



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN  
DE MUEBLES A BASE DE MATERIALES DE PLÁSTICO RECICLADO Y  
FIBRA VEGETAL EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Gonzalo David Jiménez Córdova

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MUEBLES A BASE DE MATERIALES DE PLÁSTICO RECICLADO Y FIBRA  
VEGETAL EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial con mención en  
Finanzas

Profesor Guía

Juan Carlos Ruíz

Autor

Gonzalo David Jiménez Córdova

Año

2019

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Juan Carlos Ruíz, MBA, MSA, MDI

C.C. 1714190756

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, plan de negocios para la fabricación y comercialización de muebles a base de materiales de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito, de Gonzalo David Jiménez Córdova en el semestre 2019-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación"

---

Econ. Oswaldo Erazo Arboleda, MBA.  
C.C. 1709501496

## DECLARACIÓN DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Gonzalo Jiménez  
C.C. 172539404-1

## AGRADECIMIENTOS

Le doy gracias a mis papás por todo lo que han hecho por mí. No sería nada sin ellos.

## DEDICATORIA

Para mis papás  
y mis hermanas

## RESUMEN

El presente plan de negocios tiene como objetivo determinar la aceptación y viabilidad financiera de la empresa Furnigreen, la cual se dedicará a la fabricación y comercialización de muebles a base de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito. La idea nace de crear un producto que amueble el hogar de las personas mediante la utilización de materiales reciclables que aporten en gran medida a la reducción de contaminación ambiental y logren popularizar procesos productivos empresariales ecológicamente conscientes.

De esta manera, se procedió a analizar los factores externos que puedan afectar el desarrollo de el plan de negocios. Mediante un análisis PEST y estudio de las cinco fuerzas de PORTER, se logró identificar que las oportunidades superan las amenazas que radican en el entorno externo. Adicionalmente, con el uso de la matriz EFE se determinó el nivel de afectación que tendrían estos factores en el proyecto y se concluye que el proyecto tendrá la capacidad de lidiar con los factores externos del entorno.

Asimismo, se desarrolló un análisis cuantitativo y cualitativo para conocer las preferencias, gustos y tendencias del cliente. Mediante la información recopilada, se designó a la diferenciación del producto como estrategia principal de marketing, basándose fundamentalmente en las propiedades ecológicas que conlleva el producto y el proceso de su elaboración.

Finalmente, se realizó un análisis financiero basándose en proyecciones de estados financieros a lo largo de 5 años. Los factores tomados en consideración para las proyecciones incluyen el crecimiento de ventas en la industria manufacturera de muebles, tasa de inflación promedio, capacidad productiva y gastos relacionados. Con la utilización de estas herramientas y criterios de inversión, se pudo concluir que el proyecto es viable y rentable a lo largo del periodo establecido.

## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to determine the acceptance and financial viability of the Furnigreen, a company which will be dedicated to the manufacture and marketing of furniture made of recycled plastic and vegetal fiber in the city of Quito. The idea comes from the need to create a product that furnishes people's homes through the use of recyclable materials and that also contribute towards the reduction of environmental pollution and the promotion of utilizing ecologically responsible production processes in corporations.

In this way, this model proceeds to analyze the external factors that may affect the development of the business plan. Through a PEST analysis and study of the five forces of PORTER, it was possible to identify that the opportunities overcome the threats that lie in the external environment. Additionally, with the use of the EFE matrix, the level of impact that these factors would have on the project is measured and it is concluded that the project will be able to deal with the external factors of the environment.

In addition, quantitative and qualitative analysis was developed to discover the preferences, tastes and tendencies of the client. Through the information collected, product differentiation is designated as the main marketing strategy, based fundamentally on the ecological properties of the product and the process of its production.

Finally, a financial analysis is conducted based on projections of financial statements over 5 years. The factors taken into consideration for the projections include the sales growth in furniture manufacturing industry, average inflation rate, productive capacity and related expenses. With the use of these tools and investment criteria, it was possible to conclude that the project is viable and profitable throughout the established period.

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo .....	2
2. ANÁLISIS EXTERNO .....	3
2.1. Análisis del entorno externo .....	3
2.1.1. Entorno externo.....	3
2.1.2. Análisis de la Industria .....	9
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE .....	14
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	14
4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO .....	24
4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	24
5. PLAN DE MARKETING.....	25
5.1. Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1. Mercado Objetivo .....	26
5.1.2. Propuesta de Valor.....	27
5.2. Mezcla de Marketing .....	29
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	41
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización .....	41
6.2. Plan de Operaciones .....	42
6.3. Estructura Organizacional .....	47
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	49
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos .....	49
7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...52	
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	53
7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración .....	55

7.5. Índices financieros.....	57
8. Conclusiones Generales .....	59
Referencias.....	61
ANEXOS .....	67

## Índice de Tablas

Tabla No. 1 : CIIU Actividad Económica.....	9
Tabla No. 2: Segmentación del mercado objetivo .....	27
Tabla No. 3: Modelo Canvas .....	28
Tabla No. 4: Costo de Materia Prima Diseño 1.....	33
Tabla No. 5: Costo de Materia Prima Diseño 2.....	33
Tabla No. 6:Costo Materia Prima Proyectado.....	33
Tabla No. 7: Proyección costo promocionales.....	40
Tabla No. 8: Costo Total Mezcla de Marketing.....	40
Tabla No. 9: Análisis de Tiempos Procesos Productivos.....	45
Tabla No. 10: Activos no corrientes requeridos .....	47
Tabla No. 11: Estructura legal de empresa.....	49
Tabla No. 12: Proyección de ventas .....	50
Tabla No. 13: Proyección de Costo de Productos Vendidos .....	50
Tabla No. 14: Clasificación de Gastos.....	50
Tabla No. 15: Proyección cuentas por pagar proveedores.....	51
Tabla No. 16: Proyección cuentas por cobrar.....	51
Tabla No. 17: Inversión activos no corrientes .....	52
Tabla No. 18: Estado de resultados.....	54
Tabla No. 19: Flujo de caja del proyecto .....	55
Tabla No. 20: Flujo de caja del inversionista .....	56
Tabla No. 21: Criterios de inversión.....	57

## **Tabla de Figuras**

Figura No. 1: Diseño 1 y Diseño 2 .....	30
Figura No. 2: Logotipo de Furnigreen .....	31
Figura No. 3: Estructura Canal de Distribución.....	36
Figura No. 4: Cadena de Valor .....	42
Figura No. 5: Flujograma de Procesos .....	44
Figura No. 6: Plano de planta de fabricación .....	46
Figura No. 7: Estructura organizacional.....	47

## **1. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

Con el transcurso del tiempo, las necesidades y gustos de los consumidores sufren cambios constantes por los cuales se deben ajustar las características de los productos, con el fin de cumplir las nuevas demandas de las personas. Mediante el uso de la innovación y la creatividad, se logra llegar a cumplir los requerimientos de diferentes segmentos de mercado. Existen dificultades al implementar ideas innovadoras dentro de la industria mobiliaria, sin embargo, mediante la utilización de materiales alternos a los que comúnmente se usan en la fabricación de muebles se puede llegar a ofrecer productos diferentes a los que existen en el mercado actual. Es así que mediante la creación de productos mobiliarios a base de materiales que ayudan a la preservación del medioambiente, se podrá entregar un nuevo tipo de producto al mercado, lograr satisfacer las necesidades del cliente y además generar un beneficio al ecosistema. Con esto en mente, se origina la creación de un plan de negocios para la fabricación y comercialización de muebles a base de materiales de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito. Mediante la utilización de materiales reciclables; se podrá ofrecer un producto que ayude a la conservación de los recursos naturales del planeta y la tala indiscriminada de árboles. Según estudios en el 2015, los consumidores están dispuestos a pagar más por una marca o producto de una compañía que se comprometa a la sostenibilidad del planeta. (Nielsen Company, 2015). Adicionalmente, cabe denotar que las empresas que se dedican a la fabricación de muebles, se han encaminado a utilizar materiales alternos a la madera. Esto viene a ser por el bajo costo que implica fabricar muebles de otro tipo y además por su fácil ensamblaje. Sin embargo, el diseño innovador es una característica que carecen los muebles hechos a base de otro tipo de material a la madera, su funcionalidad y forma práctica los hace atractivos para los clientes. (About Español, 2017). Dada estas crecientes tendencias, la sostenibilidad en el tiempo del negocio podría sustentarse mediante los incentivos pro-ambiente de las personas y su inclinación a descontaminar el ecosistema.

### **1.1.1 Objetivo General del trabajo**

- Determinar la viabilidad y factibilidad de un plan de negocio para la fabricación y comercialización de muebles a base de materiales de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito en el año 2019.

### **1.1.2 Objetivos Específicos del trabajo**

- Analizar los diversos factores que existen en el entorno externo de la industria manufacturera de muebles, con el fin de conocer su nivel de impacto dentro de la misma, mediante investigaciones de mercado de fuente primaria y secundaria
- Determinar las expectativas, preferencias y necesidades a satisfacerse de los clientes, mediante un análisis de las características del mercado de muebles para el hogar en la ciudad de Quito.
- Evaluar la oportunidad de negocio mediante un análisis externo de la industria y un análisis del cliente, con el fin de determinar la ventaja que se pueda aprovechar frente a la competencia.
- Definir el mercado objetivo, propuesta de valor y los elementos de la mezcla de marketing para determinar la estrategia óptima que pueda satisfacer las necesidades del cliente, mediante el diseño de un plan de marketing.
- Plantear una propuesta de estructura organizacional que ayude en la construcción de una eficiente gestión técnica de la empresa.
- Evaluar la rentabilidad del modelo de negocio y su viabilidad como empresa mobiliaria mediante una valoración financiera.

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Análisis del entorno externo

#### 2.1.1. Entorno externo

##### **POLÍTICO**

###### Inestabilidad Política

El Ecuador tiene un coeficiente de -0,1 dentro de una escala -2 y 2, para los años 2016 y 2017; lo cual significa que el país está en una posición intermedia en cuanto a su consistencia política. (Banco Mundial, 2017). La inestabilidad política puede influenciar en la toma de decisiones de los inversionistas que deseen invertir en empresas ecuatorianas. La industria manufacturera de muebles se beneficiaría de la inversión de una tercera parte, sin embargo, una falta de confianza en el futuro político del país podría limitar la captación de financiamiento. Adicionalmente, el riesgo país del Ecuador es otro indicador que señala el nivel de cumplimiento de pago de créditos que tienen los países. En octubre del año 2016, el valor de riesgo país del Ecuador era de 812 puntos; en el año 2017 del mismo mes fue de 574 puntos y para octubre del 2018 fue de 639 puntos. (Banco Central del Ecuador, 2018) Un riesgo país alto influirá en las decisiones de inversión, lo que ocasionará un menor flujo de fondos hacia el país y una mayor tasa de interés global. Es decir, que no solo eleva el costo de endeudamiento del gobierno, sino que también eleva el costo de endeudamiento del sector privado, en este caso las empresas que conforman la industria mobiliaria, con efectos negativos sobre la inversión, el crecimiento y la producción del país.

###### Incentivos Tributarios

El presidente del Ecuador Lenin Moreno mediante la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, el cual fue expedido en agosto del 2018, impulsa el crecimiento del sector productivo de las pequeñas y medianas empresas. Con la creación de incentivos tributarios, el gobierno del presidente Moreno propone atraer nuevas inversiones y promover la producción de nuevas empresas en el Ecuador. Estos incentivos incluyen la exoneración del impuesto a la renta por 3

años para nuevas microempresas que inicien su actividad económica a partir de 30 diciembre de 2017. De esta manera, las empresas nuevas sean de la industria mobiliaria o de cualquier tipo, tendrán un apoyo tributario de parte del gobierno el cual promoverá un mejor desempeño productivo y ofrecerá un aliento financiero.

#### Sanciones Ambientales Empresariales

De acuerdo al Artículo 9 del Código Orgánico del ambiente, “Quien realice o promueva una actividad que contamine o que lo haga en el futuro, deberá incorporar a sus costos de producción todas las medidas necesarias para prevenirla, evitarla o reducirla. Asimismo, quien contamine estará obligado a la reparación integral y la indemnización a los perjudicados, adoptando medidas de compensación a las poblaciones afectadas y al pago de las sanciones que correspondan.”(Código Orgánico del Medio Ambiente, 2017). Según este artículo, el nivel de contaminación ambiental forma parte fundamental dentro de los procesos de producción de las empresas de la industria manufacturera de muebles. Estas empresas deberán estar conscientes de las repercusiones futuras que conllevan una mala práctica productiva ambiental. Por otro lado, gracias a esto se destacarían las empresas manufactureras de muebles que tengan un buen manejo ambiental de sus procesos productivos.

#### Incentivos Ambientales Empresariales

El Ministerio de Ambiente del Ecuador (MAE) ha trabajado bajo Certificaciones y Reconocimientos con el fin de promover el uso eficiente de recursos, bienes y servicios ambientales y a la prevención de la explotación de recursos ecológicos. Estas Certificaciones y Reconocimientos se dividen en cuatro: Certificación Ecuatoriana Ambiental por casos de Producción Más Limpia (P+L), Autorización Ambiental por adquisiciones de maquinaria, equipo o tecnología (MET's), Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde” por Buenas Prácticas Ambientales (BPAs) en oficinas y finalmente, el Reconocimiento Ecuatoriano Ambiental “Punto Verde” a Construcciones Ecoeficientes. El primer incentivo es entregado a las empresas que cuenten con permiso ambiental, que logren un desempeño ambiental limpio y que hayan puesto en marcha en sus procesos

productivos, como en los servicios que presta, casos de Producción Más Limpia. En el caso de la Autorización Ambiental, permite a las empresas la deducción tributaria adicional del 100% de la depreciación de MET's designadas a la implementación de procesos de Producción Más Limpia, prevención de impactos ambientales y reducción de emisiones de gases de efecto de invernadero. Los dos últimos reconocimientos promueven la cultura empresarial ambientalmente responsable y a los conceptos arquitectónicos-urbanísticos y de estilo de vida sostenible, respectivamente. (Ministerio del Ambiente, 2015). Mediante estos incentivos las empresas dentro de la industria mobiliaria se encontrarán motivadas a lograr un mejor funcionamiento que sea responsable con el bienestar del medio ambiente. Además, estos reconocimientos otorgados agregaran un valor agregado a la imagen de las empresas mobiliarias que sigan una buena práctica ambiental como también un beneficio tributario que incite a estas empresas a que tomen en consideración procesos productivos ecológicamente limpios.

## **ECONÓMICO**

### Producto Interno Bruto

De acuerdo al Banco Mundial, la producción llegaba a los \$99.29 MM en el año 2015. Para el 2016, la producción total del país era igual a \$98.61 MM. Dentro de este período, existió una contracción igual al 0,68%, lo cual afectó negativamente en la oferta y demanda de bienes y servicios en el país. (Banco Mundial, 2017) De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la economía ecuatoriana experimentó un crecimiento del 3,0% para el año 2017, llegando el PIB a \$ 103.057 MM. (Banco Central del Ecuador, 2018). El sector de fabricación de muebles para el hogar conformó una participación del 0,33% del PIB total del Ecuador del año 2014 hasta el año 2016. (Banco Central del Ecuador, 2018). El crecimiento de producción a nivel nacional es un factor de alto impacto para la industria manufacturera de muebles ya que, al incrementar el PIB se incrementa de igual forma el nivel de ingresos y el nivel de consumo del país. Sin embargo,

la participación de la industria mobiliaria no es fundamental en la producción económica del país ecuatoriano.

### Inflación

El Banco Central del Ecuador reportó que el 31 de marzo del 2017, el porcentaje de inflación llegó al 0,96%. Transcurrido un año, para el 31 de marzo del 2018, la inflación cerró en -0,21%. (Banco Central del Ecuador, 2018). Según el BCE, los productos que contribuyeron a la variación en la inflación fueron los Alimentos y bebidas no alcohólicas, Bienes y servicios diversos, muebles y productos para el hogar. Las reducciones de precios se traducen teóricamente en una disminución en el valor de compra para adquirir productos, sin embargo, para las empresas de la industria mobiliaria esto se entiende como una reducción en sus ingresos ya que los precios en los productos se reducen. El efecto de la inflación en este caso viene a limitar la captación de ingresos por ventas de las empresas manufactureras de muebles.

### Tasa de Interés y Créditos de Consumo

De acuerdo al Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa para préstamos para abril del 2016 es de 9,03%. Para 2017, la tasa activa de interés era de 8,13% y para el 2018, se registró una tasa activa de interés del 7,63%. La reducción en la tasa activa de interés se lo toma como una oportunidad que habilita una facilidad de pago de préstamos para las empresas. (Banco Central del Ecuador, 2018).

El gasto de consumo final de los hogares en el año 2017 registró un aumento del 3,7% con relación al 2016. Dentro de este crecimiento, intervino principalmente el incremento del monto de crédito del segmento de consumo ordinario con una participación del 64% de la estructura de créditos de los bancos. El número de operaciones de crédito concedidas por el sistema financiero nacional, se incrementó en 17,3%, al pasar de 6,2 millones en 2016 a 7,3 millones en 2017. (Banco Central del Ecuador, 2018)

### Tasa de Desempleo

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), la tasa nacional de desempleo fue del 4,4% de la Población Económicamente Activa (PEA) para marzo del 2018. La ciudad de Quito presenta la mayor tasa de desempleo, en el cual el 7,1% de la PEA es desempleada. Este porcentaje viene a ser una reducción con relación al 9,10% de tasa de desempleo que tenía la ciudad de Quito en el año 2017. (INEC, 2018) Las empresas mobiliarias podrían ofrecer plazas de trabajo y colaborar en la reducción de desempleo de la capital como del país entero.

## **SOCIAL**

### Demografía

A nivel nacional, en el 2016, el 68,6% de la población en edad para trabajar se encontraba económicamente activa. En el año 2016, en la ciudad de Quito habitan 2'644.145 personas según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC, 2017) Según proyecciones de INEC, la ciudad de Quito será la más poblada del país para el año 2020. (INEC, 2013). Las empresas pertenecientes a la industria manufacturera de muebles se enfocarían en las personas que conformen la Población Económicamente Activa pero no son excluyentes a ellas. Es decir, la industria mobiliaria no se puede enfocar solamente en la población que se encuentra con empleo.

### Preferencia de Consumidor:

Según estudios en el 2015, los consumidores están dispuestos a pagar más por una marca o producto de una compañía que este comprometida en la sostenibilidad del planeta. El 51% de los millenials (21-34 años) están dispuestos a pagar más por productos sostenible, mientras que en la generación X (35-49 años) lo estaría un 25%. (Nielsen Company, 2015). Esto se presenta como una oportunidad significativa para las empresas mobiliarias. Las empresas que se dediquen a utilizar procesos de producción sostenibles para el

medioambiente tendrán una ventaja dentro de la consideración de compra del cliente.

### Prácticas de Reciclaje:

En el año 2016, a nivel nacional el 41,46% de los hogares ecuatorianos clasificó los residuos, es decir cuatro de cada diez hogares realizaron esta práctica. A nivel nacional el principal residuo que es clasificado es el plástico (34,08%), seguido de los residuos orgánicos, papel cartón y el vidrio. (INEC, 2016). El nivel de impacto de este factor es medio ya que el incentivo a reciclar de los hogares ya es notorio a nivel nacional y beneficiará a empresas que necesiten de material reciclado, en especial los materiales de plástico.

## **TECNOLÓGICO**

### Tecnologías de Información y Comunicación

En el año 2015, según el INEC el 66,7% de empresas hacen inversiones en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), de este porcentaje, el 24,6% corresponde a la industria de manufactura. (Ecuador en cifras, 2015) . Esta cifra indica una oportunidad para generar una mejor comunicación y divulgación de información necesaria hacia el cliente e inclusive proveedores.

### Redes Sociales

En Ecuador la penetración y utilización del internet ha incrementado en los últimos años, gracias a esto 36% de los hogares tienen acceso a internet. El 70,5% de las personas que usan internet lo utilizan por lo menos una vez al día y el 26% lo usa al menos una vez a la semana. Adicionalmente, el 25,28% de la población utiliza redes sociales, lo cual beneficia a la interacción entre las transacciones de compra y venta desde cualquier parte del país y el mundo. (INEC, 2017) Las redes sociales ofrecen una forma más factible de promoción de las empresas en la industria mobiliaria y genera mejor comunicación entre la empresa y el cliente.

### Dispositivo Móvil:

7 de cada 10 quiteños tiene un celular activado, de ellos el 66,9% tiene un Smartphone. 8 de cada 10 adultos entre 25 a 34 años registran mayor uso de este tipo de tecnología, le sigue los jóvenes entre 15 a 24 años con 80,2%. El uso de internet en los quiteños alcanza el 72,6% de su población. De acuerdo a la edad, el 93,3% de los jóvenes entre 15 a 24 años es el grupo poblacional que más usa internet, mientras que en los quiteños mayores de 45 años el uso de internet alcanza al 44,9% de la población. El nivel de utilización constante de internet ayuda a promover productos nuevos y empresas que recién surgen. Este tipo de información a todo momento es de alta influencia ya que puede atraer la atención del cliente en cuanto a productos mobiliarios, en cualquier momento. (INEC, 2017)

### **2.1.2. Análisis de la Industria**

Tabla No. 1 : CIIU Actividad Económica

<b>CIIU</b>
<b>C31: FABRICACIÓN DE MUEBLES</b>
<b>C310: FABRICACIÓN DE MUEBLES</b>
<b>C3100: FABRICACIÓN DE MUEBLES</b>
<b>C3100.0: FABRICACIÓN DE MUEBLES</b>
<b>C3100.04</b> Fabricación de muebles de otros materiales y sus partes (excepto cerámica, hormigón o piedra) para cualquier uso como: sillas y asientos de jardín.

Tomado de: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros

## **FUERZAS DE PORTER**

### **AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES:**

Las barreras de entrada para empresas que desean entrar en la industria mobiliaria deberán tener en cuenta que existen múltiples factores que pueden obstaculizar el ingreso a la misma. Por un lado, existirá la posibilidad de requerir maquinaria especializada para fabricar productos con propiedades específicas. Al momento de la liquidación de la empresa, será difícil encontrar una empresa que necesite el tipo de maquinaria que se posee. Sin embargo, la maquinaria designada al ensamblaje de los muebles se podrá vender a empresas de la misma industria. Adicionalmente, es importante reconocer que se debe tener un grado de experiencia en la elaboración de los muebles, ya que la composición necesaria de los mismos debe ser lo suficientemente consistente para crear un producto final sostenible y duradero en el tiempo. Por otro lado, existen regulaciones ambientales que velan por el buen manejo de recursos naturales en el proceso de fabricación de muebles. Según el Ministerio del Ambiente del Ecuador (MAE), “Los permisos y licencias ambientales son requisitos para la ejecución de proyectos, obras o actividades que puedan representar un impacto o riesgo ambiental.”. Es así, que el MAE emite este tipo de licencias y conjuntamente, capacita a las empresas de las repercusiones que puede ocasionar un mal manejo ambiental dentro de los procesos de producción. (Ministerio de Ambiente, 2015). Tomando en cuenta los trámites legales que se debe incursionar para establecerse como una empresa dentro de la industria mobiliaria, los factores que más afectarían a nuevos competidores entrantes, serían la inversión por maquinaria especializada. Dado esto, se tomaría a la amenaza de competidores entrantes como uno de nivel medio y podría hasta considerarse como una **oportunidad** para las empresas existentes dentro de la industria mobiliaria.

### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE CLIENTES:**

El perfil del cliente para la industria C3100.04 vendría a consistir de personas que estén económicamente activas ya que la adquisición de muebles no es

excluyente en cuanto a género, edad o clase social. Dentro de la industria C3100.04 existen 3 empresas a nivel nacional que se dedican precisamente a la fabricación de muebles a base materiales distintos a la madera. Cabe denotar que ninguna de estas empresas se sitúa en la ciudad de Quito. Estas empresas son ACALONIX S.A., CUARMUEBLES S.A. y MODULAR OFFICE GREEN&FIELD CIA. LTDA.; las cuales están situadas en Guayaquil, Cuenca y Ambato, respectivamente. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Sin embargo, el cliente tiene a su disposición una gran cantidad de productos sustitutos ya que la funcionalidad del mueble sigue siendo el mismo, aunque varíe el material utilizado en su fabricación. Únicamente en la ciudad de Quito, existen 162 empresas que se dedican a la fabricación de muebles a base de madera. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018) Esto representa un poder de negociación alta de los clientes dada la variedad de productos que tiene a su elección. Esto genera una **amenaza** dentro de la industria siendo el principal factor la inexistencia de costo de migración para los compradores.

#### **PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES:**

La industria mobiliaria se caracteriza por fabricar sus productos con materia a base de madera y/o metales. (Ministerio de Educación, 2016). Sin embargo, para el caso de la industria de C3100.04 se reemplazaría el uso de madera con materiales alternativos para fabricar muebles. De esta forma, la necesidad de un tipo de proveedor es distinta a la del fabricante mobiliario común. Para la empresa mobiliaria que utiliza el plástico reciclado como materia prima de fabricación, el proveedor ideal es aquel que recolecte el plástico reciclado y lo trate para ser utilizado en los procesos de producción. De acuerdo a datos de la industria con clasificación G4669.3 VENTA AL POR MAYOR DE DESECHOS Y DESPERDICIOS, existen 132 empresas dedicadas a la venta de material reciclado, de las cuales 23 se sitúan en la ciudad de Quito. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Esto genera un nivel bajo de poder de negociación para los proveedores ya que existe en el Ecuador una gran gama

de opciones para poder adquirir la materia prima necesaria para poder fabricar muebles hechos a base de plástico reciclado. Se crearía de esta forma una **oportunidad** de obtener la materia prima a un precio conveniente el cual pueda minorar los costos de producción de las empresas.

### **PRODUCTOS SUSTITUTOS:**

Los productos sustitutos de muebles hechos a base de material alterno vienen a ser los muebles hechos de cualquier otro material, sea esta de madera, plástico, metal, etc. No existe una forma de diferenciar un producto mobiliario más allá del diseño o material implementado en el producto final; la funcionalidad será la misma. El material más utilizado para la fabricación de muebles es la madera, y en la ciudad de Quito existen 162 empresas que se dedican a este modelo de negocio. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Empresas que están dentro de la industria mobiliaria deberán diferenciarse por las características estéticas que le puedan agregar al producto final y/o por la calidad de servicio que prestan a sus clientes. El nivel de productos sustitutos dentro de la industria mobiliaria se lo toma como una **amenaza** dado que el mueble hecho a base de material distinto al de madera como producto final tiene la misma función que podría encontrar el cliente en un mueble de metal, madera, plástico, etc.

### **RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:**

A nivel nacional, existen tan solo 3 empresas con actividad económica C3100.04; las cuales son: ACALONIX S.A., CUARMUEBLES S.A. y MODULAR OFFICE GREEN&FIELD CIA. LTDA. Cabe denotar que ninguna de estas empresas están ubicadas en la ciudad de Quito. Además, es importante señalar que ninguna de estas empresas existentes utiliza el plástico reciclado ni fibra vegetal como materiales de fabricación. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Dado la ubicación geográfica y poca oferta que puede proveer estas empresas a los clientes, se puede concluir que la rivalidad entre competidores dentro de la industria C3100.04 es baja. De esta manera se puede

definir este factor como una **oportunidad** para empresas mobiliarias que desean incorporarse a este modelo de negocio y a esta clasificación de industria. Sin embargo, es importante recalcar que los competidores no se pueden limitar a empresas que se encuentren dentro de la industria C3100.04. Como se mencionó anteriormente, en la ciudad de Quito existen 162 empresas que se dedican a la fabricación de muebles a base de madera. (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Esto quiere decir que, aunque sean clasificados como diferentes tipos de industrias, la funcionalidad de los productos viene a ser los mismos y de esta manera se los deberán considerar como competidores.

### **2.1.3. Matriz EFE y Conclusiones**

#### **2.1.3.1. Matriz EFE**

Con la utilización de la Matriz EFE se evaluó los factores externos, de tal forma que se logra valorar y resumir la información obtenida con el fin de alcanzar las conclusiones deseadas. La matriz se adjunta en el **Anexo 1**.

#### **2.1.3.2. Conclusiones**

- De acuerdo a la matriz EFE, la calificación ponderada es de 3,09 indica que el sector responderá de forma eficiente a las oportunidades y reducirá el efecto de las amenazas presentadas por la industria y los factores externos que se asocian a ella.
- Los incentivos tributarios promueven la creación de nuevas empresas a nivel nacional, motivando al emprendimiento y la diversidad de negocios en el sector mobiliario.
- Las regulaciones ambientales conjuntamente con los incentivos tributarios por el buen manejo ambiental empresarial, benefician a las empresas que se dedican a las practicas productivas que toman en cuenta el estado del medio ambiente. Como también, limitan la entrada de cualquier tipo de empresa a la industria mobiliaria.
- Existe un bajo nivel de rivalidad de competidores dentro de la industria, sin embargo, el producto dentro de la industria mobiliaria puede ser

sustituido sencillamente. Además, dado el alto nivel de productos sustitutos, el poder de negociación de los clientes también es alto. Este efecto negativo se puede mitigar mediante factores diferenciadores como garantías de calidad o servicio post venta difícil de imitar.

### **3. ANÁLISIS DEL CLIENTE**

La investigación de mercados tiene como propósito el recopilar y analizar información con el fin de identificar problemas que existen en el mercado.

#### **3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa**

##### **3.1.1. Investigación cualitativa**

La investigación cualitativa plantea que observadores competentes y cualificados pueden informar con objetividad, claridad y precisión acerca de sus propias observaciones del mundo social, así como de las experiencias de los demás. Por medio de un conjunto de técnicas o métodos como las entrevistas o grupos focales, se puede fundir sus observaciones con las observaciones aportadas por los otros. (Báez & de Tudela, 2007)

##### **3.1.2. Entrevistas a expertos**

Se realizó dos entrevistas a dos individuos que se los considera expertos en proporcionar información acerca de la idea del negocio y que puedan aportar a la investigación de mercados.

##### Objetivo General:

Obtener información relevante de cada experto con el fin de aportar al proyecto del modelo de negocio comercialización de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito en el 2019.

## Entrevista a Arq. Jean Carlo Pérez

Arquitecto, Graduado de la Universidad Internacional SEK, Gerente General de D'Mobel.

Principales datos e información recopilada de la entrevista:

- Ingresar a la industria de fabricación y comercialización de muebles tiene un grado de dificultad en su inicio. Esto se debe a que conseguir los activos necesarios para funcionar correctamente como empresa se convierte en un reto. Estos activos varían entre la localización de la empresa, la maquinaria necesaria para desarrollar el mueble y también, el personal especializado que se necesita para los diseños de los muebles.
- Los muebles deberán ser funcionales en su uso y además ser diseñados estéticamente de tal forma que el cliente tenga una opción de gusto y estilo en los muebles para su hogar u oficina.
- Usualmente el material utilizado es la madera de alta presión denominadas "MDP". Su característica principal radica en la mayor resistencia que esta ofrece, sin sacrificar la calidad del mueble.
- Las unidades que se vendieron en el primer año se produjeron alrededor de 350 muebles. Este número empezó a incrementar paulatinamente aproximadamente en el segundo trimestre del segundo año de la empresa.
- La mejor manera de distribución que pueda satisfacer a la demanda del cliente es mediante ventas personalizadas el cual crea mayores ventajas al momento recopilar los requerimientos y necesidades específicas del cliente. Para el cobro de servicios prestados, los expertos recomiendan un cobro al contado por anticipado ya que facilita la obtención de los materiales que se generaran en la inversión inicial y además crea la posibilidad de ofrecer descuentos de acuerdo al monto anticipado pagado, y así incentivar a un pronto pago.

### **Entrevista a Ing. María Fernanda Montebello**

Ingeniera Medioambiental, Graduada de la Universidad de las Américas, Área de Control de calidad de producto en la empresa Displas

Principales datos e información recopilada de la entrevista:

- Muebles hechos a base de material reciclado tienen un target definido en personas jóvenes y también en personas que tienen una inclinación por la preservación del medio ambiente. Además, mencionan que las nuevas tendencias por el cuidado del medio ambiente influyen de gran manera en la adquisición de productos fabricados con materiales reciclados.
- Para un modelo de negocio de fabricación de muebles se debe seguir parámetros establecidos para obtener certificación ISO el cual se considera primordial en el desarrollo y crecimiento de cualquier empresa. Se menciona, además, que las empresas de fabricación de muebles deben regirse bajo normativas que impidan el desperdicio de residuo de material no utilizado en los procesos de producción
- Plástico reciclado que se utilizan en productos de este material, se recomienda utilizar plásticos que usualmente son más resistentes como es el plástico PET, el cual actualmente se utiliza en varios productos mobiliarios de plástico reciclado. Los expertos hicieron énfasis en la diferencia de reciclar y reutilizar plástica ya que radica en su propósito de uso. Reciclar se trata de fundir un plástico y convertirlo en otro producto mientras que reutilizar el plástico es utilizar las mismas propiedades del material y convertirlo en su diseño original.

#### **3.1.3. Focus group**

El grupo focal o focus group es una técnica cualitativa que tiene como propósito el estudiar las opiniones, actitudes y sugerencias de un segmento de personas, y recopilar información para estudios con enfoque comercial. (Sampieri, 2010).

#### Objetivo General:

Recopilar información sobre las opiniones, actitudes y sugerencias de personas que residan en la ciudad de Quito con el fin de utilizarla como aporte al desarrollo

del modelo de negocio de manufactura de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal.

### Conclusiones de Focus Group

La sesión de grupo focal fue conformada por 10 personas en el cual se encontraba estudiantes universitarios y empleados privados. Las edades de estas personas pertenecían a un rango entre 23 años de edad y 67 años de edad que residen en la ciudad de Quito. A las personas participantes se les realizó una serie de preguntas abiertas que daban espacio a la discusión dinámica entre ellas. El contenido de las preguntas del grupo focal incluía temas como el de su conocimiento del sector mobiliario en la ciudad de Quito, sus experiencias como clientes en la compra de productos mobiliarios, gustos y preferencias influyentes en su decisión de compra, el precio de los productos mobiliarios en el mercado actual y su opinión sobre del producto de este modelo de negocio.

La información más relevante que fue recopilada es la siguiente:

- Todos los participantes de la sesión conocían al menos dos empresas dedicadas a la fabricación y comercialización de muebles. Las personas acotaron que esto se da gracias a la publicidad invertida por parte de las empresas en redes sociales, páginas web. 7 de las 10 personas añadieron que también se han informado de empresas pertenecientes a esta actividad económica por medio de referencias familiares.
- La totalidad de las personas acordaron que la compra de muebles se lo realizaría más bien porque su mueble actual sufrió algún daño o estéticamente tiene alguna falla.
- La calidad y la comodidad son las principales características que buscan en un mueble. Las personas participantes aclararon que, al hablar de la calidad del mueble, se refiere a su perdurabilidad en el tiempo del producto y el material utilizado para fabricarlo. Adicionalmente, acotaron que el precio también contiene un grado de influencia en su decisión de compra del producto.

- 8 de los 10 participantes aclararon que la falta de deseo por parte de la empresa a saber si el producto fue entregado satisfactoriamente y si se cumplió con las expectativas del consumidor son las razones primordiales por las que las personas acordaron en su mayoría que el servicio post venta es ineficiente.
- En cuanto al modelo de negocio de la comercialización y fabricación de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal; la idea fue acogida con alto interés. Su diseño fue un aspecto que atrajo el interés de las personas, dado que no tiene apariencia de ser un mueble hecho a base de material reciclado. Las personas acordaron que la mayor ventaja que debería ser explotada es su propiedad de reutilización.
- Mediante la utilización de precios referenciales en el mercado mobiliario actual, se procedió a preguntar a las personas cuanto estarían dispuestos a pagar por un juego de comedor que incluía mesa y cuatro sillas, hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal. Cabe aclarar, que el precio promedio de un juego de muebles de madera, del mismo set es de \$375. Los integrantes del grupo focal acordaron que estarían dispuestos a pagar entre \$400-\$550 por el producto.
- Las personas recomendaron el uso de redes sociales como la mejor opción para promocionar el producto. Además, se sugirió el uso de showrooms y participar en feria de muebles serian la mejor manera de poder ofertar los muebles.

#### **3.1.4. Investigación cuantitativa**

“La investigación cuantitativa utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías.” (Férrandez Collao, Baptista Lucio, & Hernández Sampieri, 2014)

### 3.1.4.1. Encuestas

#### Cálculo de muestra y segmentación de mercado

Para el cálculo de la muestra se utilizó el método de muestro probabilístico estratificado proporcional. Para esto se tomó la población del sector Norte de Quito, después se procede a tomar solo los grupos de hogares de familias cuales niveles de clase socio económicos son de Clase A (1,9%), la Clase B (11,2%) y Clase C+ (22,8%).

#### Planteamiento del problema:

Determinar los factores influyentes en la decisión de compra de muebles en la ciudad de Quito. (¿De qué manera deciden las personas de la ciudad de Quito que mueble adquirir?)

#### Objetivo General:

Analizar la información recolectada para poder implementar las estrategias de mercadeo adecuadas con el fin de lograr resultados positivos en la comercialización de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito en el 2019.

#### Objetivos Específicos:

- Definir el nivel de importancia del cuidado del medio ambiente por parte del cliente para determinar el nivel de posibles consumidores del producto.
- Conocer el perfil del cliente potencial con el fin de establecer un mercado objetivo.
- Definir preferencias y gustos del cliente en cuanto a muebles para crear un producto que cumpla con sus expectativas.
- Determinar el precio de venta ideal para el producto con el fin de establecer un precio que esté acorde al nivel de adquisición del cliente.

- Determinar los canales de distribución del producto para hacerlo llegar al cliente de la manera más eficiente.
- Identificar el mejor medio de publicidad para la promoción del producto con el fin de determinar la manera más eficiente con el cual se llegará a la mente del cliente.
- Establecer el tamaño de demanda para tener una cantidad de clientes potenciales.
- Determinar los elementos negativos de la competencia para definir los aspectos en que se satisfagan las necesidades del cliente.

### Diseño de Investigación

El instrumento de investigación diseñado es tipo encuesta el cual contiene 20 preguntas que se encuentran en el **Anexo 2**.

### Recolección de Datos:

Para la investigación se realizó un estudio no probabilístico mediante un muestreo por conveniencia (Sampieri, 2010) en el cual se utilizó el instrumento de investigación de tipo encuesta que contiene 20 preguntas cerradas. Dado la naturaleza académica de esta investigación se procedió a aplicar las encuestas a 50 personas, de las cuales conformaban 26 hombres y 24 mujeres con un rango de edad de entre 20 a 60 años. Las respuestas con mayor relevancia recopiladas por medio de las encuestas se encuentran en el **Anexo 3**. De la información recopilada se llegó a los siguientes resultados:

- Para el 74% de las personas encuestadas, el cuidado del medio ambiente tiene un grado de importancia en su vida. De estos, el 30% lo califica como un aspecto muy importante a considerar. Adicionalmente, del total de personas encuestadas, el 84% de las personas estarían dispuestas a adquirir muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal. Cabe denotar, que las personas que eligieron no adquirir el producto se les daría como terminada la encuesta. Dado esto, el 54,8% de estas

personas comprarían este tipo de muebles por sus inclinaciones al “Cuidado al Medio Ambiente”.

- El 45,2% de las personas que estarían dispuestas a adquirir el producto en cuestión, prefieren muebles de hogar hechos a base de madera. Además, sus principales factores influyentes en su decisión de compra son la “Calidad”, “Precio” y el “Diseño” del mueble. Adicionalmente, el 47,6% de las personas dispuestas a adquirir el producto eligen a la “Familia” como los más influyentes en su decisión de compra de un mueble para el hogar.
- En cuanto a precios, las personas eligen en su mayoría un rango entre \$250 a \$700 como el precio dispuesto a pagar por el producto. El 88,1% de las personas describen el rango de precios de \$251-\$500 como “barato, pero aun lo compraría”. Por otro lado, el 59,5% de las personas elige el rango de precios de \$501-\$700 como “caro, pero aun lo compraría” y el 35,7% eligió el rango de \$701-\$900 dentro de la misma categoría.
- De las 42 personas que estarían dispuestas a adquirir el mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal, el 66,7% de las personas utilizan la tarjeta de crédito como medio de pago para la adquisición de un mueble. Ningún encuestado eligió el “Crédito Personal” como opción de compra de un mueble.
- El 31% de las personas eligieron el “Garantías del Producto” como el factor que debería mejorar en los muebles que se ofrecen en la ciudad de Quito. Seguido por “Servicio Post-Venta” y “Otros”, con 23,8% y 16,7% respectivamente. Por otro lado, las personas eligieron la “Calidad del material del producto”, con un 42,9%, como el factor por el cual se destacan las empresas mobiliarias en la ciudad de Quito.

### Análisis Inferencial

Mediante un análisis asociativo entre variables encontradas en la información recolectada de las encuestas, se realiza un análisis inferencial. De esta manera, se obtendrá una descripción estadística a los resultados encontrados y se llegará

a conclusiones que puedan, de cierta forma, inferir tendencias segmento encuestado. Para el análisis de correlaciones se utilizará el coeficiente de correlaciones de Spearman. La correlación de Spearman evalúa la relación monótona entre dos variables continuas u ordinales. Es decir, evalúa el comportamiento de una variable, conjuntamente con el de otra variable. Al tener una correlación se los etiquetara como una relación “positiva” o “negativa”. (Restrepo & González, 2007). Se tratarán con un rango de valores desde -1 hasta 1. Así se determinará si su relación es negativa, si se aproxima a el -1 o si es positiva cuando se aproxime a el valor de 1. La tabla de correlación se encuentra adjunta en el **Anexo 4** y las tablas dinámicas se adjuntan en el **Anexo 5**. Los resultados de mayor relevancia se detallan a continuación:

- Existe una correlación con un coeficiente negativa de -0,70 entre las personas que están dispuestas a adquirir el producto y su importancia con el medio ambiente. El 30% de personas que eligió el cuidado del medio ambiente como un factor “Muy importante” estaría dispuesto a adquirir el producto. El 12% de las personas que les parecía “Poco importante”, no adquirirían el mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal.
- Existe una correlación negativa de -0,84 entre las personas dispuestas a adquirir muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal y su frecuencia de adquisición de muebles. El 42,86% de las personas que estarían dispuestas a adquirir el mueble, adquieren un mueble cada 5 años. Es decir, las personas que se toman más tiempo en elegir nuevos muebles, estarían dispuestas a adquirir el producto.
- Se determinó que existe una correlación positiva de 0,74 entre la frecuencia en el cual las personas compran un mueble y el precio al cual las personas no adquirirían el mueble porque lo consideran muy caro. Los resultados indicaron que el 30,9% de personas encuestadas que compran muebles una vez al año, estarían dispuestos a pagar por el producto entre \$900 a \$1200.

El esquema de fijación de precios se encuentra en el **Anexo 6**. El precio se fijó mediante el método de sensibilidad de precios de Van Westerdorp. Se llegó a un precio ideal dentro de un rango de \$501-\$700.

### Conclusiones

- El producto está dirigido a personas a las cuales el cuidado del medio ambiente es sumamente importante.
- Las personas dan considerable importancia a la perdurabilidad en el tiempo del mueble. Inclusive, se inclinan a adquirir muebles de alto precio si es que los materiales utilizados en la fabricación justifican el alto costo del producto.
- El modelo de fijación de precios demostró que el precio del mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal debe estar en un rango entre \$501-\$701.
- Los clientes prefieren adquirir este producto en locales comerciales.
- Las redes sociales son el medio preferido por parte del cliente para que sea publicitado este producto.
- Los clientes objetivos serían personas entre 20 a 36 años de edad, empleados, con un nivel de ingresos medio-alto.
- Los principales influyentes en la decisión de compras de muebles son familiares. La decisión de compra del cliente es premeditada y no deciden tomar elecciones espontáneas cuando se trata de elegir un mueble.
- El factor que genera alto interés al consumidor hacia el mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal es su aporte al cuidado del medio ambiente, sus propiedades reutilizables y su diseño sencillo que aparenta ser madera.

#### **4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO**

##### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

La oportunidad de negocio de fabricar muebles a base de plástico reciclado y fibra vegetal se puede determinar mediante la información encontrada en el análisis del entorno, análisis del cliente y las investigaciones del mercado. Sin embargo, para puntualizar los factores que sustentan que el proyecto sea provechoso, se debe detallar las propiedades y componentes del producto en sí. El mueble tiene la característica de reemplazar el uso de la madera como material de fabricación, con plástico reciclado y fibra vegetal. La fibra vegetal proviene del bagazo de caña de azúcar y la cascarilla de la semilla de café que resulta del residuo de la producción del café. El producto se destaca por tener una apariencia similar a la de madera, lo cual oculta su origen reciclado. Existe también la propiedad ventajosa de ser reutilizable, es decir si el producto sufre algún desgaste a lo largo del tiempo, se puede utilizar a este como materia prima en la fabricación de un nuevo mueble. De esta manera, no solo se enfoca en tan solo poner el producto en el mercado, sino también en reducir la contaminación ambiental.

Una vez descrita ya las propiedades del producto, se procede a detallar la oportunidad de negocio encontrada en el análisis externo y del cliente. Se encuentran varios factores positivos dentro del entorno externo, como por ejemplo la ayuda de parte del gobierno ecuatoriano hacia las empresas emprendedores. Los incentivos tributarios adjudicados a las pequeñas y medianas empresas del país generan una facilidad en el trámite de pago de impuestos para toda organización que desea establecerse en el Ecuador. Es importante recalcar que este modelo de negocio acogería beneficios adicionales por su proceso productivo ambientalmente eficiente. Como se mencionó anteriormente en el análisis PEST, existen certificaciones que son entregadas a empresas con procesos productivos ambientalmente

descontaminantes, los cuales autorizan deducciones tributarias y también conmemoran un buen desempeño productivo.

En cuanto a la amenaza de competidores entrantes a la industria mobiliaria, se presenta una oportunidad, ya que los trámites legales para establecerse como una empresa dentro de la industria son considerables. Es también ventajoso el hecho de que no exista una variedad de empresas que se dediquen a la misma línea de producción mobiliaria con las mismas propiedades ecológicas.

Finalmente, según la información recopilada del grupo focal, se determina que los factores post venta son claves para que este modelo de negocio pueda ser exitoso. De esta manera, este proyecto aprovechará los beneficios de las propiedades reutilizables del mueble, creará un servicio al cliente post venta personalizado y ofrecerá garantías que harán más atractivo a la adquisición del producto. Es con todo esto mencionado que se procede a concluir que la fabricación de muebles a base de plástico reciclado y fibra vegetal es viable en la ciudad de Quito.

## **5. PLAN DE MARKETING**

“El plan de marketing es el principal instrumento para dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. Es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing” (Kotler & Armstrong, 2013).

### **5.1. Estrategia general de marketing**

“La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto”. (Tirado, 2013)

#### **Diferenciación**

La estrategia elegida es la de diferenciación ya que se ofertará en el mercado, muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal, los cuales se

destacan en tener características pro-ambientales que el cliente percibirá como únicos. El producto en sí posee dos ventajas competitivas importantes, una de las cuales es el material reciclado que es implementado en el proceso de su producción. Esto representa un aporte a la conservación al medio ambiente y lo resaltarán dentro de un mercado con enfoque ecológico. Por otro lado, el material empleado en la producción del mueble es reutilizable, es decir se puede reprocesar para crear un nuevo mueble. Dada esta propiedad, se ofrecerá al cliente la opción de entregar un mueble que haya sido previamente adquirido por este modelo de negocio, como forma de pago a descuento para un nuevo mueble. De esta manera, se creará un vínculo de fidelidad con la marca de parte del consumidor y también contribuye en la reducción del uso de plástico en el sector mobiliario. Esta estrategia aprovechará la ausencia de una empresa mobiliaria ecológica dentro del mercado de Quito y las crecientes tendencias de consumidores a adquirir productos ecológicamente conscientes.

### **5.1.1. Mercado Objetivo**

Se logrará conocer el mercado objetivo mediante una segmentación del mercado de consumo. Para llegar a una segmentación correcta, se deberá utilizar diferentes variables para mejor determinar la estructura del mercado. Las variables principales son las geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales. (Kotler & Armstrong, 2013). En cuanto a la variable geográfica, se concluyó que el mercado objetivo se sitúa en el país de Ecuador, en la provincia de Pichincha, dentro de la parroquia urbana de Quito. De los 16.776.978 habitantes del Ecuador, 2.239.191 pertenecen a la ciudad de Quito. Tomando estas cifras en cuenta, la parroquia urbana de la ciudad de Quito contiene el 71,8% de toda la población de la capital del Ecuador. Es decir, 1.607.734 personas están ubicadas en la parroquia urbana de Quito. (INEC, 2011).

Para la variable demográfica, se decidió tomar la edad de las personas como elemento de segmentación en el mercado. El rango objetivo del consumidor comprendería entre los 25 a 45 años de edad. El 50% de la población de Quito urbano está dentro de este rango de edad, es decir 798.153 habitantes.

Por otro lado, para la variable psicográfica se tomó la tendencia de las personas a seguir una vida ecológicamente más consciente, la cual se preocupa por el bienestar del medioambiente. Dentro de la ciudad de Quito, el 32,38% de las personas realizan prácticas que aportan a la reducción de la contaminación ecológica y se consideran ambientalmente conscientes. (INEC, 2016)

Adicionalmente, se tomó la clase socioeconómica como otro elemento de segmentación. Para el mercado objetivo, se consideró que la clase socioeconómica A (1,9%) y B (11,2%) eran las más adecuadas. Estas dos clases sociales tendrían un poder adquisitivo mayor al de las demás, y serían perfiles adecuados de consumidores del producto de este modelo de negocio (INEC, 2011). Como última variable, la conductual, se tomó en consideración el porcentaje de personas que estuvieron dispuestas a adquirir el producto de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal. Este 84% de personas darían como resultado un mercado objetivo de 28.439 personas. En la siguiente tabla, se detalla la segmentación del objetivo (Tabla No. 2):

Tabla No. 2: Segmentación del mercado objetivo

Segmentación Geográfica			
País	Ecuador	100%	16.776.978
Provincia	Pichincha	18%	3.019.856
Ciudad	Quito	74%	2.239.191
Parroquia	Quito Urbano	72%	1.607.734
Segmentación Demográfica			
Edad	25-45	50%	798.153
Segmentación Psicográfica			
Clase Socioeconómico	A , B	13%	104.558
Tendencias Ecológicas	Conservación del Medio Ambiente	32%	33.856
Información Primaria			
Disposición de Compra	Disposición a adquirir el producto	84%	28.439

Adaptado de: Instituto Nacional de Estadística y Censos

### 5.1.2. Propuesta de Valor

“La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.” (Osterwalder, 2015). Mediante el Modelo CANVAS, se detalla la propuesta de valor:

Tabla No. 3: Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
Asociaciones claves	Actividades Clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercados
Proveedores de plástico reciclado, de cascarilla de semilla de café y de bagazo de caña de azúcar.	Proceso productivo amigable con el ambiente. Negociación con proveedores y distribuidores. Servicio al cliente post venta	Muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal que satisfacen las necesidades del mercado nacional mobiliario, utilizando materias primas sostenibles y amigables con el medio ambiente, y generando impacto social.	Página web que permita visualizar el catálogo de muebles para el cliente; donde pueda acudir el cliente en caso de dudas	Hombres y mujeres entre 25-45 años de el sector urbano de la ciudad de Quito, dentro de los estratos socio económicos A y B
			Redes Sociales: Utilizadas para promoción del producto y obtención de rápida información acerca del negocio	
			Publicación de campañas pro-ambientales e informativos sobre noticias nacionales ecológicas en página web o mediante email.	
			Entregar conscientización a los clientes sobre el aporte ecológico que realizan al adquirir el producto, a comparación del mueble tradicional.	
Guayacate Xport, Graham Reciclaje, Reciclar Cia. Ltda.	Maquinaria para creación de insumo plástico	Propiedad de reutilización de materia prima, ofreciendo al cliente la opción de utilizar producto como medio de pago para su nuevo mueble	Servicio al cliente postventa y garantías del producto a lo largo de su vida útil	Canales de distribución
	Materia prima		Distribución exclusiva: Local Comercial	
	Personal		Canal Directo	
Estructura de costos			Fuentes de Ingresos	
Costos Fijos: Arriendo, maquinaria, oficina, servicios básicos, mantenimiento maquinaria			Venta de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal.	
Costos Variables: Materia prima, costos adicionales				

### 5.1.3. Posicionamiento

“El posicionamiento de un producto supone la concepción del mismo y de su imagen con el fin de darle un sitio determinado en la mente del consumidor frente a otros productos competidores.” (Tirado, 2013).

### 5.1.4. Declaración de Posicionamiento

Hombres y mujeres, entre las edades de 25-45 años que residan en el sector urbano de Quito y que pertenezcan a los niveles socio económicos A y B.

### 5.1.5. Estrategia de Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento a utilizar es la de *más por más* el cual implica proporcionar el producto con mejores características a un precio más alto. Dado que los muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal

representarían para el cliente un aporte a la reducción de la contaminación del medio ambiente. Además, el producto contiene propiedades reutilizables y su diseño casi idéntico al de madera darían un aspecto moderno al mueble.

## **5.2. Mezcla de Marketing**

### **5.2.1. Producto**

Se define como producto como algo que se oferta en el mercado para su atención, uso o consumo, y que satisfaga un deseo o necesidad. (Kotler & Armstrong, 2013)

#### **5.2.1.1. Estrategia del Producto**

La estrategia de marketing que se utilizará es la del desarrollo del producto. Esto consistirá en entregar un producto modificado dentro de los segmentos actuales del mercado. El producto a ofrecerse sería el mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal, lo cual se lo clasificaría como una variedad de los muebles ya ofertados en el mercado mobiliario actual. El mueble se destacaría principalmente por su propiedad reutilizable, es decir que su composición puede ser manipulable para crear un nuevo material de las mismas características. Además, esta estrategia aprovechará la ausencia en la ciudad de Quito de la oferta de muebles con las mismas características ya descritas en este modelo de negocio y también, cubrir las necesidades insatisfechas de las personas con un estilo de vida pro-ambiental.

#### **5.2.1.2. Atributos**

El material que se utilizará para el producto final consiste de tres componentes: el plástico reciclado, el bagazo de caña de azúcar y la corteza de la semilla de café. El plástico reciclado se lo utilizará para la composición prima y fundamento de los muebles, a la vez la combinación del bagazo de caña y la corteza de la semilla de café se lo impregnará en el acabado del mismo, dando así un aspecto a madera. Dada la naturaleza de la materia prima implementada en la fabricación, se podrá reprocesar estos materiales después de que se haya elaborado el producto final, de tal manera que se pueda formar un nuevo mueble

a base de la misma materia prima ya utilizada. Adicionalmente, podrán perdurar en condiciones extremas, sea esto en frío, calor lluvia o nieve. El producto final es resistente a la humedad, corrosión, cualquier tipo de insectos y rayos ultravioleta provenientes del Sol. Igualmente, facilita la manipulación; se puede atornillar, torner y lijar. Cabe mencionar que, con estas características especiales, no necesitará de mantenimiento, dejando a un lado así el uso de aceite o pintura para mantener su aspecto original.

En cuanto al diseño del producto, se enfocará únicamente en fabricar dos tipos de juego de muebles que consisten de 1 mesa con 4 sillas y 1 mesa con 6 sillas. De esta manera, se ofrecerá una producción más eficiente y que sea estándar para cualquier perfil de consumidor. El juego de muebles que consiste de 1 mesa y 4 sillas tendrá un peso de 8kg(mesa), y las sillas un peso de 6kg individualmente. Por otro lado, el juego de muebles de 1 mesa y 6 sillas, tendrá un peso de 13kg(mesa) y 6kg por silla. Los diseños a ofrecerse se muestran a continuación:



Figura No. 1: Diseño 1 y Diseño 2

Tomado de: Google Images

Estos muebles pueden ser ubicados en varias partes del hogar, sea dentro o fuera del mismo. Sus características más destacadas en cuanto a su diseño es su apariencia a la madera y su perdurabilidad en el tiempo.

### 5.2.1.3. Branding

“Una marca es un nombre, termino, señal, símbolo o diseño, o una combinación de ellos, que identifican a los productos o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia de aquellos de la competencia.” (Kotler & Armstrong, 2013).

**Nombre de marca:** Furnigreen

El nombre de la marca, “Furnigreen”, proviene de la combinación entre las palabras “furniture” y “green”, las cuales son la traducción en inglés de las palabras “mueble” y “verde”, respectivamente. De esta manera se acentúa el propósito ecológico que tiene este tipo de mobiliaria.

**Slogan:** “Naturalmente acomodando tu hogar”.



Figura No. 2: Logotipo de Furnigreen

El logotipo sencillo y amigable a la vista entrega al cliente una sensación cómoda que siente en su hogar. El color verde del logo y la adición de las hojas simbolizan la propiedad ecológica que contienen los muebles y, también, la imagen de los muebles ofrece el cliente potencial una idea del diseño que brinda la empresa de Furnigreen.

### 5.2.1.4. Empaque

El empaque para el producto consistirá de cartón con un tiempo de descomposición de 1 año. Para un juego de muebles que consiste de 1 mesa y 4 sillas; se utilizará un empaque de 0,85m x 0,90m x 0,90 para la mesa y 4

empaques de 0,93m x 0,68m x 0,69 para las sillas. Para un juego de muebles que consiste de 1 mesa y 6 sillas se utilizará: un empaque de 0,855m x 1,58m x 0,98m para la mesa y 4 empaques de 0,93m x 0,68m x 0,69 para las sillas.

#### **5.2.1.5. Etiquetado**

El etiquetado estará colocado con papel adhesivo y tendrán las medidas de 50mm x25mm, de acuerdo a lo estipulado en las normas del Reglamento Técnico Ecuatoriano. Contendrá el nombre de fabricante, fecha de fabricación, país de origen y el tipo de mueble y su respectivo color. Esta información estará en el idioma español. (INEN, 2017).

#### **5.2.1.6. Soporte**

“Los servicios de apoyo son una parte importante de la experiencia total del cliente con la marca” (Kotler & Armstrong, 2013). El servicio post-venta consistirá en realizar un seguimiento con el comprador del producto. Esto incluirá la recolección de datos del cliente para mantener contacto con la persona y estar al tanto de su satisfacción con el mueble adquirido. Dentro del primer año transcurrido, se contactará al cliente para medir su experiencia con su producto, su nivel de satisfacción y recopilar información de cómo se podría mejorar el servicio brindado. A partir del tercer año, se contactará de nuevo al cliente para recordarle de la propiedad reutilizable del mueble, el cual se lo puede destinar como parte de pago para un nuevo diseño que él o ella desee.

### **5.2.2. Precio**

#### **5.2.2.1. Costo de Ventas**

Los costos de venta variarán conformes a los dos diseños expuestos anteriormente. De acuerdo a los materiales utilizados en la fabricación de los respectivos diseños, se llegará a un costo estimado por producción de los muebles. Los componentes de la materia prima directa serán: plástico polietileno reciclado de alta densidad, bagazo de caña de azúcar y la corteza de semilla de café. Por otro lado, los materiales que conformarán la materia prima indirecta serán el cartón de empaque y el etiquetado adhesivo.

En la siguiente tabla se detalla los componentes del diseño 1 del mueble y sus respectivos costos:

Tabla No. 4: Costo de Materia Prima Diseño 1

Diseño 1 (1 mesa 4 sillas)					
Materia Prima Directa	Insumo (kg x mueble)	Costo Unitario (\$/kg)	Cantidad Unitaria	Cantidad de Kg. por juego de mueble	Costo Total de insumo
Plástico Reciclado (Mesa)	17,3	\$ 0,85	1	17,3	\$ 14,71
Plástico Reciclado (Silla)	11,2	\$ 0,85	4	44,8	\$ 38,08
Bagazo de Caña	1,5	\$ 0,12	5	7,5	\$ 0,90
Corteza Semilla de Café	0,4	\$ 14,00	5	2	\$ 28,00
Pintura	1,2	\$ 2,75	1	1,2	\$ 3,30
Materia Prima Indirecta					
Caja de Cartón	0	\$ 1,30	5		\$ 6,50
Etiqueta adhesiva	0	\$ 0,04	5		\$ 0,18
					<b>\$ 91,66 Costo Total Materia Prima</b>

En la siguiente tabla se detalla los componentes del diseño 2 del mueble y sus respectivos costos:

Tabla No. 5: Costo de Materia Prima Diseño 2

Diseño 2 (1 mesa 6 sillas)					
Materia Prima Directa	Insumo (kg x mueble)	Costo Unitario (\$/kg)	Cantidad Unitaria	Cantidad de Kg. por juego de mueble	Costo Total de insumo
Plástico Reciclado (Mesa)	21,1	\$ 0,85	1	21,1	\$ 17,94
Plástico Reciclado (Silla)	11,2	\$ 0,85	6	67,2	\$ 57,12
Bagazo de Caña	1,8	\$ 0,12	7	12,6	\$ 1,51
Corteza Semilla de Café	0,57	\$ 14,00	7	3,99	\$ 55,86
Pintura	1,4	\$ 2,75	1	1,4	\$ 3,85
Materia Prima Indirecta					
Caja de Cartón	0	\$ 1,30	7		\$ 9,10
Etiqueta adhesiva	0	\$ 0,04	7		\$ 0,25
					<b>\$ 145,62 Costo Total Materia Prima</b>

La variación en el costo de la materia prima se tomó del promedio de la inflación del Ecuador en los último 5 años, el cual dio un total de 1,77%. (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto se detalla en la Tabla No. 6 a continuación:

Tabla No. 6: Costo Materia Prima Proyectado

Costo de Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Variación Costo	0%	1,77%	1,77%	1,77%	1,77%
Diseño 1	\$ 91,66	\$ 93,28	\$ 94,93	\$ 96,61	\$ 98,32
Diseño 2	\$ 145,62	\$ 148,20	\$ 150,82	\$ 153,49	\$ 156,21
<b>Presupuesto Costo de Materia Prima</b>	<b>\$ 237,28</b>	<b>\$ 241,48</b>	<b>\$ 245,76</b>	<b>\$ 250,11</b>	<b>\$ 254,53</b>

### **5.2.2.2. Estrategia de Precios**

La estrategia de precios de valor agregado es la más adecuada para aplicar a este modelo de negocio dado que, el producto abarca propiedades ecológicas que difícilmente cualquier otra mobiliaria podría implementar. Los materiales utilizados en la fabricación del mueble contienen componentes pro-ambientales, más resistentes, y perdurables en el tiempo, a comparación con lo que se encontraría en un mueble de madera usual. Además, la oportunidad de reutilizar el mueble ya adquirido como medio de pago para obtener un nuevo mueble, demuestra un valor agregado a la parte comercial de la empresa como también a el diseño del producto final.

### **5.2.2.3. Estrategia de Entrada**

Para este modelo de negocios se aplicará una estrategia de precios de descremado del mercado. Esto consiste en establecer inicialmente un precio alto y de esta manera maximizar las utilidades de los segmentos de consumidores que estarían dispuestos a pagar este precio. La razón por la cual se utiliza esta estrategia radica en el estilo de vida que lleva el mercado objetivo al cual se quiere llegar. Las personas que conllevan un estilo de vida más ecológicamente consciente, harán lo posible para aportar a la conservación del medioambiente y mediante este producto, podrá hacerlo; permitiéndose de esta manera pagar un precio más alto por el producto. Este precio alto se sustentaría con las propiedades ecológicas y reutilizables que contienen los muebles, y además del aporte a la reducción de la contaminación ambiental que entregaría al cliente. Conforme pasen los años, se expandirá la gama de diseños que se ofertarán y se podrá disminuir los precios de los antiguos diseños, llegando así a diferentes segmentos de mercado. El precio de venta inicial estaría determinado por los resultados de la investigación cuantitativa como también la cualitativa. El precio de venta escogido sería de \$500 para el diseño 1 que consiste de 1 mesa y 4 sillas; de \$650 para el diseño 2 que consiste de 1 mesa y 6 sillas.

#### **5.2.2.4. Estrategia de Ajuste**

La estrategia de ajuste a utilizarse será la psicológica de precios, la cual consiste en representar en la mente del cliente que el precio alto del producto conlleva un valor superior. Esto se sustenta con lo que el mueble entrega un elemento más allá del amueblamiento del hogar; sino también un aporte a la conservación del medioambiente, la reducción de la deforestación y contaminación del ecosistema. Esto vendrá a ser uno de los componentes más importantes para el segmento de clientes que conllevan un estilo de vida pro-ambiental. Se podrá también aplicar un ajuste de precios de descuentos y bonificación. En este caso se utilizarían bonificaciones de permuta, las cuales consisten en la disminución de precio por la entrega de un artículo antiguo al comprar uno nuevo (Kotler & Armstrong, 2013). Para esto, se ofrecerá al consumidor la posibilidad de entregar su mueble previamente adquirido en Furnigreen, como parte de pago de un nuevo mueble. Esta ventaja podrá inclusive incrementar la frecuencia de rotación de adquisición de muebles para el hogar en los clientes, dado que con esta cualidad las personas se verán alentadas a conseguir nuevos muebles con más continuidad para aprovechar el servicio de Furnigreen.

#### **5.2.3. Plaza**

La distribución o posición son aquellas actividades que realiza la empresa, la cuales ponen el producto a disposición del mercado meta. (Kotler & Armstrong, 2013).

##### **5.2.3.1. Estrategia de Distribución**

Este modelo de negocio se llevará a cabo en un local comercial en el cual se entregará al cliente el producto final. Es así que se aplicará una estrategia de distribución exclusiva, ya que el único punto de venta será el local comercial establecido. El costo de esta distribución sería el vehículo requerido para hacer llegar el producto al cliente. Esto vendría a ser un camión de marca HINO, el cual implicaría un costo de \$29.990. Los detalles del vehículo, capacidad y dimensiones están detallados en el **Anexo 7**.

### 5.2.3.2. Punto de Venta

De acuerdo a los resultados de la investigación cuantitativa y cualitativa, se llegó a la conclusión de que las personas preferían adquirir los muebles en un local comercial. De esta manera, se estableció el punto de venta únicamente en el local comercial de Furnigreen. Este estará situado en la Av. Brasil e Hidalgo de Pinto, ya que la exposición del local comercial sería conveniente para el perfil de consumidor al que se enfocará este modelo de negocio. El costo de arriendo rondaría cerca de los \$480. Mensuales y el local tendrá un espacio de 48m<sup>2</sup>. La ubicación geográfica del local comercial se adjunta en el **Anexo 8** y el plano del local comercial se adjunta en el **Anexo 9**.

### 5.2.3.3. Estructura Canal de Distribución



Figura No. 3: Estructura Canal de Distribución

Dado que el punto de venta será únicamente en el local comercial de Furnigreen, la estructura de canal de distribución será directa o de marketing directo.

### 5.2.3.4. Tipo de Canal

Al utilizar una estrategia de distribución directa, se tomará de la misma forma un tipo de canal directo. Este se caracteriza por tener un vínculo inmediato entre el fabricante del producto y el consumidor. (Stantons, Etzel, & Walker, 2007).

#### **5.2.4. Promoción**

“La promoción no es una herramienta única, sino una combinación de varias herramientas” (Kotler & Armstrong, 2013)

##### **5.2.4.1. Estrategia Promocional**

La estrategia promocional a utilizarse es “pull”, en la cual la empresa invierte una gran cantidad de dinero en promoción y publicidad al consumidor para promover a estos a comprar el producto, creando así una atracción en la demanda que jala al producto a través del canal (Kotler & Armstrong, 2013). Mediante una mayor inversión en la promoción y publicidad, se podrá inducir al consumidor final a adquirir el mueble a base de plástico reciclado y fibra vegetal. Para el funcionamiento correcto de la estrategia se enfocará en publicitar, por medios informativos selectos, los beneficios medioambientales como también las propiedades reutilizables del mueble. De esta manera se podrá atraer a las personas que pertenezcan al nicho de mercado objetivo.

##### **5.2.4.2. Publicidad**

“La publicidad es toda forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas de bienes o servicios por un patrocinador” (Kotler & Armstrong, 2013)

Según los resultados de la investigación cuantitativa, se encontró que el 73,8% de los encuestados preferirían ser informados del producto por medio de redes sociales. Dado esta cifra, se contratará un servicio de agencia publicitaria que administre los medios publicitarios provenientes del internet. El servicio brindado será proporcionado por la agencia “Plusprojects”, el cual se encargará de crear una página web exclusiva para la empresa; una página de Furnigreen en Facebook, los cuales contengan de videos especializados para las personas que sigan el contenido de Furnigreen; y, además dirigir emails con contenido ecológico informativo a los clientes que proporcionen sus datos.

##### **5.2.4.3. Promoción de Ventas**

La propiedad reutilizable de los muebles será una de las formas comerciales importantes que se utilizarán para aumentar las ventas del producto. Dado que se aceptarán muebles previamente adquiridos en Furnigreen como parte de

pago por un nuevo mueble, los clientes podrán aumentar su frecuencia de adquisición de muebles teniendo en cuenta que su nueva compra será más barata. Además, se integrarán descuentos en base a los cumpleaños de los clientes que proporcionaron su información o por fechas festivas. Conjuntamente, se promocionará el producto mediante la asistencia a campañas ecológicas en las cuales se describirá los efectos negativos que tiene la tala de árboles en el proceso productivo de un mueble común hecho a base de madera. Se hará una comparación con el proceso de fabricación de Furnigreen y se resaltarán los beneficios no tan solo medioambientales, sino también para el hogar, enfatizando sus propiedades perdurables en el tiempo. Adicionalmente, se exhibirán los muebles a través de la feria de muebles que se da lugar en el Centro de Exposiciones Quito cada año.

#### **5.2.4.4. Fuerza de Ventas**

“La fuerza de ventas de la empresa crea y comunica valor para el cliente a través de interacciones personales con los clientes” (Kotler & Armstrong, 2013). La fuerza de ventas ayudará a fortalecer la relación entre Furnigreen y el consumidor final del mueble. Para fomentar este vínculo, se enfocará en proporcionar un servicio al cliente eficiente al momento de adquirir el producto y en el servicio post venta. Es decir, cuando el cliente entre al local comercial, se entregará atención completa a este, aclarando dudas; describiendo los materiales utilizados en la fabricación, el origen de estos y su aporte a la conservación al medioambiente. De esta manera se emitirá la idea de que el cliente no solo está adquiriendo un mueble para amoblar su hogar, sino también está formando parte de la conservación de los árboles y el medio ambiente. En cuanto al servicio post venta, después de haber recolectado los datos personales del consumidor en el momento de la compra, se contactará después de un año con el cliente para medir su nivel de satisfacción con el producto y también recordarle que tiene la oportunidad de aprovechar la ventaja de reutilización del mueble comprado para adquirir uno nuevo.

#### **5.2.4.5. Relaciones Públicas**

Como se mencionó anteriormente, la asistencia a campañas ecológicas ayudará a crear conocimiento sobre los beneficios medioambientales que ofrece los muebles de Furnigreen. Se acentuará el proceso productivo ecológicamente limpio y el manejo de residuos de la fabricación de los muebles. Al detallar las diferencias que tiene los procesos de fabricación y los productos de Furnigreen con empresas mobiliarias de maderas, se emitirá el mensaje que esta empresa busca mejorar la calidad del ecosistema del planeta y reducir la contaminación del medioambiente, mas no solo amoblar el hogar del cliente. Por otro lado, se ampliará la exposición de los atributos beneficiosos del producto mediante exposición en la revista Líderes. Mediante una publicación anual de la empresa Furnigreen, se explayará los diversos procesos pro-ambientales y beneficios ecológicos que forman parte de Furnigreen. Es así que se formará un vínculo con los lectores y los potenciales consumidores de los muebles hechos a base de plástico reciclable y fibra vegetal.

#### **5.2.4.6. Marketing Directo**

El marketing directo a utilizarse se basará en el email marketing, el cual consiste en recopilar las direcciones de correo electrónicas de los clientes como también de personas interesadas en el producto. Los datos se recopilarán en el local comercial de Furnigreen; en la feria de mueble y campañas; la página web oficial; y en la página de Facebook, para las personas interesadas en obtener más información.

#### **5.2.4.7. Costo de Promoción**

Los costos de promoción se detallan de la siguiente manera:

- El servicio proporcionado por la empresa Plusprojects tendrá un costo inicial de \$4.000 por la creación de la página web y página de Facebook. El costo de mantenimiento de las redes sociales será de \$2.237,50 mensuales; el cual incluye la creación de videos originales en donde se publicitará campañas ecológicas y videos de decoración de hogar con nuestros productos y, además, publicaciones promocionales trimestrales

a los correos electrónicos de las personas a las cuales se recolecto sus datos personales.

- Publicación anual de artículo en Revista Líderes, lo cual tendrá un costo de \$300 anuales, pagaderos el comienzo del año.
- Participación anual en la feria de muebles dentro del Centro de Exposiciones Quito. La preparación del stand, conjuntamente con el costo del espacio dentro del lugar tendrá un costo de \$700.
- Participación constante en ferias ecológicas y campañas tendrán un costo anual inicial aproximado de \$1.200.

Los costos promocionales tendrán un aumento porcentual para aumentar la exposición del producto de 1,77% anual, el cual proviene de la variación promedio de la inflación del Ecuador en los último 5 años. A continuación, se detalla en la Tabla No. 7 el incremento a lo largo de los 5 años proyectados:

Tabla No. 7: Proyección costo promocionales

<b>COSTO DE PROMOCIÓN</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Variación costo promoción</b>	<b>0,00%</b>	<b>1,77%</b>	<b>1,77%</b>	<b>1,77%</b>	<b>1,77%</b>
Servicio Plusprojects	\$ 4.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento redes sociales	\$ 26.850,00	\$ 27.325,25	\$ 27.808,90	\$ 28.301,12	\$ 28.802,05
Revista Líderes	\$ 300,00	\$ 305,31	\$ 310,71	\$ 316,21	\$ 321,81
Feria Centro Expo Quito	\$ 700,00	\$ 712,39	\$ 725,00	\$ 737,83	\$ 750,89
Participación en Ferias	\$ 1.200,00	\$ 1.221,24	\$ 1.242,86	\$ 1.264,85	\$ 1.287,24
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>\$ 33.050,00</b>	<b>\$ 29.564,19</b>	<b>\$ 30.087,47</b>	<b>\$ 30.620,02</b>	<b>\$ 31.161,99</b>
<b>COSTO TOTAL PRESUPUESTADO</b>	<b>\$ 154.483,67</b>				

#### 5.2.4.8. Gasto Totales Mezcla de Marketing

Tabla No. 8: Costo Total Mezcla de Marketing

<b>COSTOS TOTALES</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Costo Promocional Total	\$ 33.050,00	\$ 29.564,19	\$ 30.087,47	\$ 30.620,02	\$ 31.161,99
Costo Plaza Total	\$ 30.470,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00	\$ 480,00
Costo Producto Total	\$ 237,28	\$ 241,48	\$ 245,76	\$ 250,11	\$ 254,53
<b>COSTO TOTAL MKT MIX</b>	<b>\$ 63.757,28</b>	<b>\$ 30.285,67</b>	<b>\$ 30.813,23</b>	<b>\$ 31.350,13</b>	<b>\$ 31.896,53</b>

## **6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

### **6.1. Misión, visión y objetivos de la organización**

#### **6.1.1.1. Misión**

Furnigreen es una empresa ubicada en la ciudad de Quito dedicada a la fabricación y comercialización de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal, con el fin de crear productos que ayuden a la conservación del medioambiente, mediante prácticas productivas ecológicamente limpias con tecnología de punta, aportando a la reducción de la contaminación ambiental. Propagar nuestro cuidado por la ecología y brindar el mejor servicio a nuestros clientes, haciéndolos formar parte del bienestar del planeta; sin dejar a lado nuestros objetivos de alta rentabilidad y los intereses de nuestros colaboradores estratégicos y proveedores.

#### **6.1.1.2. Visión**

Furnigreen busca ser para el año 2024, una de las empresas líderes y tecnológicamente desarrolladas en la industria mobiliaria de la ciudad de Quito, que brinde una alternativa ecológica en el amueblamiento del hogar de las personas mediante un excelente servicio y productos de diseño moderno que aporten a la conservación del ecosistema, satisfaciendo de esta manera las distintas necesidades de los clientes y proporcionando una solución responsable a los dilemas ambientales que se presentarán en el mundo.

### **6.1.2. Objetivos de la Organización**

#### **6.1.2.1. Objetivo a mediano plazo**

- Incrementar el market share en un 10% para el año 3 mediante la incorporación de 3 diseños adicionales a la oferta de muebles.
- Reducir el costo por adquisición de la corteza de semilla de café en un 20% para el año 4 mediante negociación de descuentos por cantidad obtenida con los proveedores de la materia prima.
- Aumentar los ingresos por ventas en un 6% para el año 2 mediante una mayor inversión en publicidad y promoción de la empresa.

### 6.1.2.2. Objetivos a largo plazo

- Reducir costo de obtención de materia prima en un 40% mediante la eliminación del proveedor intermediario de la corteza de semilla de café para el año 10
- Expandir el alcance de distribución del producto hacia Cumbayá y el Valle de los Chillos mediante la apertura de nuevos locales en esas regiones de la ciudad para el año 8
- Agregar al menos 2 líneas de producto distintas a la mobiliaria, e incursionar en la fabricación de productos del sector de construcción (decks, pérgolas, fachada, cerramiento) para el año 7.

## 6.2. Plan de Operaciones

### 6.2.1. Cadena de Valor

<b>ACTIVIDADES SECUNDARIAS</b>	<b>INFRAESTRUCTURA:</b> Departamento de operaciones y producción; finanzas y contabilidad; gestión de calidad <b>Actores:</b> Gerente General, Jefe de Finanzas, Jefe de Operaciones				
	<b>RECURSOS HUMANOS:</b> Reclutamiento por requerimientos específicos, capacitación del personal, remuneración y evaluación de desempeño <b>Actores:</b> Gerente General, Jefe de Operaciones				
	<b>TECNOLOGÍA:</b> Maquinaria de última generación, procesos productivos ecológicamente limpios, conexión a internet <b>Actores:</b> Jefe de Finanzas, Jefe de Operaciones				
	<b>COMPRAS:</b> Materia prima a utilizarse: Plástico reciclado, bagazo de caña de azúcar, corteza semilla de café; Adquisición de maquinaria; Proveedores <b>Actores:</b> Gerente General, Jefe de Finanzas, Jefe de Operaciones				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio post-venta</b>
	Adquisición de materia prima para la producción de muebles, como la corteza de semilla de caña y plástico reciclado, de los proveedores	<p>Selección de diseño de juego de muebles a realizarse.</p> <p>Trituración de plástico reciclado y recorte de piezas</p> <p>Ensamblaje y modelaje de mueble</p> <p>Adhesión fibra vegetal al mueble y pintura respectiva.</p> <p>Control de calidad y empaquetado</p>	El mueble es empaquetado y sellado según el diseño correspondiente, el cual sera distribuido al consumidor final mediante el vehículo de carga	El marketing se basará en los beneficios ecológicos de la fabricación del mueble; la promoción del producto será enfocada en campañas ecológicas y ferias de muebles	Clientes tienen la oportunidad de entregar un mueble previamente adquirido en el local comercial, como medio de pago para un nuevo producto. Se hará contacto con el cliente para calificar el servicio y la satisfacción con el mueble.

Figura No. 4: Cadena de Valor

### 6.2.2. Mapa de Procesos

“Un mapa de procesos es una representación gráfica de los procesos de una organización.” (Pardo, 2012).

En el **Anexo 10** se encuentra adjunto el mapa de procesos del modelo de negocio el cual detalla de manera general los procesos que forman parte de la producción de los muebles.

Los procesos se dividen en tres:

- **Procesos estratégicos:** Estos procesos soportan la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras en la organización. La gestión de planificación estratégica y la gestión de control definirán la manera en que se operará el negocio y como se creará valor para el cliente y la organización.
- **Procesos operativos:** Estos procesos están directamente relacionados con los servicios que prestan la empresa y de esta forma son orientadas al cliente y sus necesidades. Dentro de este proceso interviene la elaboración del mueble, el valor añadido que contiene la materia prima utilizada para su fabricación y finalmente la entrega del mismo al consumidor final.
- **Procesos de soporte:** Sirven de apoyo a los procesos claves del negocio ya que sin estos no serían posibles los demás procesos operativos ni estratégicos. Para Furnigreen, estos elementos vienen a ser 4: la gestión financiera y contable; gestión de marketing; gestión de talento humano; y finalmente, el contacto con el cliente y la garantía de reutilización del mueble.

Conjuntamente estos procesos ayudarán a la empresa Furnigreen a satisfacer la necesidad de los clientes, mediante eficiencia en sus técnicas productivas, de tal forma que las calidades de los procesos individuales sean de alto nivel como el de su resultado final.

### 6.2.3. Flujograma proceso productivo

“El diagrama de flujo o diagrama de actividades, también conocido como flujograma es la representación gráfica del algoritmo o proceso.” (GEHISY, 2017)

A continuación, se grafica el flujo grama del proceso productivo de la empresa Furnigreen:

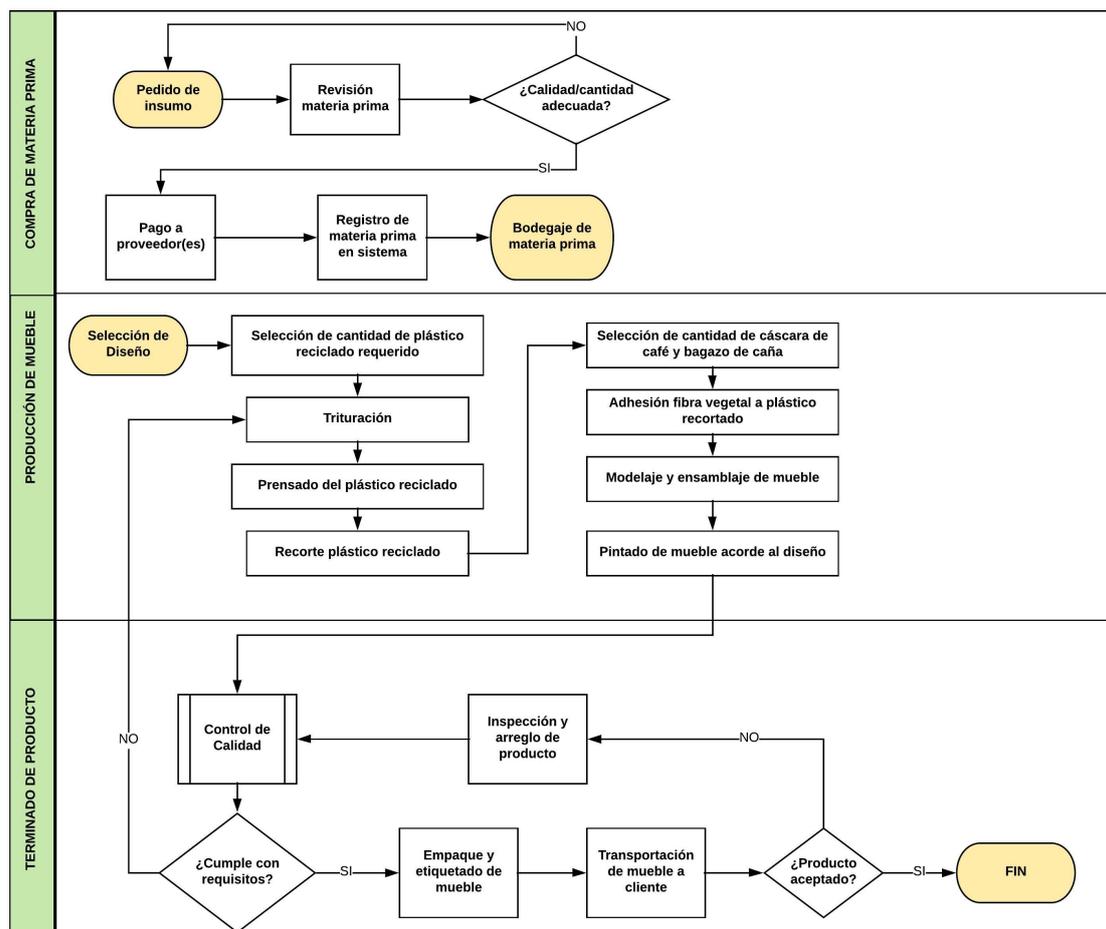


Figura No. 5: Flujograma de Procesos

El proceso productivo se dividirá en tres etapas:

- **Compra de materia prima:** Este proceso iniciaría con el pedido de la materia prima necesitada para la fabricación de muebles. Esto conlleva inspeccionar para ver si la cantidad y calidad de la misma es la adecuada para crear el producto final. Si es así, se procederá a registrar el insumo recibido y almacenarlo en la bodega; de lo contrario se contactará con el proveedor a corregir el pedido y ajustarlo de acuerdo a la necesidad requerida.
- **Producción del mueble:** El proceso comienza con la selección del diseño del mueble a fabricarse con el propósito de escoger la cantidad

necesaria de plástico reciclado para crear el producto. Se procede a triturar esta cantidad y prensarla en la maquinaria respectiva de tal forma que esta queda moldeada en la forma correcta para recortarla y armar el mueble deseado. Una vez obtenida la forma necesaria del plástico, se procede a elegir la cantidad de fibra vegetal requerida para cubrir el plástico reciclado, adherirla a esta y darle el aspecto a madera. Después de la adhesión de la fibra vegetal al plástico reciclado, se procede a modelar y ensamblar el producto final, pintándolo de acuerdo al diseño escogido por el cliente.

- **Terminado de producto:** Finalmente, se lleva al producto terminado por un último control de calidad para asegurar que el mueble cumpla con los requisitos precisos para ser despachado. Si este no cumple, se manda el mueble a triturarse y se vuelve a fabricar el mueble; caso contrario, se empaca, etiqueta y transporta al mueble al cliente final. Si es que existe algún tipo de insatisfacción de parte del cliente, se retornará el mueble a la fábrica y se procederá a inspeccionar el producto y corregir alguna falla.

#### 6.2.4. Análisis de Tiempos

Tabla No. 9: Análisis de Tiempos Procesos Productivos

TIEMPO ESTIMADO DE PROCESOS				
Actividad	Unidad	Diseño 1	Diseño 2	Encargado
<b>COMPRA DE MATERIA PRIMA</b>				
Pedido de insumo	Minutos	3	3	Jefe Operaciones
Revisión de materia prima	Minutos	10	10	Operadores
Registro de materia prima	Minutos	6	6	Operadores
Bodegaje materia prima	Minutos	12	12	Operadores
<b>PRODUCCIÓN DEL MUEBLE</b>				
Selección del diseño	Minutos	2	2	Jefe Operaciones
Selección cantidad de plástico reciclado	Minutos	5	7	Jefe Operaciones
Trituración	Minutos	8	10	Operadores
Prensado	Minutos	25	25	Operadores
Recorte	Minutos	20	30	Operadores
Selección cantidad fibra vegetal	Minutos	5	7	Jefe Operaciones
Adhesión fibra vegetal	Minutos	60	80	Operadores
Ensamblaje de mueble	Minutos	15	17	Operadores
Pintado de mueble	Minutos	60	80	Operadores
<b>TERMINADO DE PRODUCTO</b>				
Control de calidad	Minutos	8	8	Jefe Operaciones
Empaque y Etiquetado	Minutos	2	2	Operadores
Transportación de mueble	Minutos	30	30	Operadores
<b>Total Minutos</b>		<b>271</b>	<b>329</b>	
<b>Total Horas</b>		<b>4,51667</b>	<b>5,48333</b>	

### 6.2.5. Instalaciones

Las instalaciones de Furnigreen serán en un galpón en el cual se acomodarán oficinas y el área para la fabricación de los muebles. El espacio comprenderá un área de 610 metros cuadrados, con un costo por arriendo mensual de \$ 1.300. En la Figura No. 9 se grafica el plano de los interiores del galpón:

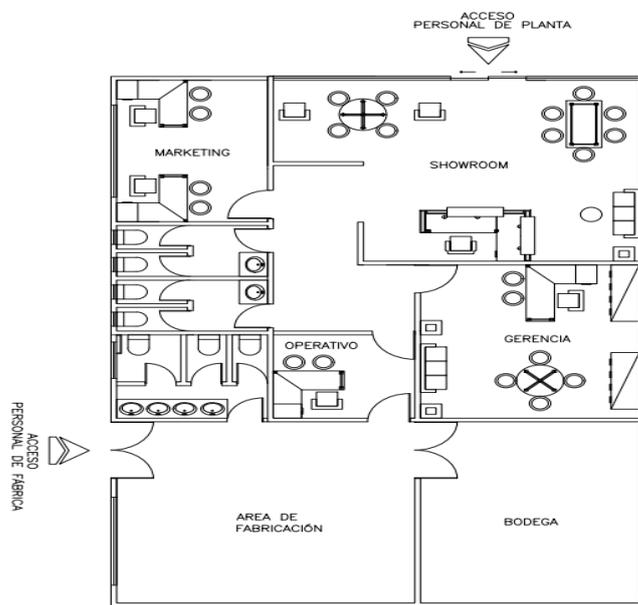


Figura No. 6: Plano de planta de fabricación

### 6.2.6. Activos no corrientes requeridos

Para el eficiente funcionamiento de los procesos productivos de la fabricación de los muebles, se requerirá de los activos fijos necesarios con los cuales se entregará un servicio eficaz y producto final de alto nivel. Estos activos se detallan a continuación con la cantidad requerida y su costo estimado:

Tabla No. 10: Activos no corrientes requeridos

ACTIVOS			
Descripción	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total
<b>Maquinaria</b>			
Trituradora	1	\$ 2.750,00	\$ 2.750,00
Maquina de fundición con prensa de banco industrial	1	\$ 69.000,00	\$69.000,00
Sierra Circular	1	\$ 275,00	\$ 275,00
<b>Equipo</b>			
Computador	3	\$ 900,00	\$ 2.700,00
Impresora/Scanner	1	\$ 1.100,00	\$ 1.100,00
<b>Muebles y enseres</b>			
Escritorio	5	225	\$ 1.125,00
Silla	6	45	\$ 270,00
Sofá	2	300	\$ 600,00
Archivador	3	90	\$ 270,00
Estantería	2	75	\$ 150,00
Mesa	2	95	\$ 190,00
<b>TOTAL</b>			<b>\$78.430,00</b>

### 6.3. Estructura Organizacional

La estructura organizacional de Furnigreen se caracterizará por ser encabezada por la persona con mayor jerarquía en la empresa, en este caso el gerente general. Dado esto, la estructura a utilizarse será vertical. (Porter, 2016). Mediante esta estructura, las diferentes áreas de la organización podrán reportarse a la cabeza de la empresa y ser informados de cualquier novedad por la misma. Adicionalmente, las decisiones más importantes serán tomadas por el gerente general, dando así sustento a ser la persona con mayor jerarquía en la organización.

A continuación, se grafica la estructura de la organización de Furnigreen:

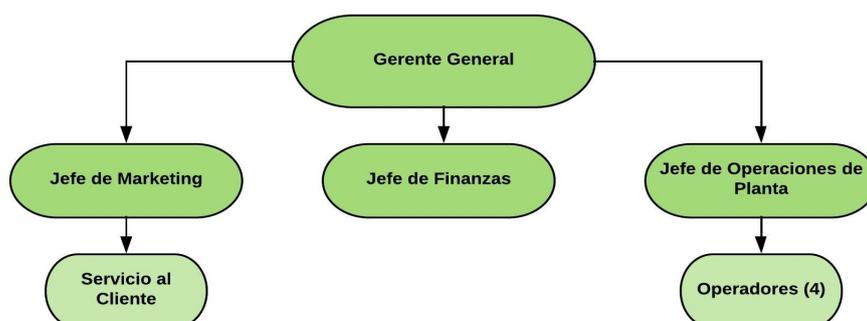


Figura No. 7: Estructura organizacional

El perfil de los trabajadores para cada puesto de la organización de Furnigreen se detalla en el **Anexo 11**.

### **6.3.1. Estructura Legal**

La estructura legal de Furnigreen se conformará, de acuerdo a las estipulaciones de la Ley de Compañías, como Compañía de Responsabilidad Limitada. “La compañía de responsabilidad limitada aquella que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura” (Ley de Compañías, 2017). La Superintendencia de Compañías ofrece a los emprendedores la oportunidad de constituir su empresa mediante su página web. La página web de la Superintendencia de Compañías brinda un portal de constitución de empresas, dentro del cual la persona debe registrarse como usuario, deberá hacer una reserva de denominación para el cual necesitará llenar un formulario donde especifique el tipo de empresa a formalizarse; se nombrará representante legal, administrador y finalmente se obtendrá el RUC. Para compañías que poseen un capital mayor a \$10.000, el costo de este procedimiento es de \$414,94. Los procesos de obtención de registros, permisos, notaría y de apertura inicial de la empresa tienen un costo aproximado de \$795 (Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, 2018). Adicionalmente, para registrar la marca de la empresa, se lo realizará por medio del Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual (IEPI). Este trámite tiene un costo de \$208, el cual incluye una protección de marca por los siguientes 10 años y tendrá la opción de ser renovado indefinidamente. Su renovación estará disponible entre los seis meses antes y seis meses de la fecha de vencimiento de protección de marca (IEPI, 2018). De esta manera, Furnigreen será constituida como Compañía de Responsabilidad Limitada según los siguientes elementos:

Tabla No. 11: Estructura legal de empresa

TIPO:	COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA
RAZÓN SOCIAL:	FURNIGREEN CÍA. LTDA.
REPRESENTANTE LEGAL:	GONZALO JIMÉNEZ
SOCIOS:	JUAN BALSECA, JOSÉ PAREDES
OBJETO SOCIAL:	FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES HECHOS A BASE DE PLÁSTICO RECICLADO Y FIBRA VEGETAL

## 7. EVALUACIÓN FINANCIERA

### 7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

#### 7.1.1. Proyección de Ventas

Para determinar la demanda inicial del producto, se tomará como base el resultado del análisis cualitativo de la entrevista de los expertos. Como se mencionó en la entrevista a expertos, la cantidad recomendada de producción sería alrededor de 350 juegos de muebles en el primer año; sin embargo, dado que el catálogo de productos de Furnigreen es de tan solo 2 diseños, se decidió producir 384 juegos el primer año. Para el crecimiento anual de proyección de ventas se tomó el porcentaje de incremento de la industria manufacturera para el año 2018, que es del 4,40% (Banco Central del Ecuador, 2018). Es necesario puntualizar que para el tercer año la producción de muebles incrementa en 9 unidades mensuales, lo cual proviene de una inversión en nueva maquinaria con el fin de aumentar la capacidad de producción y de esta forma captar mayores ingresos. En cuanto al precio, se designó un costo de \$500 y \$650 para los muebles de diseño 1 y diseño 2 respectivamente; estos incrementarían anualmente a una tasa del 1,77%, el cual fue descrito anteriormente como la tasa de inflación ecuatoriana promedio de los últimos 5 años. A continuación, en la Tabla No. 12 se detalla la proyección de los ingresos por ventas en los siguientes 5 años:

Tabla No. 12: Proyección de ventas

	Inicial	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 220.800,00	\$ 234.595,32	\$ 298.434,57	\$ 317.080,40	\$ 329.791,97

### 7.1.2. Proyección de Costos

Un crecimiento en ventas viene atado a un crecimiento en costos para satisfacer la cantidad demandada. El costo de producto vendido viene a ser conformado por el costo de la materia prima necesitada para manufacturar los diseños, la mano de obra directa y los materiales indirectos utilizados en la fabricación. La proyección de costos tiene un crecimiento anual del 1,77%, el cual se obtuvo del promedio de inflación del Ecuador de los últimos 5 años.

Tabla No. 13: Proyección de Costo de Productos Vendidos

	Inicial	Año				
	0	1	2	3	4	5
Costo de los Productos Vendidos	\$ -	\$ 99.716,22	\$ 106.472,30	\$ 120.146,26	\$ 123.601,88	\$ 127.313,29

### 7.1.3. Proyección de Gastos

Los gastos generales para la empresa de Furnigreen se dividen en gastos operacionales e indirectos de fabricación. En la siguiente tabla, se detallan los gastos con su respectiva temporalidad de pago y su clasificación:

Tabla No. 14: Clasificación de Gastos

DATOS	Costo	Temporalidad	Clasificación
Suministros	\$ 10,00	mensuales	OPERACIONAL
Seguro Maquinaria	8,00%	% de maquinaria (anual)	C.I.F.
Mantenimiento y Reparaciones	\$ 150,00	semestral	C.I.F.
Servicios Básicos	\$ 160,00	mensuales	OPERACIONAL
Gasto Arriendo	\$ 1.780,00	mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	\$ 2.200,00	anual	OPERACIONAL
Servicio Plusprojects (Redes sociales)	\$ 4.000,00	un solo pago	OPERACIONAL
Mantenimiento Servicio Plusprojects	\$ 2.237,50	mensuales	OPERACIONAL
Gasto Promoción	4,00%	valor ventas trimestral	OPERACIONAL
Gastos de Constitución	\$ 1.433,94	un solo pago	OPERACIONAL

Es necesario aclarar que el gasto de promoción es distinto al gasto por publicidad. Esto es por que el modelo de negocio no solo se apoyará de promociones mediante redes sociales, sino también de varios tipos de anuncios que se definirán en el transcurso del proyecto. Para esto se designará un presupuesto aparte de el que se había acordado en la Tabla No. 7, el cual consistirá de el 4,00% del valor en ventas ingresado por trimestre. La proyección de gastos se adjunta en el **Anexo 12**.

#### 7.1.4. Política de Pago

La empresa tendrá como política de pago cancelar el 100% de las compras a los proveedores, 30 días después de la adquisición de los bienes. A continuación, se detallan gráficamente las políticas de pago y las cuentas por pagar a los proveedores a lo largo de los cinco años proyectados del modelo de negocio:

Tabla No. 15: Proyección cuentas por pagar proveedores

	0	1	2	3	4	5
Cuentas por pagar Iniciales	\$ -	\$ 45.558,14	\$ 45.725,19	\$ 59.541,07	\$ 62.160,88	\$ 63.528,42
Cuentas por pagar periodo MP	\$ 3.796,51	\$ 45.725,19	\$ 48.623,75	\$ 59.759,07	\$ 62.274,67	\$ 58.242,18
Pagos	\$ -	\$ 45.558,14	\$ 45.725,19	\$ 59.541,07	\$ 62.160,88	\$ 63.528,42
<b>Cuentas por pagar Finales</b>	<b>\$ 3.796,51</b>	<b>\$ 45.725,19</b>	<b>\$ 48.623,75</b>	<b>\$ 59.759,07</b>	<b>\$ 62.274,67</b>	<b>\$ 58.242,18</b>

#### 7.1.5. Política de Cobro

Se pedirá a los clientes el pago en efectivo del 30% de la totalidad del precio del producto, dejando el 70% pagaderos en los siguientes 30 días.

Tabla No. 16: Proyección cuentas por cobrar

	Inicial	Año				
	0	1	2	3	4	5
Cuentas por Cobrar Iniciales	\$ -	\$ 141.680,00	\$ 163.412,00	\$ 205.180,24	\$ 220.868,61	\$ 230.112,87
(+)Cuentas por Cobrar del Periodo	\$ -	\$ 220.800,00	\$ 234.595,32	\$ 298.434,57	\$ 317.080,40	\$ 329.791,97
(-)Cobranzas	\$ -	\$ 207.920,00	\$ 233.790,59	\$ 294.710,61	\$ 315.992,73	\$ 329.050,46
<b>(=)Cuentas por Cobrar Finales</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 154.560,00</b>	<b>\$ 164.216,72</b>	<b>\$ 208.904,20</b>	<b>\$ 221.956,28</b>	<b>\$ 230.854,38</b>

### 7.1.6. Manejo de Inventario

El manejo de inventarios se destaca por no tener inventario de productos en proceso. El 10% de la producción se mantendrá en el inventario de productos terminados y se ocupará el 100% de la materia prima. Los costos por materia prima incrementaran de acuerdo a el promedio de inflación del Ecuador de los últimos cinco años (1,77%).

## 7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

### 7.2.1. Inversión activos no corrientes

Para el correcto funcionamiento productivo de la empresa Furnigreen se determinó que se deberá invertir en activos no corrientes que serían fundamentales en el desarrollo del modelo de negocio. Entre estos se encuentra la maquinaria necesaria para la fabricación de los muebles, el vehículo para transportar el producto final, equipos de computación, impresoras y mobiliaria para las oficinas. La maquinaria necesaria consistirá de una maquina de fundición con prensa de banco de dos aperturas, lo cual permitirá la fabricación de los dos diseños de muebles simultáneamente; una sierra circular y una trituradora de plástico, de las cuales se realizará una reinversión en el tercer año y así incrementar la capacidad de producción. Por otro lado, se hará una reinversión al cuarto año de una impresora y de equipos de computo, los cuales estarán integrados con el mismo sistema operativo y software con el fin de estandarizar la funcionalidad del computador y maximizar la eficiencia de cada departamento.

Tabla No. 17: Inversión activos no corrientes

<u>TOTALES ACTIVOS NO CORRIENTES</u>	
Maquinaria	\$ 72.025,00
Vehículo	\$ 29.900,00
Equipos de Computacion	\$ 3.800,00
Muebles y enseres	\$ 2.605,00
<u>INTANGIBLES</u>	
Software	\$ 1.350,00

### **7.2.2. Capital del trabajo**

Para mantener un rango estable de liquidez par la empresa, se decidió mantener un monto estimado de \$25.000 de efectivo con el propósito de utilizarlo en cualquier siniestro financiero, en caso de necesidad urgente de inyección de capital y/o en el primer mes de operación de el negocio.

### **7.2.3. Inversión inicial y estructura de capital**

La inversión inicial requerida se compone de cuatro elementos: Inversión por propiedad, planta y equipo; Inversión por intangibles; Inversión por inventario; y Gasto Efectivo. Para que la empresa inicie sus operaciones, se necesitará de un monto de inversión inicial de \$138.476,51. Este monto de inversión será estructurado por 65% en capital propio y 35% en crédito bancario. Este préstamo provendrá de BanEcuador, el cual otorga créditos de hasta \$50.000 a una tasa de interés anual de 11,23%, con una plaza de 5 años y cuotas mensuales de \$1.059,35.

## **7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja**

### **7.3.1. Estado de resultados**

El estado de resultados detalla las ganancias y pérdidas que ha tenido la empresa a lo largo de los años de proyección. Mediante esta herramienta se puede localizar el incremento de ingresos o de gastos con el fin de determinar los márgenes de rentabilidad y ganancias o pérdidas netas que tiene la empresa. Con el fin de tener un análisis más detallado, se realizó los estados financieros con temporalidad mensual. Como se puede apreciar en el siguiente estado de resultados, la empresa de Furnigreen sufre pérdidas en el primer año debido a la alta inversión inicial en promoción del producto y la mano de obra requerida para el correcto funcionamiento de los procesos de producción. En el segundo año se incrementa el ingreso por venta en un 6,25%, lo cual supera el 6% propuesto en el objetivo a mediano plazo. A partir del tercer año se logra una utilidad neta positiva considerable lo cual proviene de la adquisición de maquinaria que resulta en el incremento productivo de 9 unidades mensuales y

la promoción exhaustiva del producto hacia el mercado de clientes objetivo. En el transcurso de los cinco años de la empresa se obtiene un crecimiento de 43,72% en ventas.

Tabla No. 18: Estado de resultados

	Estado de Resultados proyectado				
	Inicial	1	2	3	4
Ventas	\$ 220.800,00	\$ 234.595,32	\$ 298.434,57	\$ 317.080,40	\$ 329.791,97
Costo de los productos vendidos	\$ 99.716,22	\$ 106.472,30	\$ 120.146,26	\$ 123.601,88	\$ 127.313,29
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 121.083,78</b>	<b>\$ 128.123,02</b>	<b>\$ 178.288,31</b>	<b>\$ 193.478,52</b>	<b>\$ 202.478,67</b>
Gastos sueldos	\$ 48.532,50	\$ 52.671,72	\$ 53.576,68	\$ 54.497,66	\$ 55.434,94
Gastos Generales	\$ 60.827,94	\$ 56.506,30	\$ 58.302,29	\$ 59.512,42	\$ 60.660,45
Gastos de Depreciación	\$ 6.714,45	\$ 6.714,45	\$ 6.714,45	\$ 6.820,95	\$ 6.912,45
Gastos de Amortización	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>\$ 4.738,89</b>	<b>\$ 11.960,54</b>	<b>\$ 59.424,89</b>	<b>\$ 72.377,49</b>	<b>\$ 79.200,84</b>
Gastos de Intereses	\$ 5.056,74	\$ 4.151,36	\$ 3.138,92	\$ 2.006,73	\$ 740,65
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>-\$ 317,84</b>	<b>\$ 7.809,18</b>	<b>\$ 56.285,97</b>	<b>\$ 70.370,76</b>	<b>\$ 78.460,18</b>
15% PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ -	\$ 1.171,38	\$ 8.442,90	\$ 10.555,61	\$ 11.769,03
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>-\$ 317,84</b>	<b>\$ 6.637,80</b>	<b>\$ 47.843,08</b>	<b>\$ 59.815,15</b>	<b>\$ 66.691,15</b>
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ 1.460,32	\$ 10.525,48	\$ 13.159,33	\$ 14.672,05
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-\$ 317,84</b>	<b>\$ 5.177,49</b>	<b>\$ 37.317,60</b>	<b>\$ 46.655,81</b>	<b>\$ 52.019,10</b>

### 7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra la condición de la empresa dentro de una fecha determinada, enfocándose en sus cuentas más importantes: activos, pasivos y patrimonio. Para la empresa Furnigreen, la cuenta con mayor contribución es la de propiedad, planta y equipo. Esto se da por el valor de la maquinaria e infraestructura que necesita la empresa para mantener eficientes a sus procesos de fabricación. Por otro lado, se puede ver que la empresa logrará saldar su deuda a largo plazo dentro del plazo de 5 años estipulado en las condiciones del préstamo otorgado por BanEcuador. Es también importante acotar que la empresa no tendrá impuestos por pagar si no hasta el segundo año, ya que Furnigreen recién empezará a obtener ganancias netas desde el segundo año. El estado de situación financiera se adjunto en el **Anexo 13**.

### 7.3.3. Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo informa sobre las variaciones y fluctuaciones de efectivo dentro de un periodo determinado, que en este caso sería de un intervalo de cinco años. Con la aportación inicial de una inyección de efectivo en la inversión inicial, se podrá mitigar el efecto negativo de la pérdida neta y así

obtener liquidez desde el primer año del modelo de negocio. Se puede observar en el estado de flujo de efectivo (**Anexo 14**) que, desde el tercer año, el efectivo captado viene en gran parte de la utilidad neta gracias a la inversión en nueva maquinaria. Para que estas inversiones se realicen, se necesitará incrementar el capital, lo cual se puede observar en la variación de capital del tercer y cuarto año. Dado el nivel de efectivo, la empresa tendrá la opción de reaccionar a cualquier percance financiero o necesidad urgente de liquidez que se pueda ocasionar en el transcurso de los cinco años del modelo de negocio.

#### **7.3.4. Flujo de caja del proyecto**

El flujo de caja del proyecto se basa en las salidas y entradas netas de dinero que tiene una empresa dentro de un período determinado. Es importante mencionar que únicamente para el cálculo del flujo de caja del proyecto, se omite egresos o ingresos originados por pago de deuda ya que no contempla el financiamiento proveniente de terceros. Se puede observar que para iniciar el proyecto se efectuará un egreso considerable de dinero para proceder con la operación del modelo de negocio, sin embargo, se generará flujos positivos desde el primer año.

Tabla No. 19: Flujo de caja del proyecto

<b>Flujo de Caja del Proyecto</b>					
0	1	2	3	4	5
-\$ 138.476,51	\$ 3.769,31	\$ 20.826,64	\$ 47.662,02	\$ 57.370,07	\$ 181.539,63

### **7.4. Proyección de flujo de caja de inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración**

#### **7.4.1. Proyección de flujo de caja de inversionista**

A diferencia del flujo de caja del proyecto, el flujo de caja del inversionista contempla el financiamiento que se obtuvo por medio del banco. Para su cálculo, del flujo de caja del proyecto se sustrae el gasto de interés de la deuda y la amortización del capital, y finalmente se adiciona el escudo fiscal generado. En

la siguiente tabla se puede ver que, para el segundo año se recuperará la inversión.

Tabla No. 20: Flujo de caja del inversionista

Flujo de Caja del Inversionista					
0	1	2	3	4	5
-\$90.009,73	-\$7.238,81	\$ 9.513,41	\$ 36.007,60	\$45.334,10	\$ 169.077,00

#### 7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Las tasas de descuento que se requieren para dar un criterio de inversión son el WACC y el CAPM. El coste promedio ponderado del capital, o WACC por sus siglas en inglés, es la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos de caja futuros con el fin de valorar un proyecto de inversión. Por otro lado, el modelo de fijación de precios de activos de capital o CAPM por sus siglas en inglés, es la tasa de rentabilidad requerida utilizada para descontar los flujos de caja futuros que producirá un activo, dada su valoración de riesgo.

Para el cálculo del CAPM se tomaron los siguientes datos: la tasa libre de riesgo de 2,64% ,tomado de el bono del tesoro de 5 años de Estados Unidos (Yahoo Finance, 2018); el rendimiento de mercado de 11,50% de Russell 2000 (Yahoo Finance, 2018), índice que se utilizó con el propósito de asemejar al proyecto a la realidad de las empresas que no se encuentran en las 500 mejores empresas del mundo; la beta de la industria mobiliaria de Estados Unidos de 0,79, al cual se lo desapalanca extrayendo la razón deuda/capital de la industria americana y la tasa impositiva de ese país para luego apalancarla con la razón deuda/capital del proyecto y tasa impositiva del Ecuador, dando como resultado una beta apalancada de 0,86 (Damodaran, 2018); y finalmente el riesgo país del Ecuador de 7,76% (Ambito, 2018). Esto da como resultado un CAPM de 18,03%.

El WACC toma el porcentaje de capital propio de 65% de la estructura de capital; el CAPM de 18,03%; el porcentaje de deuda de la estructura de capital que es del 35%; el costo de la deuda que viene a ser la tasa de interés de 11,23% del crédito proveniente de BanEcuador; y la tasa de impuestos del proyecto de 33,70%; dando como resultado un porcentaje de WACC de 14,33%.

### 7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración de inversiones son índices que proporcionan la información necesaria para determinar si el proyecto es o no conveniente para invertir en él. El Valor Actualizado Neto (VAN), mide la contribución económica que tiene el proyecto para los inversionistas. Para el cálculo del VAN del proyecto se utiliza como tasa de descuento el WACC y el flujo de caja del proyecto. Por el contrario, el VAN del flujo del inversionista utiliza el CAPM y el flujo de caja del inversionista. Si el proyecto posee un VAN mayor a 0, se considera rentable su realización. Como se puede ver en la tabla siguiente, en ambos flujos de caja se obtiene un VAN positivo y se determina viable el modelo de negocio.

El índice de rentabilidad (IR), nos indica la razón costo/beneficio de la inversión en el proyecto, es decir los beneficios resultantes por unidad de inversión. En el caso del criterio del proyecto, por cada dólar invertido se genera \$0,28 de beneficio; en comparación con el inversionista que genera \$0,33 por cada dólar invertido. Del mismo modo, la tasa interna de retorno (TIR) mide la rentabilidad del proyecto y determina la tasa de interés máxima con la que se puede financiar el proyecto. Se llega a concluir que se puede aceptar proyectos con una TIR que sea mayor a su tasa de descuento. En este caso ambos flujos de proyecto tienen una TIR mayor al de su tasa de descuento respectiva. Finalmente, el período de recuperación de ambos será para el cuarto año del modelo de negocio.

Tabla No. 21: Criterios de inversión

<b>Criterios de Inversion</b>			
<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversion Inversionista</b>	
VAN	\$39.171,29	VAN	\$29.739,35
IR	\$1,28	IR	\$1,33
TIR	21,54%	TIR	25,83%
Periodo Rec.	4,05	Periodo Rec.	4,04

### 7.5. Índices financieros

Los índices financieros de el modelo de negocio se encuentran adjuntos en el **Anexo 15**. Cabe aclarar que existe poca participación dentro de la industria de actividad económica C3100.04, dando como consecuencia que los índices sean bastante variados ya que se los toma de menos de cinco empresas a nivel

nacional. Se detalla a continuación los principales resultados y recomendaciones concluyentes del análisis de los indicadores financieros con los de la industria:

- El margen operacional después del primer año es superior al de la industria, dando a entender que Furnigreen lograría un desempeño mayor al de el sector manufacturero de muebles hechos a base de otros materiales a la madera.
- Existe una gran diferencia en la rotación de cartera con la industria ya que Furnigreen se maneja con una política de cobro de cancelación del 70% del producto en un transcurso de 30 días. Esto podría reducirse, alterando la política de cobro y aceptando en mayor porcentaje de pago al contado.
- En este mismo ámbito, las políticas de las empresas pertenecientes a esta industria mantienen un mayor plazo para el pago de parte del cliente por sus productos, por el contrario, Furnigreen conserva un tiempo de un mes por el cobro por la compra de sus productos. Esto se puede ver en la diferencia del indicador de periodo medio de cobranza.
- Así mismo, Furnigreen mantiene un pago por obligaciones de inventario con una frecuencia mucho mas corta a comparación con la de la industria. Es frecuente ver como períodos largos de pago a los proveedores son producto de una rotación lenta inventarios; un período medio de cobranza extendido, o hasta una falta de capacidad financiera.
- El endeudamiento patrimonial indica el grado de compromiso del capital de la empresa con sus deudas a largo plazo. Con un indicador 0,19 promedio entre los cinco años, se puede ver que Furnigreen puede operar con normalidad sin tener como objetivo el pagar sus deudas a largo plazo. En comparación con la industria que, con un indicador del 1,16, la estructura de su capital viene a ser conformado en gran parte por créditos a largo plazo y su patrimonio es comprometido a sus acreedores en su totalidad.

## 8. Conclusiones Generales

Con el modelo de negocio presente, se concluye que la creación de una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal en la ciudad de Quito **es viable**. Se justifica su viabilidad mediante las siguientes conclusiones:

- Mediante el análisis financiero, se determinó la viabilidad financiera del proyecto debido a que el VAN del proyecto fue de \$39.171,29 y se obtuvo una TIR mayor a la tasa de descuento. Por otro lado, el VAN del inversionista también alcanzó un valor positivo de \$29.739,36 y una TIR igualmente superior a la tasa de descuento.
- De acuerdo a los resultados obtenidos por el análisis del cliente, las características más atractivas para el mueble hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal son su aporte al cuidado del medio ambiente, sus propiedades reutilizables y su diseño sencillo que aparenta ser madera.
- La estrategia principal de marketing del modelo de negocio será la diferenciación, haciendo hincapié en las características ecológicas y también la reutilización de los materiales implementados en la fabricación del producto. Adicionalmente, se enfocará en publicitar el producto en segmentos que mantenga un estilo de vida ambientalmente consciente y se describirá las propiedades pro-ambientales que contiene la fabricación y utilización del producto.
- La protección medioambiental y el interés por cuidar el ecosistema se ha vuelto un factor altamente influyente en la decisión de compra de las personas jóvenes. Las personas están dispuestas a pagar más por un producto que aporte en la reducción de la contaminación ecológica.
- Las regulaciones ambientales y los incentivos tributarios otorgados por el gobierno por el buen manejo ambiental empresarial, favorecen a las empresas como Furnigreen, ya que sus prácticas productivas velan por el bienestar del ecosistema. Además, las regulaciones desaceleran el

incremento de numero empresas a la industria, beneficiando a las empresas que ya existen dentro de ella.

- El apoyo de parte del gobierno hacia las microempresas y emprendedores, facilita la adquisición de financiamiento para poner en marcha sus procesos operacionales. La exoneración del impuesto a la renta por 3 años para nuevas microempresas motiva a la creación de nuevas ideas de negocio e incentiva el emprendimiento empresarial.
- La falta de competencia dentro de la misma actividad económica, aliviana la presión de tener que innovar constantemente para sacar ventaja a las demás empresas. Sin embargo, dado que la funcionalidad del mueble es la misma que un mueble de madera, se debería enfocar en expandir la variedad de productos.
- La estructura organizacional propuesta generará eficiencia en los procesos de producción y administración de la empresa. Los integrantes de la organización cumplen funciones específicas que aportarán en el desarrollo óptimo de las actividades operacionales de la empresa Furnigreen.

## Referencias

- About Español. (29 de Julio de 2017). *Muebles de exterior: 7 materiales y tendencias para elegir*. Obtenido de Muebles de exterior: 7 materiales y tendencias para elegir: <https://www.aboutespanol.com/muebles-de-exterior-7-materiales-y-tendencias-para-elegir-2441762>
- Ambito. (26 de Diciembre de 2018). *Ambito Riesgo País Ecuador*. Obtenido de Ambito Riesgo País Ecuador: <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- Báez, J., & de Tudela, P. (2007). *Investigación cualitativa*. Madrid: Esic. Editorial.
- Banco Central del Ecuador. (29 de Marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 1 de Mayo de 2018, de ECUADOR CRECIÓ 3.0% EN 2017 Y CONFIRMA EL DINAMISMO DE SU ECONOMÍA: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Banco Central del Ecuador. (05 de 10 de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Banco Central del Ecuador. (6 de Febrero de 2018). *Ekos Negocios*. Obtenido de Ekos Negocios: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=10182>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Julio de 2018). *EL BCE ACTUALIZA LA CIFRA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA EN EL 2017*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1113-el-bce-actualiza-la-cifra-de-crecimiento-de-la-econom%C3%ADa-en-el-2017>
- Banco Central del Ecuador. (31 de Marzo de 2018). *Inflación del Ecuador*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de Inflación del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

Banco Central del Ecuador. (2 de Mayo de 2018). *Tasa Activa de Interés del Ecuador*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de Tasa Activa de Interés del Ecuador:

[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

Banco Mundial. (28 de Marzo de 2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 22 de Abril de 2018, de

<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/ecuador>

Código Orgánico del Medio Ambiente. (17 de Abril de 2017). *Suplemento - Registro Oficial N° 983*. Recuperado el 2018 de Mayo de 2018, de Registro Oficial: <http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2017/04/Codigo-Organico-del-Ambiente-ROS-No.-983120417.pdf>

Damodaran. (30 de Enero de 2018). *Betas by Sector(US)*. Obtenido de Betas by Sector(US):

[http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

*Ecuador en cifras*. (1 de Mayo de 2015). Obtenido de

[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/Tecnologia\\_Inform\\_Comun\\_Empresatic/2015/2015\\_TICEMPRESAS\\_PRESENTACION.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Tecnologia_Inform_Comun_Empresatic/2015/2015_TICEMPRESAS_PRESENTACION.pdf)

Férrandez Collao, C., Baptista Lucio, P., & Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F., México: McGraw-Hill.

Food and Agriculture Organization. (29 de Diciembre de 2011). *Food and Agriculture Organization*. Obtenido de Food and Agriculture

Organization: <http://www.fao.org/3/a-a0262s.pdf>

GEHISY. (2017). *CALIDAD Y ADR*. Obtenido de

<https://aprendiendocalidadyadr.com/diagrama-de-flujo-o-flujograma/>

IEPI. (8 de Junio de 2018). *¿Cómo registro una marca?* Obtenido de Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual:

<https://www.propiedadintelectual.gob.ec/como-registro-una-marca/>

INEC. (31 de December de 2011). *POBLACIÓN POR ÁREA, SEGÚN PROVINCIA, CANTÓN Y PARROQUIA DE EMPADRONAMIENTO*.

Obtenido de POBLACIÓN POR ÁREA, SEGÚN PROVINCIA, CANTÓN Y PARROQUIA DE EMPADRONAMIENTO:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=310&force=1>

- INEC. (31 de Diciembre de 2011). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Obtenido de Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf)
- INEC. (9 de Diciembre de 2013). *INEC*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/quito-el-canton-mas-poblado-del-ecuador-en-el-2020/>
- INEC. (Marzo de 2015). *Ecuador en Cifras*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de Ecuador en cifras:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe\\_Ejecutivo\\_Mar15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2015/Marzo-2015/Informe_Ejecutivo_Mar15.pdf)
- INEC. (31 de Diciembre de 2016). *Información Ambiental Hogares*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares/Hogares\\_2016/Documento%20tecnico.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Documento%20tecnico.pdf)
- INEC. (31 de Diciembre de 2016). *Instituto Nacional de Estadística y Censos*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de INEC:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadistica-de-matrimonios-y-divorcios-2016/>
- INEC. (2016). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Recuperado el 17 de Mayo de 2018, de INFORMACIÓN AMBIENTAL EN HOGARES :  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/Hogares/Hogares\\_2016/Principales\\_resultados\\_amb.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares/Hogares_2016/Principales_resultados_amb.pdf)
- INEC. (29 de Octubre de 2017). Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

- inec/Inflacion/2017/Septiembre-2017/01%20ipc%20Presentacion\_IPC\_septiembre2017.pdf
- INEC. (5 de Diciembre de 2017). *INEC*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de INEC: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tras-las-cifras-de-quito/>
- INEC. (30 de Marzo de 2018). *Reporte de Economía Laboral*. Obtenido de Ecuador en Cifras: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe\\_Economia\\_laboral-mar18.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Marzo-2018/Informe_Economia_laboral-mar18.pdf)
- INEN. (28 de Junio de 2017). *RTE INEN 104*. Obtenido de RTE INEN 104: <http://inenreglamentacion.blogspot.com/2017/06/rte-inen-104.html>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (6 de Febrero de 2017). *BITÁCORA LEGAL CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADO*. Obtenido de BITÁCORA LEGAL CORPORACIÓN ELÉCTRICA DEL ECUADO: <https://www.celec.gob.ec/bitacoralegal/index.php/component/k2/item/671-inec-el-ingreso-de-la-familia-tipica-en-ecuador-es-usd-700-mensuales-en-promedio.html>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Atlacomulco, México: Pearson Educación.
- Ley de Compañías. (29 de Diciembre de 2017). *Lexis Finder*. Obtenido de Lexis Finder: [https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley\\_de\\_companias.pdf](https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2018/02/ley_de_companias.pdf)
- Ministerio de Ambiente. (3 de 9 de 2015). *En menos de 30 minutos se obtiene el permiso ambiental*. Obtenido de En menos de 30 minutos se obtiene el permiso ambiental: <http://www.ambiente.gob.ec/en-menos-de-30-minutos-se-obtiene-el-permiso-ambiental/>
- Ministerio de Educación. (31 de Diciembre de 2016). *FABRICACIÓN Y MONTAJE DE MUEBLES*. Obtenido de FABRICACIÓN Y MONTAJE DE MUEBLES: [https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/EGC\\_Fabricaci%C3%B3n-y-Montaje-de-Muebles.pdf](https://educacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/07/EGC_Fabricaci%C3%B3n-y-Montaje-de-Muebles.pdf)
- Ministerio del Ambiente. (31 de Mayo de 2015). *Ministerio del Ambiente*. Obtenido de Ministerio del Ambiente: <http://www.ambiente.gob.ec/los->

incentivos-ambientales-promueven-la-produccion-y-el-consumo-sustentable-en-el-ecuador/

Nielsen Company. (07 de Diciembre de 2015). *CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR MÁS POR PRODUCTOS O MARCAS DE EMPRESAS SOSTENIBLES*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de *CONSUMIDORES DISPUESTOS A PAGAR MÁS POR PRODUCTOS O MARCAS DE EMPRESAS SOSTENIBLES*:

<http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/consumidores-pagarian-mas-por-sostenibilidad.html>

Osterwalder, A. (2015). *Marketing y Finanzas*. Obtenido de Marketing y Finanzas: <https://www.marketingyfinanzas.net/2015/09/que-propuesta-de-valor/>

Pardo, J. (2012). *Configuración y uso de mapa de procesos*. Barcelona, España: AENOR.

Porter, M. (18 de Junio de 2016). Obtenido de <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

Restrepo, B. L., & González, L. J. (2007). De Pearson a Spearman. *Revista Colombiana de Ciencias Pecuarias*, 183-192.

Sampieri, R. (2010). *Metodología de la Investigación*. México D.F., México: McGrawHill.

Stantons, W. J., Etzel, M. J., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México D.F., México: McGraw-Hill Interamericana.

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (6 de Octubre de 2018). *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*. Obtenido de *PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA*:

[https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=)

Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. (2 de Mayo de 2018).

*PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD*

*ECONÓMICA*. Recuperado el 2 de Mayo de 2018, de PORTAL DE INFORMACIÓN / COMPAÑÍAS POR ACTIVIDAD ECONÓMICA:

[http://181.198.3.71/portal/cgi-](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true)

[bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compa%C3%B1a%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Companias%20por%20Actividad%20Economica%27%5d&ui.name=Companias%20por%20Actividad%20Economica&run.outputFormat=&run.prompt=true)

Tirado, D. M. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Universitat Jaume.

Yahoo Finance. (26 de Diciembre de 2018). *Rusell 2000*. Obtenido de Yahoo

Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/%5ERUT?p=^RUT>

Yahoo Finance. (26 de Diciembre de 2018). *Yahoo Finance*. Obtenido de

Yahoo Finance: <https://finance.yahoo.com/quote/%5EFVX?ltr=1>

## ANEXOS

## Anexo 1

### Matriz EFE

Factor Clave	Ponderación	Calificación	Calificación Ponderada
<b>Oportunidades</b>			
Incentivos tributarios gubernamentales	0,05	3	0,15
Incentivos ambientales empresariales	0,12	3	0,36
Reducción tasa activa de interés para préstamos	0,06	2	0,12
Regulaciones ambientales y tramites legales reducen la amenaza de competidores entrantes a la industria	0,1	3	0,3
Bajo poder de negociación de proveedores	0,13	4	0,52
Bajo nivel de rivalidad entre competidores de la misma industria	0,13	3	0,39
<b>Amenazas</b>			
Alto poder de negociación de los clientes	0,11	3	0,33
Gran nivel de productos sustitutos	0,16	4	0,64
Inestabilidad Política	0,08	2	0,16
Activos Especializados	0,06	2	0,12
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,09</b>

## Anexo 2

### Matriz de Encuestas

<u>OBJETIVO GENERAL</u>	<u>OBJETIVO ESPECÍFICO</u>	<u>VARIABLE GENERAL</u>	<u>VARIABLE ESPECÍFICA</u>	<u>PREGUNTA</u>	<u>OPCIONES DE RESPUESTA</u>
Analizar la información recolectada para poder implementar las estrategias de mercadeo adecuadas con el fin de lograr resultados positivos en la comercialización de muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal en Quito.	Conocer el perfil del cliente potencial	Perfil del cliente	Edad	1. Escoja el rango en el que está ubicado su edad en años	20-25/26-36/37-47/48-59/60+
			Sexo	2. Género	Femenino/Masculino
			Actividad	3. Ocupación actual	Independiente/Estudiante/Empleado/ Ama de casa
			Nivel de Ingresos	4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?	\$300-\$600/ \$601-\$900/ \$901-\$1000/ \$1001-\$1200/ \$1200+
	Establecer la importancia del cuidado del medio ambiente	Importancia del producto	Importancia del producto	5. ¿Qué tan importante es para usted el cuidado del medio ambiente?	1 Nada importante 2 Poco importante 3 Ni importante ni no importante 4 Algo importante 5 Muy importante
	Definir preferencias y gustos del cliente sobre muebles	Preferencias y gustos	Tipo de material	8. ¿Qué tipo de material para muebles de hogar prefiere usted?	Reciclado/ Metal/ Plástico/ Madera/ Otro
			Factores de influencia	9. ¿Qué factor influye principalmente en su	Comodidad/ Calidad/ Precio/

				decisión de adquirir un mueble?	Diseño/ Perdure en el tiempo
			Razón de Compra	10. ¿Cuál sería su razón de comprar muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal?	Diseño/ Cuidado al Medio Ambiente/ Precio/ Calidad del mueble/ Perdurabilidad en el tiempo
			Influyentes en la decisión de compra	11. ¿Quiénes son los influyentes en su decisión de compra de muebles para el hogar?	Compañeros de trabajo/ Amigos cercanos/ Familia/ Vecinos/ Otros
	Determinar el mejor precio para la venta del producto	Precio	Precio Pagado	12. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría un juego de muebles de comedor hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal (1 mesa y 4 sillas) como: "muy barato" (lo que haría dudar de su calidad y no comprarlo)?  13. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría el producto como: "barato" y aun así lo compraría?  14. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría el producto como caro y aun así lo compraría?  15. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría el producto como muy caro para no comprarlo?	\$150-\$250 \$251-\$500 \$501- \$700 \$701-\$900 \$900-\$1200
			Forma de Pago	16. ¿Cuál es su forma de pago cuando adquiere un mueble?	Efectivo o Tarjeta de Débito/ Crédito Personal/ Tarjeta de Crédito
	Identificar los canales de distribución del producto	Distribución del Producto	Plaza	19. ¿Tomando en cuenta que la matriz de fabricación de muebles hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal se encontraría ubicado en la zona Norte-centro de Quito, ¿En dónde le gustaría adquirir este tipo de productos ?	Ferias de Muebles/ Locales Comerciales/ Internet/ Revista de Catálogo de Muebles/ Otro

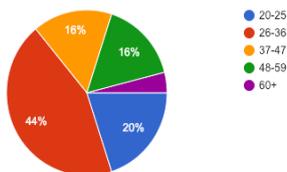
	Determinar el mejor medio de publicidad para la promoción del producto	Promoción del producto	Medio Publicitario	19. ¿Por qué medio informativo desearía usted obtener información sobre este producto?	Redes Sociales/ Radio/ Televisión/ Periódicos/ Revistas Especializadas
	Establecer tamaño de demanda	Demanda del producto	Aceptación del producto	6. ¿Estaría dispuesto usted a adquirir muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal?	Si/No
			Frecuencia de compra	7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted muebles para el hogar?	Una vez cada 3 meses Una vez cada 6 meses Una vez al año Una vez cada 5 años Mayor a 5 años
	Determinar los elementos de ventaja de la competencia	Competencia	Factores de mejora	17. ¿Qué factores cree usted que deberían mejorar los muebles para el hogar que se ofrecen actualmente en Quito?	Calidad de material/ Servicio post-venta/ Garantías del producto/ Funcionalidad del mueble/ Otros
				18. ¿Qué factor cree usted que es por el cual se destacan las mejores empresas manufactureras de muebles de la ciudad de Quito?	Calidad de material/ Servicio post-venta/ Garantías del producto/ Funcionalidad del mueble/ Otro

## Anexo 3

### Respuestas de encuesta

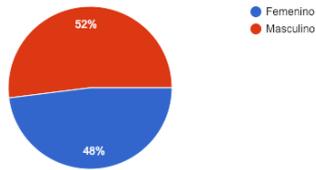
1. Escoja el rango en el que está ubicado su edad

50 responses



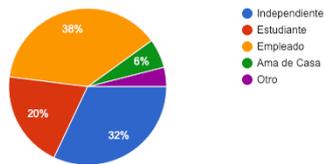
## 2. Género

50 responses



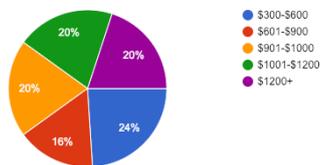
## 3. Ocupación Actual

50 responses



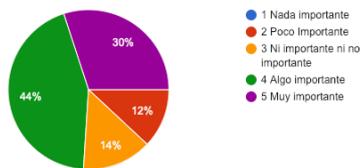
## 4. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales?

50 responses



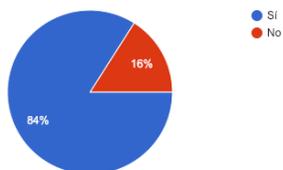
## 5. ¿Qué tan importante es para usted el cuidado del medio ambiente?

50 responses



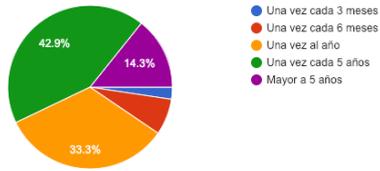
## 6. ¿Estaría dispuesto usted a adquirir muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal?

50 responses



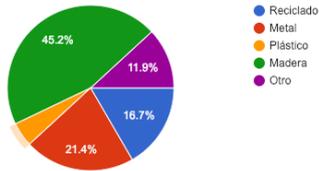
7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted muebles para el hogar?

42 responses



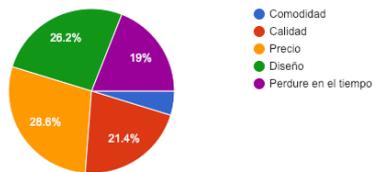
8. ¿Qué tipo de material para muebles de hogar prefiere usted?

42 responses



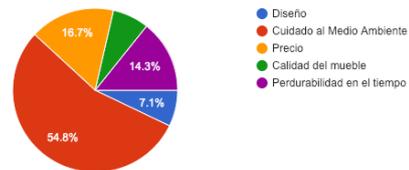
9. ¿Qué factor influye principalmente en su decisión de adquirir un mueble?

42 responses



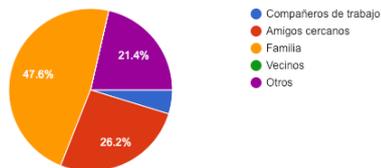
10. ¿Cuál sería su razón de comprar muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal?

42 responses



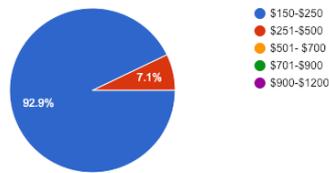
11. ¿Quiénes son los influyentes en su decisión de compra de muebles para el hogar?

42 responses



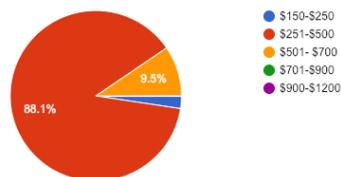
12. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría un juego de muebles de comedor hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal (1 mesa y 4 sillas) como: "muy barato" (lo que haría dudar de su calidad y no comprarlo)?

42 responses



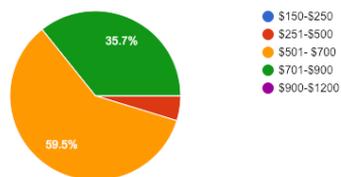
13. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría un juego de muebles de comedor hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal (1 mesa y 4 sillas) como: "barato" y aun así lo compraría?

42 responses



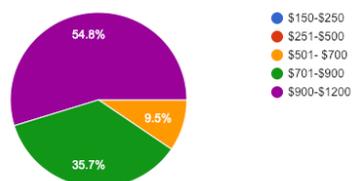
14. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría un juego de muebles de comedor hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal (1 mesa y 4 sillas) como: caro y aun así lo compraría?

42 responses



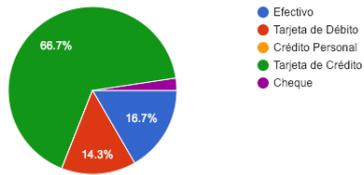
15. ¿A qué precio dentro de estos rangos consideraría un juego de muebles de comedor hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal (1 mesa y 4 sillas) como: muy caro para no comprarlo?

42 responses



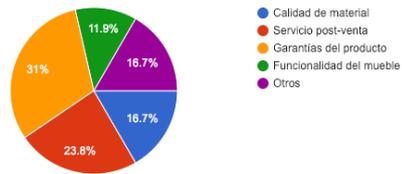
16. ¿Cuál es su forma de pago cuando adquiere un mueble?

42 responses



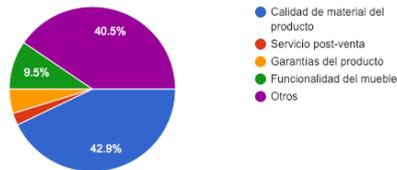
17. ¿Qué factores cree usted que deberían mejorar los muebles para el hogar que se ofrecen actualmente en Quito?

42 responses



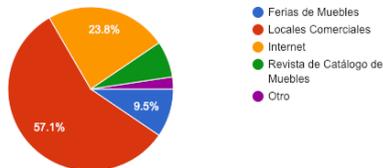
18. ¿Qué factor cree usted que es por el cual se destacan las mejores empresas manufactureras de muebles de la ciudad de Quito?

42 responses



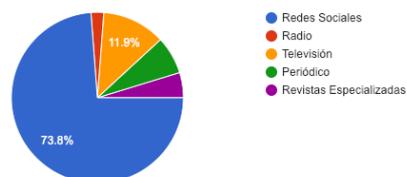
19. Tomando en cuenta que la matriz de fabricación de muebles hecho a base de plástico reciclado y fibra vegetal se encontraría ubicado en la zona Norte-centro de Quito, ¿En dónde le gustaría adquirir este tipo de productos?

42 responses



20. ¿Por qué medio informativo desearía usted obtener información sobre este producto?

42 responses



## Anexo 4

### Tabla de Correlación

9. ¿Qué factor influye principalmente en su decisión de adquirir un mueble?	10. ¿Cuál sería su razón de comprar muebles hechos a base de plástico reciclado y fibra vegetal?	11. ¿Quiénes son los influyentes en su decisión de compra de muebles para el hogar?
1	1	1
0,533788759		
0,579289851	0,493814407	
0,556465158	0,517715445	0,62168514
0,701646418	0,559196592	0,68838721
0,719551773	0,56473873	0,737292818
0,71725997	0,603153817	0,724101564
0,690782237	0,499999052	0,461712478
0,571536727	0,459843486	0,539002308
0,301563924	0,220765891	0,6804582
0,608701102	0,431889794	0,680902149
0,323591623	0,329320885	0,43606263

## Anexo 5

### Tablas Dinámicas

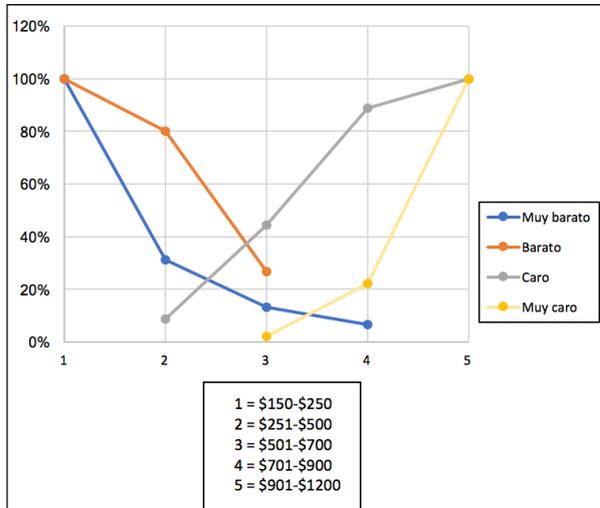
Count of 7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted muebles para el	Column Labels				Grand Total
Row Labels	\$501- \$700	\$701-\$90	\$900-\$120( (blank)		
Mayor a 5 años	4,76%	7,14%	2,38%	0,00%	14,29%
Una vez al año	2,38%	0,00%	30,95%	0,00%	33,33%
Una vez cada 3 meses	0,00%	0,00%	2,38%	0,00%	2,38%
Una vez cada 5 años	2,38%	26,19%	14,29%	0,00%	42,86%
Una vez cada 6 meses	0,00%	2,38%	4,76%	0,00%	7,14%
(blank)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Grand Total</b>	<b>9,52%</b>	<b>35,71%</b>	<b>54,76%</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>

Count of 6. ¿Estaría dispuesto usted a adquirir muebles hechos a	Column Labels				Grand Total
Row Labels	2 Poco Important	3 Ni impo	4 Algo impo	5 Muy importa	
No	12,00%	2,00%	2,00%	0,00%	16,00%
Sí	0,00%	12,00%	42,00%	30,00%	84,00%
<b>Grand Total</b>	<b>12,00%</b>	<b>14,00%</b>	<b>44,00%</b>	<b>30,00%</b>	<b>100,00%</b>

Count of 7. ¿Con qué frecuencia adquiere usted muebles para el	Column Labels		Grand Total
Row Labels	No	Sí	
Mayor a 5 años	0,00%	14,29%	14,29%
Una vez al año	0,00%	33,33%	33,33%
Una vez cada 3 meses	0,00%	2,38%	2,38%
Una vez cada 5 años	0,00%	42,86%	42,86%
Una vez cada 6 meses	0,00%	7,14%	7,14%
(blank)	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Grand Total</b>	<b>0,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

## Anexo 6

### Modelo de Fijación de Precios Van Westerndorp



## Anexo 7

### Vehículo de Distribución

Serie 300
DUTRO CITY 512
Show Room

#### Especificaciones Técnicas

CAPACIDADES		MOTOR	DIMENSIONES
PBV (KG)	4.500		
PBV EJE DELANTERO (KG)	2.600		
PBV EJE POSTERIOR	2.460		
PESO CABINA + CHASIS	1.980		
CAPACIDAD TANQUE COMBUSTIBLE	100		
PBV POR EJES (2+3)	5.060		
CAPACIDAD DE CARGA POR EJES (5-4)	3.080		
CAPACIDAD DE CARGA DINAMICA (1-4)	2.560		

SISTEMA DE COMBUSTIBLE ELECTRONICO RIEL COMUN - EURO III, CON AUTODIAGNOSTICO CHECK ENGINE, MAYOR POTENCIA DE MOTOR CON MENOR CONSUMO DE COMBUSTIBLE.

HOMOLOGADO EN ECUADOR

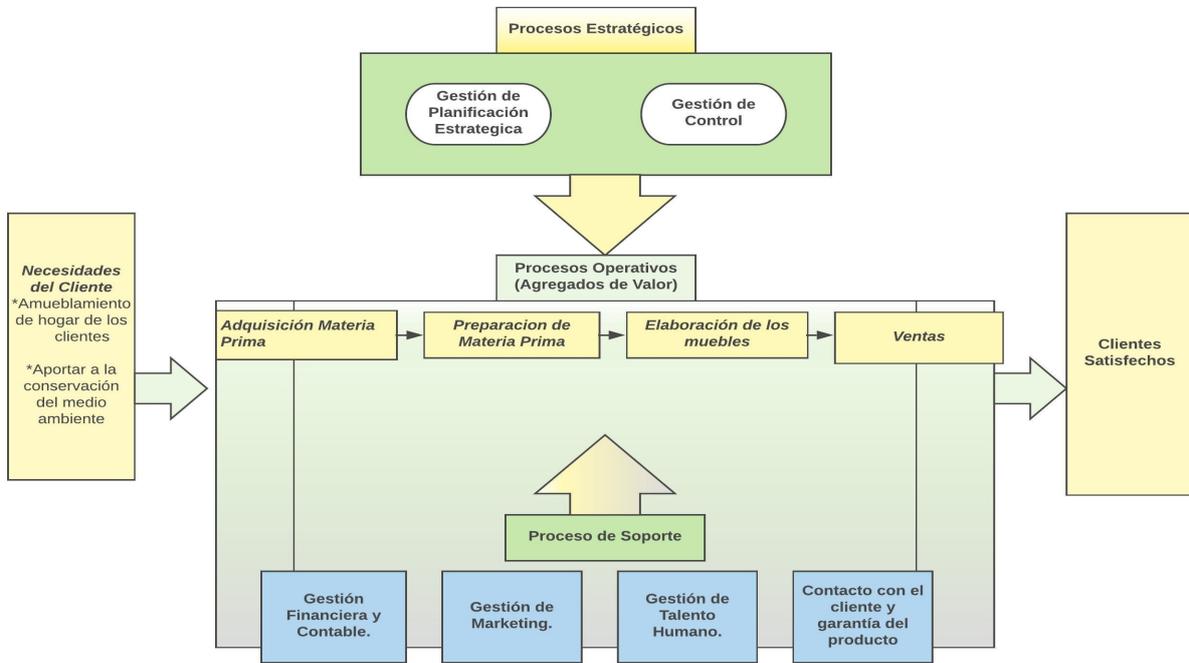
DISTANCIA ENTRE EJES (MM)	2.800
LONGITUD TOTAL (MM)	2.800
ALTURA TOTAL (MM)	2.135
ANCHO TOTAL (MM)	1.695
DISTANCIA ÚTIL DE PLATAFORMA	3.595

Tomado de: Grupo Mavesa HIN



# Anexo 10

## Mapa de Procesos



## Anexo 11

### Perfil de los trabajadores

PERFIL DE TRABAJADORES	
<b>Gerente General</b>	
Formación Académica	Graduado universitario en carrera de Administración y/o Finanzas; preferiblemente maestría en Finanzas
Experiencia	De 3 a 5 años en posiciones similares, relacionadas con el mercado mobiliario
Descripción perfil	Liderazgo, capacidad para motivar a los demás colaboradores de la empresa, comunicación clara y efectiva, resolución de conflictos, tener una visión estratégica a corto y largo plazo
Funciones	Responsable por la dirección y representación legal, judicial y extrajudicial, estableciendo las políticas generales que regirán a la empresa. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica el crecimiento de la empresa a corto y a largo plazo.
Salario	\$1.100 + Beneficios sociales del trabajador ( Incluye décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo)
<b>Jefe de Marketing</b>	
Formación Académica	Graduado universitario en carrera de Administración y/o Marketing preferiblemente maestría en Mercadotecnia
Experiencia	De 3 a 5 años en posiciones similares, relacionadas con el mercado mobiliario
Descripción perfil	Capacitada de análisis de información, liderazgo, capacidad de motivar a empleados, aptitud para la negociación, innovador y creativo, destacado en relaciones pública.
Funciones	Responsable de generar y desarrollar estrategias que posicionen y mantengan la presencia de la empresa a nivel nacional. Planificar y dirigir la política de la empresa en lo referente a productos, precios, promociones y distribución. Encargado del diseño de planes a corto, medio y largo plazo, determinando las prioridades y estrategias de los productos de las empresa. Acceder a los mercados como meta final en las mejores condiciones de competitividad y rentabilidad.
Salario	\$800 + Beneficios sociales del trabajador ( Incluye décimo tercer sueldo y décimo cuarto sueldo)
<b>Jefe de Finanzas</b>	
Formación Académica	Graduado universitario en carrera de Finanzas; preferiblemente maestría en Contabilidad y/o Finanzas
Experiencia	De 3 a 5 años en posiciones similares, experiencia en planificación presupuestaria
Descripción perfil	Orientación a la calidad, administración eficiente de recursos, alto nivel de integridad y honestidad, capacidad analítica, trabajo bajo presión y capacidad de decisión, atención al detalle, habilidad en contabilidad
Funciones	Responsable de controlar el presupuesto asignado, manteniendo niveles de gastos pertinentes de acuerdo al presupuesto aprobado y a los plazos determinados. Entrega de información en materias financieras presupuestarias con el fin de ser utilizadas para la toma de decisiones. Proponer y confeccionar el presupuesto anual para determinar el gasto que se puede realizar durante el año siguiente. Generar reportes y balances financieros requeridos para organismos de control y de auditoría.
Salario	\$800 + Beneficios sociales del trabajador ( Décimo tercer sueldo y Décimo cuarto sueldo)
<b>Jefe de Operaciones</b>	
Formación Académica	Graduado universitario en ingeniería Químico, Industrial, Mecánica; preferiblemente maestría en Agroindustria
Experiencia	De 3 a 5 años en posiciones similares, relacionadas con la industria mobiliaria
Descripción perfil	Debe tener liderazgo, trabajo en equipo, responsabilidad, proactivo, creativo, capacidad de análisis. Indispensable experiencia en área de producción. De carácter estricto y alto nivel de profesionalismo. Habilidad de trabajo en equipo, liderazgo.
Funciones	Dirigir y controlar las actividades de los procesos de producción de planta, la disponibilidad y utilización de recursos necesarios para el cumplimiento de los programas de producción y mantenimiento. Asegurar el suministro oportuno de materias primas y materiales para la fabricación con una planificación acorde al volumen de operaciones. Detectar las fallas técnicas reales o potenciales que se puedan presentar en el desarrollo de la producción y de mantenimiento. Verificar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional, y el uso de elementos de protección personal, con el fin de minimizar y eliminar la ocurrencia de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales. Mantener vigentes las certificaciones y permisos relacionados con la operación de la planta.
Salario	\$850 + Beneficios sociales del trabajador ( Décimo tercer sueldo y Décimo cuarto sueldo)
<b>Servicio al cliente</b>	
Formación Académica	Graduado Bachillerato y/o Graduado Universitario
Experiencia	Mínimo un año de experiencia en cargos similares
Descripción perfil	Habilidad para establecer una relación recíproca en el manejo de la información. Conjunto de conocimientos y valores empresariales que son la razón de ser de la organización. Habilidad en lograr con eficiencia y eficacia las necesidades de los clientes. Capacidad del manejo de la frustración de parte del personal. Capacidad para realizar llamadas. Entusiasmo y cordialidad, facilidad de comunicación.
Funciones	El cargo se desempeña dependiendo del tipo de servicio, si es por teléfono y/o detrás de un mostrador la mayor parte de su jornada laboral sentado en un cubículo o en una sala sentado con un ordenador detrás de una computadora. Por lo regular, la gestión de servicio al cliente se realiza vía telefónica, pero también el proceso se puede gestionar por correo electrónico, redes sociales, portales de internet o de manera personal, en la tienda o punto de servicio al cliente. Realización de encuestas de satisfacción del cliente.
Salario	\$550 + Beneficios sociales del trabajador ( Décimo tercer sueldo y Décimo cuarto sueldo)
<b>Operador</b>	
Formación Académica	Bachillerato finalizado
Experiencia	De 1 a 3 años en cargos similares, relacionadas con la industria mobiliaria.
Descripción perfil	Proactividad, alto nivel de concentración, estricto en cuanto a seguridad por compañeros, optimización de recursos y tiempo. Indispensable tener licencia de conducir tipo E para conducir vehículo de transporte de productos.
Funciones	Manejar maquinaria de producción, responsable de recepción, transformación y acabado de materia prima. Distribuir el producto final mediante vehículo a la ubicación del cliente.
Salario	\$500 + Beneficios sociales del trabajador ( Décimo tercer sueldo y Décimo cuarto sueldo)

## Anexo 12

### Proyección de Gastos Generales

	PROYECCIÓN GASTOS GENERALES					
	0	1	2	3	4	5
Gastos Suministros de Oficina	\$ -	\$ 120,00	\$ 122,12	\$ 124,29	\$ 126,49	\$ 128,72
Seguros de Maquinaria	\$ -	\$ 5.762,00	\$ 5.762,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00	\$ 6.004,00
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 300,00	\$ 305,31	\$ 310,71	\$ 316,21	\$ 321,81
Servicios Básicos	\$ -	\$ 1.920,00	\$ 1.953,98	\$ 1.988,57	\$ 2.023,77	\$ 2.059,59
Gasto Arriendo	\$ -	\$ 21.360,00	\$ 21.738,07	\$ 22.122,84	\$ 22.514,41	\$ 22.912,92
Publicidad	\$ -	\$ 2.200,00	\$ 2.238,94	\$ 2.278,57	\$ 2.318,90	\$ 2.359,94
Servicio Plusprojects (Redes sociales)	\$ -	\$ 4.000,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento Servicio Plusprojects	\$ -	\$ 26.850,00	\$ 27.325,25	\$ 27.808,90	\$ 28.301,12	\$ 28.802,05
Gasto Promoción	\$ -	\$ 2.944,00	\$ 3.127,94	\$ 3.979,13	\$ 4.227,74	\$ 4.397,23
Gastos de Constitución	\$ -	\$ 1.433,94	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ -	\$ 60.827,94	\$ 56.506,30	\$ 58.302,29	\$ 59.512,42	\$ 60.660,45
<b>COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION</b>	\$ -	\$ 6.062,00	\$ 6.067,31	\$ 6.314,71	\$ 6.320,21	\$ 6.325,81
<b>GASTOS SUELDOS</b>	\$ -	\$ 48.532,50	\$ 52.671,72	\$ 53.576,68	\$ 54.497,66	\$ 55.434,94

## Anexo 13

### Estado de situación financiera

	Estado de Situación Financiera Proyectado					
	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 142.273,02	\$ 135.624,73	\$ 133.882,48	\$ 166.116,74	\$ 206.383,56	\$ 240.913,20
<b>Corrientes</b>	\$ 32.593,02	\$ 32.929,18	\$ 38.171,38	\$ 74.365,09	\$ 117.922,86	\$ 159.634,95
Efectivo	\$ 28.796,51	\$ 15.075,46	\$ 18.106,62	\$ 50.407,40	\$ 92.787,00	\$ 140.397,08
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 12.880,00	\$ 13.684,73	\$ 17.408,68	\$ 18.496,36	\$ 19.237,86
Inventarios Prod. Terminados	\$ -	\$ 1.010,16	\$ 1.425,58	\$ 1.376,56	\$ 1.353,27	\$ -
Inventarios Materia Prima	\$ 3.540,19	\$ 3.695,96	\$ 4.619,95	\$ 4.823,23	\$ 4.929,34	\$ -
Inventarios Sum. Fabricacion	\$ 256,32	\$ 267,60	\$ 334,50	\$ 349,22	\$ 356,90	\$ -
<b>No Corrientes</b>	\$ 109.680,00	\$ 102.695,55	\$ 95.711,10	\$ 91.751,65	\$ 88.460,70	\$ 81.278,25
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 108.330,00	\$ 108.330,00	\$ 108.330,00	\$ 111.355,00	\$ 115.155,00	\$ 115.155,00
Depreciacion Acumulada	\$ -	\$ 6.714,45	\$ 13.428,90	\$ 20.143,35	\$ 26.964,30	\$ 33.876,75
Intangibles	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00	\$ 1.350,00
Amortizacion acumulada	\$ -	\$ 270,00	\$ 540,00	\$ 810,00	\$ 1.080,00	\$ 1.350,00
<b>PASIVOS</b>	\$ 52.263,29	\$ 45.932,84	\$ 39.013,10	\$ 30.904,76	\$ 20.715,77	\$ 3.226,30
<b>Corrientes</b>	\$ 3.796,51	\$ 5.121,56	\$ 6.762,69	\$ 8.227,67	\$ 8.744,19	\$ 3.226,30
Cuentas por pagar proveedores	\$ 3.796,51	\$ 3.963,56	\$ 4.954,45	\$ 5.172,44	\$ 5.286,24	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00	\$ 1.158,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ 650,25	\$ 1.897,23	\$ 2.299,95	\$ 2.068,30
<b>No Corrientes</b>	\$ 48.466,78	\$ 40.811,28	\$ 32.250,40	\$ 22.677,08	\$ 11.971,58	\$ -
Deuda a Largo Plazo	\$ 48.466,78	\$ 40.811,28	\$ 32.250,40	\$ 22.677,08	\$ 11.971,58	\$ -
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 90.009,73	\$ 89.691,89	\$ 94.869,38	\$ 135.211,98	\$ 185.667,79	\$ 237.686,89
Capital	\$ 90.009,73	\$ 90.009,73	\$ 90.009,73	\$ 93.034,73	\$ 96.834,73	\$ 96.834,73
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 317,84	\$ 4.859,65	\$ 42.177,25	\$ 88.833,06	\$ 140.852,16

## Anexo 14

### Estado de Flujo de Efectivo

	Estado de Flujo de Efectivo Proyectado					
	Inicial	Año				
	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	<b>-\$ 0,00</b>	<b>-\$ 6.065,55</b>	<b>\$ 11.592,04</b>	<b>\$ 41.874,10</b>	<b>\$ 53.085,10</b>	<b>\$ 59.581,66</b>
Utilidad Neta	\$ -	-\$ 317,84	\$ 5.177,49	\$ 37.317,60	\$ 46.655,81	\$ 52.019,10
Depreciaciones y Amortizacion	\$ -	\$ 6.984,45	\$ 6.984,45	\$ 6.984,45	\$ 7.090,95	\$ 7.182,45
(+)Depreciacion	\$ -	\$ 6.714,45	\$ 6.714,45	\$ 6.714,45	\$ 6.820,95	\$ 6.912,45
(+)Amortizacion	\$ -	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00	\$ 270,00
(-)Var. CxC	\$ -	-\$ 12.880,00	-\$ 804,73	-\$ 3.723,96	-\$ 1.087,67	-\$ 741,51
(-)Var. Inventario PT	\$ -	-\$ 1.010,16	-\$ 415,42	\$ 49,02	\$ 23,29	\$ 1.353,27
(-)Var. Inventario MP	-\$ 3.540,19	-\$ 155,77	-\$ 923,99	-\$ 203,28	-\$ 106,11	\$ 4.929,34
(-)Var. Inventario SF	-\$ 256,32	-\$ 11,28	-\$ 66,90	-\$ 14,72	-\$ 7,68	\$ 356,90
(+)Var. CxP PROVEEDORES	\$ 3.796,51	\$ 167,05	\$ 990,89	\$ 218,00	\$ 113,79	-\$ 5.286,24
(+)Var. Sueldos por pagar	\$ -	\$ 1.158,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+)Var. Impuestos	\$ -	\$ -	\$ 650,25	\$ 1.246,98	\$ 402,72	-\$ 231,65
<b>Actividades de Inversión</b>	<b>-\$ 109.680,00</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>-\$ 3.025,00</b>	<b>-\$ 3.800,00</b>	<b>\$ -</b>
(-) Adquisicion PPE e Intangibles	-\$ 109.680,00	\$ -	\$ -	-\$ 3.025,00	-\$ 3.800,00	\$ -
<b>Actividades De Financiamiento</b>	<b>\$ 138.476,51</b>	<b>-\$ 7.655,50</b>	<b>-\$ 8.560,87</b>	<b>-\$ 6.548,32</b>	<b>-\$ 6.905,50</b>	<b>-\$ 11.971,58</b>
(+) Var. Deuda Largo Plazo	\$ 48.466,78	-\$ 7.655,50	-\$ 8.560,87	-\$ 9.573,32	-\$ 10.705,50	-\$ 11.971,58
(-)Pago de Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Var. Capital	\$ 90.009,73	\$ -	\$ -	\$ 3.025,00	\$ 3.800,00	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 28.796,51</b>	<b>-\$ 13.721,06</b>	<b>\$ 3.031,16</b>	<b>\$ 32.300,78</b>	<b>\$ 42.379,60</b>	<b>\$ 47.610,08</b>
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 28.796,51	\$ 15.075,46	\$ 18.106,62	\$ 50.407,40	\$ 92.787,00
<b>TOTAL EFECTIVO DE PERIODO</b>	<b>\$ 28.796,51</b>	<b>\$ 15.075,46</b>	<b>\$ 18.106,62</b>	<b>\$ 50.407,40</b>	<b>\$ 92.787,00</b>	<b>\$ 140.397,08</b>

## Anexo 15

### Indicadores financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
Año	1	2	3	4	5	Industria Manufacturera de Muebles
<b>RAZON DE RENTABILIDAD</b>						
MARGEN BRUTO	54,84%	54,61%	59,74%	61,02%	61,40%	58,06%
MARGEN OPERACIONAL	2,15%	5,10%	19,91%	22,83%	24,02%	3,36%
MARGEN NETO	-0,14%	2,21%	12,50%	14,71%	15,77%	3,47%
<b>ROA</b>						
Utilidad Neta / Activos Totales	-0,23%	3,87%	22,46%	22,61%	21,59%	2,92%
<b>ROE</b>						
Utilidad Neta / Patrimonio	-0,35%	5,46%	27,60%	25,13%	21,89%	9,26%
<b>RAZÓN DE ROTACIÓN</b>						
ROTACION DE CARTERA	17,14	17,14	17,14	17,14	17,14	3,902
ROTACION DE ACTIVO FIJO	2,15	2,45	3,25	3,58	4,06	2,37
ROTACION DE VENTAS	1,63	1,75	1,80	1,54	1,37	0,78
PERIODO MEDIO DE COBRANZA	21,29	21,29	21,29	21,29	21,29	75,16
PERIODO MEDIO DE PAGO	6,28	6,17	6,06	5,95	5,85	481,11
<b>LIQUIDEZ</b>						
LIQUIDEZ CORRIENTE	3,49	2,97	2,91	2,87	5,96	1,399
<b>SOLVENCIA</b>						
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	0,34	0,29	0,19	0,10	0,01	0,64
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	0,51	0,41	0,23	0,11	0,01	1,16
ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO FIJO	0,89	1,01	1,50	2,13	2,97	0,80
APALANCAMIENTO	1,51	1,41	1,23	1,11	1,01	2,16
APALANCAMIENTO FINANCIERO	-0,10	0,78	0,99	0,92	0,85	1,71

