



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO DE LA EMPRESA
DE MUEBLES MODULARES SPAZZIOS EN LA CIUDAD DE QUITO**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera en Negocios Internacionales

Profesor Guía
Dr. Manuel María Herrera Peña

Autora
Tatiana Estívaliz Troya Ontaneda

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

Manuel María Herrera Peña
Doctor en Administración de Empresas
C.I.: 100322898-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Tatiana Estívaliz Troya Ontaneda

C.I.: 172115240-1

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por haber permitido llegar tan lejos.

Agradezco de igual manera a la Universidad de las Américas, y cada uno de los profesores que fueron de mucha ayuda para poder lograr mis metas, gracias a mi tutor que con su guía y paciencia permitió que se culmine con esta etapa.

DEDICATORIA

A mis padres, mi hermana, mi prima, mi tía y tío, gracias por haberme apoyado y guiado a cada paso que he dado en mi vida, gracias por la paciencia y amor que siempre me dieron.

A mis amigos y amigas por estar a mi lado brindándome su apoyo y ayuda en cada uno de los años de mi carrera.

RESUMEN

La demanda en el Ecuador de muebles modulares últimamente ha presentado muchas variaciones; existe la tendencia hacia diseños contemporáneos, modernos y actuales; los gustos y preferencias de los clientes son muy diferentes a los que se tenía hace 10 años. Es por esto que la Empresa Spazzios, ubicada en la ciudad de Quito, se ve en la necesidad de realizar mejoras para poder aumentar sus clientes y a su vez lograr la fidelidad de éstos.

Por esta razón se realizó el siguiente plan de mejoras, mediante un planteamiento y perfeccionamiento de la misión y visión; seguido por el análisis interno tomando en cuenta todas y cada una de las áreas de la empresa, con éste se obtuvo como resultado que la principal inversión que debe hacerse es la implementación de un área productiva con el fin de poder satisfacer a las necesidades de los clientes y aumentar los ingresos de la empresa. Otra área que debe optimizarse es la de investigación y desarrollo ya que se demostró que ésta no cuenta con actividades específicas.

De la misma manera, se realizó un análisis externo, en éste se evidenció que la industria maderera ha presentado un incremento del 25 % anual en sus ventas, ofreciendo una oportunidad para la empresa.

Otro aspecto analizado fue el mercado, en éste se determinó que la empresa debe enfocarse en ofrecer una mejor asesoría y variedad de diseños para poder mantener a sus clientes actuales, en cuanto a los potenciales el 16% afirmó que la principal característica que desean es la puntualidad en la entrega de muebles modulares.

Existen alrededor de 100 empresas en la ciudad de Quito dedicadas a la misma actividad que Spazzios de las cuales se compite directamente con empresas como ATU, Multifformas y Acacia; ya que a pesar de contar con

modelos y diseño diferentes; su mercado objetivo es el mismo que el de la empresa.

Con todo lo mencionado anteriormente se identificó las mejoras a realizarse en cada una de las áreas, siendo una de las más importantes la implementación de una fábrica, para este plan de mejoramiento será necesaria una inversión inicial de \$ 68.197,75. Se realizó la evaluación financiera en tres escenarios, el normal que es con el que la empresa trabaja dio como valor actual neto (VAN) de 214.300,39 y una tasa interna de retorno (TIR) de 75,42%, demostrando con esto la viabilidad del este plan.

ABSTRACT

In Ecuador the demand of modular furniture has been changed lately, the trend towards contemporary designs, modern and contemporary, the tastes and preferences of customers are very different from those that had 10 years ago. This is why Spazzios, located in the Quito city, has the need for improvements in order to increase their amount of customers and achieve the loyalty of the current ones.

The improvement plan of Spazzios, begin with the approach and development of its mission and vision, followed by internal analysis taking into all its areas, it was shown that the main improvement that should be done is to create a productive area in order to satisfy customers and increase company revenue.

An external analysis of this company was also done, in these detailed aspects such as industry, market and competition. The industry is analyzed is the timber for the market analysis was conducted as a survey to present to potential customers, in terms of the competition said the company competes directly with companies such as ATU, Multifformas and Acacia.

With the aspects than have been analyzed before are identified improvements to be made in each of the areas, one of the most important is a factory implementation which will requires of \$ 68.197,75, obtained in a normal scenario leverage one net present value (NPV) of 214.300,39 and an internal rate of return (IRR) of 75, 42%, thus demonstrating the viability of this plan.

ÍNDICE

1	CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES	1
1.1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.2	ANTECEDENTES	1
1.3	OBJETIVOS	2
1.3.1	Objetivo General	2
1.3.2	Objetivos Específicos.....	2
1.4	HIPÓTESIS	2
2	CAPITULO I: EMPRESA Y ENTORNO.....	3
2.1	ORGANIZACIÓN.....	3
2.1.1	Misión	3
2.1.2	Visión	3
2.2	ANÁLISIS INTERNO	3
2.2.1	Situación General de la Empresa	3
2.2.1.1	Administración y Recursos Humanos	4
2.2.1.2	Marketing y Ventas	12
2.2.1.3	Finanzas y Contabilidad	25
2.2.1.4	Producción y Operaciones	32
2.2.1.5	Investigación y Desarrollo	34
2.2.2	Cadena de Valor de la Empresa	38
2.2.3	Matriz EFI	40
2.3	ANÁLISIS EXTERNO	42
2.3.1	Industria	42
2.3.1.1	Situación General de la Empresa en la Industria	42
2.3.1.2	Tendencia	42
2.3.1.3	Estructura de la Industria	43
2.3.2	Mercado.....	43
2.3.2.1	Planteamiento del Problema	44
2.3.2.2	Cuadro de Preguntas, Hipótesis y Objetivos.....	44
2.3.2.3	Necesidades y Fuentes de Información	45
2.3.2.4	Investigación Descriptiva Cualitativa.....	45
2.3.2.5	Investigación Descriptiva Cuantitativa.....	48
2.3.3	Análisis PEST	62
2.3.3.1	Factores Externos Clave	62
2.3.4	Competencia.....	72
2.3.4.1	Precios	74
2.3.4.2	Matriz de Perfil Competitivo	75
2.3.4.3	Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	75
2.3.5	Matriz EFE	77

3	CAPÍTULO II: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA.....	79
3.1	ANÁLISIS FODA	79
3.1.1	Fortalezas y Debilidades.....	79
3.1.1.1	Fortalezas	79
3.1.1.2	Debilidades	79
3.1.2	Oportunidades y Amenazas.....	80
3.1.2.1	Oportunidades.....	80
3.1.2.2	Amenazas	80
3.1.3	Matriz FODA	80
3.2	IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE.....	82
3.3	PONDERACIÓN DE FACTORES	83
3.3.1	Punto de Vista de los Actores Involucrados.....	83
3.3.2	Punto de Vista de Experto en la Industria.....	84
3.4	PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART.....	85
3.4.1	Objetivos a Largo Plazo.....	86
3.4.2	Objetivos a Mediano Plazo	86
3.4.3	Objetivos a Corto Plazo	86
3.5	DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS.....	86
4	CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA.....	87
4.1	PROPUESTA DE CAMBIO	87
4.1.1	Planteamiento de las Estrategias.....	87
4.1.1.1	Estrategia de Integración hacia Atrás	87
4.1.1.2	Estrategias de Desarrollo de Producto.....	88
4.1.2	Propuesta de Implementación	90
4.1.3	Cronograma de Implementación.....	92
4.2	EVALUACIÓN FINANCIERA.....	94
4.2.1	Costos Involucrados	94
4.2.1.1	Inversión Inicial	94
4.2.1.2	Fuentes de Ingreso	95
4.2.1.3	Gastos, Costos Fijos y Variables	97
4.2.1.4	Margen Bruto y Margen Operativo.....	99
4.2.2	Flujo de Efectivo Incremental.....	100
4.2.3	Evaluación Financiera del Plan de Mejoras	102
5	CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	104
5.1	CONCLUSIONES.....	104
5.2	RECOMENDACIONES	105

Referencias	107
Anexos	110

1 CAPITULO I: ASPECTOS GENERALES

1.1 INTRODUCCIÓN

En los últimos años la demanda de muebles modulares tanto en la ciudad de Quito, como en el Ecuador ha aumentado significativamente, las personas son más exigentes, cada vez buscan un servicio personalizado y de mejor calidad.

Muchas empresas pequeñas, frente a este aumento de demanda de muebles modulares, se han visto incapacitadas al momento de cumplir con el incremento de pedidos, llegando incluso a perder a sus clientes actuales al no poder satisfacer la cantidad de productos que ahora es requerida.

Es por esto que aparece la necesidad de que empresas como Spazzios realicen un plan de mejoras con el fin de lograr ser más productivos y satisfacer a sus clientes actuales como potenciales.

1.2 ANTECEDENTES

Spazzios, es una empresa familiar, creada por Patricio Troya y su esposa Silvia Ontaneda.

La empresa se dedica a la compra y venta de muebles modulares de oficina desde hace ya 10 años, se caracteriza por la calidad y garantía que ofrece a sus clientes, asesorándolos al momento de adquirir sus productos.

Actualmente cuenta como clientes a empresas públicas y privadas muy importantes, que han manifestado muchas de las veces que se encuentran satisfechos no solo con el producto final entregado, sino también con el servicio que se les brinda en todo momento.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

- Elaborar un plan de mejoramiento de la empresa de muebles modulares Spazzios, con el fin de perfeccionar su funcionamiento y estructura, buscando un mejor posicionamiento tanto en la ciudad de Quito como a nivel nacional, buscando su crecimiento y rentabilidad en los próximos años; brindando productos de calidad con el fin de satisfacer adecuadamente la demanda del consumidor ecuatoriano.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis interno, identificando la situación de cada una de las áreas de la empresa, buscando las posibles mejoras que permita conocer la situación actual de ésta.
- Ejecutar una investigación externa de la empresa, mediante el análisis de la industria, mercado y competencia.
- Identificar las áreas que van a ser intervenidas dentro de la empresa.
- Formular un plan de mejoras, en el que consten el plan de acción, costos y cronograma a realizarse.
- Describir la evaluación cualitativa de la empresa, resultados, conclusiones y recomendaciones.

1.4 HIPÓTESIS

¿El plan de mejoramiento de la empresa Spazzios se logrará manera viable y rentable?

2 CAPITULO I: EMPRESA Y ENTORNO

Dentro de este capítulo se realizará un análisis interno y externo de la empresa Spazzios, buscando identificar los aspectos a ser mejorados y la ubicación de ésta dentro del entorno en el cual se desarrolla.

2.1 ORGANIZACIÓN

2.1.1 Misión

“Ocuparse de hacer tu vida más cómoda y encantadora, mediante la optimización de espacios, con muebles modulares de calidad e innovadores, siendo condescendientes con el cuidado del medio ambiente, generando también desarrollo para nuestro país, ofreciendo rentabilidad tanto para accionistas como para proveedores.”

2.1.2 Visión

“Haber diversificado los productos, ofreciendo muebles modulares modernos y diferentes a de más de los ya existentes; contar con una fuerte estructura organizacional que permita seguir creciendo y generando opciones de empleo tanto en nuestro país, como en Latinoamérica mediante la exportación de los primeros productos hacia países hermanos.”

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 Situación general de la empresa

En este punto se realizará un diagnóstico de la empresa, analizando cada una de sus áreas, para conocer las falencias a ser mejoradas. (Ver anexo 2.1.)

2.2.1.1 Administración y Recursos Humanos

En el área de administración y recursos humanos se analizarán cada uno de sus componentes dentro de la empresa, buscando conocer la situación actual de la misma.

ADMINISTRACIÓN

La administración busca tener un control de las actividades de la empresa, organizando sus recursos empresariales, humanos y materiales; mediante la elaboración de un plan estratégico. A continuación se detalla la planificación administrativa de la empresa Spazzios.

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Los siguientes son los objetivos y las estrategias que se han manejado en los últimos años, a pesar de no haber sido escritos de ninguna manera, éstos han sido indicados por el gerente general hacia los colaboradores. Según el Sr. Patricio Troya los principales objetivos manejados a lo largo de los años de la empresa han sido:

1. Mejorar la calidad y diseño de cada uno de los muebles modulares.
2. Lograr la satisfacción del cliente;

En cuanto a las estrategias, éstas al igual que los objetivos no fueron planteados a corto, mediano ni largo plazo, siendo las principales las siguientes:

- Obtener materia prima de calidad y con garantía, sin importar si ésta es importada o nacional.

- Asegurarse de que el producto entregado cumpla con las características acordadas.
- Ofrecer en todo momento y a todos los clientes asesoría en cada compra que se realice.
- Responder eficazmente frente a las necesidades de los clientes y proveedores.

En Spazzios se observa que cada una de las estrategias planteadas ha permitido el correcto cumplimiento de los objetivos, utilizando los recursos correctos para un desempeño adecuado, logrando los resultados deseados.

RECURSOS HUMANOS

Los Recursos humanos dentro de una empresa son los conjuntos de personas tanto empleados como colaboradores que ayudan al desempeño y desarrollo de ésta. Teniendo funciones como:

- Seleccionar
- Contratar
- Retener a empleados actuales.

Estas actividades deben ser realizadas por un grupo de personas o por un departamento específico dentro de la empresa, con el objetivo de que sus colaboradores y empleados logran ir junto con los objetivos y estrategias de la empresa, logrando el éxito de la misma. (Alles, 2005).

A continuación se detalla cada uno de los aspectos de recursos humanos existentes en Spazzios.

Para comenzar el análisis de este punto es necesario aclarar que esta empresa al tener como actividad principal compra y venta de muebles, está conformada únicamente por las siguientes dos personas:

- Gerente propietario: Patricio Troya.
- Secretaria: Silvia Ontaneda.

La contadora Ruth Ontaneda, presta sus servicios como independientes por lo que no forma parte de la nómina, pero mensualmente entrega una factura por los servicios de contabilidad prestados en el mes.

FORMA DE REMUNERACIÓN

La remuneración es recibida de manera mensual, a continuación se detalla los valores del sueldo con su respectiva afiliación a aporte al IESS:

Tabla 1. Aporte IESS para el año 2013

APORTE IESS 2013				
Personal	Salario de aportación	Aporte personal	Aporte patronal mínimo	Total de aporte mensual
		9,35%	11,15%	
Gerente propietario	\$ 334,86	\$31,31	\$37,34	\$68,65
Secretaria	\$ 323,06	\$ 30,21	\$36,02	\$66,23
TOTAL APORTE IESS				\$ 134,87

PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO

No existe actualmente un perfil de equipo, pero las siguientes son las características de las personas que se encuentra actualmente en la empresa:

Tabla 2. Perfil de Equipo Directivo

NOMBRE	PERFIL	FUNCIONES
Patricio Troya	Experiencia de más de 20 años en ventas, experiencia de 10 años en administración de empresas	Encargado de la supervisión de todas las actividades de la empresa sobretodo en la producción se encarga de cumplir plazos establecidos, adquisición de materia prima para mantener la calidad de los productos. En cuantos a ventas es el encargado mantener a los clientes actuales y buscar nuevos.
Silvia Ontaneda	Secretaria bilingüe con experiencia de 25 años en áreas administrativas.	Encargada de realizar contacto con los proveedores, administración de la oficina, seguimiento y control de las actividades de la empresa, soporte de las actividades gerenciales.
Ruth Ontaneda	Ingeniera en Administración de empresas, CPA.	Se encarga de la contabilidad de la empresa, de la nómina, etc.

Organigrama

En esta empresa no existe un organigrama ya que la estructura de la organización no está determinada, ni definida; el personal existente es muy reducido lo que complica definir lo canales de supervisión y autoridad.

DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS

Apoyo administrativo

Las actividades de apoyo administrativo no se encuentran definidas claramente, ya que básicamente si una actividad no es realizada por el gerente general lo será por la secretaria o por la contadora, y viceversa.

A continuación se detalla las principales actividades de apoyo administrativo en Spazzios:

- Soporte en las actividades de planificación y ejecución.
- Brindar apoyo logístico tanto para entregas dentro y fuera de la ciudad.
- Archivo
- Llevar el control de caja chica y cuentas de la empresa.
- Contabilidad
- Nomina
- Actividades relacionadas con el IESS y SRI
- Registro y elaboración de proformas, facturas
- Pagos a proveedores.

MANUAL DE FUNCIONES

Según comenta el propietario de la empresa, que en todos estos años no ha aparecido la necesidad de crear un manual de procedimientos, a pesar de que éste describa los requisitos de un cargo, su interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones. También manifiesta que al existir únicamente tres personas al cargo de la empresa, las funciones que se realizan internamente pueden ser comunicadas claramente entre una persona y otra.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Es importante en una empresa contar con un manual de procedimientos, ya que con esto se logra tener un control más preciso de las actividades que se realizan internamente.

En la empresa Spazzios no se cuenta con un manual de procedimientos, se evidencia que muchas de las actividades son realizadas mecánicamente, y no cuentan con un orden específico, simplemente los procedimientos son realizados por la persona que en ese momento se encuentre disponible.

DELEGACIÓN

En esta empresa la mayoría de las actividades pueden ser delegadas, es decir que no solo el gerente general puede ser el encargado de realizarlas todas.

Las actividades de apoyo administrativo como se mencionó anteriormente son realizadas entre la secretaria y/o la contadora, lo que permite que las decisiones puedan ser tomadas por parte del gerente propietario.

AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD

Tanto la autoridad como la responsabilidad en una empresa deben ser llevadas a cabo por un buen líder, que permita que sus colaboradores cumplan las metas trazadas. (BuenasTareas.com, 2013, 04)

En Spazzios se ha hecho evidente que la persona bajo la cual cae la autoridad y la responsabilidad es el Sr. Patricio Troya quien es el encargado de guiar y supervisar las actividades realizadas en la empresa.

CANALES DE COMUNICACIÓN

El principal canal de comunicación interno utilizado en Spazzios es el oral, ya que en caso de existir cualquier inconveniente se realiza una reunión en cualquier momento entre el gerente, la secretaria y la contadora; con el fin de buscar una solución o alternativas frente a los problemas que puedan suscitarse. En cambio la forma de comunicarse entre clientes y proveedores mayormente es vía mail.

En el caso de entidades públicas el principal medio utilizado es el portal de compras públicas, así se puede conocer sus requerimientos diarios.

RELACIONES LABORALES

En la empresa la única relación laboral que actualmente existe es entre la secretaria y la empresa. Como se ha dicho anteriormente son parte de la misma familia, aun así existe una relación laboral.

La contadora no tiene una relación laboral con la empresa, ya que ella factura mensualmente por los servicios de contabilidad que haya realizado, pero muchas de las decisiones tomadas internamente son consultadas con ella, lo que ha creado un vínculo con la empresa más que una relación laboral.

ESTABILIDAD LABORAL

Spazzios al contar únicamente con tres personas como personal, podría decirse que existe estabilidad laboral, ya que la secretaria Silvia Ontaneda es esposa del dueño lo cual prácticamente la hace dueña de la empresa, convirtiendo su trabajo en algo estable.

Al igual con la contadora existe lazos familiares lo que permite que ella también cuente con lazos familiares.

CAPACITACIÓN

En ningún año de la empresa se ha realizado algún tipo de capacitación formal, ya que la cantidad del personal es muy limitada.

La capacitación que se ha obtenido ha sido mediante cursos:

1. Diseño
2. AUTOCAD
3. Contabilidad,
4. NIFF, entre otros.

Con estos cursos se ha logrado conseguir disminuir los gastos por asesoría en muebles y aumentar las ventas.

MOTIVACIÓN

Al ser una empresa familiar las motivaciones llegan a ser diferentes que de una empresa conformada por extraños.

La principal motivación que llevo a la creación de Spazzios y que ha logrado mantenerla es el deseo del gerente propietario de no trabajar en relación de dependencia; y de trabajar arduamente por una empresa que es cien por ciento propia. Obviamente existen motivaciones económicas, ya que toda la familia se encuentra beneficiada directamente de las ganancias; pero según lo conversado con el dueño se encuentra enfocado en sacar adelante a una empresa creada y dirigida por él.

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

En Spazzios la evaluación de desempeño que se da es mediante el gerente propietario y la secretaria, este se da mensualmente en base a la cantidad de ventas realizadas en un mes. Si las facturas emitidas en un mes reflejan que las ventas han sido bajas, lo que se busca es que en el próximo mes se hagan más visitas a clientes buscando ofertar algunos de los productos más costosos, con el fin de mantener de alguna manera constantes las ventas mensuales en todo el año.

Conclusiones del área administrativa y Recursos humanos

El área administrativa y de recursos humanos es de gran importancia, por lo que se debe llevar un control minucioso de ésta. Es necesario implementar claramente la filosofía corporativa de la empresa, dándola a conocer a cada uno de sus empleados, con el fin de cumplir con sus objetivos y estrategias.

A pesar de esto nunca se implementó en Spazzios un área determinada específicamente para esto, razón por la cual al buscar el crecimiento y mejor posicionamiento de la empresa se necesitará contar con un área cuenta que con las políticas necesarias para realizar el reclutamiento y contratación de personal.

2.2.1.2 Marketing y Ventas

Marketing es un proceso mediante el cual se busca satisfacer las necesidades de los individuos mediante la creación o intercambio de bienes o servicios, permitiendo alcanzar los objetivos de la organización por medio de la identificación de sus necesidades y deseos enfocándose en un mercado objetivo de una manera eficiente. (Kotler y Armstrong, 2007, p. 43)

En este punto se analizarán las actividades de marketing y ventas dentro de Spazzios. Cabe aclarar que en esta área se encuentra totalmente dirigida por el gerente propietario, ya que éste es el encargado de realizar y programar cada una de las ventas y visitas a clientes de la empresa.

MARCA, LOGO Y SLOGAN

MARCA

La marca es Spazzios, según lo manifestado por el Sr. Patricio Troya con lo que se busca transmitir con este nombre, es que cualquier espacio disponible en el hogar podría ser llenado con un mueble modular.

LOGO

En todos los años de existencia de la empresa, el logo ha ido cambiando constantemente. Cada uno de estos diseños fue realizado por el propietario de

la empresa y por su Secretaria, llegando hasta el logo que se ha utilizado en los últimos años, que es el siguiente:



SLOGAN

El slogan que se maneja, pero no es conocido ya muchas veces no es utilizado es: “Un mundo de muebles”

Tanto el logo como el slogan deberían ser sometidos a cambios para que pudieran transmitir de mejor manera el mensaje de la empresa, y permitir identificar fácilmente a la empresa al momento de observarlos.

POLÍTICAS DEL ÁREA

El gerente general ha manifestado que el área comercial es la única que actualmente cuenta con políticas, ya que para él es el área que merece más cuidado ya que de ésta dependen los ingresos de la empresa.

Entre las principales políticas de la empresa en esta área se encuentran las siguientes:

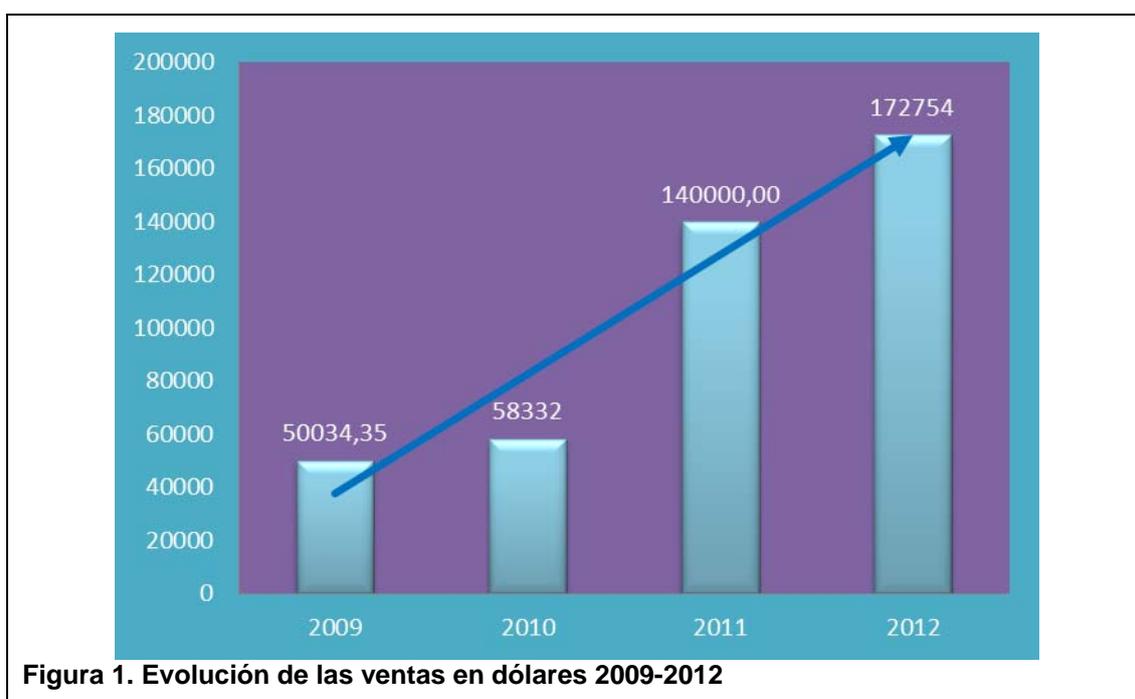
- Los pagos deben ser realizados de la siguiente manera, el 30% al momento de la firma del contrato y el 70% al momento del cumplimiento del mismo.
- En caso de contratos cuyos montos sean mayores a \$10000, se trabaja con garantías adquiridas en la Aseguradora del Sur.

- Las empresas públicas cuenta con crédito, ya que sus pagos los realizan una vez cumplido el contrato.
- Todos los meses se busca que clientes nuevos adquieran los muebles en la empresa, por lo que se realiza visitas periódicamente en busca de clientes potenciales.
- Se busca siempre satisfacer cada una de las necesidades de los clientes, sin importar la rapidez con la que deseen la entrega de los muebles, o cualquier requerimiento especial que sea solicitado.

Comportamiento de las ventas

Según el gerente general la empresa ha tenido un aumento en las ventas en todos sus años de existencia, aumenta de manera mayor en los últimos años.

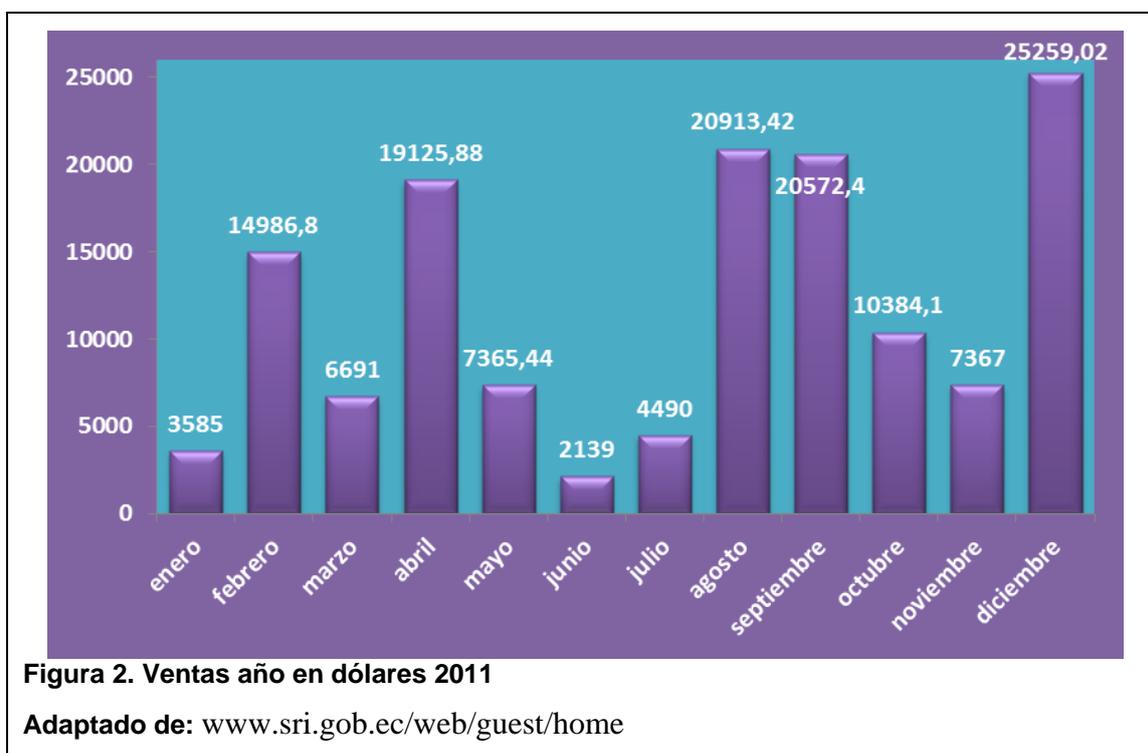
En la siguiente figura se puede observar la evolución de las en los últimos cuatro años:



En esta figura se indica que las ventas han aumentado en todos los años, siendo menores en el 2010 pero llegando en el 2012 a triplicar su valor.

De acuerdo al gerente propietario y a la secretaria, este aumento en las ventas se dio a que se comenzó a vender a empresas públicas, enfocándose en mantener clientes corporativos, con el fin de que la fidelidad de éstos haga que las ventas sean cada vez mayores.

Otro aspecto que es necesario analizar son la estacionalidad de las ventas, en la siguiente figura se encuentra el comportamiento de las ventas en el último año:



Como se indica en la figura las ventas son mayores en diciembre, esto se explica a que por la general las empresas públicas tienden a gastar su presupuesto anual en diciembre razón por la cual éste es el mes que representa ventas más altas. En el mes de enero las ventas llegan a ser mínimas como en cualquier negocio, debido a que no se cuenta con

presupuesto destinado a la adquisición de bienes o porque simplemente la gente se encarga de cancelar deudas adquiridas el año pasado.

Los meses de agosto y septiembre también son importantes para esta empresa, ya que muchas de las personas a las que se les venden los productos deciden adquirir muebles modulares con pretexto de inicio de clases en la sierra.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Sr. Patricio Troya también ha manifestado, que una de las estrategias que siempre usa a pesar de no estar escrita de ninguna manera, es la asesoría que siempre busca dar a cada uno de sus clientes, sea que compren en volúmenes muy grandes como en unidades; otra estrategia que se ha usado es que cada uno de los productos ofrecidos son de calidad y presentan una garantía de dos años que es superior a la ofrecida por empresas similares.

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Spazzios en todos los años de funcionamiento ha manejado el mismo catálogo de productos, con la diferencia que actualmente busca adaptar cada uno de los productos a cada cliente.

A continuación se detalla los principales productos ofrecidos, especificando los materiales que son utilizados para la elaboración de los mismos:

Tabla 3. Portafolio de productos

PRODUCTO	MATERIALES
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	 <p>Tablero en Melamínico Pintura electrostática Tool de 0,7 mm.</p>
SILLONES TIPO GERENTE	 <p>Esponja de alta densidad Cuerina Apoya brazos en nylon o cromados.</p>
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	 <p>Tela. Esponja de alta densidad</p>
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	 <p>Estructura cromada Plástico importado Cuerina</p>
SILLA TIPO SECRETARIA	 <p>Esponja de alta densidad Cuerina</p>
ARCHIVADORES AÉREOS	 <p>Tool de 0,7 mm. Melamínico Pintura electrostática</p>

<p>MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)</p>		<p>Melamínico Cerraduras metálicas.</p>
<p>COUNTER (1,50m)</p>		<p>Melamínico Tool Pintura electrostática</p>
<p>PAPELERA DOBLE SERVICIO</p>		<p>Pintura electrostática Tool de 0,7 mm.</p>
<p>BASURERO</p>		<p>Pintura electrostática Tool de 0,7 mm.</p>

Esta empresa no solo se ha enfocado en entregar los productos en el tiempo acordado y con materiales de calidad, y con precios cómodos; si no también, un servicio post venta brindando un seguimiento a todos sus clientes para que al momento de necesitar cambiar sus muebles por nuevos, o requerir de un mantenimiento de éstos la empresa se encuentra cerca y lista para suplir sus nuevas necesidades.

PROVEEDORES Y COMPRAS

Las actividades relacionadas con proveedores y compras son realizadas por el gerente general. La principal característica para que una empresa sea proveedora es que cuente con el material un stock permanente que permita adquirir la materia prima en cualquier momento.

Actualmente solo adquiere muebles modulares solo a empresas ubicadas en el Ecuador, pero éstas a su vez importan mucha de su materia prima.

Las principales empresas en las que se compra los muebles modulares son:

- PROVEFABRICA
- RCU muebles.

Estas empresas cuentan con experiencia de más 15 años en el mercado, lo que asegura que los bienes entregados sean de calidad y con garantía.

A demás de las empresas anteriormente mencionadas muchas de las compras también son realizadas con el Sr. Raúl Cumbal, que a pesar de no contar con un inventario se encarga de cumplir cualquier pedido. El gerente general afirma que para él es más cómodo realizar sus compras al Sr. Cumbal ya que él se encarga de entender de mejor manera ciertas características especiales.

CALIFICACIÓN DEL PERSONAL

La empresa cuenta con una cantidad de personal reducida lo que produce que se conozca claramente el desempeño tanto del gerente general como de la secretaria, con esto se logra que la calificación sea más personalizada y las mejoras por parte de los colaboradores de Spazzios pueda ser más efectiva e inmediata.

FLEXIBILIDAD Y PRODUCTOS ALTERNATIVOS

Actualmente Spazzios la única flexibilidad que brinda en cuanto a sus productos es que éstos pueden acomodarse a cada una de sus necesidades.

En cuanto a servicios, últimamente se ha estado trabajando conjuntamente con el Arquitecto Leonardo Tapia, que se encarga de realizar cualquier tipo de cambios en la infraestructura de los lugares en los cuales los muebles van a ser entregados.

Este servicio se ha estado brindando en los últimos años, y ha sido muy exitoso ya que muchas de las empresas grandes con las que Spazzios trabaja la contacta con el fin de que su empresas cambien no solo en el diseño interno si no también externamente.

Características del producto

En todos estos años Spazzios se ha caracterizados por ofrecer muebles de alta calidad, a precios bajos y con garantía de dos años. El gerente general se asegura que los lugares donde adquiere sus productos utilicen materiales de alta calidad, y que su producción este bajo muy altos estándares.

Las principales características de los productos son:

- Estéticos: ya que siempre se busca que sean de acuerdo al lugar donde van a ser ubicados, y sobre todo que sean atractivos a la vista.
- Versátiles: pueden ser ubicados en cualquier tipo de lugar.
- Prácticos: como su nombre lo indica los muebles modulares se encuentra conformados por módulos lo que permite que puedan almacenar economizando espacio.

Para poder entender de mejor manera a los productos de la empresa es necesario que describa las características de los principales materiales que son utilizados para la producción de éstos.

PINTURA ELECTROSTÁTICA (<http://www.smartienda.cl>)

Este tipo de material es utilizado en los muebles modulares debido a las siguientes características:

- Mayor resistencia
- Evita la corrosión
- Mantiene el brillo a pesar de su uso
- Existe gran variedad de acabados y colores
- Pintura no toxica, sin impacto ambiental.
- Tiempo de secado no mayor a 20 minutos.

MELAMÍNICO (<http://hagamosmuebles.com.mx>)

El Melamínico es vendido por planchas de 1,20m.*2,40m., da la apariencia muchas veces de ser madera, pero también puede ser de cualquier color, es muy utilizado para la creación de escritorios, estaciones de trabajo, libreros.

A continuación se detallan sus principales características:

- Fácil de limpiar
- Permite acabados de alta calidad
- Fácil de instalar
- Durabilidad
- No necesita mantenimiento.

ESPONJA DE ALTA DENSIDAD

El tipo de esponja que se utiliza para la producción de muebles modulares es la de poliuretano, debido a que es muy fácil de manipular y es de muy buena calidad permitiendo que entrar en contacto con el agua sea muy resistente y seque rápido.

EMPAQUE

Los muebles no tienen ningún tipo de empaçado ni embalaje distintivo, lo único que se busca al empaçar los muebles es que estos no se destruyan al ser trasladados de un lugar a otro.

Los materiales comúnmente utilizados son:

- Cinta de embalaje
- Cartón
- Plástico de embalaje
- Espuma flex.

Los productos son empaçados el momento en que son adquiridos, y este empaque es retirado al momento de la instalación, reduciendo la manipulación de los mismos para que puedan ser entregados en perfecto estado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

La empresa Spazzios no tiene un mercado objetivo al cual dirige sus productos, lo cual dificulta un adecuado desarrollo. Actualmente se trabaja con empresas del estado, cooperativas de ahorro, PYMES, y personas que se han enterado de la empresa mediante el boca a boca.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Spazzios en los años de existencia nunca ha realizado campañas publicitarias ni de mercadeo, la única manera que utiliza para darse a conocer son las visitas realizadas; tampoco presenta algún tipo de promoción ya que no se cuenta con un stock que pueda facilitar esto.

En los últimos años han llegado clientes que afirman que en sus trabajos, o que gente conocida les ha recomendado Spazzios, afirma Patricio Troya que esto es de mucho beneficio para la empresa ya que a pesar de no realizar ningún tipo de publicidad muchos de sus clientes se encargan de que nuevas personas puedan acudir a la empresa.

PRECIO

El gerente general afirma que la empresa mantiene precios bajos con el fin de lograr ser competitivos y atractivos para los clientes.

En la siguiente tabla se muestra los precios de los productos ofrecidos en la empresa:

Tabla 4. Precios

PRODUCTO	PRECIO DE VENTA AL PUBLICO
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 245
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 180
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 38
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 240
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 85
ARCHIVADORES AÉREOS	\$ 90
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 280
COUNTER (1,50m)	\$ 450
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 12
BASURERO	\$ 12

SERVICIO AL CLIENTE

El servicio al cliente dentro de la empresa va desde el momento en que la empresa es contactada, en ese momento el Sr. Patricio Troya se encarga de que en este contacto se logre obtener la mayor cantidad de información, con el fin de que al momento de ser realizada la visita se optimice tiempo ofreciendo únicamente lo anteriormente solicitado por el cliente.

El gerente propietario afirma que no existe ningún tipo de inconveniente al momento de asegurarse de que los clientes se encuentren totalmente satisfechos, cuenta que muchas veces a pesar de que en el contrato se ha establecido fechas de entrega, recibe llamadas solicitando que los muebles puedan ser entregados con anticipación, lo cual es un gran inconveniente que la empresa ha logrado superar con éxito.

Conclusiones del área de marketing y ventas

El área de marketing y ventas se encuentra centralizada en una sola persona, se debe buscar el apoyo necesario para que las ventas de la empresa puedan presentar un incremento, ya que de esta manera se logrará abarcar una cantidad mayor clientes.

Se debe buscar la realización de un plan de marketing que permita que la empresa se posicione de mejor manera dentro de la industria de los muebles, dando a conocer cada uno de sus productos.

Se requiere una planificación que permita llevar un control sobre las ventas y visitas a clientes de la empresa, así se podrá conocer los gustos y preferencias de los consumidores.

2.2.1.3 Finanzas y Contabilidad

El Sr. Patricio Troya según el Servicio de Rentas Internas, es persona natural obligada a llevar a contabilidad, ya que se encuentra dentro de las siguientes condiciones:

- Ser persona nacional que realiza actividades lícitas.
- Realizar actividades económicas con ingresos mayores a \$100000, o costos o gastos mayores a \$80000.

Spazzios se encuentra obligada a llevar contabilidad, bajo la responsabilidad y firma de un contador público legalmente autorizado, en este caso la contadora Ruth Ontaneda, ya que a su vez ella cuenta Registro Único de Contribuyentes (RUC). (SRI, 2013)

SISTEMA DE COSTOS

Spazzios a no estar dedicada a la producción ni fabricación de muebles modulares si no únicamente a la compra y venta de éstos, la contabilidad que maneja es general más no de costos. Es decir cuando se gana un a licitación o se firma un contrato se acude a los lugares de venta de muebles modulares, y esta compra se convierte en un gasto lo cual se refleja directamente en el estado de resultados.

ESTADOS FINANCIEROS

Balance general

A continuación se encuentra el balance general de los últimos 4 años de funcionamiento:

Tabla 5. Balance General "Spazzios"

TROYA TAPIA PATRICIO ALEJANDRO				
RUC 1704951795001				
MADRID Y LUGO, "LA FLORESTA"				
CUENTA	2009	2010	2011	2012
ACTIVO				
TOTAL ACTIVO	48295,25	52299,29	56390,15	76774,19
ACTIVO CORRIENTE	25667,21	34254,63	42626,54	67291,63
Caja, bancos	20145,65	16076,07	17791,57	26127,17
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	3406,24	2576,61	884,28	294,47
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)	2115,32	1616,75	1785,41	2145,83
Inventario de prod. terminados y mercad. en almacén		13985,20		
Cuentas y documentos por cobrar clientes – corriente			22165,28	38724,16
ACTIVO FIJO	22628,04	18044,66	13763,61	9482,56
Muebles y enseres	7114,14	7114,14	7114,14	7114,14
Equipo de computación y software	1879	1879	1879	1879
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	17848,21	17848,21	17848,21	17848,21
(-) Depreciación acumulada activo fijo	-4213,31	-8796,69	-13077,7	-17358,8
TOTAL PASIVOS	6657,43	6753,64	16464,03	15760,48
PASIVO CORRIENTE	6657,43	6753,64	16464,03	15760,48
Otras cuentas y documentos por pagar - corriente	6657,43			14370,21
No relacionados / Locales		899,57	4652,71	
Obligaciones con instituciones financieras – corriente		5854,07	11811,32	1390,27
TOTAL PATRIMONIO	41637,82	45545,65	39926,12	61013,71
TOTAL PASIVO+PATRIMONIO	48295,25	52299,29	56390,15	76774,19

Estado de resultados

El estado de resultados se encuentra detallado desde el año 2009 al 2012, se realizó el análisis horizontal e cada uno de los años de la siguiente manera:

Tabla 6. Estado de Resultados "Spazzios"

CUENTA	2009	AV	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
VENTAS 12%	50034,35	53,724%	58332	93,14%	16,58%	146107,36	100,00%	150,48%	179611,63	100,00%	22,93%
VENTAS 0%	43098,61	46,276%	4294,21	6,86%	-90,04%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	
TOTAL VENTAS	93132,96	100,000%	62626,21	100,00%	-32,76%	146107,36	100,00%	133,30%	179611,63	100,00%	22,93%
COSTO DE VENTAS	38025,9	40,830%	21914,4	23,53%	-42,37%	96858,53	104,00%	341,99%	99355,04	106,68%	2,58%
UTILIDAD BRUTA	55107,06	59,170%	40711,81	0,65007622	-26,12%	49248,83	33,71%	20,97%	80256,59	44,68%	62,96%
GASTOS GENERALES	20168,44	21,656%	26503,18	28,46%	31,41%	26928,05	28,91%	1,60%	51767,53	55,58%	92,24%
UTILIDAD OPERACIONAL	34938,62	37,515%	14208,63	15,26%	-59,33%	22320,78	23,97%	57,09%	28489,06	30,59%	27,63%
15%PARTICIPACION TRABAJADORES	5240,793	5,627%	2131,2945	2,29%	-59,33%	3348,117	3,59%	57,09%	4273,359	4,59%	27,63%
GASTOS SIN FACTURA	52,26	0,056%	0	0,00%	-100,00%	26512,33	28,47%			0,00%	-100,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	29750,087	31,944%	8677,33	13,86%	-70,83%	45484,99	31,13%	424,18%	45484,99	25,32%	0,00%
IMPUESTO	1.060,01	1,138%	126,68	0,20%	-88,05%	3559,56	2,44%	2709,88%	453,49	0,25%	-87,26%
UTILIDAD NETA	19337,5585	20,763%	5640,2645	9,01%	-70,83%	29565,24	20,24%	424,18%	29565,24	16,46%	0,00%

Como se puede observar en la tabla 6 el porcentaje más alto de crecimiento de las ventas que se tuvo, fue entre el 2010 y el 2011 ya que se obtuvo un aumento en las ventas del 133%, esto se debe a que en ese año se comenzó a participar en el portal de compras públicas.

Indicadores Financieros

Es necesario realizar un análisis de los indicadores financieros de Spazzios para poder conocer el desempeño financiero y operacional de la empresa. Para esto realizaremos el cálculo de los diferentes indicadores, para poder tener claros aspectos como: liquidez, rotación, solvencia, rentabilidad y endeudamiento, con esto lograremos enfocar de mejor manera las decisiones que necesiten ser tomadas. (Asecorp, 2013)

A continuación se encuentran detallados todos los indicadores financieros, clasificados de la siguiente manera: (Ver anexo 2.2.)

- Indicadores de liquidez o de solvencia
- Indicadores de endeudamiento.
- Indicadores de rentabilidad

Indicadores de Solvencia

La siguiente tabla detalla cada uno de los indicadores de solvencia existentes en la empresa Spazzios.

Tabla 7. Indicadores financieros de solvencia.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADORES DE SOLVENCIA O LIQUIDEZ	2009	2010	2011	2012	DESCRIPCIÓN
RAZÓN CORRIENTE	3,855	5,072	2,589	4,270	La capacidad de pago en el último año de la empresa es de que por cada dólar que debe tiene \$4,27 para pagarla.
CAPITAL DE TRABAJO	19009,78	27500,99	26162,51	51531,15	En los últimos 4 años el capital promedio de trabajo ha sido \$31051,11, siendo en el 2012 el más alto con \$51531,15.
ROTACIÓN CAPITAL DE TRABAJO	4,90	2,28	5,58	3,49	Se puede observar que en los últimos cuatros años de funcionamiento el capital de trabajo rota 4,062 veces, lo cual representa rentabilidad en el negocio.
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	0	0	54,61	77,62	Se observa que en los dos últimos años analizados se requiere un periodo aproximado de 66 días para recuperar su cartera.
ROTACIÓN DE CARTERA	-	-	6,592	4,638	La rotación de cartera promedio es de 5,615 veces por año.
ROTACIÓN ACTIVOS TOTALES	1,928	1,197	2,591	2,339	En el último año analizado se logró vender \$2,34 por cada \$1 invertido.
ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES	3,628	1,828	3,428	2,669	En el año 2012 la empresa vendió \$2,70 por cada dólar invertido en activos corrientes.
ROTACIÓN ACTIVOS FIJOS	4,116	3,471	10,615	18,941	La rotación de activos fijos para el año 2012, fue de 18,941 veces, esto quiere decir que cada 19 días, los activos fijos de la empresa rotan.

Indicadores de endeudamiento

A continuación se encuentran detallados los indicadores financieros de endeudamiento encontrados en Spazzios:

Tabla 8. Indicadores financieros de Endeudamiento.

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO	2009	2010	2011	2012	DESCRIPCIÓN
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	14%	13%	29%	21%	Se puede decir que en el último año el 21% del total de la empresa es propiedad de los acreedores.
RAZÓN PASIVO PATRIMONIO	0,160	0,148	0,412	0,258	Al conocer este indicador se puede decir que en el último año el 25,8% se encuentra comprometido con los acreedores.

Indicadores de rentabilidad

En la siguiente tabla se encuentran detallados los indicadores de rentabilidad encontrados en la empresa Spazzios:

Tabla 9. Indicadores financieros de Rentabilidad

INDICADORES FINANCIEROS					
INDICADORES DE RENTABILIDAD	2009	2010	2011	2012	DESCRIPCIÓN
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	38%	23%	15%	16%	Con esto se puede afirmar que la empresa obtuvo en los cuatro últimos años un promedio de rentabilidad el 23%, o que por cada \$1 que se invirtió en la empresa se obtuvo 0,23 centavos de utilidad.
RENDIMIENTO DE ACTIVOS	40%	11%	52%	39%	Con este rendimiento se puede afirmar que en promedio por cada \$1 invertido en la empresa se ha obtenido 0,35 centavos de utilidad.

Conclusiones del área de finanzas y contabilidad

En la empresa el principal aspecto que debe ser tomado en cuenta es el manejo de una contabilidad general mas no la general que se ha manejado en todos sus años de funcionamiento, con esto se lograra tener un mayor control en la producción y obtener mayor utilidad de las ventas realizadas en Spazzios.

2.2.1.4 Producción y operaciones

Spazzios es una empresa que no cuenta con un área de producción, ya que únicamente se dedica a la compra y venta de muebles modulares.

Según lo manifestado por el gerente propietario, el hecho de no contar con un área de producción ocasiona que el precio de los muebles modulares no sea muy competitivo, lo cual ha sido un gran inconveniente al momento de ganar las pujas en el portal de compras públicas ya que empresas que cuentan con una fábrica e inventario pueden llegar a bajar su precios considerablemente poniendo a Spazzios muy lejos de la competencia.

CONTROL CALIDAD

A pesar de no contar con un área de producción se realiza un control de calidad, éste es realizado tanto por el Gerente propietario como por la secretaria.

El control de calidad consiste en la revisión minuciosa de los muebles modulares, antes de ser adquiridos, asegurándose que los materiales que hayan sido utilizados sean de muy alta calidad, y que los acabados de los productos estén bien realizados. Si el bien final después de esta revisión llena la expectativas se lo compra y es nuevamente revisado el momento de ser instalado o entregado al consumidor final con el fin de que el producto entregado sea de acuerdo a lo indicado en el contrato.

La empresa para asegurarse de que los productos que se compran sean de alta calidad, ha optado por adquirir los muebles únicamente a obreros conocidos y a empresas cuyos materiales sean de alta calidad y que a su vez tengan garantía.

CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN

Spazzios no conoce claramente la capacidad de producción de las personas ni de las empresas en las cuales adquiere sus productos, pero afirma que hasta el momento todos los contratos que fueron adquiridos fueron cumplidos ya que los lugares frecuentados contaban con el personal y material necesario.

INVERSIÓN TECNOLÓGICA

En esta empresa no se cuenta con una fábrica o área de producción, por lo que no ha sido necesaria la adquisición de maquinaria.

En la siguiente tabla se encuentra detallada la maquinaria, que según el gerente propietario es utilizada por los obreros de las empresas en las cuales adquiere los muebles:

Tabla 10. Precios Maquinaria

Maquinaria	PVP
Dobladora de tubo	\$ 1.200,00
Cizalla cortadora de tool marca NIAGRA	\$ 300,00
CORTADORA PARA ALUMINIO Y MADERA	\$ 450,00
Pegadora de Canto Duro para muebles Modulares	\$ 6.000,00
Equipo de Soldar Mig/Tig Arco 180 amps	\$ 1.500,00
Horno de pintura electrostática	\$ 10.000,00
Dobladora de muelas para tool	\$ 1.200,00
Cortadora de esquinas	\$ 400,00

Los precios de venta al público anteriormente detallados son aproximados, ya que fueron basados en conversaciones que el gerente general pudo tener con obreros de la industria.

Conclusiones del área producción y operaciones

El área de producción y operaciones dentro de Spazzios necesita ser implementada, es necesario que se cuente con una producción propia que busque abastecer a la demanda de muebles.

2.2.1.5 Investigación y desarrollo

Las actividades de investigación y desarrollo no se ejecutan de manera formal, lo que generalmente se realiza como investigación, es la visita a clientes con el fin de tener claros cuáles son sus nuevas necesidades en cuanto a color, diseño y materiales. También se visita almacenes de venta de muebles modulares con el fin de conocer la nueva tendencia, aquí se trata de conseguir catálogos cuyos modelos puedan ser utilizados dentro de la empresa.

Otra actividad realizada es la consulta mediante internet de nuevas tendencias, así no solo se podrá conocer lo que se está utilizando en el Ecuador, si no también lo que está de moda en países cercanos.

Para la investigación de tendencia también son analizadas empresas cercanas a Spazzios, con el fin de saber que productos y modelos han sido adquiridos recientemente por sus clientes, para esto ha sido necesario que en todos estos años las relaciones de empresa a empresa se hayan fortalecido mediante la ayuda mutua en muchos aspectos.

El gerente general al tener claro cuál es la tendencia actual, busca asesorar a los clientes ofreciéndoles los nuevos modelos y colores, que están siendo utilizados. en la industria con el fin de desarrollar modelos innovadores.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Spazzios en los años de existencia nunca ha realizado campañas publicitarias ni de mercadeo, la única manera que utiliza para darse a conocer son las visitas realizadas; tampoco presenta algún tipo de promoción ya que no se cuenta con un stock que pueda facilitar esto.

En los últimos años han llegado clientes que afirman que en sus trabajos, o que gente conocida les ha recomendado Spazzios, afirma Patricio Troya que esto es de mucho beneficio para la empresa ya que a pesar de no realizar ningún tipo de publicidad muchos de sus clientes se encargan de que nuevas personas puedan acudir a la empresa.

CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA

En el Ecuador existen aproximadamente cien empresas dedicadas a la venta de muebles tanto modulares de oficina, como de hogar. Las principales empresas con las que se compite son:

- ATU

Fundada en 1940 por Hans Rothschild como The Rothschild Metal Works.

Especializada en muebles de oficina desde 1944, inicia exportaciones en 1922

Empresa sólida y estable con presencia en varios países de Latino América. Fabrica bajo normas internacionales ANSI y BIFMA; Certificado ISO 9001:2000. (<http://www.atu.ec>)

- Multiformas

SOBRE NOSOTROS

MISIÓN

En Multiformas nos dedicamos a la adecuación de espacios para oficinas, mediante la producción, comercialización y distribución de muebles con los más altos estándares de calidad, contando con los servicios de asesoría y acompañamiento a nuestros clientes y brindando experiencia y compromiso para lograr su satisfacción. Para lo cual, nuestro capital humano se encuentra comprometido con las políticas y procesos de calidad establecidos y con el fin de lograr valor agregado con responsabilidad social.

VISIÓN

En los próximos cinco años (2012 - 2017) MULTIFORMAS será una empresa altamente competitiva y productiva, que ofrecerá muebles y distribución de áreas para oficinas mediante procesos y diseños innovadores, que nos permitan posicionarnos en los mercados nacionales e internacionales, permitiéndonos ser líderes a través de productos y servicios con altos estándares de calidad, los cuales estarán respaldados por la experiencia y competencias de nuestro personal.



MULTIFORMAS
ESPACIOS CON CALIDAD

Figura 3. Multiformas
Tomado de: <http://multiformas.com.ec/?q=Nosotros>

- Metálicas Gordon



INDUSTRIAS METÁLICAS GORDÓN

Ciudad: Quito

Dirección: Chillogallo, Alfredo Escudero S25-217 y La Maná

Teléfono: 023332220

E-mail: img_international@img.com.ec

Sitio Web: www.img.com.ec/img.swf

Figura 4. Metálicas Gordon
Tomado de: <http://www.muhomejorecuador.org.ec>

- Indumaster

INDUMASTER®
La arquitectura del mueble

Horario de atención
Lunes a Viernes: 09:00hrs - 18:00hrs
Sábados: 07:30am - 14:00pm
Atención personalizada

Llémenos Solicite su cotización en cualquiera de nuestros sucursales o franquiciados a nivel nacional!

Planta Industrial P.O. 2878579
Aguas: (05) 2411667 - 2829483
Peregrina: (05) 2833913 / 2835236
Taxis: (05) 2411206

Quito: (02) 2223686 / 2826419
Guayaquil Centro: (04) 2281412 - 2281422
Guayaquil Norte: 2428779
Esmeraldas: (06) 2452172

Cotacachi: (03) 2761742
Santo Domingo de los Colorados: (02) 2787915
Santo Elena - Libertad: (04) 2747755 / 2738842

Linea Live Station Catálogo 2010
Modular Flex Classic Modular Flex 2
Modular Flex

Indumaster® fabrica productos con maquinaria y materia prima que cumple con las siguientes normas y certificaciones internacionales

ISO 9001 **ASME** **E-1** **ISO 14001** **SGS** **ASME**
NORMA EUROPEA BAJA EMISIÓN DE FORMALDEHDO
CERTIFICADO DE CALIDAD DE LA EMPRESA
SETTING THE STANDARD

Figura 5. Indumaster
Tomado de: <http://www.indumaster.com.ec>

Como se puede observar en la información de las empresas de la competencia, éstas empresas ofrecen los mismos muebles modulares que Spazzios, diferenciándose por ser internacionales o no, y por detalles en la fabricación y diseño.

ÍNDICES DE GESTIÓN DE LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

La empresa Spazzios nunca ha utilizado índices de gestión en ninguna de sus áreas, es más el Gerente General afirma no tener ningún conocimiento de la utilidad y uso de éstos.

Los índices o indicadores de gestión tienen como objetivo cuantificar el desempeño de una empresa en medidas en términos de resultados frente a los objetivos metas y responsabilidades. Estos índices deben tener como base una unidad de medida gerencial (<http://www.virtual.unal.edu.co>), pero Spazzios

a no tener claros sus objetivos, metas y responsabilidades hace que no se pueda calcular los indicadores, a pesar de que estos puede variar de empresa a empresa, dependiendo de la actividad a la cual se encuentran dedicadas, sus necesidades y proyectos en el futuro, la base para poder calcularlas es contar con la información necesaria.

Conclusiones del área de investigación y desarrollo

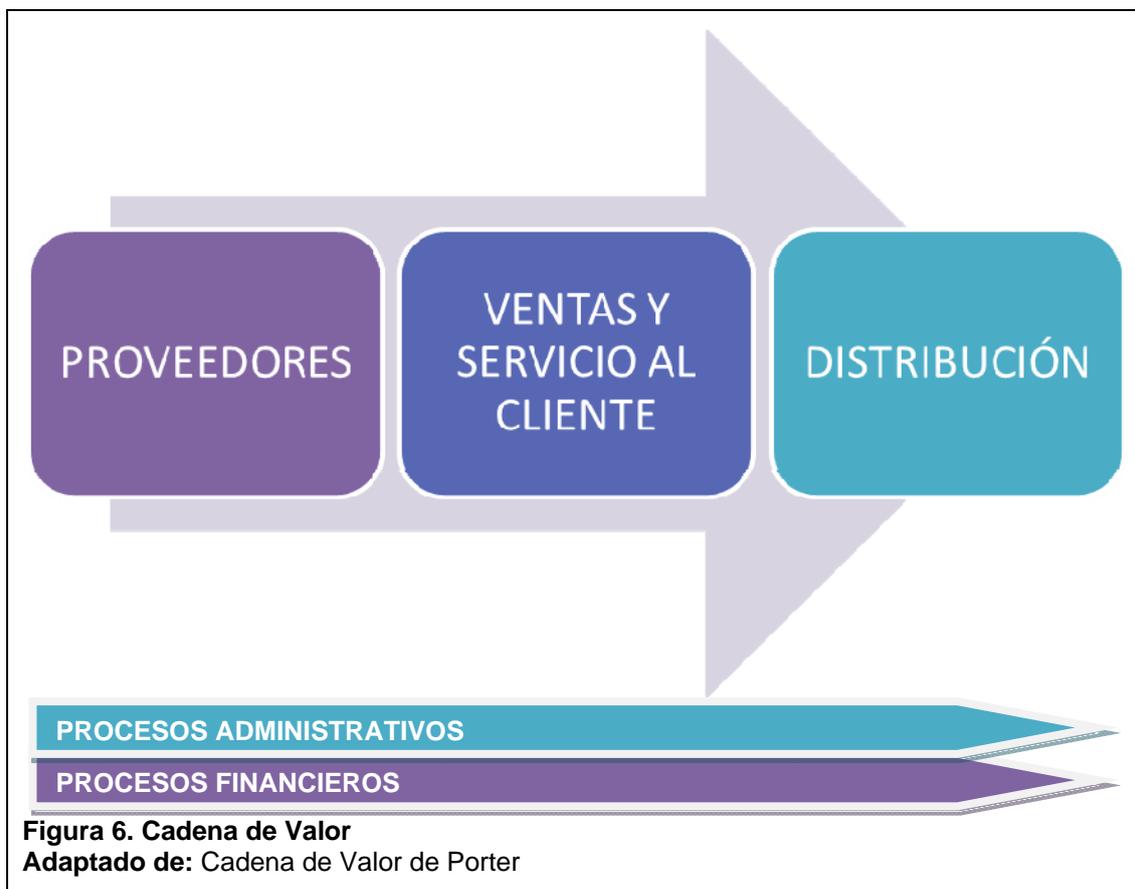
El área de producción y operaciones dentro de Spazzios necesita ser implementada, es necesario que se cuente con una producción propia que busque abastecer a la demanda de muebles tanto en la ciudad de Quito como en otras ciudades del país.

Se debe realizar la planeación de esta área, realizando la planeación estratégica que permita alcanzar con los objetivos y estrategias a plantearse.

2.2.2 Cadena de Valor de la Empresa

Se debe realizar una análisis de la cadena de valor de la empresa, para conocer cada uno de sus procesos, y el costo asociado a sus actividades de comercialización; identificando tanto sus ventajas como sus desventajas desde la adquisición de materia de prima hasta el servicio al cliente.(David, 2008, p. 155)

En la siguiente figura se describe la cadena de valor de Spazzios:



- PROVEEDORES

El gerente general es el encargado de contactar a los proveedores, y adquirir los muebles modulares a ser entregados, tomando en cuenta calidad y terminados.

- VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE

Las visitas para concretar las ventas son realizadas por el gerente general, quien es el encargado de dar a conocer el producto, atención al cliente y asesoría, en búsqueda de concretar una venta.

- **DISTRIBUCIÓN**

Como política de la empresa se realiza la entrega de los muebles modulares al lugar donde van a ser instalados, sin importar la cantidad en que éstos sean adquiridos.

- **PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y FINANCIEROS**

Estos son realizados por el la secretaria y la contadora.

Al observar la cadena de valor de la empresa, vemos que las actividades de la empresa se encuentran enfocadas en tres actividades principales, y éstas con controladas y supervisadas por el gerente general, lo cual es beneficioso ya que él no solo se encarga de supervisar las actividades de la empresa si no también que las conoce a profundidad a cada una, pero en el caso de que la empresa crezca se complica el control y conocimiento de las actividad desplazando al gerente a únicamente supervisar.

2.2.3 Matriz EFI

En la siguiente matriz se encuentran ponderadas las fortalezas y debilidades de la empresa:

Tabla 11. Matriz EFI

MATRIZ EFI			
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTACIONES PONDERADAS
FORTALEZAS –F			
1. Experiencia en la producción de muebles modulares.	0,1	2	0,2
2. Productos de alta calidad, creados de acuerdo a las necesidades de los clientes.	0,08	2	0,16
3. Garantía de 2 años en todos los productos	0,05	3	0,15
4. Oficina principal en la ciudad de Quito	0,07	2	0,14
5. Servicio personalizado.	0,09	1	0,09
6. Buenas relaciones con la competencia	0,1	1	0,1
7. Políticas de pago puntual	0,1	3	0,3
DEBILIDADES			
1. No existe publicidad.	0,07	3	0,21
2. Mercado internacional no tomado en cuenta.	0,06	3	0,18
3. Bajo poder de negociación con clientes, y proveedores.	0,06	2	0,12
4. Falta de una estructura organizacional y filosofía corporativa.	0,05	3	0,15
5. No se cuenta con un plan operativo anual.	0,05	2	0,1
6. No existe producción.	0,05	3	0,15
7. Marca del producto no reconocida	0,04	3	0,12
8. No se cuenta con el personal necesario.	0,05	2	0,1
TOTAL	1,02		2,27

Al observar la matriz EFI, vemos que tanto debilidades tiene las mismas puntuación ponderadas lo que indica que el ambiente interno en el que

desarrolla la empresa no es muy favorable, ya que lo óptimo es que las fortalezas puedan obtener una puntuación ponderada mayor, lo que indicaría que éstas son más fuertes que las debilidades.

2.3 ANÁLISIS EXTERNO

En el análisis externo de la empresa se tomarán en cuenta a la industria, mercado y competencia.

2.3.1 Industria

2.3.1.1 Situación general de la empresa en la Industria



2.3.1.2 Tendencia

En los últimos años la industria maderera ha sufrido un decrecimiento en sus ventas tanto nacionales como internacionales de hasta en un 30%, debido a la crisis mundial que en la cual los principales importadores de madera

ecuatoriana entraron en perdieron la capacidad de adquirirlos. La venta de muebles empotrables se redujo en un 200% durante 2009 según Rodrigo Cando “muebles Florencia”, pero el precio de materia prima se ha mantenido, y últimamente la existencia de muebles modulares chinos, hace que la competencia nacional ya no pueda enfocarse en reducir sus precios, si no en mejorar la calidad de sus productos.

Empresas distribuidoras de madera para la elaboración de muebles, como mdf; en los años 2005 al 2008 llegaron hasta tener un 25% de aumento en sus ventas, y después de la crisis mundial vieron como oportunidad no solo producir materia prima para muebles si no también enfocarse en otras áreas como distribuir tableros al sector de construcción.(Diario El Hoy)

2.3.1.3 Estructura de la industria

La industria de muebles se encuentra conformada por 100 empresas aproximadamente, de las cuales Colineal es la que la lidera el mercado en muebles de hogar, mientras que ATU lidera el mercado de muebles modulares de oficina, teniéndose sucursales en todo el Ecuador.

En la ciudad de Quito y en los valles la industria tiene las empresas anteriormente mencionadas y empresas con menor tamaño como son: Multiformas, Img, Provefabrica, Cormel, Multi oficinas, Muebles Arízaga, Indumaster; que son con las que actualmente Spazzios se encuentra compitiendo, ya que tiene prácticamente el mismo mercado objetivo.

2.3.2 Mercado

Se investigará el mercado actual y potencial de Spazzios, para así determinar la factibilidad de las estrategias a implementar.

2.3.2.1 Planteamiento del problema

Problema de decisión gerencial

¿Se deberá realizar mejoras en la empresa Spazzios?

Problema de investigación de mercados

No se cuenta con la información necesaria acerca de muebles modulares de oficina, se dificulta conocer acerca de los hábitos del consumidor, su ubicación, forma de pago, quien influye en sus ventas, entre otros.

2.3.2.2 Cuadro de preguntas, hipótesis y objetivos

Tabla objetivos-preguntas-hipótesis

Tabla 12. Preguntas, objetivos e hipótesis de la investigación

PREGUNTAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS
¿Qué características son importantes en muebles modulares?	Determinar en qué características debe enfocarse la empresa.	Calidad
¿Qué empresas de muebles ha visitado recientemente?	Conocer a la competencia de Spazzios	ATU
¿Qué característica es difícil para usted encontrar en una empresa de muebles modulares?	Conocer en que atributos debería enfocarse la empresa.	Puntualidad
¿Qué material prefiere en los muebles modulares?	Saber que material es el preferido por los clientes	Cuerina
¿Con qué frecuencia adquiere muebles modulares?	Conocer los hábitos de compra.	Anualmente
¿Quién es la persona encargada de adquirir muebles?		Esposa
¿Quién paga por los muebles?		Padres
¿En qué medio recibe publicidad?		Prensa escrita
¿De qué manera realiza los pagos de muebles?		Efectivo

2.3.2.3 Necesidades y fuentes de información

FUENTES PRIMARIAS: Son todas las fuentes documentales consideradas como material de primera mano que contienen información sobre un hecho que se desea investigar.

Serán utilizadas como fuente primaria encuestas, con el fin de recolectar la información necesaria tanto de clientes actuales como de potenciales.

FUENTES SECUNDARIAS: Las fuentes secundarias son todos los datos y estadísticas, que fueron ya levantadas en una investigación realizada con anterioridad.

Para esta investigación se utilizarán fuentes como: Banco Central del Ecuador, INEC, Ecuador en cifras, Cámara de comercio.

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación será realizada mediante investigación descriptiva cualitativa, utilizando como fuentes entrevistas con experto y grupos focales; también se utilizará investigación cuantitativa por medio de encuestas tanto a clientes actuales como a potenciales.

2.3.2.4 Investigación descriptiva cualitativa

La investigación descriptiva es un tipo de investigación concluyente que responde a las preguntas: quien, que, cuando, donde, porque y como. Los instrumentos más utilizados en esta investigación son: el análisis cuantitativo de información secundaria, encuestas, paneles y observaciones. (Domínguez, 2011)

GRUPOS FOCALES A CLIENTES POTENCIALES

Los grupos focales es una técnica de exploración en la cual un grupo de 8 a 10 personas es reunido. Los participantes hablan libre y espontáneamente sobre temas que se consideran de importancia para la investigación. (Gerza, 2011)

Metodología

En el grupo focal participaron ocho personas con las mismas características del grupo objetivo. En éste se les realizó preguntas acerca de sus gustos y preferencias en cuanto a muebles modulares. (Ver anexo 2.3.)

Participantes Grupo Focal de clientes potenciales

1. Paola Barreno
2. Margarita Nolivos
3. Víctor Jácome
4. María Augusta Camacho
5. Jenny Ávila
6. Wilson Ramírez
7. Ramiro Lema
8. Renato Flores

Resultados

- Los muebles que mayormente se adquieren son los de tipo contemporáneo y moderno, enfocándose sobre todo en acabados de primera.
- Las marcas más reconocidas son: ATU, COLINEAL, EL BOSQUE, ACACIA, CORONA.

- Las características de muebles más importantes para los entrevistados son: cercanía de los distribuidores de muebles, variedad en colores y modelos, buen servicio.
- Los colores preferidos para muebles en caso de ser oficina son: azul y negro; mientras que en el hogar los colores más nombrados son: verde, tomate.
- No existe temporada en el año dedicada a la adquisición de muebles, éstos se son comprados dependiendo de la necesidad de las personas.
- Los jefes de hogar y los jefes de adquisiciones son las personas que influyen al momento de realizar las compras de muebles.
- Los participantes afirman que para ellos es mejor pagar un precio más alto por sus muebles siempre y cuando estos sean instalados y entregados en el lugar deseado.

Conclusiones

- Ofrecer muebles con diseños modernos y a la moda, buscando los detalles de sus acabados.
- La publicidad de la empresa debe darse por medios comunes de fácil acceso hacia el mercado.
- Se debe enfatizar las características deseadas en muebles modulares buscando siempre ofrecer un valor agregado.
- La publicidad a realizarse debe enfocarse hacia los perfiles de los jefes de hogar y de adquisiciones.

- Como un servicio adicional se debe ofrecer a los clientes la opción para que sus muebles sean entregados en el lugar donde van a ser instalados.

2.3.2.5 Investigación descriptiva cuantitativa

La investigación cuantitativa es una metodología de investigación que busca cuantificar los datos y, en general, aplicar alguna forma de análisis estadístico. (Malhotra; 2008).

Mercado relevante y cliente potencial

La empresa debe tener claro su mercado meta es decir todos los compradores potenciales del productos, el mercado total puede permitir a la empresa obtener una ventaja competitiva basada en la eficiencia y en la reducción de costes en economías de escala.

Mercado objetivo

El mercado objetivo de Spazzios será: Hombres y mujeres de 25 a 50 años que se encuentren en la ciudad de Quito, cuyo ingreso familiar sea mayor a USD\$1000, que les guste tener muebles modulares en su casa y/o en su hogar.

Tabla 13. Segmentación de mercado

SEGMENTACIÓN		
GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA
El mercado hacia el cual se dirigirá las estrategias de la empresa, es la ciudad de Quito, en la zona urbana. (Ver anexo 2.4.)	Hombres y mujeres que vivan o trabajen en la ciudad de Quito que se encuentren en un nivel socioeconómico medio y medio alto.	Hombres y mujeres tengan un presupuesto designado a la adquisición de muebles tanto para su oficina como para su hogar, que les guste la comodidad y la ergonomía.

Tamaño de mercado

El mercado total es de 637080, del cual la Spazzios abarcara el 10% de éste.

Demanda

El mercado objetivo definido es de 216.607,20 hombres y mujeres de 25 a 40 años; de clase media y media alta, en el sector norte y centro norte de la ciudad de Quito.

Para este análisis será tomada en cuenta la siguiente tabla de distribución de la población en la ciudad de Quito.

Tabla 14. Distribución de la población en Quito

DISTRIBUCIÓN DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO				
DESCRIPCIÓN		D.M.Q		
		TOTAL	HOMBRES	MUJERES
GRUPOS DE EDAD	TOTAL	1842201	893716	948485
	MENOR DE 1	31846	16077	15769
	1 a 4	147079	74769	72310
	5 a 9	182749	92599	90150
	10 a 14	180659	90862	89797
	15 a 19	187794	91923	95871
	20 a 24	194744	94640	100104
	25 a 29	161372	77225	84147
	30 a 34	143806	69217	74589
	35 a 39	129788	60960	68828
	40 a 44	113553	54099	59454
	45 a 49	88561	42117	46444
	50 a 54	73275	35030	38245
	55 a 59	52411	24936	27475
	60 a 64	42295	19686	22609
	65 a 69	34296	15480	18816
	70 a 74	28016	12873	15143
75 a 79	20045	8915	11130	
80 y mas	29912	12308	17604	

Tomado de: Distrito Metropolitano de Quito, 2013

De la población total ubicada en la ciudad de Quito figura el 11,2% de la población es de clase media, y el 22,8% es de clase media alta; dando como resultado los siguientes datos:

Tabla 15. Porcentaje de la población

		PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN	NUMERO DE HABITANTES
CLASE SOCIAL	MEDIA	11,20%	71.352,96
	MEDIA ALTA	22,80%	145.254,24

Adaptado de: <http://www.hoy.com.ec>

ENCUESTAS

Las encuestas son entrevistas con un gran número de personas utilizando un cuestionario prediseñado para obtener información específica. (Malhotra, 2004, pp. 115-168)

La encuesta será realizada a hombre y mujeres de 25 a 50 años, cuyos ingresos sea mayores a USD\$ 1000, de clase media y media alta, que utilicen un presupuesto para la adquisición de muebles modulares tanto para su hogar como para su oficina en la ciudad de Quito.

Metodología

Las encuestas serán realizadas en la ciudad de Quito. (Ver Anexo 2.5.)

Tamaño de la muestra: para determinar el tamaño de la muestra se utilizó el modelo de muestreo aleatorio simple analizando las siguientes variables:(Galindo, 1998, pp. 172 – 175)

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + z^2 p q}$$

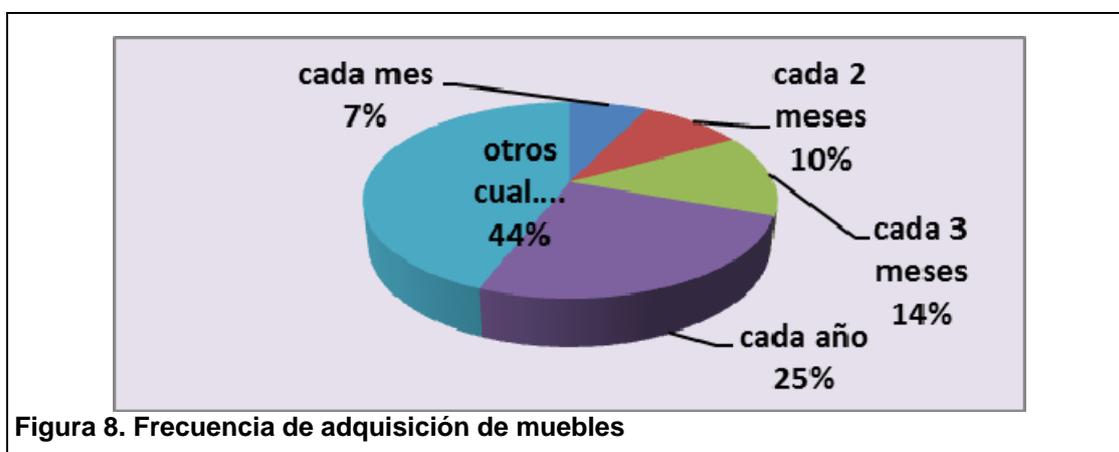
Dónde:

e=	ERROR PERMITIDO	5%
N=	POBLACIÓN: Población total de la clase media y media alta en la ciudad de Quito entre 25 y 50 años.	216607,2
z=	NIVEL DE CONFIANZA (95%)	1,96
p=	PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO OCURRA	50%
q=	PROBABILIDAD DE QUE EL EVENTO NO OCURRA	50%
n =	TAMAÑO DE LA MUESTRA	383,48

$$n = \frac{z^2 N p q}{(N - 1) e^2 + z^2 p q} = \frac{(1,96)^2 216607,02 * 50\% * 50\%}{(216607,02 - 1) 5\%^2 + 1,96^2 (0,5 * 0,5)}$$

$$n = 383,48 = 384$$

Resultados de encuesta a clientes potenciales



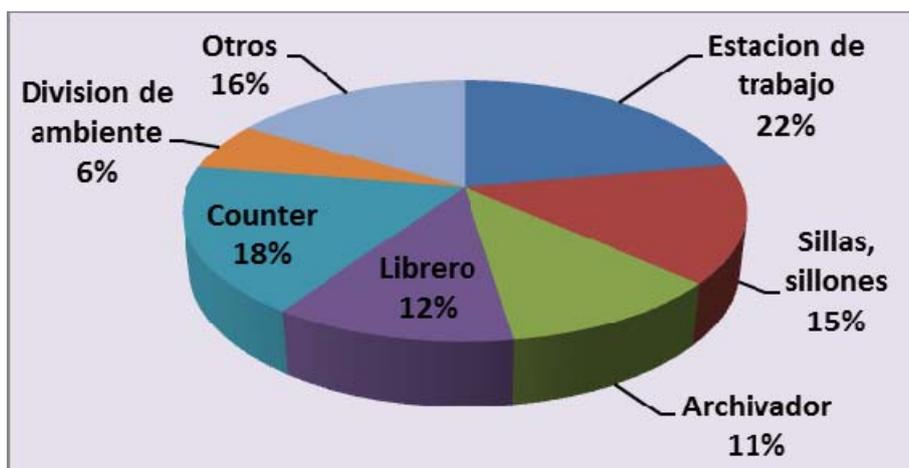


Figura 9. Muebles mas adquiridos

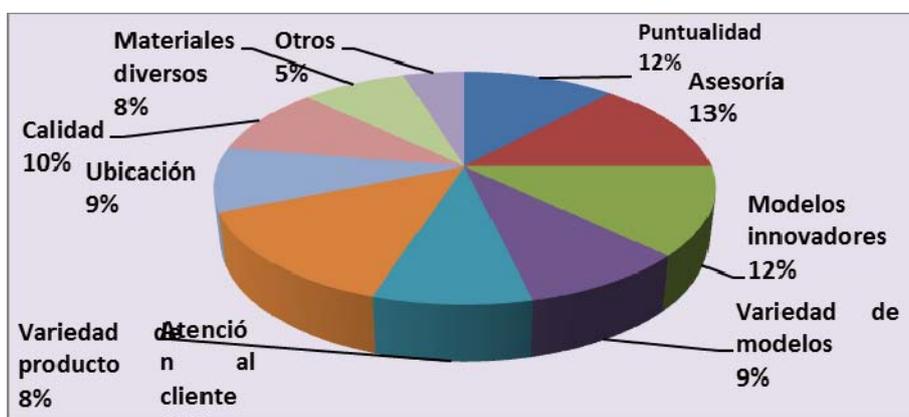


Figura 10. Características

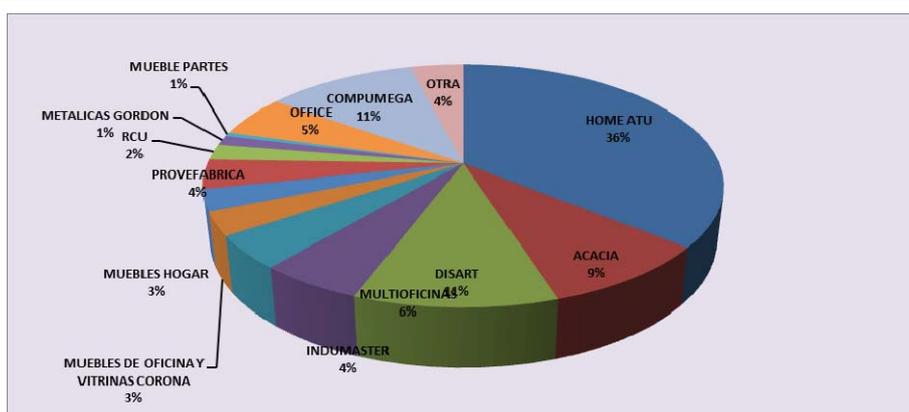


Figura 11. Competencia

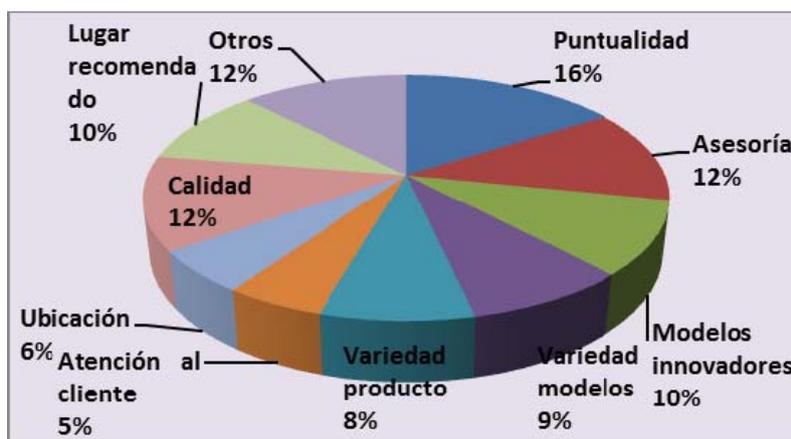


Figura 12. Características empresa de muebles

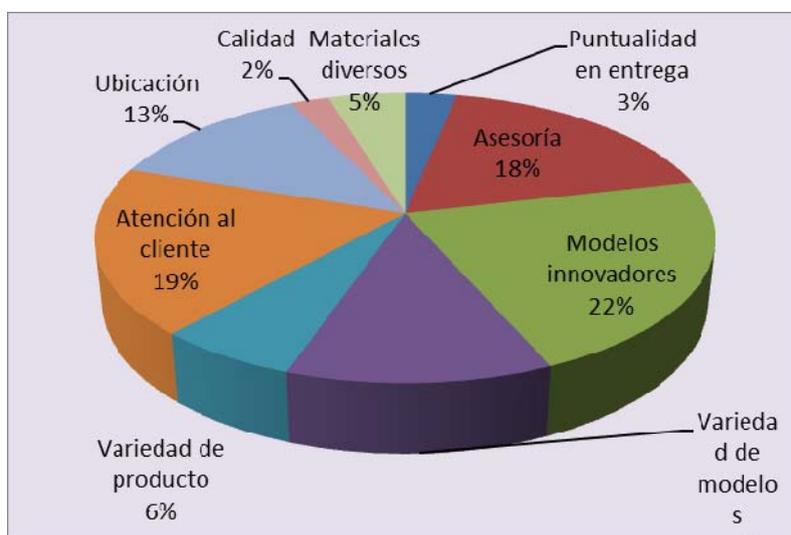


Figura 13. Características que no posee la competencia

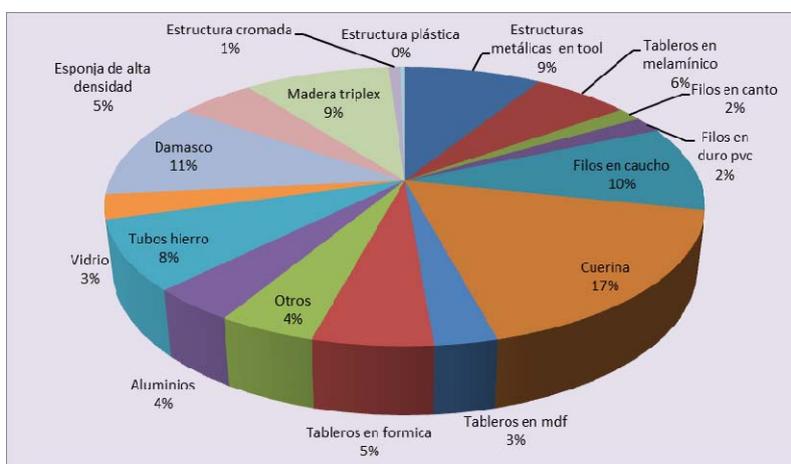


Figura 14. Materiales Solicitados

PRECIOS

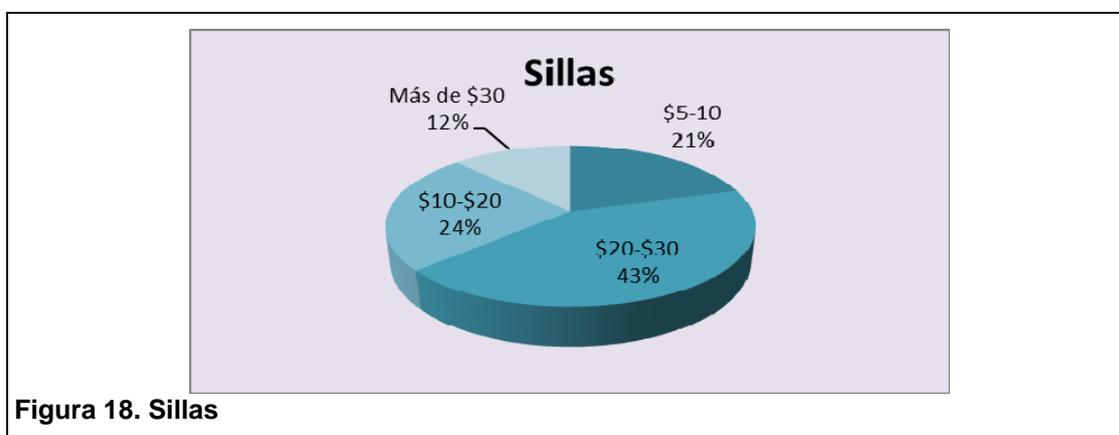
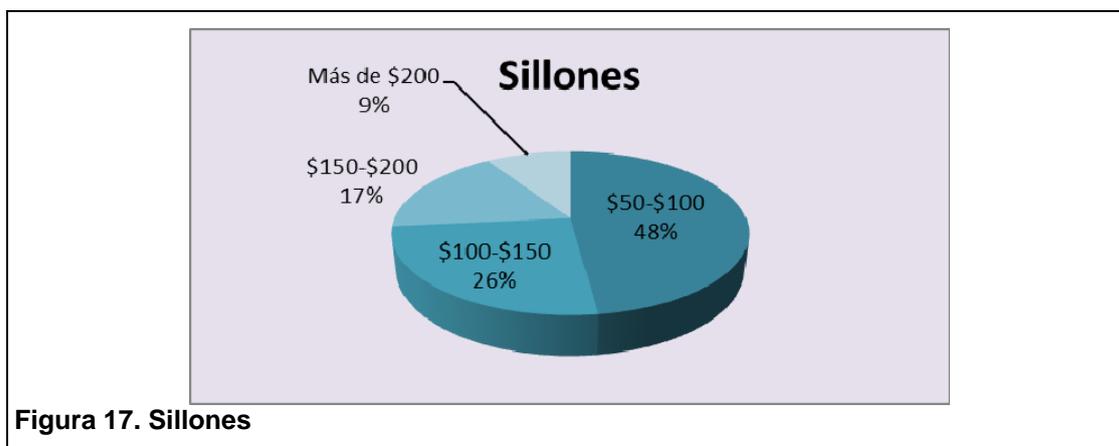
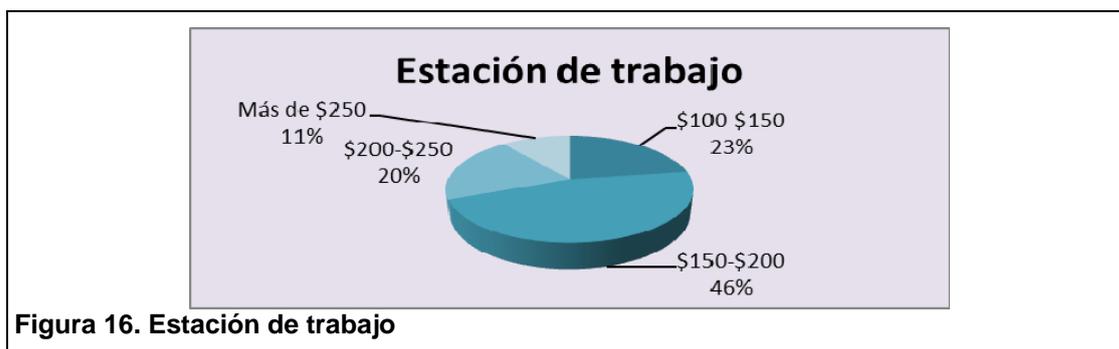
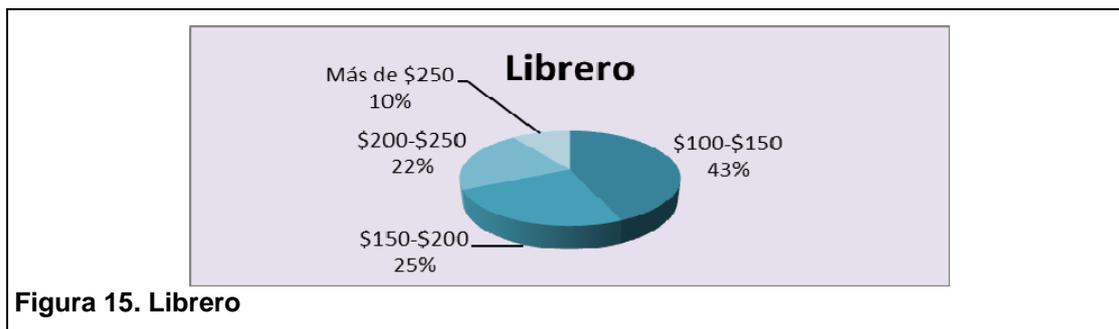




Figura 19. Archivadores aéreos

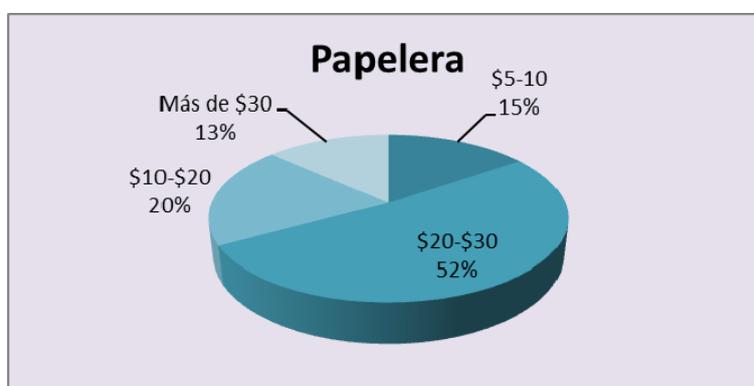


Figura 20. Papelera

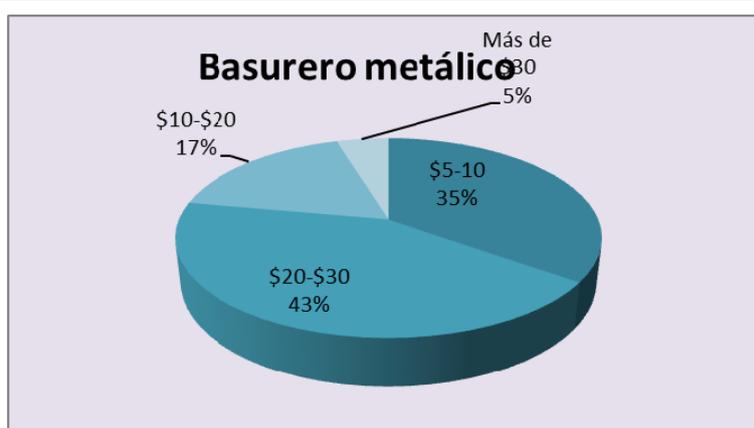


Figura 21. Basurero metálico

ENCARGADO DE COMPRAS

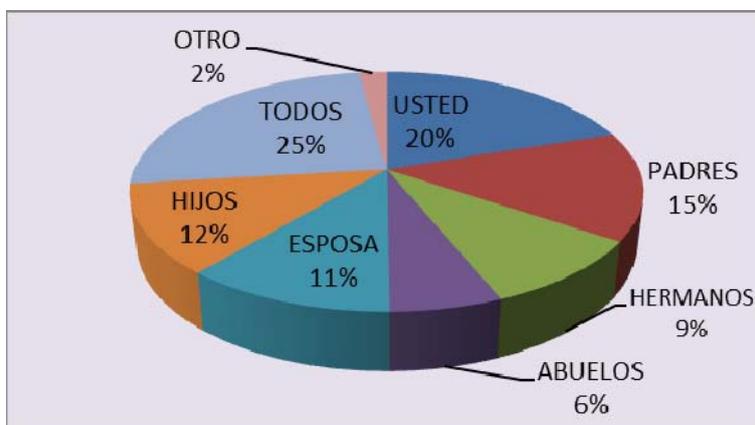


Figura 22. En el hogar

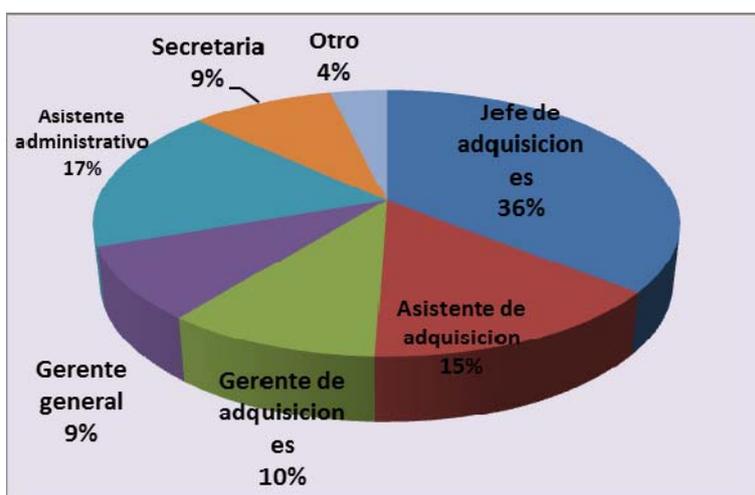


Figura 23. En el lugar de trabajo

INFLUENCIA EN COMPRAS

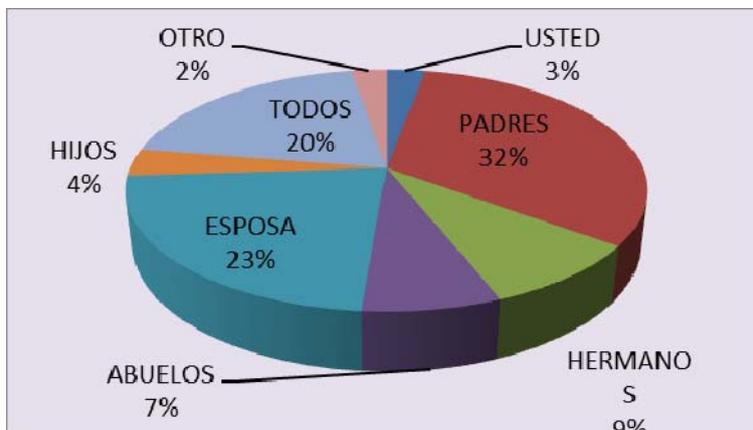


Figura 24. Hogar

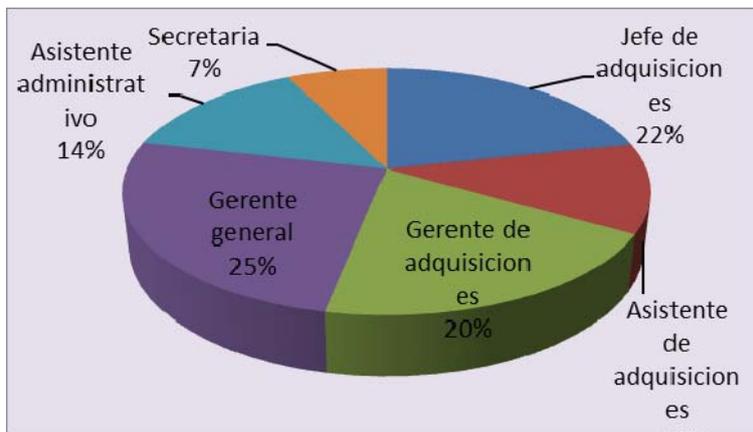


Figura 25. En el lugar de trabajo

PAGO MUEBLES

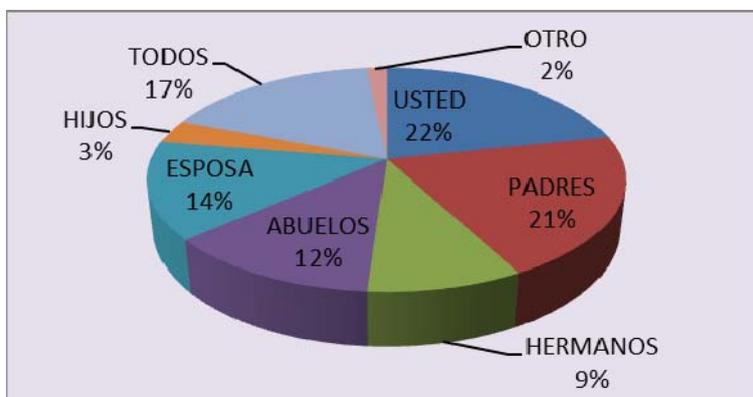


Figura 26. Hogar

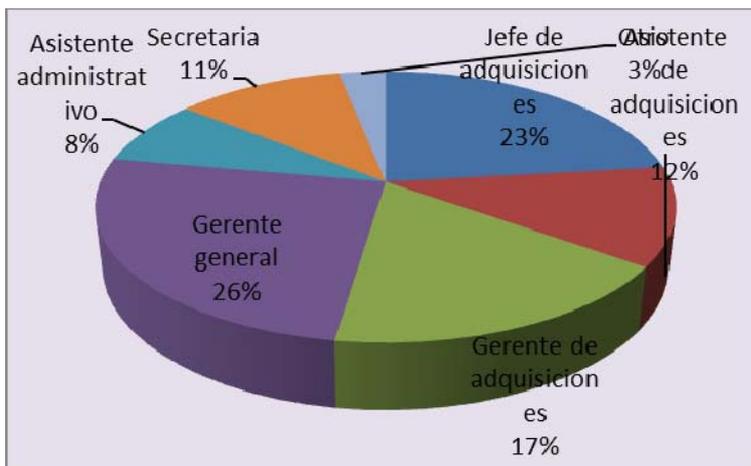


Figura 27. En el lugar de trabajo

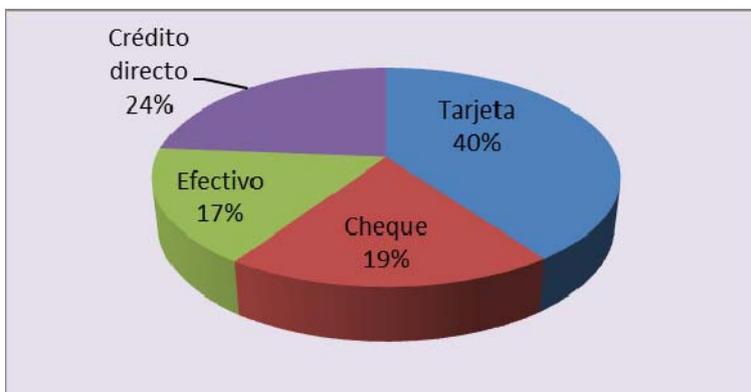


Figura 28. Forma de Pago

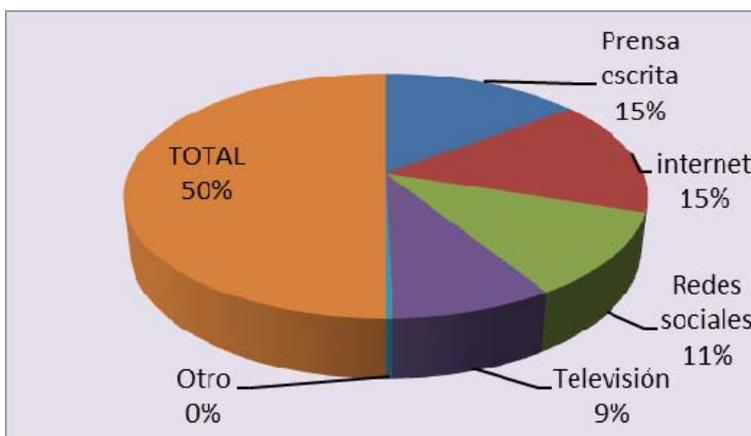


Figura 29. Información

CONCLUSIONES DE LA ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

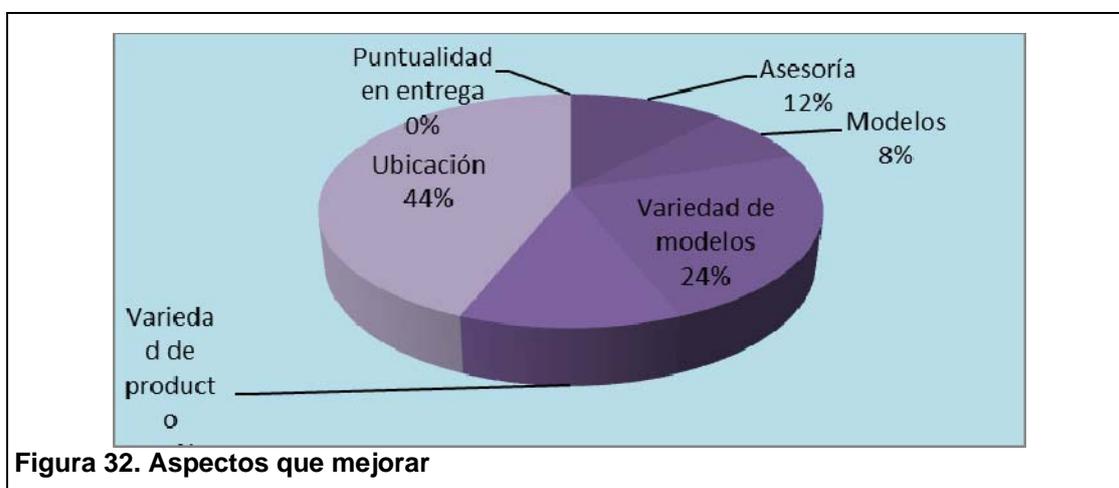
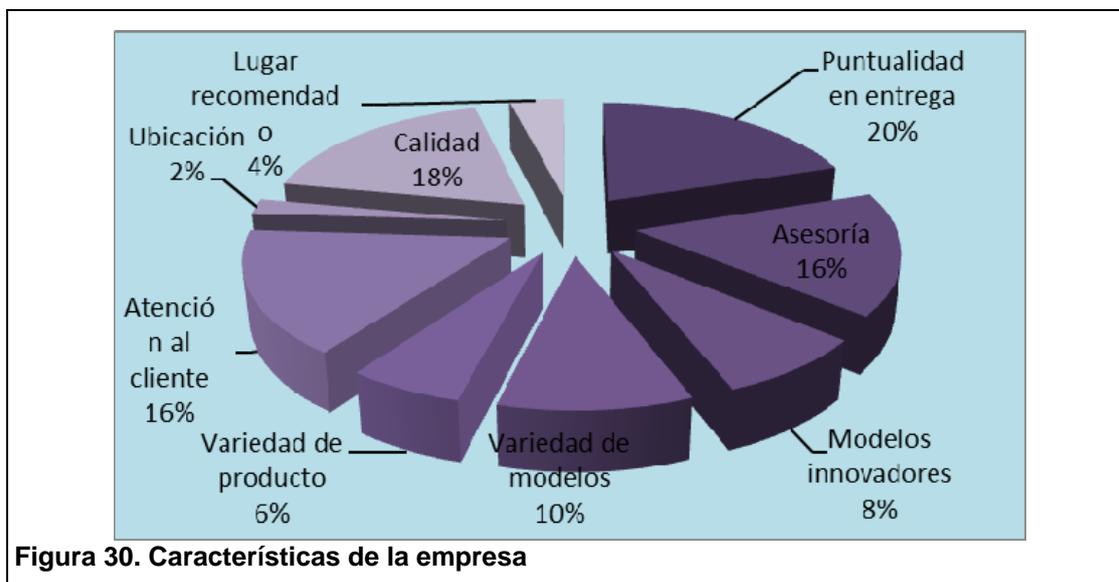
- Realizar un análisis sobre los precios para poder adaptarlos a la capacidad de pago del mercado objetivo.
- Brindar mayor variedad en los materiales ofrecidos para la elaboración de muebles modulares, sobre todo en damasco tela utilizada para tapizar sillas y sillones.
- Ofrecer mayor variedad de diseños y materiales en estaciones de trabajo, sillas y sillones.
- Enfocarse en potenciar características como atención al cliente y puntualidad, para poder atraer a una cantidad de clientes.
- Se debe ofrecer como forma de pago el uso de tarjeta de crédito.
- Debe utilizarse la prensa escrita, para publicitar a la empresa y darla a conocer.

Encuesta a clientes actuales (censo)

Metodología

En el censo se encuestó a 50 de los clientes de la empresa en los últimos tres años de funcionamiento, en el caso de ser empresas se encuestó a los encargados de realizar el contacto con Spazzios. (Anexo 2.6)

Resultados de la encuesta a clientes actuales.



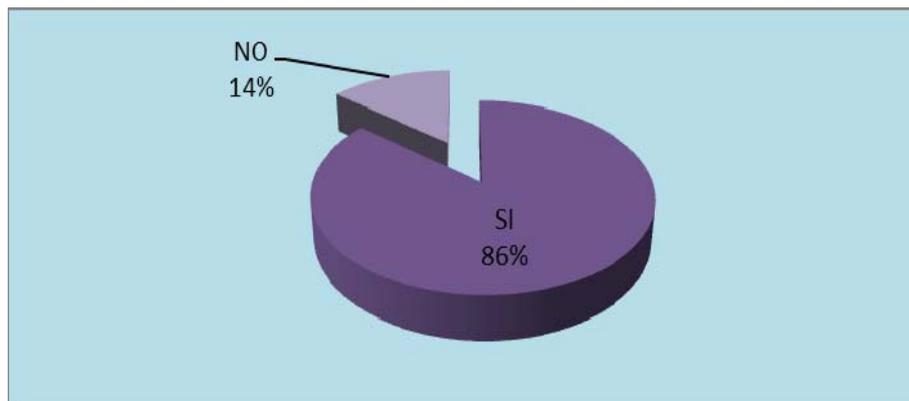


Figura 33. Compras repetitivas en Spazzios

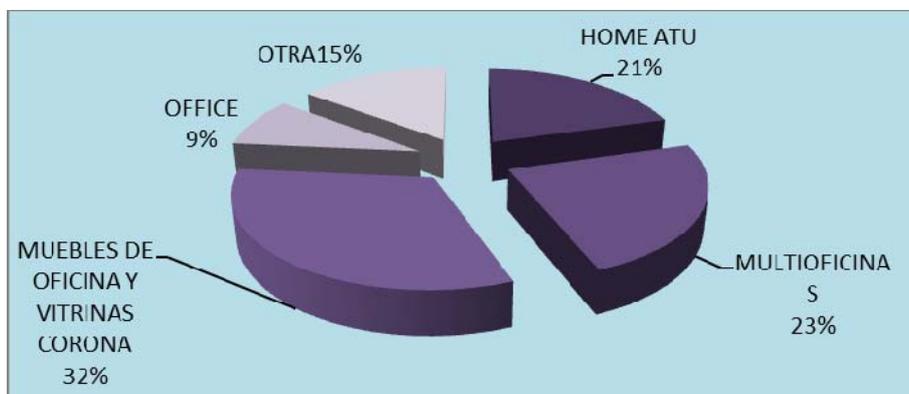


Figura 34. Competencia

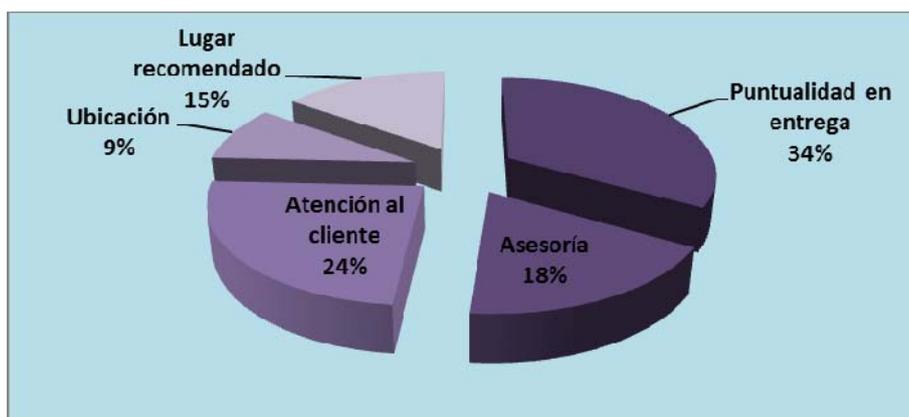
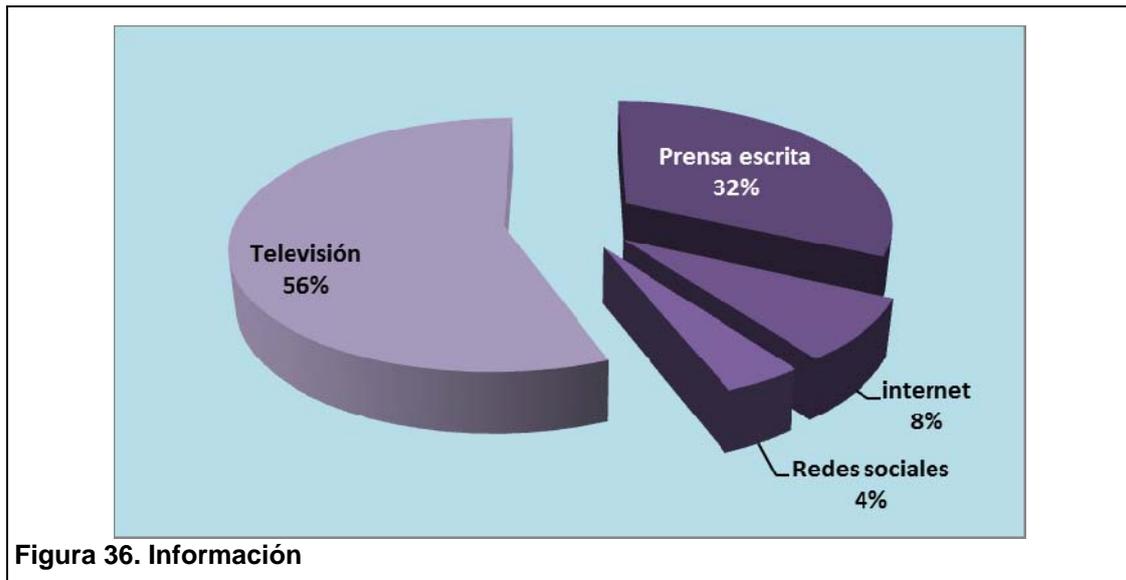


Figura 35. Características competencia



Conclusiones de la encuesta a clientes actuales

- Ofrecer mayor variedad en los productos y modelos que se ofrecen dentro de la empresa.
- Establecer beneficios para clientes frecuentes.
- Mejorar la ubicación de la empresa de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Utilizar campañas de publicidad que utilicen prensa escrita y televisión.
- Potencializar las características de la competencia, para poder lograr fidelidad de los clientes.

2.3.3 Análisis PEST

2.3.3.1 Factores Externos Clave

Para conocer de mejor manera la situación de la industria, deben ser analizados los cambios en la demanda tanto de proveedores como

distribuidores, y cada una de las fuerzas que dan lugar a las oportunidades y amenazas.

Los factores externos que se analizarán a continuación son: económicos; sociales; ambientales; políticos; gubernamentales y legales; tecnológicos y competitivos.

FUERZAS LEGALES.

CÓDIGO DE TRABAJO

A continuación se encuentran detallados algunas de las obligaciones y derechos tanto del empleador como el empleado, de acuerdo al código de trabajo vigente en el presente año:

Tabla 16. Obligaciones y derecho del empleador y empleado

EMPLEADOR	TRABAJADOR
Pagar las cantidades que correspondan al trabajador.	Restituir al empleador los materiales no usados y conservarlos en buen estado.
Instalar las fábricas, talleres, oficinas y demás lugares de trabajo, sujetándose a las disposiciones legales.	Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima.
Indemnizar a los trabajadores por los accidentes y por las enfermedades.	Observar buena conducta durante el trabajo.
Establecer comedores para los trabajadores cuando éstos laboren en número de cincuenta o más en la fábrica o empresa.	Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal
Establecer escuelas elementales en beneficio de los hijos de los trabajadores.	Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo.
Establecer almacenes de artículos de primera necesidad.	Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales.
Proporcionar oportunamente a los trabajadores los útiles.	Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales.
Respetar las asociaciones de trabajadores;	Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades

Adaptado de: <http://www.utpl.edu.ec>

ESTABILIDAD POLÍTICA

El Ecuador en los últimos años se encuentra en una estabilidad política que no se veía, en ya muchos años, incluso se ha dicho que un golpe de estado es imposible que se pueda volver a dar; la oposición se caracteriza por no contar con figuras representativas que puedan darle a cualquier partido la victoria.

El actual presidente del Ecuador es el Economista Rafael Correa, quién fue el fundador de le partido político Alianza País junto con: Gustavo Larrea, Fander Falconí y Alberto Acosta. Esta partido político y el gobierno se caracterizan por tener una ideología humanista cristiana de izquierda. (<http://www.fusda.org>)

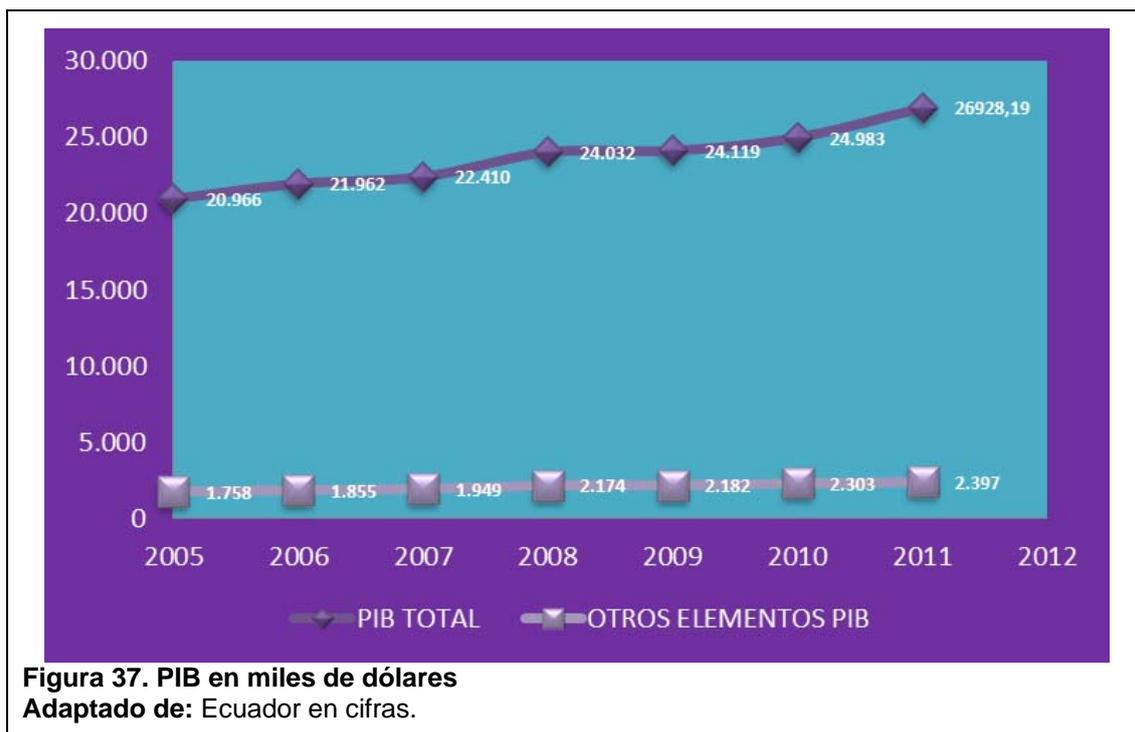
En el 2012 el Ecuador se ha destacado por contar con una situación política estable. Un crecimiento del 6.5% del PIB. El gobierno se caracteriza por tener poder, en especial frente a la Asamblea Nacional que se ha caracterizado por una tendencia a aceptar los argumentos del actual presidente, lo cual se ha visto demostrado en algunos casos de indemnización por daños a Rafael Correa.

FUERZAS ECONÓMICAS

Los factores que van a ser analizados a continuación son: el producto interno bruto y su tendencia, l inflación acumulada, y la renta; todos éstos factores serán analizados en los últimos 5 años.

Producto Interno Bruto

El producto interno Bruto que va a ser analizado es el de la de otros elementos en el cual se encuentran incluida la industria maderera, en la siguiente figura se encuentran el PIB de la de otros elementos en el cual se encuentran incluida la industria maderera y el PIB del Ecuador.



El PIB ha sido analizado desde el año 2005 al 2011, se puede observar que el PIB de otros elementos en el cual se encuentra incluida la industria maderera ha tenido un crecimiento que se vio estancado en el año 2008 al 2009.

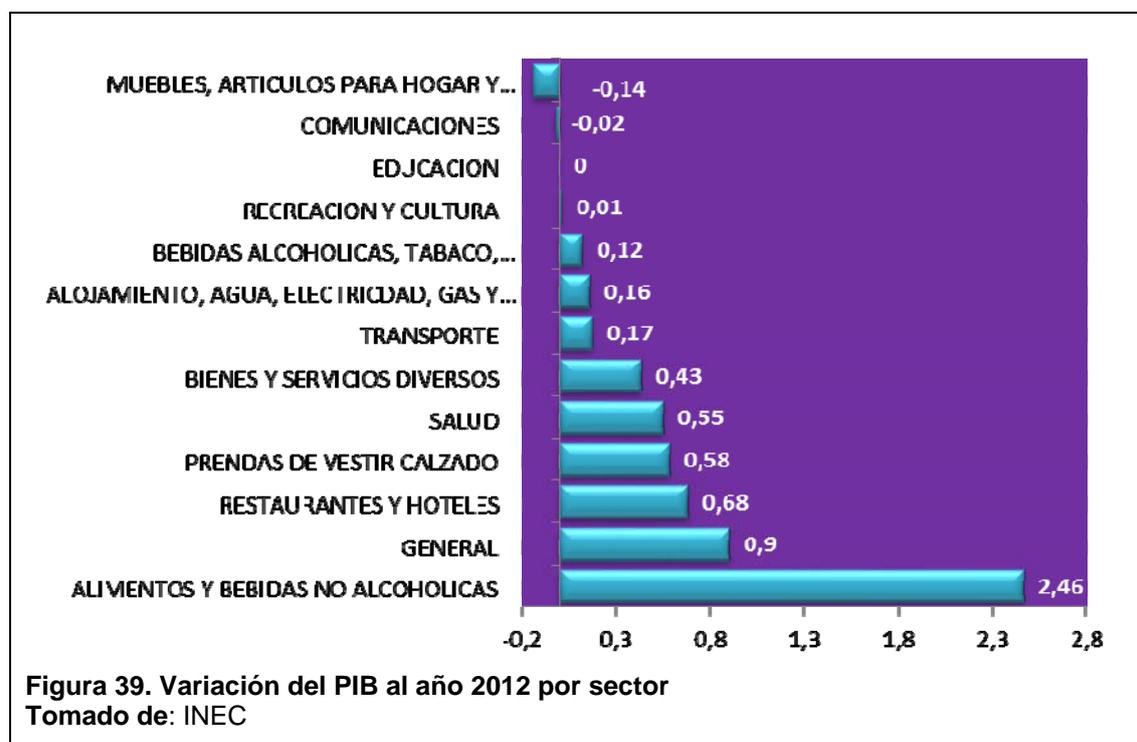
INFLACIÓN



Como se observa en el figura, la inflación del año 2012 en relación con la del 2008 indica un decrecimiento; esto se debe a que en los último años factores

políticos y económicos han llevado a que no exista un alza significativa en los precios.

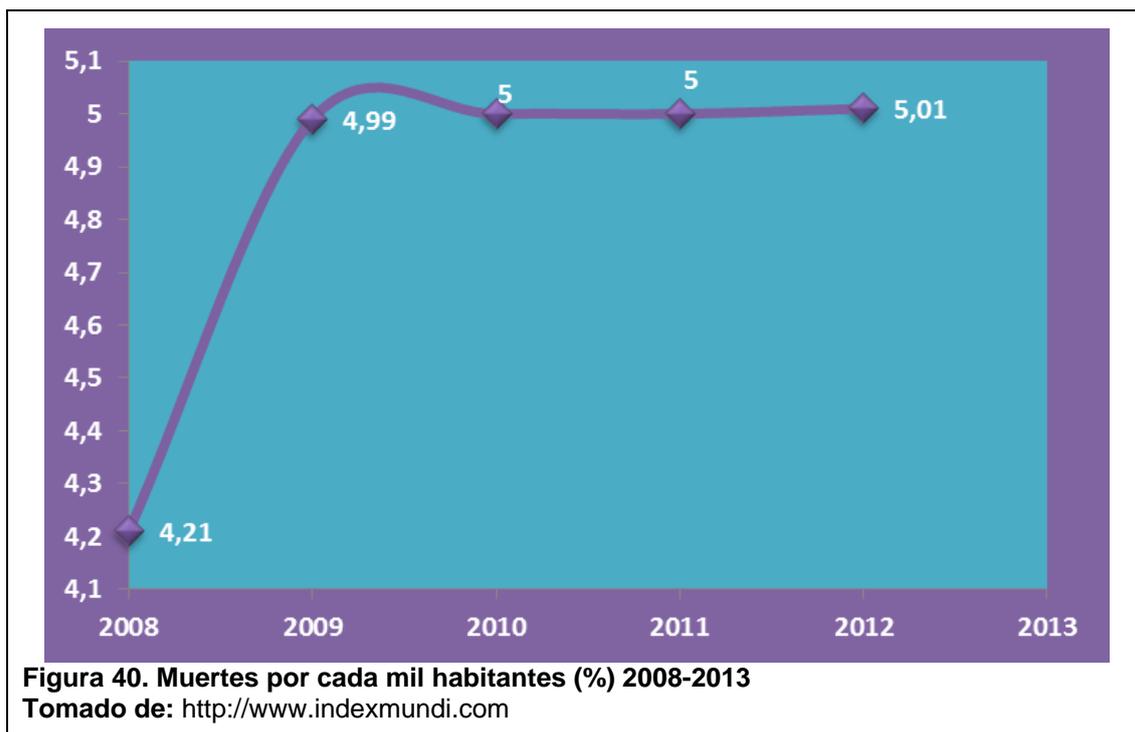
Inflación 2012 por productos



En la figura anterior se observa que hubo una inflación muy marcada sobre todo en alimentos y bebidas alcohólicas; mientras que en muebles hubo un deflación de -14%; esto pudo haberse dado debido a la importación de ciertos productos utilizados como materia prima ha sido superior lo cual llevaría a que los precios de estos baje.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales:

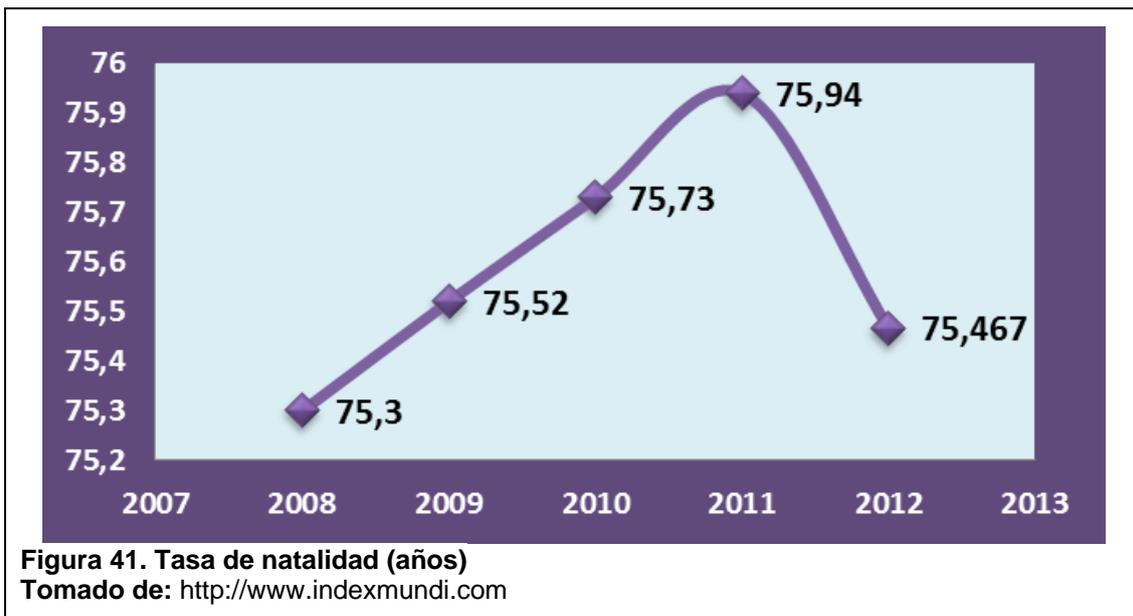
Tasa de mortalidad: Con la siguiente variable se conoce el número de muertes anuales por cada mil habitantes en un año, ésta a su vez es llamada tasa bruta de mortalidad.



Al conocer esta variable también se puede saber el impacto que existe en el crecimiento poblacional, y se puede saber si un país es desarrollado o no, es decir que un país es más desarrollado mientras su tasa de natalidad y mortalidad sean menores, igual que si un país tiene una tasa de mayor significa que éste no es desarrollado. Con esto podemos ver que el Ecuador presenta una tasa de mortalidad muy baja lo que indica que es un país desarrollado.

Esperanza de vida:

La siguiente variable a analizar nos indica la mortalidad de un grupo de personas, tanto hombres como mujeres, en periodo de tiempo determinado. Pero éste no indica la edad máxima que la población puede tener al morir si no que indica el promedio de la edad de las personas que murieron en un año determinado. A continuación se indica la esperanza de vida en el Ecuador en un periodo de cinco años:

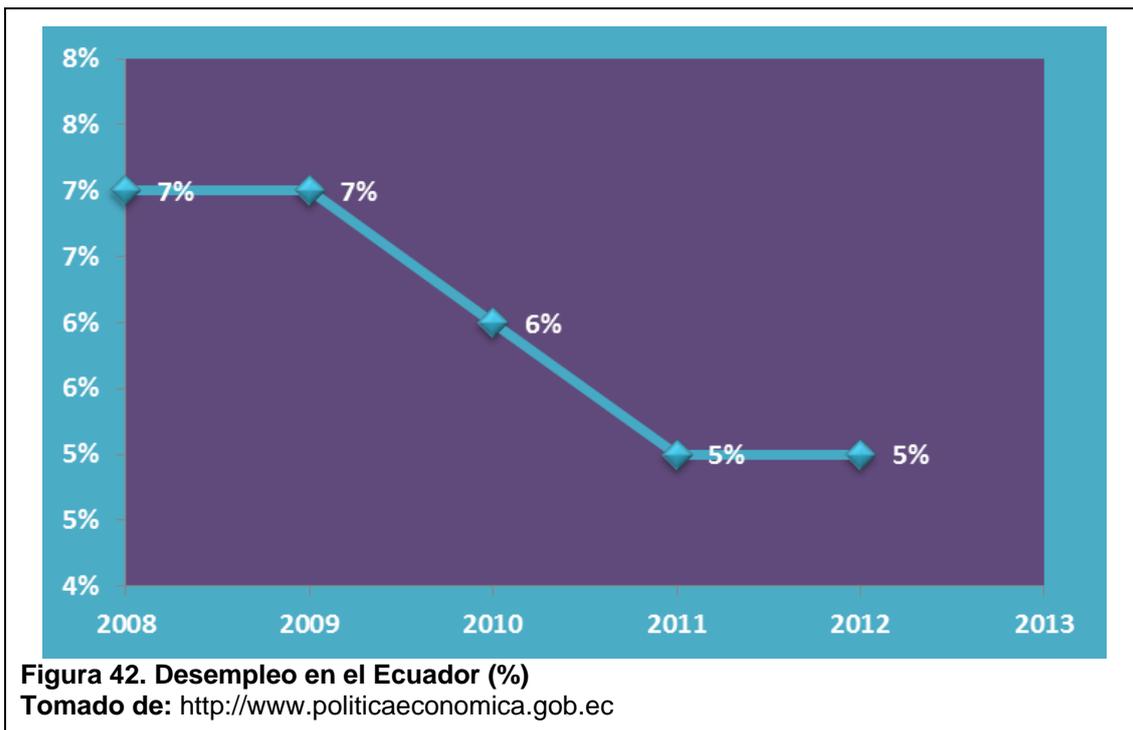


Al conocer la esperanza de vida en un país, se puede conocer también la estabilidad del país, su calidad de vida y mortalidad para todas las edades; ya que ésta depende factores como salud, higiene, seguridad. (www.indexmundi.com)

DESEMPLEO

El desempleo es un factor que limita la capacidad del consumidor de adquirir un servicio o un bien, incluso limitándolos al acceso de una canasta básica.

En la siguiente figura se encuentra la tasa de desempleo en el Ecuador analizada desde el año 2008 al 2012:



De acuerdo al figura 42 se observa que la tasa de desempleo ha disminuido con hasta dos puntos, lo cual es una ventaja para cualquier industria ya que al existir personas con mayor poder adquisitivo, se tendrá la capacidad de obtener un bien o servicios sin limitantes.

ESTILO DE VIDA

Es importante conocer el estilo de vida de las personas, ya que de esta manera se podría analizar que estrategias van a ser utilizada de acuerdo a l tiempo libre o actividades que éstas realicen.

En la siguiente tabla se observa el comportamiento de las personas, cinco actividades que se realizan diariamente como son: comer, actividades familiares, cuidado personal, dormir y mirar la televisión; analizado entre personas de todas las edades, de lunes a viernes:

Tabla 17. Tiempo promedio dedicado a actividades de tiempo libre

TIEMPO PROMEDIO DEDICADO(HORAS)					
ACTIVIDAD	COMER	FAMILIA	CUIDADO PERSONAL	DORMIR	VER TELEVISIÓN
LUNES A VIERNES DE 41-64 AÑOS	3,55	3,42	2,49	37,84	6,15
LUNES A VIERNES DE 30-40 AÑOS	3,58	3,38	2,47	38,97	5,75
LUNES A VIERNES DE 18-29 AÑOS	3,49	4,18	2,6	38,24	7,14
LUNES A VIERNES DE 0-17 AÑOS	3,58	3,56	2,33	39,95	6,61
LUNES A VIERNES DE 65 Y MÁS AÑOS	3,35	3,24	2,4	40,72	5,83

Adaptado de: Ecuador en cifras

FUERZAS TECNOLÓGICAS

En este punto se detallan la tecnología necesaria en la industria maderera para la producción de muebles:

Tabla 18. Maquinaria para la industria maderera

Máquina Circular	
	Esta máquina es muy común en talleres de carpintería, se la utiliza para cortar madera de acuerdo al grosor necesitado, está creada para cortar planchas de MDF, MAPRESA, MELAMINE y también para cortar las planchas de materiales procesados como también de grandes superficies de madera o enchapes.
Cepilladora	
	La máquina cepilladora es indispensable en la fabricación de muebles ya que con esta se logra nivelar la madera en un tiempo muy corto.

Máquina Múltiple	
	Esta máquina cumple las mismas funciones de la sierra circular como de la maquina cepilladora, esta es comúnmente utilizada con el fin de ahorrar espacio.
Regruesadora	
	Esta máquina es comúnmente utilizada para trabajos en serie, ya que facilita el trabajo de sacar el grosor de una tabla. Esta máquina puede venir en muchos materiales, siendo el más utilizado el de metal ya que tiene mayor fuerza y firmeza que otros materiales.
Sierra de Cinta	
	Con esta máquina lo que se logra es dar forma a la madera si se requiere que ésta se ovalada o redonda.
Compresor de aire	
	El compresor de aire se utiliza sobre todo para dar acabados con de barniz o pintura, logrando un acabado rápido.
Torno de Madera	
	El torno de madera es utilizado para dar forma a la madera mediante a las cuchillas que ésta posee.

Adaptado de: <http://madera-fina.blogspot.com>

Cabe recalcar que la maquinaria anteriormente mencionada puede variar dependiendo de la producción que se realice dentro de una empresa, y del tamaño que ésta tenga.

2.3.4 Competencia

Según datos de la súper de compañías en la ciudad de Quito y en los valles se encuentran alrededor de 130 empresas que se dedican a la elaboración y distribución de muebles.

Éstas se encargan de la producción del mismo tipo de muebles que son los modulares, pero la diferencia entre estas radica en los tiempos de garantía que cada una de estas ofrece, los materiales utilizados son los mismos pero los diferencia sus costos. En cuanto la cobertura a nivel nacional son pocas las empresas que se encargan de no solo abastecer a la ciudad de Quito sino también al nivel nacional.

A continuación se detalla las empresas dedicadas a la venta de muebles modulares en la ciudad de Quito: (ver anexo2.7.)

Tabla 19. Empresas dedicadas a la venta de muebles en la ciudad de Quito

EMPRESA			
1	MUEBLES TERESA	21	MADERAS AFINES Y CONEXOS MADEFINCO C LTDA
2	SER BEN CA	22	DIAFORMA INDUSTRIA DEL MUEBLE C LTDA
3	IND. MAESTRO	23	MUEBLES RESIDENCIAL C LTDA
4	MADELSA SA	24	SOCIME SOCIEDAD INDUSTRIAL MADERERA ECUATORIANA C LTDA
5	PULLMAN	25	LAMINADOS ECUATORIANOS, LAMINEC C. LTDA.
6	LIGNA SA	26	MUEBLES BRITANY CIA. LTDA.
7	MADEVAL SA	27	MAGNAFORMA C. LTDA.
8	EXMADORSA SA	28	DISART - DISTRIBUIDORA COMERCIAL CIA. LTDA.
9	KOAM	29	INDUSTRIAS JISAR S.A.
10	FADEL SA	30	FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA.
11	AMBIENTE	31	IDEAMOBLER CIA. LTDA.
12	MODULAR	32	COMERCIAL DE ARTICULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE SA
13	MADERA CIA LTDA	33	COMERCIAL E INDUSTRIAL ESPINEL SA ESCOIMPORT
14	DECOSA	34	DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION SA
15	MUEPRAMODUL	35	GRUPO FERU S.A.
16	CATUNA HUASI	36	MUEBLES MODULARES LINEA 3 LINTRES S.A.
17	INDEMCO S.A.	37	MODUMADERA S.A.
18	SOMIRCO	38	MUEBLES TRADICION MUEBLEDECOR S.A.
19	CASABELLA	39	FABRICA DE MUEBLES COUNTRY FACOMU S.A.
20	ELMOD	40	TALLERES DE DISEÑO Y PRODUCCION POLINNFA S.A.

Tomado de: Superintendencia de compañías

En la Superintendencia de Compañías existen un registro de alrededor de 130 empresas dedicadas a la venta de muebles modulares, a pesar de eso la principal competencia de la empresa son las siguientes empresas:

- ATU
- INDUMASTER
- MULTIFORMAS
- METÁLICAS GORDON.

2.3.4.1 Precios

En la siguiente tabla se muestra los precios de la competencia directa hacia la empresa:

Tabla 20. Precio de empresas de muebles

PRODUCTO	PVP				
	SPAZZIOS	INDUMASTER	MUEBLES ATU	MULTIFORMAS	METÁLICAS GORDON
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 245	\$ 247	\$ 283	\$ 238	\$ 245
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 180	\$ 191	\$ 205	\$ 181	\$ 219
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 38	\$ 40	\$ 40	\$ 45	\$ 39
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 240	\$ 260	\$ 230	\$ 240	\$ 250
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 85	\$ 89	\$ 105	\$ 85	\$ 98
ARCHIVADORES AÉREOS	\$ 90	\$ 93	\$ 98	\$ 90	\$ 87
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 280	\$ 330	\$ 299	\$ 270	\$ 170
COUNTER (1,50m)	\$ 450	\$ 450	\$ 460	\$ 450	\$ 450
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 12	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 15
BASURERO	\$ 12	\$ 15	\$ 25	\$ 15	\$ 15

Adaptado de: www.atu.com.ec, Indumaster.com.ec, metalicasgordon.com.ec

Como se observa en la tabla 20, los precios de los muebles modulares de la competencia no varían en relación de unos con otros, todos se mantienen dentro del promedio teniendo como diferencia tan solo unos dólares.

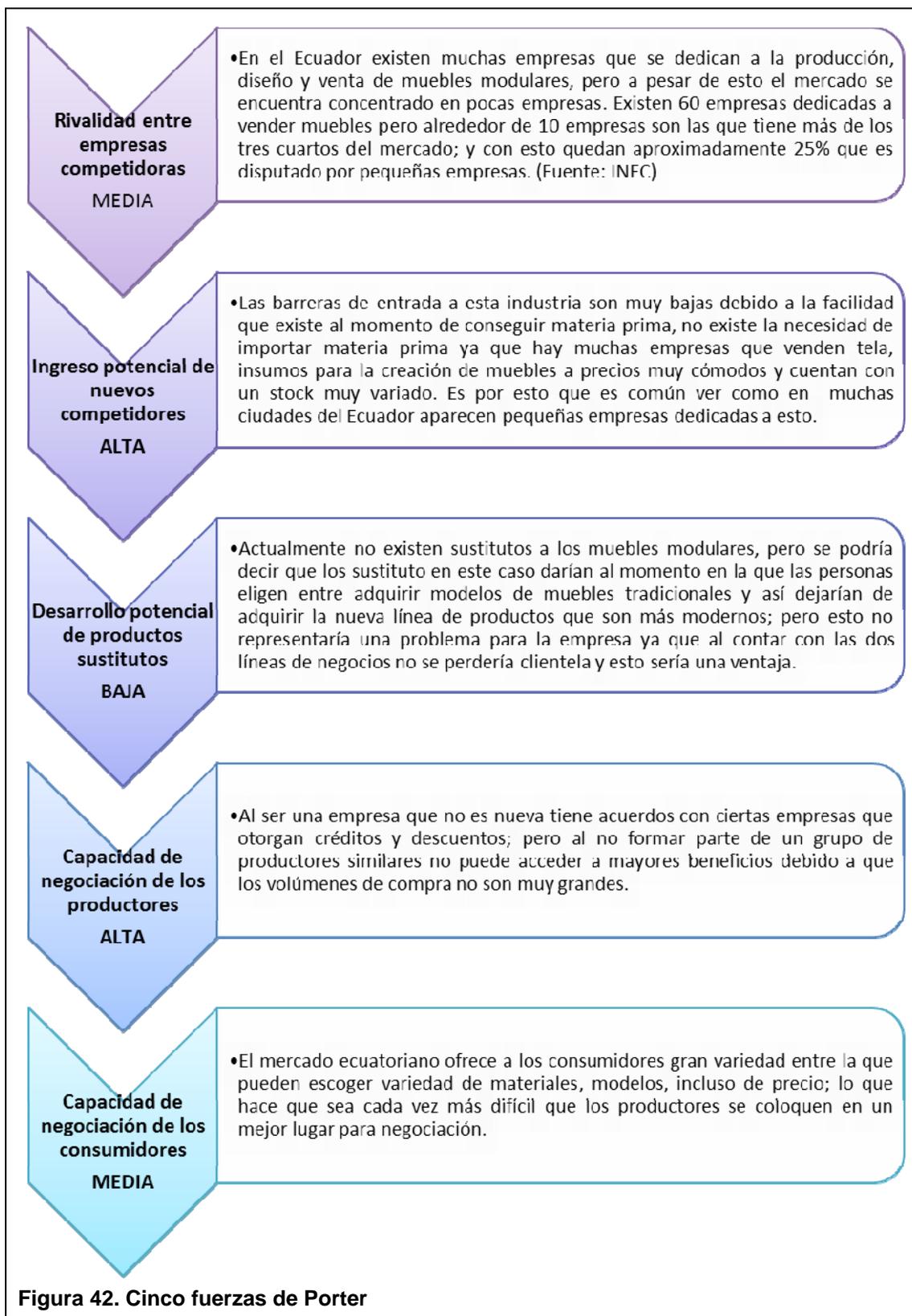
2.3.4.2 Matriz de Perfil Competitivo

En la matriz de perfil competitivo se compararon a la empresa Spazzios, Indumaster, ATU, Multiformas y Metálicas Gordon; a pesar de que en el mercado existen muchas empresas se realiza una comparación con estas ya que son competencia directa la una para la otra. (Ver anexo2.8.)

Se obtuvo como resultado que la empresa mejor ubicada frente a la competencia es Muebles ATU ya que obtuvo un 3,12; Multiformas 1,92 siendo la más baja; en comparación de Spazzios que obtuvo 2,19.

2.3.4.3 Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

Con este modelo por Michael Porter, busca identificar las fuerzas que determinen la intensidad de la competencia que se tiene en un segmento que permite desarrollar una ventaja competitiva ante los rivales. Con estas cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar los objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.



2.3.5 Matriz EFE

En la siguiente matriz se detalla las oportunidades y amenazas ponderadas:

Tabla 21. Matriz EFE Spazzios

MATRIZ EFE			
FACTORES CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES –O			
1. Fácil acceso a maquinaria	0,1	3	0,3
2. Existe la facilidad de encontrar operarios en esta área.	0,1	3	0,3
3. Cercanía con empresa de la competencia.	0,1	2	0,2
4. Existen segmentos no tomados en cuenta.	0,08	2	0,16
5. Potencialidad para exportar muebles.	0,06	3	0,18
6. Accesibilidad a asesoría financiera	0,07	3	0,21
7. Políticas de pagos a proveedores	0,06	3	0,18
AMENAZAS –A			
1. Productos chinos con menor precio.	0,04	3	0,12
2. Alternativas de financiamiento no accesibles.	0,06	1	0,06
3. Inestabilidad económica en el Ecuador.	0,06	1	0,06
4. Mal manejo de fuentes de materia prima, lo que pone en riesgo futuro al acceso de las mismas.	0,07	2	0,14
5. Alto grado de competencia en el mercado	0,1	2	0,2
6. Bajo poder de negociación con los clientes	0,08	3	0,24
7. Competidores bien posicionados en la industria.	0,02	2	0,04
TOTAL	1		2,39

Como se observa en la matriz EFE, los valores ponderados de las amenazas son menores en comparación con las oportunidades, lo que nos indica que el ambiente externo en el cual se encuentra la empresa cuenta es favorecedor, ya que las oportunidades son mucho más fuertes que las amenazas.

3 CAPÍTULO II: ÁREA DE INTERVENCIÓN O MEJORA

En este capítulo se describe la opinión de los involucrados en la empresa acerca de la misma, y las áreas que se abarcaran en este plan de mejoramiento.

3.1 ANÁLISIS FODA

Mediante el análisis de la matriz FODA se puede obtener cuatro tipos de estrategias, buscando conciliar los factores externos e internos de la empresa.

3.1.1 Fortalezas y Debilidades

3.1.1.1 Fortalezas

- Experiencia en la venta de muebles modulares.
- Productos de alta calidad, creados de acuerdo a las necesidades de los clientes.
- Garantía de 2 años en todos los productos
- Oficina principal en la ciudad de Quito
- Servicio personalizado.
- Buenas relaciones con la competencia
- Políticas de pago puntual (Descuentos, Promociones)

3.1.1.2 Debilidades

- No existe publicidad.
- Mercado internacional no tomado en cuenta.
- Bajo poder de negociación con clientes, y proveedores.
- Falta de una estructura organizacional y filosofía corporativa.
- No se cuenta con un plan operativo anual.

- No existe producción.
- Marca del producto no reconocida
- No se cuenta con el personal necesario.

3.1.2 Oportunidades y Amenazas

3.1.2.1 Oportunidades

- Fácil acceso a maquinaria
- Existe la facilidad de encontrar operarios en esta área.
- Cercanía con empresa de la competencia.
- Existen segmentos no tomados en cuenta.
- Potencialidad para exportar muebles.
- Accesibilidad a asesoría financiera
- políticas de pagos a proveedores

3.1.2.2 Amenazas

- Productos chinos con menor precio.
- Alternativas de financiamiento no accesibles.
- Inestabilidad económica en el Ecuador.
- Mal manejo de fuentes de materia prima, lo que pone en riesgo futuro al acceso de las mismas.
- Alto grado de competencia en el mercado
- Bajo poder de negociación con los clientes
- Competidores bien posicionados en la industria.

3.1.3 Matriz FODA

La siguiente matriz muestra las estrategias salientes del cruce de oportunidades y amenazas con las fortalezas y debilidades:

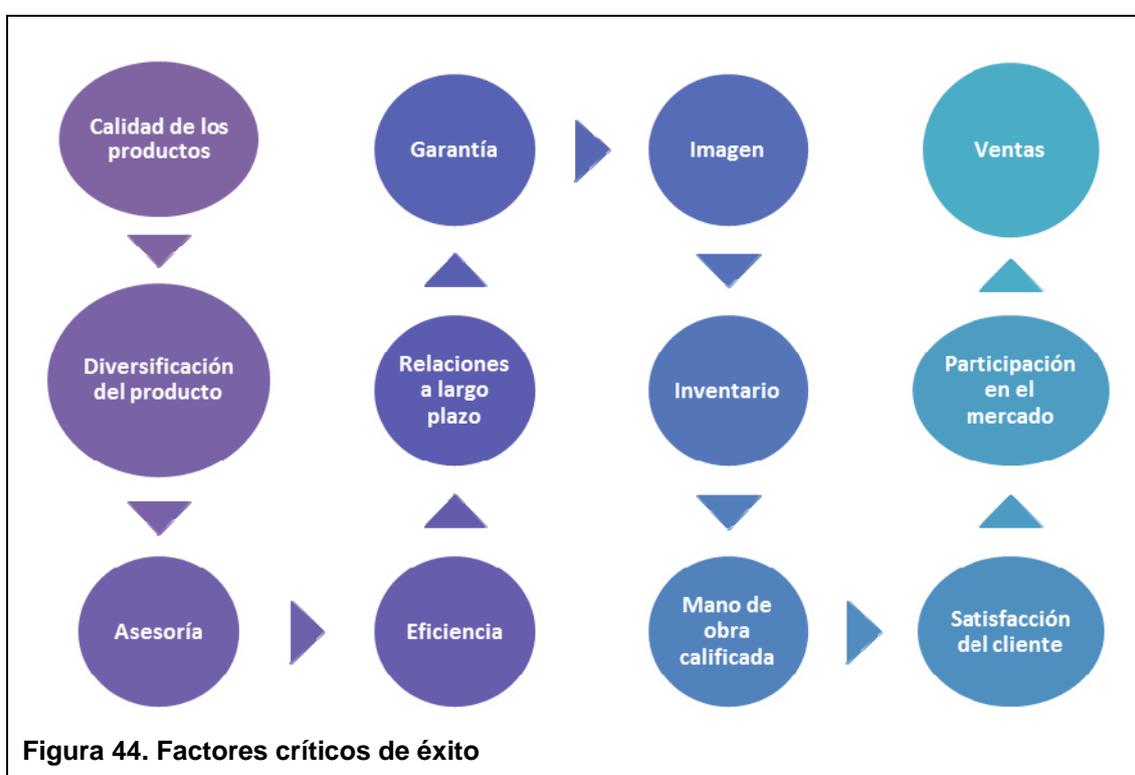
Tabla 22. Matriz FODA

		OPORTUNIDADES –O	AMENAZAS –A
		1. fácil acceso a maquinaria	1. Productos chinos con menor precio.
		2. Existe la facilidad de encontrar operarios en esta área.	2. Alternativas de financiamiento no accesibles.
		3. Cercanía con empresa de la competencia.	3. Inestabilidad económica en el Ecuador.
		4. Existen segmentos no tomados en cuenta.	4. Mal manejo de fuentes de materia prima, lo que pone en riesgo futuro al acceso de las mismas.
		5. Potencialidad para exportar muebles.	5. Alto grado de competencia en el mercado
		6. Accesibilidad a asesoría financiera	6. Cajo poder de negociación con los clientes
		7. políticas de pagos a proveedores	7. Competidores bien posicionados en la industria.
ESTRATEGIAS			
FORTALEZAS	FO	FA	
1. Experiencia en la venta de muebles modulares.	1. Aprovechar la calidad y experiencia de los muebles modulares para ofrecerlos en otras ciudades.(F1,O1,F2, O2, O4)	1. Reutilizar los desperdicios, para disminuir precios.(A1,A4,F1, F2)	
2. Productos de alta calidad, creados de acuerdo a las necesidades de los clientes.	2. Creación de sucursales en otras ciudades del Ecuador.(O5, F4)	2. Aumentar la cobertura de le empresa. (D4, A2)	
3. Garantía de 2 años en todos los productos			
4. Oficina principal en la ciudad de Quito	3. Crear diferenciación de productos(F3,O1)	3. Potenciar las características de los productos(F1,F3,A7,A1)	
5. Servicio personalizado.			
6. Buenas relaciones con la competencia	4. Crear un área de producción(F2,O1,O5)		
7. Políticas de pago puntual			
DEBILIDADES	DO	DA	
1. No existe publicidad.	1. Exportar muebles.(O2, D2,O5,)	1. Ofrecer promociones por temporadas.(A1,A3,D3)	
2. Mercado internacional no tomado en cuenta.			
3. Bajo poder de negociación con clientes, y proveedores.	2. Aumentar nivel de producción.(F2, O4, O3, D3)	2. Investigar la posibilidad de enfocarse en nuevos mercados.(D4,A2)	
4. Falta de una estructura organizacional y filosofía corporativa.			
5. No se cuenta con un plan operativo anual.	3. Realizar una campaña de publicidad a nivel nacional.(D1,O5)	3. Crear alianzas con competidores(D3,D7,A7A6)	
6. No existe producción.			
7. Marca del producto no reconocida	4. Crear la estructura organizacional y la filosofía corporativa de la empresa.(D4,O5)		
8. No se cuenta con el personal necesario.			

3.2 IDENTIFICAR LOS FACTORES CLAVE

Los factores críticos de éxito nos ayudan a controlar de mejor manera las actividades de una empresa, como van a ser llevadas a cabo y quienes van a ser los encargados de ejecutarlas; con el fin de minimizar riesgos y maximizar el éxito en las estrategias propuestas; para esto será necesario analizar el medio ambiente, la estructura de la empresa, como algunos expertos y la competencia ven a la empresa. (Buenas Tareas, 2011)

Los factores críticos de riesgo de Spazzios son los siguientes:



La empresa Spazzios busca afianzar sus relaciones con clientes actuales, y buscará ampliar su mercado, brindando una imagen más fresca que no solo atraiga a empresas sino también a personas que buscan la calidad y garantía que se ha venido ofreciendo en todos estos años. En cuanto a la mano de obra se buscará que ésta sea calificada y capacitada constantemente para que

los productos puedan ser modernos y diferentes en cada temporada del año; todo esto se dará a conocer mediante campaña publicitaria.

La tecnología será mejorada constantemente para evitar el aumento de desechos y así abaratar costos, buscando una mayor rentabilidad.

3.3 PONDERACIÓN DE FACTORES

3.3.1 Punto de vista de los actores involucrados

En este punto fueron entrevistadas las tres personas encargadas de la empresa, con el fin de obtener la información necesaria para la implementación de las mejoras. Los puntos de vista destacar son los siguientes:

- Las estrategias deberían ser planteadas en la empresa, se busca como prioridad la creación de un área de producción y la creación de la estructura organizacional y la filosofía corporativa de la empresa.
- Existe la necesidad latente de la creación de un área de producción, afirman que han actualmente no logran abastecer todos los pedidos que se presentan debido a que no cuentan con un inventario.
- Exhibir los productos sea mediante un almacén o participación en ferias, ya que de esta manera se puede contar con un stock y así las ganancias pueden ser mayores, se podría dejar de depender de los pedidos de las empresas y enfocarse en la venta de muebles a personas, a pesar de que la cantidad que ellos adquieran sea muy pequeña ésta podría ser durante todo los meses del año y no estacionalmente como se da con los clientes actuales.
- En el área administrativa se debería comunicar de manera clara los objetivos y estrategias con el fin de que los trabajadores puedan conocerlas y estar motivados con el éxito de la empresa.

- Buscar la manera en darse a conocer a más personas ya que actualmente el portafolio de clientes se está concentrando en unos pocos, lo cual es riesgoso ya que en el momento en que estas empresas logren conseguir un nuevo proveedor de muebles sus ingresos disminuirán notablemente.
- Otra área que afirman debería ser implementada es la de investigación y desarrollo, ya que ven la necesidad de que se tenga un mayor conocimiento de la competencia y de los gustos de los clientes, mediante los medios necesarios que permitan saber la situación en la cual la empresa se encuentra frente a ellos tanto interna como externamente.
- También afirman que es necesario conocer el entorno en el cual la empresa se desarrolla para poder plantear claramente que objetivos y estrategias.
- Es necesario que se contrate personal que permita ser de soporte para poder abarcar a un porcentaje mayor de clientes.

3.3.2 Punto de vista de experto en la industria

En este punto se realizó una entrevista al Ingeniero Jairo Panimboza quien tiene una experiencia de cinco años en la planificación y venta de muebles, para esto se pidió un direccionamiento con la información que actualmente se tiene de la empresa Spazzios para poder conocer de manera adecuada la ejecución de cada una de las mejoras.

A continuación se enumera cada una de las mejoras sugeridas por el experto:

- Es importante tener en mira la creación de un almacén o show room que permita poder ofrecer los muebles directamente a los compradores, en un plazo no mayor a cinco años; siendo prioridad la creación de un

departamento encargado de la producción que facilite el diseño y distribución de muebles modulares. La fábrica recomienda que se instale en un plazo no mayor a un año, ya que de acuerdo a la situación actual de la empresa es factible y necesario la creación de esta área.

- Crear en cada una de las áreas políticas y formatos que permitan una realización de estándar de cada una de las actividades de la empresa.
- Posicionar a la empresa de mejor manera dentro del mercado, que es muy recomendable que se tenga muy claro al mercado objetivo de la empresa, para que los objetivos y estrategias puedan ser enfocados hacia éste.
- Llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados, mediante una estrategia de desarrollo de producto, ya que a una empresa que lleva en el mercado más de 10 años se debe buscar la manera de un mejor posicionamiento dentro del mercado.
- El área de marketing y ventas debería contar con mayor apoyo, evitando que la responsabilidad de todas las actividades caigan sobre una sola persona.

3.4 PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS SMART

Según Fred David los objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensivos, desafiantes y congruentes entre las unidades de la organización. (David, 2008)

A continuación se detallan los objetivos a plantearse dentro de la empresa para largo, mediano y corto plazo.

3.4.1 Objetivos a largo plazo

- Duplicar la rentabilidad del negocio e incrementar las ventas hacia clientes no corporativos, buscando siempre posicionar en el mercado tanto la marca como los productos a ofrecerse para conseguir la participación en el mercado nacional del 40%, y así recuperar la inversión realizada.

3.4.2 Objetivos a mediano plazo

- Aumentar en un 20% la participación en el mercado quiteño.
- Aumentar la rapidez de la entrega de los productos.
- Producir muebles en serie.
- Incrementar el margen de ganancia en al menos el 5% anual.
- Reducir los costos de producción.

3.4.3 Objetivos a corto plazo

- Ampliar el mercado objetivo.
- Contar con proveedores que faciliten la producción de la empresa.
- Crear formatos que permita conocer la satisfacción y aceptación del cliente.
- Implementar un área de producción dentro de la empresa.
- Aumentar las ventas anuales en al menos el 20%.
- Obtener mayor rentabilidad en los productos que son de mayor rotación dentro de la empresa.

3.5 DEFINICIÓN DE LAS ÁREAS A SER INTERVENIDAS

En el plan de mejoramiento de la empresa Spazzios, se intervendrán cada de unas las cuatro áreas de la empresa.

4 CAPÍTULO III: FORMULACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

En este capítulo se encuentra las propuestas de cambio para la mejora de la empresa Spazzios, se especificara el tiempo en el cual éstos pueden ser implementados, las personas encargadas de los mismos, y la manera en que los actores involucrados ayudarán en éste proceso.

4.1 PROPUESTA DE CAMBIO

4.1.1 Planteamiento de las estrategias

De acuerdo a los tipos de estrategias planteadas por Fred David, las estrategias que van a ser propuestas para Spazzios, son las intensivas y de integración, ya que lo que se está buscando en la empresa es un mejor posicionamiento la competencia. (David, 2008)

4.1.1.1 Estrategia de integración hacia atrás

Dentro de las estrategias intensivas, se utilizará las estrategias de desarrollo de producto, ya que al ser una empresa que actualmente se dedica a la compra y venta de muebles modulares, se está buscando que éstos se posicionen de mejor manera frente a su competencia.

Para esto se comenzará la producción, fabricación y diseño de muebles modulares de oficina, se instalará una fábrica con el fin de que cada uno de los bienes producidos dentro de ésta cuenten con altos estándares de calidad, que sus diseños sean perfectos y de acuerdo a lo requerido por el cliente; que la materia prima que se adquiera no tenga con fallas ni defectos, y se optimice su uso reduciendo al máximo los desperdicios.

4.1.1.2 Estrategias de desarrollo de producto

Según Fred R. David, Con las estrategias de desarrollo de producto lo que se busca es el aumento de las ventas, mejorando o modificando los productos actuales.

Es por esto que es la adecuada para ser utilizada dentro de Spazzios, ya que lo que se está buscando es el posicionamiento de la empresa dentro del mercado, para esto se buscará implementar una nueva línea de productos que presente características innovadoras y modernas, que sea renovada constantemente con el fin de ir de acuerdo a las necesidades de los clientes.

Al aplicar las estrategias anteriormente mencionadas se buscará contar con un stock amplio de muebles modulares, para facilitar en los próximos años la instalación de un show room en la ciudad de Quito, enfocándose en que los vendedores ya no solo se ocupen de realizar sus visitas en esta ciudad, sino también en otras ciudades del Ecuador.

Para estas las estrategias a ser utilizadas específicamente son las siguientes:

Estrategias a largo plazo:

- Contar con un stock de inventario suficiente para cubrir la demanda nacional.
- Implementar un show room que permita la exhibición de los productos existentes dentro de Spazzios.
- Realizar una campaña publicitaria que permita dar a conocer a la empresa a nivel nacional.
- Producir muebles modulares en serie con el fin de poder contar con un stock de materia prima.

- Contar con proveedores que otorguen créditos y facilidades al momento de adquirir la materia prima.

Estrategias a mediano plazo:

- Contar con personal capacitado garantizando la producción y distribución de los muebles.
- Cumplir con el tiempo de entrega con cada uno de los clientes, mediante la personalización de las vistas, aumentado la ganancia en las mismas y su frecuencia, garantizando que los materiales utilizados sean de calidad y cuentan con garantía.
- Aumentar la línea de productos con diseños y características innovadoras.
- Realizar capacitación a cada uno de los empleados periódicamente, con el fin de aumentar su productividad y desempeño.
- Contar con un stock de materia prima que permita reducir los costos de producción.
- Realizar una campaña de posicionamiento de mercado en la ciudad de Quito, para dar a conocer la marca y productos de la empresa.
- Maximizar el uso de materia prima reduciendo desperdicios.
- Crear y diseñar canales de distribuciones eficientes y eficaces.
- Ofrecer promociones que permitan dar a conocer el producto.

Estrategias a corto plazo:

- Identificar claramente al mercado objetivo de la empresa, conociendo las características de éste, con el fin de ofrecer productos de acuerdo a sus requerimientos.
- Renovar e innovar el portafolio de productos, periódicamente.
- Implementar el área de producción dentro de la empresa, para así lograr cubrir la demanda de muebles dentro del mercado objetivo.
- Contar con el personal necesario para abastecer la demanda actual y futura de muebles.
- Implementar un sistema de costos que permita un control en la producción.

4.1.2 Propuesta de Implementación

La siguiente tabla muestra el resumen de las actividades de mejoramiento a realizarse dentro de la empresa: (ver anexo 4.1.)

Tabla 23. Plan de acción

PLAN DE ACCIÓN				
ÁREA DE LA EMPRESA	SITUACIÓN A RESOLVER	ACCIÓN	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	
			INICIO	TERMINO
ADMINISTRATIVA Y TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	El área administrativa no cuenta con la planificación estratégica necesaria.	Mejoramiento de los valores y propósitos. Planteamiento de los objetivos y estrategias. Creación de manuales de funciones y de procedimientos.	04/11/2013	29/11/2013
	El área de Recursos Humanos y cultura organizacional no cuenta con la planificación necesaria.	Creación de criterios de selección y contratación de personal. Definición de perfiles de cargos. Reestructuración de la planeación. Definición de los canales de comunicación. Crear un programa de capacitación.	04/11/2013	29/11/2013
CONTABLE Y FINANCIERA	Mejoramiento del área contable y financiera.	Creación de las políticas de esta área. Creación de un sistema de costos. Cálculo de los indicadores financieros restantes.	04/11/2013	29/11/2013
PRODUCCIÓN	No existe el área de producción dentro de la empresa.	Creación de una fábrica de muebles modulares de oficina.	02/09/2013	30/12/2013
	No existe un área de producción, pero será creada en el último trimestre del año por lo que se necesita de la estructuración de ésta.	Creación de políticas de esta área. Crear un formato de control de calidad. Determinar posibles productos alternativos.	04/11/2013	29/11/2013
MARKETING Y VENTAS	El área comercial, de mercadeo y ventas no cuenta con la planificación estratégica necesaria.	Realizar la planeación estratégica de esta área. Mejorar el portafolio de productos. Determinar actividades de publicidad y promoción.	04/11/2013	29/11/2013
	La empresa no cuenta con un Show room	Creación de un Show room en la ciudad de Quito	02/01/2019	30/03/2019
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO	El área de investigación y desarrollo no se encuentra, estructurada correctamente dentro de la empresa.	Mejorar las actividades de investigación y desarrollo	04/11/2013	29/11/2013
		Determinar un segmento de mercado.		

De acuerdo a lo conversado tanto con los actores involucrados como con el experto se llega a la conclusión de que las mejoras cuyas inversiones más representativas son las de la implementación del área de producción mediante la creación de una fábrica en el años 2014, y la creación de un show room para el año 2019.

4.1.3 Cronograma de Implementación

El siguiente diagrama nos muestra las mejoras a realizarse dentro de la empresa, detallando su tiempo de duración, ya la fecha en la cual van a ser realizadas, en un periodo de seis años, tomando en cuenta la última mejora a realizarse en el año 2019.

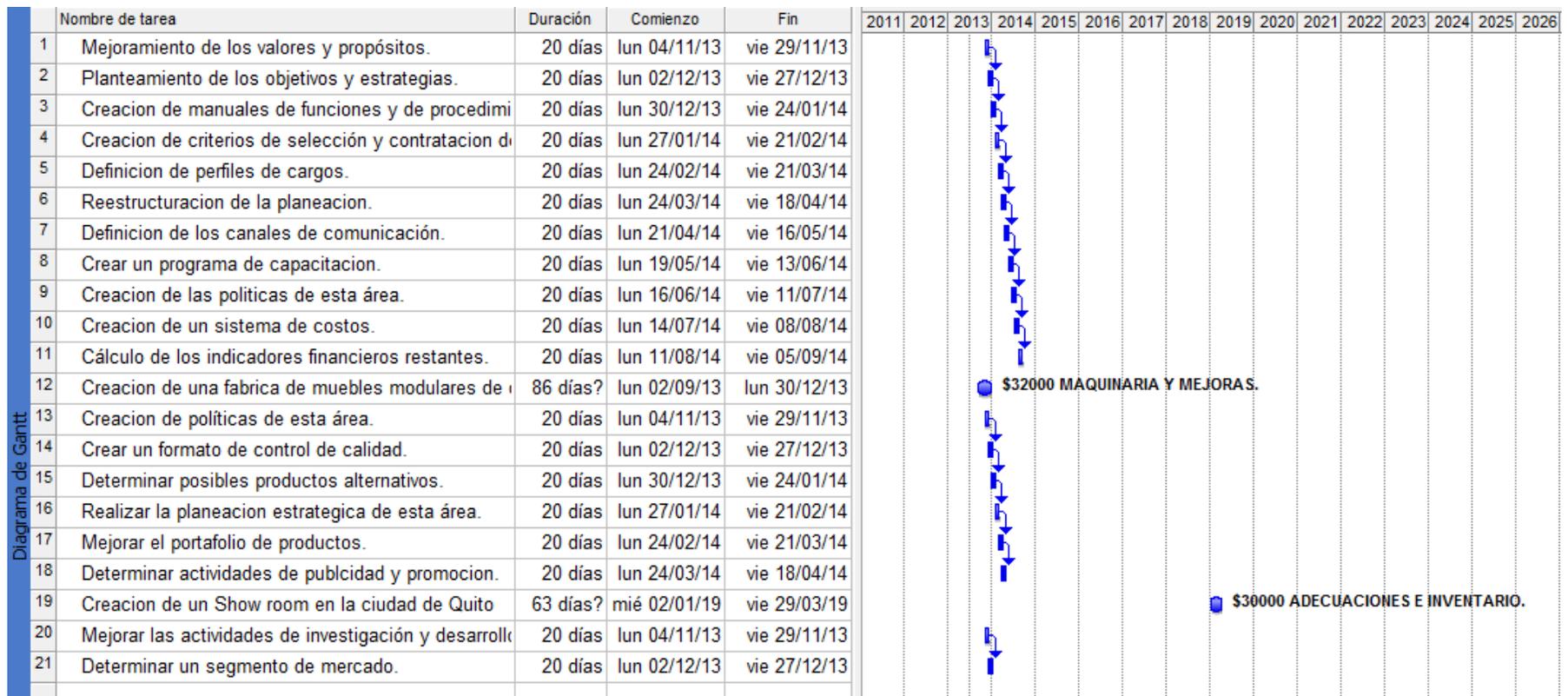


Figura 45. Diagrama de Gantt

Cada una de las mejoras enumeradas en el diagrama de Gantt, parten de lo conversado con los involucrados en la empresa y el experto.

4.2 EVALUACIÓN FINANCIERA

Mediante la evaluación financiera se determinará los costos involucrados para el plan de mejoras, el flujo de efectivo incremental; evaluado en tres escenarios: optimista, normal y pesimista; proyectados para cinco años todos estos son analizados con apalancamiento y sin apalancamiento.

4.2.1 Costos Involucrados

En los siguientes puntos se desarrollarán el plan financiero para las mejoras a realizarse, con sus respectivas proyecciones y evaluaciones de desempeño, de la empresa Spazzios.

4.2.1.1 Inversión Inicial

La principal inversión a realizarse en este plan de mejoras, es la instalación de una fábrica en Puembo, para esto se adquirirá maquinaria, muebles para la bodega, y se hará la adecuación del terreno actual. (Ver anexo4.2.)

La inversión inicial que se busca realizar en la empresa se encuentra detallada en la siguiente tabla:

Tabla 24. Inversión inicial

Resumen de inversión inicial		
Gastos pre operacionales	\$ 4.315,00	
Gastos amortizables	\$ 1.415,00	
Activos Fijos	\$ 56.290,00	
Inversión en activos fijos tangibles e intangibles		\$ 62.020,00
Capital de trabajo		\$ 6.177,75
INVERSIÓN INICIAL		\$ 68.197,75

El capital de trabajo necesario para este plan de mejoras se encuentra descrito en la siguiente tabla:

Tabla 25. Capital de Trabajo

Capital de trabajo	
Servicios básicos	\$ 223,00
Sueldos y salarios	\$ 1.848,08
Gasto publicidad y promoción	\$ 127,83
Gastos administrativos	\$ 45,00
Pago de intereses por préstamo	\$ 844,96
Total gastos mensuales	\$ 3.088,88
No. de meses	2,00
Capital de trabajo	\$ 6.177,75

4.2.1.2 Fuentes de Ingreso

Los ingresos de la empresa se encuentran distribuidos entre diez productos, los cuales tienen un precio de venta al público descrito en la siguiente tabla:

Tabla 26. Precio productos Spazzios

PRODUCTO	PVP
1. ESTACIONES DE TRABAJO	\$ 245
2. SILLONES TIPO GERENTE	\$ 180
3. SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 38
4. SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 240
5. SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 85
6. ARCHIVADORES AÉREOS	\$ 90
7. MUEBLES TIPO LIBRERO	\$ 280
8. COUNTER	\$ 450
9. PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 12
10. BASURERO	\$ 12

La proyección de las ventas fue calculada tanto para la demanda del sector público como para el privado. De la siguiente manera: (ver anexo 4.3)

Tabla 27. Proyección en ventas para el escenario normal

				Año 1	
				VENTAS SECTOR PRIVADO	
Proyección de clientes	2166				
INCREMENTO PRECIOS X AÑO			Precio		Total
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	383	\$ 240,00		\$	91.822,62
SILLONES TIPO GERENTE	191	\$ 195,00		\$	37.302,94
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	765	\$ 36,00		\$	27.546,79
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	118	\$ 140,00		\$	16.480,98
SILLA TIPO SECRETARIA	383	\$ 85,00		\$	32.520,51
ARCHIVADORES AEREOS	74	\$ 95,00		\$	6.989,70
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	35	\$ 240,00		\$	8.475,93
COUNTER (1,50m)	12	\$ 380,00		\$	4.473,41
PAPELERA DOBLE SERVICIO	103	\$ 16,00		\$	1.648,10
BASURERO	103	\$ 16,00		\$	1.648,10
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PRIVADO			Año 1	\$	228.909,08
				Año 1	
				VENTAS SECTOR PRIVADO	
0	\$ 14.937,47				
INCREMENTO PRECIOS X AÑO			Precio		Total
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	11	\$ 240,00		\$	2.638,41
SILLONES TIPO GERENTE	7	\$ 195,00		\$	1.319,21
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	147	\$ 36,00		\$	5.276,82
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	6	\$ 140,00		\$	811,82
SILLA TIPO SECRETARIA	31	\$ 85,00		\$	2.638,41
ARCHIVADORES AEREOS	5	\$ 95,00		\$	507,39
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	1	\$ 240,00		\$	243,55
COUNTER (1,50m)	0	\$ 380,00		\$	81,18
PAPELERA DOBLE SERVICIO	44	\$ 16,00		\$	710,34
BASURERO	44	\$ 16,00		\$	710,34
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PUBLICO			Año 1	\$	14.937,47
VENTAS TOTALES			Año 1	\$	243.846,55

Para la proyección incremental de ventas fue necesario el cálculo de la demanda del sector público y como del privado, tomando como base variaciones históricas. (Ver anexo 4.4.)

Tabla 28. Proyección de la demanda

	CUADRO DE VENTAS SPAZZIOS			
	AÑO		PROMEDIO	%
	2011	2012		
VENTAS TOTALES	146.107,36	179.611,63	162.859,50	100%
VENTAS PUBLICAS	58.442,94	71.844,65	65.143,80	40%
VENTAS PRIVADAS	87.664,42	107.766,98	97.715,70	60%
NUMERO DE INVITACIONES ANUALES PORTAL COMPRAS PUBLICAS		200,00		
PARTICIPACIONES POR SPAZZIOS ANUALES		6		
ESCENARIO NORMAL INCREMENTAMOS 22.93%		\$ 14.937,47		
ESCENARIO OPTIMISTA INCREMENTAMOS 150%		\$ 98.028,39		
ESCENARIO PESIMISTA INCREMENTAMOS EL 16%		\$ 10.800,84		

Los valores tomados para los incremento de cada uno de los escenarios corresponden al análisis horizontal y vertical realizados en los últimos cinco años de funcionamiento de la empresa (ver anexo 4.5)

4.2.1.3 Gastos, Costos Fijos y Variables

GASTOS

Como se puede observar en la siguiente tabla, los gastos se encuentran conformados por gastos: administrativos, suministros y materiales, gastos de oficina, depreciación y publicidad. (Ver anexo 4.6.)

Tabla 29. Resumen gastos

Resumen de gastos					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto suministros y materiales	\$ 540,00	\$ 567,00	\$ 595,35	\$ 625,12	\$ 656,37
Gasto servicios básicos	\$ 2.676,00	\$ 3.662,13	\$ 3.990,84	\$ 4.398,55	\$ 4.906,06
Gasto publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Gasto depreciación	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto amortización	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00

COSTOS FIJOS

Los costos fijos se calcularon de acuerdo a las necesidades de la empresa, proyectados a cinco años:

Tabla 30. Costos fijos

COSTOS FIJOS					
Nómina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
MOD	16274	17781	19435,82404	21253,82996	23250,6681

En la mano de obra directa se encuentran incluidos los tres obreros a ser contratados, siendo uno de ellos el encargado de la supervisión de la producción. (Ver anexo 4.7)

Los incrementos en sueldos y salarios han sido calculados de acuerdo al aumento ocurrido en los últimos años en el Ecuador. (Ver anexo 4.8)

COSTOS VARIABLES

En la siguiente tabla se encuentran detallados los productos de la empresa con su costo variable: (ver anexo 4.9.)

Tabla 31. Costo variable por producto

COSTO VARIABLE POR PRODUCTO	
PRODUCTO	COSTO
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 120,81
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 126,40
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 15,50
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 107,00
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 47,85
ARCHIVADORES AÉREOS	\$ 34,17
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 98,00
COUNTER (1,50m)	\$ 150,00
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 5,70
BASURERO	\$ 5,70

Costo de Ventas

El costo de ventas de la empresa fue calculado tomando en cuenta al costo variable por producto y a la demanda proyectada, de la siguiente manera: (ver anexo 4.10.)

Tabla 32. Costo de ventas escenario normal

Costo de ventas en el escenario NORMAL					
PRODUCTOS VENDIDOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	394	394	394	394	394
SILLONES TIPO GERENTE	198	198	198	198	198
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	912	912	912	912	912
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	124	124	124	124	124
SILLA TIPO SECRETARIA	414	414	414	414	414
ARCHIVADORES AEREOS	79	79	79	79	79
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	36	36	36	36	36
COUNTER (1,50m)	12	12	12	12	12
PAPELERA DOBLE SERVICIO	147	147	147	147	147
BASURERO	147	147	147	147	147
COSTOS DE LOS PRODUCTOS					
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 47.548,01	\$ 52.302,81	\$ 57.533,09	\$ 63.286,40	\$ 69.615,04
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 25.035,07	\$ 27.538,58	\$ 30.292,44	\$ 33.321,68	\$ 36.653,85
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 14.132,39	\$ 15.545,63	\$ 17.100,19	\$ 18.810,21	\$ 20.691,23
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 13.216,64	\$ 14.538,31	\$ 15.992,14	\$ 17.591,35	\$ 19.350,48
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 19.792,41	\$ 21.771,65	\$ 23.948,81	\$ 26.343,69	\$ 28.978,06
ARCHIVADORES AEREOS	\$ 2.696,32	\$ 2.965,95	\$ 3.262,55	\$ 3.588,80	\$ 3.947,68
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 3.560,45	\$ 3.916,50	\$ 4.308,15	\$ 4.738,96	\$ 5.212,86
COUNTER (1,50m)	\$ 1.797,87	\$ 1.977,65	\$ 2.175,42	\$ 2.392,96	\$ 2.632,25
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 840,19	\$ 924,21	\$ 1.016,64	\$ 1.118,30	\$ 1.230,13
BASURERO	\$ 840,19	\$ 924,21	\$ 1.016,64	\$ 1.118,30	\$ 1.230,13
Costo de ventas	\$ 129.459,54	\$ 142.405,50	\$ 156.646,05	\$ 172.310,65	\$ 189.541,72

4.2.1.4 Margen Bruto y Margen Operativo

En la siguiente tabla se muestra el margen bruto y operativo. Proyectados a cinco años, en los tres escenarios: (ver anexo 4.11.)

Tabla 33. Margen bruto y operativo

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
NORMAL					
MARGEN BRUTO	\$ 92.210,02	\$ 100.576,33	\$ 110.798,66	\$ 122.046,90	\$ 134.424,02
MARGEN OPERATIVO	\$ 82.120,22	\$ 89.473,41	\$ 98.488,67	\$ 109.979,43	\$ 119.367,79
OPTIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 241.074,13	\$ 262.563,65	\$ 288.984,70	\$ 318.051,55	\$ 350.029,14
MARGEN OPERATIVO	\$ 230.984,33	\$ 251.460,72	\$ 276.674,71	\$ 305.984,09	\$ 334.972,91
PESIMISTA					
MARGEN BRUTO	\$ 36.702,15	\$ 41.963,79	\$ 44.062,85	\$ 48.637,52	\$ 53.673,70
MARGEN OPERATIVO	\$ 26.612,35	\$ 30.860,86	\$ 31.752,86	\$ 36.570,05	\$ 38.617,47

4.2.2 Flujo de Efectivo Incremental

Para evaluar el flujo de efectivo se fue analizado en tres diferentes escenarios: normal, pesimista y optimista.

A continuación se muestra, la proyección de resultados de un escenario normal con y sin apalancamiento.

Tabla 34. Flujo de caja escenario normal con apalancamiento

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario normal con apalancamiento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 236.531,15	\$ 259.198,72	\$ 285.118,59	\$ 313.630,45	\$ 344.993,50
Costo de venta		\$ 151.813,62	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 161.903,42	\$ 177.741,77	\$ 195.448,03	\$ 213.350,93	\$ 236.295,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 74.627,73	\$ 81.456,95	\$ 89.670,57	\$ 100.279,52	\$ 108.697,89
Gasto Intereses		\$ 4.412,84	\$ 3.619,25	\$ 2.733,84	\$ 1.745,97	\$ 643,78
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 70.214,89	\$ 77.837,70	\$ 86.936,73	\$ 98.533,56	\$ 108.054,11
Participación Laboral (15%)		\$ 10.532,23	\$ 11.675,65	\$ 13.040,51	\$ 14.780,03	\$ 16.208,12
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 59.682,66	\$ 66.162,04	\$ 73.896,22	\$ 83.753,52	\$ 91.845,99
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 7.924,53	\$ 9.220,41	\$ 10.767,24	\$ 12.738,70	\$ 14.357,20
UTILIDAD NETA		\$ 51.758,13	\$ 56.941,63	\$ 63.128,97	\$ 71.014,82	\$ 77.488,80
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 62.020,00					
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito	\$ 43.197,75					
Aportes de capital propio	\$ 25.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ 6.857,85	\$ 7.651,43	\$ 8.536,84	\$ 9.524,72	\$ 10.626,91
Flujo de caja neto	\$ (25.000,00)	\$ 50.240,08	\$ 54.630,00	\$ 59.931,93	\$ 66.149,90	\$ 111.083,44
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado esperado						
tasa de descuento	12,54%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)	\$ (25.000,00)		
1	\$ 50.240,08	0,8885	\$ 44.640,07	\$ 19.640,07		
2	\$ 54.630,00	0,7895	\$ 43.130,08	\$ 62.770,15		
3	\$ 59.931,93	0,7015	\$ 42.041,86	\$ 104.812,01		
4	\$ 66.149,90	0,6233	\$ 41.231,33	\$ 146.043,34		
5	\$ 111.083,44	0,5538	\$ 61.520,81	\$ 207.564,15		
Valor Actual Neto VAN			\$ 207.564,15			
Tasa Interna de Retorno TIR			175%			

Tabla 35. Flujo de caja escenario normal sin apalancamiento

SPAZZIOS						
FLUJOS DE CAJA DESAPALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario NORMAL SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 243.846,55	\$ 267.215,18	\$ 293.936,69	\$ 323.330,36	\$ 355.663,40
Costo de venta		\$ 151.636,52	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 161.726,32	\$ 177.741,77	\$ 195.448,03	\$ 213.350,93	\$ 236.295,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 82.120,22	\$ 89.473,41	\$ 98.488,67	\$ 109.979,43	\$ 119.367,79
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 82.120,22	\$ 89.473,41	\$ 98.488,67	\$ 109.979,43	\$ 119.367,79
Participación Laboral (15%)		\$ 12.318,03	\$ 13.421,01	\$ 14.773,30	\$ 16.496,91	\$ 17.905,17
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 69.802,19	\$ 76.052,40	\$ 83.715,37	\$ 93.482,52	\$ 101.462,62
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 9.948,44	\$ 11.198,48	\$ 12.731,07	\$ 16.439,13	\$ 18.434,16
UTILIDAD NETA		\$ 59.853,75	\$ 64.853,92	\$ 70.984,29	\$ 77.043,39	\$ 83.028,47
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 62.020,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (68.197,75)	\$ 65.193,55	\$ 70.193,72	\$ 76.324,09	\$ 81.703,19	\$ 127.250,02
Préstamos						
Crédito	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (68.197,75)	\$ 65.193,55	\$ 70.193,72	\$ 76.324,09	\$ 81.703,19	\$ 127.250,02
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	16,14%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (68.197,75)	1,0000	\$ (68.197,75)	\$ (68.197,75)		
1	\$ 65.193,55	0,8610	\$ 56.133,99	\$ (12.063,76)		
2	\$ 70.193,72	0,7414	\$ 52.040,42	\$ 39.976,67		
3	\$ 76.324,09	0,6384	\$ 48.722,05	\$ 88.698,71		
4	\$ 81.703,19	0,5496	\$ 44.908,05	\$ 133.606,76		
5	\$ 127.250,02	0,4733	\$ 60.223,27	\$ 193.830,03		
Valor Actual Neto VAN			\$ 193.830,03			
Tasa Interna de Retorno TIR			73%			

Nota: (Ver Anexo 4.12 Flujo de Caja)

Al conocer tanto el escenario apalancado como el no apalancado, se puede concluir que de acuerdo a la Tasa Interna de Retorno del plan de mejoras puede ser óptimo al conseguir un TIR 73%.

4.2.3 Evaluación Financiera del Plan de Mejoras

Mediante el cálculo del Valor actual neto y de la tasa interna de retorno, se puede conocer la factibilidad y la rentabilidad del plan de mejoras a realizarse en Spazzios.

Se realizó el cálculo tanto de la VAN como para la TIR, en el escenario apalancado y no apalancado.

Tabla 36. Valor Presente Neto

SPAZZIOS		
VALOR PRESENTE NETO DEL PLAN DE MEJORAS		
Valorado USD		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Tasa de descuento	12,54%	16,14%
Pesimista	57.068,43	50.969,34
Normal	214.300,39	193.830,03
Optimista	561.445,52	510.504,71

El valor presente neto del plan de mejoras es positivo, en los tres escenarios lo que nos indica que no solo recuperamos la tasa de interés, si no también obtenemos flujos superiores a cero, en consecuencia es viable la realización de éste.

Tabla 37. TIR

SPAZZIOS		
TASA INTERNA DE RETORNO DEL PLAN DE MEJORAS		
	Con apalancamiento	Sin apalancamiento
Pesimista	21,68%	20,71%
Normal	75,42%	72,93%
Optimista	186,71%	180,58%

Al ser la TIR en todos los escenarios mayor a la tasa de interés, significa que el plan de mejoras ofrece una rentabilidad mayor que la rentabilidad mínima requerida.

Costo de oportunidad

Para poder realizar el costo de oportunidad es necesario conocer los parámetros CAPM, que son la tasa libre de riesgo, el Beta de la industria desapalancado, Costo deuda, Rentabilidad esperada y la relación deuda. Con esto datos se encontró que la tasa de descuento del plan de mejoras en un escenario desapalancado es del 16.14%, mientras que para el escenario apalancado es de 12,54%. (Ver anexo 4.12.)

5 CAPÍTULO IV: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- Con el análisis interno de la empresa se concluyó que la principal característica que diferencia a la empresa de la competencia es su garantía, debido a que a pesar de que se ofrezca productos de calidad, Spazzios es la única que ofrece garantía de dos años, atributo que al ser potencializada podría presentar una ventaja frente a empresas del entorno.
- Se determinó que la industria maderera específicamente la dedicada a la producción de muebles es el tercer rubro más alto sobre el promedio general de las divisiones de consumo con un incremento inflacionario 0,35%.
- Actualmente Spazzios encuentra como competencia directa a empresas que no solo se encuentra en el Ecuador sino también a nivel de la Latinoamérica, lo que hace ver como primordial y de gran importancia el posicionamiento de empresa dentro del mercado objetivo.
- Al implementar un área de producción dentro de la empresa se logrará cumplir con la demanda muebles modulares de las empresas públicas, convirtiéndose éste en un ingreso importante para la empresa, asegurando su estabilidad dentro del mercado.
- Al determinar el Valor actual neto como la tasa interna de retorno, en cada uno de los escenarios, se concluye que el plan de mejoras de la empresa Spazzios es viable.
- De acuerdo a las entrevistas realizadas a los involucrados dentro de la empresa y al experto, se llegó a la conclusión de que es necesaria

contratar a más personal lo que permita descentralizar muchas de las actividades de la empresa.

- Una vez realizado el análisis financiero conociendo la VAN y TIR, se concluye que el plan de mejoras para la empresa Spazzios, es viable.
- El plan de mejoramiento de la empresa Spazzios es rentable ya que no solo se encuentra enfocado en aumentar las ganancias de la empresa si no también busca la fidelización de sus clientes.

5.2 RECOMENDACIONES

- Realizar la implementación del plan de mejoras, tomando en cuenta cada uno de los recursos necesarios para éste.
- Buscar una capacitación constante del personal para lograr un mejor rendimiento que aseguren y correcto desempeño dentro de sus actividades dentro de la empresa.
- Procurar llevar un control sobre cada una de las actividades y procesos de la empresa, logrando que posibles errores y problemas puedan ser evitados en el futuro.
- Crear un portafolio de productos que vaya de acuerdo a las características de mercado objetivo, renovándolo constantemente.
- Se debe buscar mantener el mercado objetivo muy claro para poder ofrecer productos que vayan de acuerdo a éste.
- Asegurar que las mejoras al ser implementadas tendrán un efecto positivo dentro de la empresa.

- Llevar un control de las actividades realizadas dentro de la empresa para en el futuro poder detectar futuras mejoras.
- Para la implementación de las mejoras se debe tomar en cuenta los tiempos para asegurar un mejor desempeño de las mismas.

REFERENCIAS

- Alles, Martha. (2005). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ed. Granica.
- Asecorp. (2013). Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://www.epm.net.co/~asecorp/documentos/indfin.pdf>
- ATU. *Precios de muebles*. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://www.atu.ec/2newatu.php?c=1441>
- Banco Central del Ecuador. Recuperado el 7 de febrero del 2013 de <http://www.bce.fin.ec>
- Buenas Tareas. *Autoridad y Responsabilidad Administrativa*. Recuperado 4 de abril de 2013 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Autoridad-y-Responsabilidad-Administrativa/25306661.html>
- Buenas Tareas. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.buenastareas.com/ensayos/Analisis-Ambiental-De-Una-Empresa/2941910.html>
- Cámara de Comercio de Quito. Recuperado el 7 de febrero del 2013 de <http://www.lacamaradequito.com>
- David, Fred. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Diario El Hoy. Recuperado el 7 de febrero del 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/industria-maderera-en-zozobra-por-la-crisis-351258.html>
- Diario hoy. (2008). *Ecuador aumenta impuestos, salarios y aranceles*. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/el-aumento-de-impuestos-salarios-aranceles-marcen-el-ritmo-de-la-inflacion-570795.html>
- Distrito Metropolitano de Quito. Recuperado el 7 febrero de 2013 de http://www.quito.gob.ec/index.php?option=com_content&task=view&id=327&Itemid=84
- Distrito Metropolitano de Quito. *Secretaria de Territorio, hábitat y vivienda*. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.quito.gob.ec/el-municipio/secretarias/secretaria-de-ordenamiento-territorial-habitat-y-vivienda.html>
- Domínguez, Stella. (2011). Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.stelladominguez.com/2011/03/invdescriptiva>

- FACSO. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/mad/11/paper02.pdf>
- FUSDA. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.fusda.org/Revista15/Revista15-2.3ECUADOR.pdf>
- Galindo, Edwin. (1998). *Estadística para ingeniería y administración*. Quito-Ecuador: Graficas Mediavilla Hnos.
- Gerza. Recuperado el 7 de febrero del 2013 de http://www.gerza.com/tecnicas_grupo/todas_tecnicas/grupos_focales.html
- Hagamos muebles. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://hagamosmuebles.com.mx/documents/2-MASISA-tableros.pdf>
- Indexmundi. Recuperado el 7 febrero de 2013 de http://www.indexmundi.com/es/ecuador/tasa_de_mortalidad.htm
- Indumaster. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://www.indumaster.com.ec>
- INEC. (2010). *CIIU3, Clasificación Industrial Uniforme*. Recuperado de febrero del 2012 de <http://descargas.sri.gov.ec/download/excel/CIIU3.xls>.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. México: Pearson Educación. 8va. Edición.
- Kotler, P; Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. Ed. Pearson Education. 6ta. Edición.
- La administración de los recursos humanos. *Los recursos humanos por competencias*. <http://administración-de-rr-hh.blogspot.com/2008/10/el.rclutamiento.html>
- Malhotra, Naresh. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson Educación. 5ta. Edición.
- Maquinaria. *Industria Maderera*. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://madera-fina.blogspot.com/2009/07/maquinas-para-empezar-fabricar-muebles.html>
- Mucho Mejor Ecuador. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://www.muchomejorecuador.org.ec/directorio-detalle/industrias+met%C3%81licas+gord%C3%93n/253/>
- Multiformas. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://multiformas.com.ec/?q=Nosotros>

Política Económica. Recuperado el 7 febrero de 2013 de <http://www.politicaeconomica.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/08/julio-web-2012.pdf>

PUCE. *Perfil de Muebles*. Recuperado de http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf.

Smartienda. Recuperado 3 de mayo de 2013 de http://www.smartienda.cl/plantilla3/default4_2.asp?contenido=producto.asp&php=3769&producto=55587&titulo=3.CARACTERISTICA%20DE%20LA%20PINTURA%20ELECTROSTATICA%20-

SRI. Recuperado 3 de mayo de 2013 de <http://www.sri.gob.ec/web/10138/31@public>

UNAL. *Índices de gestión*. Recuperado 3 de mayo de 2013 de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010014/Contenidos/Capitulo1/Pages/1.4/149Indicadores_indices_gestion.htm

UTPL. *Leyes Laborales*. Recuperado el 7 febrero de 2013 de http://www.utpl.edu.ec/consultoriojuridico/index.php?option=com_content&view=article&id=53&Itemid=17

ANEXOS

ANEXOS CAPITULO 2

ANEXO 2.1 MATRIZ DIAGNOSTICO

En esta matriz se encuentran plasmados cada uno de los aspectos del diagnóstico de la empresa Spazzios, con el fin de poder observarla de una manera global.

VARIABLES A TENER EN CUENTA EN EL DIAGNOSTICO					
ÁREA	ASPECTO ANALIZADO	ESTADO			
		Bueno	Regular	Malo	No tiene
ADMINISTRATIVA	MISIÓN			X	
	VISIÓN			X	
	PROPÓSITOS				
	VALORES		X		
	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS		X		
	PLANEACIÓN		X		
	ORGANIZACIÓN		X		
	DIRECCIÓN		X		
	INTEGRACIÓN DEL PERSONAL	X			
	AUTORIDAD	X			
TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	SELECCIÓN				X
	CONTRATACIÓN				X
	CRITERIOS DE SELECCIÓN				X
	FORMA DE REMUNERACIÓN	X			
	PERFIL DEL EQUIPO DIRECTIVO	X			
	DEFINICIÓN DE PERFILES DE CARGOS				X
	MANUAL DE FUNCIONES				X
	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS				X
	DELEGACIÓN	X			
	CANALES DE COMUNICACIÓN		X		
	RELACIONES LABORALES	X			
	ESTABILIDAD LABORAL	X			
	CAPACITACIÓN				X
	MOTIVACIÓN	X			
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				X	

CONTABLE Y FINANCIERA	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	SISTEMA DE COSTOS				X
	INDICADORES DE GESTIÓN				X
	PUNTO DE EQUILIBRIO				X
	ORGANIZACIÓN DEL DINERO		X		
	RAZÓN CORRIENTE	X			
	PRUEBA ÁCIDA				X
	CAPITAL DE TRABAJO	X			
	ROTACIÓN DEL CAPITAL	X			
	PERIODO PROMEDIO DE COBRO	X			
	ROTACIÓN DE CARTERA	X			
	ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR				X
	ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	X			
	ROTACIÓN DE ACTIVOS CORRIENTES	X			
	ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS	X			
	ROTACIÓN DE INVENTARIO				X
	SOLIDEZ				X
	NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	X			
	RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO				X
	MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	X			
RENDIMIENTO DE LOS ACTIVOS TOTALES	X				
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL				X	
PRODUCCIÓN	POLÍTICAS DEL ÁREA				X
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA				X
	CONTROL CALIDAD		X		
	DISTRIBUCIÓN DE ÁREA DE TRABAJO				X
	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN				X
	INVERSIÓN TECNOLÓGICA				X
	PROVEEDORES	X			
	CALIFICACIÓN DEL PERSONAL				X
FLEXIBILIDAD DE PRODUCTOS ALTERNATIVOS		X			
COMERCIAL, MERCADEO Y VENTAS.	POLÍTICAS DEL ÁREA	X			
	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA			X	
	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS		X		
	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO		X		
	EMPAQUE				X
	PRECIO	X			
	SERVICIO AL CLIENTE	X			
	SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			X	
	PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN				X
	CONOCIMIENTO DE COMPETENCIA			X	
	ÍNDICES DE GESTIÓN				X
	MERCADEO INTERNACIONAL				X
	REGISTRO MARCARIO				X

ESTADO	NUMERO DE OPCIONES	PORCENTAJE
BUENO	23	32,39%
REGULAR	8	11,27%
MALO	8	11,27%
NO TIENE	32	45,07%
TOTAL	71	100,00%

Colores utilizados en la matriz	
BUENO	X
REGULAR	X
MALO	X
NO TIENE	X

ANEXO 2.2

INDICADORES FINANCIEROS

Las fórmulas de los indicadores de solvencia que fueron obtenidos fueron los siguientes:

- Razón corriente

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

- Capital de trabajo

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- Rotación del capital de trabajo

$$\text{Rotación de Capital de Trabajo} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Capital de Trabajo}}$$

- Periodo promedio de cobro

$$\text{Periodo Promedio de Cobro} = \frac{\text{Ctas. x cobrar} \times 360}{\text{Ventas}}$$

- Rotación de cartera

$$\text{Rotación de cartera} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas por cobrar}}$$

- Rotación de cuentas por pagar

$$\text{Rotación cuentas por pagar} = \frac{\text{Compras}}{\text{Cuentas por pagar}}$$

- Rotación de activos totales

$$\text{Rotación de Activos Totales} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$$

- Rotación de activos corrientes

$$\text{Rotación de Activos Corrientes} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$$

- Rotación de activos fijos

$$\text{Rotación de Activos Fijos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Fijos}}$$

Las fórmulas de los indicadores de endeudamiento que fueron calculados son los siguientes.

- Nivel de endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}}$$

- Razón pasivo patrimonio

$$\text{Razón Pasivo a Patrimonio} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Patrimonio}}$$

Las fórmulas de los indicadores de rentabilidad que se calcularon son:

- Margen operacional

$$\text{Margen Operacional} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

- Rendimiento de activos

$$\text{Rendimiento de los activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activos Totales}}$$

ANEXO 2.3

FOCUS GROUP

1. ¿Qué tipo de muebles adquiere?
2. Mencione lugares que recuerde de muebles.
3. ¿Qué buscan al momento de adquirir muebles tanto para su hogar u oficina?
4. ¿Qué colores prefieren al momento de adquirir muebles?
5. ¿Creen que la temporada del año influye al momento de comprar sus muebles?
6. ¿En qué ocasiones adquiere sus muebles?

ANEXO 2.4

Zonas urbanas de la ciudad de Quito



De la ciudad de Quito se tomarán en cuenta en su mayoría la zona norte, centro norte, tomando en cuenta a los siguientes barrios urbanos de la ciudad:

- La Argelia
- Belisario Quevedo
- Carcelén
- Centro Histórico
- Chilibulo
- Chillogallo

- Chimbacalle
- Cochapamba
- Comité del Pueblo
- El Condado
- Concepción
- Cotocollao
- La Ecuatoriana
- La Ferroviaria
- Guamaní
- El Inca
- Iñaquito
- Itchimbía
- Jipijapa
- Keneddy
- La Libertad
- La Magdalena
- Mariscal Sucre
- La Mena
- Ponceano
- Puengasí
- Quitumbe
- Rumipamba
- San Juan
- San Bartolo
- Solanda
- Turubamba. (INEC, 2001)

ANEXO 2.5

Encuesta No. ___

Con el respaldo de la Universidad de las Américas (UDLA), en mi calidad de estudiante, llevo a cabo la siguiente encuesta para la realización de un plan de un plan de mejoramiento. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines de investigación, para lo cual solicito su colaboración y atención al responder las siguientes preguntas.

Datos de Identificación			
Nombre		Teléfono	
Ciudad		Mail	
Sector			
Datos de clasificación			
Edad	Sexo	Ingreso Familiar	Estado civil
18- 24 años ____	Femenino ____	\$ 300-\$600 ____	Soltero ____
25-35 años ____	Masculino ____	\$ \$600-\$900 ____	Casado ____
36-45 años ____		Más de \$900	Divorciado ____
46-55 años ____			Viudo ____
Más de 55 años ____			Otro cual ____

1. ¿Con que frecuencia adquiere muebles modulares?

Cada mes	1
Cada 2 meses	2
Cada 3 meses	3
Cada 6 meses	4
Cada año	5
Otros cual.....	6

2. ¿Qué muebles modulares ha adquirido últimamente?

Estaciones de trabajo	1
Sillas, sillones	2
Archivadores	3
Libreros	4
Counter	5
Divisiones de ambiente	6
Otros: _____	7

3. ¿Qué características son para usted la más importante al momento de adquirir muebles modulares? Márquelas con una X.

Puntualidad en entrega	<input type="checkbox"/>	Atención al cliente	<input type="checkbox"/>
Asesoría	<input type="checkbox"/>	Ubicación	<input type="checkbox"/>
Modelos innovadores	<input type="checkbox"/>	Calidad	<input type="checkbox"/>
Variedad de modelos	<input type="checkbox"/>	Materiales diversos	<input type="checkbox"/>
Variedad de producto	<input type="checkbox"/>	Otros: _____	<input type="checkbox"/>

4. En cuales de las siguientes empresas ha realizado últimamente sus compras:

HOME ATU	1	PROVEFABRICA	8
ACACIA	2	RCU	9
DISART	3	METÁLICAS GORDON	10
MULTIOFICINAS	4	MUEBLE PARTES	11
INDUMASTER	5	OFFICE	12
MUEBLES DE OFICINA Y VITRINAS CORONA	6	COMPUMEGA	13
MUEBLES HOGAR	7	OTRO CUAL.....	14

5. Enumere 5 de las siguientes razones por las cuales usted acudió a las empresas anteriormente mencionadas, siendo 1 más importante y 5 menos importante.

Puntualidad en entrega		Atención al cliente	
Asesoría		Ubicación	
Modelos innovadores		Calidad	
Variedad de modelos		Lugar recomendado	
Variedad de producto		Otros: _____	

6. ¿Qué características son las que no ha podido encontrar en los lugares anteriormente mencionados?

Puntualidad en entrega		Atención al cliente	
Asesoría		Ubicación	
Modelos innovadores		Calidad	
Variedad de modelos		Materiales diversos	
Variedad de producto		Otros: _____	

7. ¿Qué materiales con los que requiere al momento de adquirir sus muebles?

Estructuras metálicas en tool		Aluminios	
Tableros en melamínico		Tubos hierro	
Filos en canto		Vidrio	
Filos en duro pvc		Damasco	
Filos en caucho		Esponja de alta densidad	
Cuerina		Madera triplex	
Tableros en mdf		Estructura cromada	
Tableros en formica		Estructura plástica	
Otros cuales.....			

8. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por un mueble modular?

Sillas

\$5-10	\$10-\$20
\$20-\$30	Más de \$30

Librero

\$100-\$150	\$200-\$250
\$150-\$200	Más de \$250

Estación de trabajo

\$100-\$150	\$200-\$250
\$150-\$200	Más de \$250

Sillones

\$50-\$100	\$150-\$200
\$100-\$150	Más de \$200

Archivadores aéreos

\$50-\$100	\$150-\$200
\$100-\$150	Más de \$200

Papelera

\$5-10	\$10-\$20
\$20-\$30	Más de \$30

Basurero metálico

\$5-10	\$10-\$20
\$20-\$30	Más de \$30

9. ¿Quién realiza las compras de muebles en su hogar?

Usted _____ Abuelos _____ Todos _____
Padres _____ Esposa _____ Otro cual _____
Hermanos _____ Hijos _____

10. ¿En su hogar quien influye al momento de adquirir muebles?

Usted _____ Abuelos _____ Todos _____
Padres _____ Esposa _____ Otro cual _____
Hermanos _____ Hijos _____

11. ¿En su hogar quien es el encargado de pagar por los muebles?

Usted _____ Abuelos _____ Todos _____
Padres _____ Esposa _____ Otro cual _____
Hermanos _____ Hijos _____

12. ¿En su oficina quien realiza la compra de muebles?

Jefe de adquisiciones _____ Gerente general _____
Asistente de adquisiciones _____ Asistente administrativo _____
Gerente de adquisiciones _____ Secretaria _____
Otro cual _____

13. ¿En su oficina quien es el encargado de pagar por las compras de muebles?

Jefe de adquisiciones _____ Gerente general _____
Asistente de adquisiciones _____ Asistente administrativo _____
Gerente de adquisiciones _____ Secretaria _____
Otro cual _____

14. ¿En su oficina quien influye al momento de adquirir muebles?

Jefe de adquisiciones _____ Gerente general _____
Asistente de adquisiciones _____ Asistente administrativo _____
Gerente de adquisiciones _____ Secretaria _____
Otro cual _____

15. ¿Cuál es el modo de pago al momento de adquirir sus muebles?

Tarjeta	Efectivo
Cheque	Crédito directo
Otro cual.....	

16. Mediante qué medios recibe información acerca de muebles

Prensa escrita	Redes sociales
internet	Televisión
Otro cual.....	

¡GRACIAS!

ANEXO 2.6

Censo

Con el respaldo de la Universidad de las Américas (UDLA), en mi calidad de estudiante, llevo a cabo la siguiente encuesta para la realización de un plan de mejoramiento de la empresa Spazzios. La información proporcionada será confidencial y utilizada con fines de investigación, para lo cual solicito su colaboración y atención al responder las siguientes preguntas.

Nombre de la empresa a la que pertenece: _____

Cargo que desempeña: _____

1. ¿Por qué razón adquirió muebles la primera vez en esta empresa?

Puntualidad en entrega		Atención al cliente	
Asesoría		Ubicación	
Modelos innovadores		Calidad	
Variedad de modelos		Lugar recomendado	
Variedad de producto		Otros	

2. ¿Ha adquirido sus muebles en la empresa Spazzios más de una vez?

SI _____ NO _____

3. ¿Qué aspectos deberían ser mejorados?

Puntualidad en entrega		Atención al cliente	
Asesoría		Ubicación	
Modelos		Calidad	
Variedad de modelos		Lugar recomendado	
Variedad de producto		Otros	

4. ¿Volvería a adquirir sus muebles en Spazzios?

SI _____ NO _____

5. ¿En qué otros lugares ha adquirido muebles últimamente?

HOME ATU		PROVEFABRICA	
ACACIA		RCU	
DISART		METÁLICAS GORDON	
MULTIOFICINAS		MUEBLE PARTES	
INDUMASTER		OFFICE	
MUEBLES DE OFICINA Y VITRINAS CORONA		COMPUMEGA	
MUEBLES HOGAR		OTRO CUAL	

6. ¿Por qué razones adquirió sus muebles en los lugares anteriormente mencionados?

Puntualidad en entrega		Atención al cliente	
Asesoría		Ubicación	
Modelos		Calidad	
Variedad de modelos		Lugar recomendado	
Variedad de producto		Otros	

7. Mediante qué medios recibe información acerca de muebles

Prensa escrita	Redes sociales
internet	Televisión
Otro cual.....	

ANEXO 2.7

EMPRESA			
1	MUEBLES TERESA	41	REMODULARSA S.A.
2	SER BEN CA	42	SISTMBOSS S.A.
3	IND. MAESTRO	43	VENTANESA PROCESADORA DE MADERAS S.A.
4	MADELSA S.A.	44	NOPAINSA S.A.
5	PULLMAN	45	COMPañÍA MUEBLE ANDINA ANDINARUV CIA. LTDA.
6	LIGNA S.A.	46	MUEBLEGAMMA CIA. LTDA.
7	MADEVAL S.A.	47	INDUSTRIAS RAMBAL CIA. LTDA.
8	EXMADORSA S.A.	48	OROMUEBLE C.L.
9	KOAM	49	MUEBLES RÚSTICOS MURUS CIA. LTDA.
10	FADEL S.A.	50	MUEBLES ARTEMPO CIA. LTDA.
11	AMBIENTE	51	GENERACIÓN MODULAR GENERAMODUL CIA. LTDA.
12	MODULAR	52	GALERÍAS CANTTU, INDUSTRIA DEL MUEBLE CIA. LTDA.
13	MADERA CIA LTDA.	53	ESTILMUEBLE CIA. LTDA.
14	DECOSA	54	CANELL CARLOS ÁLVAREZ, NEVIO LILLO, LACAVA CIA. LTDA.
15	MUEPRAMODUL	55	RENOVACIÓN-MANTENIMIENTO Y DECORACIÓN RENOMAN CIA. LTDA.
16	CATUNA HUASI	56	GIACOMETTI PINTO CIA. LTDA.
17	INDEMCO S.A.	57	IDEMODUL SISTEMAS MODULARES CIA. LTDA.
18	SOMIRCO	58	INDUSTRIA RUSTICA DEL MUEBLE RUSTIMUEBLES CIA. LTDA.
19	CASABELLA	59	INDUSTRIAS MODULARES - INDUMODULAR CIA. LTDA.
20	ELMOD	60	KONCEPTOLINE CIA. LTDA.
21	MADERAS AFINES Y CONEXOS MADEFINCO C LTDA.	61	CRISTIAN DONOSO CIA. LTDA.
22	DIAFORMA INDUSTRIA DEL MUEBLE C LTDA.	62	AMERICAN FURNDESIGNS DEL ECUADOR CIA. LTDA.

23	MUEBLES RESIDENCIAL CÍA. LTDA.	63	MUEBLESLEGEND CIA. LTDA.
24	SOCIME SOCIEDAD INDUSTRIAL MADERERA ECUATORIANA C LTDA.	64	TORRES & NOBOA, DECORATIVOS CIA. LTDA.
25	LAMINADOS ECUATORIANOS, LAMINEC C. LTDA.	65	MADERA Y ARTE MARTÍNEZ PAUKER CIA. LTDA.
26	MUEBLES BRITANY CIA. LTDA.	66	MAXIMOGAR MUEBLES Y ELECTRODOMÉSTICOS CIA. LTDA.
27	MAGNAFORMA C. LTDA.	67	MEGALARTE DIVISIÓN CIA. LTDA.
28	DISART - DISTRIBUIDORA COMERCIAL CIA. LTDA.	68	MEGAEDING CIA, LTDA.
29	INDUSTRIAS JISAR S.A.	69	MARIO OSPINA PRODUCCIÓN Y DISEÑO CIA. LTDA.
30	FORMA INDUSTRIA DE MUEBLES FORMADEL CIA. LTDA.	70	ÁREA CENTRO DE DISEÑO ACEDISAREA S.A.
31	IDEAMOBLER CIA. LTDA.	71	ACABADOS FACERE S.A.
32	COMERCIAL DE ARTÍCULOS DE INTEMPERIE COINTEMPERIE S.A.	72	LPE LISTO PARA ENSAMBLAR CIA. LTDA.
33	COMERCIAL E INDUSTRIAL ESPINEL S.A. ESCOIMPORT	73	LAMINATI MADERERA S.A.
34	DECOSWISS INDUSTRIA DE MUEBLES Y DECORACION S.A.	74	EBACTUAL EBANISTERÍA Y HERRERÍA ACTUAL S.A.
35	GRUPO FERU S.A.	75	CENTROMUEBLES CIA. LTDA.
36	MUEBLES MODULARES LÍNEA 3 LINTRES S.A.	76	COMCIYA CIA. LTDA.
37	MODUMADERA S.A.	77	SISTEMAS MODULARES INTEGRADOS OFIREMA CIA. LTDA.
38	MUEBLES TRADICIÓN MUEBLEDECOR S.A.	78	MODUCON MODULARES PARA LA CONSTRUCCIÓN CIA. LTDA.
39	FABRICA DE MUEBLES COUNTRY FACOMU S.A.	79	CHANGMOBE S.A.
40	TALLERES DE DISEÑO Y PRODUCCIÓN POLINNFA S.A.	80	BIENES Y SERVICIOS NACIONALES IMPORTADOS Y EXPORTADOS BYSNIMEX CIA. LTDA.

EMPRESA			
81	EL ARTE DEL MUEBLE ARTMOBEL CIA. LTDA.	121	ITALMUEBLE CIA. LTDA.
82	AMBIENTE MODULAR AMMODUL CIA. LTDA.	122	MULTIMOB CIA. LTDA.
83	COCINAS INTERNACIONALES MOSCOSO & RON CIA. LTDA.	123	CASA PRACTIKA S.A.
84	INDUSTRIA MADERERA ECUATORIANA MATROCIA S.A.	124	MACROREDES DEL ECUADOR S.A.
85	GUDEM S.A.	125	FRANJAMODULAR CIA. LTDA.
86	EQUIPMODULOS CIA. LTDA.	126	MÓDULOS Y ACCESORIOS UNIVERSALES MODULACCES CIA. LTDA.
87	INDUSTRIAL MARIAEMILIA CIA. LTDA.	127	MADEBRITO HNOS. COMPAÑÍA DE PRODUCCIÓN E INDUSTRIALIZACIÓN MADERERA S.A.
88	ÁREA M&M ARQUITECTOS CIA. LTDA.	128	MUNDOMADERA CIA. LTDA.
89	A&M HARDWOOD CIA. LTD.	129	FABRICA DE MUEBLES KLASS, KLASSMUEBLES CIA. LTDA.
90	BSCOREALE CIA. LTDA.	130	MADERA FINA MADERFIN S.A.
91	SERVICIO S D O SÁNCHEZ DE ORELLANA S.A.	131	DEKO STILO CIA. LTDA.
92	ETNIKA DECOR CIA. LTDA.	132	KAICEDOSIMPORT REPRESENTACIONES S.A.
93	COMPANÍA COMERCIALIZADORA Y FABRICANTE DE SISTEMAS MODULARES MODULOFFICE 21 S.A.		
94	IDEAMADERA MUEBLES, MODULARES & COMPLEMENTOS S.A.		
95	MUEBLES MODULARES Y DISEÑO INTERIOR PUNTO CREATIVO CIA. LTDA.		
96	ACTIVE DECORATION S.A. DECORACION INTEGRADA		
97	MODULARES IVÁN RON CIA. LTDA.		
98	LEMONGREEN CIA. LTDA.		

99	DIMADMUEBLES S.A.
100	DISTRIBUIDORA ANDRADE & CEVALLOS CIA. LTDA.
101	INTERBURO CIA. LTDA.
102	DECORACIONES SOL CIA. LTDA.
103	SERVIMAD CIA. LTDA.
104	MILLEDESIGN CIA. LTDA.
105	MUEBLES Y DISEÑOS M.D.ARKAL CIA. LTDA.
106	LO VIEJO Y LO NUEVO ART&FURNITURE S.A.
107	FABRICA DE MUEBLES MODULDIEM CIA. LTDA.
108	MADERDISEÑO S.A.
109	INDUSTRIAS INDUCARZUL S.A.
110	OCRES CIA. LTDA.
111	ASERRADERO SAN ANTONIO ASERRAD S.A.
112	ABAKAHOGAR CIA. LTDA.
113	RAVEDESIGN CIA. LTDA.
114	FACOMSA FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN S.A.
115	FORMIPLACA CIA. LTDA.
116	MODUFORMAS S.A.
117	MEPALECUADOR S.A.
118	MASSPRODUCTS S.A.
119	MODERDESIGN MUEBLES DE COCINA CIA. LTDA.
120	MANJARREZ VACA CIA. LTDA.

ANEXO 2.8

FACTORES CRÍTICOS DE EXITO	PONDERACION	SPAZIOS		INDUMASTER		MUEBLES ATU		MULTIFORMAS		METALICAS GORDON	
		CLASIFICACION	PUNTUACION PONDERADA	CLASIFICACION	PUNTUACION PONDERADA						
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Diversificación del producto	0,07	2	0,14	2	0,14	2	0,14	3	0,21	3	0,21
Efectividad en asesoría	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Eficiencia	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	3	0,18	4	0,24
Relaciones a largo plazo	0,07	2	0,14	3	0,21	3	0,21	2	0,14	2	0,14
Garantía	0,1	4	0,4	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2
Imagen	0,05	1	0,05	3	0,15	4	0,2	1	0,05	3	0,15
Inventario	0,08	1	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16	3	0,24
Mano de obra calificada	0,05	2	0,1	4	0,2	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Satisfacción del cliente	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	2	0,14	3	0,21
Participación en el mercado	0,06	1	0,06	3	0,18	4	0,24	1	0,06	3	0,18
Ventas	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24	2	0,12	3	0,18
Publicidad	0,07	1	0,07	3	0,21	4	0,28	1	0,07	3	0,21
TOTAL	0,92		2,19		2,61		3,12		1,92		2,52

ANEXO 4.1

Fichas plan de mejoras

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.1		
FECHA: noviembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	El área administrativa no cuenta con la planificación estratégica necesaria.	
ACCIÓN	Corrección de la misión y visión de la empresa. Mejoramiento de los valores y propósitos. Planteamiento de los objetivos y estrategias. Creación de manuales de funciones y de procedimientos.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de recursos económicos ya que las mejoras son realizadas por personas que intervienen son beneficiadas por las utilidades de Spazzios.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 04 de noviembre de 2013
	TERMINO	viernes, 29 de noviembre de 2013
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.2		
FECHA: noviembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	El área de Recursos Humanos y cultura organizacional no cuenta con la planificación necesaria.	
ACCIÓN	Creación de las políticas del área. Creación de criterios de selección y contratación de personal. Definición de perfiles de cargos. Reestructuración de la planeación. Definición de los canales de comunicación. Crear un programa de capacitación.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de recursos económicos ya que las mejoras son realizadas por personas que intervienen son beneficiadas por las utilidades de Spazzios.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 04 de noviembre de 2013
	TERMINO	viernes, 29 de noviembre de 2013
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.3		
FECHA: noviembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	Mejoramiento del área contable y financiera.	
ACCIÓN	Creación de las políticas de esta área. Creación de un sistema de costos. Cálculo de los indicadores financieros restantes.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Ruth Ontaneda (contadora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de recursos económicos ya que las mejoras son realizadas por personas que intervienen son beneficiadas por las utilidades de Spazzios, y en el caso de la contadora las mejoras del área contable forman parte de sus funciones.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 04 de noviembre de 2013
	TERMINO	viernes, 29 de noviembre de 2013
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.4		
FECHA: Septiembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	No existe el área de producción dentro de la empresa.	
ACCIÓN	Creación de una fábrica de muebles modulares de oficina.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario); Soraya Ontaneda (secretaria); Ruth Ontaneda (contadora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	\$30000 para adquisición de maquinaria; \$2000 para adecuaciones del terreno.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 02 de septiembre de 2013
	TERMINO	lunes, 30 de diciembre de 2013
REQUISITOS	Contar con el capital necesario por medio de un préstamo.	
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.5		
FECHA: noviembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	No existe un área de producción, pero será creada en el último trimestre del año por lo que se necesita de la estructuración de ésta.	
ACCIÓN	Creación de políticas de esta área. Crear un formato de control de calidad. Determinar posibles productos alternativos.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de recursos económicos ya que las mejoras son realizadas por personas que intervienen son beneficiadas por las utilidades de Spazzios.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 04 de noviembre de 2013
	TERMINO	viernes, 29 de noviembre de 2013
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.6		
FECHA: noviembre 2013		
SITUACIÓN A RESOLVER	El área comercial, de mercadeo y ventas no cuenta con la planificación estratégica necesaria.	
ACCIÓN	Realizar la planeación estratégica de esta área. Mejorar el portafolio de productos. Mejorar las actividades de investigación y desarrollo Determinar un segmento de mercado. Determinar actividades de publicidad y promoción.	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario)
	RECURSOS ECONÓMICOS	No existen la necesidad de recursos económicos ya que las mejoras son realizadas por personas que intervienen son beneficiadas por las utilidades de Spazzios.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	lunes, 04 de noviembre de 2013
	TERMINO	viernes, 29 de noviembre de 2013
REQUISITOS		
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

Spazzios Muebles Modulares		
Plan interno		
FICHA No.7		
FECHA: Enero 2019		
SITUACIÓN A RESOLVER	La empresa no cuenta con un Show room	
ACCIÓN	Creación de un Show room en la ciudad de Quito	
NECESIDADES	RECURSOS HUMANOS	Tatiana Troya (la autora); Patricio Troya (Gerente propietario); Soraya Ontaneda (secretaria); Ruth Ontaneda (contadora)
	RECURSOS ECONÓMICOS	\$30000 necesarios para adecuaciones de local comercial y adquisición de inventario.
TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN	INICIO	miércoles, 02 de enero de 2019
	TERMINO	sábado, 30 de marzo de 2019
REQUISITOS	Contar con un local comercial y con el capital necesario para la implementación del Show room.	
RESPONSABLE	Patricio Troya (Gerente propietario)	

ANEXO 4.2

Presupuesto de inversiones		
Descripción de la Inversión	Presupuesto \$ USD	Total \$ USD
Sistema Integrado de administración y contabilidad GALAC	\$ 1.115,00	\$ 1.115,00
Diseño y Desarrollo de Página Web	\$ 300,00	\$ 300,00
Total gastos para licencias de software		\$ 1.415,00
TOTAL GASTOS AMORTIZABLES		\$ 1.415,00
Gastos preoperacionales		
Adecuaciones Instalaciones	\$ 2.000,00	\$ 2.000,00
Actualización patente municipal	\$ 900,00	\$ 900,00
Materiales a utilizar	\$ -	\$ -
TOTAL GASTOS PREOPERACIONALES		\$ 4.315,00
Activos Fijos		
Instalaciones		
Galpón e Instalaciones	\$ 25.000,00	\$ 25.000,00
Total instalaciones		\$ 25.000,00
Equipos de computación		
Sistema Integrado de administración y contabilidad.	\$ 1.115,00	\$ 1.115,00
Computadora de escritorio	\$ 800,00	\$ 800,00
Impresora Canon con sistema de tintas continuas	\$ 125,00	\$ 125,00
Total equipos de computación		\$ 2.040,00
Compresor De Aire Black & Decker Profesional, 2hp, 24l	\$ 350,00	\$ 350,00
Dobladora de tubo	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Cizalla cortadora de tool marca NIAGRA	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
CORTADORA DEWALT DW713-B3 PARA ALUMINIO Y MADERA	\$ 450,00	\$ 450,00
Pegadora de Canto Duro para muebles Modulares	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Herramientas / Dewalt / 18 V / 6 Herramientas Dck655x	\$ 2.578,00	\$ 2.578,00
Equipo de Soldar Mig/Tig Arco 180 amps	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Mesas de Trabajo Metálicas para cortar el tol	\$ 150,00	\$ 150,00
Estractor de polvo y acero	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
Horno de pintura electrostática	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00
Dobladora de muebles para tool de muelas 2.50m. de largo	\$ 1.400,00	\$ 1.400,00
Juegos de Destornilladores de 4 piezas	\$ 180,00	\$ 180,00
Juego De Herramientas Stanley 29 Piezas	\$ 360,00	\$ 360,00
Cortadora de esquinas	\$ 400,00	\$ 400,00
Taladro manual electrico	\$ 100,00	\$ 100,00
Total Maquinaria para instalación de fábrica		\$ 28.268,00
Muebles para Bodega		
Estanterías de Almacenamiento De Maquinaria e Insumos	\$ 550,00	\$ 550,00
Escritorio para Persona que ingresa y autoriza uso de Materiales	\$ 120,00	\$ 120,00
Sillas Secretaria	\$ 85,00	\$ 85,00
Sillas Visita	\$ 90,00	\$ 90,00
Total equipos eléctricos		\$ 845,00
Equipo de cocina		
Tetera	\$ 52,00	\$ 52,00
Microondas	\$ 85,00	\$ 85,00
	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -
Total Equipos de cocina		\$ 137,00
TOTAL ACTIVOS FIJOS		\$ 56.290,00

ANEXO 4.3

PROYECCIÓN INCREMENTAL DE LAS VENTAS

Proyección de ventas para el escenario NORMAL															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VENTAS SECTOR PRIVADO														
Proyección de clientes	2166			2166			2166			2166			2166		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO		Precio	Total		10%	Precio	Total		10%	Precio	Total		10%	Precio	Total
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	383	\$ 240,00	\$ 91.822,62	383	\$ 264,00	\$ 101.004,88	383	\$ 290,40	\$ 111.105,37	383	\$ 319,44	\$ 122.215,90	383	\$ 351,38	\$ 134.437,49
SILLONES TIPO GERENTE	191	\$ 195,00	\$ 37.302,94	191	\$ 214,50	\$ 41.033,23	191	\$ 235,95	\$ 45.136,56	191	\$ 259,55	\$ 49.650,21	191	\$ 285,50	\$ 54.615,23
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	765	\$ 36,00	\$ 27.546,79	765	\$ 39,60	\$ 30.301,46	765	\$ 43,56	\$ 33.331,61	765	\$ 47,92	\$ 36.664,77	765	\$ 52,71	\$ 40.331,25
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	118	\$ 140,00	\$ 16.480,98	118	\$ 154,00	\$ 18.129,08	118	\$ 169,40	\$ 19.941,99	118	\$ 186,34	\$ 21.936,19	118	\$ 204,97	\$ 24.129,81
SILLA TIPO SECRETARIA	383	\$ 85,00	\$ 32.520,51	383	\$ 93,50	\$ 35.772,56	383	\$ 102,85	\$ 39.349,82	383	\$ 113,14	\$ 43.284,80	383	\$ 124,45	\$ 47.613,28
ARCHIVADORES AEREOS	74	\$ 95,00	\$ 6.989,70	74	\$ 104,50	\$ 7.688,67	74	\$ 114,95	\$ 8.457,54	74	\$ 126,45	\$ 9.303,29	74	\$ 139,09	\$ 10.233,62
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	35	\$ 240,00	\$ 8.475,93	35	\$ 264,00	\$ 9.323,53	35	\$ 290,40	\$ 10.255,88	35	\$ 319,44	\$ 11.281,47	35	\$ 351,38	\$ 12.409,61
COUNTER (1,50m)	12	\$ 380,00	\$ 4.473,41	12	\$ 418,00	\$ 4.920,75	12	\$ 459,80	\$ 5.412,83	12	\$ 505,78	\$ 5.954,11	12	\$ 556,36	\$ 6.549,52
PAPELERA DOBLE SERVICIO	103	\$ 16,00	\$ 1.648,10	103	\$ 17,60	\$ 1.812,91	103	\$ 19,36	\$ 1.994,20	103	\$ 21,30	\$ 2.193,62	103	\$ 23,43	\$ 2.412,98
BASURERO	103	\$ 16,00	\$ 1.648,10	103	\$ 17,60	\$ 1.812,91	103	\$ 19,36	\$ 1.994,20	103	\$ 21,30	\$ 2.193,62	103	\$ 23,43	\$ 2.412,98
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PRIVADO	Año 1	\$	228.909,08	Año 2	\$	251.799,98	Año 3	\$	276.979,98	Año 4	\$	304.677,98	Año 5	\$	335.145,78
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VENTAS SECTOR PRIVADO														
0	\$ 14.937,47			\$ 14.937,47			\$ 14.937,47			\$ 14.937,47			\$ 14.937,47		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO		Precio	Total		10%	Precio	Total		10%	Precio	Total		10%	Precio	Total
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	11	\$ 240,00	\$ 2.638,41	11	\$ 264,00	\$ 2.902,25	11	\$ 290,40	\$ 3.192,48	11	\$ 319,44	\$ 3.511,73	11	\$ 351,38	\$ 3.862,90
SILLONES TIPO GERENTE	7	\$ 195,00	\$ 1.319,21	7	\$ 214,50	\$ 1.451,13	7	\$ 235,95	\$ 1.596,24	7	\$ 259,55	\$ 1.755,86	7	\$ 285,50	\$ 1.931,45
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	147	\$ 36,00	\$ 5.276,82	147	\$ 39,60	\$ 5.804,51	147	\$ 43,56	\$ 6.384,96	147	\$ 47,92	\$ 7.023,45	147	\$ 52,71	\$ 7.725,80
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	6	\$ 140,00	\$ 811,82	6	\$ 154,00	\$ 893,00	6	\$ 169,40	\$ 982,30	6	\$ 186,34	\$ 1.080,53	6	\$ 204,97	\$ 1.188,58
SILLA TIPO SECRETARIA	31	\$ 85,00	\$ 2.638,41	31	\$ 93,50	\$ 2.902,25	31	\$ 102,85	\$ 3.192,48	31	\$ 113,14	\$ 3.511,73	31	\$ 124,45	\$ 3.862,90
ARCHIVADORES AEREOS	5	\$ 95,00	\$ 507,39	5	\$ 104,50	\$ 558,13	5	\$ 114,95	\$ 613,94	5	\$ 126,45	\$ 675,33	5	\$ 139,09	\$ 742,87
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	1	\$ 240,00	\$ 243,55	1	\$ 264,00	\$ 267,90	1	\$ 290,40	\$ 294,69	1	\$ 319,44	\$ 324,16	1	\$ 351,38	\$ 356,58
COUNTER (1,50m)	0	\$ 380,00	\$ 81,18	0	\$ 418,00	\$ 89,30	0	\$ 459,80	\$ 98,23	0	\$ 505,78	\$ 108,05	0	\$ 556,36	\$ 118,86
PAPELERA DOBLE SERVICIO	44	\$ 16,00	\$ 710,34	44	\$ 17,60	\$ 781,38	44	\$ 19,36	\$ 859,51	44	\$ 21,30	\$ 945,46	44	\$ 23,43	\$ 1.040,01
BASURERO	44	\$ 16,00	\$ 710,34	44	\$ 17,60	\$ 781,38	44	\$ 19,36	\$ 859,51	44	\$ 21,30	\$ 945,46	44	\$ 23,43	\$ 1.040,01
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PUBLICO	Año 1	\$	14.937,47	Año 2	\$	16.431,22	Año 3	\$	18.074,34	Año 4	\$	19.881,78	Año 5	\$	21.869,95
VENTAS TOTALES	Año 1	\$	243.846,55	Año 2	\$	268.231,20	Año 3	\$	295.054,32	Año 4	\$	324.559,76	Año 5	\$	357.015,73

Proyección de ventas para el escenario OPTIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total
Proyección de clientes	4332			4332			4332			4332			4332		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO															
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	765	\$ 240,00	\$ 183.645,23	765	\$ 264,00	\$ 202.009,76	765	\$ 290,40	\$ 222.210,73	765	\$ 319,44	\$ 244.431,81	765	\$ 351,38	\$ 268.874,99
SILLONES TIPO GERENTE	383	\$ 195,00	\$ 74.605,88	383	\$ 214,50	\$ 82.066,46	383	\$ 235,95	\$ 90.273,11	383	\$ 259,55	\$ 99.300,42	383	\$ 285,50	\$ 109.230,46
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	1530	\$ 36,00	\$ 55.093,57	1530	\$ 39,60	\$ 60.602,93	1530	\$ 43,56	\$ 66.663,22	1530	\$ 47,92	\$ 73.329,54	1530	\$ 52,71	\$ 80.662,50
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	235	\$ 140,00	\$ 32.961,97	235	\$ 154,00	\$ 36.258,16	235	\$ 169,40	\$ 39.883,98	235	\$ 186,34	\$ 43.872,38	235	\$ 204,97	\$ 48.259,61
SILLAS SECRETARIA	765	\$ 85,00	\$ 65.041,02	765	\$ 93,50	\$ 71.545,12	765	\$ 102,85	\$ 78.699,63	765	\$ 113,14	\$ 86.569,60	765	\$ 124,45	\$ 95.226,56
ARCHIVADORES AEREOS	147	\$ 95,00	\$ 13.979,40	147	\$ 104,50	\$ 15.377,35	147	\$ 114,95	\$ 16.915,08	147	\$ 126,45	\$ 18.606,59	147	\$ 139,09	\$ 20.467,25
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	71	\$ 240,00	\$ 16.951,87	71	\$ 264,00	\$ 18.647,05	71	\$ 290,40	\$ 20.511,76	71	\$ 319,44	\$ 22.562,94	71	\$ 351,38	\$ 24.819,23
COUNTER (1,50m)	24	\$ 380,00	\$ 8.946,82	24	\$ 418,00	\$ 9.841,50	24	\$ 459,80	\$ 10.825,65	24	\$ 505,78	\$ 11.908,22	24	\$ 556,36	\$ 13.099,04
PAPELERA DOBLE SERVICIO	206	\$ 16,00	\$ 3.296,20	206	\$ 17,60	\$ 3.625,82	206	\$ 19,36	\$ 3.988,40	206	\$ 21,30	\$ 4.387,24	206	\$ 23,43	\$ 4.825,96
BASURERO	206	\$ 16,00	\$ 3.296,20	206	\$ 17,60	\$ 3.625,82	206	\$ 19,36	\$ 3.988,40	206	\$ 21,30	\$ 4.387,24	206	\$ 23,43	\$ 4.825,96
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PRIVADO	Año 1	\$	457.818,15	Año 2	\$	503.599,97	Año 3	\$	553.959,96	Año 4	\$	609.355,96	Año 5	\$	670.291,56
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VENTAS SECTOR PRIVADO														
0	\$ 98.028,39			\$ 98.028,39			\$ 98.028,39			\$ 98.028,39			\$ 98.028,39		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO				10%			10%			10%			10%		
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	72	\$ 240,00	\$ 17.314,80	72	\$ 264,00	\$ 19.046,28	72	\$ 290,40	\$ 20.950,90	72	\$ 319,44	\$ 23.045,99	72	\$ 351,38	\$ 25.350,59
SILLONES TIPO GERENTE	44	\$ 195,00	\$ 8.657,40	44	\$ 214,50	\$ 9.523,14	44	\$ 235,95	\$ 10.475,45	44	\$ 259,55	\$ 11.523,00	44	\$ 285,50	\$ 12.675,30
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	962	\$ 36,00	\$ 34.629,59	962	\$ 39,60	\$ 38.092,55	962	\$ 43,56	\$ 41.901,81	962	\$ 47,92	\$ 46.091,99	962	\$ 52,71	\$ 50.701,19
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	38	\$ 140,00	\$ 5.327,63	38	\$ 154,00	\$ 5.860,39	38	\$ 169,40	\$ 6.446,43	38	\$ 186,34	\$ 7.091,08	38	\$ 204,97	\$ 7.800,18
SILLA TIPO SECRETARIA	204	\$ 85,00	\$ 17.314,80	204	\$ 93,50	\$ 19.046,28	204	\$ 102,85	\$ 20.950,90	204	\$ 113,14	\$ 23.045,99	204	\$ 124,45	\$ 25.350,59
ARCHIVADORES AEREOS	35	\$ 95,00	\$ 3.329,77	35	\$ 104,50	\$ 3.662,75	35	\$ 114,95	\$ 4.029,02	35	\$ 126,45	\$ 4.431,92	35	\$ 139,09	\$ 4.875,11
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	7	\$ 240,00	\$ 1.598,29	7	\$ 264,00	\$ 1.758,12	7	\$ 290,40	\$ 1.933,93	7	\$ 319,44	\$ 2.127,32	7	\$ 351,38	\$ 2.340,05
COUNTER (1,50m)	1	\$ 380,00	\$ 532,76	1	\$ 418,00	\$ 586,04	1	\$ 459,80	\$ 644,64	1	\$ 505,78	\$ 709,11	1	\$ 556,36	\$ 780,02
PAPELERA DOBLE SERVICIO	291	\$ 16,00	\$ 4.661,68	291	\$ 17,60	\$ 5.127,84	291	\$ 19,36	\$ 5.640,63	291	\$ 21,30	\$ 6.204,69	291	\$ 23,43	\$ 6.825,16
BASURERO	291	\$ 16,00	\$ 4.661,68	291	\$ 17,60	\$ 5.127,84	291	\$ 19,36	\$ 5.640,63	291	\$ 21,30	\$ 6.204,69	291	\$ 23,43	\$ 6.825,16
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PUBLICO	Año 1	\$	98.028,39	Año 2	\$	107.831,23	Año 3	\$	118.614,35	Año 4	\$	130.475,78	Año 5	\$	143.523,36
Ventas totales	Año 1	\$	555.846,54	Año 2	\$	611.431,19	Año 3	\$	672.574,31	Año 4	\$	739.831,74	Año 5	\$	813.814,92

Proyección de ventas para el escenario PESIMISTA															
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total	Cientes	Precio	Total
Proyección de clientes	1083			1083			1083			1083			1083		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO															
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	191	\$ 240,00	\$ 45.911,31	191	\$ 264,00	\$ 50.502,44	191	\$ 290,40	\$ 55.552,68	191	\$ 319,44	\$ 61.107,95	191	\$ 351,38	\$ 67.218,75
SILLONES TIPO GERENTE	96	\$ 195,00	\$ 18.651,47	96	\$ 214,50	\$ 20.516,62	96	\$ 235,95	\$ 22.568,28	96	\$ 259,55	\$ 24.825,11	96	\$ 285,50	\$ 27.307,62
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	383	\$ 36,00	\$ 13.773,39	383	\$ 39,60	\$ 15.150,73	383	\$ 43,56	\$ 16.665,81	383	\$ 47,92	\$ 18.332,39	383	\$ 52,71	\$ 20.165,62
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	59	\$ 140,00	\$ 8.240,49	59	\$ 154,00	\$ 9.064,54	59	\$ 169,40	\$ 9.970,99	59	\$ 186,34	\$ 10.968,09	59	\$ 204,97	\$ 12.064,90
SILLA TIPO SECRETARIA	191	\$ 85,00	\$ 16.260,26	191	\$ 93,50	\$ 17.886,28	191	\$ 102,85	\$ 19.674,91	191	\$ 113,14	\$ 21.642,40	191	\$ 124,45	\$ 23.806,64
ARCHIVADORES AEREOS	37	\$ 95,00	\$ 3.494,85	37	\$ 104,50	\$ 3.844,34	37	\$ 114,95	\$ 4.228,77	37	\$ 126,45	\$ 4.651,65	37	\$ 139,09	\$ 5.116,81
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	18	\$ 240,00	\$ 4.237,97	18	\$ 264,00	\$ 4.661,76	18	\$ 290,40	\$ 5.127,94	18	\$ 319,44	\$ 5.640,73	18	\$ 351,38	\$ 6.204,81
COUNTER (1,50m)	6	\$ 380,00	\$ 2.236,70	6	\$ 418,00	\$ 2.460,38	6	\$ 459,80	\$ 2.706,41	6	\$ 505,78	\$ 2.977,05	6	\$ 556,36	\$ 3.274,76
PAPELERA DOBLE SERVICIO	52	\$ 16,00	\$ 824,05	52	\$ 17,60	\$ 906,45	52	\$ 19,36	\$ 997,10	52	\$ 21,30	\$ 1.096,81	52	\$ 23,43	\$ 1.206,49
BASURERO	52	\$ 16,00	\$ 824,05	52	\$ 17,60	\$ 906,45	52	\$ 19,36	\$ 997,10	52	\$ 21,30	\$ 1.096,81	52	\$ 23,43	\$ 1.206,49
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PRIVADO	Año 1	\$	114.454,54	Año 2	\$	125.899,99	Año 3	\$	138.489,99	Año 4	\$	152.338,99	Año 5	\$	167.572,89
	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	VENTAS SECTOR PRIVADO														
0	\$ 10.800,84			\$ 10.800,84			\$ 10.800,84			\$ 10.800,84			\$ 10.800,84		
INCREMENTO PRECIOS X AÑO				10%			10%			10%			10%		
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	8	\$ 240,00	\$ 1.907,76	8	\$ 264,00	\$ 2.098,53	8	\$ 290,40	\$ 2.308,39	8	\$ 319,44	\$ 2.539,23	8	\$ 351,38	\$ 2.793,15
SILLONES TIPO GERENTE	5	\$ 195,00	\$ 953,88	5	\$ 214,50	\$ 1.049,27	5	\$ 235,95	\$ 1.154,19	5	\$ 259,55	\$ 1.269,61	5	\$ 285,50	\$ 1.396,57
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	106	\$ 36,00	\$ 3.815,51	106	\$ 39,60	\$ 4.197,07	106	\$ 43,56	\$ 4.616,77	106	\$ 47,92	\$ 5.078,45	106	\$ 52,71	\$ 5.586,30
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	4	\$ 140,00	\$ 587,00	4	\$ 154,00	\$ 645,70	4	\$ 169,40	\$ 710,27	4	\$ 186,34	\$ 781,30	4	\$ 204,97	\$ 859,43
SILLA TIPO SECRETARIA	22	\$ 85,00	\$ 1.907,76	22	\$ 93,50	\$ 2.098,53	22	\$ 102,85	\$ 2.308,39	22	\$ 113,14	\$ 2.539,23	22	\$ 124,45	\$ 2.793,15
ARCHIVADORES AEREOS	4	\$ 95,00	\$ 366,88	4	\$ 104,50	\$ 403,56	4	\$ 114,95	\$ 443,92	4	\$ 126,45	\$ 488,31	4	\$ 139,09	\$ 537,14
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	1	\$ 240,00	\$ 176,10	1	\$ 264,00	\$ 193,71	1	\$ 290,40	\$ 213,08	1	\$ 319,44	\$ 234,39	1	\$ 351,38	\$ 257,83
COUNTER (1,50m)	0	\$ 380,00	\$ 58,70	0	\$ 418,00	\$ 64,57	0	\$ 459,80	\$ 71,03	0	\$ 505,78	\$ 78,13	0	\$ 556,36	\$ 85,94
PAPELERA DOBLE SERVICIO	32	\$ 16,00	\$ 513,63	32	\$ 17,60	\$ 564,99	32	\$ 19,36	\$ 621,49	32	\$ 21,30	\$ 683,64	32	\$ 23,43	\$ 752,00
BASURERO	32	\$ 16,00	\$ 513,63	32	\$ 17,60	\$ 564,99	32	\$ 19,36	\$ 621,49	32	\$ 21,30	\$ 683,64	32	\$ 23,43	\$ 752,00
SUBTOTAL VENTAS SECTOR PUBLICO	Año 1	\$	10.800,84	Año 2	\$	11.880,93	Año 3	\$	13.069,02	Año 4	\$	14.375,92	Año 5	\$	15.813,51
Ventas totales	Año 1	\$	125.255,38	Año 2	\$	137.780,92	Año 3	\$	151.559,01	Año 4	\$	166.714,91	Año 5	\$	183.386,40

ANEXO 4.5

CUENTA	2009	AV	2010	AV	AH	2011	AV	AH	2012	AV	AH
VENTAS 12%	50034,35	53,724%	58332	93,14%	16,58%	146107,36	100,00%	150,48%	179611,63	100,00%	22,93%
VENTAS 0%	43098,61	46,276%	4294,21	6,86%	-90,04%	0,00	0,00%	-100,00%	0,00	0,00%	
TOTAL VENTAS	93132,96	100,000%	62626,21	100,00%	-32,76%	146107,36	100,00%	133,30%	179611,63	100,00%	22,93%
COSTO DE VENTAS	38025,9	40,830%	21914,4	23,53%	-42,37%	96858,53	104,00%	341,99%	99355,04	106,68%	2,58%
UTILIDAD BRUTA	55107,06	59,170%	40711,81	0,65007622	-26,12%	49248,83	33,71%	20,97%	80256,59	44,68%	62,96%
GASTOS GENERALES	20168,44	21,656%	26503,18	28,46%	31,41%	26928,05	28,91%	1,60%	51767,53	55,58%	92,24%
UTILIDAD OPERACIONAL	34938,62	37,515%	14208,63	15,26%	-59,33%	22320,78	23,97%	57,09%	28489,06	30,59%	27,63%
15%PARTICIPACION TRABAJADORES	5240,793	5,627%	2131,2945	2,29%	-59,33%	3348,117	3,59%	57,09%	4273,359	4,59%	27,63%
GASTOS SIN FACTURA	52,26	0,056%	0	0,00%	-100,00%	26512,33	28,47%			0,00%	-100,00%
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	29750,087	31,944%	8677,33	13,86%	-70,83%	45484,99	31,13%	424,18%	45484,99	25,32%	0,00%
IMPUESTO	1.060,01	1,138%	126,68	0,20%	-88,05%	3559,56	2,44%	2709,88%	453,49	0,25%	-87,26%
UTILIDAD NETA	19337,5585	20,763%	5640,2645	9,01%	-70,83%	29565,24	20,24%	424,18%	29565,24	16,46%	0,00%

ANEXO 4.6 Gastos

GASTOS SERVICIOS BASICOS Y SUMINISTROS							
Servicios básicos	Unitario	Meses	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Energía eléctrica fabrica-oficina	\$ 70,00	12	\$ 840,00	\$ 1.065,81	\$ 1.352,31	\$ 1.715,84	\$ 2.177,09
Agua Potable	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00	\$ 420,00
Telefonia fija y movil	\$ 50,00	12	\$ 600,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00
Seguridad (alarma)	\$ 40,00	12	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 529,20	\$ 555,66	\$ 583,44
Internet	\$ 18,00	12	\$ 216,00	\$ 220,32	\$ 224,73	\$ 229,22	\$ 233,81
Permiso de Bomberos y Patentes	\$ 240,00	1	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
Subtotal			\$ 2.676,00	\$ 3.662,13	\$ 3.990,84	\$ 4.398,55	\$ 4.906,06
GASTOS ADMINISTRATIVOS							
Suministros de oficina	\$ 25,00	12	\$ 300,00	\$ 315,00	\$ 330,75	\$ 347,29	\$ 364,65
Gastos varios	\$ 20,00	12	\$ 240,00	\$ 252,00	\$ 264,60	\$ 277,83	\$ 291,72
GASTOS DE VENTAS							
Gastos de Marketing			\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
TOTALES			\$ 4.750,00	\$ 5.763,13	\$ 6.970,19	\$ 7.407,67	\$ 10.396,43

ANEXO 4.7 Nomina

NÓMINA DEL AÑO 1														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Personal de Planta	3	\$ 320	\$ 960	\$ 107	\$ 5	\$ 5	\$ 90	\$ 80	\$ 80	\$ 80	\$ 40	\$ 1.356	\$ 452	\$ 16.274
Vendedor	1	\$ 350	\$ 350	\$ 39	\$ 2	\$ 2	\$ 33	\$ 29	\$ 27	\$ 29	\$ 15	\$ 492	\$ 492	\$ 5.903
TOTAL	4	\$ 2.270	\$ 1.310	\$ 146	\$ 7	\$ 7	\$ 122	\$ 109	\$ 106	\$ 109	\$ 55	\$ 1.848	\$ 944	\$ 22.177

(1) Costo asumido por el empleado. No se considera dentro del costo empresa

NÓMINA DEL AÑO 2														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Personal de Planta	3	\$ 351	\$ 1.054	\$ 118	\$ 5	\$ 5	\$ 99	\$ 88	\$ 80	\$ 88	\$ 44	\$ 1.482	\$ 494	\$ 17.781
Vendedor	1	\$ 384	\$ 384	\$ 43	\$ 2	\$ 2	\$ 36	\$ 32	\$ 27	\$ 32	\$ 16	\$ 538	\$ 538	\$ 6.453
TOTAL	4	\$ 2.493	\$ 1.439	\$ 160	\$ 7	\$ 7	\$ 135	\$ 120	\$ 106	\$ 120	\$ 60	\$ 2.019	\$ 1.032	\$ 24.233

NÓMINA DEL AÑO 3														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Personal de Planta	3	\$ 386	\$ 1.158	\$ 129	\$ 6	\$ 6	\$ 108	\$ 97	\$ 80	\$ 97	\$ 48	\$ 1.620	\$ 540	\$ 19.436
Vendedor	1	\$ 422	\$ 422	\$ 47	\$ 2	\$ 2	\$ 39	\$ 35	\$ 27	\$ 35	\$ 18	\$ 588	\$ 588	\$ 7.056
TOTAL	4	\$ 2.739	\$ 1.580	\$ 176	\$ 8	\$ 8	\$ 148	\$ 132	\$ 106	\$ 132	\$ 66	\$ 2.208	\$ 1.128	\$ 26.492

NÓMINA DEL AÑO 4														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Personal de Planta	3	\$ 424	\$ 1.272	\$ 142	\$ 6	\$ 6	\$ 119	\$ 106	\$ 80	\$ 106	\$ 53	\$ 1.771	\$ 590	\$ 21.254
Vendedor	1	\$ 464	\$ 464	\$ 52	\$ 2	\$ 2	\$ 43	\$ 39	\$ 27	\$ 39	\$ 19	\$ 643	\$ 643	\$ 7.719
TOTAL	4	\$ 3.008	\$ 1.736	\$ 194	\$ 9	\$ 9	\$ 162	\$ 145	\$ 106	\$ 145	\$ 72	\$ 2.414	\$ 1.234	\$ 28.973

NÓMINA DEL AÑO 5														
RECURSO HUMANO	N. PER	SUELDO	SUELDO TOTAL	IESS PATRONAL 11,15%	SECAP 0.5%	IECE 0.5%	IESS PERSONAL 9,35% ⁽¹⁾	XIII	XIV	F. RESERVA	VACACIONES	COSTO EMPRESA MENSUAL TOTAL	COSTO EMPRESA MENSUAL POR EMPLEADO	COSTO EMPRESA ANUAL TOTAL
Personal de Planta	3	\$ 466	\$ 1.397	\$ 156	\$ 7	\$ 7	\$ 131	\$ 116	\$ 80	\$ 116	\$ 58	\$ 1.938	\$ 646	\$ 23.251
Vendedor	1	\$ 509	\$ 509	\$ 57	\$ 3	\$ 3	\$ 48	\$ 42	\$ 27	\$ 42	\$ 21	\$ 704	\$ 704	\$ 8.447
TOTAL	4	\$ 3.304	\$ 1.907	\$ 213	\$ 10	\$ 10	\$ 178	\$ 159	\$ 106	\$ 159	\$ 79	\$ 2.641	\$ 1.350	\$ 31.698

ANEXO 4.8

HISTÓRICOS DE SUELDOS		
AÑO	VALOR	INCREMENTO
2010	240	
2011	264	10,00%
2012	292	10,61%
2013	318	8,90%
INCREMENTO PROMEDIO ANUAL		9,84%

Adaptado de: sri.gov.ec

ANEXO 4.9

COSTOS PARA ELABORAR 1 UNIDAD					
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TABLERO EN MELAMINICO 25 mm.(2,40*2,15)	0,33	2,40*2,15	m	80	26,67
PINTURA ELECTROSTATICA	1,00		unidades	28	28,00
TOOL 0,7	1,5	1,22*2,44	m	17	25,50
PORTATECLADO	1		unidades	8	8,00
CERRADURA	1		unidades	5	5,00
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			8	8,00
RODACHINES	12		unidades	0,3	3,60
NIVELADORES	8		unidades	0,13	1,04
RIELES	3		juego(2)	5	15,00
TOTAL					120,81

SILLONES TIPO GERENTE	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
araña nylon o base	1		unidades	28	28,00
garruchas	1	JUEGO	unidades	4	4,00
neumatico	1		unidades	17	17,00
PLATO	1		unidades	13	13,00
APOYA BRAZOS NYLON O CROMADOS	1	PAR	unidades	12	12,00
MADERA TRIPLEX POSTFORMADA (4m.m)	1	2,44*1,22	METROS	15	15,00
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			11	11,00
ESPONJA DE ALTA DENSIDAD(8cm)	1	1*2	Metros	14,4	14,40
CUERINA	2	1,40*1	Metros	6	12,00
TOTAL					126,40

SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TUBO REDONDO DE 1 PLG	0,75	6	m.	6	4,50
TELA	0,5	1*1,40	m	5	2,50
ESPONJA DE ALTA DENSIDAD(6cm)	0,25	1*2	m	10,8	2,70
APOYA BBRAZOS PLASTICOS	2		unidades	1,15	2,30
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			2	2,00
MADERA TRIPLEX POSTFORMADA (4m.m)	0,10	2,44*1,22	m	15	1,50
					0,00
TOTAL					15,50

SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
PLASTICO IMPORTADO	3		unidades	25	75
ESTRUCTURA CROMADA	1		unidades	26	26
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			6	6
TOTAL					107,00

SILLA TIPO SECRETARIA	cantidad	# de personas	medida	c. unitario	c. por persona
araña nylon o base	1		unidades	10	10,00
garruchas	1	JUEGO	unidades	4	4,00
neumatico	1		unidades	10	10,00
PLATO	1		unidades	6	6,00
APOYA BRAZOS NYLON	1	PAR	unidades	5	5,00
MADERA TRIPLEX POSTFORMADA (4m.m)	0,25	2,44*1,22	METROS	15	3,75
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			3	3,00
ESPONJA DE ALTA DENSIDAD(8cm)	0,25	1*2	Metros	14,4	3,60
CUERINA	0,5	1,40*1	Metros	5	2,50
TOTAL					47,85

ARCHIVADORES AEREOS	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TOOL 0,7mm	0,50	1,22*2,44	PLANCHA m	17	8,5
SEGURIDAD	1,00		unidades	5	5
TABLERO EN MELAMINICO 14 mm.(2,40*2,15)	0,07	2,40*2,15	unidades	70	4,666666667
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1,00			10	10
PINTURA ELECTROSTATICA	1,00			6	6
TOTAL					34,17

MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TABLERO EN MELAMINICO 19 mm.(2,40*2,15)	1	2,40*2,15	m.	73	73
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			20	20
CERRADURA	1		unidad	5	5
					0
TOTAL					98,00

COUNTER (1,50m)	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TABLERO EN MELAMINICO 25 mm.(2,40*2,15)	1	2,40*2,15	m.	85	85
PORTATECLADO	1		unidades	8	8
TOOL 0,7mm	1	1,22*2,44	plancha	17	17
PINTURA	1			25	25
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1		unidades	15	15
					0
					0
TOTAL					150,00

PAPELERA DOBLE SERVICIO	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TOOL 0,7mm	0,1	1,22*2,44	m.	17	1,7
PINTURA	1			3	3
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			1	1
					0
					0
					0
					0
					5,70

BASURERO	cantidad	tamaño material	medida	costo material	costo mat. Utilizado
TOOL 0,7mm	0,1	1,22*2,44	m.	17	1,7
PINTURA	1			3	3
materiales varios(TORNILLOS, pega, cola, suelda,etc)	1			1	1

TOTAL					5,70

ANEXO 4.10 Costo de ventas

Costo de ventas en el escenario OPTIMISTA					
RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	837	837	837	837	837
SILLONES TIPO GERENTE	427	427	427	427	427
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	2492	2492	2492	2492	2492
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	273	273	273	273	273
SILLA TIPO SECRETARIA	969	969	969	969	969
ARCHIVADORES AEREOS	182	182	182	182	182
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	77	77	77	77	77
COUNTER (1,50m)	25	25	25	25	25
PAPELERA DOBLE SERVICIO	497	497	497	497	497
BASURERO	497	497	497	497	497
COSTOS DE LOS PRODUCTOS					
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 101.155,46	\$ 111.271,01	\$ 122.398,11	\$ 134.637,92	\$ 148.101,72
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 53.971,68	\$ 59.368,85	\$ 65.305,74	\$ 71.836,31	\$ 79.019,94
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 38.630,81	\$ 42.493,89	\$ 46.743,28	\$ 51.417,60	\$ 56.559,36
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 29.264,19	\$ 32.190,61	\$ 35.409,67	\$ 38.950,64	\$ 42.845,70
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 46.361,48	\$ 50.997,63	\$ 56.097,39	\$ 61.707,13	\$ 67.877,84
ARCHIVADORES AEREOS	\$ 6.225,23	\$ 6.847,75	\$ 7.532,53	\$ 8.285,78	\$ 9.114,36
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 7.574,65	\$ 8.332,11	\$ 9.165,32	\$ 10.081,86	\$ 11.090,04
COUNTER (1,50m)	\$ 3.741,94	\$ 4.116,13	\$ 4.527,75	\$ 4.980,52	\$ 5.478,57
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 2.834,99	\$ 3.118,49	\$ 3.430,34	\$ 3.773,37	\$ 4.150,71
BASURERO	\$ 2.834,99	\$ 3.118,49	\$ 3.430,34	\$ 3.773,37	\$ 4.150,71
Costo de ventas	\$ 292.595,43	\$ 321.854,97	\$ 354.040,46	\$ 389.444,51	\$ 428.388,96

Costo de ventas en el escenario PESIMISTA					
RESUMEN DE VENTAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	199	199	199	199	199
SILLONES TIPO GERENTE	101	101	101	101	101
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	489	489	489	489	489
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	63	63	63	63	63
SILLA TIPO SECRETARIA	214	214	214	214	214
ARCHIVADORES AEREOS	41	41	41	41	41
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	18	18	18	18	18
COUNTER (1,50m)	6	6	6	6	6
PAPELERA DOBLE SERVICIO	84	84	84	84	84
BASURERO	84	84	84	84	84
COSTOS DE LOS PRODUCTOS					
ESTACIONES DE TRABAJO 1.50*1.50	\$ 24.070,26	\$ 26.477,28	\$ 29.125,01	\$ 32.037,51	\$ 35.241,27
SILLONES TIPO GERENTE	\$ 12.708,29	\$ 13.979,12	\$ 15.377,03	\$ 16.914,73	\$ 18.606,20
SILLAS VISITA CON BRAZOS GRAFITI	\$ 7.573,00	\$ 8.330,30	\$ 9.163,33	\$ 10.079,67	\$ 11.087,63
SILLONES TÁNDEM TRIPERSONAL	\$ 6.746,73	\$ 7.421,40	\$ 8.163,54	\$ 8.979,89	\$ 9.877,88
SILLA TIPO SECRETARIA	\$ 10.227,52	\$ 11.250,27	\$ 12.375,30	\$ 13.612,83	\$ 14.974,12
ARCHIVADORES AEREOS	\$ 1.388,87	\$ 1.527,75	\$ 1.680,53	\$ 1.848,58	\$ 2.033,44
MUEBLES TIPO LIBRERO (1,80*0,90*0,40)	\$ 1.802,41	\$ 1.982,65	\$ 2.180,92	\$ 2.399,01	\$ 2.638,91
COUNTER (1,50m)	\$ 906,08	\$ 996,69	\$ 1.096,36	\$ 1.205,99	\$ 1.326,59
PAPELERA DOBLE SERVICIO	\$ 476,55	\$ 524,20	\$ 576,62	\$ 634,28	\$ 697,71
BASURERO	\$ 476,55	\$ 524,20	\$ 576,62	\$ 634,28	\$ 697,71
Costo de ventas	\$ 66.376,25	\$ 73.013,87	\$ 80.315,26	\$ 88.346,79	\$ 97.181,47

ANEXO 4.11

Estado de Resultados sin apalancamiento y con apalancamiento

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 243.846,55	\$ 267.215,18	\$ 293.936,69	\$ 323.330,36	\$ 355.663,40
Costo de ventas	\$ 151.636,52	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Utilidad bruta	\$ 92.210,02	\$ 100.576,33	\$ 110.798,66	\$ 122.046,90	\$ 134.424,02
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Gastos	\$ 10.089,80	\$ 11.102,93	\$ 12.309,99	\$ 12.067,47	\$ 15.056,23
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 82.120,22	\$ 89.473,41	\$ 98.488,67	\$ 109.979,43	\$ 119.367,79
Participación laboral 15%	\$ 12.318,03	\$ 13.421,01	\$ 14.773,30	\$ 16.496,91	\$ 17.905,17
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 69.802,19	\$ 76.052,40	\$ 83.715,37	\$ 93.482,52	\$ 101.462,62
Impuesto a la Renta según Tabla	\$ 9.948,44	\$ 11.198,48	\$ 12.731,07	\$ 16.439,13	\$ 18.434,16
Utilidad Liquida	\$ 59.853,75	\$ 64.853,92	\$ 70.984,29	\$ 77.043,39	\$ 83.028,47
Politica de Reinversión Maquinaria	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 59.853,75	\$ 64.853,92	\$ 70.984,29	\$ 77.043,39	\$ 83.028,47

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 125.255,38	\$ 137.154,64	\$ 150.870,11	\$ 165.957,12	\$ 182.552,83
Costo de ventas	\$ 88.553,23	\$ 95.190,85	\$ 106.807,25	\$ 117.319,60	\$ 128.879,13
Utilidad bruta	\$ 36.702,15	\$ 41.963,79	\$ 44.062,85	\$ 48.637,52	\$ 53.673,70
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 10.089,80	\$ 11.102,93	\$ 12.309,99	\$ 12.067,47	\$ 15.056,23
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 26.612,35	\$ 30.860,86	\$ 31.752,86	\$ 36.570,05	\$ 38.617,47
Participación laboral 15%	\$ 3.991,85	\$ 4.629,13	\$ 4.762,93	\$ 5.485,51	\$ 5.792,62
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 22.620,50	\$ 26.231,73	\$ 26.989,93	\$ 31.084,54	\$ 32.824,85
Impuesto a la Renta según Tabla	\$ 1.233,06	\$ 1.869,26	\$ 840,50	\$ 1.951,45	\$ 2.125,48
Utilidad Liquida	\$ 21.387,44	\$ 24.362,47	\$ 26.149,44	\$ 29.133,09	\$ 30.699,36
Politica de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 21.387,44	\$ 24.362,47	\$ 26.149,44	\$ 29.133,09	\$ 30.699,36

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
Sin Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 555.846,54	\$ 608.651,96	\$ 669.517,16	\$ 736.468,87	\$ 810.115,76
Costo de ventas	\$ 314.772,41	\$ 346.088,31	\$ 380.532,45	\$ 418.417,32	\$ 460.086,62
Utilidad bruta	\$ 241.074,13	\$ 262.563,65	\$ 288.984,70	\$ 318.051,55	\$ 350.029,14
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses					
Total Gastos	\$ 10.089,80	\$ 11.102,93	\$ 12.309,99	\$ 12.067,47	\$ 15.056,23
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 230.984,33	\$ 251.460,72	\$ 276.674,71	\$ 305.984,09	\$ 334.972,91
Participación laboral 15%	\$ 34.647,65	\$ 37.719,11	\$ 41.501,21	\$ 45.897,61	\$ 50.245,94
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 196.336,68	\$ 213.741,61	\$ 235.173,51	\$ 260.086,47	\$ 284.726,97
Impuesto a la Renta según Tabla	\$ 52.702,34	\$ 58.794,06	\$ 66.295,23	\$ 75.014,77	\$ 83.638,94
Utilidad Liquida	\$ 143.634,34	\$ 154.947,55	\$ 168.878,28	\$ 185.071,71	\$ 201.088,03
Politica de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 143.634,34	\$ 154.947,55	\$ 168.878,28	\$ 185.071,71	\$ 201.088,03

Estado de Resultados	Escenario NORMAL				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 243.846,55	\$ 267.215,18	\$ 293.936,69	\$ 323.330,36	\$ 355.663,40
Costo de ventas	\$ 151.636,52	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Utilidad bruta	\$ 92.210,02	\$ 100.576,33	\$ 110.798,66	\$ 122.046,90	\$ 134.424,02
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses	\$ 4.412,84	\$ 3.619,25	\$ 2.733,84	\$ 1.745,97	\$ 643,78
Total Gastos	\$ 14.502,64	\$ 14.722,18	\$ 15.043,83	\$ 13.813,43	\$ 15.700,01
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 77.707,39	\$ 85.854,15	\$ 95.754,83	\$ 108.233,47	\$ 118.724,01
Participación laboral 15%	\$ 11.656,11	\$ 12.878,12	\$ 14.363,22	\$ 16.235,02	\$ 17.808,60
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 66.051,28	\$ 72.976,03	\$ 81.391,60	\$ 91.998,45	\$ 100.915,41
Impuesto a la Renta según Tab	\$ 9.198,26	\$ 10.583,21	\$ 12.266,32	\$ 14.387,69	\$ 18.297,35
Utilidad Liquida	\$ 56.853,02	\$ 62.392,82	\$ 69.125,28	\$ 77.610,76	\$ 82.618,06
Politica de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 56.853,02	\$ 62.392,82	\$ 69.125,28	\$ 77.610,76	\$ 82.618,06

Estado de Resultados	Escenario PESIMISTA				
Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 125.255,38	\$ 137.154,64	\$ 150.870,11	\$ 165.957,12	\$ 182.552,83
Costo de ventas	\$ 88.553,23	\$ 95.190,85	\$ 106.807,25	\$ 117.319,60	\$ 128.879,13
Utilidad bruta	\$ 36.702,15	\$ 41.963,79	\$ 44.062,85	\$ 48.637,52	\$ 53.673,70
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses	\$ 4.412,84	\$ 3.619,25	\$ 2.733,84	\$ 1.745,97	\$ 643,78
Total Gastos	\$ 14.502,64	\$ 14.722,18	\$ 15.043,83	\$ 13.813,43	\$ 15.700,01
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 22.199,51	\$ 27.241,61	\$ 29.019,02	\$ 34.824,08	\$ 37.973,69
Participación laboral 15%	\$ 3.329,93	\$ 4.086,24	\$ 4.352,85	\$ 5.223,61	\$ 5.696,05
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 18.869,59	\$ 23.155,36	\$ 24.666,17	\$ 29.600,47	\$ 32.277,64
Impuesto a la Renta según Tab	\$ 729,96	\$ 1.407,80	\$ -	\$ 971,02	\$ 2.070,76
Utilidad Liquida	\$ 18.139,63	\$ 21.747,56	\$ 24.666,17	\$ 28.629,45	\$ 30.206,87
Politica de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 18.139,63	\$ 21.747,56	\$ 24.666,17	\$ 28.629,45	\$ 30.206,87

Estado de Resultados	Escenario OPTIMISTA				
	Con Financiamiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas	\$ 555.846,54	\$ 608.651,96	\$ 669.517,16	\$ 736.468,87	\$ 810.115,76
Costo de ventas	\$ 314.772,41	\$ 346.088,31	\$ 380.532,45	\$ 418.417,32	\$ 460.086,62
Utilidad bruta	\$ 241.074,13	\$ 262.563,65	\$ 288.984,70	\$ 318.051,55	\$ 350.029,14
Administrativos	\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Depreciaciones	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Amortizaciones	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00	\$ 483,00
Publicidad	\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
Intereses	\$ 4.412,84	\$ 3.619,25	\$ 2.733,84	\$ 1.745,97	\$ 643,78
Total Gastos	\$ 14.502,64	\$ 14.722,18	\$ 15.043,83	\$ 13.813,43	\$ 15.700,01
Utilidad Antes Part.Lab.e Imp.	\$ 226.571,50	\$ 247.841,47	\$ 273.940,87	\$ 304.238,12	\$ 334.329,13
Participación laboral 15%	\$ 33.985,72	\$ 37.176,22	\$ 41.091,13	\$ 45.635,72	\$ 50.149,37
Utilidad antes de Imp. Renta	\$ 192.585,77	\$ 210.665,25	\$ 232.849,74	\$ 258.602,40	\$ 284.179,76
Impuesto a la Renta según Tab	\$ 51.389,52	\$ 57.717,34	\$ 65.481,91	\$ 74.495,34	\$ 83.447,42
Utilidad Liquida	\$ 141.196,25	\$ 152.947,91	\$ 167.367,83	\$ 184.107,06	\$ 200.732,34
Politica de Reinversión	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos	\$ 141.196,25	\$ 152.947,91	\$ 167.367,83	\$ 184.107,06	\$ 200.732,34

ANEXO 4.12

FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO

FLUJOS DE CAJA APALANCADOS						
Flujo de fondos en el escenario normal con apalancamiento						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 236.531,15	\$ 259.198,72	\$ 285.118,59	\$ 313.630,45	\$ 344.993,50
Costo de venta		\$ 151.813,62	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Gastos						
Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto						
Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 161.420,42	\$ 177.258,77	\$ 194.965,03	\$ 212.867,93	\$ 235.812,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 75.110,73	\$ 81.939,95	\$ 90.153,57	\$ 100.762,52	\$ 109.180,89
Gasto Intereses		\$ 4.315,79	\$ 3.539,66	\$ 2.673,72	\$ 1.707,57	\$ 629,62
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 70.794,94	\$ 78.400,29	\$ 87.479,85	\$ 99.054,95	\$ 108.551,27
Participación Laboral (15%)		\$ 10.619,24	\$ 11.760,04	\$ 13.121,98	\$ 14.858,24	\$ 16.282,69
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 60.175,70	\$ 66.640,25	\$ 74.357,87	\$ 84.196,71	\$ 92.268,58
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 8.023,14	\$ 9.316,05	\$ 10.859,57	\$ 12.827,34	\$ 14.441,72
UTILIDAD NETA		\$ 52.152,56	\$ 57.324,20	\$ 63.498,30	\$ 71.369,37	\$ 77.826,86
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
GESTION FINANCIERA						
Préstamos						
(-) Crédito	\$ 42.247,75					
Aportes de capital propio	\$ 25.000,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ -	\$ 6.707,03	\$ 7.483,16	\$ 8.349,10	\$ 9.315,25	\$ 10.393,20
Flujo de caja neto	\$ (25.000,00)	\$ 50.302,33	\$ 54.697,84	\$ 60.005,99	\$ 66.230,92	\$ 111.172,21
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado esperado						
tasa de descuento	12,84%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)	\$ (25.000,00)		
1	\$ 50.302,33	0,8862	\$ 44.579,73	\$ 19.579,73		
2	\$ 54.697,84	0,7854	\$ 42.960,46	\$ 62.540,19		
3	\$ 60.005,99	0,6961	\$ 41.767,91	\$ 104.308,11		
4	\$ 66.230,92	0,6169	\$ 40.856,23	\$ 145.164,34		
5	\$ 111.172,21	0,5467	\$ 60.777,55	\$ 205.941,89		
Valor Actual Neto VAN			\$ 205.941,89			
Tasa Interna de Retorno TIR			175%			

SPAZZIOS						
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO						
ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 243.846,55	\$ 267.215,18	\$ 293.936,69	\$ 323.330,36	\$ 355.663,40
Costo de venta		\$ 151.636,52	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 161.243,32	\$ 177.258,77	\$ 194.965,03	\$ 212.867,93	\$ 235.812,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 82.603,22	\$ 89.956,41	\$ 98.971,67	\$ 110.462,43	\$ 119.850,79
Gasto Intereses		\$ 4.315,79	\$ 3.539,66	\$ 2.673,72	\$ 1.707,57	\$ 629,62
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 78.287,43	\$ 86.416,75	\$ 96.297,95	\$ 108.754,86	\$ 119.221,17
Participación Laboral (15%)		\$ 11.743,12	\$ 12.962,51	\$ 14.444,69	\$ 16.313,23	\$ 17.883,18
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 66.544,32	\$ 73.454,23	\$ 81.853,26	\$ 92.441,63	\$ 101.338,00
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 9.296,86	\$ 10.678,85	\$ 12.358,65	\$ 14.476,33	\$ 18.403,00
UTILIDAD NETA		\$ 57.247,46	\$ 62.775,39	\$ 69.494,61	\$ 77.965,31	\$ 82.935,00
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 62.104,26	\$ 67.632,19	\$ 74.351,41	\$ 82.142,11	\$ 126.673,55
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 42.247,75					
Pagos						
(-) Amortización del capital	\$ 0,00	\$ 6.707,03	\$ 7.483,16	\$ 8.349,10	\$ 9.315,25	\$ 10.393,20
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIÓN	\$ (25.000,00)	\$ 55.397,22	\$ 60.149,03	\$ 66.002,30	\$ 72.826,86	\$ 116.280,34
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado NORMAL						
tasa de descuento LIBRE	12,84%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)		
1	\$ 62.104,26	0,8862	\$ 55.039,03	\$ (12.208,72)		
2	\$ 67.632,19	0,7854	\$ 53.119,28	\$ 40.910,56		
3	\$ 74.351,41	0,6961	\$ 51.753,22	\$ 92.663,78		
4	\$ 82.142,11	0,6169	\$ 50.671,46	\$ 143.335,23		
5	\$ 126.673,55	0,5467	\$ 69.252,09	\$ 212.587,32		
Valor Actual Neto VAN			\$ 212.587,32			
Tasa Interna de Retorno TIR			76%			

59,67%

22,08%

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	33,24%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)	\$ (25.000,00)
1	\$ 55.397,22	0,7505	\$ 41.575,49	\$ 16.575,49
2	\$ 60.149,03	0,5632	\$ 33.878,74	\$ 50.454,23
3	\$ 66.002,30	0,4227	\$ 27.900,18	\$ 78.354,41
4	\$ 72.826,86	0,3172	\$ 23.104,09	\$ 101.458,50
5	\$ 116.280,34	0,2381	\$ 27.685,54	\$ 129.144,04
Valor Actual Neto VAN			\$ 129.144,04	
Tasa Interna de Retorno TIR			148%	

SPAZZIOS						
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO						
ESCENARIO OPTIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 555.846,54	\$ 608.651,96	\$ 669.517,16	\$ 736.468,87	\$ 810.115,76
Costo de venta		\$ 314.772,41	\$ 346.088,31	\$ 380.532,45	\$ 418.417,32	\$ 460.086,62
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 324.379,21	\$ 356.708,24	\$ 392.359,44	\$ 430.001,79	\$ 474.659,85
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 231.467,33	\$ 251.943,72	\$ 277.157,71	\$ 306.467,09	\$ 335.455,91
Gasto Intereses		\$ 4.315,79	\$ 3.539,66	\$ 2.673,72	\$ 1.707,57	\$ 629,62
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION DE IMPUESTOS		\$ 227.151,54	\$ 248.404,06	\$ 274.484,00	\$ 304.759,52	\$ 334.826,29
Participación Laboral (15%)		\$ 34.072,73	\$ 37.260,61	\$ 41.172,60	\$ 45.713,93	\$ 50.223,94
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 193.078,81	\$ 211.143,45	\$ 233.311,40	\$ 259.045,59	\$ 284.602,35
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 51.562,08	\$ 57.884,71	\$ 65.643,49	\$ 74.650,46	\$ 83.595,32
UTILIDAD NETA		\$ 141.516,73	\$ 153.258,74	\$ 167.667,91	\$ 184.395,13	\$ 201.007,02
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 146.373,53	\$ 158.115,54	\$ 172.524,71	\$ 188.571,93	\$ 244.745,57
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 42.247,75					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 6.707,03	\$ 7.483,16	\$ 8.349,10	\$ 9.315,25	\$ 10.393,20
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIÓN	\$ (25.000,00)	\$ 139.666,50	\$ 150.632,38	\$ 164.175,60	\$ 179.256,68	\$ 234.352,37
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado OPTIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	12,84%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)		
1	\$ 146.373,53	0,8862	\$ 129.721,49	\$ 62.473,74		
2	\$ 158.115,54	0,7854	\$ 124.186,20	\$ 186.659,94		
3	\$ 172.524,71	0,6961	\$ 120.087,96	\$ 306.747,90		
4	\$ 188.571,93	0,6169	\$ 116.325,41	\$ 423.073,31		
5	\$ 244.745,57	0,5467	\$ 133.801,75	\$ 556.875,06		
Valor Actual Neto VAN			\$ 556.875,06			
Tasa Interna de Retorno TIR			188%			

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	33,24%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)	\$ (25.000,00)
1	\$ 139.666,50	0,7505	\$ 104.819,38	\$ 79.819,38
2	\$ 150.632,38	0,5632	\$ 84.843,19	\$ 164.662,57
3	\$ 164.175,60	0,4227	\$ 69.399,54	\$ 234.062,11
4	\$ 179.256,68	0,3172	\$ 56.868,62	\$ 290.930,73
5	\$ 234.352,37	0,2381	\$ 55.797,66	\$ 346.728,39
Valor Actual Neto VAN			\$ 346.728,39	
Tasa Interna de Retorno TIR			400%	

SPAZZIOS						
FLUJO DE EFECTIVO APALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 125.255,38	\$ 137.154,64	\$ 150.870,11	\$ 165.957,12	\$ 182.552,83
Costo de venta		\$ 88.553,23	\$ 95.190,85	\$ 106.807,25	\$ 117.319,60	\$ 128.879,13
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 98.160,03	\$ 105.810,78	\$ 118.634,24	\$ 128.904,07	\$ 143.452,36
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 27.095,35	\$ 31.343,86	\$ 32.235,86	\$ 37.053,05	\$ 39.100,47
Gasto Intereses		\$ 4.315,79	\$ 3.539,66	\$ 2.673,72	\$ 1.707,57	\$ 629,62
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 22.779,56	\$ 27.804,20	\$ 29.562,15	\$ 35.345,48	\$ 38.470,85
Participación Laboral (15%)		\$ 3.416,93	\$ 4.170,63	\$ 4.434,32	\$ 5.301,82	\$ 5.770,63
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 19.362,63	\$ 23.633,57	\$ 25.127,82	\$ 30.043,66	\$ 32.700,22
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 779,26	\$ 1.479,54	\$ -	\$ 993,18	\$ 2.113,02
UTILIDAD NETA		\$ 18.583,36	\$ 22.154,03	\$ 25.127,82	\$ 29.050,48	\$ 30.587,20
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 23.440,16	\$ 27.010,83	\$ 29.984,62	\$ 33.227,28	\$ 74.325,75
Préstamos						
(+) Crédito CFN	\$ 42.247,75	\$ -	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 6.707,03	\$ 7.483,16	\$ 8.349,10	\$ 9.315,25	\$ 10.393,20
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIÓN	\$ (25.000,00)	\$ 16.733,13	\$ 19.527,67	\$ 21.635,52	\$ 23.912,02	\$ 63.932,55
Cálculo de VAN y TIR en escenario apalancado PESIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	12,84%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)		
1	\$ 23.440,16	0,8862	\$ 20.773,52	\$ (46.474,23)		
2	\$ 27.010,83	0,7854	\$ 21.214,69	\$ (25.259,54)		
3	\$ 29.984,62	0,6961	\$ 20.871,17	\$ (4.388,37)		
4	\$ 33.227,28	0,6169	\$ 20.497,09	\$ 16.108,72		
5	\$ 74.325,75	0,5467	\$ 40.633,69	\$ 56.742,41		
Valor Actual Neto VAN			\$ 56.742,41			
Tasa Interna de Retorno TIR			22%			

APALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONISTA	33,24%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (25.000,00)	1,0000	\$ (25.000,00)	\$ (25.000,00)
1	\$ 16.733,13	0,7505	\$ 12.558,18	\$ (12.441,82)
2	\$ 19.527,67	0,5632	\$ 10.998,90	\$ (1.442,93)
3	\$ 21.635,52	0,4227	\$ 9.145,67	\$ 7.702,74
4	\$ 23.912,02	0,3172	\$ 7.586,01	\$ 15.288,75
5	\$ 63.932,55	0,2381	\$ 15.221,89	\$ 30.510,65
Valor Actual Neto VAN			\$ 30.510,65	
Tasa Interna de Retorno TIR			34%	

FLUJO DE EFECTIVO SIN APALANCAMIENTO

SPAZZIOS						
FLUJOS DE EFECTIVO DESAPALANCADOS						
ESCENARIO NORMAL						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 243.846,55	\$ 267.215,18	\$ 293.936,69	\$ 323.330,36	\$ 355.663,40
Costo de venta		\$ 151.636,52	\$ 166.638,84	\$ 183.138,04	\$ 201.283,46	\$ 221.239,38
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 161.243,32	\$ 177.258,77	\$ 194.965,03	\$ 212.867,93	\$ 235.812,61
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 82.603,22	\$ 89.956,41	\$ 98.971,67	\$ 110.462,43	\$ 119.850,79
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 82.603,22	\$ 89.956,41	\$ 98.971,67	\$ 110.462,43	\$ 119.850,79
Participación Laboral (15%)		\$ 12.390,48	\$ 13.493,46	\$ 14.845,75	\$ 16.569,36	\$ 17.977,62
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 70.212,74	\$ 76.462,95	\$ 84.125,92	\$ 93.893,07	\$ 101.873,17
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 10.030,55	\$ 11.280,59	\$ 12.813,18	\$ 16.541,77	\$ 18.536,79
UTILIDAD NETA		\$ 60.182,19	\$ 65.182,36	\$ 71.312,73	\$ 77.351,30	\$ 83.336,38
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 65.038,99	\$ 70.039,16	\$ 76.169,53	\$ 81.528,10	\$ 127.074,93
Préstamos						
Crédito	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	\$ (67.247,75)	\$ 65.038,99	\$ 70.039,16	\$ 76.169,53	\$ 81.528,10	\$ 127.074,93

Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado NORMAL

tasa de descuento LIBRE	16,48%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)
1	\$ 65.038,99	0,8585	\$ 55.837,45	\$ (11.410,30)
2	\$ 70.039,16	0,7371	\$ 51.623,14	\$ 40.212,83
3	\$ 76.169,53	0,6328	\$ 48.198,83	\$ 88.411,67
4	\$ 81.528,10	0,5433	\$ 44.290,88	\$ 132.702,55
5	\$ 127.074,93	0,4664	\$ 59.267,77	\$ 191.970,32
Valor Actual Neto VAN			\$ 191.970,32	
Tasa Interna de Retorno TIR			73%	

DESAPALANCADO

tasa de descuento INVERSIONISTA	16,48%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)
1	\$ 65.038,99	0,8585	\$ 55.837,45	\$ (11.410,30)
2	\$ 70.039,16	0,7371	\$ 51.623,14	\$ 40.212,83
3	\$ 76.169,53	0,6328	\$ 48.198,83	\$ 88.411,67
4	\$ 81.528,10	0,5433	\$ 44.290,88	\$ 132.702,55
5	\$ 127.074,93	0,4664	\$ 59.267,77	\$ 191.970,32
Valor Actual Neto VAN			\$ 191.970,32	
Tasa Interna de Retorno TIR			73%	

SPAZZIOS						
Flujo de fondos en el escenario OPTIMISTA SIN APALANCAMIENTO						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 555.846,54	\$ 608.651,96	\$ 669.517,16	\$ 736.468,87	\$ 810.115,76
Costo de venta		\$ 314.772,41	\$ 346.088,31	\$ 380.532,45	\$ 418.417,32	\$ 460.086,62
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 324.379,21	\$ 356.708,24	\$ 392.359,44	\$ 430.001,79	\$ 474.659,85
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 231.467,33	\$ 251.943,72	\$ 277.157,71	\$ 306.467,09	\$ 335.455,91
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 231.467,33	\$ 251.943,72	\$ 277.157,71	\$ 306.467,09	\$ 335.455,91
Participación Laboral (15%)		\$ 34.720,10	\$ 37.791,56	\$ 41.573,66	\$ 45.970,06	\$ 50.318,39
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 196.747,23	\$ 214.152,16	\$ 235.584,06	\$ 260.497,02	\$ 285.137,52
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 52.846,03	\$ 58.937,76	\$ 66.438,92	\$ 75.158,46	\$ 83.782,63
UTILIDAD NETA		\$ 143.901,20	\$ 155.214,41	\$ 169.145,14	\$ 185.338,56	\$ 201.354,89
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 148.758,00	\$ 160.071,21	\$ 174.001,94	\$ 189.515,36	\$ 245.093,44
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de caja neto	\$ (67.247,75)	\$ 148.758,00	\$ 160.071,21	\$ 174.001,94	\$ 189.515,36	\$ 245.093,44
Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado OPTIMISTA						
tasa de descuento LIBRE	16,48%					
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado		
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)		
1	\$ 148.758,00	0,8585	\$ 127.712,11	\$ 60.464,36		
2	\$ 160.071,21	0,7371	\$ 117.982,26	\$ 178.446,62		
3	\$ 174.001,94	0,6328	\$ 110.105,58	\$ 288.552,20		
4	\$ 189.515,36	0,5433	\$ 102.955,94	\$ 391.508,13		
5	\$ 245.093,44	0,4664	\$ 114.311,63	\$ 505.819,76		
Valor Actual Neto VAN			\$ 505.819,76			
Tasa Interna de Retorno TIR			182%			

DESAPALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONIS	16,48%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)
1	\$ 148.758,00	0,8585	\$ 127.712,11	\$ 60.464,36
2	\$ 160.071,21	0,7371	\$ 117.982,26	\$ 178.446,62
3	\$ 174.001,94	0,6328	\$ 110.105,58	\$ 288.552,20
4	\$ 189.515,36	0,5433	\$ 102.955,94	\$ 391.508,13
5	\$ 245.093,44	0,4664	\$ 114.311,63	\$ 505.819,76
Valor Actual Neto VAN			\$ 505.819,76	
Tasa Interna de Retorno TIR			182%	

SPAZZIOS						
FLUJO DE EFECTIVO DESAPALANCADO						
ESCENARIO PESIMISTA						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS POR VENTAS		\$ 125.255,38	\$ 137.154,64	\$ 150.870,11	\$ 165.957,12	\$ 182.552,83
Costo de venta		\$ 88.553,23	\$ 95.190,85	\$ 106.807,25	\$ 117.319,60	\$ 128.879,13
Gastos Administrativos		\$ 3.216,00	\$ 4.229,13	\$ 4.586,19	\$ 5.023,67	\$ 5.562,43
Gasto Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
Gasto Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos Publicitarios		\$ 1.534,00	\$ 1.534,00	\$ 2.384,00	\$ 2.384,00	\$ 4.834,00
EGRESOS (COSTOS Y GASTOS)		\$ 98.160,03	\$ 105.810,78	\$ 118.634,24	\$ 128.904,07	\$ 143.452,36
UTILIDAD OPERATIVA (BAII)		\$ 27.095,35	\$ 31.343,86	\$ 32.235,86	\$ 37.053,05	\$ 39.100,47
Gasto Intereses						
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS		\$ 27.095,35	\$ 31.343,86	\$ 32.235,86	\$ 37.053,05	\$ 39.100,47
Participación Laboral (15%)		\$ 4.064,30	\$ 4.701,58	\$ 4.835,38	\$ 5.557,96	\$ 5.865,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$ 23.031,05	\$ 26.642,28	\$ 27.400,48	\$ 31.495,09	\$ 33.235,40
Impuesto a la Renta según Tabla		\$ 1.282,33	\$ 1.930,84	\$ 861,02	\$ 1.992,51	\$ 2.166,54
UTILIDAD NETA		\$ 21.748,72	\$ 24.711,44	\$ 26.539,46	\$ 29.502,58	\$ 31.068,86
(+) Depreciaciones		\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.856,80	\$ 4.176,80	\$ 4.176,80
(+) Amortizaciones		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INVERSIONES						
(-) Activos tangibles e intangibles	\$ 61.070,00					\$ -
(+) Valor de rescate						\$ 33.384,00
(-) Inversión de capital de trabajo	\$ 6.177,75					
(+) Recuperación capital de trabajo						\$ 6.177,75
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ (67.247,75)	\$ 26.605,52	\$ 29.568,24	\$ 31.396,26	\$ 33.679,38	\$ 74.807,41
Préstamos						
(+) Crédito	\$ 0,00					
Pagos						
(-) Amortización del capital		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo de caja neto	\$ (67.247,75)	\$ 26.605,52	\$ 29.568,24	\$ 31.396,26	\$ 33.679,38	\$ 74.807,41

Cálculo de VAN y TIR en escenario desapalancado PESIMISTA

tasa de descuento LIBRE	16,48%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)
1	\$ 26.605,52	0,8585	\$ 22.841,44	\$ (44.406,31)
2	\$ 29.568,24	0,7371	\$ 21.793,60	\$ (22.612,71)
3	\$ 31.396,26	0,6328	\$ 19.867,04	\$ (2.745,67)
4	\$ 33.679,38	0,5433	\$ 18.296,63	\$ 15.550,96
5	\$ 74.807,41	0,4664	\$ 34.890,19	\$ 50.441,15
Valor Actual Neto VAN			\$ 50.441,15	
Tasa Interna de Retorno TIR			21%	

DESAPALANCADO				
tasa de descuento INVERSIONIS	16,48%			
Año	VF	FA	VAN	VAN.Acumulado
0	\$ (67.247,75)	1,0000	\$ (67.247,75)	\$ (67.247,75)
1	\$ 26.605,52	0,8585	\$ 22.841,44	\$ (44.406,31)
2	\$ 29.568,24	0,7371	\$ 21.793,60	\$ (22.612,71)
3	\$ 31.396,26	0,6328	\$ 19.867,04	\$ (2.745,67)
4	\$ 33.679,38	0,5433	\$ 18.296,63	\$ 15.550,96
5	\$ 74.807,41	0,4664	\$ 34.890,19	\$ 50.441,15
Valor Actual Neto VAN			\$ 50.441,15	
Tasa Interna de Retorno TIR			21%	

ANEXO 4.13

Costo de oportunidad

PARÁMETROS CAPM			
PARÁMETRO	UNIDAD	VALOR	DESCRIPCIÓN
Tasa Libre de riesgo	%	4,61%	Bonos del Estado ecuatoriano decreto R-05, a 12 años a marzo de 2013. Fuente Banco Central del Ecuador http://www.bce.fin.ec
Beta industria desapalancado	ud	1,47	Beta des-apalancado de la industria maderera muebles enero 2013. Fuente: people.stern.nyu.edu/adamodar
Costo deuda	%	9,53%	Promedio ponderado de las tasas activas efectivas del sector Productivo mayo de 2013. Fuente: Banco Central del Ecuador
Rentabilidad esperada	%	20%	
Relación deuda/(capital+deuda)	%	63%	

CALCULO DEL COSTO PROMEDIO PONDERADO (CAPM)	
Tasa Libre de Riesgo	4,61%
Beta industria (desapalancado)	1,47
Beta	3,30
Prima de Mercado	15,4%
Costo de Capital	55,37%
Costo de deuda	9,5%
Impuesto a las utilidades (t1)	15,3%
Participación de utilidades a empleados(t2)	15,0%
Costo de deuda después de impuestos	6,9%
Deuda/ (Capital + Deuda)	63,3%
Deuda / Capital	1,73
CAPM	24,64%

DETERMINACION DE LA TASA DE DESCUENTO DEL VAN - CPPC

DESAMPALANCADO	
Kd	0,00%
Ke des USA	
rf	4,61%
Bd	1,47
PRM	6,47%
ke d USA	9,81%
EMBI	6,33%
Ke desap Ecuador	16,14%

Ke ap Ecuador	
t Ecuador	17,06%
D	0%
E	100%
V	100%
D/E	0,00%
Ke ap Ecuador	16,14%
CPPC	16,14%

APALANCADO	
Kd	0,92%
Ke des USA	
rf	4,61%
Bd	1,47
PRM	6,47%
ke d USA	9,81%
EMBI	6,33%
Ke desap Ecuador	16,14%

Ke ap Ecuador	
t Ecuador	17,06%
D	63%
E	37%
V	100%
D/E	172,79%
Ke ap Ecuador	32,91%
CPPC	12,54%