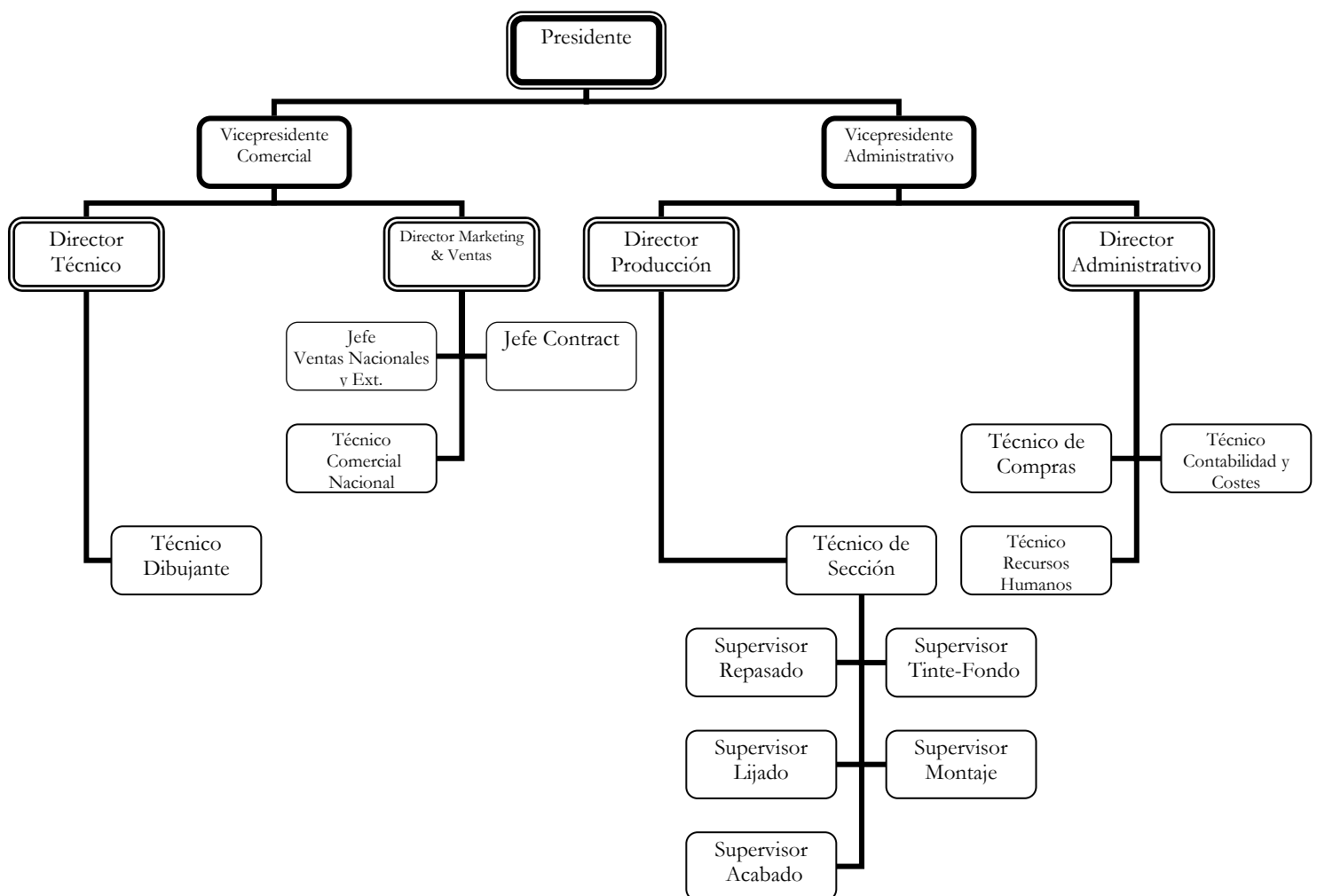
## 6.2 Situación Actual



La estructura organizacional de Terenza Muebles se compone de dos gerentes que comparten funciones administrativas, de producción y financieras. Estos dos directivos, tienen bajo su supervisión tres directores de área que se presentan en el organigrama mostrado más arriba.

Como se observa, las funciones distribuidas entre los directores de área son múltiples, y en algunos casos, no se encuentran relacionadas entre sí. Esta situación genera que los puestos no se encuentren totalmente enfocados en las decisiones estratégicas de la empresa y que dediquen más tiempo a funciones más operativas que agregan menos valor a la consecución de los objetivos de la empresa, dado el alto volumen de información y nivel de decisión que manejan.

### 6.3 Propuesta de Reestructuración Organizacional

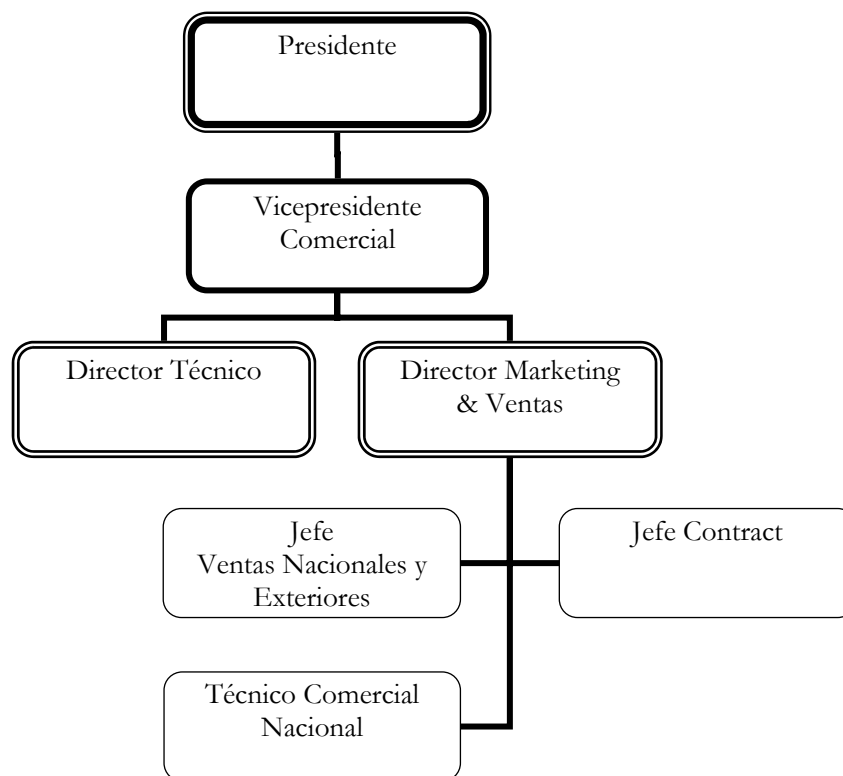


Dentro de la empresa, se ha propuesto una reestructuración de las funciones y distribución más apropiada de las mismas con el objetivo de alinear la organización a los objetivos estratégicos trazados.

El cambio más significativo está definido por la distribución de las funciones de la Gerencia que anteriormente estaba compuesta por dos posiciones de igual jerarquía. Las gerencias no presentaban en la práctica una delimitación clara de las funciones, aunque en las descripciones

de puesto tienen una definición más específica. La cultura empresarial requiere de mayor participación para la toma de decisiones en conjunto de los dos gerentes lo cual se identifica como una oportunidad de mejora para la empresa ya que esta ambigüedad dificulta la toma de decisiones rápida y la evaluación de las acciones de la empresa para conseguir sus objetivos.

Nuestra propuesta realiza una distribución de las funciones de la Alta Gerencia dividiendo las funciones en dos vicepresidencias. La Vicepresidencia Comercial controlaría las funciones según el siguiente esquema:



La distribución de las funciones fue diseñada tomando en consideración las áreas de expertise del titular del puesto y tratando de aprovechar las competencias que tiene para lograr los objetivos de innovación en los canales de distribución de tienda y Contract.

La racionalización de las funciones le permitirá al Vicepresidente Comercial enfocar sus esfuerzos en los siguientes aspectos estratégicos del negocio:

- Analizar nuevas oportunidades de negocios en el sector Contract.
- Establecer nuevas estrategias de negociación con el mercado nacional.
- Analizar nuevas oportunidades de negocios en el mercado nacional en los sectores de menor presencia de la empresa.
- Controlar más eficazmente el desempeño de los productos que ofrece y tomar decisiones más rápidamente en función de las necesidades del mercado.
- Identificar a través del análisis de los resultados de ventas las necesidades de innovación en la cartera de productos actuales.
- Identificación de nuevos mercados en el exterior.

Dentro del organigrama de la Vicepresidencia Comercial se sugiere la creación de una posición de Jefe de Contract. Este nuevo integrante deberá cumplir con el siguiente perfil:

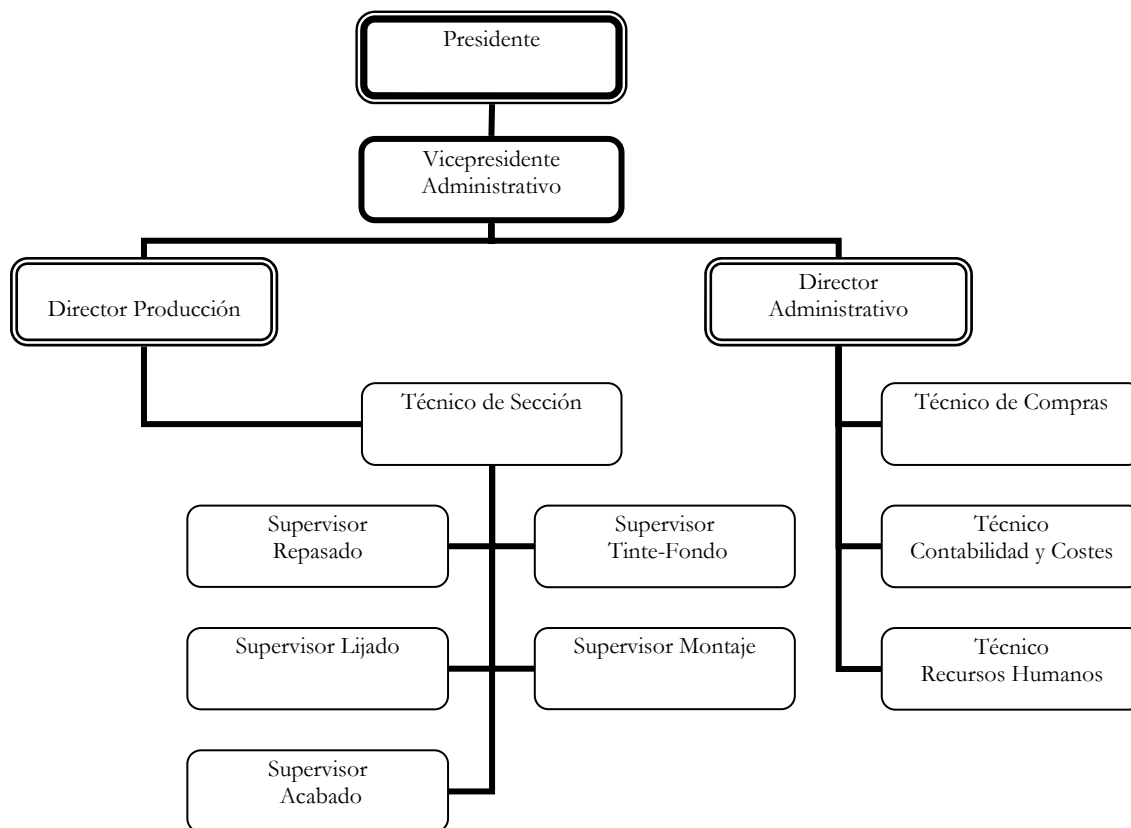
- o Administrador de empresas o Licenciado en Mercadeo
- o Comercial con más de 5 años de experiencia en negociación con el canal Contract
- o Experiencia en empresa de muebles de calidad y público similar al de Terenza Muebles
- o Capacidad de negociación
- o Persona con contactos clave dentro del sector Contract

En adición a la distribución de funciones del VP Comercial, se creó la posición de Director Técnico enfocada en la innovación del producto y separado de las funciones de Marketing y Ventas, aunque con una interacción funcional muy activa con el Director de Producción. Esta segregación de funciones permitirá enfocar los esfuerzos en cada aspecto del negocio para lograr mayor agilidad en las innovaciones e identificación de tendencias del mercado. El área de Marketing y Ventas será el motor de las innovaciones a través de la retroalimentación constante al departamento de I + D + i acerca de las nuevas tendencias del mercado y resultado de las ventas de productos lanzados al mercado.

Además, se ha supuesto la integración de las funciones de ventas nacionales y exteriores como resultado de que la estrategia de la empresa se deberá enfocar en reducir las exportaciones y aumentar la venta en el mercado nacional. Estos puestos reportarán al Director de Marketing y Ventas y estarán dedicados en las diferentes líneas de negocios, definidas como mercados a explotar, permitiendo un análisis más detallado y rápido de las tendencias de los mercados que se traducirá en mejores resultados de ventas para Terenza Muebles. La línea de ventas nacionales continuará con la asistencia de dos técnicos comerciales por ser la de mayor actividad para Terenza Muebles.

Por otra parte, el Vicepresidente Administrativo tendrá bajo su responsabilidad las siguientes áreas, según muestra el siguiente organigrama:





Mientras actualmente un Director es responsable de las áreas de Producción, Administración y Finanzas, Recursos Humanos y Compras, la propuesta es que se cree la posición de Vicepresidente Administrativo, en sustitución de la Gerencia Administrativa, manejando dos áreas principales: la de producción y el Area Administrativa y Financiera.

El Area Administrativa y financiera será manejada por el actual Director de Compras, RRHH y Administrativo, mientras que se contratará a un Director de Producción, identificado por la empresa, con amplia experiencia en la tecnología utilizada en este tipo de industria y experiencia en el área de manufactura del mueble.

A partir de esta distribución se pretende conseguir que el Vicepresidente Administrativo enfoque los esfuerzos de sus áreas de dependencia en los siguientes objetivos:

- Evaluar la rentabilidad por producto y eliminar los productos que no generen ganancias a la empresa.
- Estudiar las posibilidades de realizar nuevas inversiones a través de la financiación.
- Mejorar los plazos de cobro y pago a clientes y proveedores.
- Incrementar la utilización de los recursos e infraestructura.
- Asegurar el aumento de la productividad en los procesos de manufactura.

La Dirección de Producción se separa de las demás funciones para controlar más eficazmente las operaciones de manufactura e identificar las necesidades de tecnificación de las operaciones a fin de incrementar la eficiencia en las operaciones y mejorar además la calidad del producto y lograr la reducción de reprocesos.

Por otra parte, el Director Administrativo tomará el control de las áreas Financiera, de Recursos Humanos y Compras a fin de crear una estructura menos cargada y más enfocada en aspectos del negocio que presentan más relación entre sí.

## 6.4 Costes de Personal y Distribución Plantilla

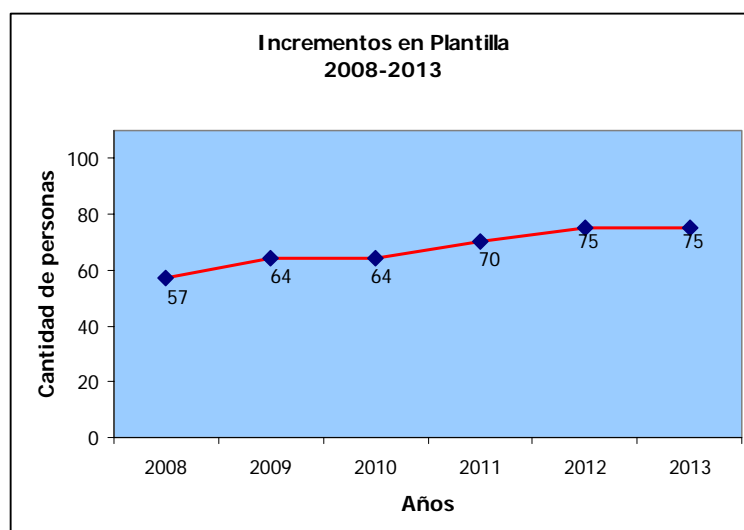
En el siguiente cuadro se muestra la distribución de plantilla actual de Terenza Muebles y la estructura Propuesta. El incremento en plantilla que se recomienda representa un 16% de la plantilla actual.

Los costes de personal se ven absorbidos por la proporción de costes directos que presenta la empresa en función de las ventas de cada año. A continuación se detallan los cambios por líneas de mando de la empresa con respecto a la estructura actual y a los cambios y proyecciones realizadas.

Posiciones	2008	2009
Directivos	6	7
Jefes	2	2
Técnicos	5	5
Supervisores	5	5
Comerciales	4	10
Operarios	35	35
<b>Total</b>	<b>57</b>	<b>64</b>

El incremento en la plantilla perteneciente al personal comercial corresponde a la salida de los representantes contratados por comisión que realizan las ventas en el territorio nacional. La estrategia que describe esta decisión se encuentra detallada en el apartado del plan de marketing.

A partir del año 2009 la estructura de personal de la empresa incrementará según el crecimiento del negocio principalmente en los niveles de oficina y operarios de planta según se muestra a continuación:

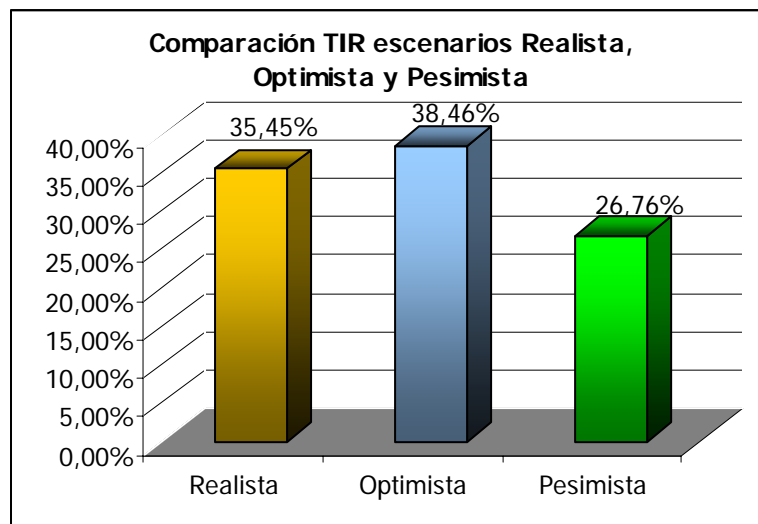


# PLAN FINANCIERO

Dentro del apartado del análisis interno se identificó que el sector del mueble en España se encuentra en una etapa de estancamiento como resultado de un alto número de competidores que suplen la demanda actual de este bien. Por esta razón, las estrategias de negocio que se utilizaron para incrementar el volumen de ventas están enfocadas en aspectos relacionados con la creación de imagen de marca de Terenza Muebles, así como, en el incremento de los márgenes de ganancia que se obtendrán a través de los nuevos canales de distribución directa seleccionados.

Se debe tomar en cuenta que para todos los escenarios presentados y en todos los documentos e indicadores calculados, se incluyen los datos a partir del año 2006 como comparación con los obtenidos a partir de la nueva gestión de la empresa que inicia en el **año 2009**.

Con las cada escenario de proyección se obtienen las siguientes tasas de retorno:



En los siguientes apartados se explicará cómo se obtienen estas tasas a través de las nuevas estrategias recomendadas.

## 7.1 Escenario Realista

En la elaboración del Plan Financiero se han tomado en cuenta los siguientes supuestos para las proyecciones realizadas:

- Crecimiento del sector del mueble de un promedio de 0,33% anual.
- Introducción del mueble rústico de alta gama en el año 2009 que genera la reducción del peso de la materia prima frente a las ventas reduciéndose en un 3% por la compra de materiales a menor coste.
- Variación de la demanda histórica reportada por la empresa.
- Incremento de la fuerza comercial en el canal tienda.
- Nuevas estrategias de negocio para la creación de imagen de marca en el canal tienda.

- Incremento de la capacidad productiva a través de inversiones para la eficientización de procesos en los años 2010, 2011 y 2012.

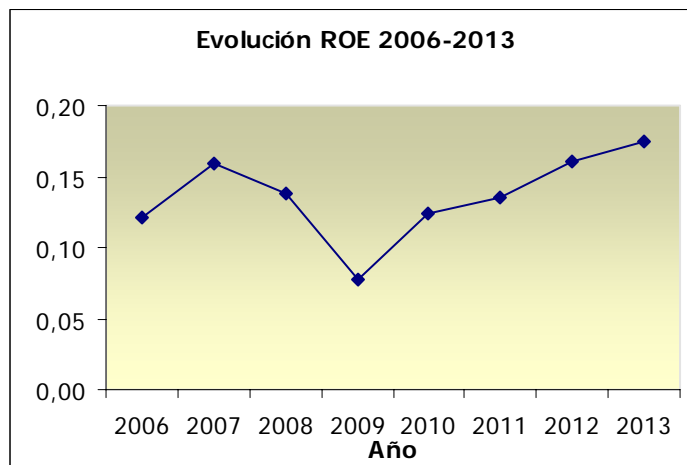
Las estrategias de marketing mencionadas se encuentran descritas en el apartado del Plan de Marketing de este documento.

## Ratios

Los resultados de los ratios calculados a partir de las proyecciones son las siguientes

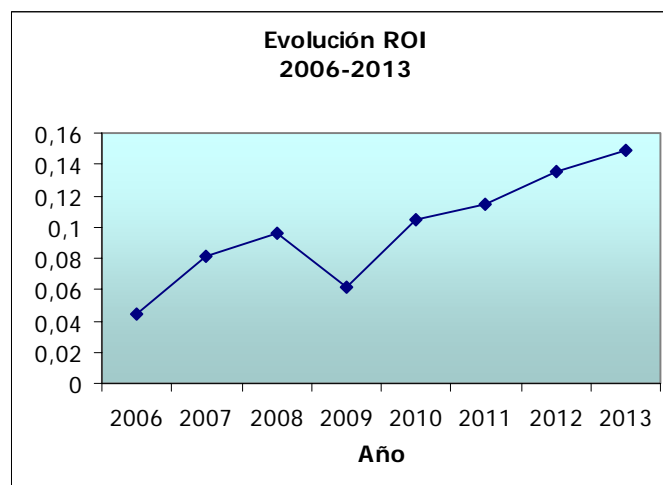
RATIOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE	0,12	0,16	0,14	0,08	0,12	0,14	0,16	0,17
ROI	0,04	0,08	0,10	0,06	0,10	0,11	0,14	0,15
Liquidez General	1,81	4,73	3,56	2,46	4,13	4,47	5,41	6,33

### Rentabilidad Financiera (ROE)



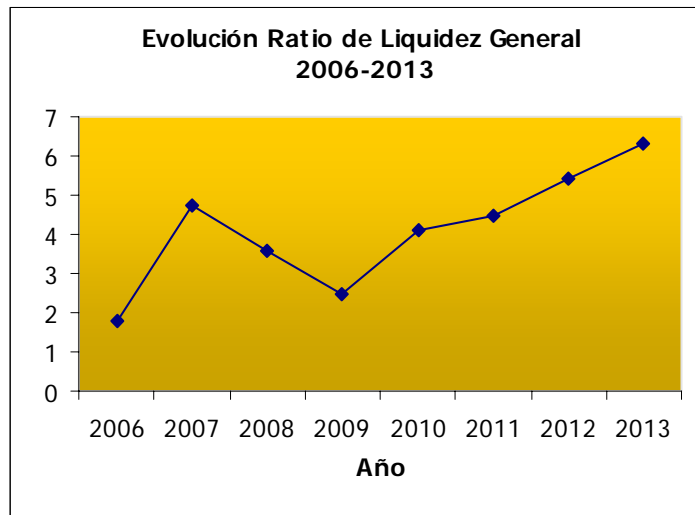
Al igual que el ROI el incremento en la rentabilidad financiera es ascendente de manera sostenida con una reducción significativa en el año 2009 generada por la reducción de los beneficios dada la inversión en marketing realizada.

### Rentabilidad Económica (ROI)



Como se observa a partir del 2010 la rentabilidad económica del negocio aumenta de manera sostenida hasta llegar a representar un 241% de incremento con respecto al del año 2006. En el año 2009 la rentabilidad se ve afectada por el incremento en los gastos de marketing necesarios para aumentar los ingresos por ventas.

### Liquidez General



Como resultado del incremento de los beneficios y la inversión en renta fija de manera temporal se ha incrementado sustancialmente el ratio de liquidez del negocio, garantizando el cumplimiento de los compromisos a corto plazo de la empresa.

### Solvencia

El nivel de solvencia de la compañía permite el saldo de todas las deudas a corto y largo plazo contraídas hasta el año 2010, por lo que este indicador aumenta y permite a la empresa disponer de fondos para su inversión en renta fija o variable o en otros negocios que le generen mayor rentabilidad.

A continuación se muestran los documentos de Estado de Resultados y Balance de Situación del período 2006-2013.

## 7.2 Escenario Optimista

El escenario optimista contempla la consideración de los siguientes aspectos:

- Incremento de la demanda del mueble producto de un crecimiento mayor del sector del mueble en España.
- Reducción del porcentaje de costes con respecto a las ventas como efecto del incremento de las ventas del mueble rústico cuyos costes directos son menores principalmente en materia prima y en horas hombre en el proceso.
- Restablecimiento de la economía española en los años 2012 y 2013
- Imagen de marca de Terenza Muebles consolidada en el mercado a partir del año 2011.
- Incremento de la demanda del mercado contract con margen de 40% más que el mueble de venta a través del distribuidor.

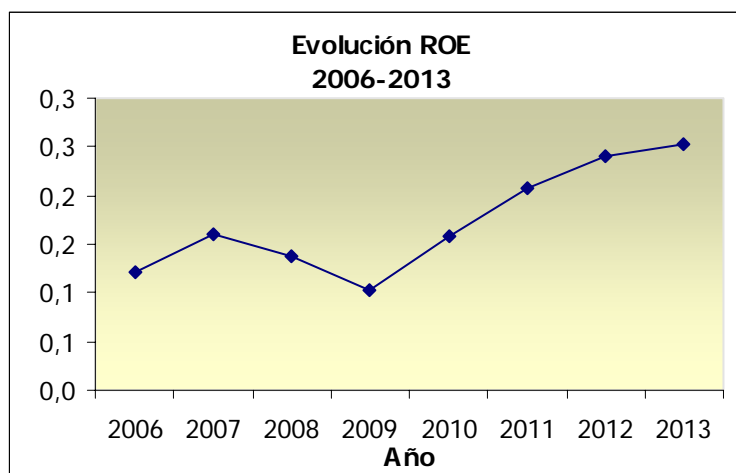
### Ratios

A continuación se muestra la tendencia de los ratios económicos y financieros más relevantes para el negocio. Se puede observar en los gráficos una tendencia ascendente de cada uno de los indicadores de rentabilidad y de liquidez del negocio.

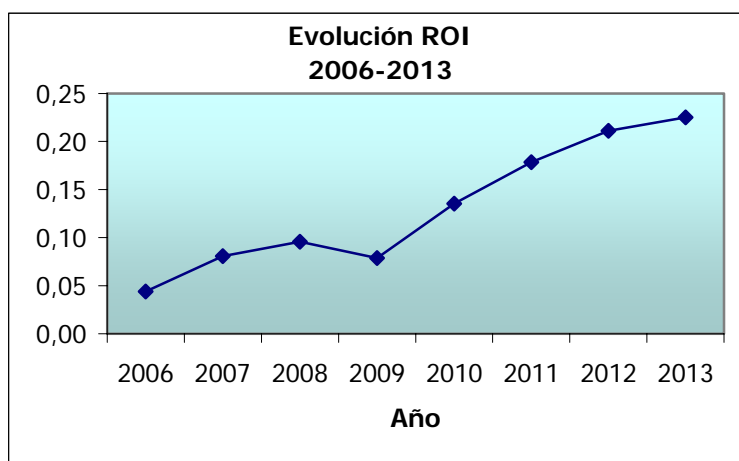
Por otra parte el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno se vuelven más atractivas en esta proyección. Ver apartado de Descuentos de Flujos de Caja.

RATIOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE	0,1	0,2	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2	0,3
ROI	0,0	0,1	0,1	0,1	0,1	0,2	0,2	0,2
Liquidez General	1,8	4,7	1,4	2,4	4,5	5,4	7,0	8,8

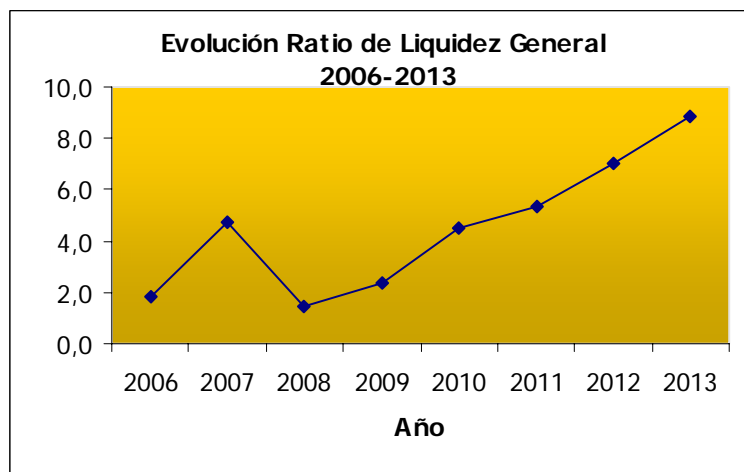
### Rentabilidad Financiera (ROE)



## Rentabilidad Económica (ROI)



## Liquidez General



## Solvencia

A partir del año 2010 la empresa es capaz de cubrir sus deudas y dedicar el excedente del ejercicio en inversiones temporales.

A continuación se muestran el Estado de Pérdidas y Ganancias, el Balance de Situación para el período 2006–2013 y el análisis de los Flujos de Caja, Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno de la inversión.

### 7.3 Escenario Pesimista

Para la estimación de los resultados del negocio en este escenario se tomaron en cuenta factores relacionados con la economía de España y las predicciones de analistas, así como, los datos históricos del crecimiento interanual del sector en momentos de retracción del mismo.

La proyección del escenario pesimista se ha basado en los siguientes cambios:

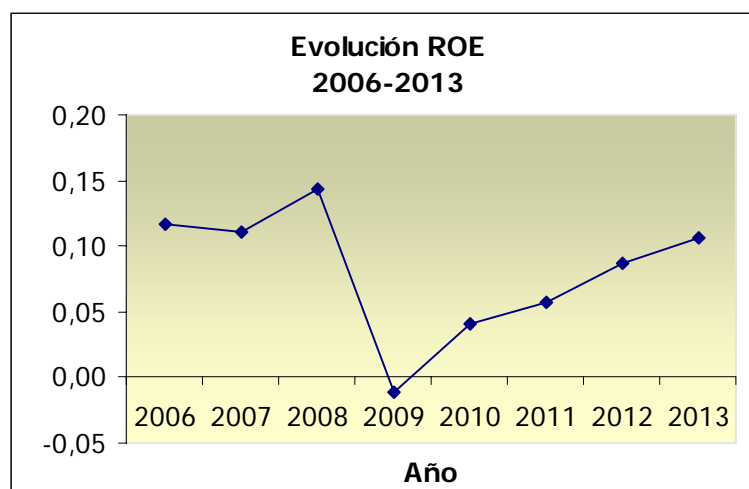
- Reducción del crecimiento del sector con respecto al escenario realista contemplando un crecimiento del mercado en un 0,18% en promedio para los tres primeros años de gestión y un ligero incremento de un 0,3% a partir del año 2011 con la previsión de una reactivación de la economía española.
- Reducción de la cuota de mercado de un 6% en el año 2009 con una recuperación paulatina del mismo hasta alcanzar el nivel del año 2008 en el 2012.
- Incremento de los costes directos de producción

### Ratios

A continuación, se muestran los ratios de rentabilidad y de liquidez que han sido calculados, donde se observa que los ratios de rentabilidad bajan considerablemente en el año 2009 como resultado de las pérdidas obtenidas en ese ejercicio y el aumento en la estructura de costes directos. Sin embargo, a partir del 2010 se obtiene una recuperación en todos los indicadores detallados en el siguiente cuadro resumen.

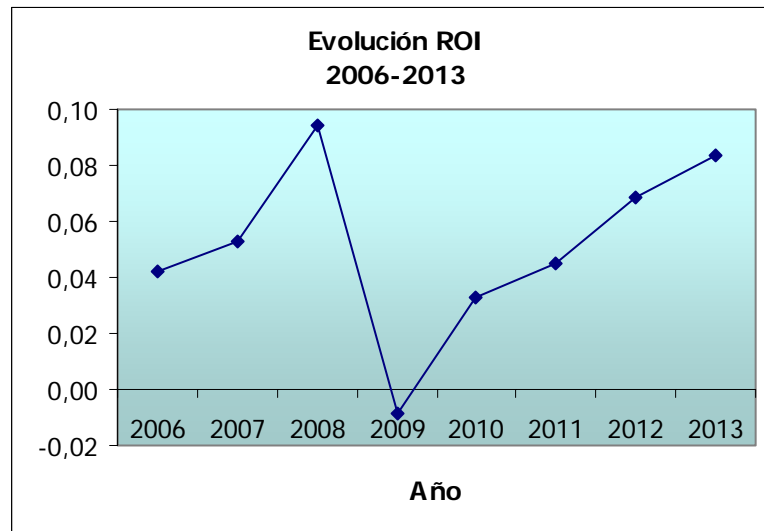
RATIOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROE	0,12	0,11	0,14	-0,01	0,04	0,06	0,09	0,11
ROI	0,04	0,05	0,09	-0,01	0,03	0,05	0,07	0,08
Liquidez General	1,81	4,73	3,56	1,74	2,96	2,94	3,51	4,03

### Rentabilidad Financiera (ROE)

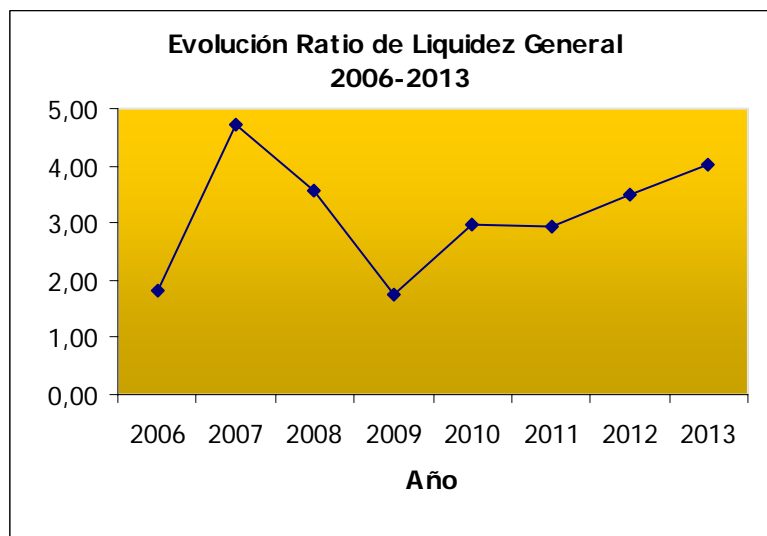




## Rentabilidad Económica (ROI)



## Liquidez General



## Solvencia

El indicador de solvencia de la empresa permite saldar las deudas a corto y a largo plazo a partir del año 2010 lo cual permite a la empresa, aún en el escenario más pesimista, realizar inversiones y obtener rentabilidades de las mismas.

En las siguientes páginas se encuentran el Estado de Ganancias y Pérdidas para cada año y el Balance de Situación, así como el detalle del retorno del negocio en términos de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

## Plan de Contingencia

Se han identificado los riesgos que podrían presentarse y sus acciones contingentes.

Situación	Contingencia
Volumen de ventas por debajo de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de mercado.</li> <li>- Aumentar la presencia en las comunidades autónomas de menor índice de ventas y desarrollar promociones para ese público que fomenten la adquisición de muebles de calidad y duraderos.</li> </ul>
Incremento de la demanda mayor que la capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subcontratar servicios a otras empresas de fabricación de muebles (corto plazo)</li> <li>- Realizar expansión en el terreno disponible de la empresa y hacer nuevas inversiones en equipos eficientes y flexibles de fabricación (mediano plazo)</li> </ul>
Posicionamiento de marca deficiente en el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la presencia en las revistas especializadas del mueble.</li> <li>- Diferenciar los espacios en los que se exhiben los muebles en las tiendas distribuidoras.</li> </ul>
Crecimiento del mercado menor al proyectado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las cuotas de mercado de los competidores y basar las nuevas estrategias de crecimiento en tomar cuota de mercado de los mismos.</li> </ul>
Incremento costes de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar ofertas de nuevos proveedores con productos a menor coste pero de calidad equivalente a la actual.</li> <li>- Desarrollar nuevas colecciones que demanden menos tiempo de fabricación y mano de obra.</li> </ul>

# ANEXOS

## Terenza Muebles ESCENARIO REALISTA

INGRESOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ventas Canal Tiendas	7.172.295	6.780.943	5.876.980	5.759.440	5.989.818	6.469.003	7.245.284	8.259.624
Ventas Canal Contract	0	0	0	800.000	960.000	1.209.600	1.572.480	2.091.398
Margen adicional x Canal Directo Contract (40%)				320.000	384.000	483.840	628.992	836.559
<b>TOTAL</b>	<b>7.172.295</b>	<b>6.780.943</b>	<b>5.876.980</b>	<b>6.879.440</b>	<b>7.333.818</b>	<b>8.162.443</b>	<b>9.446.756</b>	<b>11.187.581</b>
Variacion Interanual		-5%	-13%	17%	7%	11%	16%	18%
Mercado Canal Tiendas		892.647.337	893.807.779	895.684.775	898.013.555	901.156.603	905.031.576	910.461.766
Mercado Canal Contract			501.396.413	502.633.008	504.160.822	506.110.114	508.360.575	511.671.562
Cuota de Mercado Anual Tiendas			0,66%	0,64%	0,67%	0,72%	0,80%	0,91%
Cuota de Mercado Anual Contract			0,00%	0,16%	0,19%	0,24%	0,31%	0,41%
<b>CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
% COSTO DIRECTOS	69%	69%	69%	67%	67%	67%	67%	67%
% COSTO INDIRECTOS	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
VENTAS	7.172.295,00	6.780.943,00	5.876.980,00	6.879.440,40	7.333.818,02	8.162.443,46	9.446.755,87	11.187.581,37
COSTES DIRECTOS	-4.957.901,00	-4.678.850,67	-4.055.116,20	-4.609.225,07	-4.913.658,07	-5.468.837,12	-6.329.326,43	-7.495.679,52
COSTES INDIRECTOS	-1.381.377,00	-1.084.950,88	-940.316,80	-1.597.240,72	-1.570.488,51	-1.676.374,11	-1.848.955,35	-2.145.907,48
Gastos de Marketing				-496.530,26	-397.077,63	-370.383,15	-337.474,41	-355.894,46
<b>EBITDA</b>	<b>833.017,00</b>	<b>1.017.141,45</b>	<b>881.547,00</b>	<b>672.974,61</b>	<b>849.671,44</b>	<b>1.017.232,23</b>	<b>1.268.474,09</b>	<b>1.545.994,38</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA:								
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-300.753,00	-328.412,93	-328.412,93	-328.412,93	-331.112,93	-367.003,83	-369.593,83	-369.593,83
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-100.077,00	-57.697,16	-41.725,59	-41.725,59	-922,31	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>432.187,00</b>	<b>631.031,36</b>	<b>511.408,48</b>	<b>302.836,09</b>	<b>517.636,19</b>	<b>650.228,41</b>	<b>898.880,26</b>	<b>1.176.400,55</b>
GASTOS FINANCIEROS	-140.005,03	-183.236,82	-35.652,02	-12.835,72	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS FINANCIEROS	12.603,62	28.490,21	1.688,88	1.976,96	13.995,19	24.045,37	46.682,20	73.302,22
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>304.785,59</b>	<b>476.284,75</b>	<b>477.445,34</b>	<b>291.977,33</b>	<b>531.631,38</b>	<b>674.273,78</b>	<b>945.562,47</b>	<b>1.249.702,77</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-106.674,96	-166.699,66	-167.105,87	-102.192,07	-186.070,98	-235.995,82	-330.946,86	-437.395,97
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>198.110,63</b>	<b>309.585,09</b>	<b>310.339,47</b>	<b>189.785,27</b>	<b>345.560,40</b>	<b>438.277,95</b>	<b>614.615,60</b>	<b>812.306,80</b>

## ESCENARIO REALISTA

BALANCE DE SITUACIÓN								
ACTIVO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>142.070,66</b>	<b>84.373,50</b>	<b>42.647,91</b>	<b>922,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Licencias	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93
Amortizaciones	-275.185,27	-332.882,43	-374.608,02	-416.333,62	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>2.455.509,93</b>	<b>2.127.097,00</b>	<b>1.798.684,07</b>	<b>1.470.271,15</b>	<b>1.166.158,22</b>	<b>1.158.063,39</b>	<b>814.369,56</b>	<b>444.775,73</b>
Equipos	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.311.129,28	3.670.038,28	3.695.938,28	3.695.938,28
AMORTIZACIONES acumulada	-828.619,35	-1.157.032,28	-1.485.445,21	-1.813.858,13	-2.144.971,06	-2.511.974,89	-2.881.568,72	-3.251.162,55
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>1.370.556,65</b>	<b>1.295.773,04</b>	<b>1.123.034,40</b>	<b>1.314.594,95</b>	<b>1.401.422,15</b>	<b>1.559.764,51</b>	<b>1.805.184,27</b>	<b>2.137.839,29</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>476.592,21</b>	<b>252.715,00</b>	<b>219.025,73</b>	<b>256.385,84</b>	<b>273.319,78</b>	<b>304.201,33</b>	<b>352.065,62</b>	<b>416.943,43</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>83.667,71</b>	<b>64.955,20</b>	<b>56.296,07</b>	<b>65.898,71</b>	<b>70.251,23</b>	<b>78.188,70</b>	<b>90.491,24</b>	<b>107.166,74</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>396.255,16</b>	<b>723.323,65</b>	<b>1.465.582,16</b>	<b>2.336.240,46</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>3.108.072,97</b>	<b>3.307.406,54</b>	<b>3.823.541,59</b>	<b>4.527.692,85</b>	<b>5.442.965,66</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>1.633.089,00</b>	<b>1.942.674,09</b>	<b>2.253.013,56</b>	<b>2.442.798,83</b>	<b>2.788.359,23</b>	<b>3.226.637,18</b>	<b>3.841.252,79</b>	<b>4.653.559,58</b>
Capital	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00
Reservas	1.542.939,00	1.852.524,09	2.162.863,56	2.352.648,83	2.698.209,23	3.136.487,18	3.751.102,79	4.563.409,58
Rtdos. neg.ejercicios ant.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas y Ganancias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Proveedores</b>	<b>595.570,60</b>	<b>341.282,03</b>	<b>392.474,33</b>	<b>451.345,48</b>	<b>519.047,31</b>	<b>596.904,40</b>	<b>686.440,06</b>	<b>789.406,07</b>
<b>Créditos a Corto Plazo</b>	<b>472.753,05</b>			<b>213.928,65</b>				
<b>Creditos a Largo Plazo</b>	<b>1.826.984,51</b>	<b>1.540.957,63</b>	<b>594.200,28</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>3.108.072,97</b>	<b>3.307.406,54</b>	<b>3.823.541,59</b>	<b>4.527.692,85</b>	<b>5.442.965,66</b>

## ESCENARIO REALISTA

ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS								
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>BENEFICIO NETO</b>								
<b>(sin intereses x deuda)</b>	338.115,66	492.821,91	345.991,49	202.620,98	345.560,40	438.277,95	614.615,60	812.306,80
Amortizaciones y provisiones	400.830,00	386.110,09	370.138,52	370.138,52	332.035,24	367.003,83	369.593,83	369.593,83
Inversiones netas en inmovilizado	-2.597.580,59	0,00	0,00	0,00	-27.000,00	-358.909,00	-25.900,00	0,00
Inversiones NOF		44.372,25	257.620,22	-170.049,51	-36.059,31	-111.366,82	-203.748,39	-294.566,82
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-1.858.634,93</b>	<b>923.304,24</b>	<b>973.750,23</b>	<b>402.710,00</b>	<b>614.536,34</b>	<b>335.005,96</b>	<b>754.561,04</b>	<b>887.333,80</b>
Tasa libre de riesgo	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Prima de riesgo	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
COSTE DE LOS RECURSOS	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%	13%
<b>VAN</b>	<b>2.987.974,44</b>							
<b>TIR</b>	<b>35,45%</b>							

**Terenza Muebles**  
**ESCENARIO OPTIMISTA**

<b>INGRESOS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas Canal Tiendas	7.172.295	6.780.943	5.876.980	6.053.289	6.537.553	7.322.059	8.420.368	9.936.034
Ventas Canal Contract	0	0	0	1.040.000	1.404.000	1.937.520	2.828.779	4.299.744
Margen adicional x Canal Directo Contract (40%)				416.000	561.600	775.008	1.131.512	1.719.898
<b>TOTAL</b>	<b>7.172.295</b>	<b>6.780.943</b>	<b>5.876.980</b>	<b>7.509.289</b>	<b>8.503.153</b>	<b>10.034.587</b>	<b>12.380.659</b>	<b>15.955.676</b>
Variacion Interanual		-5%	-13%	28%	13%	18%	23%	29%
Mercado Canal Tiendas		892.647.337	894.521.896	897.563.271	902.051.087	908.365.445	916.268.224	925.430.906
Mercado Canal Contract			501.686.826	503.613.067	506.204.928	509.896.721	514.669.100	520.758.863
Cuota de Mercado Anual Tiendas			0,66%	0,67%	0,72%	0,81%	0,92%	1,07%
Cuota de Mercado Anual Contract			0,00%	0,21%	0,28%	0,38%	0,55%	0,83%
<b>CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
% COSTO DIRECTOS	69%	69%	69%	67%	67%	65%	64%	64%
% COSTO INDIRECTOS	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
VENTAS	7.172.295,00	6.780.943,00	5.876.980,00	7.509.289,40	8.503.152,55	10.034.586,86	12.380.658,57	15.955.676,01
COSTES DIRECTOS	-4.957.901,00	-4.678.850,67	-4.055.116,20	-5.031.223,90	-5.697.112,21	-6.522.481,46	-7.923.621,48	-10.211.632,65
COSTES INDIRECTOS	-1.381.377,00	-1.084.950,88	-940.316,80	-1.698.016,56	-1.757.582,04	-1.975.917,05	-2.318.379,78	-2.908.802,62
Gastos de Marketing				-496.530,26	-397.077,63	-370.383,15	-337.474,41	-355.894,46
<b>EBITDA</b>	<b>833.017,00</b>	<b>1.017.141,45</b>	<b>881.547,00</b>	<b>780.048,94</b>	<b>1.048.458,31</b>	<b>1.536.188,35</b>	<b>2.138.657,31</b>	<b>2.835.240,75</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA:								
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO MATERIAL	-300.753,00	-328.412,93	-328.412,93	-328.412,93	-331.112,93	-367.003,83	-369.593,83	-369.593,83
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO INMATERIAL	-100.077,00	-57.697,16	-41.725,59	-41.725,59	-922,31	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>432.187,00</b>	<b>631.031,36</b>	<b>511.408,48</b>	<b>409.910,42</b>	<b>716.423,06</b>	<b>1.169.184,52</b>	<b>1.769.063,48</b>	<b>2.465.646,92</b>
GASTOS FINANCIEROS	-140.005,03	-183.236,82	-35.652,02	-17.839,82	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS FINANCIEROS	12.603,62	28.490,21	1.688,88	2.157,96	11.812,03	27.229,16	59.816,82	99.522,83
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>304.785,59</b>	<b>476.284,75</b>	<b>477.445,34</b>	<b>394.228,56</b>	<b>728.235,09</b>	<b>1.196.413,68</b>	<b>1.828.880,30</b>	<b>2.565.169,74</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-106.674,96	-166.699,66	-167.105,87	-137.980,00	-254.882,28	-418.744,79	-640.108,11	-897.809,41
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>198.110,63</b>	<b>309.585,09</b>	<b>310.339,47</b>	<b>256.248,57</b>	<b>473.352,81</b>	<b>777.668,89</b>	<b>1.188.772,20</b>	<b>1.667.360,33</b>

ESCENARIO OPTIMISTA

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>								
<b>ACTIVO</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>142.070,66</b>	<b>84.373,50</b>	<b>42.647,91</b>	<b>922,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Licencias	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93
Amortizaciones	-275.185,27	-332.882,43	-374.608,02	-416.333,62	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>2.455.509,93</b>	<b>2.127.097,00</b>	<b>1.798.684,07</b>	<b>1.470.271,15</b>	<b>1.166.158,22</b>	<b>1.158.063,39</b>	<b>814.369,56</b>	<b>444.775,73</b>
Equipos	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.311.129,28	3.670.038,28	3.695.938,28	3.695.938,28
AMORTIZACIONES acumulada	-828.619,35	-1.157.032,28	-1.485.445,21	-1.813.858,13	-2.144.971,06	-2.511.974,89	-2.881.568,72	-3.251.162,55
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>1.370.556,65</b>	<b>1.295.773,04</b>	<b>1.123.034,40</b>	<b>1.434.953,04</b>	<b>1.624.870,74</b>	<b>1.917.513,12</b>	<b>2.365.824,88</b>	<b>3.048.976,35</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>476.592,21</b>	<b>252.715,00</b>	<b>219.025,73</b>	<b>279.859,32</b>	<b>316.899,02</b>	<b>373.973,15</b>	<b>461.407,53</b>	<b>594.642,76</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>83.667,71</b>	<b>64.955,20</b>	<b>56.296,07</b>	<b>71.932,09</b>	<b>81.452,38</b>	<b>96.122,12</b>	<b>118.595,33</b>	<b>152.840,71</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>312.281,88</b>	<b>811.516,46</b>	<b>1.875.298,80</b>	<b>3.164.586,88</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>3.257.937,91</b>	<b>3.501.662,25</b>	<b>4.357.188,23</b>	<b>5.635.496,09</b>	<b>7.405.822,43</b>
<b>PASIVO</b>								
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>1.633.089,00</b>	<b>1.942.674,09</b>	<b>2.253.013,56</b>	<b>2.509.262,13</b>	<b>2.982.614,94</b>	<b>3.760.283,83</b>	<b>4.949.056,03</b>	<b>6.616.416,36</b>
Capital	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00
Reservas	1.542.939,00	1.852.524,09	2.162.863,56	2.419.112,13	2.892.464,94	3.670.133,83	4.858.906,03	6.526.266,36
Rtdos. neg.ejercicios ant.		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pérdidas y Ganancias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>PROVEEDORES CORTO PLAZO</b>	<b>595.570,60</b>	<b>341.282,03</b>	<b>392.474,33</b>	<b>451.345,48</b>	<b>519.047,31</b>	<b>596.904,40</b>	<b>686.440,06</b>	<b>789.406,07</b>
<b>CRÉDITOS A CORTO PLAZO</b>	<b>472.753,05</b>		<b>594.200,28</b>	<b>297.330,29</b>				
<b>Credito A Largo Plazo</b>	<b>1.826.984,51</b>	<b>1.540.957,63</b>						
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>3.257.937,91</b>	<b>3.501.662,25</b>	<b>4.357.188,23</b>	<b>5.635.496,09</b>	<b>7.405.822,43</b>



ESCENARIO OPTIMISTA

<b>ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS</b>								
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
<b>BENEFICIO NETO ( sin incluir intereses deuda)</b>	338.115,66	492.821,91	345.991,49	274.088,38	473.352,81	777.668,89	1.188.772,20	1.667.360,33
Amortizaciones y provisiones	400.830,00	386.110,09	370.138,52	370.138,52	332.035,24	367.003,83	369.593,83	369.593,83
Inversiones netas en inmovilizado	-2.597.580,59	0,00	0,00	0,00	-27.000,00	-358.909,00	-25.900,00	0,00
Inversiones NOF		44.372,25	257.620,22	-313.881,07	-159.255,58	-271.859,41	-446.210,47	-713.420,70
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-1.858.634,93</b>	923.304,24	973.750,23	330.345,83	619.132,47	513.904,31	1.086.255,55	1.323.533,46
Tasa libre de riesgo	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Prima de riesgo	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>VAN</b>	3.491.706,48							
<b>TIR</b>	<b>38,46%</b>							

**Terenza Muebles**  
**ESCENARIO PESIMISTA**

<b>INGRESOS</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
Ventas Canal Tiendas	7.172.295	6.780.943	5.876.980	5.524.361	5.579.605	5.746.993	6.149.282	6.702.718
Ventas Canal Contract	0	0	0	500.000	590.000	708.000	899.160	1.168.908
Margen adicional x Canal Directo Contract (30%)				150.000	177.000	212.400	269.748	350.672
<b>TOTAL</b>	<b>7.172.295</b>	<b>6.780.943</b>	<b>5.876.980</b>	<b>6.174.361</b>	<b>6.346.605</b>	<b>6.667.393</b>	<b>7.318.190</b>	<b>8.222.298</b>
Variacion Interanual		-5%	-13%	5%	3%	5%	10%	12%
Mercado Canal Tiendas		892.647.337	893.450.720	894.701.551	896.312.013	898.194.269	900.888.851	904.041.962
Mercado Canal Contract			500.489.162	501.049.580	501.824.456	502.874.788	504.188.724	505.959.912
Cuota de Mercado Anual Tiendas			0,66%	0,62%	0,62%	0,64%	0,68%	0,74%
Cuota de Mercado Anual Contract			0,00%	0,10%	0,12%	0,14%	0,18%	0,23%
<b>CUENTA PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>								
	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>
% COSTO DIRECTOS	69%	69%	69%	70%	70%	70%	70%	70%
% COSTO INDIRECTOS	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%	16%
VENTAS	7.172.295,00	6.780.943,00	5.876.980,00	6.174.361,20	6.346.604,81	6.667.392,96	7.318.190,46	8.222.298,29
COSTES DIRECTOS	-4.957.901,00	-4.678.850,67	-4.055.116,20	-4.322.052,84	-4.442.623,37	-4.667.175,07	-5.122.733,32	-5.755.608,80
COSTES INDIRECTOS	-1.381.377,00	-1.084.950,88	-940.316,80	-1.484.428,05	-1.412.534,40	-1.437.166,03	-1.508.384,88	-1.671.462,18
Gastos de Marketing				-496.530,26	-397.077,63	-370.383,15	-337.474,41	-355.894,46
<b>EBITDA</b>	<b>833.017,00</b>	<b>1.017.141,45</b>	<b>881.547,00</b>	<b>367.880,31</b>	<b>491.447,05</b>	<b>563.051,86</b>	<b>687.072,26</b>	<b>795.227,30</b>
AMORTIZACIÓN ACUMULADA:								
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO M	-300.753,00	-328.412,93	-328.412,93	-328.412,93	-331.112,93	-367.003,83	-369.593,83	-369.593,83
AMORTIZACIONES INMOVILIZADO II	-100.077,00	-57.697,16	-41.725,59	-41.725,59	-922,31	0,00	0,00	0,00
<b>RESULTADO EXPLOTACION</b>	<b>432.187,00</b>	<b>631.031,36</b>	<b>511.408,48</b>	<b>-2.258,21</b>	<b>159.411,80</b>	<b>196.048,03</b>	<b>317.478,43</b>	<b>425.633,48</b>
GASTOS FINANCIEROS	-140.005,03	-183.236,82	-42.312,26	-23.721,87	0,00	0,00	0,00	0,00
INGRESOS FINANCIEROS	12.603,62	28.490,21	1.688,88	1.774,34	2.602,79	6.942,01	22.102,26	39.148,47
<b>RESULTADO ANTES IMPUESTOS</b>	<b>304.785,59</b>	<b>476.284,75</b>	<b>470.785,10</b>	<b>-24.205,74</b>	<b>137.808,86</b>	<b>202.990,04</b>	<b>339.580,69</b>	<b>464.781,95</b>
IMPUESTO DE SOCIEDADES	-114.648,42	-273.374,62	-164.774,78	0,00	-48.233,10	-71.046,52	-118.853,24	-162.673,68
<b>BENEFICIO NETO</b>	<b>190.137,17</b>	<b>202.910,13</b>	<b>306.010,31</b>	<b>-24.205,74</b>	<b>89.575,76</b>	<b>131.943,53</b>	<b>220.727,45</b>	<b>302.108,27</b>

ESCENARIO PESIMISTA

BALANCE DE SITUACIÓN								
ACTIVO	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>142.070,66</b>	<b>84.373,50</b>	<b>42.647,91</b>	<b>922,31</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
Licencias	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93	417.255,93
Amortizaciones	-275.185,27	-332.882,43	-374.608,02	-416.333,62	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93	-417.255,93
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>2.455.509,93</b>	<b>2.127.097,00</b>	<b>1.798.684,07</b>	<b>1.470.271,15</b>	<b>1.166.158,22</b>	<b>1.158.063,39</b>	<b>814.369,56</b>	<b>444.775,73</b>
Equipos	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.284.129,28	3.311.129,28	3.670.038,28	3.695.938,28	3.695.938,28
AMORTIZACIONES acumulada	-828.619,35	-1.157.032,28	-1.485.445,21	-1.813.858,13	-2.144.971,06	-2.511.974,89	-2.881.568,72	-3.251.162,55
<b>EXISTENCIAS</b>	<b>1.370.556,65</b>	<b>1.295.773,04</b>	<b>1.123.034,40</b>	<b>1.179.861,09</b>	<b>1.212.775,19</b>	<b>1.274.074,72</b>	<b>1.398.435,87</b>	<b>1.571.202,19</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>476.592,21</b>	<b>252.715,00</b>	<b>219.025,73</b>	<b>230.108,66</b>	<b>236.527,90</b>	<b>248.483,17</b>	<b>272.737,36</b>	<b>306.432,03</b>
<b>TESORERÍA</b>	<b>83.667,71</b>	<b>64.955,20</b>	<b>56.296,07</b>	<b>59.144,70</b>	<b>60.794,64</b>	<b>63.867,49</b>	<b>70.101,54</b>	<b>78.762,06</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>25.965,08</b>	<b>167.532,88</b>	<b>666.640,44</b>	<b>1.226.187,04</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>2.940.307,91</b>	<b>2.702.221,04</b>	<b>2.912.021,66</b>	<b>3.222.284,77</b>	<b>3.627.359,04</b>
PASIVO								
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>1.633.089,00</b>	<b>1.835.999,13</b>	<b>2.142.009,45</b>	<b>2.093.597,97</b>	<b>2.183.173,73</b>	<b>2.315.117,26</b>	<b>2.535.844,70</b>	<b>2.837.952,97</b>
Capital	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00	90.150,00
Reservas	1.542.939,00	1.745.849,13	2.051.859,45	2.027.653,71	2.117.229,47	2.249.172,99	2.469.900,44	2.772.008,71
Rtdos. neg.ejercicios ant.		0,00	0,00	0,00	-24.205,74	-24.205,74	-24.205,74	-24.205,74
Pérdidas y Ganancias	0,00	0,00	0,00	-24.205,74	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Proveedores a Corto Plazo</b>	<b>595.570,60</b>	<b>341.282,03</b>	<b>392.474,33</b>	<b>451.345,48</b>	<b>519.047,31</b>	<b>596.904,40</b>	<b>686.440,06</b>	<b>789.406,07</b>
<b>Créditos a Corto Plazo</b>	<b>472.753,05</b>			<b>395.364,46</b>				
<b>Créditos a Largo Plazo</b>	<b>1.826.984,51</b>	<b>1.647.632,58</b>	<b>705.204,40</b>					
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>4.528.397,16</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>3.239.688,18</b>	<b>2.940.307,91</b>	<b>2.702.221,04</b>	<b>2.912.021,66</b>	<b>3.222.284,77</b>	<b>3.627.359,04</b>

ESCENARIO PESIMISTA

## ANÁLISIS POR DESCUENTO DE FLUJOS

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>BENEFICIO NETO ( sin incluir intereses deuda)</b>	330.142,20	386.146,95	348.322,58	-483,87	89.575,76	131.943,53	220.727,45	302.108,27
Amortizaciones y provisiones	400.830,00	386.110,09	370.138,52	370.138,52	332.035,24	367.003,83	369.593,83	369.593,83
Inversiones netas en inmovilizado	-2.597.580,59	0,00	0,00	0,00	-27.000,00	-358.909,00	-25.900,00	0,00
Inversiones NOF		44.372,25	257.620,22	-9.038,47	28.368,48	4.602,30	-59.079,68	-103.494,97
<b>FLUJO LIBRE DE FONDOS</b>	<b>-1.866.608,39</b>	816.629,29	976.081,31	360.616,19	422.979,48	144.640,65	505.341,60	568.207,12
Tasa libre de riesgo	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Prima de riesgo	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
<b>COSTE DE LOS RECURSOS</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>13%</b>
<b>VAN</b>	2.345.044,41							
<b>TIR</b>	26,76%							



---

**eoí** | escuela  
de negocios

# TERENZA MUEBLES

*Resumen Ejecutivo*

*Sustentantes:*

*Laura Patricia Aquino Roedán*

*Pura Priscilla Méndez Fernández*

*Tutor:*

*Francisco Martín Carbajal*

*23 de Junio de 2008*

*MBA Full Time, Madrid*

## Resumen Ejecutivo

**TERENZA MUEBLES** es una empresa familiar creada en 1.992, en Yecla, en la provincia de Murcia, y dedicada a la fabricación y comercialización de comedores y dormitorios clásicos en madera de calidad media – alta distribuyéndolos a través de tiendas tanto en el mercado nacional como internacional a través de intermediarios.

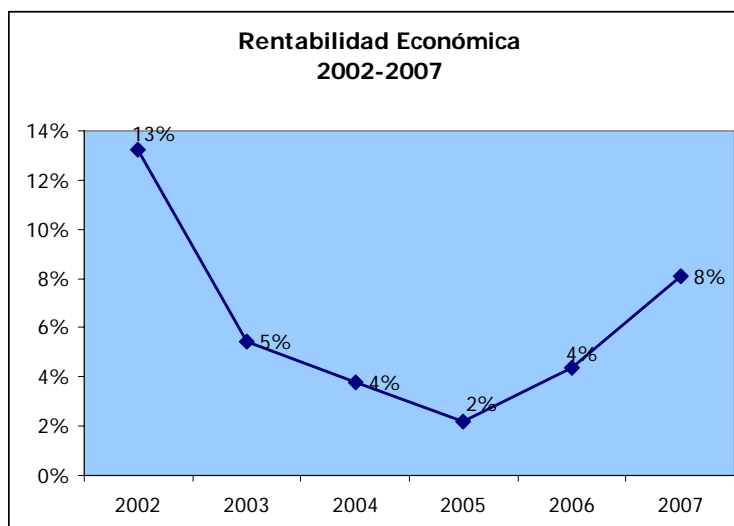
Yecla se encuentra en la comunidad de Murcia que cuenta con la presencia de muchos proveedores de materias primas para la fabricación del mueble, y tradicionalmente ha sido una provincia dedicada a la fabricación de muebles, por lo que en esta área se concentran muchos esfuerzos para reforzar esta industria y asociaciones que promueven la cooperación.

Terenza Muebles, en su origen, comenzó produciendo para el mercado elitista de mueble clásico con un producto de muy alta calidad. Desde ese momento, comenzó a forjarse el prestigio que hoy en día tiene principalmente entre sus distribuidores por la calidad de sus productos.

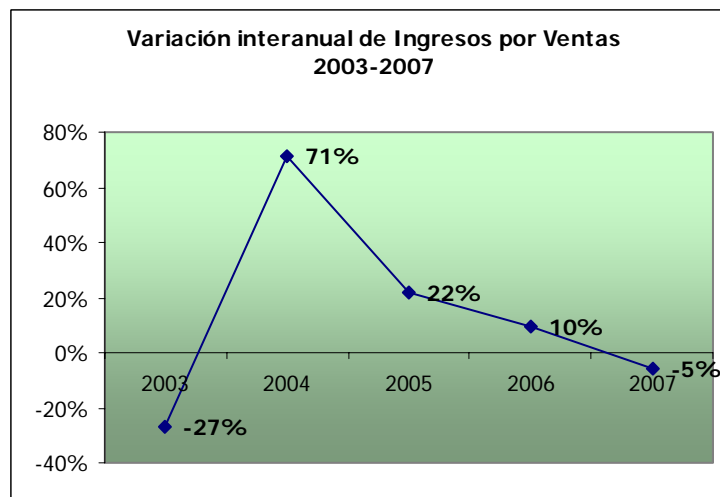
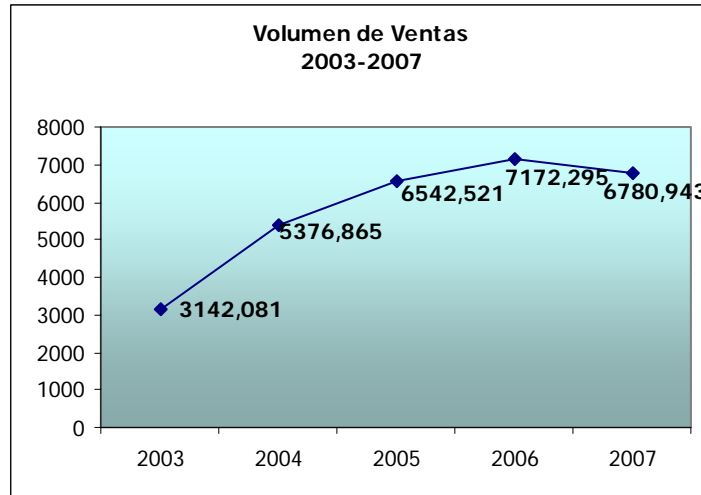
Como resultado del traslado de sus instalaciones a un terreno que cuenta con una extensión de 50.000 m<sup>2</sup> de los que 15.000 m<sup>2</sup> conforman la planta de manufactura y almacenes, se ha solicitado una evaluación a una empresa consultora para recomendar las nuevas estrategias a seguir para obtener rentabilidades mayores.

### Trayectoria Empresarial

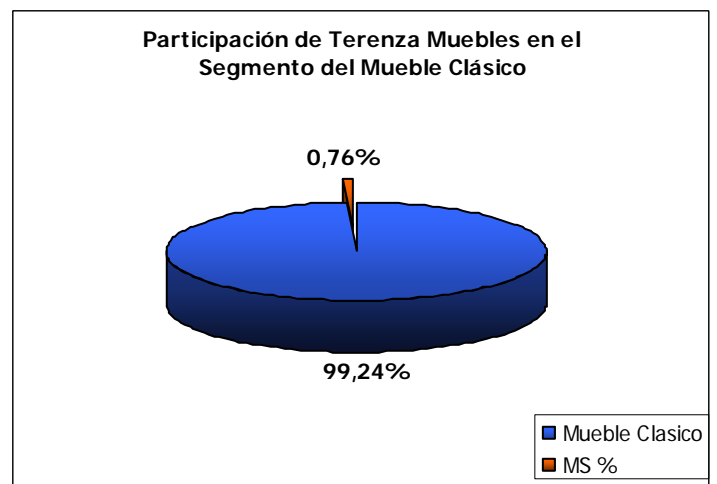
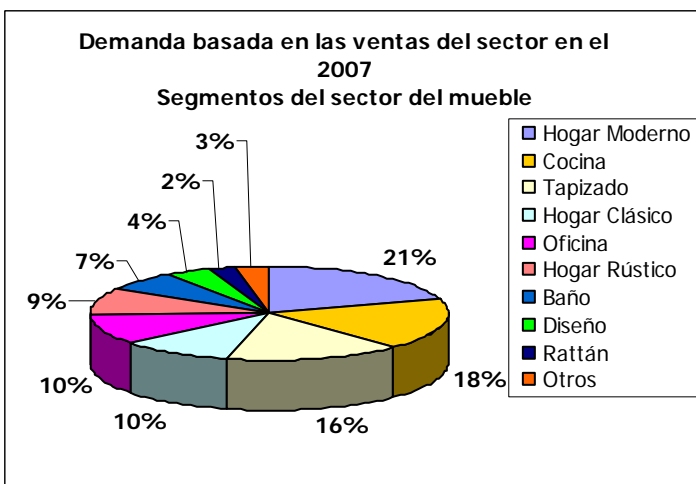
Como se observa en la data histórica, a partir del 2003 inicia un descenso de la rentabilidad económica debido a la compra y traslado a una nueva planta de producción. Del año 2006 en adelante se observa una recuperación de la rentabilidad aunque a niveles menores que los alcanzados en el año 2002.



Esta información de rentabilidad contrasta con los volúmenes de venta de estos años, donde se observa un incremento en ventas del un 71% del año 2003 al año 2004, mientras que la rentabilidad baja. Esta situación refleja la capacidad de producción e incremento de la demanda de año a año, aunque posiblemente una oportunidad para mejorar la gestión empresarial.



### Situación del Mercado



La demanda de muebles en España dentro de los sectores clásico y rústico, según estudios realizados por el observatorio español del mercado del mueble del Instituto Tecnológico de AIDIMA para el 2007, fue de un total de 1.707 millones de euros.

Dentro del sector del Mueble, Terenza puede ofrecer sus productos en dos segmentos distintos. Estos segmentos según del diagrama anexo representan un 19% del mercado total del mueble, para Mueble Clásico y Hogar Rústico.

Terenza Muebles tiene en la actualidad una cuota de mercado equivalente a un 0,76% dentro del segmento del mueble clásico y su objetivo en el año 2009 es ofrecer al segmento de hogar rústico una nueva línea de producto.

En vista del tamaño del mercado y las características de los competidores en el mismo, éste, aunque atomizado y de poco crecimiento anual, ofrece una amplia brecha para Terenza Muebles de diferenciarse con respecto a los demás participantes. La principal oportunidad se presenta porque la mayoría de los competidores son empresas pequeñas con deficiencias en su gestión empresarial, poco tecnológicas y cuyas estrategias de mercado son más empíricas que basadas en estudios. Estas observaciones acerca del mercado son respaldadas por los estudios realizados por AIDIMA.

### **Ventajas Competitivas**

Terenza Muebles cuenta con ventajas competitivas tales como:

- Capacidad de expansión de la planta hasta 30.000 m<sup>2</sup> más.
- Experiencia en la producción de Mueble Rústico
- Oferta novedosa al sector rústico con un diseño personalizado de los productos
- Prestigio de la marca entre los distribuidores del mueble
- Alto potencial para crear imagen de marca en el consumidor final
- Certificación de Calidad de AIDIMA
- Personal capacitado y con amplia experiencia en el sector
- Procesos altamente tecnológicos

### **Clientes y Productos**

Los productos y servicios de Terenza Muebles se encuentran dirigidos a dos segmentos del mercado del mueble: canal tienda y canal contract.

#### **Canal Tienda: Productos**

Mueble Clásico: Comedores y dormitorios de estilo clásico y alta calidad en acabado y materiales utilizados. Conjuntamente con el producto se ofrecen los siguientes servicios complementarios:

- Diseño de espacios en 3D con software de simulación
- Servicio de reparación de muebles



- Garantía de 1 año

### **Canal Tienda: Clientes**

Dentro de este canal se destacan dos tipos de clientes: las tiendas minoristas dedicadas exclusivamente a la venta de muebles y distribuidores mayoristas que ofertan, además de muebles, diferentes productos de decoración y accesorios para el hogar.

### **Canal Contract: Productos**

Mueble Rústico de Alta Gama: Comedores y dormitorios de estilo rústico destinado a hoteles y restaurantes localizados en zonas rurales.

Mueble Clásico Contract: Comedores y dormitorios de estilo clásico y alta calidad en acabado y materiales utilizados siguiendo las tendencias del segmento Contract.

El Canal Contract ofrece además los siguientes servicios:

- Diseño personalizado de las colecciones en función de los volúmenes de pedido
- Servicio de reparación de muebles
- Garantía de 1 año

### **Canal Contract: Clientes**

Los clientes del segmento Contract del mueble son los hoteles y restaurantes que pertenecen tanto al turismo urbano como al turismo rural con categorías entre tres y cinco.

Dentro de los clientes especialmente seleccionados para ofrecerles el mueble rústico se encuentran los hoteles y restaurantes localizados en zonas rurales, o con ambientación tipo campestre, y las casas rurales.

### **Propuesta de Objetivos Estratégicos**

Tomando en consideración la situación del mercado y las ventajas competitivas de la empresa, se han definido los objetivos que debe seguir Terenza Muebles en los próximos años.

#### **Objetivos Generales**

- Aumentar la rentabilidad económica de Terenza Muebles de un 14% en el 2008 a un 17% en el año 2013.
- Aumentar la rentabilidad financiera de un 10% en el año 2008 a un 15% en el año 2013.

#### **Objetivos específicos**

- Aumentar las ventas en el canal tienda en un 41% para finales del 2013 con respecto al año 2008.

- Desarrollar el canal de distribución Contract en el año 2009, logrando una participación del 0,41% de las ventas totales de este sector para finales del 2013.
- Introducción del mueble rústico de alta gama en el sector Contract, logrando un margen de un 40% sobre las ventas.

El canal Contract, formado por hoteles y restaurantes, es un canal de distribución que ofrece la ventaja del aumento de los márgenes de beneficio de la empresa al realizar la venta sin intermediarios.

### **Estrategia**

Los objetivos se obtendrán a través de las siguientes estrategias:

#### 1. Generar imagen de marca en el canal tienda y en el consumidor final

Para lograr crear imagen se utilizará la ambientación del área de exposición de los muebles de Terenza Muebles para que el cliente identifique el producto como elegante, exclusivo y de alta calidad. Para esto se deberán realizar inversiones en marketing que cubran los siguientes aspectos:

- Decoración y ambientación distinguida del área en las tiendas
- Identificación del mueble con tarjeta exclusiva de descripción de la colección y materiales
- Grabado en la madera del logo de la empresa
- Publicaciones en prensa especializada del mueble

Otras acciones que permitirán el incremento de las ventas y la diferenciación de Terenza son:

- Establecer acuerdos con las tiendas para ofrecer a los clientes el diseño de sus espacios a través de un software de simulación en diseño 3D
- Participar en ferias de bodas e inmobiliarias
- Colocar vallas publicitarias con imágenes del mueble

#### 2. Introducción de un nuevo canal de distribución directa (Contract) y nueva línea de mueble rústico de alta gama.

La empresa deberá hacerse conocer en el sector Contract utilizando los siguientes medios:

- Establecer acuerdos con hoteles de gran renombre para la exhibición del mueble.
- Participar en ferias hoteleras y del sector contract
- Presencia en Showroom de AIDIMA.

### **Estimaciones de Ventas**

Las estimaciones de ventas que se presentarán a continuación fueron basadas en los siguientes supuestos:

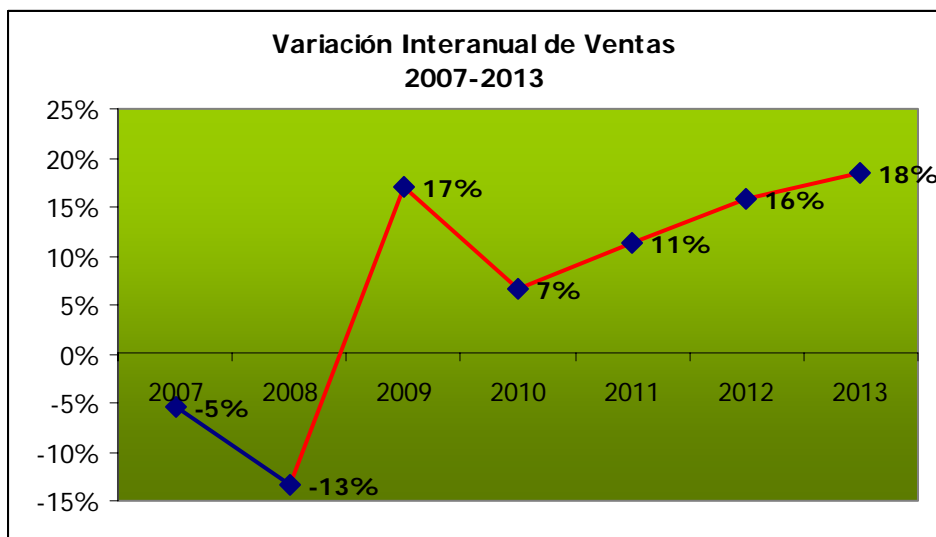
- Análisis periódico de las tendencias del mercado para mejorar la oferta de productos.

- Crecimiento promedio anual del sector del mueble de un 0,33% tomando en cuenta que el mayor crecimiento ha sido de un 1,3% en el período en el período 2001-2006.
- Reducción en el peso de los costes de materia prima en un 3% por la compra de materiales a menor coste por la introducción del mueble rústico de alta gama en el año 2009.
- Variación de la demanda histórica reportada por la empresa destacando el incremento sostenido de las ventas en años anteriores.
- Incremento de la fuerza comercial en el canal tienda de 4 a 10 vendedores directos.
- Nuevas estrategias de negocio para la creación de imagen de marca en el canal tienda.
- Incremento de la capacidad productiva en un 50% a través de las siguientes inversiones:

Año	Inversión (en euros)
2010	27.000
2011	358.909
2012	25.900

### Proyección de Ventas

Como se observa en el siguiente gráfico, a partir de la implementación de las nuevas estrategias en el año 2009, incrementarían las ventas de manera sostenida, luego de dos años de crecimiento negativo correspondientes a la gestión anterior.



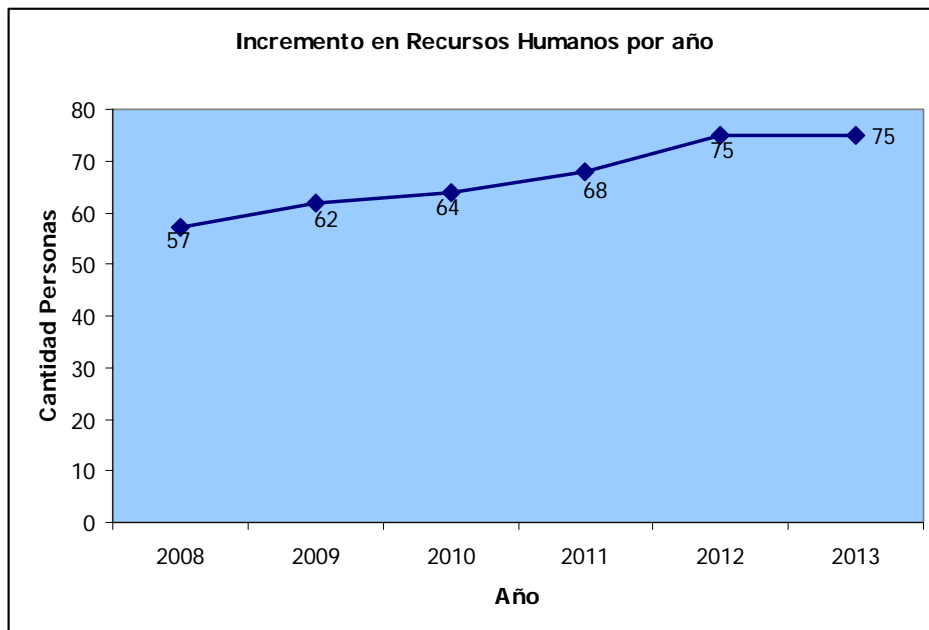
El incremento que se destaca con un **17%** es el resultado de la introducción de nuevos productos a través de la distribución directa, lo que representa mayores márgenes a la empresa especialmente en el canal Contract.

## Presupuesto de Marketing

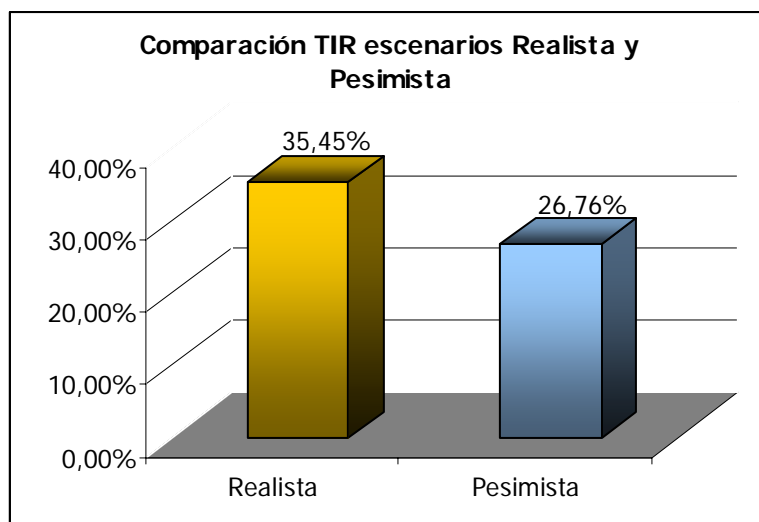
Proyección inversión en Marketing					
Tiendas	2009	2010	2011	2012	2013
Ambientación de stands y showrooms en tiendas	129.160,83	60.000,00	-	-	-
Publicación en Revistas	105.000,00	105.000,00	139.144,14	126.532,92	120.775,55
Vallas publicitarias	60.000,00	50.000,00	-	-	-
Participación en ferias	60.000,00	60.000,00	90.000,00	75.000,00	75.000,00
<b>Contract</b>					
Exhibición en hoteles	42.000,00	9.490,90	-	-	-
Participación en ferias	60.000,00	60.000,00	75.000,00	60.000,00	60.000,00
Showroom de AIDIMA	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00
<b>Total Inversión en Marketing</b>	<b>459.160,83</b>	<b>347.490,90</b>	<b>307.144,14</b>	<b>264.532,92</b>	<b>258.775,55</b>
<b>Porcentaje sobre las ventas</b>	<b>7%</b>	<b>5%</b>	<b>4%</b>	<b>3%</b>	<b>3%</b>

## Recursos Humanos

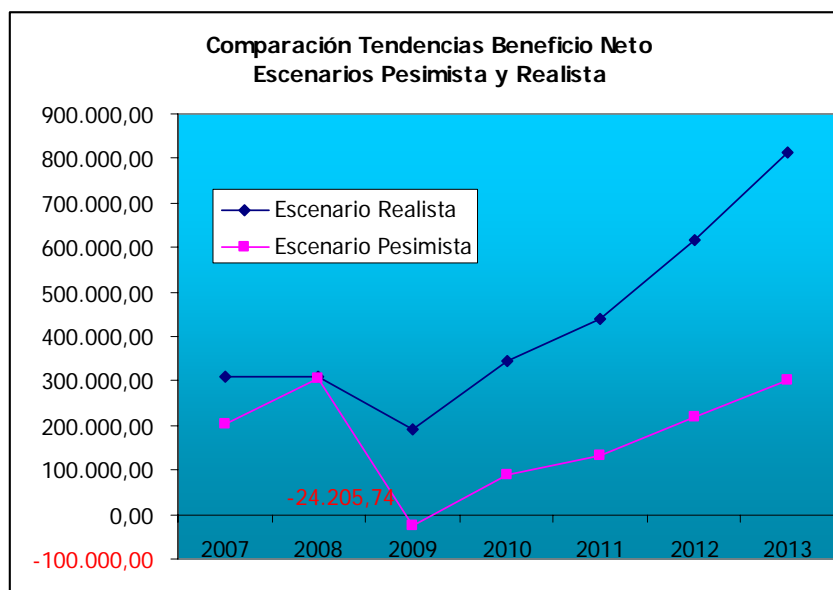
Como resultado del incremento en ventas previsto, se requerirá de ampliar la plantilla de la empresa según se muestra en el siguiente gráfico:



## Rentabilidad y Beneficio Neto: Escenario Realista y Pesimista



A continuación se muestran ambos escenarios y el beneficio obtenido a partir del 2009. Se incluyen en el gráfico los beneficios del 2007 y 2008 como comparación



### Financiación

Los resultados esperados requieren solventar los gastos financieros supuestos por un préstamo a largo plazo de 600.000 euros contraído en el año 2008.

Para implementar las nuevas líneas de negocio propuestas y alcanzar los objetivos trazados se requiere de una inversión de 214.000 euros en el año 2009, dicha inversión se podrá hacer a través de un préstamo a corto plazo.

A partir del año 2010 los préstamos son saldados ofreciendo la oportunidad de realizar inversiones financieras temporales por el incremento en la partida de activos, o inversiones en otro tipo de negocios rentables para la empresa.

A continuación se muestra la comparación entre los balances de situación 2007 y 2013.

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>		
	<b>2007</b>	<b>2013</b>
ACTIVO		
<b>INMOVILIZADO INMATERIAL NETO</b>	<b>84.373,50</b>	<b>0,00</b>
<b>INMOVILIZADO MATERIAL NETO</b>	<b>2.127.097,00</b>	<b>444.775,73</b>
<b>INVERSIONES FINANCIERAS TEMPORALES</b>	<b>0,00</b>	<b>2.336.240,46</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>5.442.965,66</b>
PASIVO		
<b>FONDOS PROPIOS</b>	<b>1.942.674,09</b>	<b>4.653.559,58</b>
<b>CREDITOS A LARGO PLAZO</b>	<b>1.540.957,63</b>	
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>3.824.913,75</b>	<b>5.442.965,66</b>

### Plan de Contingencia

Se han identificado los riesgos que podrían presentarse y sus acciones contingentes.

<b>Situación</b>	<b>Contingencia</b>
Volumen de ventas por debajo de lo esperado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios de mercado.</li> <li>- Aumentar la presencia en las comunidades autónomas de menor índice de ventas y desarrollar promociones para ese público que fomenten la adquisición de muebles de calidad y duraderos.</li> </ul>
Incremento de la demanda mayor que la capacidad de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subcontratar servicios a otras empresas de fabricación de muebles (corto plazo)</li> <li>- Realizar expansión en el terreno disponible de la empresa y hacer nuevas inversiones en equipos eficientes y flexibles de fabricación (mediano plazo)</li> </ul>
Posicionamiento de marca deficiente en el consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumentar la presencia en las revistas especializadas del mueble.</li> <li>- Diferenciar los espacios en los que se exhiben los muebles en las tiendas distribuidoras.</li> </ul>
Crecimiento del mercado menor al proyectado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar las cuotas de mercado de los competidores y basar las nuevas estrategias de crecimiento en tomar cuota de mercado de los mismos.</li> </ul>
Incremento costes de producción	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizar ofertas de nuevos proveedores con productos a menor coste pero de calidad equivalente a la actual.</li> <li>- Desarrollar nuevas colecciones que demanden menos tiempo de fabricación y mano de obra.</li> </ul>