



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
CORTINAS Y PERSIANAS PARA VENTA POR CATÁLOGO EN LA CIUDAD
DE QUITO**

**Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniero Comercial mención Administración de Empresas**

Profesor Guía
Renzo Xavier Aguirre Idrovo MBA

Autor
Santiago Javier Soria Moya

Año
2012

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante Santiago Javier Soria Moya, orientando sus conocimientos para un adecuado desarrollo del tema escogido, y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Renzo Xavier Aguirre Idrovo

MBA

C.I. 1710118785

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mí 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”

Santiago Javier Soria Moya

C.I. 1723020101

AGRADECIMIENTO

A mi madre por su constante apoyo y comprensión.

A todas las personas que contribuyeron con la realización de este trabajo.

DEDICATORIA

A mi madre, mi familia y amigos por todo el amor y apoyo que me brindan para conseguir los objetivos que me propongo.

RESUMEN

El presente plan de negocios tiene por objetivo la creación de Lizan Desing, empresa que se dedicará a la producción y comercialización de cortinas y persianas para la venta por catálogo en la ciudad de Quito. Uno de los incentivos para la creación de la empresa es que el sector de la construcción se encuentra en crecimiento y las cortinas como producto decorativo complementario son una necesidad evidente para las personas que adquieren un departamento, casa u oficina nueva.

El análisis de la industria expone los posibles escenarios del negocio; sus riesgos, amenazas y oportunidades de las que puede beneficiarse para determinar la factibilidad del mismo.

El estudio de mercado se realizó con información de fuentes primarias y secundarias. Donde se analizó la demanda, la oferta, los gustos y preferencias del consumidor determinando que el mercado objetivo en el que se enfocará la empresa lo constituyen personas o familias que tienen un nivel socioeconómico medio y alto, que adquirieron una vivienda nueva, y que requieren de cortinas para su hogar.

El plan de mercadeo describe las estrategias que se implementarán para posicionar a la empresa entre las 5 mejores del mercado de Quito y lograr una participación del 5 % del mercado local en el primer año de operaciones.

La empresa alcanzará su punto de equilibrio con la venta de 4830 m² de cortinas y persianas. El cálculo para obtener el punto de equilibrio se hizo considerando la diversidad de modelos de cortinas y persianas que producirá la empresa, los costos fijos, los costos variables y los metros cuadrados de producto que se necesitan vender a un precio promedio para que la empresa cubra sus costos.

En el plan gerencial se determinó la estructura organizacional y los perfiles de los puestos de trabajo de ahí que el personal con el que contará la empresa es el siguiente: administrativo, de ventas y operativo; además contará con asesoría externa de consultores y abogados, quienes constituyen en un organismo asesor como apoyo a la gerencia para un adecuado manejo de las operaciones del negocio y sus trámites legales.

El paquete remunerativo que percibirán los colaboradores está constituido por el sueldo más todos los beneficios de ley, como son afiliación al seguro social, fondos de reserva, vacaciones y bonos por desempeño laboral.

El plan financiero establece que se requiere de una inversión inicial aproximada de \$117.718 que puede ser apalancada con un préstamo de la Corporación Financiera Nacional - CFN al 9,53% de interés, de acuerdo con la estructura de capital descrita en el capítulo X.

Se demuestra que el plan de negocios es rentable y tiene un retorno considerable para los accionistas ya que se repartirán dividendos desde el primer año de operaciones. A continuación se resumen los resultados financieros del proyecto con tres escenarios.

Resumen financiero del plan de negocios

ESCENARIO	APALANCADO		DESAPALANCADO	
	VAN	TIR	VAN	TIR
Normal	\$ 186.875	50,64%	\$ 185.804	53,65%
Optimista	\$ 206.262	53,25%	\$ 204.219	56,20%
Pesimista	\$ 168.160	47,95%	\$ 168.024	51,03%

Elaborado por: El Autor.

ABSTRACT

This business plan aims at creating Lizan Desing, a company that will dedicate to the production and commercialization of curtains and blinds for catalogue sales in the city of Quito. One of the incentives for the creation of the company is that the construction sector is growing and the curtains like decorative complementary product is a clear need for the persons who acquire a department, house or new office.

Inside the analysis of the industry the possible scenes of the business were analyzed; the risks and the opportunities from which it can benefit to determine the feasibility of the same one.

To determine the target market there was realized a market research that included the offer, the demand, tastes, and preferences of the consumer and the strategies to commercialize it were done analyzing the experiences of the experts in the branch.

The marketing plan describes the strategies to be implemented to position the company among the top 5 in Quito's market, and achieve a 5% stake in the local market in the first year of operations.

The company reaches its point of balance with the sale of 4.830 m² of curtains and blinds, evidenced in Chapter IX. The point of balance calculation was made considering that the variety of models on the market for curtains and blinds causes a variation in production costs according to each model, thus determining the point of balance is considered fixed costs and variable costs versus the square footage needed to sell at an average price.

The management plan identified the organizational structure, profiles of jobs, and the staff that the company will count is as follows: administrative, sales and operational; will also have external advice of consultants and lawyers, who

constitute an advisory body to support management for the proper manage of business operations and legal procedures.

The remunerations that the collaborators will perceive take all the benefits of law as an affiliation to the social insurance, reserve funds, vacations and bonds for labor performance.

The financial plan establishes an initial investment of approximately \$ 117.718 and can be leveraged by a loan from the Corporación Financiera Nacional – CFN at an interest of 9,53%, according to the capital structure described in Chapter X.

There is demonstrated that the business plan is profitable and has a considerable return for the shareholders since dividends will be distributed from the first year of operations.

The financial study shows that the business plan is profitable and has a significant return to shareholders as dividends will be declared from the first year of operations. The following summarizes the financial results of the project with three scenarios.

Financial summary of the business plan

SCENARIO	LEVERAGED		DELEVERAGED	
	NPV	IRR	NPV	IRR
Normal	\$ 186.875	50,64%	\$ 185.804	53,65%
Optimistic	\$ 206.262	53,25%	\$ 204.219	56,20%
Pessimistic	\$ 168.160	47,95%	\$ 168.024	51,03%

Prepared by: The Autor.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
1. ANTECEDENTES GENERALES.....	2
1.1 JUSTIFICACIÓN	2
1.2 OBJETIVOS.....	3
1.2.1 Objetivo general.....	3
1.2.2 Objetivos específicos.....	3
1.3 HIPÓTESIS.....	4
CAPÍTULO II.....	5
2.LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS	
PRODUCTOS O SERVICIOS.....	5
2.1 LA INDUSTRIA	5
2.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA	5
2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA.....	7
2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS	7
2.4.1 Factores económicos.....	7
2.4.2 Factores políticos.....	10
2.4.3 Factores Tecnológicos.....	10
2.4.4 Factores Socio-Culturales.....	11
2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA.....	11
2.6 LA 5 FUERZAS DE PORTER.....	12
2.6.1 Poder de los nuevos participantes.....	12
2.6.2 Intensidad de la rivalidad	13
2.6.3 Poder de negociación de los clientes	13
2.6.4 Poder de negociación de sustitutos	13
2.6.5 Poder de negociación de los proveedores.....	13
2.7 LA COMPAÑÍA Y LA IDEA DE NEGOCIO.....	14

2.7.1 La idea y el modelo de negocio	14
2.7.2 Estructura legal.....	14
2.7.3 La compañía.....	14
2.8 EL PRODUCTO O SERVICIO	16
2.9 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO	16
2.10 ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA	16
2.10.1 Fortaleza.....	16
2.10.2 Oportunidades	17
2.10.3 Debilidades	17
2.10.4 Amenazas.....	17
CAPÍTULO III	18
3. LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU	
ANÁLISIS	18
3.1 INTRODUCCIÓN	18
3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS	18
3.2.1 Problema de gerencia.....	19
3.2.2 Problema de investigación de mercados	19
3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN	20
3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN	20
3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA	21
3.5.1 Entrevistas con expertos	21
3.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	24
3.6.1 Encuestas.....	24
3.7 TAMAÑO DEL MERCADO	32
3.7.1 Demanda Actual	32
3.8 LA COMPETENCIA	33
3.9 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA	
INDUSTRIA	34
3.10 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA	

IMPLEMENTACIÓN	34
CAPÍTULO IV.....	35
4. PLAN DE MARKETING.....	35
4.1 ESTRATEGIAS DE MARKETING	35
4.2 TÁCTICA DE VENTAS	36
4.3 POLÍTICA DE PRODUCTO	36
4.3.1 Producto	36
4.3.2 Políticas de servicio al cliente y garantía	37
4.4 POLÍTICA DE PRECIOS.....	38
4.5 DISTRIBUCIÓN	38
4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	39
4.6.1 Publicidad	39
4.6.2 Relaciones públicas.....	39
4.6.3 Promoción de ventas	40
CAPÍTULO V.....	41
5. PLAN DE OPERACIONES	41
5.1 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES.....	41
5.2 CICLOS DE LAS OPERACIONES.....	41
5.2.1 Selección de ubicación de la fábrica.....	41
5.2.2 Revisión de la Obra muerta	42
5.2.3 Arrendamiento del Galpón	42
5.2.4 Implementación de los equipos y maquinaria	42
5.3 FLUJO GRAMAS DE OPERACIONES	43
5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS.....	48
5.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA.....	49
5.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS.....	49
5.7 ASPECTOS REGULATORIOS Y LEGALES.....	50

5.7.1 Permisos Municipales.....	51
5.7.2 Tributación y SRI	52
5.7.3 Obligaciones patronales (IESS).....	53
CAPÍTULO VI.....	54
6. EQUIPO GERENCIAL	54
6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	54
6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES.....	55
6.2.1 Directorio	55
6.2.2 Gerente General	55
6.2.3 Jefe de Marketing	56
6.2.4 Asesor comercial	57
6.2.5 Asistente.....	58
6.2.6 Contabilidad y finanzas.....	59
6.2.7 Jefe de Producción	60
6.2.8 Trabajador de la estación de trabajo	61
6.3 COMPENSACIONES A ADMINISTRADORES	62
6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS.....	62
6.4.1 Procedimientos de selección de personal	62
6.4.2 Proceso de contratación.....	63
6.4.3 Finiquito de contrato	63
6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS	64
6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS.....	65
CAPÍTULO VII.....	66
7. CRONOGRAMA	66
7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN	66
7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS.....	70

7.3 DIAGRAMA DE GANTT	71
CAPÍTULO VIII.....	74
8. RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS	74
8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	74
8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES.....	75
CAPÍTULO IX.....	77
9. PLAN FINANCIERO	77
9.1 INVERSIÓN INICIAL	77
9.2 FUENTES DE INGRESOS.....	77
9.3 COSTOS Y GASTOS.....	78
9.3.1 Costos	78
9.3.2 Gastos	79
9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO	79
9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO .	79
9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO	80
9.7 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS	80
9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO	80
9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES.....	81
9.10 ÍNDICES FINANCIEROS	82
9.10.1 Índices de liquidez	82
9.10.2 Índices de rentabilidad.....	82
9.10.3 Índices de desempeño.....	83
9.11 VALUACIÓN	83
CAPÍTULO X.....	85
10. PROPUESTA DE NEGOCIOS	85
10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO	85
10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA	85
10.3 CAPITALIZACIÓN.....	86

10.4 USO DE FONDOS	86
10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA	87
CAPÍTULO XI.....	88
11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	88
11.1 CONCLUSIONES.....	88
11.2 RECOMENDACIONES	89
BIBLIOGRAFÍA	90
ANEXOS	93

INTRODUCCIÓN

Las cortinas y persianas son productos que cubren necesidades de privacidad, confort y protección frente a los cambios ambientales como el frío o el excesivo calor en los hogares, oficinas, departamentos, etc., por este motivo son necesarios para mejorar la comodidad de las personas. Al ser las cortinas un producto decorativo complementario a los acabados de construcción es muy común que la mayoría de edificaciones nuevas demanden este tipo de productos por lo que se considera que tienen una demanda constante mientras el número de construcciones en la ciudad se incrementa.

El presente estudio tiene como objetivo proponer un plan de negocios para crear una empresa que produzca y comercialice cortinas y persianas por catálogo en la ciudad de Quito. El catálogo permitirá apreciar los materiales con los que se confeccionarán las cortinas y persianas; así mismo contendrá imágenes y los beneficios de cada modelo que se producirá facilitando de esta manera la decisión de compra de los consumidores.

Una de las motivaciones para realizar este estudio es la creciente edificación de construcciones en la ciudad y la apertura de entidades estatales con el BIESS, con el propósito de ofertar créditos hipotecarios con lo que se espera que las familias ecuatorianas puedan acceder a comprar una vivienda nueva. Por esta razón se espera que las industrias que producen productos complementarios a la construcción se dinamicen.

Por otro lado se pretende ofrecer un servicio y productos diferenciados que permitan a los consumidores sentirse satisfechos con su compra, evitando cualquier tipo de inconveniente en la instalación ofreciendo una capacidad de respuesta inmediata.

CAPÍTULO I

1 ANTECEDENTES GENERALES

El capítulo I describe de forma general como se seleccionó la producción y comercialización de cortinas y persianas como idea para el presente plan de negocios, adicionalmente se establecieron los objetivos y la hipótesis que respaldaran la investigación.

1.1 JUSTIFICACIÓN

La recuperación del sector de la construcción desde el año 2008 en el Ecuador continúa en un proceso favorable como se demuestra en los estudios de opinión empresarial mensuales (Banco Central 2011), lo que representa una oportunidad para las industrias que producen productos de decoración, ya que estos son un complemento decorativo de casas, edificios, oficinas, centros comerciales, etc.

Las tendencias decorativas que llegan desde el extranjero crean consumidores más exigentes con mayores necesidades, por ello el valor agregado que la empresa entregue al cliente será una ventaja comparativa sobre la competencia.

El mercado de productos decorativos es extenso, tiene diferentes líneas de productos, permite diversificar, ofrecer diferentes servicios y proporciona un contacto directo con el cliente. Adicionalmente la industria de decoración tiene un alto potencial de crecimiento evidenciado en el estudio Proyecto-Infopyme (CAPEIPI, 2011).

Por otro lado, los incentivos que el gobierno presta a los nuevos emprendimientos es una oportunidad que impulsa el financiamiento y la creación de empresas que permitan el crecimiento y fortalecimiento de las

industrias en el país, así lo expresa el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad - MCPEC a través de los programas de financiamiento para pymes.

La idea de negocio es crear una empresa que produzca cortinas y persianas para comercializar por catálogo, el mismo que contendrá las muestras de los materiales que se emplean en la fabricación, estilos decorativos, tendencias decorativas y los beneficios de cada producto.

Adicionalmente, los desperdicios que deja el proceso productivo son reciclables, ya que los rieles y las telas que se usan en el armado de las persianas son fabricados con aluminio y materiales sintéticos de pvc.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Elaborar un plan de negocios para la producción y comercialización de cortinas y persianas para la venta por catálogo en la ciudad de Quito.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar la industria en la que se enfoca el plan de negocios, las tendencias y su comportamiento, para determinar las oportunidades y amenazas con las que se enfrentaría el posible negocio.
- Investigar el mercado, su potencial y el perfil del consumidor, para realizar estrategias de mercadeo efectivas.
- Elaborar un plan de mercadeo que permita servir eficientemente al consumidor de cortinas y persianas.
- Determinar los procesos claves para diferenciarse de la competencia.
- Establecer los requerimientos técnicos y legales para la puesta en marcha del negocio.

- Determinar la viabilidad financiera del posible negocio.

1.3 HIPÓTESIS

La creación de una empresa, que produce y comercializa cortinas y persianas, para la venta por catálogo en la ciudad de Quito, es financieramente viable.

CAPÍTULO II

2 LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

El Capítulo II investigará, analizará y proporcionará información del entorno y la industria en la que el posible negocio de producción y comercialización de cortinas y persianas para venta por catálogo estará operando, determinando las oportunidades y amenazas inmersas.

2.1 LA INDUSTRIA

La Clasificación Internacional Industrial Uniforme (CIIU), establece a la producción de cortinas y persianas en el siguiente esquema:

Tabla 1. Clasificación Internacional Industrial Uniforme

Manufactura D		Fabricación de otros productos textiles.
Industria	D1721.01	Fabricación de artículos confeccionados para el hogar: cortinas, visillos, persianas, cobertores para muebles o máquinas, etc.
Negocio	Producción y comercialización de cortinas y persiana para la venta por catálogo en la ciudad de Quito.	

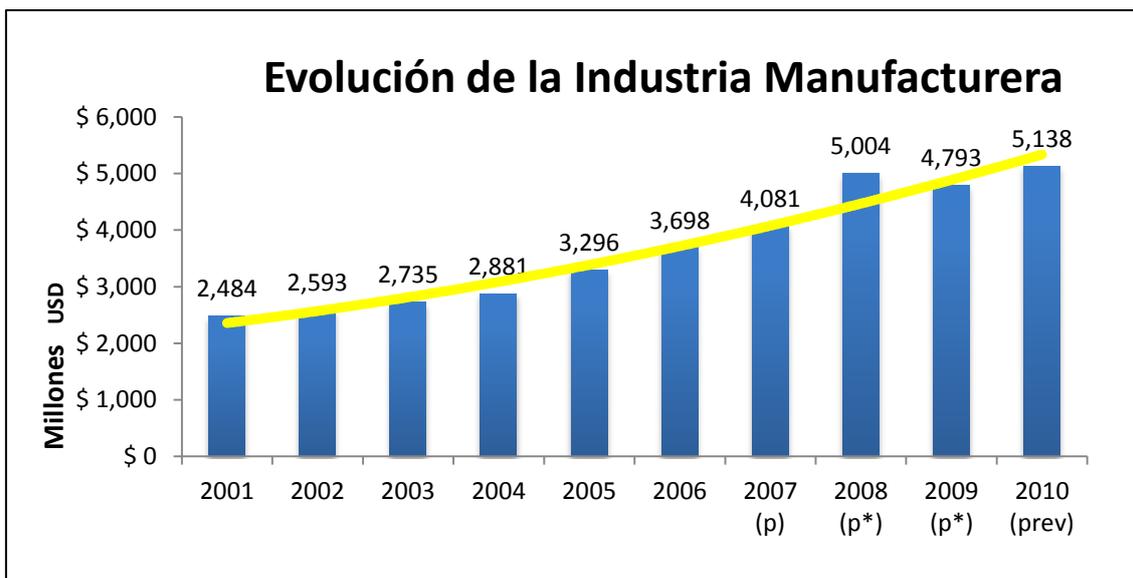
Fuente: INEC

Elaborado por: El Autor.

2.2 TENDENCIAS DE LA INDUSTRIA

La industria de manufactura es la tercera más importante en la conformación del PIB, tiene un crecimiento sostenido en los últimos 5 años, aporta con el 14% de la conformación del PIB nacional según la Cámara de la producción de Guayaquil – CIG y es fuente generadora de empleos.

Gráfico 1. Evolución de la industria manufacturera



Fuente: BCE

Elaborado por: El Autor.

Específicamente, en la fabricación de artículos confeccionados para el hogar: cortinas, visillos, persianas, cobertores para muebles o máquinas, etc. existen 99 empresas dedicadas a esta actividad (Superintendencia de Compañías, 2010.).

Uno de los principales motivos para la dinamización de esta industria es el crecimiento del sector inmobiliario (Banco Central, 2010.), ya que con la oferta de más viviendas se requerirán de productos complementarios como lo son: acabados de construcción, pisos, muebles, productos decorativos etc.

La oferta de insumos como tela y tejidos para la fabricación de cortinas muestra un evidente crecimiento, así lo indica un estudio realizado por Proexport-Colombia y el Banco Interamericano de Desarrollo, que pone en manifiesto que las relaciones comerciales entre Ecuador y Colombia se han fortalecido como proveedores de materia prima para la industria textil.

Refiriéndose a las persianas la industria se ve afectada por el requerimiento de los componentes para armar los productos ya que estos son fabricados en el

exterior específicamente en países asiáticos como China, Corea y Taiwán por lo que se requiere importarlos. Internamente no existen industrias que se dediquen a la producción de estos accesorios por lo que representa un inconveniente para las empresas que no cuentan con un capital que sustente su adquisición.

2.3 ESTRUCTURA DE LA INDUSTRIA

Según la Superintendencia de Compañías, existen 25 empresas dedicadas a la producción de cortinas y persianas específicamente. Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC, en el censo económico nacional del 2010 obtuvo que existen 168 locales de decoración en la ciudad de Quito, se asume que estos locales tienen la función de ser los distribuidores de las empresas que se dedican a la producción de cortinas y persianas.

Como se puede ver la industria cuenta con empresas grandes, medianas y pequeñas; es decir, es una industria fragmentada con canales de distribución minoristas (Productor – Distribuidor - Cliente final).

2.4 FACTORES ECONÓMICOS Y REGULATORIOS

2.4.1 Factores económicos

2.4.1.1 PIB Nacional

Según el Banco Central del Ecuador el PIB del año 2010 tuvo un crecimiento de 3,7% en relación al 2009, esto se debe principalmente al incremento de la inversión pública en fuentes productivas y un precio del barril de petróleo superior a \$70.

Las perspectivas para el 2011 son un crecimiento del 5%, sustentado en las relaciones internacionales que se pretenden tener con países del medio oriente

y una fuerte inversión pública. Se considera que el precio del barril de petróleo supere los \$75 aún que las materias primas sufren una alta volatilidad de sus precios (América Económica, 2010.).

2.4.1.2 Inflación

La inflación en el Ecuador viene por un camino de estabilidad desde la dolarización en el año 2000. Los precios al consumidor se han mantenido con un incremento leve desde el año 2005, sin embargo se registraron considerables incrementos en el año 2008 provocando que se reduzca la demanda de bienes inmuebles. Para el negocio es conveniente que la inflación se mantenga estable, ya que un significativo incremento en el precio de las viviendas nuevas afectaría la demanda de productos complementarios, en este caso las cortinas o persianas que se ofrecerán.

Gráfico 2. Inflación Histórica Anual



Fuente: BCE

Elaborado por: El Autor.

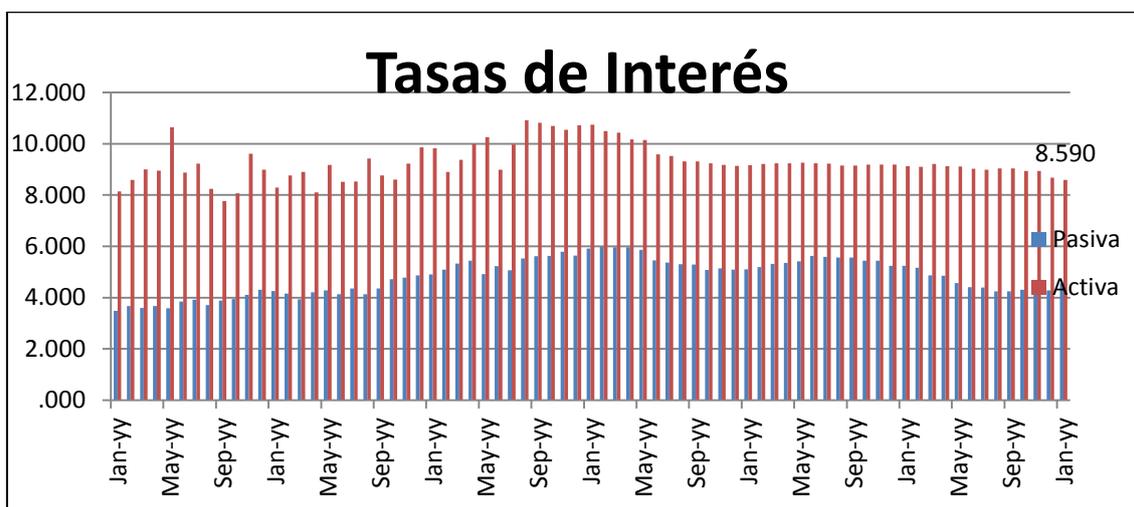
2.4.1.3 Desempleo

Según el INEC, para Junio del 2011 el nivel de desempleo se ubicó en 6,7%, un porcentaje poco alentador para el entorno laboral, pero motivador para el negocio por la generación de empleo. Adicionalmente la oferta laboral cumple con las necesidades de talento humano que requiere el negocio.

2.4.1.4 Tasas de interés

De acuerdo con el Banco Central del Ecuador, la tasa de interés activa a Enero del 2011 fue de 8,59%; y específicamente en el segmento pymes se ubicó en un 9,83%; mientras que el crédito para pymes en la banca privada promedia un 14%, por lo que es preferible obtener créditos en entidades financieras que manejen tasas de interés coherentes con el Banco Central, como la Corporación Financiera Nacional - CFN o el Banco Nacional de Fomento – BNF, entidades que impulsan el desarrollo empresarial y puedan financiar el negocio con un interés razonable.

Gráfico 3. Tasa de interés Activa y Pasiva



Fuente: BCE

Elaborado por: El Autor

2.4.1.5 Riesgo país

El riesgo país mide la confianza y la facilidad de hacer inversiones en el país (Banco Central, 2010), y se evidencia en la motivación para invertir en el Ecuador, en el 2010 fue de 925 puntos lo que representa un panorama desalentador para traer capital extranjero al país ya que lo consideran riesgoso.

2.4.2 Factores políticos

El Ecuador ha tenido crisis políticas recurrentes e inestabilidad en sus gobernantes los últimos 10 años, esto ha creado un cuadro poco alentador para la estabilidad del país. Sin embargo se considera que desde el 2008 se empezó a tener un periodo de estabilidad conveniente para el país.

Durante este periodo se han impulsado políticas importantes para los intereses del negocio como lo son aquellas orientadas a la otorgación de créditos hipotecarios a través del BIESS, entidad creada con ese propósito, ya que permiten que las familias adquieran viviendas nuevas, incrementado las necesidades de productos decorativos para hogares.

Por otro lado se pretende generar políticas que regulen el mercado (El Universo, 2011) es decir que el Gobierno este inmerso en todas las actividades que se refieren a la producción del país, lo que representa una por un lado apoyo para las industrias pero por otro un control exhaustivo sobre factores que afectan el desenvolvimiento normal del mercado como son las restricciones a las importaciones de algunos productos y los elevados aranceles para el ingreso al país resultando un efecto negativo para la competitividad de las empresas.

Para el desarrollo de negocios es conveniente que se creen políticas y organismos que capaciten y mejoren los procesos productivos de las empresas. El organismo encargado de cubrir estas necesidades es el Ministerio Coordinador de la Producción, Empleo y Competitividad y debe fomentar programas que permitan fomentar los emprendimientos.

2.4.3 Factores Tecnológicos

Para el negocio un factor preponderante es el uso de una maquinaria de corte de ultra-sonido. Si bien esta tecnología no existe en el país, es posible

importarla desde países más industrializados como lo son los europeos o asiáticos, el uso de esta avanzada tecnología incrementaría el valor del producto evidenciándolo en un mejor acabado.

Es importante considerar la tendencia que existe hacia las tecnologías inalámbricas ya que estas tienen gran aceptación por los consumidores que se interesan en consumir productos novedosos. Una incorporación de tecnología inalámbrica en los mecanismos de las cortinas permitiría obtener una ventaja sobre la competencia, y una diferenciación en la calidad del producto terminado, que beneficiaría directamente al incremento de la demanda de estos productos.

2.4.4 Factores Socio-Culturales

Las costumbres de decoración que tienen los habitantes de la ciudad de Quito empiezan a verse influenciadas por los medios de comunicación y el internet, es así que el Ecuador se encuentra a la vanguardia de todos los modelos y mecanismos que existe en cortinas así lo expresan expertos en el tema de decoración de interiores en la sección mercado de la revista Lideres en noviembre del 2011.

2.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN DE LA INDUSTRIA

Gráfico 4. Cadena de Distribución



Fuente: LAMB Charles W. (2006)

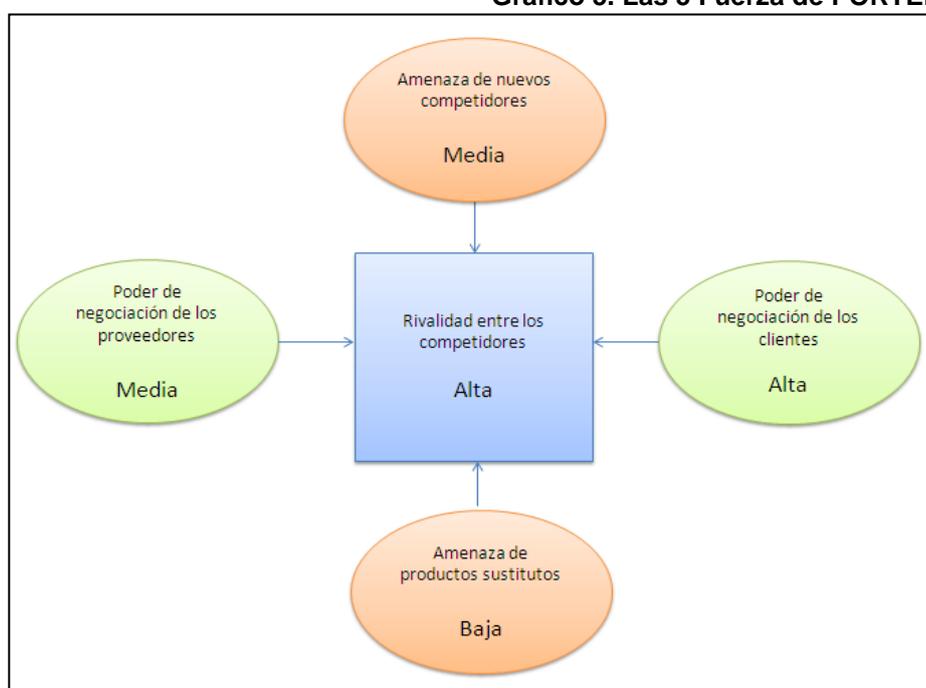
Elaborado por: El Autor.

Los canales de distribución de la industria empieza desde la fabricación de los componentes de las persianas en países asiáticos como China, Corea y Taiwán; estos fabricantes distribuyen su productos a un mayorista que tiene grandes capacidades de almacenamiento y logística, generalmente se ubican

en Estados Unidos y Panamá por motivos de localización geográfica, y los esfuerzo de transporte que se requiere para trasladar estos productos desde el Asia. Posteriormente se comercializan los accesorios, las telas, y materiales para la fabricación de persianas a empresas locales de tamaños medianas y grandes, donde se arman los productos bajo pedido. De esta forma los distribuidores (clientes de las empresas medianas y grandes) hacen llegar las cortinas y persianas al consumidor final.

2.6 LA 5 FUERZAS DE PORTER

Gráfico 5. Las 5 Fuerza de PORTER



Fuente: PORTER Michael (1979)
Elaborado por: El Autor.

2.6.1 Poder de los nuevos participantes (Media)

La participación de nuevos competidores es media, esto se debe a que es necesario contar con una fuerte inversión de capital; en el caso del negocio, se desea hacer una inducción hacia atrás, por lo que se requiere tener personal capacitado, contar con infraestructura y maquinaria adecuadas para que el producto sea armado con calidad. Por otro lado, la inversión en inventario es un punto relevante en el negocio ya que tiene que ser un material que rote con

normalidad. El Know-How del armado de persianas es una ventaja, ya que incide directamente con el acabado del producto.

2.6.2 Intensidad de la rivalidad (Alta)

La intensidad de la rivalidad es Alta, esto se debe a que existe una gran cantidad de pequeños negocios de decoración, el INEC calculó que existen 168 locales de decoración según el censo económico 2010, por lo que hay una fuerte rivalidad en el mercado, no obstante se debe considerar que estos negocios se enfocan en diferentes segmentos.

2.6.3 Poder de negociación de los clientes (Alta)

El poder de negociación de clientes es alto debido a la cantidad de negocios de decoración que existen, el consumidor tiene una amplia gama de precios, calidades y modelos para las cortinas. Sin embargo, es normal que los pagos se realicen con anticipo y el resto contra-entrega lo que implica que no hay un crédito mayor a 30 días.

2.6.4 Poder de negociación de sustitutos (Baja)

Los productos sustitutos tienen un poder bajo, ya que las cortinas y persianas no tienen sustitutos directos, se conoce de protecciones solares que se implementan en los exteriores de las construcciones, sin embargo no se cubren las necesidades que una cortina sí.

2.6.5 Poder de negociación de los proveedores (Media)

Los proveedores de la industria tienen un poder de negociación medio, ya que son los que pueden ofrecer crédito sin costo de deuda. Se puede considerar un periodo de 45 días para los pagos con cantidades de compra establecidas. Adicionalmente existen varios proveedores en el mercado interno que pueden

ofrecer precios competitivos en caso de que no se desee importar los materiales y telas.

2.7 LA COMPAÑÍA Y LA IDEA DE NEGOCIO

2.7.1 La idea y el modelo de negocio

La idea de negocio es implementar una empresa que produzca y comercialice cortinas y persianas para la venta por catálogo en la ciudad de Quito.

2.7.2 Estructura legal

La compañía anónima es una sociedad cuyo capital dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones, esta se administra por mandatarios amovibles, sean socios o no (Superintendencia de compañías, 2008). Se establece esta estructura ya que el aporte para la inversión es diferenciado y las responsabilidades económicas de la empresa no recaen sobre los bienes de los accionistas en caso de quiebra.

2.7.3 La compañía

2.7.3.1 Misión

Somos una empresa que cubre las necesidades de privacidad, confort y regulación de luz natural de nuestros clientes, retribuyendo de manera justa el esfuerzo de nuestros proveedores y colaboradores, actuando éticamente y cumpliendo las leyes que regulan este país, para de esta manera generar valor a nuestros accionistas.

2.7.3.2 Visión

Ser una empresa exitosa y líder, reconocida por la calidad sus productos decorativos para el recubrimiento de las ventanas en las construcciones que se realizan en nuestro país, en un período de 8 años.

2.7.3.3 Objetivos

Económicos

Corto plazo

- Obtener los recursos económicos necesarios para la implementación del proyecto.

Mediano plazo

- Generar utilidades desde el primer año de operaciones que sean aceptables para los inversionistas.

Largo plazo

- Recuperar la inversión inicial en un periodo no superior a tres años y medio.

Estratégicos

Corto plazo

- Realizar alianzas estratégicas con constructoras para exhibir nuestros productos en los departamentos y casa modelos en un periodo no mayor de tres meses.

Mediano plazo

- Obtener una participación de mercado del 5% en el primer año de operación.
- Implementar manuales de operaciones para optimizar el uso de los materiales en un periodo de un año y medio.

Largo plazo

- Integrar líneas de negocio con productos tecnológicos para la decoración de interiores en un periodo de 5 años.

2.8 EL PRODUCTO O SERVICIO

Se pretende producir y comercializar cortinas y persianas que serán fabricadas, distribuidas e instaladas por la empresa. Para ello se contará con el personal capacitado en todas las operaciones que se realicen.

Se planea exhibir nuestros productos en los departamentos y casas modelos de constructoras, para que los consumidores puedan apreciar el acabado y los materiales de las cortinas o persianas.

El servicio de medición e instalación será una operación importante para la empresa, porque tiene un contacto personal con el cliente y por este motivo, es necesario que el personal designado para este proceso sea cortés, amable y educado.

2.9 ESTRATEGIAS DE INGRESO AL MERCADO

La estrategia de ingreso al mercado será utilizar precios similares a los de la competencia directa, mejorando la calidad del producto y los servicios que vienen inmersos, esta estrategia es conocida como *Statu Quo* (LAMB C. HAIR J. Jr., MCDANIEL C., 2006). Se considera que es la mejor opción ya que se pretende atacar segmentos medios y altos, por lo que ingresar con un precio menor daría la percepción de que el producto no es de calidad.

2.10 ANÁLISIS FODA DE LA COMPAÑÍA

2.10.1 Fortaleza

- Equipo de trabajo comprometido y exigente.
- Capacidad para entregar un pedido en no más de 4 días.
- Alta duración de los materiales con los que se arman las persianas.
- Maquinaria con tecnología innovadora.

- Diseño y organización adecuado.
- Equipo de ventas motivado.
- Canal de distribución que mejora el servicio que se da al cliente

2.10.2 Oportunidades

- Un mercado inmobiliario creciente en Quito.
- Mayor preocupación por la decoración de interiores en las casas, departamentos u oficinas.
- Alianzas estratégicas con constructoras.
- Disponibilidad de materiales en el mercado interno a precios competitivos.
- Obtención de créditos para PYMES a tasa de interés convenientes.

2.10.3 Debilidades

- Inexperiencia en los procesos de optimización de materiales.
- Alta inversión inicial.
- Nivel de negociación medio con los proveedores debido a su localización geográfica.

2.10.4 Amenazas

- Restricciones e incrementos arancelarios en las importaciones.
- Largos trámites en la Aduanas.
- Alta rivalidad de la competencia.

CAPÍTULO III

3 LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

En este capítulo se recogerá y se analizará información del mercado de cortinas con el fin de definir el perfil del consumidor, la competencia, los productos sustitutos y que servicios adicionales al producto se pueden ofrecer.

3.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación de mercado permitirá conocer la factibilidad de implementar una empresa que produzca y comercialice cortinas y persianas en la ciudad de Quito, por esta razón se requiere obtener información de tipo cualitativa y cuantitativa para conocer qué demanda el mercado (consumidores) con respecto a este tipo de productos.

Se investigará gustos, preferencias y necesidades de los consumidores de cortinas en función del segmento que atenderá el negocio, se recopilará información de los proveedores de la industria y la competencia, para diseñar las estrategias de marketing que se describirán en el capítulo IV.

3.2 PROBLEMA DE INVESTIGACION DE MERCADOS

El crecimiento del mercado inmobiliario en la ciudad de Quito es evidente, y a simple vista se aprecia un incremento de construcciones en todas las zonas de la ciudad. Resulta motivador para las industrias que producen bienes y servicios complementarios, como los acabados de construcción y la decoración interior, porque incrementan la demanda de estos productos, así es como se crean oportunidades de negocio para la creación de empresas que atiendan estas necesidades.

Por otro lado, la cultura de consumo se ha transformando por la influencia de la publicidad, las marcas y las tendencias extranjeras, tanto así que se han

creado nuevos consumidores que ya no solo satisfacen sus necesidades, ahora buscan un valor agregado que estimule su bienestar. En la decoración de interiores, la cortinería viene cambiando significativamente por la inclusión de materiales inteligentes, mecanismos, tecnología y tendencias decorativas que se incorporan de otros países a través del instantáneo acceso a la información en el internet, cubriendo ya no solo las necesidades de privacidad sino también necesidades de confort, comodidad y protección de los muebles de las casa.

En base a lo expuesto se desea crear una empresa que produzca y comercialice cortinas para la venta por catálogo en la ciudad de Quito, ya que este permitirá apreciar de forma gráfica la variedad de modelos y mecanismos que se ofrecerá. Para ello se precederá a realizar una investigación con el fin de determinar la factibilidad de implementar este negocio.

3.2.1 Problema de gerencia

¿Qué recursos e información sobre el mercado de cortinas y persianas son necesarios para implementar una empresa que produzca y comercialice por catálogo en la ciudad de Quito?

3.2.2 Problema de investigación de mercados

Se requiere conocer qué gustos y preferencias tiene el consumidor de cortinas y persianas en la ciudad de Quito, por lo tanto es necesario averiguar:

- ¿Quién consume este tipo de productos?
- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por este tipo de productos?
- ¿Dónde adquiere sus cortinas o persianas?
- ¿Qué modelos y materiales le gustan?
- ¿Qué cantidad de demanda y oferta existe en el mercado?
- ¿Los proveedores de los insumos para la producción?

3.3 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

Determinar la factibilidad de implementar una empresa que confeccione y comercialice cortinas y persianas para la venta por catálogo, a través de una investigación cuantitativa, cualitativa y descriptiva concluyente, en un período de 30 días en la ciudad de Quito.

3.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Tabla 2. Determinación de las fuentes de información

Necesidades de información	Fuentes	Metodología
Definir el perfil del consumidor, sus gustos, y preferencias, el tipo de compra y el lugar dónde se encuentran.	Primarias	
	Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas y observación
	Secundarias	
	INEC Revista LÍDERES	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de la información
Establecer quiénes son la competencia, dónde están ubicados, que tipo de productos ofrece y cómo los comercializan.	Primarias	
	Competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Observación • Visita a locales comerciales de la competencia.
	Secundarias	
	Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de la información.
Conocer los proveedores de la industria, dónde están y si los productos que ofrecen son estándar o no.	Primarias	
	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista a profundidad con los proveedores de los distribuidores.
	Secundarias	
	Internet	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de la información.
Determinar si existen	Primarias	
	Expertos	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas a profundidad.

productos sustitutos en el mercado, sus atributos y precios.	Secundarias	
	Revistas de decoración	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de información.
Determinar qué servicios adicionales se pueden ofrecer con el producto	Primarias	
	Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • Encuestas
	Secundarias	
	Revistas de decoración	<ul style="list-style-type: none"> • Recopilación y análisis de información

Elaborado por: El Autor

3.5 INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa se realizará a través de entrevistas con expertos, que solventarán las inquietudes que se tienen acerca del mercado, los proveedores de la industria, tendencias de construcción y decoración.

3.5.1 Entrevistas con expertos

Las entrevistas con expertos son entrevistas no estructuradas, directas y personales, en la que el entrevistador interroga al entrevistado en un tema específico.

Metodología

Las entrevistas se realizarán a tres expertos, dos en el tema cortinas, persianas y tendencias decorativas; y uno en el tema comercialización. A través de sesiones informales en donde se pretende obtener información, experiencias y recomendaciones acerca de la idea de negocio. Las preguntas que se realizarán están descritas en el Anexo 1

Los expertos que se entrevistarán serán:

- Arq. Francisco Tapia, Arquitecto independiente.

- Arq. Santiago García, Arquitecto independiente y propietario de IntroDixsings negocio de acabados para la construcción y cortinas.
- MBA Paul López, gerente general de Decortinas Cía. Ltda.

Resultados

Existe un cambio en el diseño de las construcciones, en el que se prioriza la entrada de luz, ventanales amplios de techo a piso, diseños lineales que ocupan en su gran mayoría las nuevas construcciones, estas tiene en promedio 6 o 7 ventanas.

Existen 66 proyectos inmobiliarios nuevos concentrados en el norte, centro-norte, valles y el sur de Quito. Cada uno de ellos tiene un promedio de 160 unidades habitacionales que requerirán de acabos de construcción y decoración.

La globalización y el uso de los medios de comunicación como el internet, evidencian que se ha generalizado las tendencias de decoración por lo que en el mercado se encuentran los mismos diseños de cortinas que se usan en el extranjero.

Los expertos consideran que no existen productos sustitutos para las cortinas; sin embargo, algunos edificios utilizan sistemas de protección solar externa, pero que no cubren las necesidades que una cortina sí. Adicionalmente el sistema de construcción de los edificios es muy estrecho, y las aéreas de retiro no son lo suficientemente amplias por lo que instalar estas protecciones no es recomendable.

Desde el 2007 se han incorporado al mercado de cortinas y persianas modelos principalmente europeos, y con ello una amplia gama de productos y telas inteligentes capaces de repeler el calor o el frío, que brindan privacidad y no permiten el paso de la luz, como el blackout, telas traslucidas o el screen que permiten una semi-privacidad.

Las cortinas enrollables en material screen son las que mayor acogida tienen en el mercado, ya que son tanto de uso residencial y también se pueden utilizar para oficinas.

La construcción está en un proceso de crecimiento acelerado, y se estima un promedio de 6 cortinas por departamento en una medida estándar, es decir sala comedor 2, dormitorios 2 y baños 2.

Se estima que el gasto promedio en cortinas en el sector de Cumbayá, considerando construcciones grandes con más de 3 dormitorios, ambientes separados sala, comedor, cocina y baños en cada habitación, va desde los \$ 2500 en adelante, dependiendo de los tipos de cortina y las telas empleadas. Un departamento promedio de 90 m^2 con 2 dormitorios y ambientes juntos, gastaría \$ 1700 en promedio.

Conclusiones

- Existe mercado para estos productos de decoración, ya que el sector de la construcción se encuentra en un proceso de crecimiento, al ser las cortinas un producto complementario, se puede concluir que se demandará más conforme las personas adquieran nuevas viviendas.
- En opinión de los expertos casi no existen productos sustitutos que cubran las necesidades de los consumidores como las cortinas, lo que representa una perspectiva positiva para el negocio.
- Los productos que tiene mayor aceptación en el mercado son las cortinas enrollables en material screen y blackout, tienen un precio promedio de \$45 por m^2 .
- Se estima que en promedio se gastan \$ 2500 en viviendas grandes, y en viviendas promedio de 90 m^2 \$1700.
- Los proveedores de la industria son empresas que se dedican a la producción de las persianas en Quito; empresas como Hunter Douglas, Decortinas Cia. Ltda., Doopler Cía. Ltda., VBurneo, Identra S.A. y Sumincogar S.A. llegan al consumidor final a través de sus distribuidores

(clientes), quienes tienen poca fidelización ya que el precio pesa en la decisión de compra de los distribuidores. Los márgenes de rentabilidad del distribuidor son en promedio del 40% del costo incluyendo la instalación.

- Los materiales y mecanismos para el armado de persianas son producidos en el Asia, específicamente en países como China, Corea y Taiwán. Se debe conocer la calidad de los componentes para armar persianas de calidad.

3.6 INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

La investigación cuantitativa se realizará a través de encuestas.

3.6.1 Encuestas

Es una técnica de recopilación de datos primarios en la que el investigador interactúa con personas para obtener hechos, opiniones y actitudes (LAMB Charles W. HAIR Joseph. MC DANIEL Carl, 2008) ver Anexo 2.

3.6.1.1 Mercado objetivo

El mercado objetivo en el que se enfocará el presente plan de negocios lo constituyen personas y familias que adquirieron una vivienda nueva, tienen un nivel socioeconómico medio y alto, y requieren de cortinas para su hogar.

3.6.1.2 Segmentación

La segmentación de mercado es: dividir un mercado en grupos más pequeños de distintos compradores con base en sus necesidades, características y comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos (KOTLER Philip, 2008).

Tabla 3. Segmentación de mercados por número de viviendas adquiridas

Variables	Indicadores
Geográficas	
País	Ecuador
Provincia	Pichincha
Ciudad	Quito 9767
Zonas de Quito	Norte 1584
	Centro-Norte 2642
	Valle de Cumbayá, 466
Total	4692
Demográficas	
Viviendas para nivel socio económico	Medio alto y alto

Elaborado por: El Autor

3.6.1.3 Determinación del tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra, se ocupará una población finita, utilizando el dato de la demanda real de vivienda de Quito, que son las viviendas nuevas que se adquirieron en los últimos 12 meses, y que tienen las características de la segmentación descritas en el punto anterior.

3.6.1.4 Tamaño de la muestra

Universo (N): 4692

Error: 5%

Nivel de confianza = 95,5% **Z =** 1.96

Al no existir investigaciones previas se considerará una proporción de acierto o error igual en donde:

$$p = 0.50$$

$$q = 0.50$$

Fórmula 1. Fórmula para cálculo de la muestra

Tamaño de la Población	Fórmula
Población Finita	$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{(e^2 \times (N - 1) + z^2 \times p \times q)}$

Fuente: GALINDO Edwin (2009)

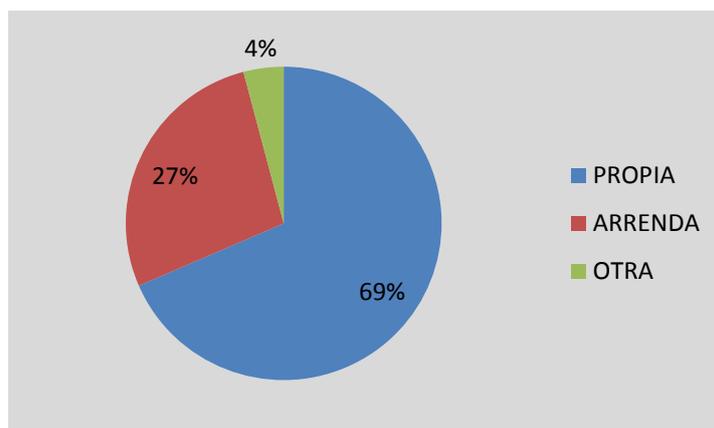
Elaborado por: El Autor

Fórmula 2. Cálculo del tamaño de la muestra

Cálculo del tamaño de la muestra
$n = \frac{1.96^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 4692}{(0.05^2 \times (4692 - 1) + 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50)}$

Elaborado por: El Autor

Tamaño de la muestra **n = 342**

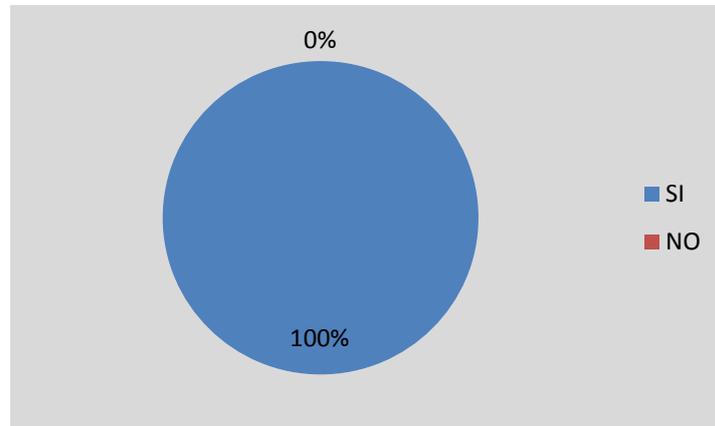
Resultados: Pregunta 1**Gráfico 6. Condición de vivienda**

Elaborado por: El Autor

El 69% de las personas encuestadas contestó que el lugar en que vive es propio, lo que nos da indicios de que estas personas buscarán que su casa sea lo más confortable y estarán dispuestas a destinar parte de sus ingresos para decorarla apropiadamente.

Pregunta 2

Gráfico 7. Uso del producto

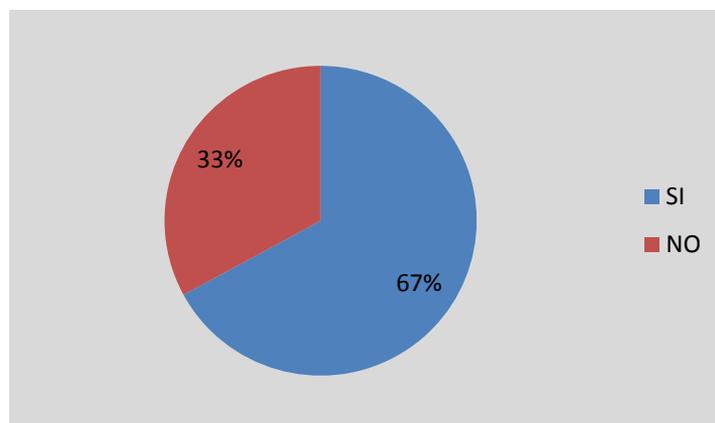


Elaborado por: El Autor

Los resultados de esta pregunta indican que el 100% de las personas encuestadas tiene cortinas en su casa, esta información es importante porque refleja que el producto es consumido y tiene mucha aceptación.

Pregunta 3

Gráfico 8. Adquisición propia de las cortinas

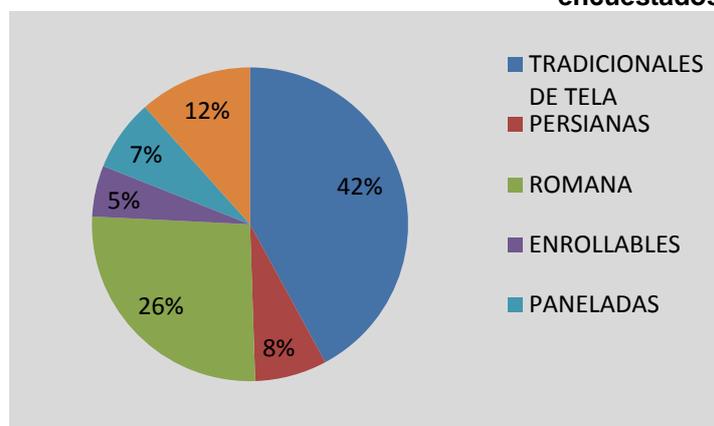


Elaborado por: El Autor

Un 67% de las personas encuestadas respondió que fueron ellas quienes adquirieron las cortinas de su casa, y el 33% restante respondió que su esposa o su suegra fueron quienes adquirieron las cortinas.

Pregunta 4

Gráfico 9. Modelo de cortinas que tienen los encuestados

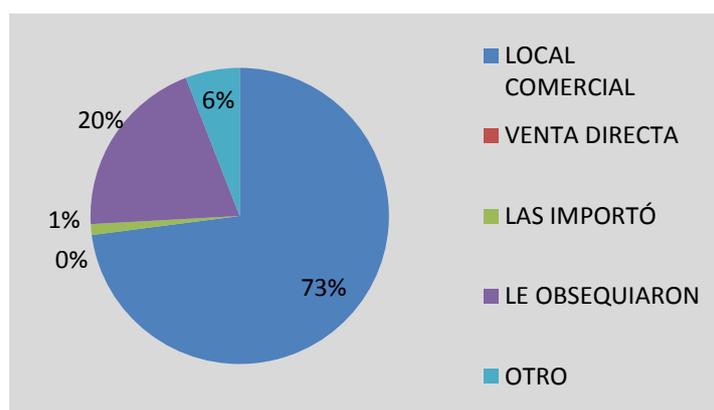


Elaborado por: El Autor

Los resultados de esta pregunta nos indican que las cortinas tradicionales ocupan un marcado espacio en las casas de las personas encuestadas, y que el mercado tiene cierta preferencia por lo tradicional, sin embargo el 25% tienen cortinas romanas y por último un 12% combinada, es decir diferentes tipos de cortinas en cada ambiente de la casa.

Pregunta 5

Gráfico 10. Lugar en el que adquirió las cortinas



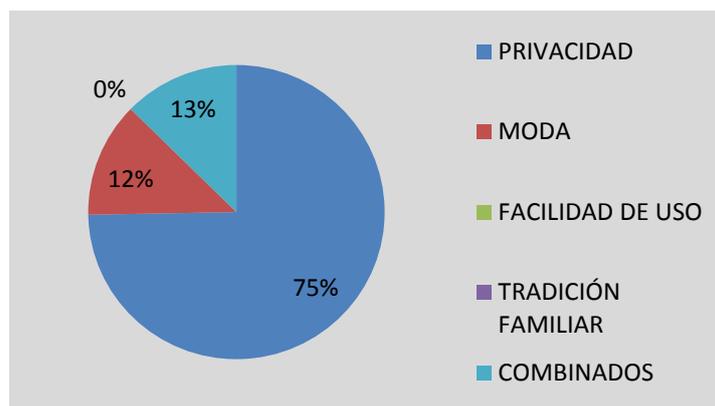
Elaborado por: El Autor

El 73% de las personas encuestadas respondieron que las adquirieron en un local comercial, lo que indica que las personas buscan un sitio en el que puedan apreciar los modelos de las cortinas; por otro lado el 20% que

corresponde a la opción “le obsequiaron”, se deduce que también fueron adquiridas en un local comercial. En ambos casos podemos concluir que las personas tienen que ver exhibidas las cortinas para comprarlas.

Pregunta 6

Gráfico 11. Motivos de compra

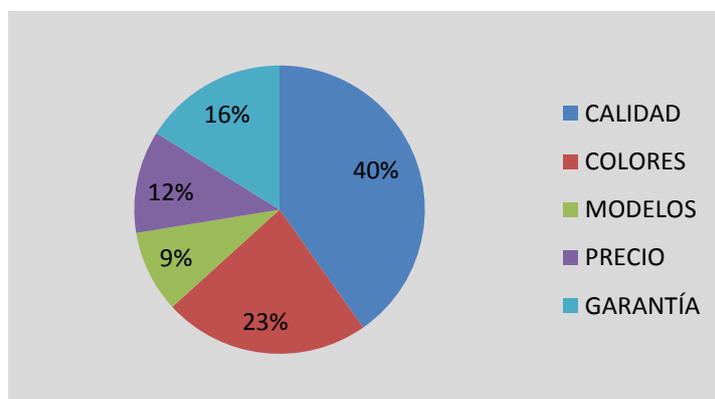


Elaborado por: El Autor

Los resultados de esta pregunta indican una marcada tendencia de que se adquieren las cortinas para tener privacidad en los ambientes de las casa. Sin embargo se debe considerar que el 13% de las personas encuestadas optan por combinar ambas, lo que nos indica que los gustos y preferencias de las personas están cambiando y buscan que las cortinas brinden privacidad, una decoración a la moda y que sean de fácil uso.

Pregunta 7

Gráfico 12. Importancia de atributos

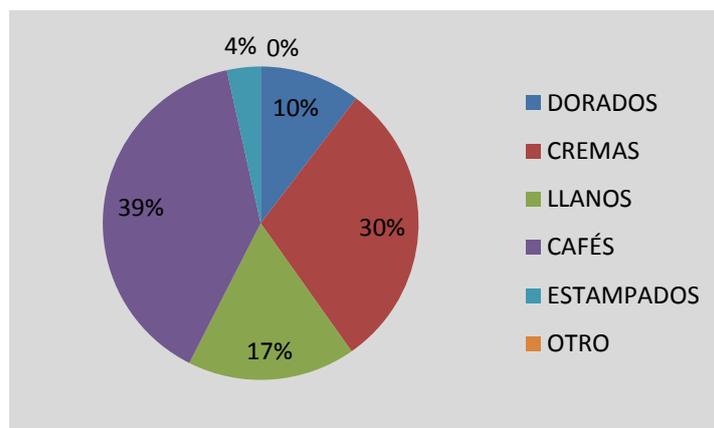


Elaborado por: El Autor

Un 40% identifica a la calidad de los materiales como el atributo más importante al momento de adquirir las cortinas para su casa, el precio está ubicado en tercer lugar, por lo se concluye que el segmento busca adquirir productos de calidad sin que el precio sea una limitante en la decisión de compra.

Pregunta 8

Gráfico 13. Preferencias de los consumidores

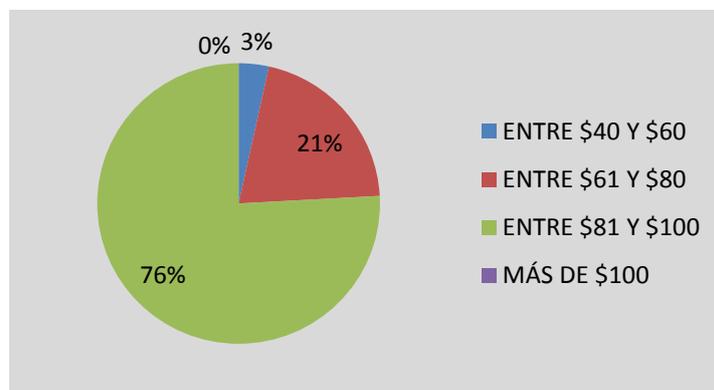


Elaborado por: El Autor

Los colores cafés tienen una leve preferencia con el 39%, cremas un 30%, llanos un 17% y dorados un 10%; en base a estos resultados podemos definir los colores y las tonalidades de las telas que se deberán adquirir para la confección y armado de las cortinas y persianas.

Pregunta 9

Gráfico 14. Precio que estaría dispuesto a pagar por m²

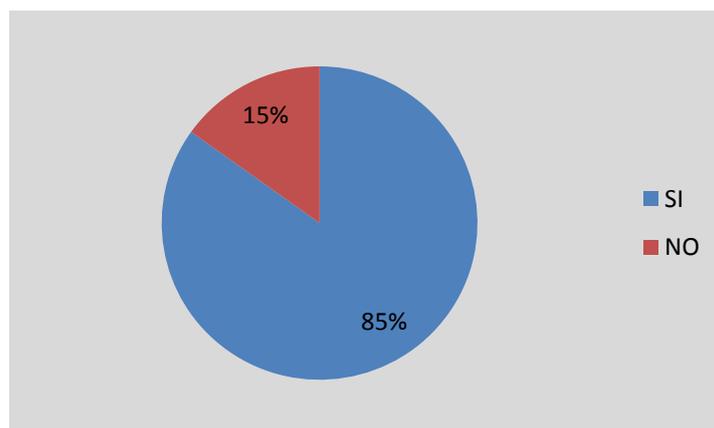


Elaborado por: El Autor

Los resultados nos indican que el 76% los encuestados estarían dispuestos pagar entre \$81 y \$100 por m^2 , en base a estos datos se concluye que el segmento tiene una capacidad adquisitiva considerable.

Pregunta 10

Gráfico 15. Intención de compra

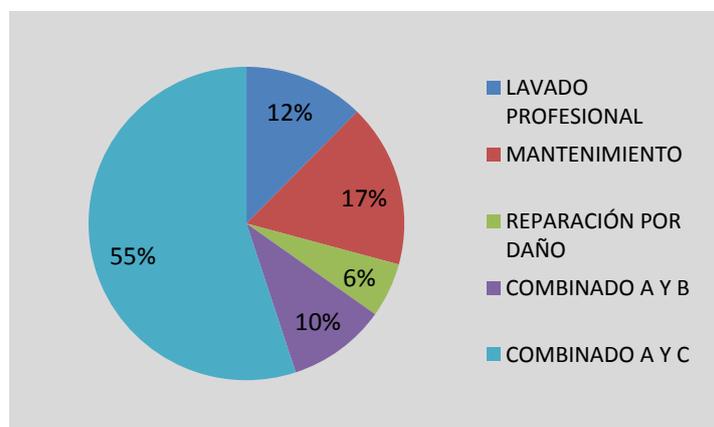


Elaborado por: El Autor

Un 85% de las personas encuestadas estarían dispuestas a comprar cortinas por catálogo con la expectativa de que las cortinas que compran deben verse igual que en las fotografías exhibidas, el 15% que no compraría cortinas por catálogo, ya que prefiere sentir los materiales y las telas para realizar su compra.

Pregunta 11

Gráfico 16. Servicios adicionales al producto



Elaborado por: El Autor

El 55 % de las personas encuestadas prefieren que se ofrezcan servicios combinados como el lavado profesional y la reparación por daño.

Conclusiones

- Se puede concluir en base a las encuestas y a las entrevistas con expertos que el perfil del consumidor de cortinas son personas jefes de hogar entre 28 y 55 años, que adquieren una vivienda y tiene las necesidades de privacidad, seguridad y status ya que buscan que los ambientes de sus hogares se vean y se sientan lo más confortables posibles.
- Los resultados de la encuestas reflejan que los consumidores de cortinas aceptarían adquirir este tipo de productos por catálogo, siempre que los resultados de la instalación se vean como las fotografías del catálogo.
- Existe una tendencia marcada por la cortinería tradicional por lo que se debería incorporar modelos tradicionales para los consumidores que opten por ese tipo de productos.
- El segmento de consumidores estaría dispuesto a pagar entre 81 y 100 dólares por m^2 . Una cantidad que en contraste con la entrevista a expertos no está alejada de la realidad ya que en promedio el instalar unas cortinas en una residencia costaría unos \$2500.

3.7 TAMAÑO DEL MERCADO

3.7.1 Demanda Actual

Se conoce que el tamaño del mercado es de 9796 viviendas nuevas (CÁMARA DE LA CONSTRUCCIÓN DE QUITO, 2010), que se adquirieron en los últimos 12 meses en la ciudad de Quito, 4692 cumplen con las características de la segmentación de mercados. De esta demanda se ha estimado cubrir el 5% es

decir 241 viviendas que constituirán el mercado objetivo en función las características del proyecto.

3.8 La Competencia

La competencia son negocios de decoración que se dedican a la comercialización de estos productos junto con el servicio de instalación, en Quito se registraron 168 locales de decoración según el censo económico del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos-INEC en el 2010.

De los que se destaca como competencia directa las siguientes empresas:

Tabla 4. Cuadro de competidores

Competidores	Características competitivas	Participación de mercado	Producción promedio anual	Precio promedio por m ²
Hunter Douglas	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos altos. • Materiales y mecanismos de alta calidad. • Posicionamiento de marca. • Son fabricantes. 	11%	30.000 m ²	\$100
Identra	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos altos y medios • Posicionamiento de marca • Materiales y mecanismos de calidad • Son fabricantes. 	7%	20.000 m ²	\$80
Home Desing Center	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos altos y medios • Materiales y mecanismos de calidad • Son distribuidores 	1%	4.000 m ²	\$80
Clásica Decoraciones	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos medios • Materiales y 	7%	12.000 m ²	\$65

	<ul style="list-style-type: none"> mecanismos de calidad • Son distribuidores 			
Deco Center's	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos medios • Materiales y mecanismos de calidad • Son distribuidores 	5%	15.000 m ²	\$60
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentos medios • Variedad en la calidad materiales y mecanismos • Son distribuidores 	64%	175.000 m ²	\$60

Fuente: Investigación de Mercados.

Elaborado por: El Autor.

3.9 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA

En función de lo investigado se pretende que el mercado consuma nuestros productos por la calidad de los materiales con que son confeccionadas y armadas tanto las cortinas como las persianas. En segundo lugar el servicio de instalación será en un tiempo menor que el de la competencia que en promedio tiene unos 5-6 días laborables.

Teniendo en cuenta la capacidad instalada que se requiere y las metas del negocio está contemplado tener una participación del mercado del 5% en primer año de funcionamiento y para ello se utilizará las estrategias de marketing y posicionamiento que se describirán en el capítulo siguiente.

3.10 EVALUACIÓN DEL MERCADO DURANTE LA IMPLEMENTACIÓN

Se realizarán encuestas para conocer la satisfacción del cliente posterior a la instalación de las cortinas o persianas que haya seleccionado, con el objetivo de evaluar la atención y el servicio que se ofreció, se verificará si se cumplieron sus expectativas con respecto al producto, conformidad con el tiempo de entrega y una correcta inducción del uso de los mecanismos por parte de los instaladores.

CAPÍTULO IV

4 PLAN DE MARKETING

El presente plan de marketing permitirá que la empresa Lizan Desing S.A. compita en el mercado de las cortinas y persianas de la ciudad de Quito, con el uso de una segmentación y posicionamiento eficaces. Los actuales consumidores de cortinas orientan su compra en función del precio, servicio de instalación y producto que se ofrece. Uno de los objetivos que tiene el presente plan es crear conciencia de marca y posicionar a la empresa entre la 5 mejores del mercado.

4.1 Estrategias de marketing

Lizan Desing S.A. será una empresa que produzca y comercialice cortinas y persianas con materiales de alta durabilidad que no son nocivos para la salud de sus consumidores. La empresa tiene el precepto de cumplir con las expectativas y necesidades de los consumidores que buscan asesoría, confort y privacidad.

El mercado ofrece una amplia variedad tanto en precios como calidad de los materiales sin embargo no todos los competidores enfocan sus esfuerzos en la satisfacción del cliente.

La empresa utilizará una estrategia de segmentación (FRED R. David, 2003.), se identificarán segmentos de mercado interesados el servicio y el producto, el mercado de las cortinas es todavía informal y son pocas empresas las que brindan una asesoría personalizada y detallada. Por lo que mejorar el servicio de asesoramiento, tiempo de instalación y postventa nos permitirá cumplir con las expectativas de los consumidores.

La clave para un posicionamiento efectivo será incluir una marca que nos distinga de la competencia.

4.2 Táctica de ventas

La empresa utilizará un canal directo de venta empresa-consumidor a través de asesores comerciales propios, el catálogo será un instrumento de posicionamiento para crear conciencia de marca.

En principio se requiere dos personas que ocupen el cargo de asesores comerciales, posteriormente se decidirá la inclusión de más personas según requiera los objetivos de venta.

Se crearán alianzas con constructoras para instalar las cortinas de los departamentos modelo. De esta manera tendremos contacto con las personas que forman parte de nuestro mercado objetivo.

En el capítulo VI se detalla el perfil del cargo y las competencias que deberá tener un asesor comercial de Lizan Desing S.A.

4.3 POLÍTICA DE PRODUCTO

4.3.1 Producto

Las cortinas y persianas que producirá la empresa serán confeccionadas y armadas con materiales importados de pvc, aluminio, poli-algodón y poliéster; estos materiales son realizados con procesos altamente tecnológicos, sin plomo y garantizados en su durabilidad.

Utilizar materiales libres de plomo beneficia directamente a la salud de los consumidores ya que las partículas que se desprenden por el uso no serán nocivas para su salud.

Beneficios del producto:

- Privacidad ya que con el recubrimiento de la ventanas no se podrá visualizar desde el exterior las actividades que realizan en el interior del inmueble sin que este se oscurezca.
- Regulación de la entrada de luz natural y aislamiento del frío en los ambientes de la casa.
- Protección de la radiación solar que provoca el deterioro y descoloramiento de los tejidos de los muebles y el piso del inmueble.
- Confort visual porque permitirá que el consumidor tenga una mejor visualización del exterior evitando la intensidad de la luz solar en los ojos.
- Facilidad en la limpieza de las cortinas ya que los materiales no retienen el polvo.
- Disfrutar de la facilidad de uso de los mecanismos de las persianas.
- Decoración atractiva en los ambientes del inmueble.

La garantía que se ofrecerá incluirá los materiales y mecanismos del producto, adicionalmente se instruirá a cada usuario la correcta utilización.

El empaque para la transportación de las persianas será de cartón reciclado color blanco, incluirá el número de cortinas que contiene, su ubicación en el inmueble, la marca y el logotipo de la empresa.

4.3.2 Políticas de servicio al cliente y garantía

Nuestra empresa no solo ofrecerá un producto sino también los servicios de asesoría, medición e instalación por lo que es necesario evaluar el desempeño de estos servicios. La propuesta para controlar estos servicios que forman parte de las operaciones de la empresa es que el consumidor llene una encuesta referente los productos y servicios después de que estos hayan sido culminados.

4.4 POLÍTICA DE PRECIOS

La empresa utilizará una estrategia de fijación de precios por estatus (W. LAMBR. Charles, 2008), es decir se establecerá precios similares a los de la competencia.

Tabla 5. Precios de venta por modelo

Precios estimados por m ²						
Cortina tradicional	Vertical PVC	Enrollable	Horizontal Aluminio	Romana	Panelada	Zebra
	\$15	\$39	\$55	\$48	\$50	\$55
\$ 45	\$18	\$47	\$52	\$58	\$60	\$65

Fuente: Investigación de Mercados.

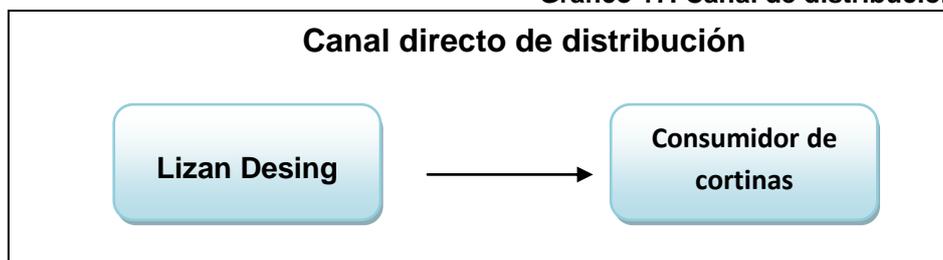
Elaborado por: El Autor.

El precio varía de acuerdo al material que se utilice en el armado y el modelo que elija el consumidor ya que los costos de fabricación difieren en cada orden de producción, esto se debe a que las medidas de las ventanas no son estándar y dependen mucho de su diseño arquitectónico por lo que se considerará el desperdicio de tela en el precio.

4.5 DISTRIBUCIÓN

La empresa utilizará un canal de distribución directo con vendedores e instaladores que trabajarán en relación de dependencia.

Gráfico 17. Canal de distribución



Fuente: KOTLER Philip (2006)

Elaboración: Autor.

El uso de este canal de distribución permitirá que la empresa realice su proceso de venta en sólo 3 días mejorando el tiempo de proceso de venta de la competencia que promedia entre 5-6 días esto se debe a que el canal de distribución que ellos utilizan es más extenso. Adicionalmente el canal es conveniente porque el producto es hecho a la medida y los tiempos de respuesta a la garantía o servicio postventa serán inmediatos, con ello los consumidores sentirán un servicio al cliente más eficiente.

4.6 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Se utilizará una estrategia de comunicación con la que se dará a conocer la creación de Lizan Desing S.A. a personas que están relacionadas con la construcción de bienes inmuebles como arquitectos, ingenieros, constructoras, inmobiliarias etc. a través de la contratación de una empresa especializada en mailing, que se encargara de enviar una carta de presentación de la empresa, no requerimos la adquisición de una base de datos por lo costosas que estas pueden llegar a ser ya que nuestro afán es dar a conocer que se creó la empresa.

4.6.1 Publicidad

La empresa no utilizara publicidad en medios de comunicación ya que el negocio se enfoca en la recomendación por consumidores que han quedado satisfechos con el producto y el servicio de instalación. Es conveniente para la empresa por lo costosos que son estos medios de publicidad.

4.6.2 Relaciones públicas

Se contratará y decorará un stand en la feria de la vivienda, sitio en el que consumidores potenciales asisten para conocer la oferta de bienes inmuebles que existe en el mercado. En esta instancia se comunicará exclusivamente las

características de los productos, los materiales de fabricación y el paking, que será de cartón reciclado.

Queremos que los consumidores identifiquen el cartón blanco con la marca de la empresa transmitiendo un interés por la conservación del medio ambiente. No se proporcionará los precios de los productos para generar expectativa e invitar a los interesados a que visiten los shows-rooms que estarán dispersos en los departamentos y casas modelos de las constructoras asociadas.

4.6.3 Promoción de ventas

Para promocionar nuestros productos se revestirán las ventanas de los departamentos modelo de aquellas inmobiliarias con las que se hayan creado alianzas estratégicas. Esta estrategia pretende generar un impacto visual en los visitantes, quienes percibirán el cambio espectacular que produce belleza, estilo y protección solar al hogar o la oficina. Los accesorios de mucha elegancia, serán visibles y podrán ser manipulados por los visitantes, en ellos estará impreso en alto relieve el logotipo, la dirección y los contactos de la empresa.

CAPÍTULO V

5 PLAN DE OPERACIONES

Este capítulo describe el proceso productivo de la fabricación de las cortinas y persianas, los equipos, la maquinaria que se requieren para la producción, el espacio físico, diseño e implementación del equipamiento de las herramientas necesarias para el desarrollo de las operaciones de la empresa.

Por otro lado se establecen los aspectos regulatorios necesarios para poner el negocio en marcha.

5.1 ESTRATEGIAS DE OPERACIONES

La estrategia de operaciones que utilizará la empresa es una estrategia orientada a la diferenciación. Enfocándonos en la satisfacción del cliente con la oferta de productos de alta calidad y un servicio de instalación diferenciado que implica un menor tiempo de entrega e instalación que la competencia.

5.2 CICLOS DE LAS OPERACIONES

Lizan Desing S.A. se dedicará a la producción y comercialización de cortinas y persianas para la venta por catálogo, su ciclo de operaciones se describe en las siguientes secciones.

5.2.1 Selección de ubicación de la fábrica

La ubicación del galpón se escogerá en base a:

- Cercanía al mercado objetivo.
- Los requerimientos de espacio para la fábrica y bodega descritos en el punto 5.7.
- Presupuesto de arrendamiento descrito en el capítulo IX.

- Sector que cumpla los requerimientos municipales de funcionamiento es decir que sea un sector industrial.

5.2.2 Revisión de la Obra muerta

Se revisará el correcto funcionamiento de las instalaciones eléctricas, sanitarias y de telefonía previo al arrendamiento del inmueble.

5.2.3 Arrendamiento del Galpón

Se establecerán acuerdos escritos que tendrán todos los requerimientos legales para su cumplimiento. El contrato de arrendamiento que se establecerá será anual.

5.2.4 Implementación de los equipos y maquinaria

5.2.4.1 Requerimiento de fábrica

Los equipos no requieren de instalaciones eléctricas complejas, sin embargo, se utilizará cajas de revisión de voltaje para evitar cualquier contratiempo o daño en la maquinaria.

Tabla 6. Equipos y maquinaria Planta

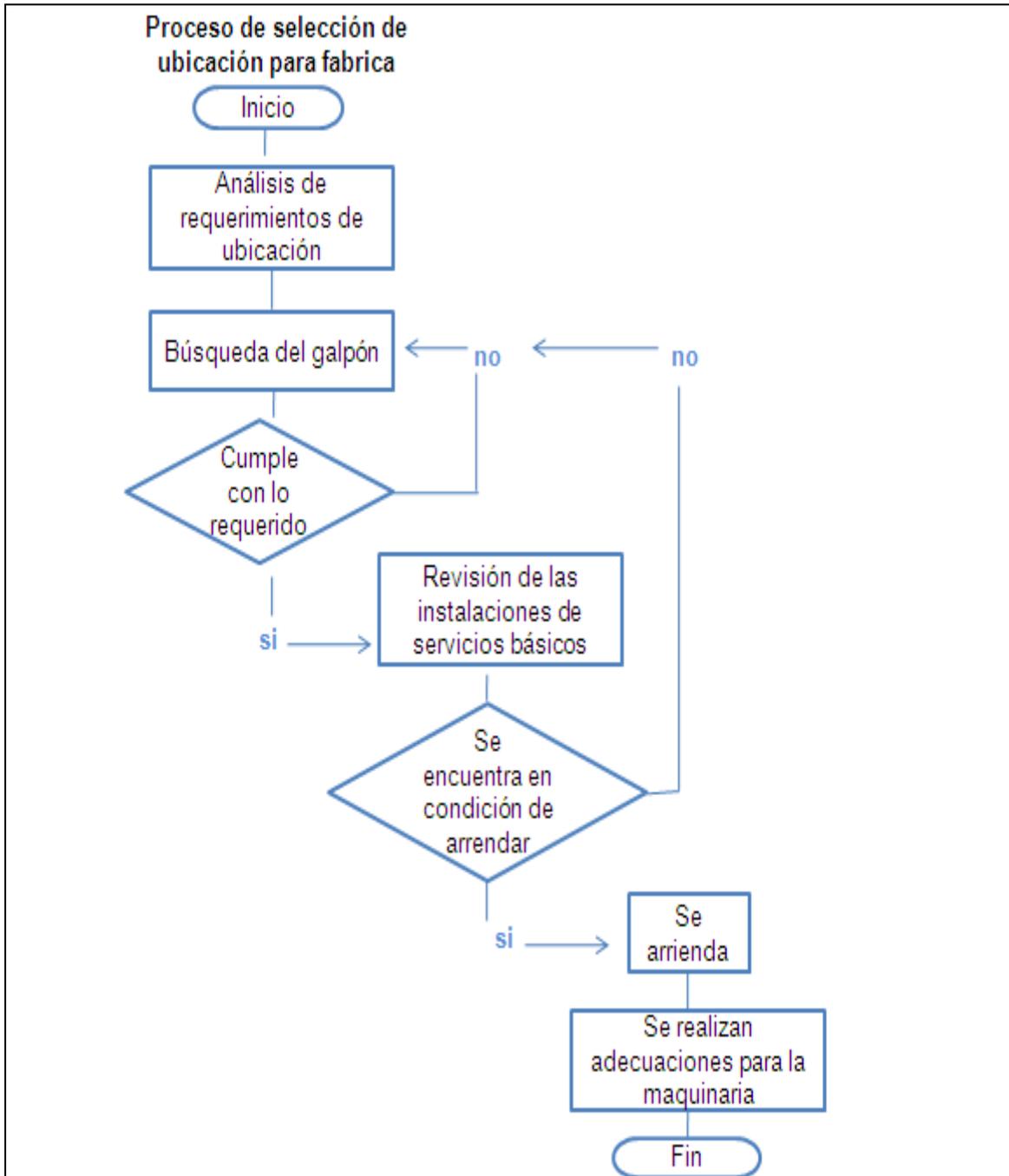
Equipos y Maquinaria para Planta	
Cantidad	Ítem
1	Máquina de coser industrial
2	Sierra Industriales
1	Lijadora a motor
1	Bomba de aire
1	Cortadora de tela industrial
2	Mesa de trabajo
1	Equipo de computación

Elaborado por: El Autor.

El requerimiento de equipos y maquinaria de la fábrica está ideado para que laboren tres obreros y un jefe de producción, los detalles de costos de la maquinaria (Ver Anexo 3).

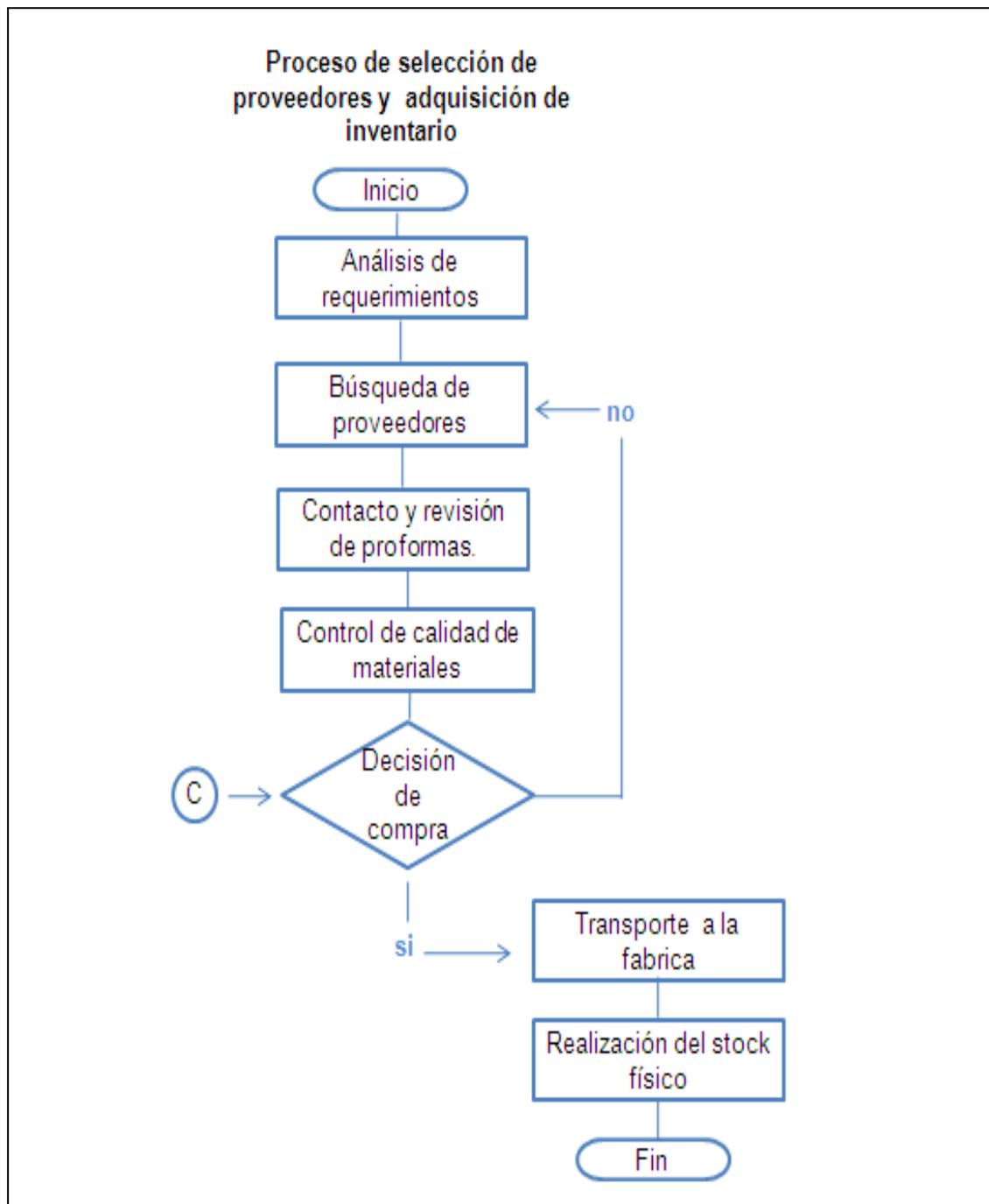
5.3 FLUJO GRAMAS DE OPERACIONES

Gráfico 18. Proceso de selección de ubicación fábrica



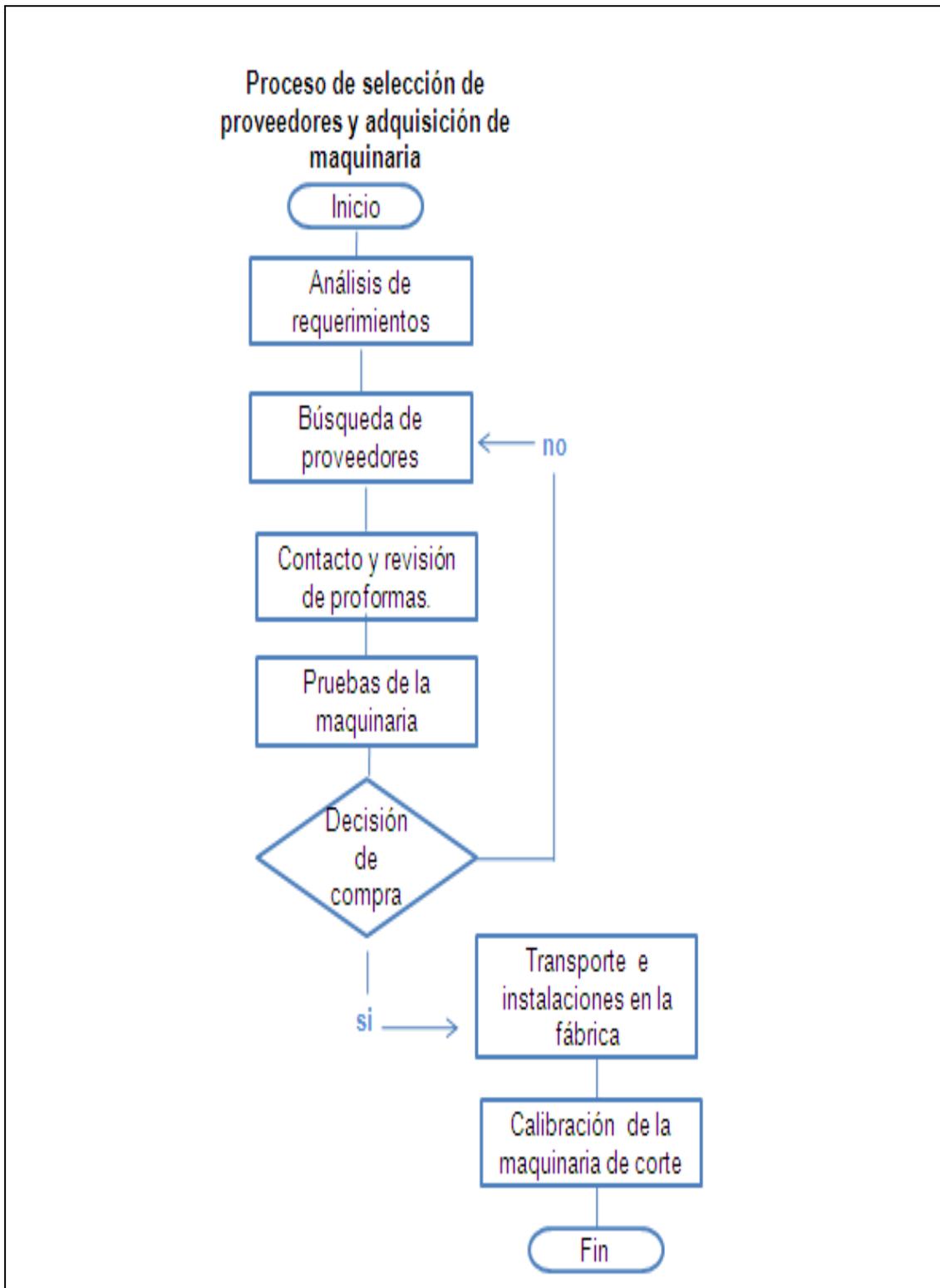
Elaborado por: El Autor.

Gráfico 19. Proceso de selección de proveedores



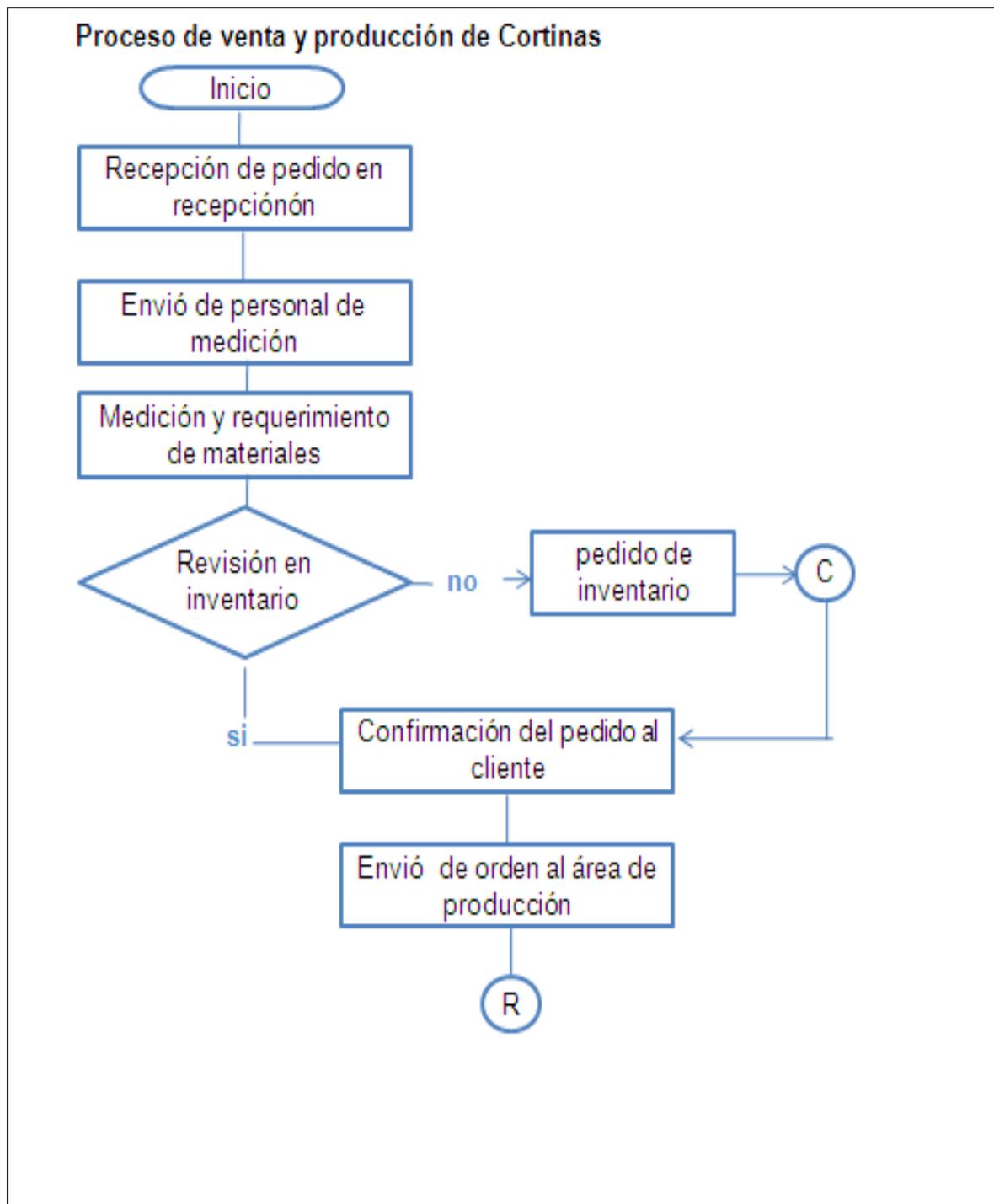
Elaborado por: El Autor.

Gráfico 20. Proceso de adquisición de maquinaria



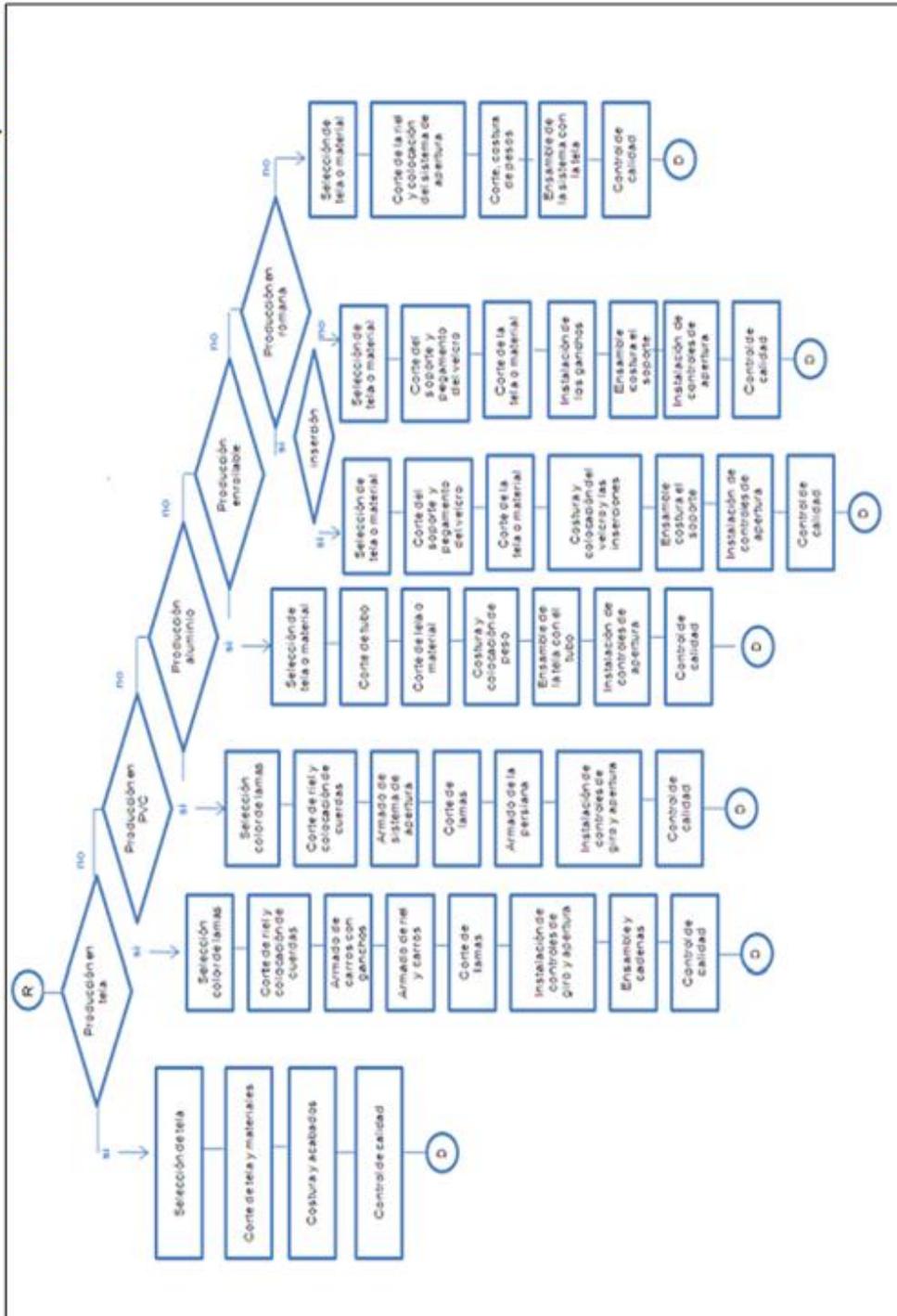
Elaborado por: El Autor.

Gráfico 21. Proceso de venta



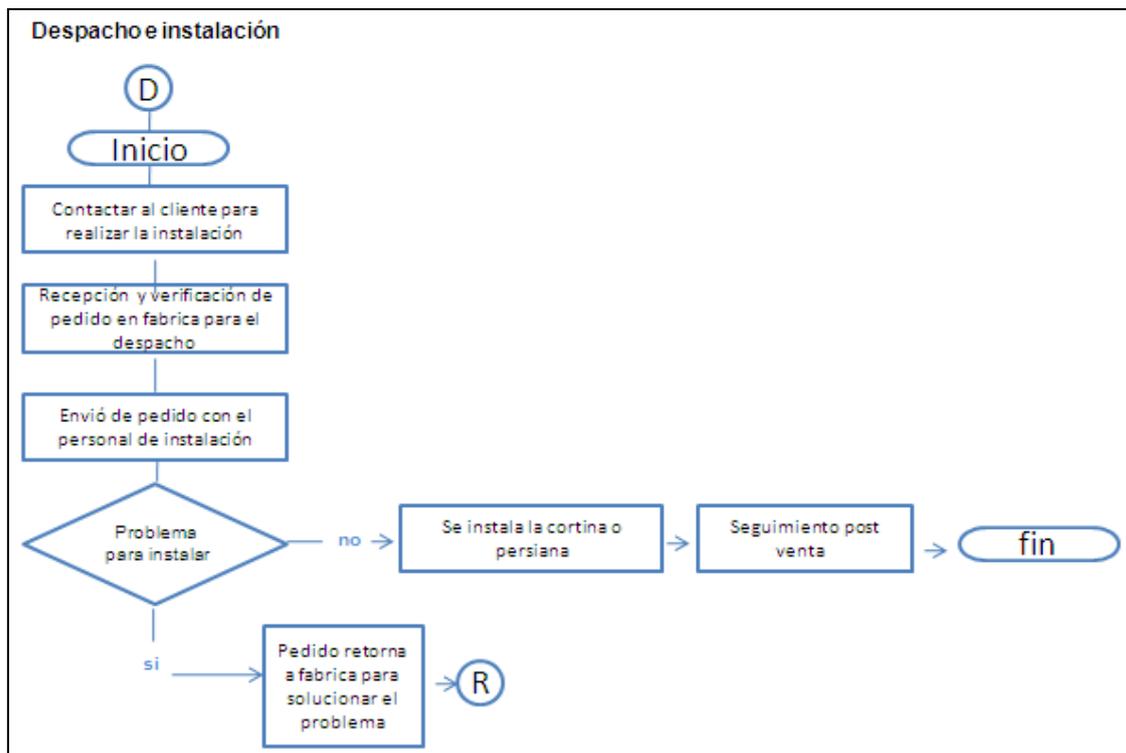
Elaborado por: El Autor.

Gráfico 22. Proceso de producción



Elaborado por: El Autor.

Gráfico 23. Proceso de despacho e instalación



Elaborado por: El Autor.

5.4 INSTALACIONES Y MEJORAS

En base a los requerimientos antes descritos se puede estructurar un plano de cómo serán las instalaciones:

Gráfico 24. Plano de la Fábrica



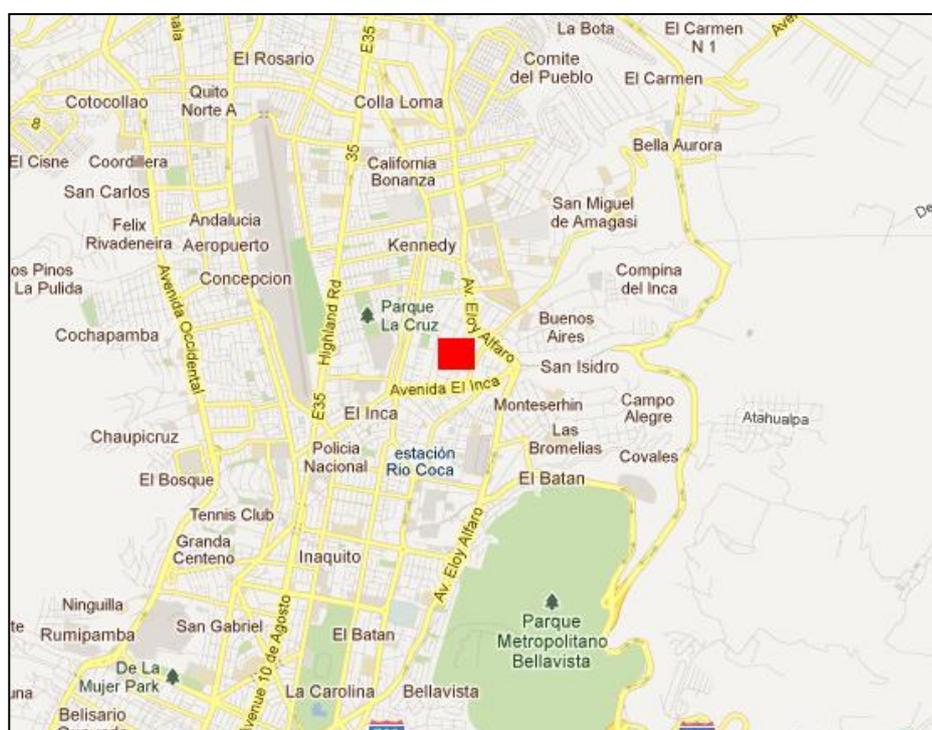
Elaborado por: El Autor

El galpón para la fábrica debe tener entre 700 y 800 m², contar con instalaciones eléctricas eficientes, servicios sanitarios, instalaciones de teléfono e internet, parqueadero y requerimientos básicos de seguridad industrial (salida de emergencia).

5.5 Localización geográfica

La localización geográfica de la fábrica será en la provincia de Pichincha, ciudad Quito, sector industrial del El Inca. El galpón tendrá en promedio 700 m² de superficie, contará con zonas de parqueo, salidas de emergencia y seguros. Para la localización de la planta de producción se consideró la cercanía del mercado objetivo, que se ubica en las zonas Norte, Centro-Norte y el valle de Cumbayá.

Gráfico 25 Localización Geográfica



Fuente: Google maps

Elaboración: El Autor.

5.6 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios.

Para el inventario se invertirá \$ 20.000 y que se distribuirá en tela, rieles, cenefas, accesorios y controles para las persianas.

El aprovisionamiento del inventario de Lizan Desing se realizará en función de los gustos y preferencias del mercado, se debe contar con suficientes

existencias de inventario para evitar el descontento de los clientes o una para en la producción por la falta de materiales o accesorios.

Para la administración del inventario se utilizará el sistema Quickbooks que cuenta con un módulo para el manejo de inventarios que proporciona la siguiente información relevante para la toma de decisiones:

- Ubicación del material en percha.
- Estadísticas de rotación de inventario.
- Unidades en stock.
- Stocks mínimos y máximos.
- Manejo de categorías y niveles.

A continuación se describe el detalle de la inversión en inventario.

Tabla 7. Detalle de Inventarios

Inventario	
Telas	\$ 10.000
Rieles y tubos	\$ 4.000
Accesorios	\$ 2.000
Controles	\$ 4.000
TOTAL	\$ 20.000

Elaborado por: El Autor.

5.7 Aspectos regulatorios y legales

Ya que la empresa no realizará actividades industriales complejas como transformación de productos o manejo de productos químicos no se requiere de permisos especiales para su funcionamiento, sin embargo existen otro tipo de obligaciones que la empresa debe cumplir para el desarrollo de sus operaciones como son: ordenanzas municipales (patente), SRI, IESS y permisos de seguridad industrial otorgados por el cuerpo de bomberos.

5.7.1 Permisos Municipales

Los permisos municipales que deberá tener la empresa son los siguientes:

- Impuesto de patente: es un tributo municipal que deben pagar todas las personas naturales o jurídicas que ejercen actividad económica dentro del territorio del Distrito Metropolitano de Quito. El pago del tributo comprende la emisión de la “patente municipal” como permiso de funcionamiento (Municipio Metropolitano de Quito 2008).
- Ordenanza municipal 283: regula la Licencia metropolitana de funcionamiento para realizar actividades de producción de bajo riesgo de incendios.
- Permiso de bomberos:
Copia de la aprobación del anteproyecto por el Municipio.
Dos carpetas con planos del estudio contra incendio y su memoria técnica.

Los planos deben contener cuadro de áreas, ubicación, señalización, simbología y rutas de evacuación.

De ser solicitado por el Departamento de prevención se entregará un CK con los planos de la edificación.

Llenar el formulario que se solicitará en esta oficina.

El costo es de \$0.10 centavos de dólar por cada metro cuadrado de construcción.

5.7.2 Tributación y SRI

“Las Sociedades están obligadas a inscribirse en el RUC; emitir y entregar comprobantes de venta autorizados por el SRI por todas sus transacciones y presentar declaraciones de impuestos de acuerdo a su actividad económica” (Servicio de Rentas Internas 2008).

La siguiente tabla describe las obligaciones tributarias que tienen las sociedades y el plazo para pagar:

Tabla 8. Detalle para declaración de impuestos

PLAZOS PARA DECLARAR Y PAGAR IMPUESTOS					
NOVENO DIGITO DEL RUC	IMPUESTO A LA RENTA	ANTICIPO IMPUESTO A LA RENTA		ICE Y RETENCIONES EN LA FUENTE	IVA MENSUAL
		PRIMERA CUOTA	SEGUNDA CUOTA		
	FORMULARIO 101	FORMULARIO 106		FORMULARIO 105 y 103	FORMULARIO 104
1	10 de abril	10 de julio	10 de septiembre	10 del mes siguiente	10 del mes siguiente
2	12 de abril	12 de julio	12 de septiembre	12 del mes siguiente	12 del mes siguiente
3	14 de abril	14 de julio	14 de septiembre	14 del mes siguiente	14 del mes siguiente
4	16 de abril	16 de julio	16 de septiembre	16 del mes siguiente	16 del mes siguiente
5	18 de abril	18 de julio	18 de septiembre	18 del mes siguiente	18 del mes siguiente
6	20 de abril	20 de julio	20 de septiembre	20 del mes siguiente	20 del mes siguiente
7	22 de abril	22 de julio	22 de septiembre	22 del mes siguiente	22 del mes siguiente
8	24 de abril	24 de julio	24 de septiembre	24 del mes siguiente	24 del mes siguiente
9	26 de abril	26 de julio	26 de septiembre	26 del mes siguiente	26 del mes siguiente
0	28 de abril	28 de julio	28 de septiembre	28 del mes siguiente	28 del mes siguiente

Fuente: SRI

Elaborado por: SRI

5.7.3 Obligaciones patronales (IESS)

El Art. 34 de la Constitución de la República del Ecuador y Art. 4 del Código del trabajo estipulan que los derechos de afiliación de los trabajadores son irrenunciables.

“Son sujetos del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular” (Instituto de seguridad social del Ecuador, 2008).

- a. El trabajador en relación de dependencia
- b. El trabajador autónomo
- c. El profesional en libre ejercicio
- d. El administrador o patrono de un negocio
- e. El dueño de una empresa unipersonal
- f. El menor trabajador independiente
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del seguro general obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

El aporte al IESS es del 9,35% de la remuneración total que perciben los colaboradores, es importante resaltar que para la aplicación del código del trabajo es necesario estar al día con el pago de las obligaciones patronales.

Posterior a la contratación del personal se deberá enviar los avisos de entrada del personal a esta entidad para que se hagan efectivos los descuentos y pagos correspondientes. Así mismo se deberá enviar un aviso de salida en caso de renuncia, despido o abandono por parte del trabajador.

CAPÍTULO VI

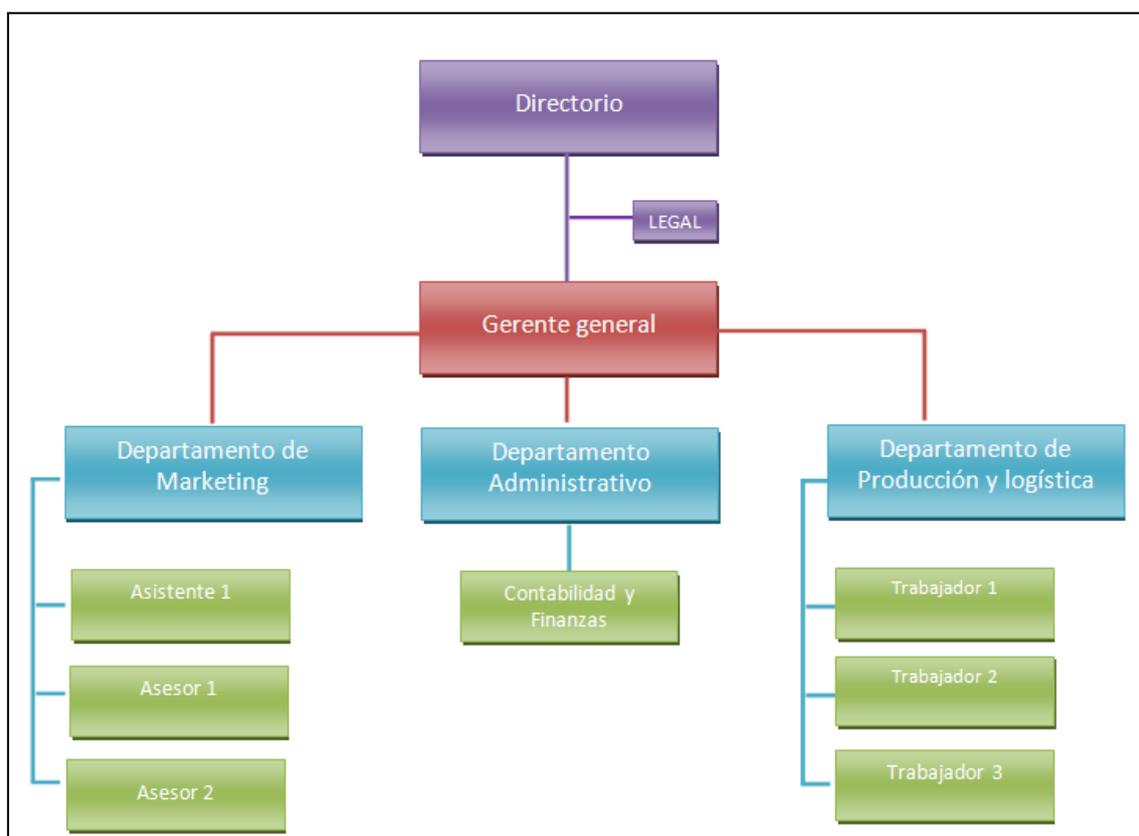
6 EQUIPO GERENCIAL

En este capítulo se describen los perfiles del puesto de trabajo, las responsabilidades y actividades que realizarán los colaboradores, también se da conocer las compensaciones y beneficios a las que tienen derecho.

6.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de Lizan Desing S.A. es sencilla y conforme se requiera la inclusión de más colaboradores se agregarán a los departamentos de ser necesario.

Gráfico 26. Organigrama Organizacional



Elaborado por: El Autor.

6.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

6.2.1 Directorio

El Directorio de Lizan Desing S.A estará conformado por los dueños de la empresa y, se encargará de tomar decisiones estratégicas como contratar al gerente general, destinar fondos para reinversión, crear alianzas estratégicas con empresas que apoyen el cumplimiento de los objetivos de la organización y, decidir acerca del ingreso de nuevos accionistas.

El Directorio realizará las siguientes funciones:

- Determinar los objetivos estratégicos de la empresa y controlar su cumplimiento.
- Aportar en el diseño de la planificación estratégica de la empresa.
- Evaluar los resultados obtenidos por el equipo administrativo de la empresa.
- Gestionar fuentes de financiamiento si es necesario reinvertir capital.

6.2.2 Gerente General

El Gerente General es el representante legal de la empresa, se encargará de establecer y controlar el cumplimiento de las políticas organizacionales que se seguirán en cada departamento.

Es el responsable de los resultados operativos y el desempeño de la empresa. Ya que es el encargado de controlar las actividades operativas tiene autoridad sobre el resto de cargos administrativos y operacionales.

Representa la imagen de la empresa tanto interna como externa, es capaz de crear relaciones con los proveedores y clientes con el fin de establecer negocios a largo plazo.

Su principal objetivo es garantizar valor a los clientes y, rentabilidad a los accionistas a través de la implementación y el control de la planificación estratégica de la empresa.

El gerente general realizará las siguientes funciones:

- Administrar los recursos de la empresa a través de la planificación estratégica.
- Controlar el cumplimiento de los objetivos y metas de la organización.
- Crear planes de acción de corto plazo en para un mejor control del proceso productivo de la empresa.
- Mejorar constantemente la estructura organizacional para aprovechar mejor los recursos disponibles.
- Desarrollar un ambiente agradable para el trabajo.
- Evaluar continuamente el rendimiento de la empresa.
- Contactar nuevos proveedores que tengan mejor tecnología o que produzcan mejores materias primas.
- Negociar con las entidades bancarias en caso de que se requiera capital de trabajo u otro tipo de inversiones.
- Su firma autoriza trámites, cheques y otros documentos.
- Contratar y despedir el personal en caso de ser necesario.

Supervisa: Jefe de marketing, contador y jefe de producción.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será el Jefe de Producción él que asuma sus funciones.

6.2.3 Jefe de Marketing

Es el responsable del manejo del marketing de la empresa, se encargará de diseñar el catálogo con el que se comercializarán los productos que la empresa ofrecerá.

Es capaz de gestionar nuevos clientes para la empresa, vender espacios publicitarios dentro del catálogo, manejar las relaciones públicas de la empresa y, controlar una excelente atención al cliente.

Su objetivo posicionar a Lizan Desing S. A. como una de las mejores empresa que vende productos de decoración para las ventanas de los hogares de Quito.

El Jefe de Marketing realizará las siguientes funciones:

- Analizar e investigar continuamente las necesidades de los clientes.
- Diseñar y crear estrategias de marketing que mejoren constantemente el posicionamiento de la empresa.
- Evaluar continuamente las ventas.
- Realizar una prospección de clientes cada 15 días.
- Controlar que la atención al cliente sea eficiente.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa: Asistente y Asesores comerciales.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será el gerente general él que asuma sus funciones.

6.2.4 Asesor comercial

Es la persona encargada de atender a los clientes personalmente, lo que implica generar impacto, tener apertura para las inquietudes del cliente y conocer de tendencias decorativas para asesorar correctamente. Adicionalmente es el encargado de cotizar y presentar las propuestas a los clientes.

El asesor comercial tendrá las siguientes responsabilidades:

- Atender eficientemente a los clientes.

- Ingresar las órdenes de producción.
- Coordinar las mediciones e instalaciones con los clientes.
- Generar las ventas de la empresa.
- Receptar los pagos o anticipos.
- Entregar un reporte diario de ventas al Jefe de marketing.
- Prospeccionar y visitar proyectos inmobiliarios

Jefe Inmediato: Jefe de Marketing.

Supervisa: No tiene personas bajo su cargo.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será una persona de la empresa que conozca de las actividades que se realizan en su puesto de trabajo.

6.2.5 Asistente

Es la persona encargada de atender a los clientes telefónicamente, lo que implica receptor preguntas, reclamos, quejas y gestionar sus posibles soluciones. Adicionalmente emitirá las órdenes de producción que posteriormente se fabricarán en el departamento de producción por lo que es responsable de tomar eficientemente las medidas de las ventanas.

El asistente tendrá las siguientes responsabilidades:

- Atender telefónicamente a los clientes.
- Emitir las órdenes de producción y facturación.
- Coordinar las mediciones e instalaciones con los clientes.
- Gestionar los cobros a clientes.
- Receptar los pagos en efectivo y reportar los depósitos en la Cta. Bancaria de la empresa.
- Receptar los documentos remitidos a la empresa.
- Ingresar las órdenes de producción al sistema.
- Receptar las llamadas de las personas que se comunican con la empresa.

- Manejar el envío y recepción de faxes a la empresa.
- Manejar los suministros de oficina.
- Asistir en diversas actividades a la gerencia.

Jefe Inmediato: Jefe de marketing.

Supervisa: No tiene personas bajo su cargo.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será una persona de la empresa que conozca de las actividades que se realizan en su puesto de trabajo.

6.2.6 Contabilidad y finanzas

Esta subdivisión del departamento administrativo se encarga de llevar la contabilidad de la empresa, así como de realizar todas las declaraciones que se deben presentar al SRI y otros entes estatales comprendidos en la ley de compañías. Proporcionará a la gerencia la información financiera necesaria para una oportuna toma de decisiones. Son los responsables de mantener al día todas las obligaciones que tiene la empresa, ya que se encargan de registrar las transacciones diarias de la empresa.

El Contador(a) tendrá las siguientes responsabilidades:

- Elaborar el presupuesto anual de la empresa.
- Contabilizar las transacciones diarias de la organización.
- Elaborar los libros de asientos contables y los estados financieros de la empresa para su posterior entrega al Directorio y Gerencia General.
- Elaborar los reportes de financieros, ventas, y producción solicitados por gerencia.
- Receptar las facturas de compra y realizar sus respectivas retenciones.
- Coordinar los pagos a proveedores, registrar las fechas de vencimiento de las facturas y los rubros a cancelar.

- Imprimir los cheques para realizar los pagos de las compras.
- Elaborar los roles de pagos de los empleados detallando ingresos, bonos, seguros médicos, aportes al IESS y demás retenciones de impuestos.
- Manejar un registro de los periodos de vacaciones de los empleados de la empresa.
- Controlar el inventario contable.
- Conciliar los bancos de la empresa.
- Administrar los préstamos a empleados.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa: No tiene personas bajo su cargo.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será el Gerente General él que asumirá sus funciones.

6.2.7 Jefe de Producción

El Jefe de Producción tiene a su cargo las Estaciones de Trabajo en las que se realizarán las órdenes de producción que se ingresan al sistema desde la recepción, gestiona la adquisición de inventario en conjunto con el departamento administrativo. Reporta a la gerencia informes del uso de materiales e inventario utilizado en el proceso productivo. Su objetivo es garantizar que el producto este elaborado bajo los mejores estándares de calidad, acorde a las medidas entregadas en la orden de producción y optimizando el uso de los materiales.

El Jefe de Producción realizará las siguientes funciones:

- Administrar, inventariar y descargar las existencias en el sistema.
- Controlar y supervisar el proceso productivo en las estaciones de trabajo.
- Crear planes de acción para un mejor control del proceso productivo de la empresa.

- Gestionar la adquisición de inventario.
- Controlar el corte de los materiales.
- Desarrollar un ambiente agradable para el trabajo.
- Evaluar el rendimiento de los empleados de producción.
- Coordinar el transporte de carga con los proveedores.
- Contratar y despedir al personal en caso de ser necesario previa aprobación del Gerente General.
- Realizará otra actividad solicitada por gerencia.

Jefe Inmediato: Gerente General.

Supervisa: Trabajador 1, Trabajador 2, Trabajador 3.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa será el gerente general él que asuma sus funciones.

6.2.8 Trabajador de la estación de trabajo

Las estaciones de trabajo son subdivisiones del departamento de producción donde se producen las cortinas según el modelo que escogió el cliente. Un trabajador de cualquier Estación de trabajo, es capaz de minimizar el desperdicio del material en el corte de los materiales, hábil en el armado de los rieles que utilizara el producto y, detallista en el acabado del producto.

El Trabajador de una estación de trabajo tendrá las siguientes responsabilidades:

- Cortar los materiales que se necesitan para la elaboración del producto.
- Armar los rieles de las cortinas y sistemas de las persianas.
- Probar el funcionamiento del sistema.
- Realizar un control de calidad del producto previo a la entrega.
- Realizar los despachos del producto terminado.
- Reportar al jefe de producción los despachos que realiza.
- Instalar las cortinas.

Jefe Inmediato: Jefe de Producción.

Supervisa: No tiene personas bajo su cargo.

Delegación de cargo: Por vacaciones, enfermedad u otro motivo que impida su presencia en la empresa, será contratado mediante contrato ocasional una persona que realice sus actividades

6.3 COMPENSACIONES A ADMINISTRADORES

La siguiente tabla describe la remuneración que tendrá el Gerente General

Tabla 9. Gasto Nómina Administrativa

GASTO DE NÓNIMA ANUAL							
Valores en USD							
Cargo	Número de puestos	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Décimo tercer sueldo	Décimo cuarto sueldo	Fondo de reserva	Vacaciones
Gerente General	1	\$ 1.000	\$ 12.000	\$ 1.200	\$ 292	\$ 1.000	\$ 500

Elaborado por: El Autor.

6.4 POLÍTICAS DE EMPLEO Y BENEFICIOS

6.4.1 Procedimientos de selección de personal

- Los postulantes deberán llenar un formulario de contratación con su información personal y laboral, posteriormente se verificará su veracidad y en caso de faltar a la verdad quedará anulada cualquier intención de contratación.
- Deberán entregar adjunto los siguientes documentos:
 - Copia de cedula de ciudadanía.
 - Curriculum Vitae.
 - Carta de recomendación u honorabilidad de su anterior empleo (opcional).

- Se filtrarán los postulantes para una primera entrevista en base a su experiencia profesional.
- Se realizará una entrevista con el gerente general y una persona contratada para evaluar las competencias y aspiraciones que tiene el postulante.
- Las personas que aprueben la primera entrevista, tendrán una segunda entrevista con el fin de establecer su remuneración y los beneficios que tienen por ley.
- Finalmente se establecerá una fecha de firma de contrato.

6.4.2 Proceso de contratación

- El contrato que se realizará será de plazo fijo a un año, con el fin de evaluar el desempeño personal y profesional de cada empleado.
- La firma del contrato se realizará en la fecha establecida y, se enviarán todos los documentos de contratación a la Inspectoría de Trabajo para su debida legalización.
- Se le entregará a cada empleado el reglamento interno de la empresa con el fin de darle a conocer sus responsabilidades y derechos.
- Se afiliará al empleado al IESS.
- Por último se abrirá una carpeta personal en la que se archivarán todos sus documentos, el responsable del manejo de este archivo es el Contador de la empresa, es él quien recurrirá frecuentemente a esta información.

6.4.3 Finiquito de contrato

- Conforme lo establecen los artículos 172 y 173 del código de trabajo, se dará por terminado el contrato de trabajo con reporte al inspector del trabajo por visto bueno.
- Se procederá a legalizar el finiquito del contrato con la presentación de las actas al inspector del trabajo asignado.

- Finalmente se cancelaran los rubros establecidos por la ley, al ex empleado y se archivarán los documentos.

6.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE LOS ACCIONISTAS

La empresa utilizará una política de pago de dividendos según una razón de pagos constantes (HIGUERAY GOMEZ, 2008.), es decir que se establece un porcentaje de las utilidades para el pago de dividendos a los accionistas.

El pago de dividendos se realizará bajo las siguientes condiciones:

- Los pagos a accionistas se realizarán a partir del primer año en que la empresa genere utilidades.
- El porcentaje de las utilidades destinado para el pago de dividendos es del 50%.
- El 50% se ocupara para reinvertir en activos fijos, capital de trabajo, cancelar pasivos de largo plazo u otra necesidad que tenga la empresa.
- El pago de dividendos se realizará el 1ero de Abril del año posterior en el que se obtuvo utilidades.
- El monto correspondiente al pago de dividendos se calculará en función del capital invertido en la empresa.
- Los pagos se realizarán con cheque o transferencia bancaria a las cuentas personales de los accionistas.
- No tendrán derecho a cobro de dichos pagos los accionistas que no figuren legalmente en los estatutos de la empresa.
- En caso de fallecer de uno de sus accionistas, el pago se realizará a aquella persona que la ley de compañías beneficie y, se procederá a realizar los trámites de traspaso de acciones.

Una vez realizados los pagos de dividendos se procederá a realizar un informe de constancia de pago y recepción.

6.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS

Es necesario contar con los servicios de expertos que nos ayuden con la gestión administrativa como apoyo a la gerencia. Adicionalmente se requiere contar con los servicios de un asesor jurídico como parte del equipo de trabajo bajo la modalidad de servicios profesionales, serán contratados cuando la compañía así lo requiera.

CAPÍTULO VII

7 CRONOGRAMA

En este capítulo se pone de manifiesto las actividades que se requieren para poner en marcha el negocio, además se describen los riesgos e imprevistos que se pueden presentar.

7.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA IMPLEMENTACIÓN

7.1.1. Constitución de la compañía

Se realizarán los respectivos trámites de constitución de la empresa descritos en Instructivo Societario (Superintendencia de compañías, 2008) emitido por la superintendencia de compañías (ver anexo 2). La empresa se constituirá una compañía anónima con el aporte los 3 socios inversionistas.

7.1.2. Realización de los tramites tributarios con el SRI y el IESS

Se procederá a obtener el Ruc de la empresa y la figura de empleador en el IESS para realizar los aportes de los empleados y cumplir con los requerimientos de ley.

7.1.3. Contratación de la empresa consultora para selección de personal

Se contratará a la empresa que realizará la selección de personal ajustándose a los perfiles descritos en el plan gerencial para su posterior contratación y afiliación al seguro social.

7.1.4. Trámites de importación de maquinaria

En esta etapa se comprará la maquinaria de corte, perforado y costura que se requiere para la implementación de la planta. Se contratará el flete y los

seguros de transporte así mismo se definirán los términos de pago, condiciones de entrega y garantía. Adicionalmente se realizarán los documentos de desaduanización.

7.1.5. Búsqueda del galpón para implementación de la planta

Se procederá buscar y visitar los galpones disponibles que cumplan con los requerimientos descritos en el plan de operaciones para su posterior arrendamiento.

7.1.6. Revisión del estado de los galpones

Se revisará el funcionamiento de los servicios básicos del galpón y qué adecuaciones se deben realizar para el correcto funcionamiento de la maquinaria y la ubicación de los materiales.

7.1.7. Contratación del galpón

Se establecerá un contrato de arrendamiento con el dueño del galpón y se definirán los términos de pago y demás requisitos legales.

7.1.8. Adecuación de las instalaciones eléctricas y sanitarias

Se procederá estructurar y calibrar los medidores de luz, instalar los conectores eléctricos que utilizan las máquinas de corte, perforado y costura, instalación de baterías sanitarias, divisiones de áreas de trabajo, los sitios para los desperdicios de material reciclable y la basura.

7.1.9. Construcción de perchas para el stock de materiales.

Se construirá las perchas en la bodega para el almacenamiento de los materiales con numeración y codificación de la ubicación de cada material con

el fin de inventariar y llevar un estricto control sobre el uso de materiales utilizados en cada orden de producción.

7.1.10. Importación de telas, accesorios, rieles y cenefas.

En esta etapa se comprará los materiales, los componentes con los que se arman los rieles y las telas que se requieren producción de las persianas y cortinas. Posteriormente se contratará el flete y los seguros de transporte, así mismo se definirán los términos de pago, condiciones de entrega y garantía.

7.1.11. Instalación del sistema contra incendios y seguridad industrial

Se realizarán las instalaciones de sistemas contra incendios (ubicación de los extintores) y se colocarán las señalizaciones de emergencia para una pronta evacuación del personal en caso de que ocurra un accidente.

7.1.12. Adecuaciones telefónicas, red local e internet

Se instalará el cableado y las conexiones telefónicas así como el de la red local de la empresa para el funcionamiento del software administrativo e internet.

7.1.13. Obtención de permisos municipales, Bomberos y funcionamiento

Se realizarán los trámites para la obtención de la licencia metropolitana de funcionamiento (Municipio metropolitano de Quito, 2006.) y permisos de bomberos en la Administración zonal que corresponda.

7.1.14. Transporte de la maquinaria y el stock de inventario de puerto a fábrica.

Se contratará los servicios de una empresa especializada en el transporte de maquinaria industrial para evitar el estropeo de las máquinas.

7.1.15. Proceso de almacenamiento del inventario en las perchas

Se almacenará el material en las perchas para realizar el inventario del material y los componentes.

7.1.16. Inventario, implementación del software contable y sistemas de control

Se realizará el conteo de todos los materiales y componentes con los que la empresa iniciará sus operaciones, se instalará el software administrativo en las computadoras de la empresa y se procederá a la alimentación de la base de datos del inventario para su manejo y control.

7.1.17. Contratación del personal administrativo y de planta

Después de recibir el informe de la empresa encargada del proceso de selección, se procederá a contratar a las personas seleccionadas, afiliarlas al IESS y enviar sus contratos al Ministerio de Relaciones Laborales para su legalización.

7.1.18. Instalación de la maquinaria

Se instalará y se harán pruebas de funcionamiento con los técnicos de la maquinaria para posteriormente capacitar al personal sobre el adecuado uso y las seguridades que deben tener al momento de operar las maquinarias de corte.

7.1.19. Inducción operativa y pruebas de funcionamiento

En esta etapa se capacitará al personal administrativo en el proceso de la elaboración de órdenes de producción, uso del software administrativo,

facturación, devoluciones o reproceso en pedidos y un aspecto fundamental la atención de servicio al cliente.

Por otro lado se procederá a capacitar al personal de planta en la operación del sistema tanto en descarga de materiales del inventario como en la organización de los procesos productivos por orden de trabajo. Se formarán equipos de trabajo para la distribución de los procesos de producción y la asignación de responsabilidades.

7.1.20. Inicio de operaciones

Se iniciarán las operaciones y atención al cliente.

7.1.21. Implementación del plan de marketing

Se implementará el plan de marketing descrito en el capítulo VI.

7.2 RIESGOS E IMPREVISTOS

Los principales riesgos que se pueden presentar durante la implementación del negocio son: que la adquisición de la maquinaria y la materia prima se retrase en sus procesos de transporte y desaduanización.

En caso de un retraso en la instalación de la maquinaria provocado por un lento trámite en la desaduanización de los equipos se considerará la posibilidad de subcontratar los servicios de corte de la tela en empresas que prestan este tipo de servicio.

En el caso de que se requieran accesorios y materiales con los que Lizan Desing no cuente en el inicio de sus operaciones, estos se pueden adquirir en el mercado local en stocks pequeños hasta que se pueda contar con los materiales importados.

7.3 DIAGRAMA DE GANTT

Tabla 10. Cronograma General de actividades

ABRIL DEL 2012																							
ACTIVIDADES	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L		
	2	3	4	5	6	9	10	11	12	13	16	17	18	19	20	23	24	25	26	27	30		
1. CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA	■																						
2. REALIZACIÓN DE TRÁMITES TRIBUTARIOS	■																						
3. CONTRATACIÓN DE EMPRESAS PARA SELECCIÓN DE PERSONAL	■																						
4. TRÁMITES DE IMPORTACIÓN DE MAQUINARIA	■																						
5. BÚSQUEDA DEL GALPÓN PARA IMPLEMENTACIÓN DE LA FÁBRICA	■																						
6. REVISIÓN DEL ESTADO DE LOS GALPONES	■																						
7. ARRENDAMIENTO DEL GALPÓN	■																						
8. ADECUACIÓN DE LAS INSTALACIONES ELECTRICAS Y SANITARIAS	■																						

Elaborado por: El Autor.

Tabla 11. Cronograma General de actividades

MAYO DEL 2012																										
ACTIVIDADES	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J			
	1	2	3	4	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30	31			
8. ADECUACIÓN DE LAS INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y SANITARIAS	■																									
9. CONSTRUCCIÓN DE PERCHAS PARA BODEGA											■															
10. IMPORTACIÓN DE MATERIALES Y TELAS											■															
11. IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS CONTRA INCENDIOS Y SEGURIDAD INDUSTRIAL											■															
12. ADECUACIONES TELEFÓNICAS, RED LOCAL E INTERNET											■															
13. OBTENCIÓN DE PERMISOS MUNICIPALES, BOMBEROS Y FUNCIONAMIENTO											■															
14. TRANSPORTE DE MAQUINARIA Y STOCK DE PUERTO A FÁBRICA											■															

Elaborado por: El Autor.

Tabla 12. Cronograma General de actividades

JUNIO DEL 2012																					
ACTIVIDADES	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V	L	M	M	J	V
	1	4	5	6	7	8	11	12	13	14	15	18	19	20	21	22	25	26	27	28	9
14. TRANSPORTE DE MAQUINARIA Y STOCK DE PUERTO A FÁBRICA																					
15. ALMACENAJE DEL STOCK EN PERCHAS																					
16. CONTEO DEL INVENTARIO, IMPLEMENTACIÓN DE SOFTWARE CONTABLE Y SISTEMAS DE CONTROL																					
17. CONTRATACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y DE PLANTA																					
18. INSTALACIÓN DE LA MAQUINARIA																					
19. INDUCCIÓN OPERATIVA Y PRUEBAS DE FUNCIONAMIENTO																					
20. INCIO DE OPERACIONES																					
21. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MARKETING																					

Elaborado por: El Autor.

CAPÍTULO VIII

8 RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

En este capítulo se describirán los supuestos con los que se realizó el plan de negocios, sus principales riesgos y las soluciones que se deberán implementar.

8.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS

- Para la proyección de ventas se realizaron tres escenarios: normal, optimista y pesimista, en los que se calculó las ventas que percibirá la empresa. Para las proyecciones se consideró el pronóstico que el Banco Central del Ecuador - BCE estableció para el crecimiento del sector de la construcción en los próximos cinco años.
- El tamaño del mercado se obtuvo en base a un estudio realizado por la cámara de la construcción de Quito en el 2010 del cual se obtuvo el dato de la demanda real de vivienda, es decir las unidades de vivienda que fueron adquiridas en el 2010. En base a la segmentación de mercados se determinó que 4962 viviendas forman parte del mercado objetivo.
- El negocio utilizará un canal de distribución directo es decir productor-consumidor.
- La localización estará ubicada en el sector industrial del Inca en el norte de Quito, ya que permite estar cerca del mercado objetivo y cuenta con galpones de arriendo que se acogen a los requerimientos físicos de la fábrica.
- El número de personas que se requiere para el equipo de producción son cuatro, quienes deberán cumplir con los perfiles que se describieron en el capítulo VI y serán capaces de alcanzar los objetivos de producción.

- Las proyecciones financieras se realizan considerando valores constantes a cinco años en tres escenarios: normal, optimista, pesimista y con el criterio apalancado y desapalancado.
- Los precios de los productos difieren por el modelo de la cortina o persiana que elija el cliente por lo que el punto de equilibrio se calcula en base a las ventas combinadas de cortinas y persianas que se necesitan para cubrir los costos de la empresa a un precio promedio.
- Para el cálculo del costo de oportunidad se utiliza el modelo del CAPM obteniendo una tasa de descuento de 8,03% con apalancamiento y 9,39% sin apalancamiento con cada escenario (ver Anexo 11).
- La valoración de la empresa determinará la viabilidad financiera del proyecto, en este punto se calcula el valor actual neto de los flujos de caja del proyecto y la tasa interna de retorno para los escenarios planteados anteriormente.

8.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES

Riesgo: una desaceleración en el crecimiento del sector de la construcción provocaría que la demanda del negocio se contraiga ya que depende directamente de la edificación de nuevas viviendas y edificios. Si esto sucede la dinamización que el mercado inmobiliario presenta desde mediados del 2010 (Lideres, 2011) experimentaría una disminución en la demanda de bienes inmuebles y sus productos complementarios.

Estrategia: se implementará paralelamente una línea de negocio que se dedique a la automatización de las persianas ya instaladas. Este servicio generaría grandes expectativas ya que los ambientes de los clientes serán transformados tecnológicamente y se podrán controlar inalámbricamente mejorando el confort de los usuarios y convirtiéndose en un servicio exclusivo.

Riesgo: cambios imprevistos en los gustos y preferencias de las personas principalmente producidos por la influencia de tendencias decorativas del extranjero y el uso de materiales que no contaminen el medio ambiente.

Estrategia: Empezar a producir cortinas y persianas con sello verde a pesar de que los materiales que se utilizan pueden ser reciclados el tener un producto con esa denominación sería un valor agregado para el cliente.

CAPÍTULO IX

9 PLAN FINANCIERO

El presente capítulo muestra la valoración financiera del plan de negocios para la producción y comercialización de cortinas y persianas para un periodo de cinco años, así mismo se realizaron tres escenarios esperado, optimista y pesimista en función de la variación de las ventas. Los anexos mostrarán de manera detallada los resultados económicos y porcentuales.

9.1 INVERSIÓN INICIAL

La inversión inicial de Lizan Desing S.A. es la siguiente:

Tabla 13. Cuadro de Inversión Inicial

Inversiones	Monto
Activos Fijos	\$ 63.845,00
Activos Intangibles	\$ 3.200,00
Capital de Trabajo	\$ 50.672,65
TOTAL	\$ 117.717,65

Elaborado por: El Autor.

La inversión en activos fijos e intangibles se presenta con mayor detalle en el Anexo 4, el capital de trabajo se calculó en función del período de cobranza a clientes, el pago a proveedores, los sueldos y salarios, inventarios, gastos y servicios básicos para tres meses de operaciones (ver Anexo 5).

9.2 FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso de la empresa serán principalmente la venta e instalación de cortinas y el servicio de mantenimiento o limpieza de los mecanismos de persianas ya instaladas. A continuación se presentan los precios por modelo de cortina.

Tabla 14. Cuadro de precios de venta

Precios de Venta por m ²							
Material / Modelo	Cortina Tradicional	Persiana Horizontal	Romana	Enrollable	Zebra	Panelada	Persiana Vertical
PVC	-	-	-	-	-	-	\$15
TELA	\$30	-	-	-	-	-	\$20
BLACKOUT	-	-	\$48	\$39	-	\$50	-
SCREEN	-	-	\$48	\$39	-	\$50	-
TRANSPAR	-	-	\$52	\$40	-	\$50	-
ENTE	-	\$45	-	-	-	-	-
ALUMINIO	-	-	-	-	-	-	-
TELA DE FRANJAS	-	-	-	-	\$55	-	-
PVC	-	-	-	-	-	-	\$18
TELA	\$45	-	-	-	-	-	\$25
BLACKOUT	-	-	\$58	\$47	-	\$60	-
SCREEN	-	-	\$58	\$47	-	\$60	-
TRANSPAR	-	-	\$62	\$50	-	\$60	-
ENTE	-	\$52	-	-	-	-	-
ALUMINIO	-	-	-	-	-	-	-
TELA DE FRANJAS	-	-	-	-	\$65	-	-

Elaborado por: El Autor.

La proyección de las ventas se realizó en base al crecimiento del sector de la construcción pronosticada por el Banco Central del Ecuador - BCE y la demanda de estos productos decorativos (Ver Anexo 6).

9.3 COSTOS Y GASTOS

9.3.1 Costos

Los principales costos que enfrentará la empresa son: materia prima, accesorios, mano de obra, herramientas de armado, arriendo del galpón y servicios básicos (Ver Anexo 7).

9.3.2 Gastos

Los gastos principales que asumirá la empresa son: remuneraciones administrativas, comisiones, suministros de oficina, publicidad, combustible y movilizaciones, mantenimiento de la maquinaria e imprevistos (ver Anexo 7).

9.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO

De acuerdo al escenario normal los resultados son los siguientes:

Tabla 15. Cuadro de Márgenes y Utilidad

Escenario Normal con apalancamiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen Bruto	\$ 210.441	\$ 201.863	\$ 215.236	\$ 228.609	\$ 241.983
Margen Operativo	\$ 91.410	\$ 77.858	\$ 91.231	\$ 106.226	\$ 119.600
Margen Neto	\$ 55.413	\$ 47.346	\$ 56.444	\$ 66.575	\$ 75.673
Escenario Normal sin apalancamiento					
Margen Bruto	\$ 210.441	\$ 201.863	\$ 215.236	\$ 228.609	\$ 241.983
Margen Operativo	\$ 91.410	\$ 77.858	\$ 91.231	\$ 106.226	\$ 119.600
Margen Neto	\$ 58.274	\$ 49.635	\$ 58.160	\$ 67.719	\$ 76.245

Elaborado por: El Autor.

9.5 ESTADO DE RESULTADOS ACTUAL Y PROYECTADO

Los estados de resultados del presente plan de negocios se proyectaron para 5 años en base a dos supuestos, con y sin financiamiento. Además se analizaron tres escenarios normal, optimista y pesimista considerando la proyección de

ventas, los costos, gastos, participación de trabajadores e impuestos. En el anexo 8 se detallan los resultados de los supuestos utilizados.

9.6 BALANCE GENERAL ACTUAL Y PROYECTADO

Los balances generales de la empresa se proyectaron con los supuestos antes descritos; con y sin apalancamiento.

Se utilizará el 50% de las utilidades retenidas para reinvertir en la adquisición de inventario y el restante se repartirá como pago de dividendos a los accionistas de la empresa. En el Anexo 9 se detallan los resultados de los balances proyectados a 5 años con cada escenario.

9.7 FLUJOS DE EFECTIVO PROYECTADOS

Los flujos de efectivo del plan de negocios se realizaron con una proyección para 5 años en base a tres escenarios; normal, optimista y pesimista, se debe tener en cuenta que el criterio que se utilizó para la proyección fue; con y sin apalancamiento. En el anexo 10 se muestran los resultados del flujo del efectivo tanto para la empresa como para los accionistas con cada escenario.

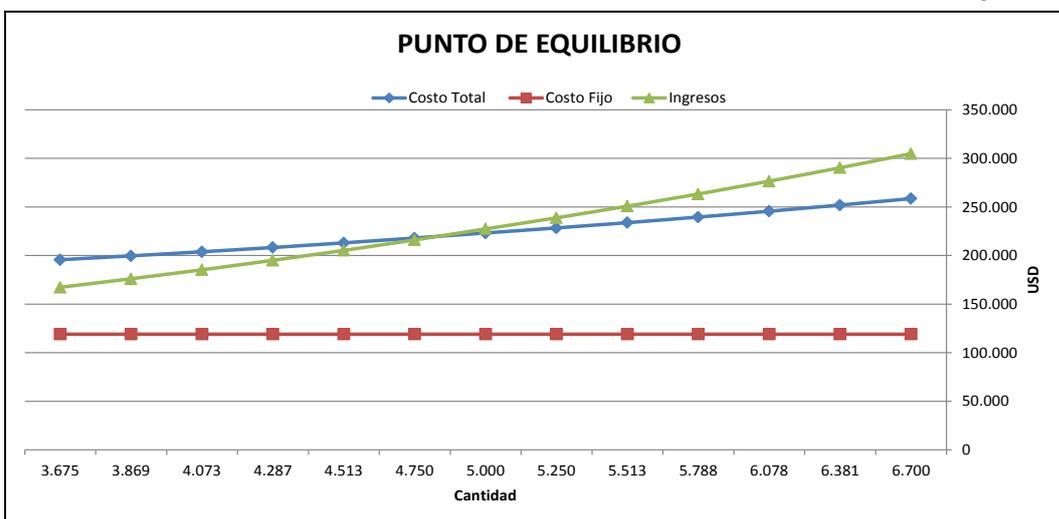
Adicionalmente para la proyección se consideraron los ciclos operativos del negocio entre cobranza, pago a proveedores y días de inventario. Así mismo se utilizó el modelo del CAPM para el cálculo del costo de oportunidad (ver anexo 11).

9.8 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio del negocio se calculó en función de los ingresos de la empresa, las cantidades que se venderán y el costo total.

En base a los resultados obtenidos en las proyecciones y la estimación de los costos financieramente la empresa no gana y tampoco pierde cuando venda la cantidad de 4830 m² de cortinas y persianas.

Gráfico 27. Punto de Equilibrio

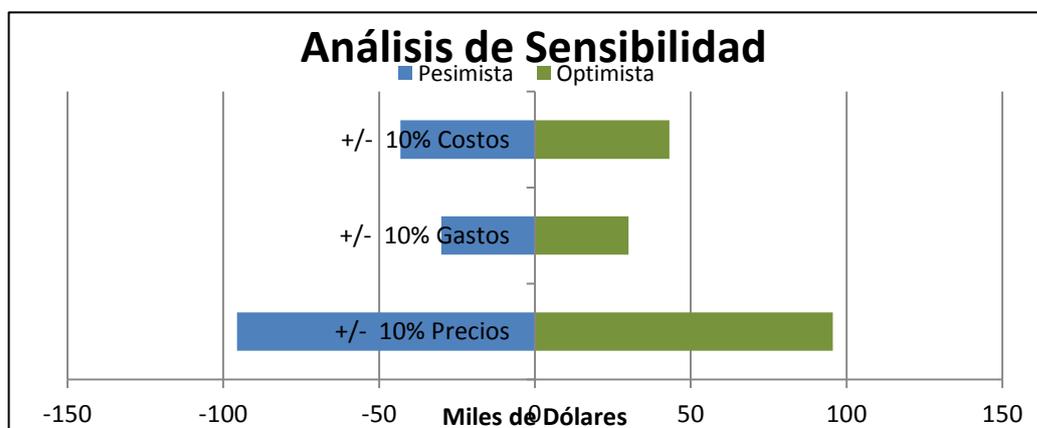


Elaborado por: El Autor.

9.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES

Analizando los resultados de los estados financieros se concluyó que con un incremento del 10% en los costos y gastos la empresa puede continuar generando utilidades ya que la variable más sensible es el precio como se puede ver a continuación en el gráfico

Gráfico 28. Análisis de Sensibilidad



Elaborado por: El Autor.

9.10 ÍNDICES FINANCIEROS

Los índices financieros que se utilizaron para el análisis de las proyecciones fueron índices de liquidez, rentabilidad y desempeño.

9.10.1 Índices de liquidez

Los resultados de los índices de liquidez demuestran que la empresa tiene la capacidad financiera para cubrir sus deudas de corto plazo desde el primer año, posteriormente en el año 5 se puede ver una solvencia de \$5,49 por cada dólar de deuda de corto plazo como demuestra la liquidez ácida.

Tabla 16. Índices de liquidez financiera

Escenario Normal con apalancamiento					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Liquidez	\$ 2,95	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 3,83	\$ 6,44
Liquidez Ácida	\$ 1,84	\$ 1,55	\$ 1,55	\$ 2,89	\$ 5,49
Escenario Normal sin apalancamiento					
Liquidez	\$ 2,95	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 4,38	\$ 6,91
Liquidez Ácida	\$ 1,84	\$ 1,55	\$ 1,55	\$ 3,43	\$ 5,96

Elaborado por: El Autor.

9.10.2 Índices de rentabilidad

Tabla 17. Índices de rentabilidad financiera

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	$\frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$	143,1%	121,9%	142,8%	166,3%	187,3%
ROI	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{INVERSION PROYECTADA}}$	47,0%	40,2%	47,9%	56,5%	64,3%
ROE	$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL}} \times 100$	56,3%	32,5%	37,4%	40,2%	42,1%

Elaborado por: El Autor.

Los índices de rentabilidad muestran por un lado una eficiente rotación de los activos para generar utilidades durante los 5 años en los que se realizaron las proyecciones del proyecto. Así mismo se puede ver como en el quinto año se obtiene un retorno aceptable para los accionistas de la empresa.

9.10.3 Índices de desempeño

Los índices de desempeño de la empresa muestran que el negocio tiene ciclos operativos positivos, esto se debe a que las ventas se realizan con anticipo y los proveedores tienen la capacidad de otorgar en promedio 45 días de crédito, se debe resaltar este punto ya que es una forma de apalancar las obligaciones de la empresa sin costo de deuda.

Tabla 18. Índices de desempeño operativo

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cobranza Clientes	30 días				
Pago a proveedores	45 días				
Rotación de Inventario	40 días				

Elaborado por: El Autor.

9.11 VALUACIÓN

Los resultados financieros del plan de negocios para la producción y comercialización de cortinas y persianas en la ciudad de Quito se presentan en tres escenarios: normal, optimista y pesimista. Los supuestos que se utilizaron fueron con y sin apalancamiento.

Tabla 19. Valoración Financiera de la empresa

Valoración Apalancada Empresa			
	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de Descuento	8,03%	8,03%	8,03%
TIR	47,95%	50,64%	53,25%
VAN FCL	\$ 168.150	\$ 186.865	\$ 206.252
Inversión	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65
Período de Recuperación	1,98	1,95	1,92
Valoración Desapalancada Empresa			
	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de Descuento	9,39%	9,39%	9,39%
TIR	51,02%	53,65%	56,20%
VAN FCL	\$ 168.015	\$ 185.797	\$ 204.212
Inversión	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65
Período de Recuperación	1,84	1,82	1,79

Elaborado por: El Autor.

CAPÍTULO X

10 PROPUESTA DE NEGOCIOS

El presente capítulo expone concretamente el financiamiento deseado, el uso de estos recursos y el retorno para los accionistas.

10.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Los recursos económicos que se requieren para la puesta en marcha del negocio son de \$ 117.717,65. Para esto, los accionistas realizarán un aporte de capital y se obtendrá un crédito en una entidad financiera para completar la cantidad requerida como inversión inicial.

Los flujos de caja del proyecto contemplan la repartición de dividendos en partes equitativas desde el primer año de implementación.

10.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

La estructura de capital deseada estará compuesta un 60% por el aporte de los accionistas de la empresa y el 40% restante será financiado con deuda a través de una entidad financiera a cinco años plazo a una tasa de interés del 9.53%.

Tabla 20. Financiamiento de la inversión

Financiamiento de la inversión		
	%	Valor
Aporte de Capital	60%	\$ 70.630,59
Financiamiento con Deuda	40%	\$ 47.087,06
Total		\$ 117.717,65

Elaborado por: El Autor.

El anexo 10,1 muestra de manera detallada la tabla de amortización de la deuda, el pago de intereses y el capital.

10.3 CAPITALIZACIÓN

La empresa contará con tres accionistas quienes aportarán cantidades iguales para la puesta en marcha del negocio. Por tanto, serán retribuidos con dividendos y utilidades iguales, se considerarán las reservas legales de la empresa equivalentes al 10% de la utilidad de cada año.

Tabla 21. Aportes de los Accionistas

Aportes de Accionistas		
	%	Valor
Accionista 1	33.3%	\$ 23.543,53
Accionista 2	33.3%	\$ 23.543,53
Accionista 3	33.3%	\$ 23.543,53
Total		\$ 70.630,59

Elaborado por: El Autor.

10.4 USO DE FONDOS

Con el aporte de los accionistas y el crédito que se realizará en una entidad financiera se dispondrá de \$ 117.717,65 cantidad que se requiere para la inversión inicial.

Tabla 22. Uso de fondos Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Activos Fijos	\$ 63.845,00
Activos Intangibles	\$ 3.200,00
Capital de Trabajo	\$ 50.672,65
TOTAL	\$ 117.717,65

Elaborado por: El Autor.

10.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA

Los accionistas de la empresa reciben rendimientos positivos en los tres escenarios que se utilizaron para la proyección de los estados financieros, como se puede ver los porcentajes de ganancia sobre la inversión son superiores que la tasa de descuento del proyecto.

Tabla 23. Retorno para el inversionista

Valoración apalancada para el inversionista			
	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de Descuento	8,03%	8,03%	8,03%
TIR	30,71%	33,18%	35,59%
VAN FCA	\$ 56.060	\$ 64.817	\$ 73.937
Inversión	\$ 70.630,59	\$ 70.630,59	\$ 70.630,59
Período de Recuperación	3,15	3,04	2,95
Valoración desapalancada para el inversionista			
	Pesimista	Normal	Optimista
Tasa de Descuento	9,39%	9,39%	9,39%
TIR	24,88%	26,67%	28,43%
VAN FCA	\$ 59.481	\$ 68.265	\$ 77.364
Inversión	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65	\$ 117.717,65
Período de Recuperación	3,22	3,14	3,07

Elaborado por: El Autor.

El escenario apalancado muestra una TIR mayor, esto se debe a que el pago de los intereses de la deuda genera un escudo fiscal. Se debe tener en cuenta que los inversionistas tendrán una repartición de dividendos desde el primer año de implementación.

CAPÍTULO XI

11 Conclusiones y recomendaciones

El capítulo XI expone las conclusiones y recomendaciones finales del desarrollo del plan de negocios y la investigación realizada.

11.1 Conclusiones

- El estudio de mercado ha demostrado la viabilidad del proyecto porque existe una demanda para de este tipo de bienes. Que se estima en 9465 casas que requieren cortinas.
- En las estimaciones del mercado se consideró el crecimiento del sector de la construcción y no de la manufactura por las características del negocio.
- La investigación de mercados determinó que el mercado objetivo del negocio lo construyen personas o familias que adquirieron una vivienda o departamento nuevo, tienen un nivel socioeconómico medio y alto, y requieren de cortinas para su hogar.
- La localización de la fábrica está orientada al mercado, cumple con los requerimientos físicos necesarios para realizar las operaciones y no requiere de permisos difíciles de obtener.
- La estructura organizacional se ha fundamentado en los requerimientos de personal para satisfacer y cumplir las necesidades de producción.
- La comercialización será mediante un canal directo Fábrica-Consumidor para controlar los servicios que le generan valor agregado al cliente como son una correcta medición de las ventas, un producto que cumpla o supere

las expectativas del cliente y una instalación adecuada que no destruya las paredes de la casa.

- La promoción se realizará mediante de alianzas estratégicas y no por los medios de comunicación tradicionales porque de esta manera el contacto es más directo con el cliente.
- Financieramente el negocio es rentable y puede repartir dividendos desde el primer año de operaciones. Las proyecciones de los estados financieros son positivas, así mismo el VAN y la TIR es mayor a la tasa de descuento.

11.2 Recomendaciones

- Se recomienda realizar el proyecto por los motivos expuestos en las conclusiones.
- Se debe considerar el crecimiento del sector de la construcción ya que los productos que se ofrecerá son productos decorativos complementarios.
- Se recomienda utilizar los materiales considerados como de desperdicio para las cenefas de las persianas ya que parte del éxito en la producción depende directamente de la optimización de la tela.
- Se recomienda realizar el proyecto con fondos apalancados, ya que los resultados financieros no difieren en gran porcentaje, se minimiza el riesgo de arriesgar un capital propio y se aprovecha los escudos fiscales de la deuda.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

DAVID, Fred, Conceptos de Administración Estratégica, Editorial Mcgraw Hill, México, 5ª Edición, Año 2003.

GALINDO, Edwiin. Estadística métodos y Aplicaciones para la administración e ingeniería. Editorial ProCiencia, 2ª Edición, Año 2006.

KOTLE, Philip ARMSTRONG Gary, Fundamentos de Marketing, Editorial Prentice Hall, 6ª Edición, Año 2003.

LAMB Charles W., HAIR Joseph Jr., MCDANIEL Carl., Marketing, Editorial Cengage Learning, 8ª Edición, Año 2006.

MALHOTRA, Naresh K., Investigación de Mercados, Editorial Pearson Educación, 4ª Edición, Año 2004.

PORTER, Michael, Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores, Editorial Continental, Año 2002.

ROSS, Stephen, Finanzas Corporativas, Editorial McGraw Hill, 7ª Edición, Año 2005.

SAPAG, Chain Nassir, Preparación y Evaluación de Proyectos, Editorial MacGraw Hill, 5ª Edición, Año 2008.

Artículos:

MONTERO Xavier. (2011). La decoración abre espacio a este negocio. Revista Líderes, pág. 18

Recursos de internet:

Banco central del Ecuador, Estudio Mensual de Opinión Empresarial Julio del 2011, Recuperado el 20 de Agosto del 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/oe201107.pdf>

Banco central del Ecuador, Evolución del Crédito y Tasas de Interés Efectivas Referenciales Abril 2011, Recuperado el 3 de junio del 2011, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/BoletinTasasInteres/ect201104.pdf>.

MATA Gustavo, Análisis Genérico de la cadena de valor 2010, Recuperado el 10 de Julio del 2011, de <http://gustavomata.org/wp-content/uploads/2008/04/microsoft-word-estrategia-y-competencia-15.pdf>.

Merlo Carmen Inés, Perspectivas económicas para el Ecuador 2011, Recuperado el 02 de Julio del 2011, de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/perspectivas-economicas-de-ecuador-para-2011>.

Superintendencia de compañías, Instructivo societario 2008, Recuperado el 15 de Octubre de 2011, de <http://natlaw.com/interam/ec/bs/sp/specbs00004.pdf>.

VEGA Roberto, Estudios de la demanda de vivienda en Quito 2010, Recuperado el 6 Agosto del 2011, de www.camaraconstruccionquito.ec/index.php?option.

Entrevistas:

Arq. Francisco Xavier Tapia, Arquitecto independiente. Entrevista realizada en Junio del 2011.

Arq. Santiago García. Arquitecto independiente. Entrevista realizada en Agosto del 2011.

MBA. Paúl López. Gerente General de Decortinas Cía Ltda. Entrevista realizada en Octubre del 2011

ANEXOS

Anexo 1

Cuestionario entrevista con expertos

1. ¿Qué tipo de cambios presentan las nuevas construcciones tanto departamentos como casas en general?
2. ¿Qué proyecciones tiene la construcción en Quito?
3. ¿Cree Ud. que hay una influencia extranjera en los estilos de decoración?
4. ¿Qué perspectivas cree Ud. tendrá la decoración de interiores?
5. ¿Qué productos sustitutos tiene las cortinas?
6. ¿Cómo han evolucionado las cortinas los últimos 5 años?
7. ¿Qué producto es el que se comercializa con más frecuencia?
8. ¿Cómo ve el mercado a futuro?
9. ¿En promedio cuánto presupuesto necesitaría una persona para adquirir unas cortinas nuevas?
10. ¿Quiénes son los proveedores de la industria?

Anexo 2

CUESTIONARIO	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
NOMBRE DEL ENCUESTADO _____ SEXO: F__ M__ TELF. _____ SECTOR DONDE VIVE: _____	EDAD: 25 – 35 36 – 45 46 – 55 Más de 55

1. La casa o departamento donde vive es:

- a) Propia
- b) Arrendada
- c) Otra _____

2. ¿Tiene cortinas en su casa?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es NO preguntar ¿por qué NO? Y ¿qué producto ocupa en lugar de las cortinas? Terminar la encuesta.

3. ¿Las adquirió Ud.?

SI _____ NO _____

Si la respuesta es NO preguntar ¿Quién las adquirió? _____

4. ¿Qué tipo de cortinas tiene en su hogar?

- a) Tradicionales de tela
- b) Persianas
- c) Romanas
- d) Enrollables
- e) Paneladas
- f) De madera

5. ¿Dónde las adquirió?

- a) Compró en un local comercial
- b) Venta directa en su casa (vendedor)
- c) Las importo
- d) Le obsequiaron
- e) Otro _____

6. ¿Cuáles de los siguientes motivos incidieron en la compra de sus actuales cortinas?

- a) Tener Privacidad.
- b) Tener una decoración a la moda en casa.
- c) Facilidad de uso
- d) Tradición familiar
- e) Otra _____

7. En orden de importancia cómo clasificaría Ud. los siguientes atributos desde 1 lo menos importante hasta 5 lo más importante.

- ___ Calidad en los materiales
- ___ Una amplia gama de colores
- ___ Modelos
- ___ Precio
- ___ Garantía

8. ¿Qué colores escogería Ud. si desea adquirir unas cortinas nuevas?

- a) Dorados
- b) Pasteles
- c) Llanos (un solo color)

- d) Cafés
- e) Con estampados
- f) Otro _____

9. ¿Cuánto dinero estaría Ud. Dispuesto(a) a gastar por m² en la compra de unas cortinas nuevas independientemente del modelo que le guste?

Entre \$40 y \$60

Entre \$61 y \$80

Entre \$81 y \$100

Más de \$ 100

10. ¿Estaría dispuesto a comprar estos productos por medio de un catálogo que exponga los modelos, materiales y beneficios de las cortinas?

SI_____ NO_____

11. De los siguientes servicios cuáles le gustaría que se proporcionen adicionalmente a venta del producto.

Lavado profesional.

Mantenimiento de los mecanismos.

Reparación por daño o deterioro

Otro _____

Anexo 3

Equipos y Maquinaria para Planta			
Ítem	Cantidad	Costo	Total
Máquina de coser industrial	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Sierra Industriales	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Lijadora a motor	2	\$ 200,00	\$ 400,00
Bomba de aire	1	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Cortadora de tela industrial	1	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00
Mesa de trabajo	2	\$ 400,00	\$ 800,00
Ascensores	2	\$ 1.200,00	\$ 2.400,00
Equipo de computación	1	\$ 600,00	\$ 600,00
Total			\$ 38.400,00

Elaborado por: el Autor

Anexo 4**Inversiones en Activo Fijo**

Edificios	Vehículos	Muebles y Enseres	Equipos de Computo	Maquinaria	Otros	TOTAL INVERSIONES
	18.300,00	2.280,00	4.865,00	38.400,00		63.845,00
						0,00
						0,00
						0,00
						0,00
	18.300,00	2.280,00	4.865,00	38.400,00	0,00	63.845,00

Elaborado por: El Autor

Anexo 5

Inversión en capital de trabajo

CAPITAL DE TRABAJO	
Detalle	Valor
Sueldos y Salarios	\$ 12.377,65
Inventarios	\$ 37.500,00
Publicidad	\$ 7.160,00
Servicios Básicos	\$ 795,00
Total	\$ 50.672,65

Elaborado por: El Autor.

Anexo 6

Proyección de ventas

Escenario Pesimista	5,31%	4,94%	4,61%	4,33%	4,07%
Escenario Normal	7,59%	7,05%	6,59%	6,18%	5,82%
Escenario Optimista	9,86%	9,17%	8,56%	8,03%	7,57%

* Proyecciones de crecimiento BCE para el Sector de la Construcción

Proyección de las ventas					
Escenario normal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
<i>m</i> ² anuales proyectadas	7230	7740	8250	8759	9269
Precio promedio	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69
TOTAL	\$330.355	\$353.648	\$376.941	\$400.234	\$423.527
Proyección de las ventas					
Escenario Optimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
<i>m</i> ² anuales proyectadas	7.230	7.893	8.569	9.257	9.957
Precio promedio	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69
TOTAL	\$ 330.355	\$ 360.636	\$ 391.515	\$ 422.967	\$ 454.967
Proyección de las ventas					
Escenario Pesimista	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas	Ventas
<i>m</i> ² anuales proyectadas	7.230	7.587	7.937	8.280	8.617
Precio de venta al canal	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69	\$ 45,69
TOTAL	\$ 330.355	\$ 346.660	\$ 362.643	\$ 378.330	\$ 393.742

Elaborado por: El Autor

Anexo 7

Costos de Materiales Vendidos

	Tradicional Tela	Aluminio Horizontal	Romana	Enrollable	Zebra	Panelada	Vertical PVC	
PVC	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$14	Simple
TELA	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$16	
BLACKOUT	\$0	\$0	\$18	\$12	\$0	\$20	\$0	
SCREEN	\$0	\$0	\$18	\$12	\$0	\$20	\$0	
TRANS	\$0	\$0	\$21	\$13	\$0	\$21	\$0	
ALUMINIO	\$0	\$30	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FRANJAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20	\$0	\$0	
PVC	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$18	Con Cenefa
TELA	\$24	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	\$20	
BLACKOUT	\$0	\$0	\$25	\$16	\$0	\$24	\$0	
SCREEN	\$0	\$0	\$24	\$16	\$0	\$24	\$0	
TRANS	\$0	\$0	\$25	\$17	\$0	\$25	\$0	
ALUMINIO	\$0	\$34	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0	
FRANJAS	\$0	\$0	\$0	\$0	\$29	\$0	\$0	

SUELDOS Y SALARIOS PLANTA Y ADMINISTRATIVOS

AÑO 1

Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1.000	292	1.338	0	14.630
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	292	1.070	0	11.762
CONTADOR	650	7.800	650	292	870	0	9.612
JEFE DE PRODUCCION	600	7.200	600	292	803	0	8.895
VENDEDOR 1	350	4.200	350	292	468	0	5.310
VENDEDOR 2	350	4.200	350	292	468	0	5.310
ASISTENTE 2	350	4.200	350	292	468	0	5.310
TRABAJADOR 1	292	3.504	292	292	391	0	4.479
TRABAJADOR 2	292	3.504	292	292	391	0	4.479
TRABAJADOR 3	292	3.504	292	292	391	0	4.479
TOTAL	4.976	59.712	4.976	2.920	6.658	0	74.266

AÑO 2

Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1.000	292	1.338	1.000	15.630
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	292	1.070	800	12.562
CONTADOR	650	7.800	650	292	870	650	10.261

JEFE DEPRODUCCION	600	7.200	600	292	803	600	9.495
VENDEDOR 1	350	4.200	350	292	468	350	5.660
VENDEDOR 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
ASISTENTE 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
TRABAJADOR 1	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 2	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 3	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TOTAL	4.976	59.712	4.976	2.920	6.658	4.974	79.240

AÑO 3

Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1.000	292	1.338	1.000	15.630
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	292	1.070	800	12.562
CONTADOR	650	7.800	650	292	870	650	10.261
JEFE DE PRODUCCION	600	7.200	600	292	803	600	9.495
VENDEDOR 1	350	4.200	350	292	468	350	5.660
VENDEDOR 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
ASISTENTE 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
TRABAJADOR 1	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 2	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 3	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TOTAL	4.976	59.712	4.976	2.920	6.658	4.974	79.240

AÑO 4

Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1.000	292	1.338	1.000	15.630
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	292	1.070	800	12.562
CONTADOR	650	7.800	650	292	870	650	10.261
JEFE DE PRODUCCION	600	7.200	600	292	803	600	9.495
VENDEDOR 1	350	4.200	350	292	468	350	5.660
VENDEDOR 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660

ASISTENTE 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
TRABAJADOR 1	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 2	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 3	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TOTAL	4.976	59.712	4.976	2.920	6.658	4.974	79.240
AÑO 5							
Cargo	Sueldo Nominal	Básico Anual	Décimo Tercero	Décimo Cuarto	Aporte IESS	Fondos de Reserva	Total anual
GERENTE GENERAL	1.000	12.000	1.000	292	1.338	1.000	15.630
JEFE DE MARKETING	800	9.600	800	292	1.070	800	12.562
CONTADOR	650	7.800	650	292	870	650	10.261
JEFE DE PRODUCCION	600	7.200	600	292	803	600	9.495
VENDEDOR 1	350	4.200	350	292	468	350	5.660
VENDEDOR 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
ASISTENTE 2	350	4.200	350	292	468	350	5.660
TRABAJADOR 1	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 2	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TRABAJADOR 3	292	3.504	292	292	391	292	4.771
TOTAL	4.976	59.712	4.976	2.920	6.658	4.974	79.240

Elaborado por: El Autor.

Constitución de la empresa

Constitución	Total Inversiones
\$ 3.200,00	\$ 3.200,00
	\$ -
	\$ -
	\$ -
	\$ -
Total	\$ 3.200,00

Elaborado por: El Autor

Inversión en mercadeo de la empresa

INVERSIÓN EN MERCADEO (ANUAL)					
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Desarrollo de catálogos	\$4.960,00	\$4.960,00	\$4.960,00	\$4.960,00	\$4.960,00
Inversión en canal de distribución	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00	\$7.000,00
Inversión en comunicación	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Total Publicidad	\$13.160,00	\$13.160,00	\$13.160,00	\$13.160,00	\$13.160,00

Elaborado por: El Autor

Anexo 8

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO NORMA APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	353.648	376.941	400.234	423.527
Ventas Cortinas	328.915	352.106	375.298	398.489	421.681
Ventas Limpiezas	1.440	1.542	1.643	1.745	1.846
Costo de Ventas	119.914	151.785	161.705	171.625	181.544
Costo materiales	150.554	161.169	171.784	182.400	193.015
Inventario Inicial	37.500	16.728	17.908	19.087	20.267
Inventario Final	16.728	17.908	19.087	20.267	21.446
Comisiones	16.446	17.605	18.765	19.924	21.084
Bonificaciones	6.578	7.042	7.506	7.970	8.434
Utilidad Bruta	210.441	201.863	215.236	228.609	241.983
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	77.813	91.186	106.181	119.555
Gastos Financieros	4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos	86.878	74.223	88.494	104.387	118.657
15% Part. Trabajadores	13.032	11.133	13.274	15.658	17.799
UA Impuesto a la Renta	73.846	63.090	75.220	88.729	100.859
25% Impuesto a la Renta	18.462	15.772	18.805	22.182	25.215
Utilidad Neta del Ejercicio	55.385	47.317	56.415	66.546	75.644

Elaborado por: El Autor.

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	360.636	391.515	422.967	454.967
Ventas Cortinas	328.915	359.064	389.808	421.123	452.984
Ventas Limpiezas	1.440	1.572	1.707	1.844	1.983
Costo de Ventas	119.914	155.115	168.296	181.719	195.374
Costo materiales	150.554	164.354	178.426	192.760	207.344
Inventario Inicial	37.500	16.728	18.262	19.825	21.418
Inventario Final	16.728	18.262	19.825	21.418	23.038
Comisiones	16.446	17.953	19.490	21.056	22.649
Bonificaciones	6.578	7.181	7.796	8.422	9.060
Utilidad Bruta	210.441	205.521	223.219	241.248	259.593
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	81.471	99.170	118.820	137.165
Gastos Financieros	4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos	86.878	77.881	96.477	117.025	136.268
15% Part. Trabajadores	13.032	11.682	14.472	17.554	20.440
UA Impuesto a la Renta	73.846	66.199	82.006	99.471	115.827
25% Impuesto a la Renta	18.462	16.550	20.501	24.868	28.957
Utilidad Neta del Ejercicio	55.385	49.649	61.504	74.604	86.871
Elaborado por: El Autor.					

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	346.660	362.643	378.330	393.742
Ventas Cortinas	328.915	345.149	361.062	376.680	392.026
Ventas Limpiezas	1.440	1.511	1.581	1.649	1.716
Costo de Ventas	119.914	148.456	155.246	161.911	168.461
Costo materiales	150.554	157.984	165.268	172.417	179.441
Inventario Inicial	37.500	16.728	17.554	18.363	19.157
Inventario Final	16.728	17.554	18.363	19.157	19.938
Comisiones	16.446	17.257	18.053	18.834	19.601
Bonificaciones	6.578	6.903	7.221	7.534	7.841
Utilidad Bruta	210.441	198.205	207.397	216.418	225.281
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	74.155	83.348	93.991	102.853
Gastos Financieros	4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos	86.878	70.565	80.655	92.196	101.956
15% Part. Trabajadores	13.032	10.585	12.098	13.829	15.293
UA Impuesto a la Renta	73.846	59.980	68.557	78.366	86.663
25% Impuesto a la Renta	18.462	14.995	17.139	19.592	21.666
Utilidad Neta del Ejercicio	55.385	44.985	51.418	58.775	64.997
Elaborado por: El Autor.					

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	353.648	376.941	400.234	423.527
Ventas Cortinas	328.915	352.106	375.298	398.489	421.681
Ventas Limpiezas	1.440	1.542	1.643	1.745	1.846
Costo de Ventas	119.914	151.785	161.705	171.625	181.544
Costo materiales	150.554	161.169	171.784	182.400	193.015
Inventario Inicial	37.500	16.728	17.908	19.087	20.267
Inventario Final	16.728	17.908	19.087	20.267	21.446
Comisiones	16.446	17.605	18.765	19.924	21.084
Bonificaciones	6.578	7.042	7.506	7.970	8.434
Utilidad Bruta	210.441	201.863	215.236	228.609	241.983
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	77.813	91.186	106.181	119.555
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UA Impuestos	91.365	77.813	91.186	106.181	119.555
15% Part. Trabajadores	13.705	11.672	13.678	15.927	17.933
UA Impuesto a la Renta	77.660	66.141	77.509	90.254	101.622
25% Impuesto a la Renta	19.415	16.535	19.377	22.564	25.405
Utilidad Neta del Ejercicio	58.245	49.606	58.131	67.691	76.216
Elaborado por: El Autor.					

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	360.636	391.515	422.967	454.967
Ventas Cortinas	328.915	359.064	389.808	421.123	452.984
Ventas Limpiezas	1.440	1.572	1.707	1.844	1.983
Costo de Ventas	119.914	155.115	168.296	181.719	195.374
Costo materiales	150.554	164.354	178.426	192.760	207.344
Inventario Inicial	37.500	16.728	18.262	19.825	21.418
Inventario Final	16.728	18.262	19.825	21.418	23.038
Comisiones	16.446	17.953	19.490	21.056	22.649
Bonificaciones	6.578	7.181	7.796	8.422	9.060
Utilidad Bruta	210.441	205.521	223.219	241.248	259.593
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	81.471	99.170	118.820	137.165
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UA Impuestos	91.365	81.471	99.170	118.820	137.165
15% Part. Trabajadores	13.705	12.221	14.875	17.823	20.575
UA Impuesto a la Renta	77.660	69.251	84.294	100.997	116.590
25% Impuesto a la Renta	19.415	17.313	21.074	25.249	29.148
Utilidad Neta del Ejercicio	58.245	51.938	63.221	75.748	87.443
Elaborado por: El Autor.					

ESTADO DE RESULTADOS					
LIZAN DESING S.A. ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO					
	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos	330.355	346.660	362.643	378.330	393.742
Ventas Cortinas	328.915	345.149	361.062	376.680	392.026
Ventas Limpiezas	1.440	1.511	1.581	1.649	1.716
Costo de Ventas	119.914	148.456	155.246	161.911	168.461
Costo materiales	150.554	157.984	165.268	172.417	179.441
Inventario Inicial	37.500	16.728	17.554	18.363	19.157
Inventario Final	16.728	17.554	18.363	19.157	19.938
Comisiones	16.446	17.257	18.053	18.834	19.601
Bonificaciones	6.578	6.903	7.221	7.534	7.841
Utilidad Bruta	210.441	198.205	207.397	216.418	225.281
Gastos	119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Sueldos y salarios	74.266	79.240	79.240	79.240	79.240
Depreciaciones	9.350	9.350	9.350	7.728	7.728
Amortizaciones	640	640	640	640	640
Arriendos Fábrica	18.000	18.000	18.000	18.000	18.000
Marketing y Relaciones Públicas	7.160	7.160	7.160	7.160	7.160
Servicios Básicos	3.180	3.180	3.180	3.180	3.180
Suministros de maquinaria y oficina	1.560	1.560	1.560	1.560	1.560
Mantenimiento electrónico	720	720	720	720	720
Movilización	4.200	4.200	4.200	4.200	4.200
Utilidad Operativa	91.365	74.155	83.348	93.991	102.853
Gastos Financieros	0	0	0	0	0
UA Impuestos	91.365	74.155	83.348	93.991	102.853
15% Part. Trabajadores	13.705	11.123	12.502	14.099	15.428
UA Impuesto a la Renta	77.660	63.032	70.846	79.892	87.425
25% Impuesto a la Renta	19.415	15.758	17.711	19.973	21.856
Utilidad Neta del Ejercicio	58.245	47.274	53.134	59.919	65.569
Elaborado por: El Autor.					

Anexo 9

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO NORMAL APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	150.981,80	192.865,56	189.752,13	196.254,95	202.240,87
Caja Excedente	25.442,68	72.487,39	74.534,90	56.028,79	4.698,96
Activo Corriente	27.529,58	29.470,66	31.411,74	61.901,04	124.697,16
Disponibles en Caja	0,00	0,00	0,00	28.548,22	89.403,25
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	29.470,66	31.411,74	33.352,82	35.293,90
Inventarios	16.728,18	17.907,66	19.087,15	20.266,63	21.446,12
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.536,48	3.769,41	4.002,34	4.235,27
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Activos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	52.658,94	47.225,40	39.047,94	30.870,48	22.693,03
Pasivo Corriente	14.989,29	18.973,16	20.213,11	21.453,06	22.693,02
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	18.973,16	20.213,11	21.453,06	22.693,02
Pasivo Largo Plazo	37.669,65	28.252,24	18.834,83	9.417,42	0,01
Patrimonio	98.322,86	145.640,17	150.704,19	165.384,47	179.547,84
Capital	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59
Utilidad / Pérdida	55.384,55	47.317,30	56.414,95	66.546,41	75.644,05
Utilidades Retenidas		27.692,27	23.658,65	28.207,47	33.273,20
Dividendos Pagados	27.692,27	23.658,65	28.207,47	33.273,20	37.822,03
Total Pasivo + Patrimonio	150.981,80	192.865,56	189.752,13	196.254,95	202.240,87

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	150.981,80	195.613,85	196.831,41	208.118,53	219.224,75
Caja Excedente	25.442,68	73.787,06	52.450,25	59.806,32	7.768,08
Activo Corriente	27.529,58	30.052,99	58.768,93	67.168,91	134.714,21
Disponible en Caja	0,00	0,00	26.142,68	31.921,68	96.800,26
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	30.052,99	32.626,25	35.247,22	37.913,95
Inventarios	16.728,18	18.261,51	19.825,14	21.417,75	23.038,17
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.606,36	3.915,15	4.229,67	4.549,67
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Actvos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	52.658,94	47.641,61	39.871,78	32.132,26	24.421,82
Pasivo Corriente	14.989,29	19.389,37	21.036,95	22.714,84	24.421,81
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	19.389,37	21.036,95	22.714,84	24.421,81
Pasivo Largo Plazo	37.669,65	28.252,24	18.834,83	9.417,42	0,01
Patrimonio	98.322,86	147.972,24	156.959,63	175.986,27	194.802,93
Capital	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59
Utilidad / Pérdida	55.384,55	49.649,38	61.504,36	74.603,51	86.870,59
Utilidades Retenidas		27.692,27	24.824,69	30.752,18	37.301,75
Dividendos Pagados	27.692,27	24.824,69	30.752,18	37.301,75	43.435,29
Total Pasivo + Patrimonio	150.981,80	195.613,85	196.831,41	208.118,53	219.224,75
Elaborado por: El Autor.					

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	150.981,80	190.117,27	182.781,45	184.770,45	186.072,50
Caja Excedente	25.442,68	71.187,71	70.528,25	52.358,74	1.748,95
Activo Corriente	27.529,58	28.888,34	30.220,25	56.802,07	115.171,19
Disponible en Caja	0,00	0,00	0,00	25.274,61	82.359,34
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	28.888,34	30.220,25	31.527,46	32.811,86
Inventarios	16.728,18	17.553,82	18.363,14	19.157,46	19.937,92
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.466,60	3.626,43	3.783,30	3.937,42
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Actvos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	52.658,94	46.809,18	38.240,55	29.656,31	21.057,63
Pasivo Corriente	14.989,29	18.556,94	19.405,72	20.238,89	21.057,62
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	18.556,94	19.405,72	20.238,89	21.057,62
Pasivo Largo Plazo	37.669,65	28.252,24	18.834,83	9.417,42	0,01
Patrimonio	98.322,86	143.308,09	144.540,91	155.114,14	165.014,87
Capital	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59	70.630,59
Utilidad / Pérdida	55.384,55	44.985,23	51.417,70	58.774,70	64.996,93
Utilidades Retenidas		27.692,27	22.492,61	25.708,85	29.387,35
Dividendos Pagados	27.692,27	22.492,61	25.708,85	29.387,35	32.498,46
Total Pasivo + Patrimonio	150.981,80	190.117,27	182.781,45	184.770,45	186.072,50
Elaborado por: El Autor.					

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	161.829,57	215.419,31	220.865,07	235.927,09	250.472,21
Caja Excedente	36.290,44	95.041,14	105.647,85	83.916,42	42.329,33
Activo Corriente	27.529,58	29.470,66	31.411,74	73.685,56	135.298,12
Disponible en Caja	0,00	0,00	0,00	40.332,73	100.004,22
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	29.470,66	31.411,74	33.352,82	35.293,90
Inventarios	16.728,18	17.907,66	19.087,15	20.266,63	21.446,12
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.536,48	3.769,41	4.002,34	4.235,27
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Actvos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	14.989,29	18.973,16	20.213,11	21.453,06	22.693,02
Pasivo Corriente	14.989,29	18.973,16	20.213,11	21.453,06	22.693,02
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	18.973,16	20.213,11	21.453,06	22.693,02
Pasivo Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	146.840,28	196.446,15	200.651,96	214.474,03	227.779,19
Capital	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65
Utilidad / Pérdida	58.245,26	49.605,88	58.131,38	67.690,69	76.216,20
Utilidades Retenidas		29.122,63	24.802,94	29.065,69	33.845,35
Dividendos Pagados	29.122,63	24.802,94	29.065,69	33.845,35	38.108,10
Total Pasivo + Patrimonio	161.829,57	215.419,31	220.865,07	235.927,09	250.472,21
Elaborado por: El Autor.					

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	161.829,57	218.167,60	227.944,36	247.790,67	267.456,08
Caja Excedente	36.290,44	96.340,81	109.705,87	87.693,94	45.398,45
Activo Corriente	27.529,58	30.052,99	32.626,25	78.953,42	145.315,18
Disponibles en Caja	0,00	0,00	0,00	43.706,20	107.401,23
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	30.052,99	32.626,25	35.247,22	37.913,95
Inventarios	16.728,18	18.261,51	19.825,14	21.417,75	23.038,17
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.606,36	3.915,15	4.229,67	4.549,67
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Activos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	14.989,29	19.389,37	21.036,95	22.714,84	24.421,81
Pasivo Corriente	14.989,29	19.389,37	21.036,95	22.714,84	24.421,81
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	19.389,37	21.036,95	22.714,84	24.421,81
Pasivo Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	146.840,28	198.778,23	206.907,41	225.075,83	243.034,27
Capital	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65
Utilidad / Pérdida	58.245,26	51.937,95	63.220,79	75.747,79	87.442,73
Utilidades Retenidas		29.122,63	25.968,97	31.610,39	37.873,90
Dividendos Pagados	29.122,63	25.968,97	31.610,39	37.873,90	43.721,36
Total Pasivo + Patrimonio	161.829,57	218.167,60	227.944,36	247.790,67	267.456,08
Elaborado por: El Autor.					

LIZAN DESING S.A.					
BALANCES PROYECTADOS ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos	161.829,57	212.671,02	213.894,40	224.442,59	234.303,83
Caja Excedente	36.290,44	93.741,46	101.641,19	80.246,37	39.379,32
Activo Corriente	27.529,58	28.888,34	30.220,25	68.586,59	125.772,16
Disponible en Caja	0,00	0,00	0,00	37.059,13	92.960,30
Cuentas por Cobrar Clientes	27.529,58	28.888,34	30.220,25	31.527,46	32.811,86
Inventarios	16.728,18	17.553,82	18.363,14	19.157,46	19.937,92
Activos Fijos	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00	63.845,00
Terrenos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Edificios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vehículos	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00	18.300,00
Muebles y Enseres	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00	2.280,00
Equipos de Computación	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00	4.865,00
Maquinaria	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00	38.400,00
Provisión Cuentas Incobrables	3.303,55	3.466,60	3.626,43	3.783,30	3.937,42
Depreciaciones Acum. A. Fijos	9.349,67	18.699,33	28.049,00	35.777,00	43.505,00
Actvos Intangibles	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00	3.200,00
Amortizaciones Acum. A. Intan	640,00	1.280,00	1.920,00	2.560,00	3.200,00
Pasivos	14.989,29	18.556,94	19.405,72	20.238,89	21.057,62
Pasivo Corriente	14.989,29	18.556,94	19.405,72	20.238,89	21.057,62
Necesidad de Recursos Espontáneos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas por Pagar Proveedores	14.989,29	18.556,94	19.405,72	20.238,89	21.057,62
Pasivo Largo Plazo	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimonio	146.840,28	194.114,08	194.488,68	204.203,71	213.246,21
Capital	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65	117.717,65
Utilidad / Pérdida	58.245,26	47.273,80	53.134,13	59.918,99	65.569,07
Utilidades Retenidas		29.122,63	23.636,90	26.567,07	29.959,50
Dividendos Pagados	29.122,63	23.636,90	26.567,07	29.959,50	32.784,54
Total Pasivo + Patrimonio	161.829,57	212.671,02	213.894,40	224.442,59	234.303,83
Elaborado por: El Autor.					

Anexo 10

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO NORMAL APALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		330.355	353.648	376.941	400.234	423.527
Costos de Ventas		119.914	151.785	161.705	171.625	181.544
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos		86.878	74.223	88.494	104.387	118.657
15% Part. Trabajadores		13.032	11.133	13.274	15.658	17.799
UA Impuesto a la Renta		73.846	63.090	75.220	88.729	100.859
25% Impuesto a la Renta		18.462	15.772	18.805	22.182	25.215
Utilidad Neta del Ejercicio		55.385	47.317	56.415	66.546	75.644
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		55.384,55	47.317,30	56.414,95	66.546,41	75.644,05
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
Variacion CTN			863,30	-1.880,61	-1.880,61	-1.880,61
TOTAL FCO		63.747,53	56.868,93	63.547,99	72.383,12	81.806,10
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						34.047,01
FC LIBRE	-117.717,65	63.747,53	56.868,93	63.547,99	72.383,12	137.214,83
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-53.970,12	2.898,81	66.446,80	138.829,93	276.044,76
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	47.087,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41
Interés		-4.487,40	-3.589,92	-2.692,44	-1.794,96	-897,48
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
TOTAL FCD	47.087,06	-12.278,13	-11.705,98	-11.133,84	-10.561,70	-9.989,56
FCD + Perpetuidad	47.087,06	34.808,93	23.102,95	11.969,11	1.407,41	-8.582,15
Dividendos Pagados		27.692,27	23.658,65	28.207,47	33.273,20	37.822,03
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-70.630,59	23.777,13	21.504,29	24.206,68	28.548,22	89.403,25

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA APALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		330.355	360.636	391.515	422.967	454.967
Costos de Ventas		119.914	155.115	168.296	181.719	195.374
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos		86.878	77.881	96.477	117.025	136.268
15% Part. Trabajadores		13.032	11.682	14.472	17.554	20.440
UA Impuesto a la Renta		73.846	66.199	82.006	99.471	115.827
25% Impuesto a la Renta		18.462	16.550	20.501	24.868	28.957
Utilidad Neta del Ejercicio		55.385	49.649	61.504	74.604	86.871
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		55.384,55	49.649,38	61.504,36	74.603,51	86.870,59
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
Variacion CTN			343,35	-2.489,32	-2.535,70	-2.580,18
TOTAL FCO		63.747,53	58.681,05	68.028,70	79.785,14	92.333,07
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						36.530,32
FC LIBRE	-117.717,65	63.747,53	58.681,05	68.028,70	79.785,14	150.225,11
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-53.970,12	4.710,93	72.739,63	152.524,76	302.749,88
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	47.087,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41
Interés		-4.487,40	-3.589,92	-2.692,44	-1.794,96	-897,48
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
TOTAL FCD	47.087,06	-12.278,13	-11.705,98	-11.133,84	-10.561,70	-9.989,56
FCD + Perpetuidad	47.087,06	34.808,93	23.102,95	11.969,11	1.407,41	-8.582,15
Dividendos Pagados		27.692,27	24.824,69	30.752,18	37.301,75	43.435,29
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-70.630,59	23.777,13	22.150,37	26.142,68	31.921,68	96.800,26

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA APALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		330.355	346.660	362.643	378.330	393.742
Costos de Ventas		119.914	148.456	155.246	161.911	168.461
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		4.487	3.590	2.692	1.795	897
UA Impuestos		86.878	70.565	80.655	92.196	101.956
15% Part. Trabajadores		13.032	10.585	12.098	13.829	15.293
UA Impuesto a la Renta		73.846	59.980	68.557	78.366	86.663
25% Impuesto a la Renta		18.462	14.995	17.139	19.592	21.666
Utilidad Neta del Ejercicio		55.385	44.985	51.418	58.775	64.997
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		55.384,55	44.985,23	51.417,70	58.774,70	64.996,93
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
Variacion CTN			1.383,25	-1.292,46	-1.268,37	-1.246,12
TOTAL FCO		63.747,53	55.056,80	59.138,90	65.223,66	71.793,48
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						31.692,16
FC LIBRE	-117.717,65	63.747,53	55.056,80	59.138,90	65.223,66	124.847,36
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-53.970,12	1.086,69	60.225,59	125.449,26	250.296,61
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	47.087,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41	-9.417,41
Interés		-4.487,40	-3.589,92	-2.692,44	-1.794,96	-897,48
Escudo Fiscal		1.626,68	1.301,35	976,01	650,67	325,34
TOTAL FCD	47.087,06	-12.278,13	-11.705,98	-11.133,84	-10.561,70	-9.989,56
FCD + Perpetuidad	47.087,06	34.808,93	23.102,95	11.969,11	1.407,41	-8.582,15
Dividendos Pagados		27.692,27	22.492,61	25.708,85	29.387,35	32.498,46
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-70.630,59	23.777,13	20.858,21	22.296,21	25.274,61	82.359,34

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO NORMAL DESAPALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	
Ingresos por Ventas		330.355	353.648	376.941	400.234	423.527
Costos de Ventas		119.914	151.785	161.705	171.625	181.544
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
UA Impuestos		91.365	77.813	91.186	106.181	119.555
15% Part. Trabajadores		13.705	11.672	13.678	15.927	17.933
UA Impuesto a la Renta		77.660	66.141	77.509	90.254	101.622
25% Impuesto a la Renta		19.415	16.535	19.377	22.564	25.405
Utilidad Neta del Ejercicio		58.245	49.606	58.131	67.691	76.216
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		58.245,26	49.605,88	58.131,38	67.690,69	76.216,20
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variacion CTN			863,30	-1.880,61	-1.880,61	-1.880,61
TOTAL FCO		68.234,93	60.458,84	66.240,43	74.178,08	82.703,58
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						34.047,01
FC LIBRE	-117.717,65	68.234,93	60.458,84	66.240,43	74.178,08	138.112,31
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-49.482,72	10.976,12	77.216,56	151.394,64	289.506,95
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FCD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FCD + Perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Pagados		29.122,63	24.802,94	29.065,69	33.845,35	38.108,10
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-117.717,65	39.112,30	35.655,91	37.174,74	40.332,73	100.004,22

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA DESAPALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Ingresos por Ventas		330.355	360.636	391.515	422.967	454.967
Costos de Ventas		119.914	155.115	168.296	181.719	195.374
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
UA Impuestos		91.365	81.471	99.170	118.820	137.165
15% Part. Trabajadores		13.705	12.221	14.875	17.823	20.575
UA Impuesto a la Renta		77.660	69.251	84.294	100.997	116.590
25% Impuesto a la Renta		19.415	17.313	21.074	25.249	29.148
Utilidad Neta del Ejercicio		58.245	51.938	63.221	75.748	87.443
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		58.245,26	51.937,95	63.220,79	75.747,79	87.442,73
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación CTN			343,35	-2.489,32	-2.535,70	-2.580,18
TOTAL FCO		68.234,93	62.270,96	70.721,14	81.580,09	93.230,55
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						36.530,32
FC LIBRE	-117.717,65	68.234,93	62.270,96	70.721,14	81.580,09	151.122,59
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-49.482,72	12.788,25	83.509,38	165.089,48	316.212,07
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FCD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FCD + Perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Pagados		29.122,63	25.968,97	31.610,39	37.873,90	43.721,36
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-117.717,65	39.112,30	36.301,99	39.110,74	43.706,20	107.401,23

Elaborado por: El Autor.

LIZAN DESING S.A.						
FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA DESAPALANCADO						
	AÑOS					
	0	1	2	3	4	
Ingresos por Ventas		330.355	346.660	362.643	378.330	393.742
Costos de Ventas		119.914	148.456	155.246	161.911	168.461
Gastos		119.076	124.050	124.050	122.428	122.428
Gastos Financieros		0	0	0	0	0
UA Impuestos		91.365	74.155	83.348	93.991	102.853
15% Part. Trabajadores		13.705	11.123	12.502	14.099	15.428
UA Impuesto a la Renta		77.660	63.032	70.846	79.892	87.425
25% Impuesto a la Renta		19.415	15.758	17.711	19.973	21.856
Utilidad Neta del Ejercicio		58.245	47.274	53.134	59.919	65.569
FLUJO DE CAJA OPERATIVO (FCO)						
Utilidad Neta		58.245,26	47.273,80	53.134,13	59.918,99	65.569,07
Depreciaciones		9.349,67	9.349,67	9.349,67	7.728,00	7.728,00
Amortizaciones		640,00	640,00	640,00	640,00	640,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Variación CTN			1.383,25	-1.292,46	-1.268,37	-1.246,12
TOTAL FCO		68.234,93	58.646,72	61.831,34	67.018,62	72.690,96
FLUJO DE CAJA DE INVERSIONES (FCI)						
Activos Fijos	-63.845,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Activos Intangibles	-3.200,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación AF						21.361,73
Inversión Capital de Trabajo	-50.672,65	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Recuperación Capital de Trabajo neto						31.692,16
FC LIBRE	-117.717,65	68.234,93	58.646,72	61.831,34	67.018,62	125.744,84
FC LIBRE Acumulado	-117.717,65	-49.482,72	9.164,00	70.995,35	138.013,97	263.758,81
FLUJO DE CAJA DE DEUDA (FCD)						
Ingreso	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Egresos		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Interés		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Escudo Fiscal		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL FCD	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
FCD + Perpetuidad	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dividendos Pagados		29.122,63	23.636,90	26.567,07	29.959,50	32.784,54
FLUJO DE CAJA DE SOCIOS (FCS)	-117.717,65	39.112,30	35.009,82	35.264,28	37.059,13	92.960,30

Elaborado por: El Autor.

Anexo 11

Costo de Oportunidad	
Desapalancado	
CPPC	9,39%
Kd	9,53%
Ke	9,39%
Rf	0,88%
Bd	1,52%
Ba	1,52%
(Rm-Rf)	6,04%
Deuda	0,00%
Patrimonio	100,00%
EMBI	8,42%

Fuente: Damodarán - Bloomberg – BCE

Elaborado por: El Autor.

Costo de Oportunidad	
Apalancado	
CPPC	8,03%
Kd	9,53%
Ke	9,33%
Rf	0,88%
Bd	1,52%
Ba	1,09%
(Rm-Rf)	6,04%
Deuda	40,00%
Patrimonio	60,00%
EMBI	8,42%

Fuente: Damodarán - Bloomberg - BC

Elaborado por: El Autor.