



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA FABRICACIÓN DE MUEBLES
PERSONALIZADOS Y MULTIFUNCIONALES EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad a los requisitos
establecidos para optar por el título de:

Ingeniero Comercial con Mención en Negocios Internacionales

Profesor Guía:
Ing. Niky Armas

Autor:
Franz Jonnatan Orna Salvador

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con las 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”.

Ing. Niky Armas
C.I.: 171011931-2

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”.

Franz Jonnatan Orna Salvador

CI: 1720999885

DEDICATORIA

A Dios por darme la sabiduría día a día, a mis padres y hermano por todo su amor y esfuerzo; quienes me han acompañado y guiado a lo largo de mi vida; a mis abuelos por su bondad y múltiples enseñanzas.

AGRADECIMIENTO

A mis padres, amigos, profesores y todas las personas quien me apoyado a lo largo de mi estudios. Muchas gracias por la enseñanza y el apoyo durante este camino.

RESUMEN

La presente tesis consiste en el desarrollo de un plan de negocios para la fabricación de muebles personalizados y multifuncionales en la ciudad de Quito.

El objetivo principal es determinar la aceptación del mercado quiteño y la viabilidad de esta línea del negocio.

La fabricación de muebles en la ciudad de Quito es bastante amplia, con gran cantidad de mueblerías clásicas y algunas modernas. La gente hoy en día busca adquirir un mueble diferente, el cual tenga un valor agregado y un diseño más personalizado hacia sus gustos o al estilo de su hogar.

Ciertas tiendas de muebles carecen de tecnología y no pueden ofrecer productos de alta calidad, por lo tanto el cliente es más exigente y busca muebles que cumplan con todos los requisitos desde un buen diseño hasta una materia prima de primera.

Los segmentos de mercado a los que se pretenderá ingresar son hogares de clase económica alta y media alta, y va dirigido a todas las edades. La planta de la mueblería estará ubicada en el sector del parque Itchimbia y el almacén estará ubicado en el sector del parque La Carolina, la nómina estará constituida por diez personas, entre personal de fabrica y administrativo.

El análisis financiero del negocio se realizó para los primeros dos años. La inversión inicial es \$77.526,44, de los cuales el 31% será financiado con capital propio y 69% por deuda. El VAN en un escenario normal apalancado es de \$76.904,35 y la TIR sin endeudamiento esperado es de 74,53%, con una tasa de descuento del 15.50%. Por tanto, se concluye que el negocio es viable.

ABSTRACT

The present thesis is about the development of a business of customized and multifunctional manufacture of furniture in the city of Quito.

The objective is to determine the acceptance of the Ecuadorian market and the viability of this line of the business.

Furniture's manufacture in the city of Quito is quite wide. With a great amount of classic shops and some other modern ones. People nowadays look for to acquire different kind of furniture, which has an added value added and a more customized design that can fit in the style of their home.

Certain furniture stores lack technology and they cannot offer products of high quality. Therefore the client is more demanding and looks for furniture that fulfills all the requirements from a good design to an excellent raw material.

The market segments which will be tried are homes of any part of the city. The furniture shop will be located near Itchimbia park and the warehouse will be located near Carolina park. The employees will be constituted by ten people, between manufactures and office staff.

The financial analysis of the business was realized for the first two years. The initial investment is \$77.526,44, of which 31% will be financed with equity capital and 69% by debt. In this scenery the VAN is of \$111.926,32 and the TIR is of 89,53%, with a rate of discount of the 15,50%. Therefore, it concludes that the business is viable.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	2
ASPECTOS GENERALES	2
1.1.Antecedentes	2
1.2.Objetivo General	3
1.3.Objetivos Específicos	3
CAPÍTULO II.....	4
INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS.....	4
2.1.Tendencias	5
2.1.1. Estructura de la industria	6
2.2. Cadena de valor	11
2.3. Factores económicos y regulatorios.....	12
2.4. Canales de distribución	14
2.5. Las 5 fuerzas de Porter (madera, 2009).....	15
2.6. Compañía y concepto del negocio	21
2.8. El producto o servicio:	23
2.9. Estrategia el ingreso al mercado y crecimiento:.....	24
2.10. Análisis FODA	24
CAPÍTULO III. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS	30
3.1 Determinación de la oportunidad del negocio	30
3.2 Problema de gerencia	30
3.3 Problema de investigación de mercado	30
3.4 Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos.....	31

3.5	Diseño de la investigación de mercado.....	32
3.5.1.	Investigación exploratoria.....	32
3.5.2.	Investigación descriptiva cualitativa.....	33
3.5.3.	Descriptiva cuantitativa.....	36
3.6	Oportunidad de negocio.....	49
CAPÍTULO IV.....		51
PLAN DE MARKETING		51
4.1	Estrategia general de marketing.....	51
4.2	Política de precios	52
4.3	Táctica de ventas	54
4.4	Política de servicio al cliente y garantías.....	55
4.5	Promoción y Publicidad	55
4.5.1	Campaña de promoción	56
4.5.2	Campaña del producto	56
4.5.3	Campaña de pos venta	56
4.5.4	Publicidad	56
4.5.5	Marketing digital	58
4.5.6	Promoción de ventas.....	65
4.6	Distribución.....	65
CAPÍTULO V.....		67
DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO		67
5.1	Estado actual desarrollo y tareas pendientes.....	67
5.2	Dificultades y riesgos.....	67
5.3	Mejoramiento del producto y nuevos productos.....	69
5.4	Asuntos de propiedad intelectual	69
5.4.1	Registro de marca	70
5.4.2	Medidas para protegerse de la imitación y la copia	74
CAPÍTULO VI.....		75
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN.....		75

6.1	Ciclo de operaciones	75
6.1.1	Ciclo de operaciones para la fabricación de un mueble lacado	75
6.1.2	Ciclo de operaciones para la fabricación de un mueble tapizado	76
6.2	Requerimiento de equipos y herramientas	77
6.3	Instalaciones y mejoras	86
6.4	Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios .	90
6.4.1	Aspectos regulatorios y legales	90
6.4.2	Empresa Artesanal	90
6.4.3	Aspectos legales	91
CAPÍTULO VII		92
EQUIPO GERENCIAL		92
7.1	Estructura organizacional.....	92
7.1.1	Organigrama.....	92
7.2	Personal administrativo clave y sus responsabilidades ...	92
7.3	Compensación a administradores y propietario	96
7.4	Política de empleo y beneficios.....	97
7.5	Equipo de asesores y servicios.....	99
7.6	Salarios de la empresa Mueblería Orna	100
Capítulo VIII. Cronograma		101
Capítulo IV. Criterios, problemas y supuestos		103
9.1	Introducción	103
9.2	Riesgos	103
9.3	Posibles problemas	105
Capítulo X. Plan Financiero.....		107
10.1	Inversión inicial.....	107
10.2	Fuente de ingresos.....	107

10.3	Precio de venta	108
10.4	Costos fijos, variables y semivARIABLES.....	108
10.4.1	Costos fijos.....	108
10.4.2	Costos variables.....	109
10.4.3	Costo total	109
10.5	Margen bruto y margen operativo	109
10.6	Estado de resultados actual y proyectado.....	110
10.7	Balance general actual y proyectado	110
10.8	Estado de flujo de efectivo actual y proyectado	110
10.9	Punto de equilibrio.....	110
10.10	Índices financieros.....	111
10.10.1	Liquidez.....	111
10.10.2	Rentabilidad	111
10.11	Valuación.....	112
CAPÍTULO XI.....	113	
PROPUESTA DEL NEGOCIO	113	
11.1	Financiamiento deseado	113
11.2	Estructura de capital y deuda buscada	113
11.3	Capitalización	114
11.4	Uso de fondos	114
11.5	Retorno para el inversionista.....	114
CAPITULO XII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	115	
12.1	Conclusiones.....	115
12.2	Recomendaciones.....	117
REFERENCIAS.....	119	
ANEXOS	120	

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura1 Clasificación CIU.....	4
Figura 2 Comercialización de la madera y sus procesos.....	7
Figura 3 Mueblerías de estructura mediana.....	10
Figura 4 Maquinaria.....	11
Figura 5 Cadena de valor.....	11
Figura 6 Índice de empleo.....	12
Figura 7 Fuerzas competitivas.....	20
Figura 8 Influencia en medios de comunicación.....	39
Figura 9 Última compra de muebles.....	39
Figura 10 Frecuencia de compra.....	40
Figura 11 Publicidad.....	40
Figura 12 Especialidad variedad en el producto.....	41
Figura 13 Elaboración del diseño.....	42
Figura 14 Calidad del producto.....	43
Figura 15 Tipo de tapizado.....	43
Figura 16 Tipo de muebles.....	44
Figura 17 Marcas Competidoras.....	44
Figura 18 Precio de salas.....	45
Figura 19 Precio de dormitorios.....	45
Figura 20 Ocasiones de compra.....	46
Figura 21 Comunicación de noticias.....	46
Figura 22 Consumidor.....	47
Figura 23 Relevancia del nuevo producto.....	47
Figura 24 Diseño del producto.....	48
Figura 25 Lugar de venta.....	48
Figura 26 Publicidad en Redes Sociales.....	58
Figura 27 Diseñalo en línea.....	61
Figura 28 Home Creator.....	61
Figura 29 Asesoramiento.....	62
Figura 30 Muebles multifuncionales (código QR).....	62

Figura 31 Home Creator (ejemplo 1).....	63
Figura 32 Home Creator (ejemplo 2)	63
Figura 33 Home Creator (ejemplo 3)	64
Figura 34 Home Creator (ejemplo 4)	64
Figura 35 Ciclo de operaciones para un mueble lacado	75
Figura 36 Ciclo de operaciones para un mueble tapizado	76
Figura 37 Cepillo	77
Figura 38 Sierra Circular	78
Figura 39 Sierra de cinta.....	78
Figura 40 Tupi de banco	79
Figura 41 Torno.....	79
Figura 42 Máquina de coser.....	80
Figura 43 Herramienta manual.....	80
Figura 44 Salas	81
Figura 45 Comedores.....	82
Figura 46 Dormitorio.....	83
Figura 47 Muebles Multifuncionales	84
Figura 48 Muebles Multifuncionales	84
Figura 49 Muebles Multifuncionales	85
Figura 50 Muebles Multifuncionales	85
Figura 51 Muebles Multifuncionales	86
Figura 52 Localización Geográfica	88
Figura 53 Planos de la fábrica.....	89
Figura 54 Planos de la tienda.....	89
Figura 55 Organigrama.....	92
Figura 56 Diagrama de Gantt.....	102

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación CIIU	4
Tabla 2 Valor agregado bruto de la industria	5
Tabla 3 Mueblerías de estructura mediana en la ciudad de Quito	8
Tabla 4 Productos sustitutos	10
Tabla 5 Aranceles	13
Tabla 6 Principales competidores	15
Tabla 7 Destinos de la madera transformada.....	16
Tabla 8 Proveedores.....	17
Tabla 9 Nuevos Competidores	18
Tabla 10 Productos sustitutos	19
Tabla 11 Fuerzas de Porter.....	20
Tabla 12 Matriz FODA.....	26
Tabla 13 Matriz EFE.....	28
Tabla 14 Matriz EFI	29
Tabla 15 Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos	31
Tabla 16 Inventarios.....	90
Tabla 17 Salarios de la empresa.....	100
Tabla 18 Cronograma general.....	101
Tabla 19 Fuente de ingresos.....	108
Tabla 20 Margen Bruto y Margen Operativo	109
Tabla 21 VAN y TIR	112
Tabla 22 Necesidad de Recursos	113
Tabla 23 Inversión inicial.....	113
Tabla 24 Estructura de capital.....	113
Tabla 25 Retorno para el inversionista	114

INTRODUCCIÓN

El proyecto propuesto a lo largo del presente trabajo tiene como objetivo plasmar la idea de una nueva línea de muebles que busca establecerse en el mercado ecuatoriano, específicamente en la ciudad de Quito, como una fábrica y comercializadora de muebles personalizados y multifuncionales, brindando asesoría y un servicio integral y especializado para generar en los clientes satisfacción y confianza.

La empresa no solo busca generar rentabilidad sino proyectar una imagen de compromiso con el cliente en sus diversos requerimientos y necesidades, con el propósito de consolidar lazos entre cliente-empresa y posicionar a la compañía en la mente del consumidor.

Luego de haber realizado una profunda investigación y tomando en cuenta todos los lineamientos que este mercado requiere, se determina que el uso de muebles en el sector maderero y comercial tiene una gran acogida dentro de las actividades del sector, debido a los beneficios que otorga el producto.

Este plan de negocios está basado en información y recopilación de datos reales, objetivos y confiables, mismos que consideran varios factores tales como: costos, competencia, políticas y procesos utilizados en la cadena del negocio. Por ello se puede garantizar la validez de dicha información y se tiene un mayor conocimiento sobre los gustos y preferencias del mercado, al igual que es factible establecer las normas necesarias para la ejecución del proyecto.

CAPÍTULO I

Aspectos generales

El presente capítulo abarcará un breve informe de lo que se va a tratar a lo largo del trabajo

1.1. Antecedentes

La fabricación de muebles en la ciudad de Quito es bastante amplia, pero aquellas mueblerías que disponen de un gran equipo de diseño son escasas ya sea porque no cuentan con los recursos suficientes o no se arriesgan en invertir para producir productos de alta calidad. Otros lugares donde se dan muebles reconocidos son en Ibarra y en la ciudad de Cuenca, en el Ecuador existen alrededor de 58 mueblerías calificadas, teniendo en el austro un 70%, en donde estas pymes carecen de tecnología y no pueden ofrecer productos de alta calidad, por lo tanto el cliente es más exigente y buscan muebles que cumplan con todos los requisitos que desea el comprador desde un buen diseño hasta una materia prima de primera. En la actualidad el cliente busca un tipo de mueble que se adapte a la decoración de su hogar y las medidas que el requiera, así como también que sean productos multifuncionales e inteligentes, con diseños que rompan los esquemas tradicionales.

Existe actualmente la maquinaria y equipamiento instalado, además se cuenta con un punto de venta y la mano de obra en ciertos procesos. Además se comprará una maquinaria importada para lo que es transformaciones de la madera en sentido redondo para lo que es otros diseños.

Hace ocho años se registró un problema al no contar con la suficiente materia prima (madera) para la transformación, pero en el 2011 se registra que el país dispone de amplias zonas aptas para el aprovechamiento forestal, se puede incrementar hasta 2,6 millones de hectáreas. A partir de la innovación de

maquinarias y técnicas especializadas para el aprovechamiento, se pueden obtener índices de rendimiento de 74% con respecto a un rendimiento del 48%. Los factores de cambio son: diferenciación y asociatividad.

1.2. Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la elaboración de muebles personalizados y multifuncionales y la administración de la Mueblería.

1.3. Objetivos Específicos

- Analizar el entorno en donde se desenvolverá el negocio de los muebles, para establecer las potenciales oportunidades o amenazas que se presentan en el mismo.
- Elaborar una investigación de mercados para determinar el nivel de aceptación y demanda del producto en el mercado, así como establecer la competencia existente.
- Establecer un plan estratégico de marketing que permita el posicionamiento del producto en el segmento determinado.
- Elaborar un plan de operaciones del posible negocio.
- Determinar las diferentes estrategias comerciales que aseguren el éxito del negocio.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa con sus respectivas funciones.
- Determinar la factibilidad financiera del negocio mediante la utilización de índices financieros.
- Analizar los posibles riesgos del negocio y desarrollar un plan de contingencia.

CAPÍTULO II

INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS

Introducción:

En este capítulo analizaremos la industria maderera del Ecuador en la cual el plan de negocios pertenece, tomando en cuenta las tendencias, canales de distribución, competencia, proveedores para conocer y tomar decisiones en el futuro.

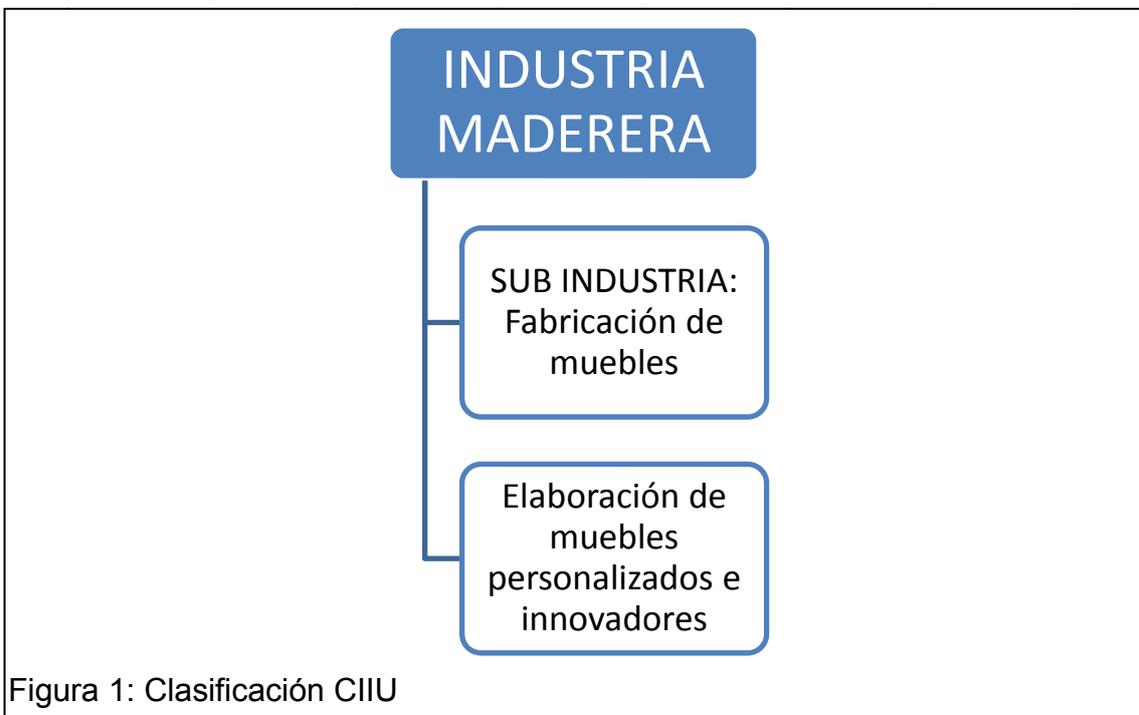


Tabla 1: Clasificación CIIU

D 36	FABRICACION DE MUEBLES; INDUSTRIAS MANUFACTURERAS N.C.P.
D 361	FABRICACION DE MUEBLES.
D 3610	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D 3610.0	FABRICACION DE MUEBLES DE CUALQUIER MATERIAL.
D 3610.00	Fabricación de muebles de madera para el hogar, oficina u otros usos: excepto muebles para medicina o afines: muebles de sala, comedor, dormitorio, escritorios, papeleras, etc.

Tomado de Superintendencia de Compañías

2.1. Tendencias

Valor agregado bruto por industria / PIB: miles de dólares

Tabla 2 Valor agregado bruto de la industria

AÑO	PIB	CRECIMIENTO	PORCENTAJE
2007	291, 810	4,26	1,3
2008	301, 435	3.48	1.14
2009	323,756	4.002	1.25
2010	299, 789	4.48	1,32
2011	305, 657	4,33	1.28

Tomado de Banco Central del Ecuador

Según las Cuentas Nacionales' en el 2007 la industria maderera tuvo el mayor aporte de valor agregado como porcentaje del PIB (4,26% del PIB) el valor del PIB al año 2007 fue de USD 22.409.653. (Nacionales, 2008)

El valor agregado de la industria de maderera en términos constantes fue de 291,810 millones de dólares, de los cuales el mayor aporte corresponde a la industria de elaboración de muebles de hogar.

Dentro de los últimos años la industria de maderera en el Ecuador muestra una tasa de crecimiento promedio de 1,33%, por lo que identificamos que la industria se encuentra en etapa de crecimiento dentro del ciclo de vida.

En cuanto a avances tecnológicos las exigencias de los mercados requieren innovación en maquinaria como en normas y de control de calidad, por lo que en el Ecuador se ha venido dando inversión en este sector de una forma paulatina con respecto a otros países con grandes potenciales de inversión.

La industria indica una posición atractiva para ingresar a participar en este mercado puesto que el precio de los productos va en aumento así como se ha

invertido más en maquinaria y en elaborar un producto de mayor calidad. En lo referente a exportaciones las cifras van en aumento, lo que muestra buena relación comercial con otros países. (MIPRO, 2012)

2.1.1. Estructura de la industria

Hay que tomar en cuenta que la Industria de Madera y elaborados pasa por actividades importantísimas dentro de la economía del país, pues tiene una cadena productiva claramente estratificada.

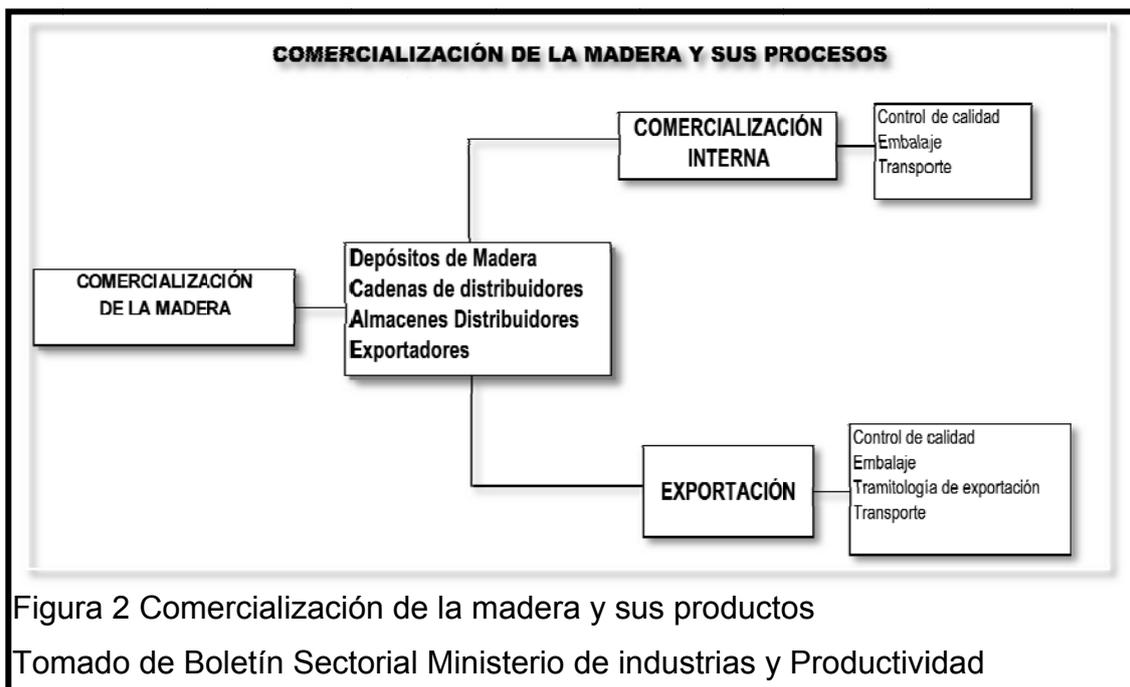
El aprovisionamiento de madera es casi 100% nacional, situación que se prevé permanezca en el tiempo

Según datos de la OIMT 2004 (Organización Internacional de Maderas Tropicales), la producción forestal es la siguiente: 750 mil m³ de madera aserrada, 120 mil m³ de contrachapado (tableros), 94 mil m³ de aglomerado, 66 mil m³ de MDF y 100 mil tm de astillas.

Principales productos

- Madera aserrada, desbastada longitudinalmente (maderas tropicales como balsa, seike, teca, etc.)
- Tableros contrachapados
- Tableros Aglomerados
- MDF
- Astillas
- Pisos, Parquet
- Molduras, Puertas, Contra Ventanas
- Muebles Modulares
- Muebles de Madera Sólida

Comercialización de los productos forestales madereros



La comercialización de los productos de la industria maderera en el Ecuador, orienta principalmente sus esfuerzos al mercado interno, exceptuando la industria de los tableros y astillas, en las que gran parte de su producción tiene como destino los mercados internacionales.

Los principales canales de distribución, son los siguientes:

- Depósitos de madera
- Cadena distribuidores
- Almacenes distribuidores de Muebles
- Exportadores

Estos canales de comercialización desarrollan actividades como el control de calidad, embalaje, transporte; y además, en la exportación, todo lo relacionado a la tramitología aduanera para exportar los productos de madera.

Producción de la industria maderera ecuatoriana

La producción de la industria secundaria no puede ser cuantificada en vista de que no existen datos disponibles, sin embargo se estima que toda la producción es procesada por: (madera, 2009)

12 empresas grandes
100 empresas medianas
500 empresas pequeñas

Tabla 3 Mueblería de estructura mediana en la ciudad de Quito

MUEBLERÍAS DE ESTRUCTURA MEDIANA EN LA CIUDAD DE QUITO				
Decor Arq,	Decorart	Fadel	Home Identity	Alfan
Modermueble	Studio Noa	Scandia	Bo Concept	El Bosque
Zientte	Abaka	Tempo	Colineal	Muebles Legend
Home Designe	White Spot	Ecuamueble	Bienstar	Arias Design
Adriana Hoyos	Casa Práctica	Muebles Maldonado	Carolina Muños	Ecuamueble

Avances tecnológicos

La última década ha registrado avances muy importantes en lo que se refiere a maquinaria para la fabricación de muebles, la cual hace mejorar la productividad de la empresa, mejorar tiempos de producción y un inversión que a mediano plazo abarata costos.

MAQUINARIA PARA MUEBLERIAS		
<p>COMBINADAS</p> 	<p>LIJADORAS – CALIBRADORAS</p> 	<p>CENTROS DE MECANIZADO CNC</p> 
<p>MOLDULERAS</p> 	<p>ENCOLADORAS DE CANTOS</p> 	<p>TALADROS DE BROCA MÚLTIPLES</p> 



Productos sustitutos:

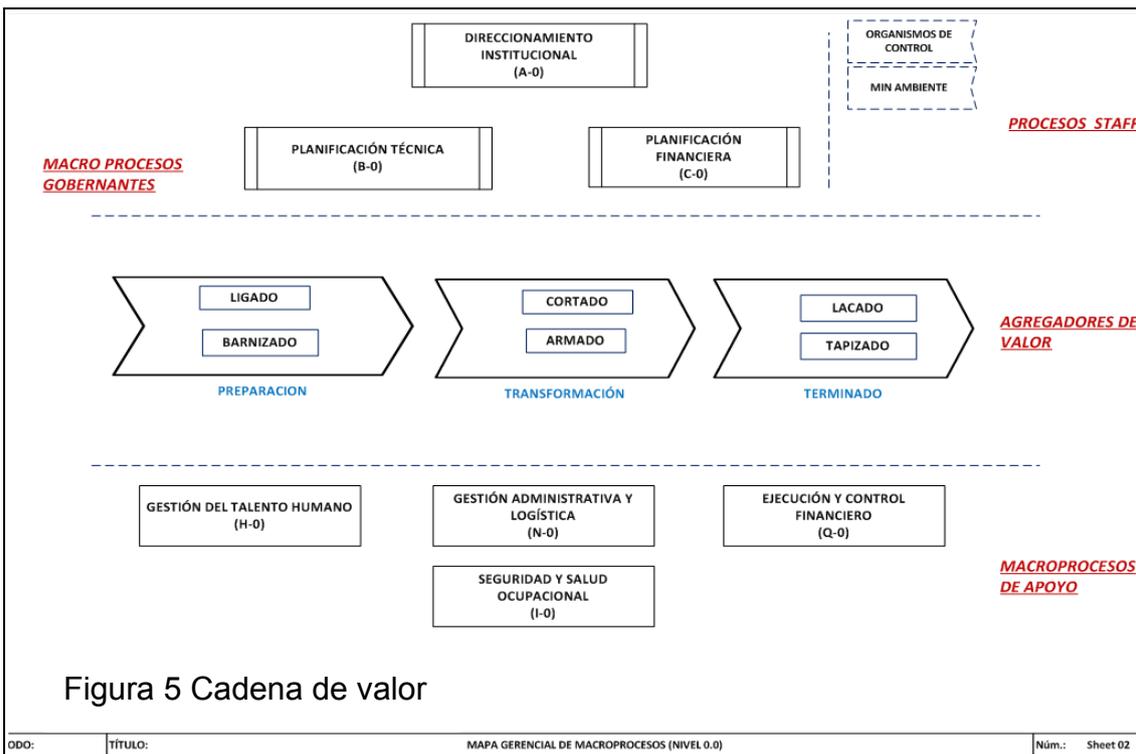
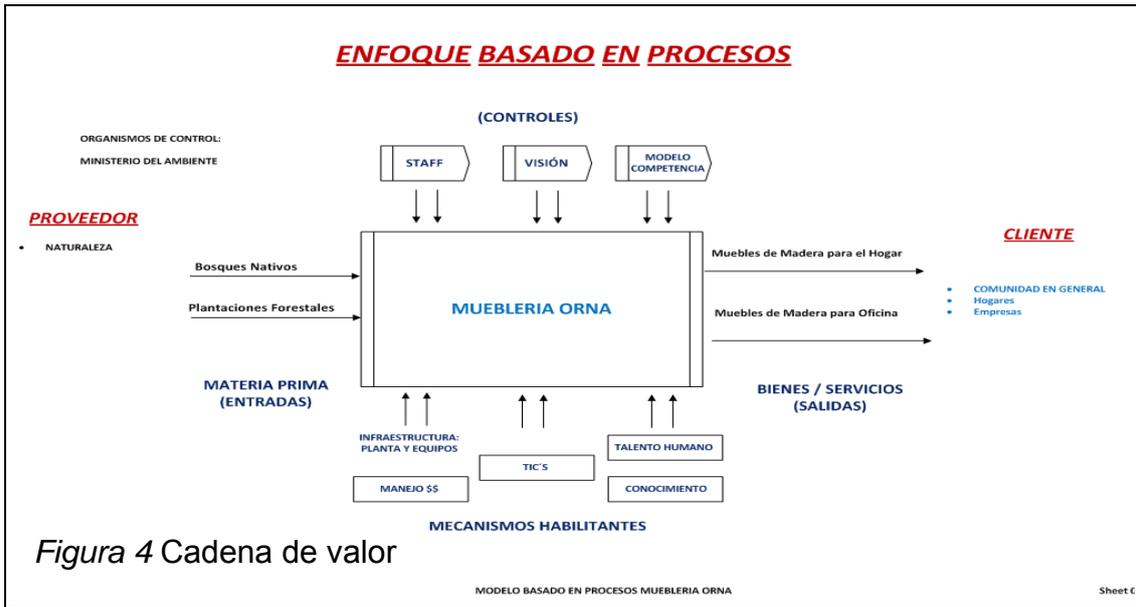
En el subsector de la industria maderera ecuatoriana existen productos que pueden sustituir a los del sector y por tanto representan una amenaza a sus intereses, los más representativos constan en la siguiente tabla (madera, 2009).

Tabla 4 Productos sustitutos

PRINCIPALES PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA MADERA TRANSFORMADA			
Muebles metálicos	Muebles de PVC	Piso flotante	GYPSUM
Madera Plástica	-	-	-

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

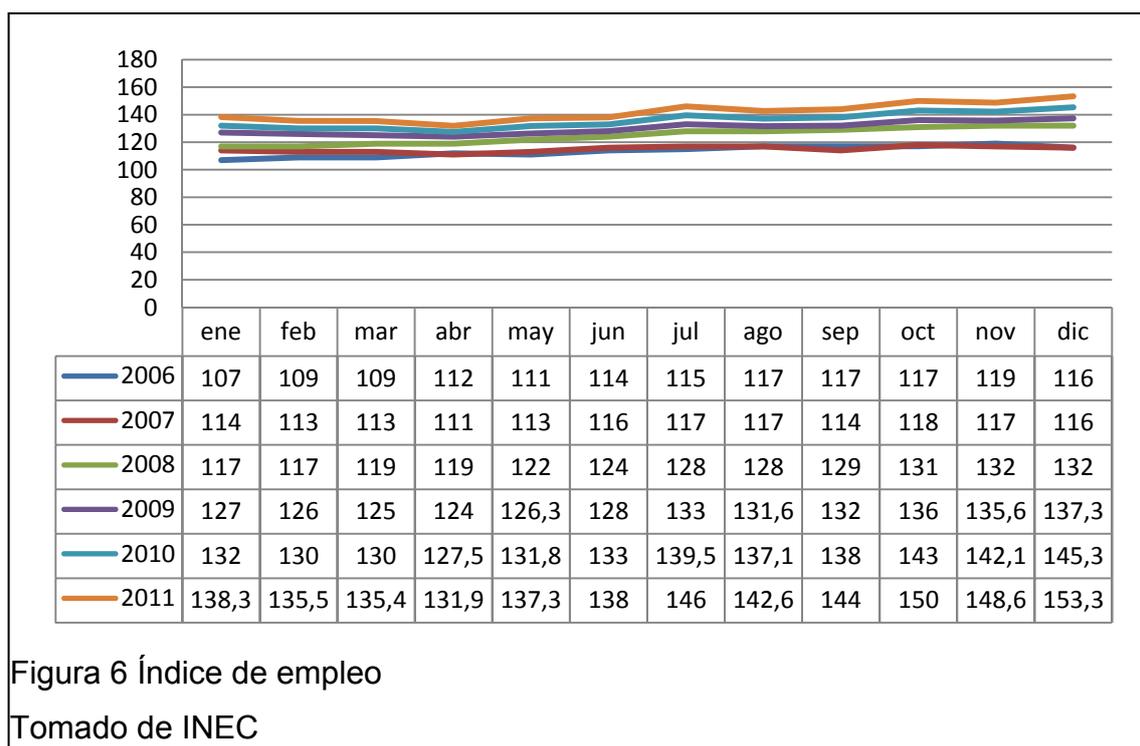
2.2. Cadena de valor



Al momento en que la madera llega a la fábrica esta es procede a ser lijada para quitar asperezas, posteriormente se le adhiere barniz. En el proceso de transformación se realiza el cortado para dar forma al mueble que deseemos obtener, luego de esto se procede al armado para finalmente lacarle y tapizarle y obtener un producto terminado.

2.3 Factores económicos y regulatorios

Un aspecto my importante dentro de los factores económicos de la industria maderera, es el empleo, que tiene una tendencia creciente en los últimos 5 años, ya que abarca el 45,5% de personal ocupado de la industria manufacturera. El índice de empleo de la industria maderera en diciembre de 2010 se ubicó en 145,3%. (INEC, 2012)



De acuerdo al INEC, el Índice de Precios al Consumidor de la Industria de Madera correspondiente al mes de Abril del 2011 fue de 94,10.

Si se lo compara con el Índice del mes anterior (92,03) la inflación mensual es de 0,82 %, frente al índice de Abril del 2010 (89,16), la inflación anual es 3,88%; en cambio, la inflación en lo que va del año es 2,41%.

Aranceles de los principales compradores madera

- Con los países importadores de la Unión Europea tenemos arancel 0%
- Para los demás países principales compradores se detallan estos aranceles:

Tabla 5 Aranceles de países compradores

País	Arancel
Japón	7,87%
República de Corea	6,50%
México	5,10%
China	5,74%
Canadá	3,28%

Adaptado de MIPRO

Ecuador se ha beneficiado de las preferenciales arancelarias del mercado estadounidense para varios productos del sector:

- ATPDEA (Estados Unidos): 100% de preferencia
- El ATPDEA actualmente ha perdido su vigencia, a partir del mes de febrero de 2011.

Pese a que Ecuador ha propuesto que, sobre la base de sus logros en el marco de la lucha contra el narcotráfico, Estados Unidos considere una renovación plurianual de estas preferencias, aún no se obtienen respuestas concretas.

Apoyo gubernamental

El Ministerio Coordinador de la Producción Competitividad y Empleo (MCPEC) en conjunto con el Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) están a cargo del Plan de Mejora Competitiva muebles y madera (PMC) cuyo enfoque está dado a la parte de desarrollo productivo.

También existe un PMC para tableros centrado en la innovación industrial.

Se han realizado algunos consensos público – privado, en el caso del MIPRO con el tema de Innovacentros, de manera específica. (MIPRO, 2012)

2.4 Canales de distribución

Los principales canales de distribución, son los siguientes:

- Depósitos de madera
- Cadena distribuidores
- Almacenes distribuidores de Muebles
- Exportadores

Estos canales de comercialización desarrollan actividades como el control de calidad, embalaje, transporte; y además, en la exportación, todo lo relacionado a la tramitología aduanera para exportar los productos de madera.

2.5 Las 5 fuerzas de Porter (madera, 2009)

Competitividad del Subsector

Rivalidad

En el subsector de la industria de la madera, la rivalidad (competencia), está distribuida entre la industria de transformación primaria y la industria de transformación secundaria, como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 6 Principales Competidores

PRINCIPALES COMPETIDORES EN LA TRANSFORMACIÓN DE MADERA EN ECUADOR						
Rivalidad Interna						
Transformación primaria			Transformación secundaria			
Empresas			Empresas		Tab	Bal
Grandes	5		Grandes	12	7	3
Medianos	30		Medianos	100	-	-
Pequeños	5 000		Pequeños	500	-	-
			Micro	50 000	-	-
Valoración de la rivalidad: 7.36/10						

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

El poder negociador de los clientes

Los clientes (compradores) de la industria de la madera ecuatoriana, fueron clasificados de acuerdo a los diferentes segmentos que usan la madera para sus actividades profesionales y personales:

Tabla: 7 Destinos de la madera ecuatoriana

PRINCIPALES DESTINOS DE LA MADERA TRANSFORMADA			
Cientes/Compradores			
Mueble del Hogar	Constructor	Hospitales	Consumidor final
Mueble de Cocina	Mueblista Constructores	Hoteles/Hostales	Intermediarios
Mueble de Oficina	Sub-contratista de la construcción	Público en general	Almacenes
Sector Público	Artesanos	Empresas/oficinas	Profesionales
Industria Turística	Diseñadores	Exportadores de duelas terminadas	Decoradores
Valoración del poder negociador de los clientes: 7.81/10			

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

El poder negociador de los proveedores

Los proveedores del subsector de la industria maderera en el Ecuador, corresponden a todas las empresas e instituciones que abastecen y apoyan técnicamente las actividades de los industriales madereros ecuatorianos.

Tabla: .8 Principales proveedores

PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DE LA MADERA			
Tableristas	Tecnología	Maquinarias	Herrajes
Bosque primario y secundario	Universidades	Herramientas	Pegamento
Intermediarios que cotizan al motosierrista	Laboratorio	Espanja	Ferreterías
Aserradores	Servicios de mantenimiento	Lacas	Textiles
Enchapes	Diseñadores	Repuestos	Abrasivos
Plantaciones	Secado de madera	Partes y Piezas	Químicos para preservación
Motosierristas	Cámara de Lacado	Productos Industria Petroquímica	Fibra Vegetal
Valoración del poder de negociación de los proveedores: 7.5/10			

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

Como proveedores tenemos: Edimca, Alvarez Barba, Novopan, Canevas, Madecab, Madeparq, Plywood, Provemadera.

La amenaza de nuevos competidores

Según los empresarios del sector industrial primario y secundario de la madera en el Ecuador, la posibilidad de que nuevos jugadores se incorporen a su actividad de transformación, es considerada una amenaza a su sector, tanto en la demanda de materia prima que ellos realizan, así como en la oferta de los productos que ellos generan, los posibles nuevos competidores se los citan en la siguiente tabla.

Tabla 9 Nuevos Competidores

POSIBLES NUEVOS COMPETIDORES DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN DE MADERA EN EL ECUADOR			
Competidores potenciales			
Muebles importados	Inversión extranjera	Contrabando	Exportación de madera aserrada en bruto del bosque nativo
Tableros Chinos	-	-	Exportadores de madera semielaborada
Valoración de la amenaza del ingreso de nuevos competidores: 6.7/10			

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

La amenaza de productos sustitutos

En el subsector de la industria maderera ecuatoriana existen productos que pueden sustituir a los del sector y por tanto representan una amenaza a sus intereses, los más representativos constan en la siguiente tabla:

Tabla 10 Productos Sustitutos

PRINCIPALES PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA MADERA TRANSFORMADA			
Muebles metálicos	Muebles de PVC	Piso flotante	GYPSUM
Madera Plástica	-	-	-
Valoración de la amenaza de los productos sustitutos: 6,42/10			

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009

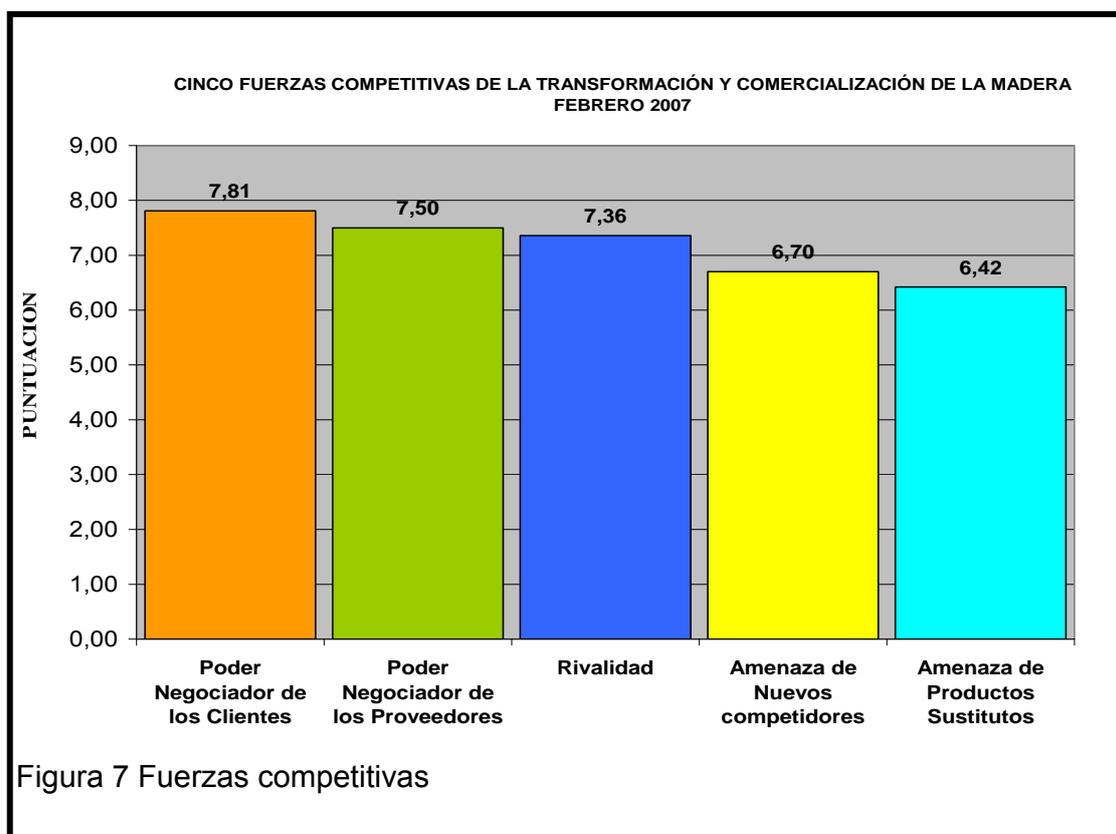
Intensidad de cada fuerza competitiva

El análisis realizado con los actores del sector, permitió identificar las principales fuerzas que limitan el crecimiento de la industria maderera ecuatoriana, concluyendo que son dos las fuerzas que más limitan la competitividad de esta cadena productiva, como se demuestra en el siguiente gráfico:

Tabla 11 Competitividad

COMPETITIVIDAD DEL SUBSECTOR DE LA TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE LA MADERA EN EL ECUADOR	
FUERZAS	PUNTUACIÓN Sobre 10
Poder Negociador de los Clientes	7,81
Poder Negociador de los Proveedores	7,50
Rivalidad	7,36
Amenaza de Nuevos competidores	6,70
Amenaza de Productos Sustitutos	6,42

Tomado de Empresarios del subsector de Transformación y comercialización de madera-Febrero/2009



2.6 Compañía y concepto del negocio

1. La idea y modelo del negocio:

El negocio de los muebles tiene un fuerte potencial debido a que la materia prima que se extrae de los bosques ecuatorianos es muy valorada a nivel internacional, debido a falta de inversión y de expansión muchas microempresas no se arriesgan a que sus negocios lleguen a tener éxito. La idea es hacer que los clientes se involucren con la empresa, ya que ellos mismos pueden diseñar su mueble y/o modificarlo a través del software que lo permite, además se elaboraran muebles inteligentes o multifuncionales en los cuales se ahorra espacio en el ambiente. No se enfocará en un solo tipo de muebles, se fabricara diseños diferentes, desde los más rústicos o coloniales hasta los más modernos o vanguardistas. Además elaboraremos muebles de autor, no son de ningún tipo o diseño, pero actualmente estos tipos propios de cada almacén son aceptados por el mercado.

2.7 Estructura legal de la empresa

El nombre de la empresa será: Mueblería Orna

La estructura tomada por Mueblería Orna es de una empresa artesanal, su representante legal el Señor Víctor Orna tiene los derechos que califica un artesano privilegios y normas pertinentes, el es el dueño de la empresa y el patrimonio y responsabilidades están a su cargo.

Misión:

Proveer muebles de alta terminación, diseño interior y arte contemporáneo, para satisfacer las necesidades específicas de nuestros clientes.

Brindamos alta calidad y diseños, a través de la creatividad y del compromiso de nuestro equipo de diseño, quienes ofrecen soluciones ad-hoc para satisfacer las preferencias específicas de nuestros clientes.

Visión:

Liderar en el 2015 el mercado de muebles contemporáneos de alta terminación en Ecuador

Objetivos:

Implementar un nuevo centro de producción y comercialización de Mueblería

Satisfacer los requerimientos por muebles en madera de gran calidad

Ofrecer servicios de reparación que involucren procesos de mejoramiento de los muebles en postventa.

Abarcar en forma paulatina la demanda que se está generando por muebles en madera.

Diversificar las líneas de producción, a más de los muebles de casa y oficina en el mediano plazo.

Entregar una buena relación precio - calidad, debido a la implementación de procesos de mejoramiento continuo, herramientas modernas de gestión y herramientas modernas de información capaces de mantener bases de datos de calidad y la posibilidad de poder estar conectado On – line en forma permanente con nuestros clientes.

Mejorar la capacidad de negociación contemplando desde la gestión de comercialización de los productos generados hasta el financiamiento, para la

satisfacción financiera de los clientes y de las demandas del entorno económico y social.

2.8 El producto o servicio

Se ofrecerá un producto de primera calidad, con madera del oriente ecuatoriano, aquella materia prima es extremadamente durable y resistente.

Los muebles se fabricarían de diferentes diseños, nos alineamos a los gustos del cliente, se le ofrecerá garantía de 40 años, la atención es extremadamente personalizada y se realizará sorteos frecuentemente.

Será una de las pocas tiendas que cuente con estudio de diseño dentro de la misma en la cual le llevaremos al comprador a involucrarse con la fabricación del mueble a su medida y gusto. En la cual se le puede hacer en el local o vía página web

Se busca diferenciarse para lograr éxito, por lo tanto se fabricará muebles inteligentes, esto es, que sean multifuncionales, que reduzcan espacio y que sean muy innovadores. Posterior a la compra se cumplirá con el plazo establecido para su entrega a domicilio.

También se debe destacar que la nueva tecnología es capaz de entregar un mayor valor agregado frente a sus competidores, lo que nos indica que podemos llegar a encontrarnos en un nivel más elevado y acercarnos más aún a nuestros competidores de mayor envergadura, logrando una participación más significativa dentro de la industria. Esto sobre la base de la mejora en la calidad, disminución de tiempo, entregas oportunas y de esta forma lograr un elevado nivel de satisfacción del cliente.

2.9 Estrategia el ingreso al mercado y crecimiento

- **Estrategia de penetración.-** Para esto se analizará los productos que más tiende el cliente a consumir y se entrará al mercado con precios más altos que el de la competencia. Se buscará promociones publicidad bastante agresiva y a cada cliente se le registrará en una base de datos como prospecto.
- **Estrategia de desarrollo del producto:** Incluye desarrollar nuevos productos para atraer a miembros de los mercados ya existentes, por ejemplo, desarrollando una nueva presentación del producto que brinde beneficios adicionales a los clientes
- **Estrategia de asociatividad y diversificación.-** Nos aliaremos con un almacén de decoración bastante reconocido de la ciudad, en donde ellos vendan su producto en el almacén con precios negociados
- **Estrategias de diferenciación.-** Se fabricará muebles diferentes, nunca antes vistos, con diseños propios de la marca.
- **Estrategia de internet.-** Se utilizará la pagina web como un medio de distribución minorista en la cual se la manejará todo el momento ya que el cliente enviará su pedido a través de la misma

2.10 Análisis FODA

FORTALEZAS

- Experiencia de producción de todo tipo de muebles.
- Capacidad instalada.
- Mano de obra calificada.
- Flexibilidad en la producción de cualquier producto en madera sobre medidas o en serie.

- Productos de alta calidad.

OPORTUNIDADES

- Demanda o necesidades mercado Internacional.
- Alianza con otras empresas.
- La nueva constitución de la empresa permite nuevas oportunidades de negocios e inversión.

DEBILIDADES

- Bajo poder negociador con proveedores y clientes.
- Al ser productos de alta calidad son más vulnerables a las crisis económicas.

AMENAZAS

- La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.
- Productos importados con bajos costos de producción. Madera en MDF
- Medidas impositivas que tome la autoridad.
- Alternativas de financiamiento más caras.

Tabla 12 Matriz FODA

MATRIZ FODA		ANALISIS INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<p>1. Experiencia de producción de todo tipo de muebles.</p> <p>2. Capacidad instalada.</p> <p>3. Mano de obra calificada.</p> <p>4. Flexibilidad en la producción de cualquier producto en madera sobre medidas o en serie.</p> <p>5. Productos de alta calidad.</p>	<p>1. Bajo poder negociador con proveedores y clientes.</p> <p>2. Al ser productos de alta calidad son más vulnerables a las crisis económicas.</p>
OPORTUNIDADES	FO	DO	
ANALISIS DEL ENTORNO	<p>1. Demanda o necesidades mercado Internacional.</p> <p>2. Alianza con otras empresas.</p> <p>3. La nueva constitución de la empresa permite</p>	<p>1. Aprovechar los fondos gubernamentales para invertir en maquinaria para maximizar la productividad.</p> <p>2. Ofrecer a nuestros clientes productos de alta calidad, con un</p>	<p>1. Buscar nuevos mercados (nacionales o internacionales)</p> <p>2. La creación de nuevas sucursales para ampliar la organización y tener más posicionamiento exclusivo en el</p>

	nuevas oportunidades de negocios e inversión.	<p>producto único y diferenciándonos de la competencia</p> <p>3. Aprovechar el amplio mercado para brindar nuestros productos especializados en multifuncionalidad y nuevos diseños.</p> <p>4. Invertir en publicidad digital para atraer clientes potenciales.</p>	mercado.
	AMENAZAS	FA	DA
	<p>1. Productos importados con bajos costos de producción. Madera en MDF</p> <p>2. Medidas impositivas que tome la autoridad.</p> <p>3. Alternativas de financiamiento más caras.</p>	<p>1. Utilizar proveedores que proporcionen productos al más bajo costo posible manteniendo siempre la calidad de los estándares de la empresa</p> <p>2. Ofrecer al cliente variedad de productos todo de manera frecuente</p> <p>3. Aprovechar distintas medidas de financiamiento que se ofrece por parte del sector público.</p>	<p>1. Contar con proveedores confiables para ofrecer productos de excelente calidad</p> <p>2. Idear nuevas formas de campañas publicitarias para poder competir contra las empresas rivales y lograr reconocimiento por parte de los clientes a la empresa.</p>

Tabla 13 Matriz EFE

MATRIZ EFE	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
OPORTUNIDADES			
Demanda o necesidades mercado Internacional.	0,06	2	0,12
Alianza con otras empresas.	0,2	4	0,8
La nueva constitución de la empresa permite nuevas oportunidades de negocios e inversión.	0,1	2	0,2
AMENAZAS			
La continuidad de la crisis económica provoca una baja en la demanda de los productos.	0,09	2	0,18
Productos importados con bajos costos de producción. Madera en MDF	0,25	4	1
Medidas impositivas que tome la autoridad.	0,2	3	0,6
Alternativas de financiamiento más caras.	0,1	2	0,2
TOTAL	1		3,1

En la puntuación obtenida se llega a la conclusión de que la empresa esta respondiendo bien a las oportunidades.

Tabla 14 Matriz EFI

MATRIZ EFI	PONDERACION	CLASIFICACION	PUNTUACIONES PONDERADAS
DEBILIDADES			
Bajo poder negociador con proveedores y clientes.	0,05	2	0,1
Al ser productos de alta calidad son más vulnerables a las crisis económicas.	0,1	1	0,1
FORTALEZAS			
Experiencia de producción de todo tipo de muebles.	0,15	3	0,45
Capacidad instalada.	0,1	3	0,3
Mano de obra calificada.	0,15	4	0,6
Flexibilidad en la producción de cualquier producto en madera sobre medidas o en serie.	0,2	3	0,6
Productos de alta calidad.	0,25	4	1
TOTAL	1		3,15

Según el resultado obtenido de 3,15 se llega a la conclusión que la empresa tiene una posición interna fuerte.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y SU ANÁLISIS

Se recolectará información del consumidor del mercado de muebles de madera.

3.1 Determinación de la oportunidad del negocio

Se tendrá una oportunidad de negocio ya que se cuenta con la experiencia en la producción comercial muebles de madera y otros artículos del mismo material. Se contará con tecnología de punta la cual es de fácil acceso para los inversionistas, además se contará con propios canales de venta y medios de transporte y existe la ventaja en que los muebles inteligentes no es un mercado muy explorado.

3.2 Problema de gerencia

Incrementar las ventas de la mueblería por medio del nuevo producto y el nuevo local que se planifica disponer.

3.3 Problema de investigación de mercado

Conseguir información sobre la fabricación y comercialización de muebles de madera multifuncionales y diseños innovadores.

3.4 Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos

Tabla 15 Preguntas de Investigación, Hipótesis y Objetivos

Preguntas de investigación	Hipótesis	Objetivos
¿Qué hábitos de compra tiene el cliente potencial?	Los clientes potenciales compran los productos 3 veces al año y lo hacen de diferente diseño de mueble	Determinar los hábitos de compra del cliente potencial
¿Qué características del producto busca y espera el consumidor?	El cliente busca: durabilidad, resistencia y diseño	Determinar las características del producto
¿Con qué frecuencia evoluciona la tecnología para la producción de muebles de madera?	La tecnología cambia cada 3 años con máquinas nuevas y más automáticas	Investigar la evolución de la tecnología
¿Qué factores culturales afecta a la comercialización del producto?	La comercialización del producto afecta la tala de árboles de madera.	Determinar los factores culturales que afecten a la comercialización del producto
¿Cuáles son los gustos y preferencias del cliente potencial?	El cliente potencial prefiere: bajo precio, alta calidad y excelente ubicación	Determinar los gustos y preferencias del cliente potencial.
¿Con qué porcentaje de la demanda insatisfecha puede	La demanda del mercado son 50.000 unidades mensuales	Investigar la demanda insatisfecha

participar la posible empresa?

¿Qué estrategias de comercialización aplica la competencia para vender el producto? Las estrategias de comercialización que la competencia usa son: bajos precios, puntos de venta estratégicos y buena calidad. Determinar las estrategias de comercialización de los muebles de madera de la competencia.

¿Qué precio está dispuesto a pagar el cliente por el producto? El cliente paga entre 500 y 1000 dólares. Determinar el precio del producto

¿Cuales marca existen en el mercado? Las marcas más reconocidas en el mercado son: Colineal y Tempo. Determinar las marcas existentes en el mercado

Adaptado de Fundamentos de Marketing, Octava Edición Kotler & Armnstrong.

3.5 Diseño de la investigación de mercado

Se utilizará la investigación exploratoria con el fin de obtener la información preliminar para corroborar la idea de negocio. Se aplicará la investigación Descriptiva Cualitativa con grupos de enfoque y entrevistas con expertos e investigación Descriptiva Cuantitativa con encuestas personales.

3.5.1 Investigación exploratoria

El objetivo primordial de este tipo de investigación es facilitar una mayor penetración y comprensión del problema que enfrenta el investigador. (Marketing, 2012)

- **Objetivo General**
 - 1.- Investigar de forma preliminar el negocio.

- **Objetivos Específicos**
 - 1.- Investigar el entorno.
 - 2.- Determinar si existe una oportunidad de negocio.

- **Metodología**
 - 1.- Investigación secundaria vía Internet e información primaria vía teléfono

- **Resultado**
 - 1.- Se pudo determinar que la idea de negocio se puede llevar a cabo.
 - 2.- Se conoció el desarrollo del entorno.
 - 3.- Se obtuvo información sobre publicidad y promoción para el negocio.

- **Conclusiones**
 - 1.- Se negocio es viable en función de la información alcanzada en la investigación realizada.
 2. - Se tiene un buen aceptación del producto por parte del cliente.

- **Publico Objetivo**

Hombres y mujeres entre 15 y 65 años, estudiantes, amas de casa, oficinistas, de cualquier grupo social, estado civil y estrato económico.

3.5.2. Investigación descriptiva cualitativa

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, y la composición o procesos de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa se conduce o funciona en el presente (Marketing, Babylon, 2012).

3.5.2.1 Grupos de enfoque

Son herramientas de investigación cualitativa que, como su nombre lo indica, buscan “enfocar” un tema específico con el fin de profundizar en su análisis con un grupo de personas (Marketing D. d., 2012).

- **Objetivo general**

Conocer los gustos y tendencias de consumo del cliente, así como también conocer al mercado.

- **Objetivos específicos**

1. Dar a conocer el producto.
2. Conocer las preferencias del cliente ante el producto.
3. Conocer los hábitos de compra y consumo del cliente objetivo.
4. Conocer la competencia.

- **Metodología**

Se seleccionara 1 grupo de entre 7 personas. La reunión se realizara en casa de familiares. La misma será moderada por Franz Orna, la Sra. Mónica Salvador como asistente y un camarógrafo, la señorita Gabriela Mena. Durara entre 45 minutos y 1 hora y se presentara el producto para obtener las distintas opiniones.

- **Resultados**

- . Aceptación del producto por parte de los asistentes.
- . Accesible a la economía de las personas.
- . Conocer a la competencia.
- . Compran otras marcas.
- . Este producto tiene aceptación entre los jóvenes y amas de casa.
- . Están dispuestos a comprar un producto nuevo.

- . Quieren más variedad de diseños
- . Les gustaría un mueble moderno y original.

Conclusiones:

El análisis realizado evidencia un crecimiento sostenido del nuevo producto, ya que se lo fabricara con las características que el cliente requiere, servicio personalizado.

2.5.2.2 Entrevista con expertos

- Son entrevistas sin un guion fijo ni estricto, en las que se trata de sacar la mayor cantidad de información posible a personas conocedoras del consumidor y del mercado en el cual se desea incursionar. (Macías, 1998)

- **Objetivo General**

Conocer las opiniones de los expertos respecto a producción y comercialización de muebles multifuncionales

- **Objetivos específicos**

1. Obtener información sobre la competencia.
2. Obtener información sobre el producto y los canales de distribución.
3. Conocer los aspectos técnicos del producto y la producción.

- **Metodología**

Se seleccionará un experto. La reunión se realizara en casa del alumno Franz Orna donde será moderada por Gabriela Mena. Durara entre 15 y 25 minutos y se realizarán preguntas abiertas.

- **Resultados**

- El experto explicó que tan conveniente es realizar este producto en cuanto a gastos y funcionalidad.
- La capacidad de producción de este tipo de muebles no tiene dependencia con las máquinas ni la materia prima siempre y cuando se tenga un buen obrero.
- El experto opina que es necesario cada época ir renovando el producto que se vende.
- La calidad de la madera es muy indispensable a la hora de vender el producto ya que el cliente se fija mucho en esta.
- Se pueden realizar diferentes tipos de publicidad y promoción con el producto.
- Existe una tendencia por la producción de muebles diferentes y originales.
- El lanzamiento de una nueva gama de productos ayuda a las empresas a aumentar sus ventas.

- **Conclusiones**

El mercado es muy atractivo para las personas y es fácil ingresar en el. El mercado de muebles se considera amplio y no se enfoca en un solo estrato social, va desde el más bajo hasta el más alto. Nuestro mercado objetivo atenderá clase económica media alta a alta.

3.5.3 Descriptiva cuantitativa

Se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos numéricos sobre variables previamente determinadas. Vale decir que la investigación cuantitativa estudia la asociación o relación entre las variables que han sido

cuantificadas, lo que ayuda aun más en la interpretación de los resultados. (Gavidia, 2011)

3.5.3.1 Encuestas

Una encuesta es un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa de la población o instituciones, con el fin de conocer estados de opinión o hechos específicos.

- **Objetivo general**

Conocer los gustos y preferencias del cliente interno y externo así como el comportamiento del mercado.

- **Objetivos específicos**

1. Conocer los gustos y preferencias del posible consumidor.
2. Investigar las estrategias de publicidad que usa la competencia.
3. Ubicar puntos de distribución donde se pueda vender el producto.
4. Determinar el precio que el cliente está dispuesto a pagar por el producto.
5. Investigar las marcas que están en el mercado y que el cliente conoce.
6. Conocer la competencia.

- **Metodología**

Se seleccionará la ciudad de Quito ya que por el momento solo se operará en esta ciudad y se tiene la fábrica de producción en la misma, conocemos a los clientes de la ciudad y se les hará las encuestas a ellos.

También se elegirán los lugares (centros comerciales, supermercados y casas personales) donde se realizarán las 40 encuestas a personas entre 15 y 65

años de edad. Estas serán hechas por Franz Orna con una asistente, la Sra. Gabriela Mena. Constarán de 16 preguntas abiertas y durarán entre 5 y 7 minutos. Se puede ver el cuestionario en el anexo 1.

- **Cálculo de la muestra:** (Galindo, 2006)

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(n-1) + z^2 p * q} = 307 \quad (\text{Ecuación 1})$$

$$\sigma = 96\%$$

$$z = 1.75$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$N = 1.844.596$$

$$e = 5\%$$

Para el cálculo de la muestra se tomó la población urbana de la ciudad de Quito.

- **Resultados**

INFLUENCIA DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Cuándo decide comprar sus muebles se basa en:

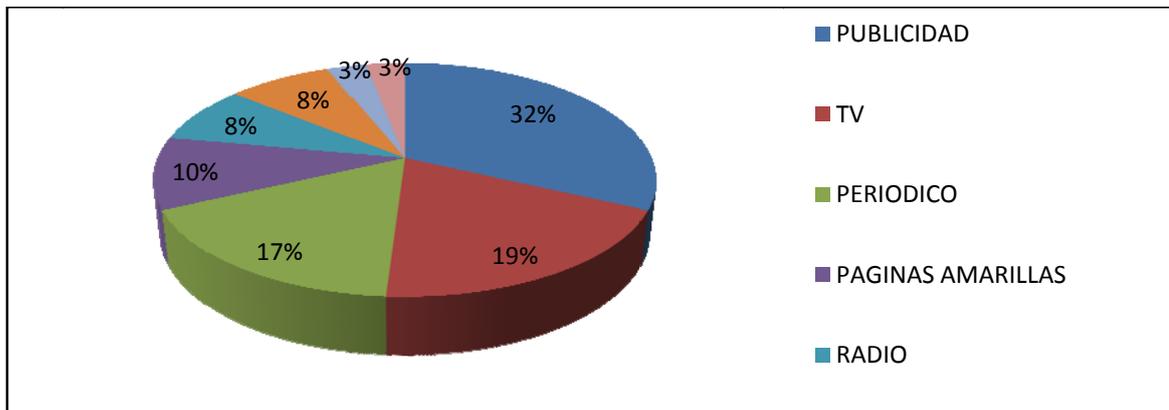


Figura 8 Influencia en los medios de comunicación

Se puede observar que un 32% de los clientes se fijan mucho en la publicidad de la tienda de muebles para su compra.

ULTIMA COMPRA

Cuándo fue la última vez que adquirió muebles:

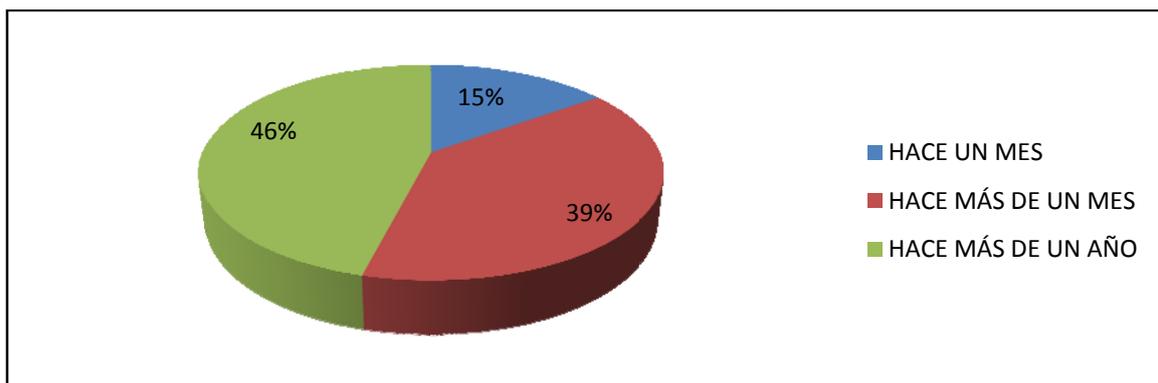


Figura 9 Ultima compra

El 46% de los encuestados han comprado su mueble hace más de una año lo cual nos da una medida para ser más agresivos para atraer la clientela

FRECUENCIA DE COMPRA

Cada qué tiempo usted cambia de muebles:

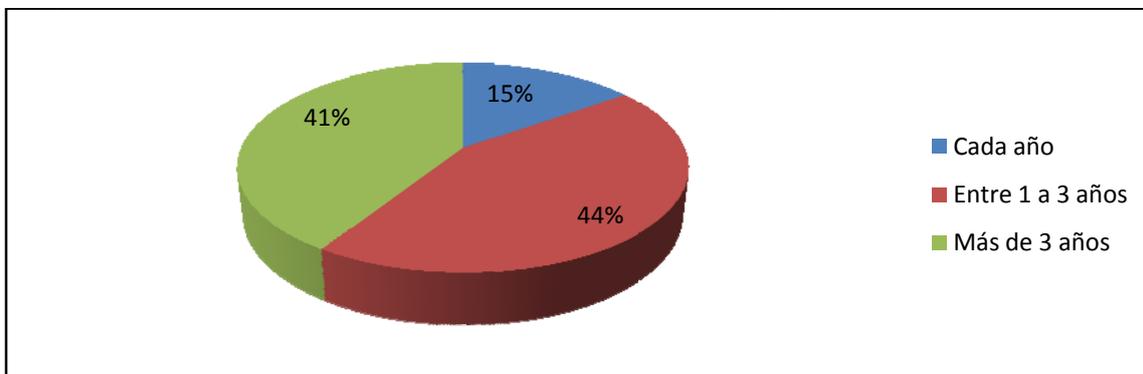


Figura 10 Frecuencia de compra

Se puede observar que el consumidor cambia de muebles cada 1 a 3 años.

PUBLICIDAD

Qué elementos llaman su atención en un aviso publicitario:

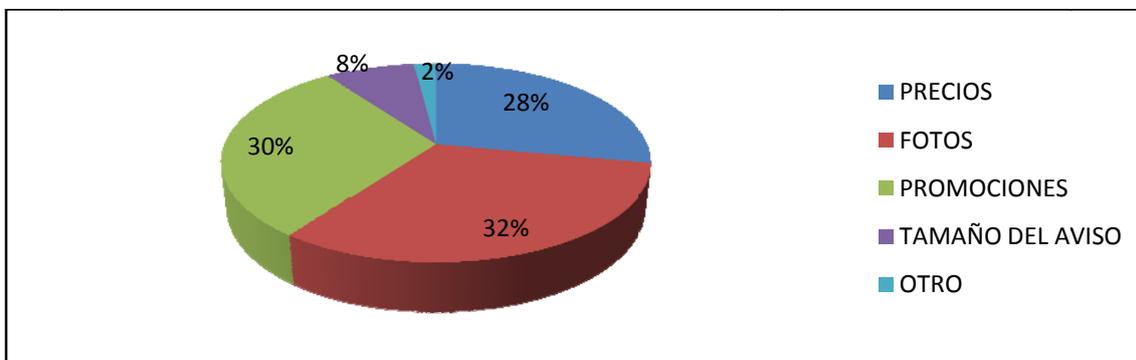


Figura 11 Publicidad

Se observa en el gráfico que los encuestados responden que les atrae más las fotos y las promociones en un 32% y 30% respectivamente

ESPECIALIDAD O VARIEDAD EN EL PRODUCTO

En una escala del 1 al 5, usted prefiere que una mueblería se especialice en un solo tipo de muebles o en varios diseños

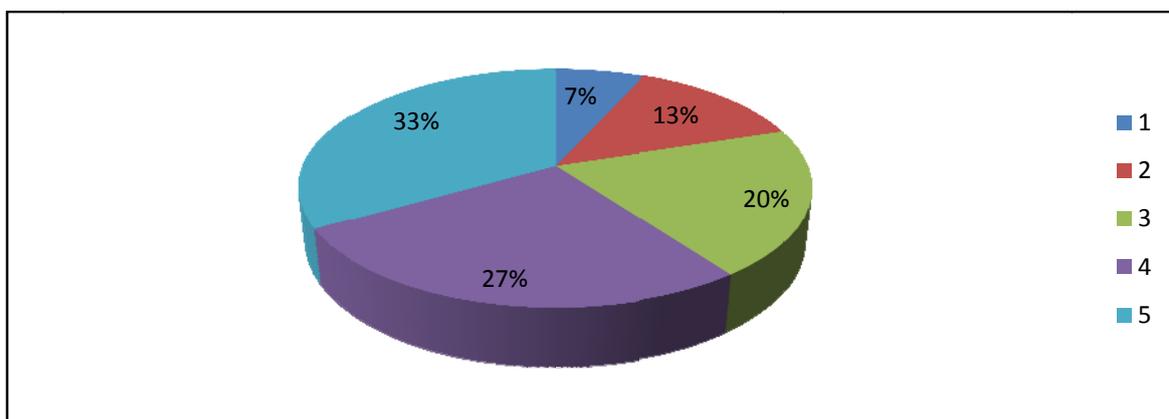


Figura 12 Variedad en el producto

Se puede observar que en un 33% de los encuestados respondieron que sería gran idea la variedad de diseños

ELABORACIÓN DEL DISEÑO

Al momento que va piensa en comprar un mueble le gustaría que el diseño de este:

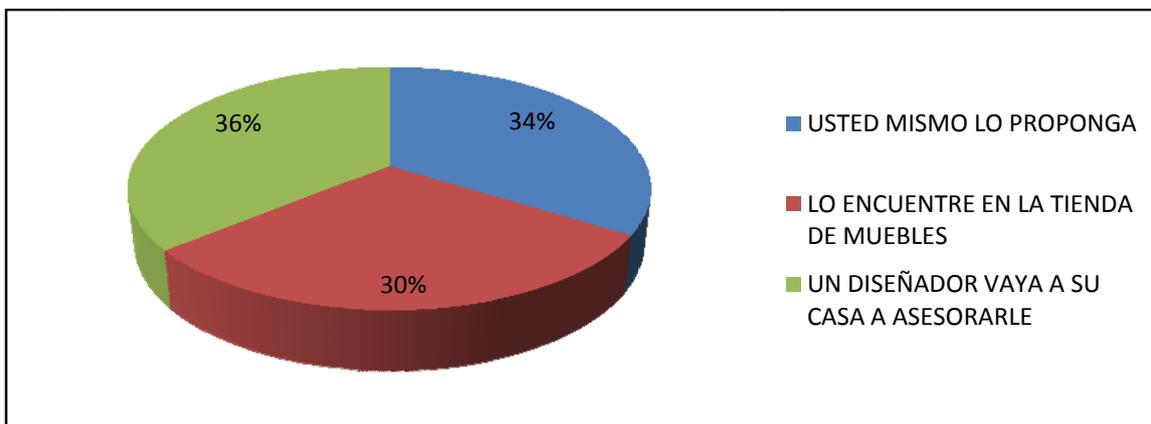


Figura 13 Diseño

Se puede observar que las respuestas de los encuestados son similares, sería importante considerar las tres, el diseño personalizado tiene la misma calificación que los diseñados por especialistas.

CALIDAD DEL PRODUCTO

Al momento de su compra, usted prefiere que la calidad del mueble sea:

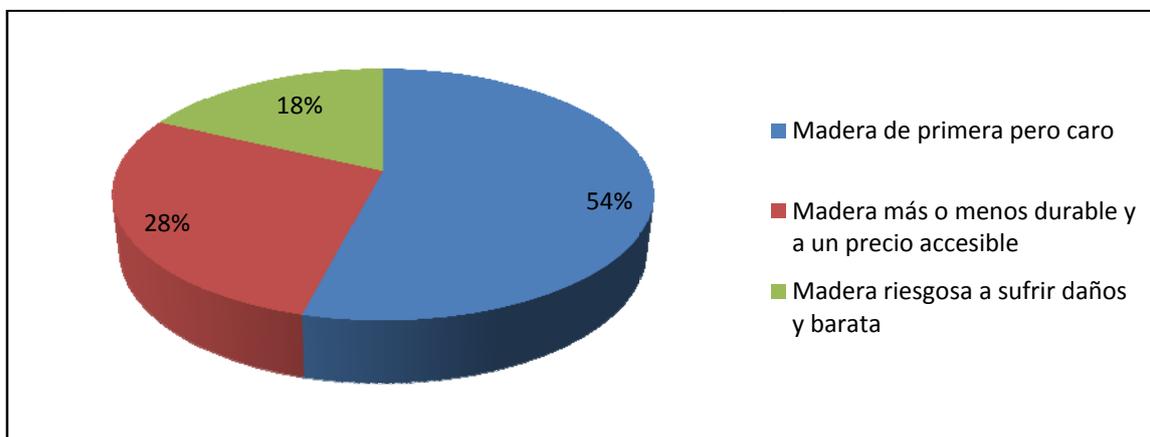


Figura 14 Calidad del producto

En el gráfico se aprecia que la mayoría de los encuestados les preocupa bastante la calidad del producto, en un 54%

TIPO DE TAPIZADO

De qué material le gustaría el tapizado de los muebles:

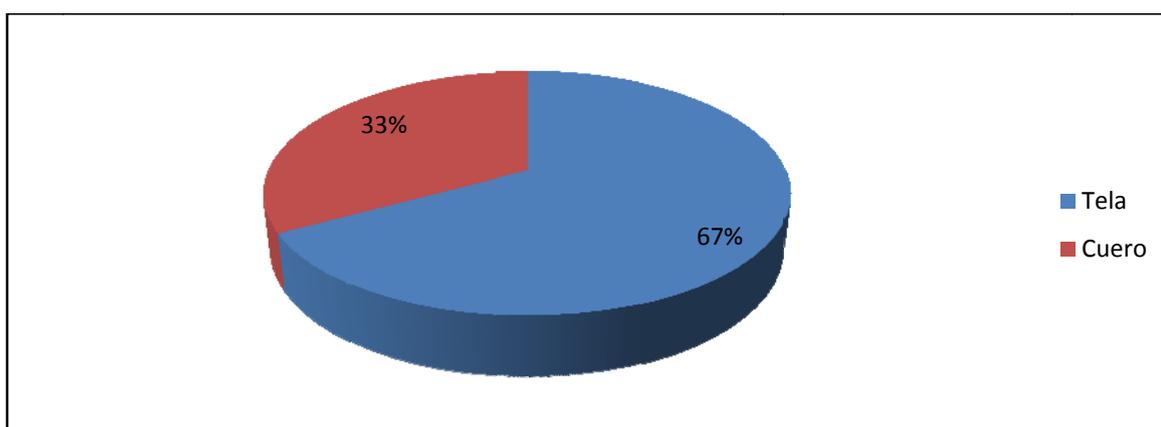


Figura 15 Tipo de tapizado

En un 67% los encuestados prefieren que los muebles se los tapice con tela

TIPO DE MUEBLES

Qué tipo de muebles cambia con más frecuencia:

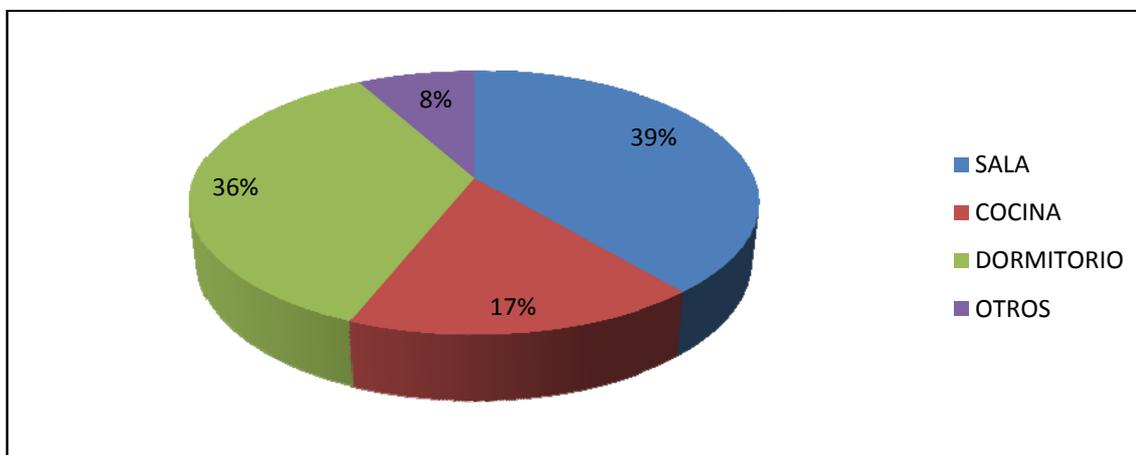


Figura 16 Tipos de muebles

Se puede ver que los encuestados cambian más los muebles de la sala en un 39%

MARCAS COMPETIDORAS

Qué mueblerías le parecen las mejores al momento de realizar su compra:

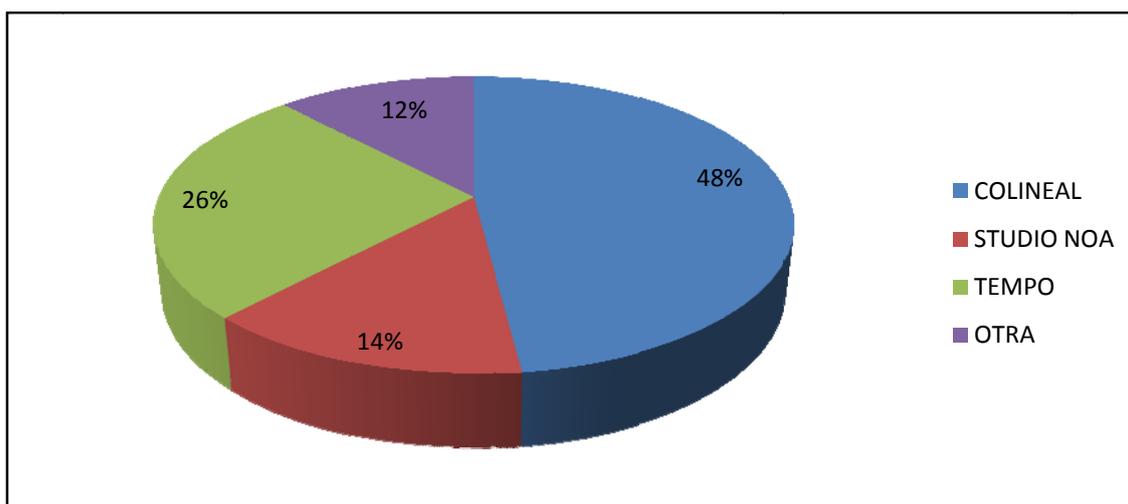


Figura 17 Marcas competidoras

En el gráfico se observa que el cliente tiene gran aceptación hacia la marca Colineal, el resto se disputan entre las demás.

PRECIO DE SALAS

Cuánto es su estimado a gastar en un juego de sala:

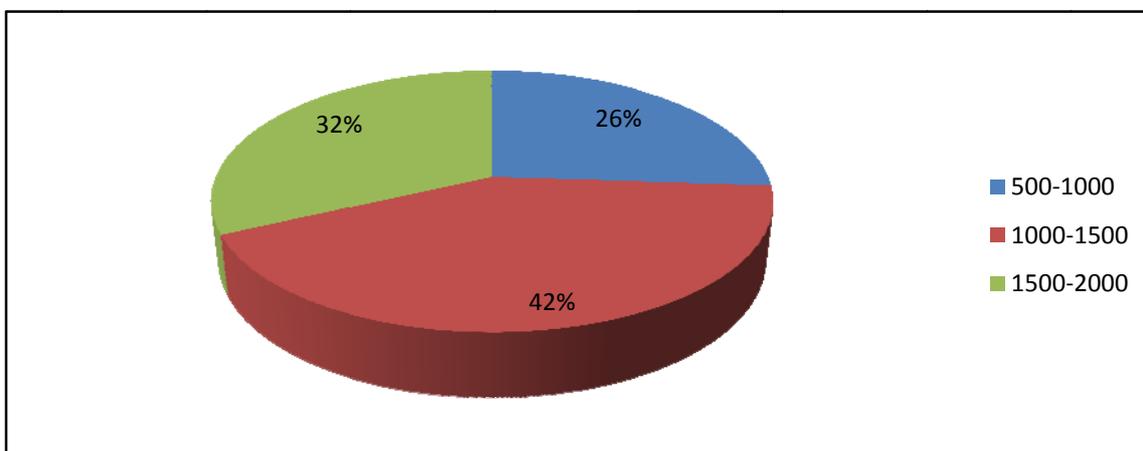


Figura 18 Precio de salas

Se observa que los encuestados gastarían en este tipo de muebles entre 1000 y 1500 dólares con un porcentaje de 42%

PRECIO DE DORMITORIOS

Cuánto es su estimado a gastar en un juego de dormitorio

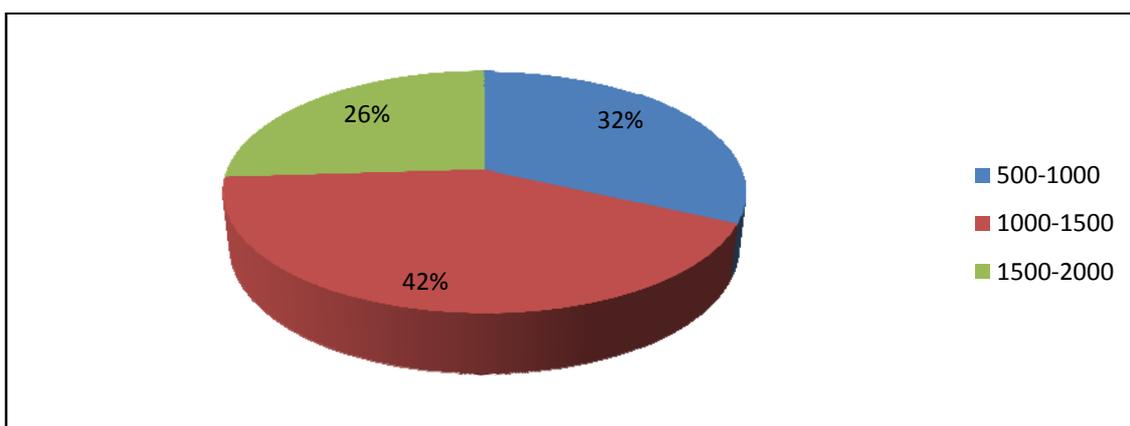


Figura 19 Precio de dormitorios

Se puede observar que un 42% de los encuestados prefieren gastar entre 1000 y 1500 dólares en un dormitorio

OCASIONES DE COMPRA

En qué día festivo realizaría una compra de un mueble:

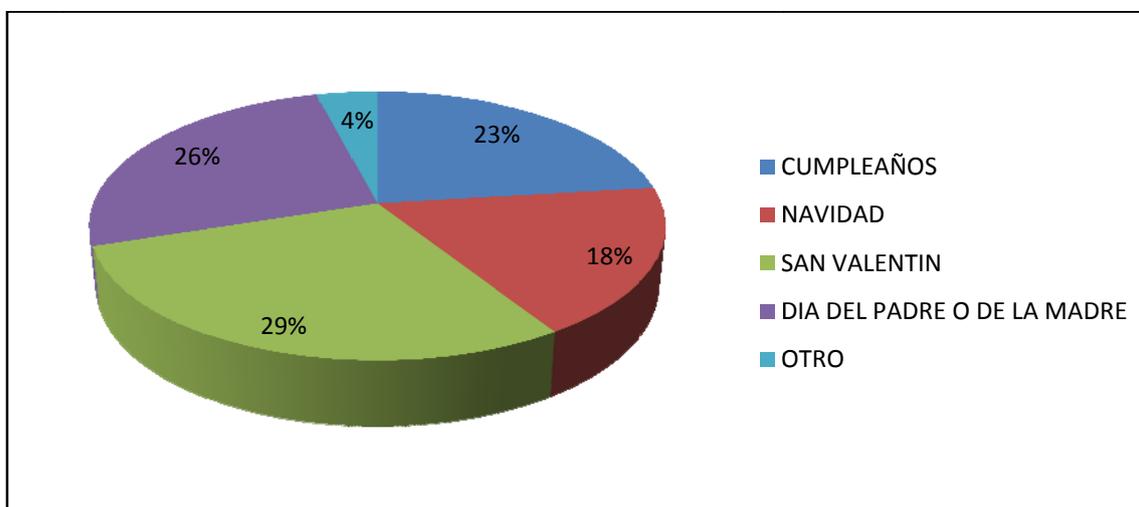


Figura 20 Ocasiones de compra

Los encuestados respondieron que la mayoría de compras de muebles lo hacen en San Valentín con un 29% no muy por arriba de los demás días festivos.

COMUNICACIÓN DE NOTICIAS

Como le gustaría enterarse de nuevos diseños

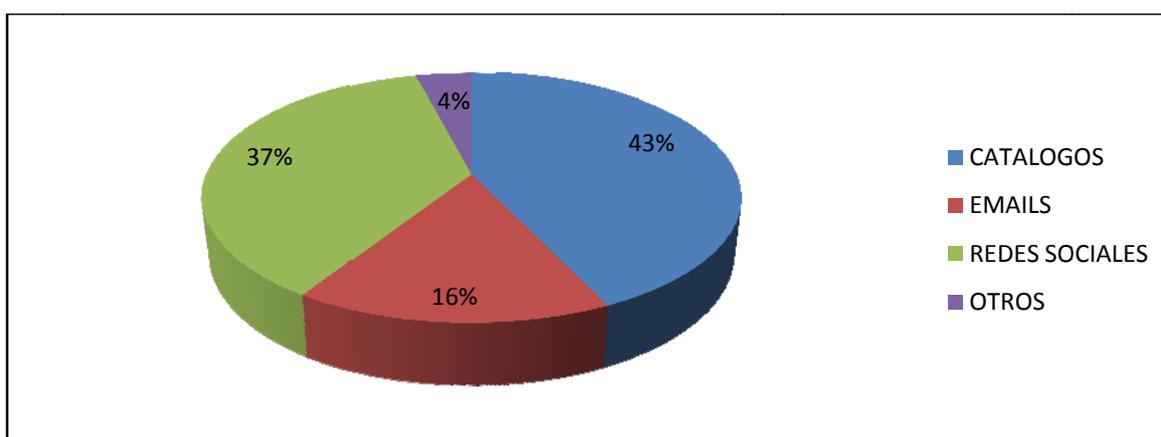


Figura 21 Comunicación de noticias

Se puede observar que en un 43% los encuestados prefieren enterarse de nuevos diseños por medio de catálogos

CONSUMIDOR

En su familia quien sería la persona más interesada en compra de muebles:

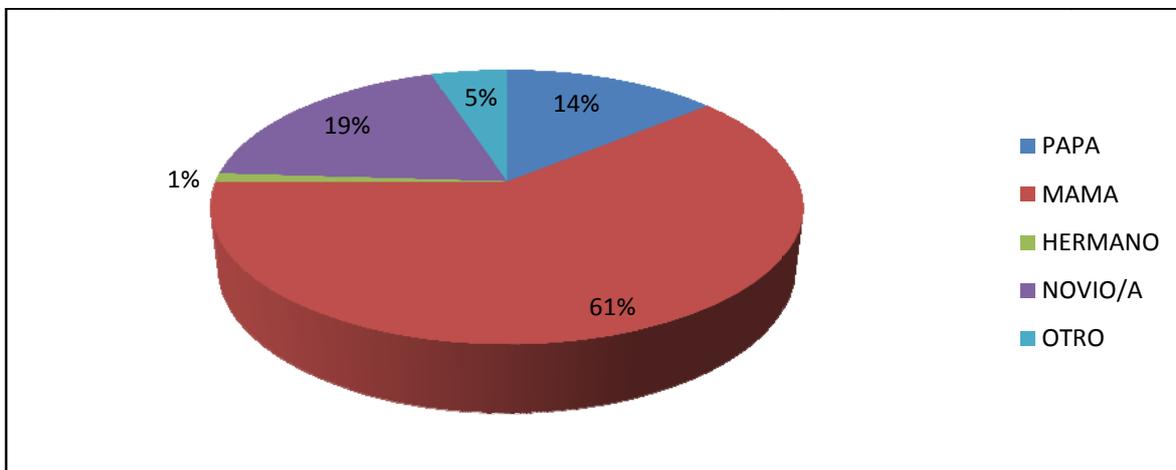


Figura 22 Consumidor

Con un 61% se observa que la persona que influye en la compra es la mamá lo cual nos da una pauta para llegar a ellas.

RELEVANCIA DEL NUEVO PRODUCTO

En su decisión de compra, la multifuncionalidad de los muebles es:

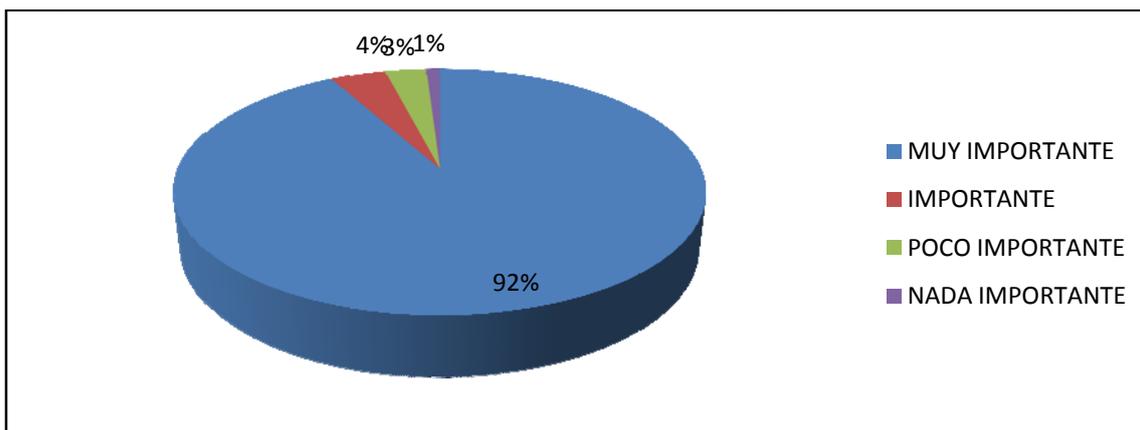


Figura 23 Relevancia del nuevo producto

Los encuestados respondieron en un 92% que es muy importante la venta de este producto.

DISEÑO DEL PRODUCTO

Que diseño de muebles le atraen más:

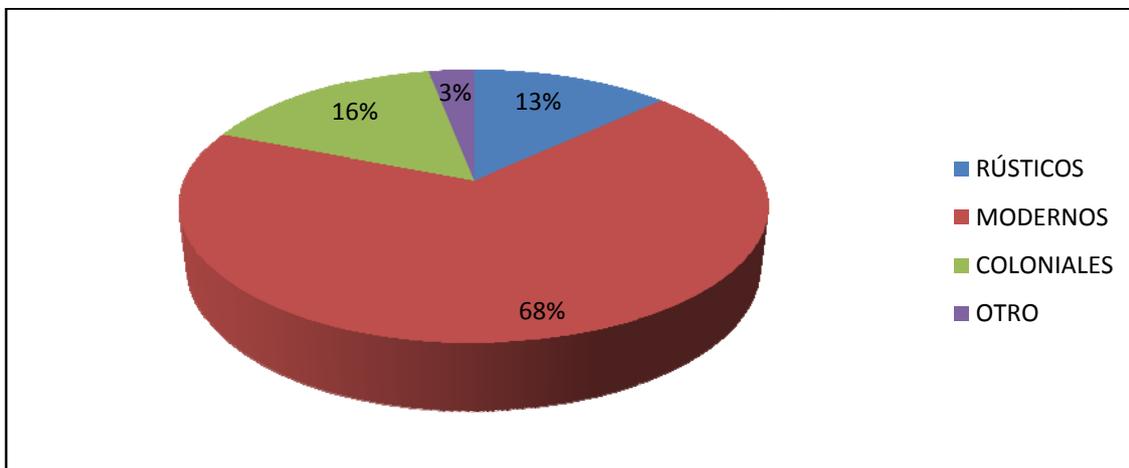


Figura 24 Diseño del producto

Con un 68% se observa que los encuestados responden que el diseño moderno es el máspreciado

LUGAR DE VENTA

Dónde considera más agradable y cómodo el lugar de la tienda:

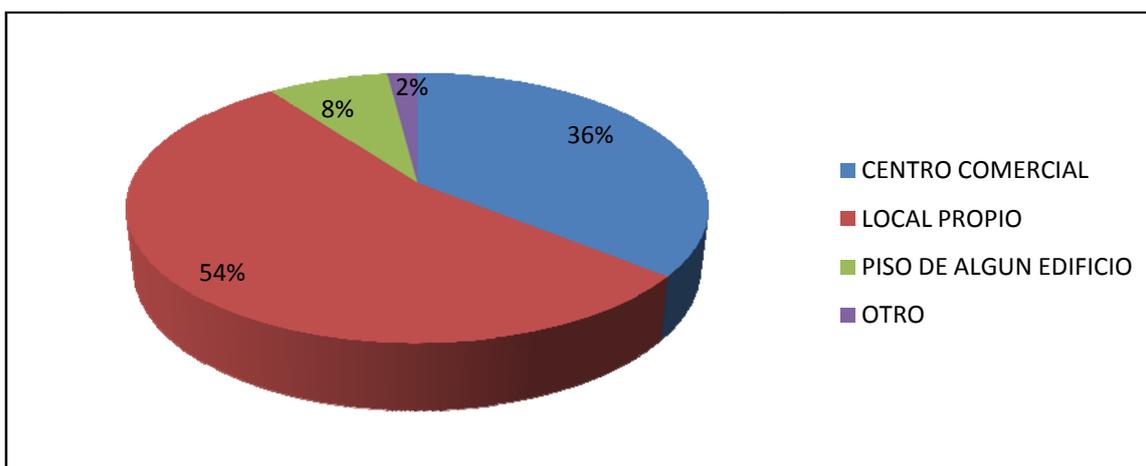


Figura 25 Lugar de venta

Se puede observar que en un 54% los encuestados prefieren que el lugar de venta sea en un local propio.

En las encuestas se obtuvo como resultado que quienes compran los muebles son los padres de familia en su mayoría pero quien toma la decisión de elegir son las madres. Los compradores tienen una fuerte atracción por la calidad del mueble teniendo más afinidad por los diseños modernos y multifuncionales. Se pueden ver los resultados completos de la encuesta realizada en el Anexo 3.

Conclusiones

- El producto va dirigido a todo público de todas las edades pero dados los resultados obtenidos se enfocará más a los jóvenes y amas de casa, las cuales serán el cliente potencial.
- Existe un atractivo hacia la calidad y originalidad del producto ya que las personas están dispuestas a pagar por algo nuevo y diferente.
- La competencia brinda información de su precio, lo cual se utilizará para el desarrollo del plan.
- Se conoce el funcionamiento y capacidad de la maquinaria lo que ayuda a la proyección de producción y ventas del proyecto.
- Las marcas existentes en el mercado son poderosas y tienen una amplia variedad de productos.

Recomendaciones

- Se debe desarrollar la competitividad de la empresa generando nuevos diseños, innovadores, modernos, con tecnología de confort.
- Seguir el desarrollo del mercado y sus respectivos cambios en el tiempo.

3.6 Oportunidad de negocio

Entre los años 2007 y 2008, el sector de muebles de madera tuvo una variación de su PIB nominal de 12.3 %. La industria de muebles para el año 2011 presenta un crecimiento en su PIB nominal de un 5.39% por lo que el negocio se puede realizar y se obtendrán resultados positivos en su desarrollo. Con la

investigación de mercado se puede concluir que el negocio es factible y que hay una aceptación de 71% por parte del posible cliente potencial además de que el mercado es amplio para negociaciones.

Se puede concluir diciendo que existe una oportunidad de negocio

CAPÍTULO IV

PLAN DE MARKETING

El Plan de Marketing asigna responsabilidades a cada área de la empresa directa o indirectamente, permite revisiones y controles periódicos para resolver problemas con anticipación. Es una herramienta fundamental que sirve de base para los otros planes de la empresa, como el plan de producción o financiero, siempre alineada a la planificación estratégica empresarial

En la actualidad hay escenarios cada vez más competitivos por lo que hay menos espacio para el error y la falta de previsión y planificación. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para la empresa, ya que se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

4.1 Estrategia general de marketing

Mueblería Orna es una empresa ya establecida en el mercado por lo que la estrategia más óptima para introducirse en el mismo es mediante la estrategia de desarrollo del producto. El objetivo de esta estrategia es diferenciarnos de los productos de la competencia, lograr atraer a los clientes potenciales, optimizar una nueva imagen al producto, atraer clientes de la competencia y lograr la fidelidad de nuestros clientes.

Nuestro mercado va dirigido a los clientes que prefieren sus muebles con multifunciones. Como empresa de muebles queremos distinguirnos de la competencia ser un lugar donde nuestros clientes se sientan satisfechos por comprar muebles innovadores, que cumplen su exigente creatividad. Nuestra estrategia de comunicación sería por medio de medios digitales, prensa, y correo electrónico a nuestros clientes.

La forma de pago sería por medio de tarjetas de crédito y efectivo si compraran en nuestras tiendas. La forma de envío sería por medio de un camión el cual se lo llevaríamos a nuestros clientes hasta la puerta de su casa y así evitar que la logística de transporte al cliente. También entregar los muebles de una manera más eficaz y rápida en comparación con la competencia diferenciarnos en ofrecer un buen trato al cliente y proporcionarle toda la ayuda necesaria para poder crear muebles a sus gustos y preferencias

Para llevar a cabo esta estrategia, se enfocará en brindar un excelente servicio a los clientes, ampliando los horarios de trabajo, motivándolos con ofertas de lanzamientos y demás promociones que logren un enganche con ellos.

Es importante tomar en cuenta que debido a que es la estrategia inicial con la que entrará al mercado, se debe enfatizar y persuadir a todo el personal a que transmitan el posicionamiento que se quiere ocupar en la mente del consumidor. Para posicionarse como una empresa seria, comprometida e infalible, hay que lograr transmitir esas virtudes no solo en la presentación del producto, sino también en la gestión del servicio al cliente.

La función del marketing estratégico es seguir la evolución del mercado al que se vende e identifica los segmentos actuales o potenciales, analizando las necesidades de los consumidores y orientando a la empresa hacia oportunidades atractivas, que se adaptan a sus recursos y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

4.2 Política de precios

El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio que el comprador debe pagar al vendedor por adquirir un bien o servicio.

La determinación de los precios en los productos ofrecidos por la empresa se basarán en los siguientes factores: capacidad de compra, nivel socio

económico, costos de producción, costos de distribución, costos financieros, costos logísticos, salarios y otros imprevistos. Sin olvidar el precio escogido por las personas que fueron encuestadas.

Posteriormente, se analizarán los precios de la competencia, se sacará un promedio y en base a ello se establecerán los precios, tema que analizaremos con más precisión en el capítulo financiero.

Existen algunas estrategias de fijación de precio que las empresas utilizan de acuerdo a sus objetivos de mercadeo y percepción que desean transmitir a sus clientes.

- Estrategias de Precios de Prestigio: El uso de precios de prestigio consiste en establecer precios altos, de modo que los consumidores conscientes de la calidad o estatus se sientan atraídos por el producto y lo compran.
- Fijación Promocional de Precios: Es una estrategia de fijación de precios de la cual se puede beneficiar la mueblería debido a que contará con una página web corporativa y marketing digital como uno de los principales medios de difusión en la cual los clientes podrán interactuar con la empresa y expresar sus ideas y diseños. El objetivo es incentivar a que los clientes visiten la página web corporativa y se suscriban a la misma para beneficiarse de descuentos y promociones especiales que serán ofertados en la misma.
- Precios orientados a la competencia: Uno de los objetivos de la empresa es posicionarse en el mercado como uno de los mayores referentes de fabricantes de muebles innovadores. Una estrategia para esta etapa es fijar precios superiores a los de la competencia para transmitir una imagen de calidad y exclusividad, la cual irá de la mano con las políticas de innovación y diseño de los productos ofertados.

- Estrategias de precios para paquetes de productos: Los paquetes de productos son aquellos que incluyen una combinación de productos a un precio menor a la suma individual de cada uno de ellos. Los precios de paquete buscan integrar diversos productos bajo un precio atractivo que induzca a los consumidores a adquirir bienes y servicios que de otra forma prescindirían, ya que el coste agregado de todos es más bajo

4.3 Táctica de ventas

- El valor de la retención del cliente: Es importante tomar en cuenta que mantener una buena relación con los clientes permitirá no cumplir sus requerimientos, sino también crear un alto grado de fidelidad. De hecho, según estudios realizados por la editorial McGraw-Hill, las empresas pierden en un 63% a sus clientes por ignorarlos o porque no fueron bien atendidos. Por otro lado, apenas el 9% de clientes los abandonan por causa de la competencia.

Esto indica claramente que el fortalecer las relaciones especialmente con los clientes más rentables, genera una ventaja competitiva.

- La reactivación de nuevos clientes: Se debe tomar en cuenta el valor que tienen los clientes para la empresa y no solo los actuales sino también aquellos clientes que por algún motivo dejaron de serlo. “Varios estudios demuestran que es siete veces más difícil venderle un producto a un cliente que no le compra a la empresa que a uno que ya le compra”.

Por tal motivo, una empresa no debe olvidar a aquellos que alguna vez fueron sus clientes y hacer lo posible por recuperarlos, o en su defecto lograr identificar el motivo por el cual los perdieron.

4.4 Política de servicio al cliente y garantías

Dado que es un producto se le permitirá al cliente contactarnos con servicio al cliente a través de información en nuestros medio de comunicación con los siguientes fines:

- Efectuar reclamos, la empresa aceptara cualquier tipo de reclamos con servicio inmediato al cliente, cambiando un producto o una pieza por otro/a, esta política se implementara porque:
 - Se estima que el numero de contacto brinda confianza al cliente pero este difícilmente llamará a hacer reclamos, puesto que el mueble y sus características serán claras y de buena calidad.
 - Estamos ofreciendo un producto de excelente calidad, a un precio acorde a las características del mismo y a su materia prima de primera calidad el cual es relativamente alto, por lo tanto ofrecemos al cliente una garantía de por vida y siempre estaremos dispuestos a atender algún inconveniente en su compra.

Se le brindará al cliente la posibilidad de adquirir el producto a menor precio por compras al mayoreo directo a la fabrica, de este modo se buscará estimular la compra en volúmenes altos en donde se ofrecerá muebles para todo el hogar, oficina, casa de campo, etc., y así conseguir la fidelización.

4.5 Promoción y Publicidad

El producto se promocionará en la ciudad de Quito, a través de medios publicitarios, dando a conocer sus características, materia prima, calidad, mano de obra demostrando que es un producto para clientes que valoran la calidad, multifuncionalidad y durabilidad.

4.5.1 Campaña de promoción

- Lanzamiento del producto.- La finalidad de esta campaña servirá para generar en la mente de cada cliente altos niveles de recordación del producto, ya sean marca, características del producto y misión de la empresa.
- Mantenimiento del producto.- se realizará publicidad en medios de comunicación, pagina web, redes sociales; estas campañas se realizara con video de la transformación del muebles para explicar la multifuncionalidad del mismo y como es elaborado para mejor apreciación del comprador.

4.5.2 Campaña del producto

Se busca destacar el valor agregado que tiene este tipo de muebles frente a otros muebles de marcas competidoras.

Ofreceremos alquiler de muebles para eventos y de esta manera el cliente podrá apreciar el producto a su comodidad.

4.5.3 Campaña de pos venta

Nos mantendremos en contacto con los diferentes consumidores para así conocer sus opiniones, sugerencias y necesidades con respecto al producto. Para ello se pondrá a disposición una línea celular, teléfono convencional y página web.

4.5.4 Publicidad

- Publicidad estática.- Se realizara este tipo de publicidad en diferentes puntos críticos de la ciudad, tiene un costo de arriendo de 8,000.00 USD

anuales por espacios de 8 x 4 metros. Aparte del ala elaboración de la valla que tiene valores de entre 1,200.00 USD hasta 5000,00 USD dependiendo de los materiales y la dimensión.

- Internet

Se contará con una página web corporativa, la cual contará con un diseño exclusivo, llamativo y de fácil navegación. La característica más importante de la página web es que se contará con un *CATALOGO VIRTUAL* en el cual además de visualizar los productos y ofertas que tiene la empresa, el cliente podrá crear sus propias preferencias mediante interfases interactivas en el portal, estar[á en la capacidad de personalizar los 57 diseños mediante la asignación de, materiales, ej. Tela, cuero, podrá proponer sus propios diseños.

Se cuenta con perfiles en redes sociales como Facebook y Twitter, para que los clientes puedan seguir y enterarse de nuevos diseños, promociones y noticias sobre la empresa. (Digital, 2012)



Figura 26 Publicidad en redes sociales

- **Publicidad móvil**

La estrategia que implementaremos la realizaremos en los sectores medios, medios altos y altos, en donde conocerán más de la empresa.

Se dispondrá de una base de datos de números celulares para envío de mensajes segmentados a los clientes. (Digital, 2012)

4.5.5 Marketing digital

El Marketing Digital es un ámbito relativamente nuevo que tiene que ver con todas las estrategias y técnicas que se utilizan para promover un producto o servicio en medios digitales, especialmente Internet. (Digital, 2012).

El Marketing Digital abarca todos los canales de comunicación que utilizan Internet. Como medio principal; sitios y portales Web, blogs, diarios, etc. Con una estrategia de Marketing Digital eficiente, una empresa logrará generar una mejor percepción de su marca, mejorar su retorno, y ampliar su participación en el mercado. (Notuslink, 2012)

El Marketing Digital está dividido en dos tipos de acciones:

ACCIONES ESTRATÉGICAS

- Construir y analizar la demanda del mercado y la competencia
- Poner énfasis en las áreas de Ventas y Servicio al Cliente (manejo de clientes)

ACCIONES OPERATIVAS

- Aceptar y analizar sugerencias con el objetivo de posicionar correctamente al sitio; productos y servicios, en los buscadores.
- Desarrollar campañas apuntando a ampliar la audiencia del sitio web.
- Investigar nuevas posibilidades y formatos de utilización de medios online.

Acciones del marketing digital

Posicionamiento de páginas web:

El objetivo principal del posicionamiento orgánico de un sitio Web, es lograr que su marca o producto aparezca entre los primeros resultados al momento de realizar una búsqueda con palabras claves ligadas a su actividad. (Notuslink, 2012)

Publicidad en redes sociales:

Las redes sociales son utilizadas para campañas de difusión de marca. Dirigiendo con precisión los anuncios pagados. Los anuncios deben ser muy bien pensados y deben ser parte de una estrategia digital con objetivos claros y medibles.

Esta herramienta de publicidad resulta muy eficaz debido a que, sólo las personas interesadas en los productos ofrecidos verán los anuncios.

La efectividad y los resultados de las campañas en redes sociales pueden ser medibles y cuantificables gracias a herramientas que permiten observar qué tan importante fue la influencia de estas plataformas en la concreción de ventas o posicionamiento de una marca. (Notuslink, 2012)

Diseño de la página web:

Crear el sitio Web, con los mejores parámetros de programación y de diseño, con una excelente usabilidad del sitio, lo que permite a los usuarios navegar de forma sencilla y encontrar de forma rápida y eficaz lo que están buscando.

La eficacia de la página Web se traduce en el número de conversiones. La tasa de conversión corresponde al porcentaje de personas que visitaron un sitio Web y realizaron alguna actividad en esta. (Notuslink, 2012)

Muebles personalizados y Multifuncionales – Pagina Web

Comprar muebles es una decisión importante, es por eso que la página web de la organización facilita la compra. La nueva propuesta presenta 4 cosas que vale la pena recordar antes de tomar la decisión final:



1

DISEÑALO EN LÍNEA

El diseño de Mueblería Orna te ofrece opciones para que puedas personalizar tu hogar. Tu puedes combinar colores, coordinar y combinar estructuras hasta lograr el diseño perfecto para ti y de esta manera tener un mueble personalizado.

Figura 27 Diseñalo en línea



2

PUEDES CREAR EL DISEÑO ONLINE

Gracias a nuestra herramienta de diseño online, Home Creator, puedes crear tu propio mueble en 3D, cambiar el color, el tamaño y el diseño, ver los precios inmediatamente y guardar tus diseños. No necesitas descargar ningún software y es muy fácil de usar: sólo con un clic.

Figura 28 Home Creator

3

PUEDES OBTENER AYUDA

En nuestras tiendas encontrarás interioristas cualificados y asesores de diseño expertos que te guiarán entre todas las posibilidades. También puedes concertar una cita para que uno de nuestros interioristas haga una visita a tu casa y te ayude a resolver tus dudas. Desde elegir los cojines y colores adecuados hasta crear un plano de planta completo de tu habitación en 3D.




Usa tu teléfono inteligente para escanear los códigos QR



Figura 29 Asesoramiento

PUEDES VER CÓMO FUNCIONA

4

Es difícil mostrarte en papel lo que los muebles multifuncionales pueden hacer por ti. Pero con un teléfono inteligente puedes escanear los códigos QR en el catálogo y ver cómo se puede extender una mesa, reclinar una silla o convertir un sofá en cama.



Usa tu teléfono inteligente para escanear los códigos QR



Figura 30 Código QR

HOME CREATOR – DISEÑO EN LÍNEA

Gracias al software que se implementará en la página web de la empresa el cliente podrá realizar cambios en el mueble acorde a sus gustos, a continuación se podrá observar imágenes de como el mueble se lo diseña on line:



Figura 31 Home Creator – Ejemplo 1



Figura 32 Home Creator – Ejemplo 2



Figura 33 Home Creator – Ejemplo 3



Figura 34 Home Creator – Ejemplo 4

Mailing:

El email marketing o mailing es una forma de campaña de marketing digital que consiste en enviar correos electrónicos con un mensaje personalizado a un conjunto de receptores específicos de una base de datos.

3.5.6 Promoción de ventas

- Ferias.- Se acudirá frecuentemente a diferentes ferias nacionales e internacionales para promocionar la marca y el producto.
- Sorteos.- Se tendrá una base de datos de clientes emails, celular, ping y prospectos y se sorteará diferentes artículos una o dos veces al año, los mismos que serán anunciados vía medios de comunicación.
- Descuentos y paquetes.- Se realizarán distintos descuentos a compradores que adquieran un volumen grande, ej. el caso de empresas públicas o privadas que requieran actualizar su mobiliario, y además se ofertará paquetes entre tipos de muebles para comodidad del cliente.

4.6 Distribución

La distribución y la localización es un factor importante para la empresa y se tomó la decisión de que la tienda esté ubicada en el sector norte de Quito, ya que en esta zona se realizó la investigación de mercados.

El cliente puede adquirir el producto en la tienda, vía internet o en ferias. Se tendrán catálogos físicos y electrónicos para mejor apreciación del producto.

Al momento de la compra, el mueble se entregará en el hogar del cliente sin costo alguno.

El costo del transporte es asumido por logística propia de la empresa, se indica que en componente de costos el transporte es mínimo no es sensible al precio del producto, pero si genera un factor diferenciador para el cliente, facilita su puesta en sitio.

CAPÍTULO V

DISEÑO Y PLANES DE DESARROLLO

5.1 Estado actual desarrollo y tareas pendientes

Mueblería Orna se encuentra en proceso de planificación y estructuración; se está trabajando en la estructura del personal y en lo referente a nuestros productos.

Con el análisis de mercado se pudo apreciar que el producto tiene una gran acogida en el mercado y que es comprado por hombres y mujeres de cualquier edad, el cliente se ve muy atraído por la funcionalidad de este, la calidad y acabados que se ofrece. Además los diseños que se pretenden vender y la posibilidad de que el mueble este acorde a gustos personales del comprador es de gran aceptación por el cliente.

5.2 Dificultades y riesgos

Mueblería Orna sabe que el principal riesgo que se puede ver en el mercado son las altas barreras de entrada hacia este negocio, complicación que será minimizada cuando la organización se posicione en la mente de cada consumidor y adquiera una ventaja competitiva.

Algunos riesgos que podemos tener durante el proceso de producción y comercialización son los siguientes:

- No reunir el capital para desarrollar el presente proyecto
- No contar con el personal necesario y apto para el desarrollo del producto
- Robo de los insumos
- Constante clima lluvioso
- Daño del mueble

- Daño de la propiedad privada
- No llegar a vender lo estipulado
- No cumplir a tiempo con la entrega

Para los riesgos mencionados anteriormente se ha desarrollado un plan de contingencia,

1. Si no llegase a reunir el capital necesario para la implementación del presente proyecto, se pedirá un financiamiento a instituciones bancarias y públicas. Para ello examinaremos el capítulo 1, las variables económicas y en ellas las tasas de interés. Además se realizará un plan financiero tomando en cuenta este tipo de riesgos.

En el caso de los empleados se contará con una persona contratista que nos garantice el cumplimiento de sus actividades.

2. Durante la fabricación del mueble puede darse varios tipos de riesgos que no son controlados por el hombre
3. Después de la compra del producto a haber llegado a un acuerdo de tiempo de entrega con el cliente, se cumplirán los tiempos establecidos con la seriedad y disciplina para entregar el pedido en el tiempo establecido, este se lo realizara en camión y con todo el cuidado que el mueble se merece para que no llegue con daños. Previendo realizar una buena investigación de mercados para el análisis de la demanda, y si fuera el caso de no llegar a vender lo estipulado, ver otro tipo de mercado acorde con la madera en la ciudad.

5.3 Mejoramiento del producto y nuevos productos

En los últimos años con la ayuda del gobierno el Ministerio de Industrias y Productividad, junto con otras organizaciones han establecido un plan de mejora competitiva en el sector maderero n el cual han constantes capacitaciones para la mejora del mueble ecuatoriano.

(MCPEC, 2012)

Con el avance de la tecnología el cliente podrá crear nuevos productos hecho a su gusto a través de un computador. (forestal, 2012)

Mueblería Orna tomará estas nuevas tendencias para tener ventaja de la competencia, además cabe recalcar que los muebles multifuncionales tienen una gran acogida por la clientela, por lo tanto nosotros fabricaremos este tipo de muebles.

Por lo tanto con estas mejoras o nuevas tendencias que se van dando continuamente al producto la organización contará con la tecnología acorde para su fabricación y siempre innovar y mejorar el mismo.

Costos

Los costos del presente plan de negocios serán detallados en el capítulo IX que habla sobre el análisis financiero.

5.4 Asuntos de propiedad intelectual

Mueblería Orna es una organización que lleva en el mercado aproximadamente 35 años, debidamente registrada en la superintendencia de compañías.

El representante legal es el señor Víctor Orna, el mismo que ha llevado su administración desde su fundación.

La organización registrará su marca en el IEPI siguiendo las siguientes normas:

5.4.1 Registro de marca

Una marca es un signo que distingue un servicio o producto de otros de su misma clase o ramo.

Beneficios y Derechos que confiere el registro de una Marca

- Derecho al uso exclusivo, solo el titular puede hacer uso del signo.
- Protección en toda la República Ecuatoriana y derecho de prioridad en los países de la Comunidad Andina de Naciones (Colombia, Perú y Bolivia), dentro de los primeros seis meses de presentada la solicitud en nuestro país.
- Derecho de presentar acciones legales civiles, penales y administrativas en contra de infractores.
- Desalienta el uso de su marca por los piratas.
- Protege su prioridad del registro de estas marcas en otras naciones. (IEPI, 2012)

Según el IEPI a través de la información obtenida en la página web se necesitara registrar la marca mediante el siguiente proceso:

- **Búsqueda:** Verificación de la marca.
 - **Registro:** Solicitud de trámite, anexando los siguientes documentos
1. Formulario impreso a máquina de escribir o computadora, de lado y lado, documento que lo podrá adquirir en nuestra página web www.iepi.gov.ec, o directamente en nuestras oficinas. Se requieren dos ejemplares para su presentación.

2. Naturaleza del Signo (denominativo, figurativo, mixto, sonoro, olfativo, táctil) (casilla No. 4 del formulario).
3. Tipo de signo (marca de producto, marca de servicio, nombre comercial, lema comercial, Indicación Geográfica/Denominación de Origen, apariencia distintiva, marca colectiva, marca de certificación, rótulo o enseña comercial) (casilla No. 5 del formulario).
4. Nombre, domicilio, nacionalidad del solicitante. (casilla No. 6 del formulario).
5. Nacionalidad del signo, es decir, país donde se produce o presta sus servicios o actividades.
6. En caso de firmar el Representante Legal (en caso de personas jurídicas) o Apoderado, enunciar los nombres, apellidos, dirección, teléfonos, entre otros. (Casilla No. 7 del formulario).
8. Si la solicitud es presentada para legitimar el interés en el Ecuador enunciar los datos pertinentes. (casilla No. 8 del formulario).
9. Para el caso de marcas figurativas o mixtas adherir en la casilla No. 9 del formulario, la etiqueta correspondiente.
10. Descripción clara y completa del signo, es decir, si se trata de un signo denominativo, enunciar que palabras lo conforman, si es figurativo, describir las formas, colores, etc, y si es mixto, describir la parte correspondiente a las letras y las figuras que lo conforman. (casilla No. 10 del formulario).

11. Enunciación de los productos, servicios o actividades que protege, de acuerdo con la Clasificación de Niza 9na Edición. (casilla No. 11 del formulario).
12. Número de la clasificación de acuerdo con los productos o servicios que ampara. (casilla No. 12 del formulario).
13. Para el caso de solicitarse un Lema Comercial, debe indicarse la marca a la que acompaña, enunciándose la denominación, número de solicitud o registro, la fecha, clase internacional de la marca a la que acompaña el lema. (casilla No. 13 del formulario).
14. En caso de solicitarse un signo con prioridad, es decir, dentro de los 6 meses de haberse solicitado un signo en cualquiera de los países de la Comunidad Andina, se deberá enunciar los datos del signo solicitado, la fecha de presentación, el número de trámite y el país. (casilla No. 14 del formulario).
15. Toda solicitud de registro debe ser patrocinada por un Abogado, enunciándose su nombre, casillero IEPI (en Quito, Guayaquil o Cuenca) o Judicial (solo en Quito), para el caso de abogados de otras provincias que no sean Pichincha o Guayas, podrán señalar una dirección domiciliaria para efecto de notificaciones. (casilla No. 15 del formulario).
16. Como documentos anexos, deberán incorporar: (casilla No. 16 del formulario)
 - a) Comprobante original del pago de tasa (USD\$54,00). El comprobante deberá constar a nombre del solicitante o el Abogado Patrocinador.

- b) Para el caso de marcas figurativas o mixtas, 6 etiquetas en papel adhesivo de 5X5 cm.
- c) Copia de la cédula de ciudadanía, para el caso de que el solicitante sea persona natural.
- d) Copia de la primera solicitud, en caso de reivindicar prioridad.
- e) Poder, en caso de no firmar directamente el solicitante o su Representante Legal
- f) Nombramiento del Representante Legal
- g) Para el caso de marcas de certificación y colectivas, el reglamento de uso de la marca, lista de integrantes, copia de los estatutos del solicitante.
- h) Para el caso de denominaciones de origen, designación de la zona geográfica, documento que justifique el legítimo interés, reseña de calidades, reputación y características de los productos.

17. Firma del Solicitante (casilla No. 17 del formulario)

18. Firma del Abogado Patrocinador, número de matrícula (casilla No. 18 del formulario).

- **Procedimiento:** reviso de oposición y examen de registro.
- **Publicación:** una vez presentada la documentación necesaria al proceso s debe presentar la publicación en la Gaceta.
- **Resolución:** Respuesta al tramite suscrito al casillero del abogado.

5.4.2 Medidas para protegerse de la imitación y la copia

- Normas legales consistentes, universales y funcionales, las cuales deben referirse a derechos individuales de propiedad que tienen que estar perfectamente delimitados.
- Proteger la idea del negocio al comenzar una negociación con un inversor o socio potencial, firmando un Acuerdo de confidencialidad.
- Contratos de exclusividad con los puntos de venta.
- Los procesos de producción se deben tratar con total hermetismo por parte del personal responsable. (IEPI, 2012)

CAPÍTULO VI

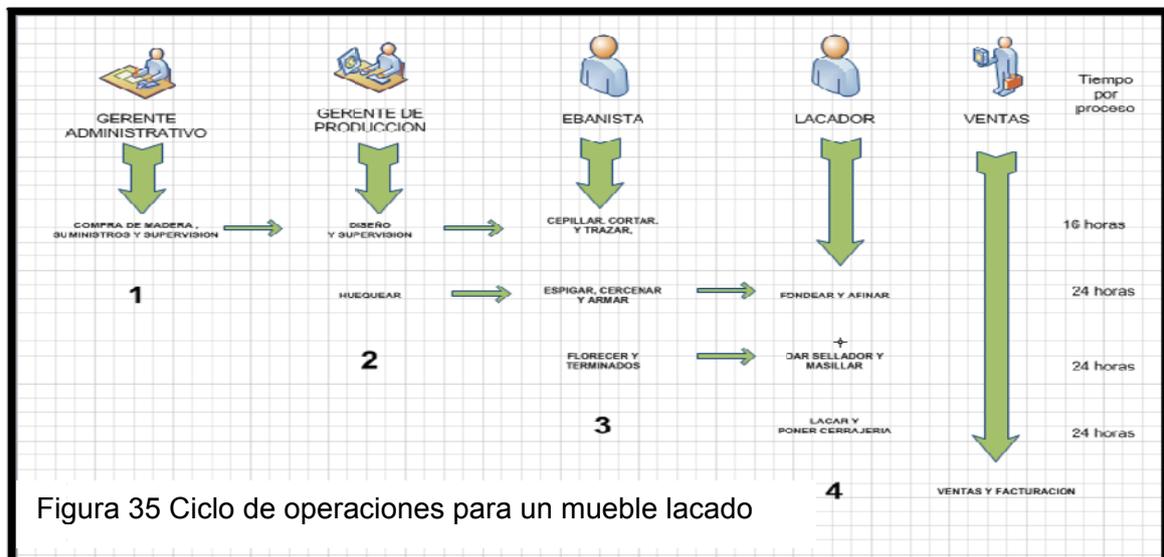
PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

Cuando se hace referencia a las operaciones dentro de una empresa se hace referencia a los procesos, actividades y tareas que ayudan a que la empresa cumpla su finalidad principal y logre los resultados esperados.

Según Heizer y Render, en su libro, la administración de operaciones “es el conjunto de actividades que crean valor en forma de bienes y servicios al transformar los insumos en productos terminados. Las actividades que crean bienes y servicios se realizan en todas las organizaciones”. Luego, hablar de Plan de Operaciones es hacer referencia al diseño, implementación y seguimiento de todos los procesos claves de una empresa.

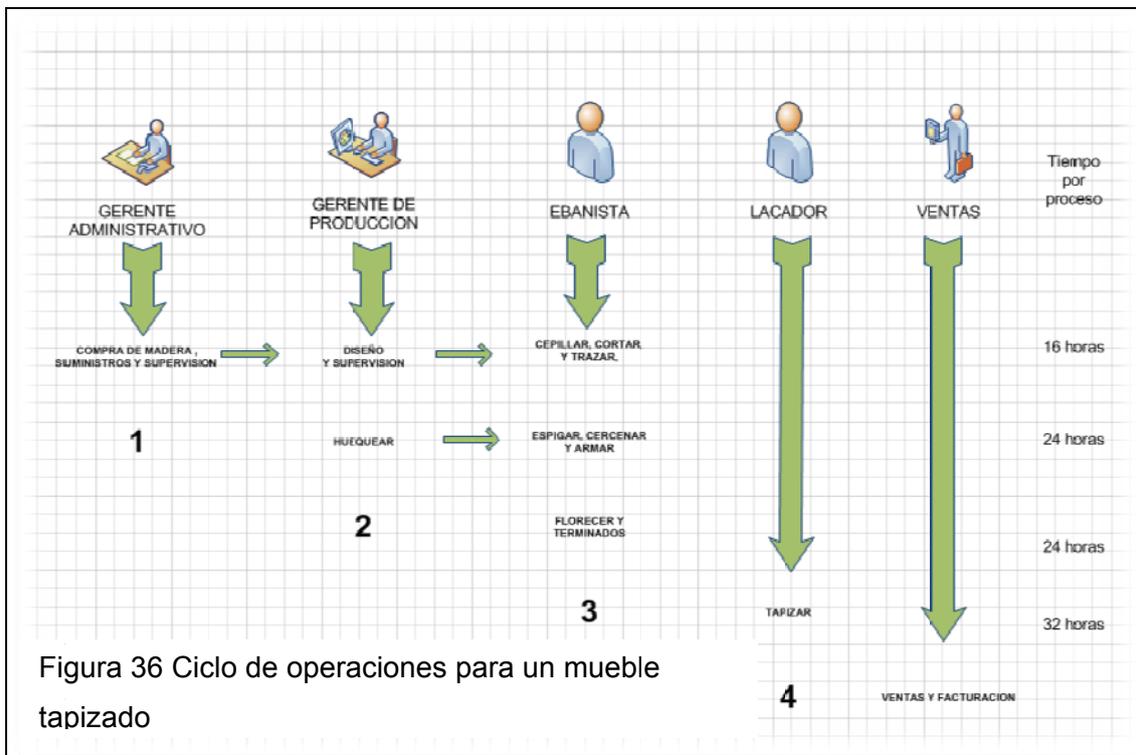
6.1 Ciclo de operaciones

6.1.1 Ciclo de operaciones para la fabricación de un mueble lacado



Este procedimiento se lo realiza para la fabricación de muebles lacados, es decir sin tapizar

6.1.2 Ciclo de operaciones para la fabricación de un mueble tapizado



Este proceso de tapizado se lo puede hacer con los siguientes materiales:

- Damasco
- Cuerina
- Micro fibra
- Gamuza
- Expandible
- Cuero

Debiendo indicar que hay gran variedad para tapizar; puede ser también partes con madera vista el cual se hace con el mismo proceso.

Cabe indicar que en el proceso de trazar y huequear es donde se hará énfasis para llevar a cabo el proyecto de fabricación de muebles multifuncionales.

6.2 Requerimiento de equipos y herramientas

La mueblería contará con maquinaria de primera para la fabricación de sus muebles. Se tiene gran parte de la maquinaria instalada sin embargo se importará nuevas maquinas para mejorar su producción y competir con tendencias internacionales.

A continuación se detalla con mayor explicación sobre los equipos y maquinaria:

1. Cepillo eléctrico y cepillo manual
2. Cierra circular y cierra de cinta
3. Tupí de banco o manual
4. Torno
5. Herramienta manual: cepillos, formones, escuadras, escoplos, gramil, martillo, taladro.
6. Máquina de coser

Sin embargo se importará maquinaria del Japón, la cual ayudará a reducir tiempos y tener mayor producción, la inversión se detallará en 33000 dólares para lo que es maquinaria.



Figura 37 Cepillo

Tomado de Weihai helpful Im Export, 2010, p. 39





Figura 40 Tupí de banco

Tomado de Weihai helpful Im Export, 2010, p. 41



Figura 41 Torno

Tomado de Weihai helpful Im Export, 2010, p. 45



Figura 42 Máquina de coser

Tomado de Weihai helpful Im Export, 2010, p. 45



Figura 43 Herramienta Manual

Tomado de Weihai helpful Im Export, 2010, p. 49

6.3 Producto Terminado

Salas

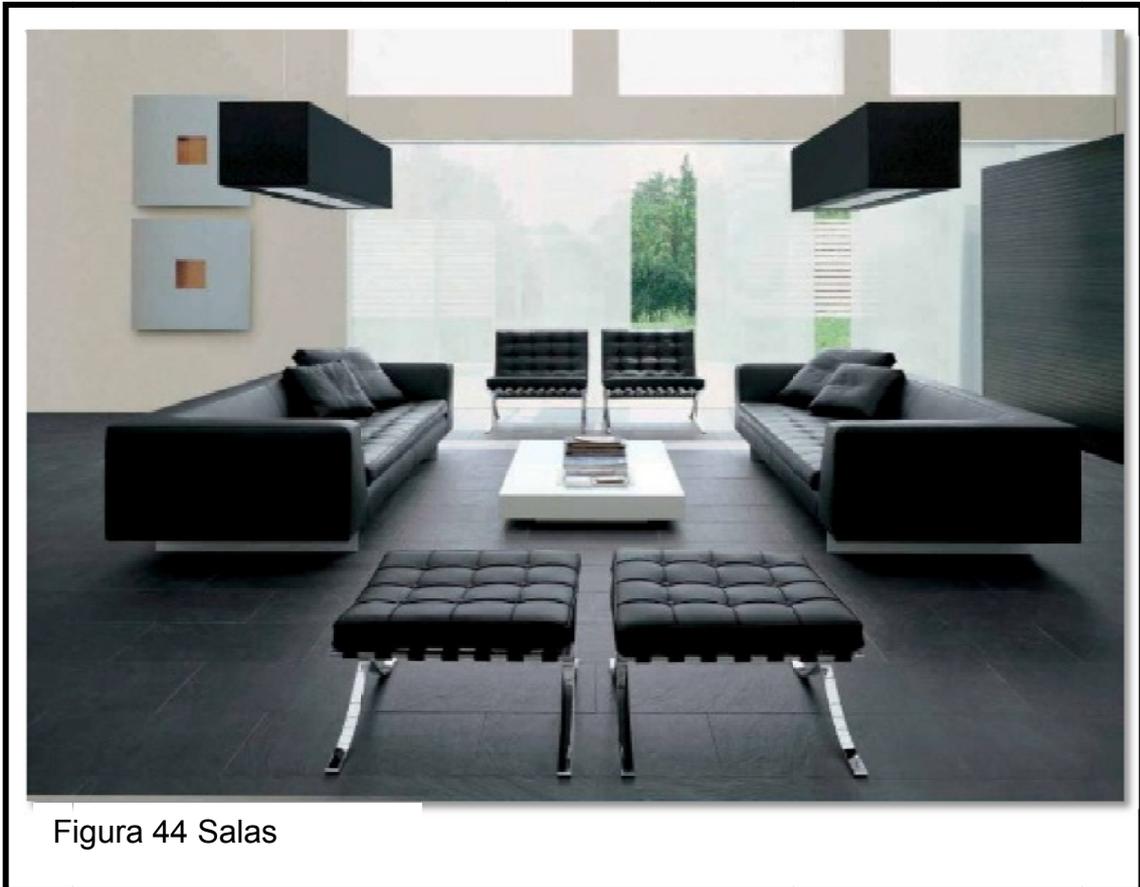


Figura 44 Salas

Los cojines del asiento están rellenos de espuma y plumas en la parte superior de un cómodo cojín interior de espuma; para un look más sólido y lineal elige un cojín de espuma envuelto en fibra, cojines del respaldo rellenos con espuma y plumas. Para la estructura se utiliza madera maciza, tablero de partículas y muelles de acero para garantizar la mejor calidad.

Comedores



Figura 45 Comedores

La mayoría de nuestras mesas pueden customizarse de acuerdo a tus necesidades y gustos, y su look cambia según el sobre de mesa y las patas que elijas.

La mayoría de los sobres de mesa y las patas están disponibles en diferentes materiales.

Dormitorios



Figura 46 Dormitorios

Nuestra colección de camas no sólo incluye diferentes acabados. También ofrece la posibilidad de tapizar los cabeceros. Todas las camas dan la oportunidad de ahorrar espacio. Una de ellas dispone de compartimentos de almacenaje y para el resto ofrecemos la posibilidad de incorporar cajones.

Recuerda la importancia de dormir bien. Las camas no pueden hacerlo todo por si mismas. Necesitas un buen colchón de viscoelástica para garantizar el descanso y conseguir un buen soporte

Multifuncionales



Figura 47 Muebles multifuncionales



Figura 48 Muebles
Tomado de www.decoraciondesalas.com



Figura 49 Muebles multifuncionales



Figura 50 Muebles multifuncionales

Tomado de www.decorahoy.com



6.3 Instalaciones y mejoras

La tienda de muebles se ubicara en el sector del parque La Carolina y será de 100 metros cuadrados ya que estará separada pro ambientes según el tipo de muebles que se ofrezca, la fábrica está ubicada en el centro norte de Quito, es una fábrica de 800 metros cuadrados en la cual está dividida por sectores:

Preparación:

Posteriormente se procede al cortado y preparación de la madera en la cual se corta según el mueble que se va a realizar, se tiene en un cuarto separado ya que sus residuos son almacenados para otras actividades y para evitar contaminar de impurezas a los muebles ya listos.

Transformación:

Este proceso va de la mano con la preparación de la madera ya que ambos tienen similares operaciones por lo que se ha decidido instalarlo conjuntamente.

Lijado:

Al momento que ingresa la madera está armada y transformada esta se prepara para ser lijada y no dejar áspera a esta para luego y sus residuos no perjudiquen los demás insumos.

Lacado:

Este proceso es de sumo cuidado ya que se lo realiza al aire libre por cuidar la salud de los obreros por la emanación de aires contaminantes, además se necesita de brisa para un mejor lacado y terminado.

Tapizado:

Este proceso en este momento se encuentra separado de la fábrica por la razón de falta de espacio por lo que se prevee adecuar un espacio un poco separado de los demás por el cuidado de las telas ya que es el primer material que se fija el cliente, se espera que el cuarto de tapizado tenga unas medidas de 50 metros cuadrados.

Localización geográfica y requerimientos de espacio físico

Según el estudio de mercado realizado anteriormente se llegó a la decisión que es más factible tener un local propio, por lo tanto este será en la Av. República y Eloy Alfaro, ya que es un sector donde viven o trabajan las familias a las que va dirigido nuestro producto y está rodeada de otras tiendas con productos

similares, por lo tanto se define como un clúster viable para la venta de muebles. El local contara con parqueadero y las instalaciones necesarias para llevar a cabo el negocio.

Es un sector céntrico para nuestros clientes y para nosotros ya que nos facilita el desplazamiento donde nuestros proveedores.

A continuación se muestra un mapa del sector donde va a estar ubicado el proyecto. La dirección es Av. Republica y Eloy Alfaro.



Figura 52 Localización geográfica

Tomado de Google Maps.

PLANO DE LA FÁBRICA Y LA TIENDA:

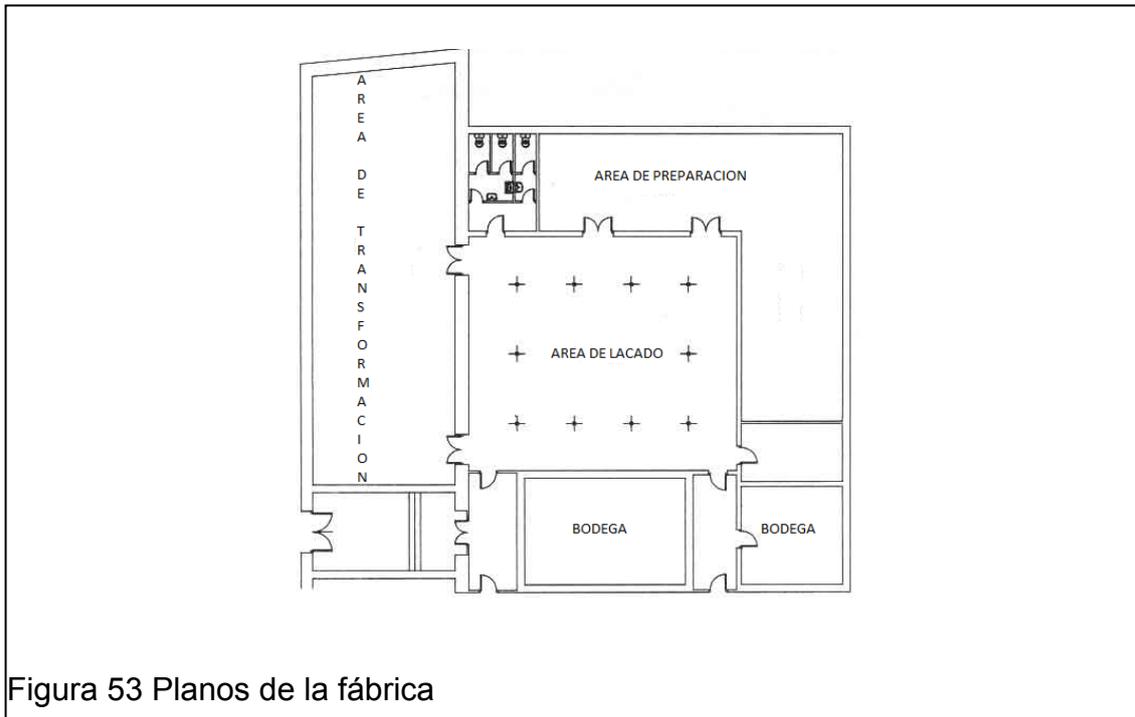


Figura 53 Planos de la fábrica

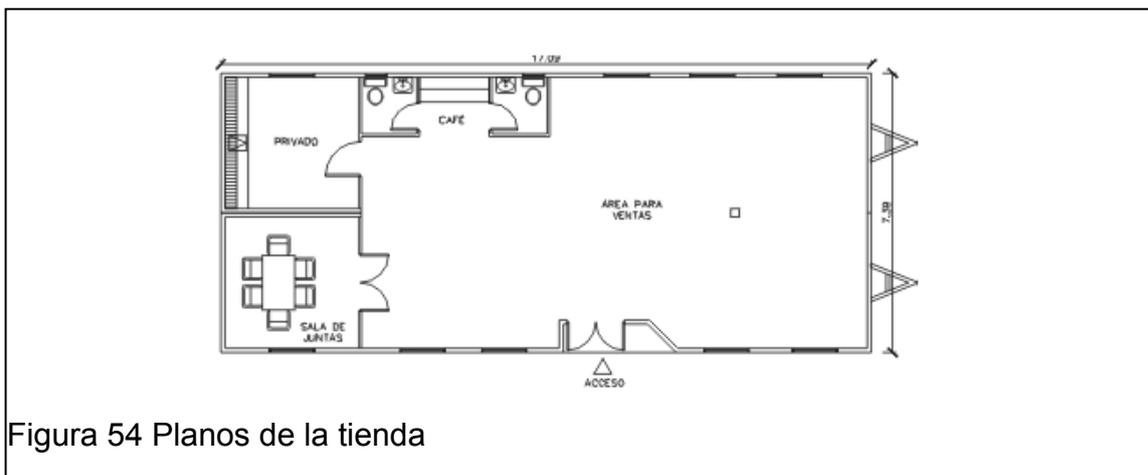


Figura 54 Planos de la tienda

6.4 Capacidad de almacenamiento y manejo de inventarios

La capacidad de producción de las maquinas es indeterminado, sin embargo para tener un manejo y control de inventario es necesario dividir los productos de la siguiente manera:

Tabla 16 Inventarios

PRODUCTO	TIEMPO DE FABRICACION	CAPACIDAD MENSUAL
SALAS	15 DIAS	10
DORMITORIOS	10 DIAS	12
COMEDORES	10 A 15 DIAS	14
ESCRITORIOS	8 A 12 DIAS	15

6.4.1 Aspectos regulatorios y legales

Mueblería Orna está constituida como un empresa artesanal unipersonal ya que su representante legal goza de los beneficios que posee un artesano.

6.4.2 Empresa Artesanal

Un taller o fábrica artesanal es un centro de producción que atesora una serie de características que la diferencian cualitativamente de otro lugar donde se pueda fabricar cualquier otro objeto.

La capacidad individual en la elaboración de sus productos. Cada objeto que sale de las manos del artesano es único e irrepetible. La sabiduría y el conocimiento tradicional dan vida al producto artesanal realizado. La aptitud del artesano para crear, innovar y conciliar tradición y modernidad es uno de los elementos diferenciadores de todo objeto de artesanía.

Las técnicas de producción son de tradición o costumbre y varía de artesano en artesano, la destreza es una facultad humana. La jornada de trabajo es extensiva pues el artesano trabaja según sus hábitos y costumbres y al ritmo que él desea.

El producto se hace manualmente y es por tanto una producción muy onerosa, de baja escala productiva y lenta. La tecnología es mínima y hay poca tecnología toda ella de tipo mecánica. La capacitación se da en el taller sobre la marcha, y los oficios se aprenden y reconocen por mérito. El peonaje es libre y lentamente el destajo es sustituido por la proletarización de la mano de obra. El empresario es independiente, dueño de su empresa, no cobra IVA y pertenece y es respaldada por un asociación.

Las características que tiene una empresa artesanal son las siguientes:

- Se trata de pequeñas micro y empresas familiares.
- Intensivas en el trabajo.
- Mercados casi en competencia pura y perfecta.
- Herramientas rudimentarias.

- Mano de obra altamente calificada.

- Jornada de trabajo extensivo.

- Producción organizada

6.4.3 Aspectos legales

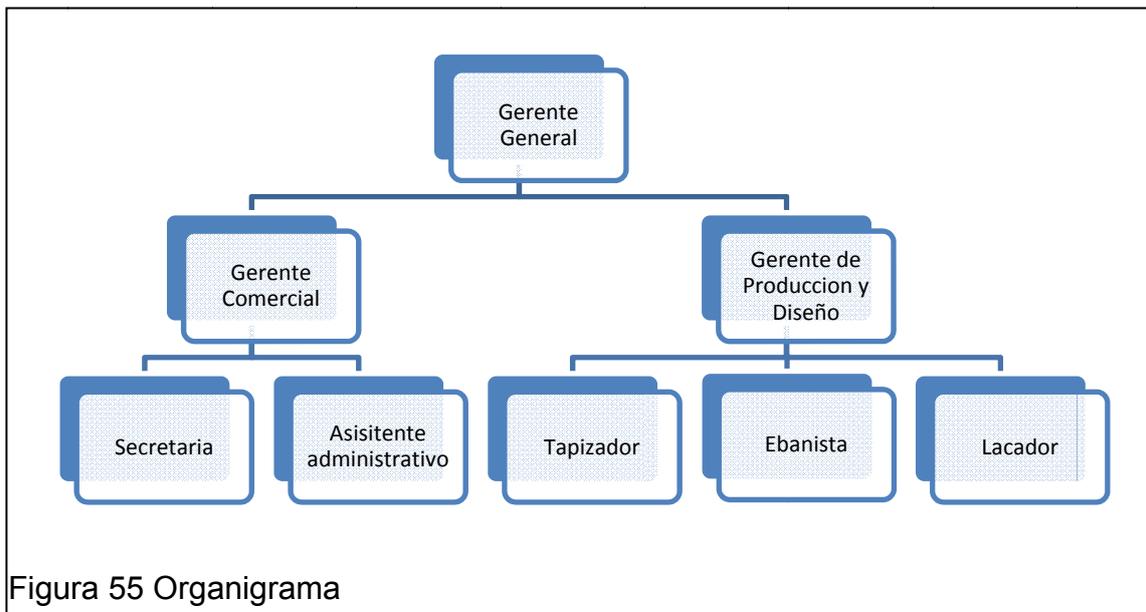
- Las leyes y normativas nacionales.
- Normas del Instituto Ecuatoriano de Normalización
- Normas y reglamentos de la Asociación de artesanos de la Madera

CAPÍTULO VII EQUIPO GERENCIAL

7.1 Estructura organizacional

Según Stephen P. Robbins, en su libro comportamiento organizacional, la organización es la unidad social coordinada deliberadamente, compuesta de una o más personas, que funciona más o menos de manera continua para realizar una o varias metas comunes.

C.4.3 Organigrama



7.2 Personal administrativo clave y sus responsabilidades

Gerente General

Representan legal de la empresa tiene la responsabilidad general de administrar los elementos de ingresos y costos de una compañía. Esto significa velará por todas las funciones de mercadeo y ventas de una empresa, así como las operaciones del día a día.

Sus funciones son:

- Designar todas las posiciones gerenciales.
- Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes departamentos.
- Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo junto con objetivos anuales y entregar las proyecciones de dichas metas para la aprobación de los gerentes corporativos.
- Coordinar con las oficinas administrativas para asegurar que los registros y sus análisis se están ejecutando correctamente.
- Crear y mantener buenas relaciones con los clientes, gerentes corporativos y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa

Gerente Comercial

En dependencia directa del Gerente General de la compañía el Gerente Comercial es responsable del cumplimiento de los objetivos de ventas de la misma.

Sus funciones son

- Selección del personal del departamento comercial.
- Establecimiento de la política de retribución e incentivos del personal de ventas.
- Motivación del personal del departamento.
- Elaboración del presupuesto de ventas anual.
- Elaboración de los presupuestos de gastos del departamento comercial.
- Participación en la Definición de política de precios y condiciones comerciales, mediante su aportación de los efectos de los precios y cualidades del producto sobre el resultado de las ventas.
- Realización de visitas de acompañamiento con los vendedores o coaching.

- Mantenimiento de una relación continuada con los clientes para conocer sus necesidades o problemas.
- Supervisión de las gestiones comerciales.
- Supervisión de los gastos comerciales, en especial, los de ventas.
- Identificación de indicadores del departamento, medición de los mismos con una determinada frecuencia y establecimiento de medidas correctoras.
- Relación y comunicación continua con proveedores
- Establecimiento de las líneas generales del Plan de marketing y en concreto el marketing mix.
- Seguimiento de la ejecución del Plan de Marketing
- Control de los gastos de Marketing

Responsable del proceso: Direccionamiento institucional

Características requeridas:

Tiene que ser una persona con principios y ética, que no revele información importante acerca de la empresa, así como tener los conocimientos, actitud y aptitudes propias de un buen empresario, emprendedor, con carácter y capacidad de tomar decisiones en situaciones adversas. Como mínimo debe contar con un título de tercer nivel, ya sea en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial.

Gerente de Producción

Es el encargado de elaborar un producto de calidad oportunamente y a menor costo posible, con una inversión mínima de capital y con un máximo de satisfacción de sus empleados. Centra sus objetivos a fin de que se cumplan las especificaciones de ingeniería y para que los clientes queden satisfechos con el nivel de calidad del producto y la confiabilidad del mismo durante su vida.

Sus funciones son:

- Mantener una permanente comunicación con el Gerente General para desarrollar sus planes de acción, así como la de sus subordinados
- Supervisar el personal a su cargo, además de presentar los informes de las actividades realizadas, así como cualquier sospecha de daño de la madera
- Coordinar las actividades de producción.
- Solicitar materiales y reportar cualquier anomalía.
- Asegurar diseño, acabados y que el producto se encuentre en óptimas condiciones para su venta.
- Instruir a los empleados para llegar a tener un producto de calidad
- Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.
- Mantener el buen desarrollo y siempre estar al tanto de nuevas innovaciones.

Responsable del proceso: Planificación Técnica

Características requeridas:

Tiene que ser una persona responsable, que esté pendiente de todas las responsabilidades de su puesto con capacidad de mando para manejar a varias personas.

Debe ser una persona comprometida con su trabajo y consciente de la importancia de su labor ya que algún error o falta de atención oportuna, puede representar grandes pérdidas a la empresa. No puede compartir información con alguna persona ajena a la empresa que no sean asesores externos y una previa autorización del Gerente General.

De preferencia debe ser Arquitecto de Interiores

Equipo de trabajo:**Secretaria:**

Debe ser una persona joven con ganas de trabajar y de comprometerse con el objetivo de la empresa, sus funciones las realizará en la tienda de muebles y será la encargada de las ventas de la misma junto al asistente administrativo. Deberá haber culminado sus estudios de colegio y deberá tener buen dialogo y buena presencia.

Asistente administrativo:

Este cargo va dirigido a personas jóvenes que aporten nuevas ideas, proactivas y de gran ayuda para la empresa, será encargada de realizar ciertas gestiones administrativas. Su perfil es de estudiante de carreras administrativas o graduado.

Ebanista, lacador y tapizador

Tienen que ser personas con experiencia en la fabricación de muebles, deben ser puntuales y comprometidos con la empresa ya que depende mucho de sus labores para el éxito de la organización.

7.3 Compensación a administradores y propietario

Las compensaciones que se darán al personal estarán en función de las obligaciones y el cumplimiento de metas para cada cargo, a mas de los beneficios establecidos por la ley.

Las bonificaciones al dueño de la empresa equivaldrán a un 20% de las utilidades netas.

7.4 Política de empleo y beneficios

- ✓ La empresa posee un solo socio, el cual tendrá la potestad de seleccionar, controlar y, cuando sea necesario, sustituir a los diversos trabajadores de la organización.
- ✓ Le corresponderá al inversionista, evaluar, aprobar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los objetivos y metas así como los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo de riesgos, los presupuestos anuales y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones, adquisiciones y enajenaciones.
- ✓ Evaluará la remuneración de los ejecutivos principales.
- ✓ Velará por la integridad de los sistemas de contabilidad y de los estados financieros incluida una auditoría independiente, y la existencia de los debidos sistemas de control, en particular, control de riesgos financieros y no financieros y cumplimiento de la ley.

Política de empleo y beneficios

Contratación del personal de MUEBLERIA ORNA

Mediante una empresa especializada en Recursos Humanos, se procederá a la selección del personal para proveer a la empresa de las personas necesarias para su funcionamiento. Esencialmente, se escogerá a personas dedicadas a levantar la empresa a comprometerse ante todo por el trabajo y que deseen colaborar con sus compañeros para formar un buen equipo.

Las personas que sean escogidas deberán cumplir con los valores corporativos que tiene la empresa.

El proceso de calificación seguirá los siguientes pasos:

1. Mediante la persona contratista, acompañada del Gerente General se procederá a la preselección del personal calificado.
2. Una vez culminado el proceso de preselección, se enviara a Mueblería Orna los diversos currículos de las personas calificadas para así proceder a la selección final.
3. En la mueblería se realizarán entrevistas a las personas que llegaron a estas instancias, con la participación del único socio de la empresa y la persona contratista.
4. Una vez contratada la persona firmara un contrato el cual le traerá los siguientes beneficios:
 - Vacaciones: Como está establecido en el Código de Trabajo, se reconocerá a cada trabajador un periodo de quince días de vacaciones, después de haber culminado el año de trabajo.
 - Sueldo: Los trabajador de Mueblería Orna percibirán sueldos según las funciones que realicen, más todos los beneficios establecidos por la ley.
 - Seguro de Salud: Los trabajadores serán afiliados al Seguro Social.

- Permisos: Los permisos se otorgarán según la necesidad específica. El seguro médico dará los días necesarios para la recuperación del trabajador, encaso de enfermedad.

7.5 Equipo de asesores y servicios

Persona contratista

El objetivo principal de esta, es trabajar con transparencia y demostrar cualidades para contratar empleados aptos para las funciones necesarias de Mueblería Orna.

Características:

- ✓ Persona con experiencia mínima de dos años en la selección de personal en el sector mobiliario.
- ✓ Experiencia para solucionar problemas laborales.
- ✓ Garantizar el profesionalismo de las personas contratadas.

Asesoría legal

El requisito fundamental es poseer conocimientos amplios sobre la industria y disponibilidad inmediata al requerir sus servicios.

Características:

- ✓ Acreditación profesional.
- ✓ Experiencia mínima de tres años

7.6 Salarios de la empresa Mueblería Orna

Los salarios de la empresa están estipulados en la siguiente tabla:

Tabla 17 Salarios de la empresa

ROL DE PAGOS				
CARGO	SUELDO MENSUAL	INGRESO ANUAL	APORTE IEES	TOTAL INGRESOS
GERENTE COMERCIAL	1300	15600	1458,6	14141,4
GERENTE DE PRODUCCION	1000	12000	1122	10878
SECRETARIA	500	6000	561	5439
ASISTENTE	300	3600	336,6	3263,4
LACADOR	400	4800	448,8	4351,2
EBANISTA	400	4800	448,8	4351,2
TAPIZADOR	400	4800	448,8	4351,2
TOTAL ANUAL	4300	51600	4824,6	46775,4

CAPÍTULO VIII CRONOGRAMA

Tabla 18 Cronograma general

NOMBRE DE LA TAREA	DURACION	INICIO
1. REGISTRO DE MARCA	4 días	09/07/2012
2. NEGOCIACION CONTRATO DE ARRENDAMIENTO	1 día	16/07/2012
3. ADECUACION DE PLANTA	15 días	17/07/2012
4. ADQUISICION DE MUEBLES	5 días	17/07/2012
5. ADQUISICION DE MAQUINARIA	15 días	09/07/2012
6. NEGOCIACION CON PROVEEDORES	5 días	30/07/2012
7. ADQUISICION DE MATERIA PRIMA	3 días	06/08/2012
8. INSTALACION DE EQUIPOS	3 días	30/07/2012
9. LIMPIEZA Y ADECUACION DE PLANTAS Y OFICINAS	4 días	02/08/2012
10. CONTRATACION DE PERSONAL	15 días	27/08/2012
11. CAPACITACION AL PERSONAL	5 días	17/09/2012
12. PUBLICIDAD Y PROMOCION	20 días	01/08/2012
13. COMPRA DE CAMION	5 días	27/08/2012
14. MATRICULACION Y SEGUROS	2 días	03/09/2012
15. CREACION DE PAGINA WEB	5 días	29/08/2012
16. ROTULACION	4 días	05/09/2012
17. INICIO DE ACTIVIDADES	1 día	21/09/2012

Diagrama de Gantt:

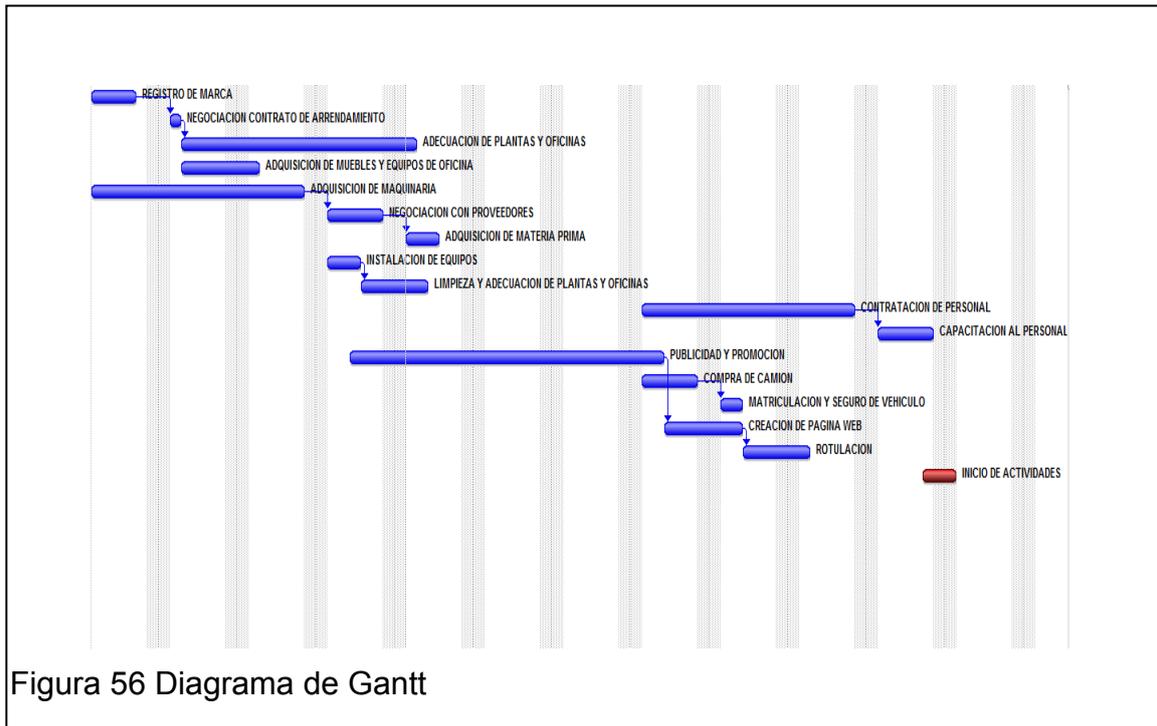


Figura 56 Diagrama de Gantt

CAPÍTULO IX

CRITERIOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS

9.1 Introducción

Todos los negocios se desarrollan dentro de entornos, algunos serán negocios estables y otros no tanto, pero pueden afectar al negocio positiva o negativamente.

Es así que Mueblería Orna desea prever ciertos riesgos y problemas que se pueden presentar afectando el desenvolvimiento programado de la empresa:

9.2 Riesgos

Riesgos Logísticos

Se define como riesgo logístico a aquellos en los cuales no se cumple con el plazo establecido para la entrega o fabricación del producto ya sea por mal clima, por recurso humano, por falla de maquinaria, por cierre de vías, etc., por lo tanto se realizara un plan de contingencia para evitar estos riesgos ya sean económicos y de mano de obra.

Riesgo financiero

Un gran bloque de riesgos financieros es el riesgo de intereses. Este riesgo está muy ligado a las necesidades de prefinanciamiento que podemos tener para abordar operaciones. Si pedimos un préstamo o un crédito bancario, una subida de intereses podrá tener repercusiones importantes en nuestros costes financieros.

Riesgo climático

Se refiere al momento de lacar un mueble o en la entrega de esta haya lluvia, por lo tanto se tratara de adecuar la fábrica para que se pueda lacar sin imprevistos y la compra de un camión para el traslado del producto, costes que están en el plan financiero

Riesgo político

Es algo complicado trabajar con escenarios políticos, al momento el actual gobierno se está estabilizando y estableciendo reglas claras y firmes por el cual ya se puede analizar con mayor seguridad. Sin embargo las reglas suelen cambiar por lo cual se puede contemplar escenarios optimistas y pesimistas.

Riesgo país

El riesgo país, aunque muy similar al político, tiene más que ver con posición socioeconómica y macroeconómica del país, que en un momento incierto puede llegar a impedir el cumplimiento de un contrato. La escasez de divisas, el volumen de la deuda externa o el déficit de la balanza de pagos pueden afectar las relaciones comerciales con determinados países. El riesgo país afecta al clima de negocios de tal forma que crea incertidumbre asociada al rendimiento de la inversión que surge al negociar con las empresas o instituciones de un Estado determinado.

9.3 Posibles problemas

Problema 1:

Falta de capital de trabajo para los primeros meses de actividad

Posible solución

Es natural que al iniciar una compañía no se vean los resultados que se esperan en los primeros meses de funcionamiento; sin embargo los gastos aparecen desde el primer día y deben ser cubiertos, por esta razón se tomara en cuenta dentro del capital de trabajo un monto que permita operar durante los primeros 3 meses de funcionamiento; el valor será determinado dentro del análisis financiero.

Problema 2:

Falla en el tiempo de entrega del producto

Posible solución

Como parte de la política, enfocada 100% a los clientes, es prioridad mantenerlo siempre satisfecho. Parte fundamental del buen servicio, es el cumplir con los plazos de entrega establecidos; sin embargo, no se pueden descartar imprevistos, ya sean por falla del recurso humano o maquinaria de trabajo considerados en una planificación operativa de la organización.

Adicionalmente se incluirá en el capital de trabajo el costo de la producción de muebles estándar, los cuales serán utilizados para publicidad y como back up en caso de ser necesario.

Problema 3:

Falla con el personal de trabajo

Posible solución:

Para evitar tener problemas de falta de personal, en especial de quienes estarán a cargo de la fabricación del producto se tendrán acuerdos con carpinterías u otras mueblerías para que nos puedan ayudar con mano de obra y nosotros a ellos según sea el caso.

Problema 4:

Imprevistos con el proveedor de materia prima

Posible solución:

En caso de tener algún imprevisto con el proveedor de materia prima, se contactará con otros proveedores de madera de la misma calidad.

Problema 5:

Daños en la mercadería

Posible solución:

Al momento de trasladar la mercadería al hogar del cliente se revisa detalladamente que no haya daños de ningún tipo, durante el viaje una persona tiene que ir resguardando y de igual manera debe estar protegida con esponja para que este no sufra ningún imperfecto.

Posterior a la entrega si el mueble sufre algún daño o polilla el cliente tiene el beneficio de que se lo arreglará sin ningún problema llegando a un acuerdo para su regreso.

CAPÍTULO X

PLAN FINANCIERO

Mediante este capítulo se muestra la proyección y evaluación financiera de la fabricación y venta de los muebles.

10.1 Inversión inicial

El objetivo es definir el monto de recursos financieros necesarios para la creación del plan de negocios y ponerla en funcionamiento. Luego de los estudios realizados se procederá a iniciar la fabricación, adquirir equipamiento, compra de materia prima y demás elementos necesarios para el normal funcionamiento de la empresa. Estos elementos toman el nombre de inversiones fijas y de capital de trabajo, que es el medio por el cual se puede financiar la empresa, conocido como inversión de operación. (Jordan, 2006)

El total de la inversión inicial es de USD 77526,44 dividida en inversión fija USD 51675,00 y Capital de trabajo USD 25851,44. *Ver Anexo 4.*

10.2 Fuente de ingresos

Las fuentes de ingresos del negocio contemplan cuatro factores: venta de salas, venta de comedores, venta de dormitorios y venta de muebles de oficina. En lo que se refiere a las ventas proyectadas serán en base a las estrategias de marketing expuestas en el capítulo IV y al crecimiento evaluado para la empresa.

Tabla 19 Fuente de ingresos

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de salas	\$111.000,00	\$135.000,00	\$141.000,00	\$147.000,00	\$153.000,00
Venta de dormitorios	\$ 55.000,00	\$ 69.000,00	\$ 73.000,00	\$ 77.000,00	\$ 90.000,00
Venta de comedores	\$ 60.000,00	\$ 76.800,00	\$ 81.600,00	\$ 86.400,00	\$ 91.200,00
Venta de muebles de oficina	\$ 24.000,00	\$ 28.800,00	\$ 32.000,00	\$ 35.200,00	\$ 38.400,00
Ventas netas	\$250.000,00	\$309.600,00	\$327.600,00	\$345.600,00	\$372.600,00

10.3 Precio de venta

El precio de venta es el valor de los productos o servicios que se venden a los clientes. La determinación de este valor, es una de las decisiones estratégicas más importantes ya que, el precio, es uno de los elementos que los consumidores tienen en cuenta a la hora de comprar lo que necesitan. El precio de venta varía según el tipo de mueble y el diseño que se requiera, sin embargo se toma un precio de venta promedio según el tipo de mueble. (Jordan, 2006)

Ver Anexo 5.

10.4 Costos fijos, variables y semivARIABLES

C.4.3 Costos fijos

Se consideran: Internet, suministros y materiales, arriendo, movilización, sueldos y salarios, depreciación de muebles y enseres, depreciación de equipos de oficina, amortización de interés, cuota de capital.

Ver Anexo 6.

10.4.2 Costos variables

Varían en función del volumen producido o del tiempo de transformación.

10.4.3 Costo total

Es el equivalente monetario de todos los factores consumidos en la obtención del bien o servicio, es decir, la suma de los costos fijos y los variables.

10.5 Margen bruto y margen operativo

En las siguientes tablas se puntualizan los márgenes bruto y operativo proyectados bajo el escenario normal.

Tabla 20 Margen bruto y margen operativo

Márgenes de Utilidad Despalancado					
AÑOS	1	2	3	4	5
Margen Bruto	77%	77%	77%	77%	77%
Margen Operativo	36%	42%	42%	42%	43%
Margen Neto	23%	27%	27%	27%	28%

Márgenes de Utilidad Apalancado					
AÑOS	1	2	3	4	5
Margen Bruto	77%	77%	77%	77%	77%
Margen Operativo	36%	42%	42%	42%	43%
Margen Neto	21%	25%	26%	26%	27%

10.6 Estado de resultados actual y proyectado

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa. Se proyectó a cinco años, en tres escenarios, con y sin financiamiento. Se tomó como base la proyección de ventas para los ingresos y los gastos ocasionados por las ventas. **Ver Anexo 7.**

10.7 Balance general actual y proyectado

Según Fritz, *“el balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios. Este refleja la situación patrimonial de la empresa al momento de iniciarse las operaciones, es decir justo antes de comenzar a registrarse estas.”* (2010; 86). Se proyectó a cinco años con y sin financiamiento. **Ver Anexo 8..**

10.8 Estado de flujo de efectivo actual y proyectado

Constituye un indicador importante de la liquidez de una empresa. Se presenta el flujo de caja proyectado mensual para el año 1 y anual para los siguientes cinco años, en el cual se determinarán los saldos disponibles para pagar dividendos y amortización de préstamos una vez descontados los costos y gastos. **Ver Anexo 9.**

10.9 Punto de equilibrio

Refleja el punto en el que las ventas cubrirán exactamente los costos sin generar utilidad o pérdida, expresándose en valores. Es decir, es el nivel de producción en el cual la utilidad o beneficio es cero.

El punto de equilibrio se logra al vender 95 unidades del producto a un precio de USD 142.207,88 para el primer año de producción, y 1 unidad vendida cada 4 días para que los costos totales iguallen a los ingresos totales. En el segundo

año de producción, el punto de equilibrio se logra al vender 110 unidades de producto al mismo precio promedio. El nivel de ventas en que los costos totales igualan a los ingresos totales es de USD 142.207,88 en el primer año, vendiendo en promedio 9 unidades diarias en el segundo año de producción. Para los siguientes años se detallan en el **Anexo 10**.

$$P.E = \frac{C.F}{PV-CV} \quad (\text{Ecuación 2})$$

10.10 Índices financieros

10.10.1 Liquidez

La empresa cuenta con una buena liquidez que cada año va mejorando. Se pueden solventar los pasivos de corto plazo con los activos de corto plazo. En activo corriente, se cuenta con casi USD 3.85 por cada dólar de pasivo circulante en el primer año de producción.

10.10.2 Rentabilidad

A partir del primer año de producción el retorno sobre la inversión se incrementa considerablemente debido al aumento en las ganancias de la empresa.

Entre el primer y cuarto año de producción existe un incremento en la utilización de los activos de la empresa para generar utilidades. Debido a este aumento, los activos pueden rotar con mayor facilidad incluso en el quinto año donde hay un decremento. **Ver Anexo 11**.

10.11 Valuación

Determina si el plan de negocio es viable o no con el cálculo del Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) junto con el punto de equilibrio y los índices financieros.

El costo de oportunidad con apalancamiento es de 11.80% y sin apalancamiento, 15.50%. *Ver Anexo 12.*

El Valor Actual Neto (VAN) del plan de negocios es positivo en los tres escenarios planteados con y sin financiamiento. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se muestra mayor al costo de oportunidad calculado; de esta forma, se determina la factibilidad y rentabilidad del proyecto, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 21 VAN y TIR

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Esperado</i>	\$71.788,70	\$76.904,35
<i>Optimista</i>	\$94.888,52	\$100.004,17
<i>Pesimista</i>	\$48.688,88	\$53.804,53

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	74,53%	85,30%
<i>Optimista</i>	97,01%	100,73%
<i>Pesimista</i>	58,52%	69,45%

CAPÍTULO XI PROPUESTA DEL NEGOCIO

11.1 Financiamiento deseado

Tabla 22 Necesidad de recursos

NECESIDAD DE RECURSOS	\$ 77.526,44
Apalancamiento	\$53.526,44
Recursos propios	\$24.000,00

Tabla 23 Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
Activo Fijo	\$ 51.675,00
Capital de trabajo	\$ 25.851,44
TOTAL	\$ 77.526,44

La inversión inicial de Mueblería Orna será de \$77.526,44, mismo que serán financiados mediante la contribución de los socios y crédito por parte de una entidad bancaria, a una tasa promedio del 10, 85 % que será amortizada a 5 años

11.2 Estructura de capital y deuda buscada

La inversión inicial tendrá un apalancamiento del 40% que consiste en \$53.526,44 y el resto será financiado por los socios de la siguiente manera:

Tabla 24 Estructura de capital

SOCIOS	\$24000
Socio 1	\$12,000
Socio 2	\$12,000

11.3 Capitalización

Mueblería Orna con el aporte de dos socios, los mismos que ocupan el cargo de gerencias y tomarán decisiones pertinentes al negocio en busca de generar el proceso de la compañía. Se debe considerar la posibilidad de que en un futuro incrementen los accionistas de la empresa, dependiendo del curso de crecimiento del negocio.

11.4 Uso de fondos

El uso de fondos del negocio consta de todos los rubros para emprender el negocio, llegando a obtener la inversión total.

11.5 Retorno para el inversionista

En los siguientes cuadros se detalla claramente el retorno para el inversionista bajo los escenarios antes analizados (esperado, pesimista y optimista)

Tabla 25 Retorno para el inversionista

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Esperado</i>	\$71.788,70	\$76.904,35
<i>Optimista</i>	\$94.888,52	\$100.004,17
<i>Pesimista</i>	\$48.688,88	\$53.804,53

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	74,53%	85,30%
<i>Optimista</i>	97,01%	100,73%
<i>Pesimista</i>	58,52%	69,45%

CAPITULO XII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

12.1 Conclusiones

- En los últimos años, las condiciones de la industria maderera han sido atractivas para la iniciación de nuevas empresas en el Ecuador, ya que la inversión no es tan alta como en las demás industrias y la mano de obra no es de alto valor.
- Los compradores ecuatorianos están interesados en el mueble ecuatoriano ya que tiene excelentes acabados y mano de obra calificada para el proceso de fabricación, sin embargo buscan renovación de diseños por el cual Mueblería Orna presentará nuevos diseños y modelos de muebles.
- La materia prima que se tiene en el país es de las más codiciadas en el mercado latinoamericano ya que se cuenta con gran variedad y la madera es perfectamente tratada. La madera del Ecuador es considerada exótica y escasa ya que el clima del país es favorable para la plantación de árboles.
- El gobierno a través del Ministerio de Industrias y Productividad, está fomentando la innovación en las empresas y ayuda al empresario con fondos de brinda, por lo tanto es una gran ayuda ya que el sector maderero se encuentra dentro de las actividades prioritarias del ministerio.
- La competencia en la ciudad de Quito es alta, sin embargo la mueblería se encuentra en un segmento donde no hay muchas empresas competidoras y el negocio estará dirigido a clientes de clase económica media alta a alta.

- La empresa está constituida como una organización artesanal, sin embargo se realizarán muebles de todo tipo: modernos, clásicos, coloniales y rústicos para de esta manera llegar a clientes de todas las edades.
- La filosofía institucional de Mueblería Orna, se encuentra alineada con los objetivos de la empresa, lo cual permite tener una idea clara de hacia dónde se espera llegar. Adicionalmente los valores y principios institucionales que han sido planteados, se encuentran encaminados a incentivar al desarrollo de una cultura organizacional óptima.
- La investigación de mercados permite determinar variables claves para el planteamiento de estrategias de producto, marketing y segmentación. Se pudo determinar que en el Ecuador existe un alto grado de aceptación de los muebles multifuncionales. Sin embargo, es importante tomar en cuenta los gustos y preferencias del cliente en cuanto a diseños, colores, precios; para lograr un mayor éxito en ventas y ganar participación de mercado sobre la competencia. Adicionalmente, es necesario tener claro los distintos segmentos que se manejarán para cada producto y saber las características de sus consumidores, para de esta manera poder optimizar recursos y enfocar correctamente las campañas publicitarias.
- La planificación de los procesos operativos y productivos de una empresa son importantes para el éxito de la misma. Por tal motivo se enfocará en mantener un óptimo control de recursos y timing para el manejo de sus productos.
- La empresa será dirigida específicamente por el gerente administrativo y el gerente de producción y diseño.

- El análisis financiero del negocio permite entender lo importante de la optimización de los costos de producción, planificación de los gastos de administración y ventas y las decisiones administrativas y financieras que deben ser tomadas en cuenta para incrementar los márgenes de ganancia y retorno sobre la inversión.
- El plan de negocios es viable, positivo y atractivo además de ser rentable.

12.2 Recomendaciones

- Es recomendable establecer el negocio y ponerlo en marcha debido a la viabilidad financiera y comercial.
- Es importante que al realizar el análisis sobre el plan de negocio, se conozca sobre el mismo y las actividades que se realizan, ya sea mediante la experiencia u otras empresas similares ya existentes y posicionadas en el mercado.
- Cuando se realice la inteligencia de mercados es necesario conocer los detalles básicos y características del macro y micro entorno que incidan en la comercialización del producto.
- Después de seleccionar los proveedores y canales de distribución, es importante continuar investigando y analizando otras opciones, ya que se podrían encontrar alternativas con mayor poder de negociación, términos favorables para las dos partes y costos más bajos por la misma materia prima y de mejor calidad.
- Es de vital importancia estar informado acerca de las innovaciones e incursiones de la competencia, ya que permite anticiparse al cambio en el mercado.

- Es fundamental tener en cuenta la innovación y diversificación, puesto que permiten renovar el interés de los clientes por los productos, entrar en nuevos mercados y dejar que los productos entren en declive pero no la empresa.
- Es indispensable que, se mantengan los valores institucionales, el respeto por el medio ambiente y se cumplan a cabalidad la misión y visión planteadas por medio de los objetivos.
- Es necesario que la empresa logre entender a sus clientes y saber cuáles son sus gustos y preferencias. Es recomendable que se utilicen métodos CRM (*Customer Relation Management*) para lograr llegar al cliente de una forma más personalizada y alcanzar más rápidamente los objetivos de fidelización y participación de mercados.

REFERENCIAS

- AIMA, (2009). *Empresarios del subsector de transformación y comercialización de la madera*
- Digital, E. p. (2012). Prentice Hall.
- Ecuador, B. C. (2012). Dirección General de Estudios. *Información Estadística* .
- Forestal, E. (n.d.). *Ecuador forestal*. Retrieved 03 18, 2012, from <http://ecuadorforestal.org/noticias-y-eventos/185-impulsan-la-industria-de-muebles-de-autor/>
- Galindo, E. (2006). Estadística, métodos y aplicaciones. In E. Galindo, *Estadística, métodos y aplicaciones* (p. Ecuador). Quito: Prociencia.
- Gavidia, A. (2011, 06 29). *Slideshare*. Retrieved 05 2012, from Paradigmas de investigación cuantitativa: <http://www.slideshare.net/AnaGavidiaEstrada/paradigmas-8464085>
- IEPI. (n.d.). *Marcas y Signos distintivos*. Retrieved 03 18, 2012, from <http://www.iepi.gob.ec/module-pagemaster-viewpub-tid-3-pid-6.html>
- INEC. (2012). *INEC*. Retrieved enero 20, 2012, from www.inec.com.ec
- Jordan, R. W. (2006). *Fundamentos de Finanzas Corporativas*. Mc Graw Hill.
- Kotler, A. (2003). Marketing. In A. Kotler, *Marketing*. Octava Edición.
- Macías, C. (1998, octubre). *El profesor azul*. Retrieved 06 2012, from www.blogger.com/feeds/4519675611603237915/posts/default
- madera, E. d. (2009). *Boletín del subsector*. Quito.
- Malotra, N. (2008). Investigación de Mercados. In N. Malotra, *Investigación de Mercados*. Quinta Edición - Pearson Education.
- Marketing, D. d. (2012). *Babylon*. Retrieved abril 2012, from http://diccionario.babylon.com/investigaci%25c3%25b3n_exploratoria/
- Marketing, D. d. (2012). *Babylon*. Retrieved from <http://diccionario.babylon.com/Investigaci%C4>
- Marketing, D. d. (2012). *Babylon*. Retrieved from Grupos de enfoque: <http://diccionario.babylon.com/Investigaci%C5>

MCPEC. (2012, 01 14). *www.mcpec.gob.ec*. Retrieved from http://www.mcpec.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1078&Itemid

MIPRO. (2012). *Boletín Sector Maderero*. Quito: MIPRO.

Nacionales, C. (2008, Marzo 30). *Compim*. Retrieved enero 20, 2012, from www.compim.net/stratega/acerca_de.php

Notuslink, 2012. Recuperado junio 2012 de Marketing digital.

<http://www.notuslink.com/>

Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 5 de febrero de 2012, de Código CIU4: <http://www.supercias.gob.ec>

Superintendencia de Compañías. (2012). Recuperado el 12 de mayo de 2012, de *Índices Financieros*: <http://www.supercias.gob.ec/>

ANEXOS

ANEXO 1.***Focus Group***

Grupo focal realizado en la ciudad de Quito, con el objetivo de determinar la aceptación en el mercado del producto: muebles personalizados y multifuncionales.

Número de asistentes: ocho (6) más un (1) camarógrafo.

Datos de los asistentes:

Asistente Número	Nombre del Asistente	Edad	Teléfono
1	Teresa Cabrera	54	02-2541352
2	Janeth Alvear	40	02-2901245
3	Monica Espinoza	39	0985557903
4	Victor Chavez	62	099979305
5	Daniel Salvador	22	0984705443
6	Franklin Orna	41	02-2540324
7	Gabriela Mena	22	02-2443803

Fecha:

23 de enero de 2012

Hora de inicio:

7:30 pm

Hora de término:

8:15 pm

Preguntas realizadas a los presentes

1. ¿Están de acuerdo en optimizar los espacios de la casa o llenarlos de muebles?
2. ¿Qué tipo de madera prefieren? ¿Rustico, tropical o mdf?
3. ¿Qué tan importante es la calidad al momento de su compra?
4. ¿Qué línea de mueble cree que son los más importantes en la hora de hacer la compra?
5. ¿En cuanto a su funcionalidad, piensa que los muebles deberían ser multifuncionales?
6. ¿Cuando escuchan almacén de muebles cual es el primero que se les viene a la cabeza y por qué?
7. ¿Qué diseño es el que más les gusta?
8. ¿Les gustaría que en un almacén se venda diferentes diseños de muebles?
9. ¿Cuánto pagarían por un juego de sala multifuncional completo?
10. ¿Les gustaría que la página web de la tienda tenga la opción para escoger el diseño del mueble?

ANEXO 2.

Nombre: Ezequiel Proaño

Profesión: Ebanista

Experiencia: 25 años en la fabricación de muebles

Duración: 13'05''

Preguntas realizadas:

1. ¿Qué tan conveniente es la fabricación de muebles multifuncionales para la optimización de espacios en el hogar?
2. ¿Es más costoso realizar un solo muebles en vez de hacerlo en serie?
3. ¿En qué tipo de madera es conveniente la fabricación de muebles multifuncionales?
4. ¿Según su experiencia cuál madera es la preferida por el cliente y cuál es su calidad?
5. ¿Cada cuánto tiempo piensa usted que el cliente cambie de muebles?
6. ¿Cómo piensa usted que se puede promocionar el mueble al cliente?
7. ¿Es importante dar a conocer al cliente el proceso de fabricación del mueble, su diseño y materiales?

8. ¿Es posible que se puede fabricar el mueble según el gusto del cliente y personalizado por él?
9. ¿Qué tipo de mueble es más demandado por el cliente?
10. ¿Es preferible que las tiendas de muebles fabriquen un solo tipo de muebles o de varios?
11. ¿Qué opina usted de fabricar nuevos diseños, fuera de lo común?

ANEXO 3.**ENCUESTA**

1. Cuando decida comprar sus muebles se basa en:

- a) Publicidad _____ Periódico ____ TV ____ Pág. Amarillas ____ Radio _____
 - b) Referencias de un amigo o familiar _____
 - c) Recorrió un sector de la ciudad _____
 - d) Otro _____
-

2. ¿Cada cuánto usted cambia de muebles?

- a) Cada año
- b) entre 1 a 3 años
- c) más de 3 años

3. ¿Cuándo fue la última vez que adquirió muebles (usted o su familia)?

- Hace un mes
- b) Hace más de un mes
- c) Hace más de un año

4. ¿Qué elementos llaman su atención en un aviso publicitario?

- a) Precios
- b) Fotos
- c) Promociones
- d) Tamaño del aviso
- e) Otro _____

5. En una escala del 1 al 5 (siendo 5 lo más aceptable), usted prefiere que una mueblería se especialice en un solo tipo de muebles o en varios diseños

- a) 1
- 2
- 3
- 4
- 5 Aceptable

6. Al momento que va piensa en comprar un mueble le gustaría que el diseño de este:

- a) Usted mismo lo proponga
- b) Lo encuentre en la tienda de muebles
- c) Un diseñador vaya a su casa a asesorarle

7. Al momento de su compra, usted prefiere que la calidad del mueble sea
- a) Madera de primera pero caro
 - b) Madera más o menos durable y a un precio accesible
 - c) Madera riesgosa a sufrir daños y barata
 - d) Otro _____
8. De que material le gustaría el tapizado de los muebles:
- a) Tela
 - b) Cuero
9. Que tipos de muebles cambia con más frecuencia
- a) Sala
 - b) Cocina
 - c) Dormitorio
 - d) Otros....
10. Que mueblerías le parecen las mejores al momento de realizar su compra
- Colineal
 - b) Studio Noa
 - c) Tempo
 - d) Otra _____
11. Cuanto es su estimado a gastar en un juego de sala
- a) 500- 1000
 - b) 1000 a 1500
 - c) 1500 a 2,000.00
12. Cuanto es su estimado a gastar en un juego de dormitorio
- a) 500- 1000
 - b) 1000 a 1500
 - c) 1500 a 2000
13. En qué día festivo realizaría una compra de un mueble?
- a) Cumpleaños
 - b) Navidad
 - c) San Valentín
 - d) Día de la Madre o del Padre
 - e) Otro _____
14. ¿Cómo le gustaría enterarse de nuevos diseños?
- a) Catálogos
 - b) Email
 - c) Redes sociales
 - d) Otros _____
15. ¿En su familia quien sería la persona más interesada en compra de muebles?
- e) Papá
 - b) Mamá
 - c) Hermano
 - d) Novio/a
 - Otro _____

16. En su decisión de compra, la multifuncionalidad de los muebles es:

- a) Muy importante
- b) Importante
- c) Poco importante
- d) Nada importante

17. ¿Qué diseño de muebles le atraen más?

- a) Rústicos
- b) Modernos
- c) Coloniales
- d) Otro _____

18. Donde considera más agradable y cómodo el lugar de la tienda

- a) Centro comercial
- b) Local propio
- b) Piso de algún edificio
- d) Otro _____

ANEXO 4.

INVERSIONES EN ACTIVOS

Descripción	Costo Unitario	Cantidad m2	AÑO 1
Maquinaria	\$ 30.000,00		\$ 30.000,00
Maquinaria moldeadora de partes particulares	30.000,00	1	\$ 30.000,00
Muebles y enseres	\$585,00		\$1.015,00
Escritorio	\$180,00	1	\$ 180,00
Silla para oficina	\$70,00	4	\$ 280,00
Sala de reuniones	\$250,00	1	\$ 250,00
Archivadores	\$45,00	5	\$ 225,00
Pizarrones	\$40,00	2	\$ 80,00
Equipos de oficina	\$2.430,00		\$3.660,00
Computadora oficina	\$1.200,00	2	\$ 2.400,00
Central telefónica	\$700,00	1	\$ 700,00
Teléfono	\$30,00	2	\$ 60,00
Impresora	\$500,00	1	\$ 500,00
Vehículo	\$17.000,00		\$17.000,00
Camioneta	\$17.000,00	1	\$ 17.000,00
Total Inversiones			\$ 51.675,00

INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

	ANUAL	MENSUAL	KT INICIAL
Teléfono	1.200,00	100,00	300,00
Arriendo local	12.000,00	1.000,00	3.000,00
Internet	440,00	36,67	110,00
Electricidad	1.200,00	100,00	300,00
Suministros de oficina	1.200,00	100,00	300,00
Nómina Administrativa	61.365,78	5.113,81	15.341,44
Inversión en mercadeo	14.000,00	1.166,67	3.500,00
Etiqueta			3.000,00

25.851,44

TOTAL DE INVERSIÓN INICIAL

77.526,44

ANEXO 5.

PRECIO DE VENTA	
SALAS	\$1500
COMEDORES	\$1200
DORMITORIOS	\$1000
OFICINA	\$800

ANEXO 6.

Total Proyección Costos de Producción					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Pesimista	\$ 53.216,80	\$ 64.428,00	\$ 68.231,80	\$ 72.035,60	\$ 77.067,90
Escenario Optimista	\$ 63.743,20	\$ 77.172,00	\$ 81.728,20	\$ 86.284,40	\$ 92.312,10
Escenario Esperado	\$ 58.480,00	\$ 70.800,00	\$ 74.980,00	\$ 79.160,00	\$ 84.690,00

GASTOS ANUALES					
Descripción	Años				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Teléfono	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Arriendo oficina	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00	\$8.400,00
Arriendo local	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00	\$12.000,00
Internet	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00	\$720,00
Servicios de mantenimiento	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00	\$2.400,00
Electricidad	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Suministros de oficina	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00	\$1.200,00
Suministros de limpieza	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00	\$1.800,00
Nómina Administrativa	\$61.365,78	\$70.319,06	\$75.778,83	\$81.674,37	\$88.042,64
Inversión en mercadeo	\$14.000,00	\$21.300,00	\$23.100,00	\$25.062,00	\$27.200,58
TOTAL	\$90.285,78	\$99.239,06	\$104.698,83	\$110.594,37	\$116.962,64

ANEXO 7.

Estado de resultados sin apalancar					
Ingresos:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de salas	✓ \$ 111.000,00	✓ \$ 135.000,00	✓ \$ 141.000,00	✓ \$ 147.000,00	✓ \$ 153.000,00
Venta de dormitorios	✓ \$ 55.000,00	✓ \$ 69.000,00	✓ \$ 73.000,00	✓ \$ 77.000,00	✓ \$ 90.000,00
Venta de comedores	✓ \$ 60.000,00	✓ \$ 76.800,00	✓ \$ 81.600,00	✓ \$ 86.400,00	✓ \$ 91.200,00
Venta de muebles de oficina	✓ \$ 24.000,00	✓ \$ 28.800,00	✓ \$ 32.000,00	✓ \$ 35.200,00	✓ \$ 38.400,00
Accesorios					
Ventas netas	✓ \$ 250.000,00	✓ \$ 309.600,00	✓ \$ 327.600,00	✓ \$ 345.600,00	✓ \$ 372.600,00
Costo de las ventas					
Costo de salas	\$ 29.230,00	\$ 35.550,00	\$ 37.130,00	\$ 38.710,00	\$ 40.290,00
Costo de dormitorios	\$ 8.250,00	\$ 8.850,00	\$ 9.450,00	\$ 10.050,00	\$ 12.000,00
Costo de Comedores	\$ 15.000,00	\$ 19.200,00	\$ 20.400,00	\$ 21.600,00	\$ 22.800,00
Costo de muebles de oficina	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.000,00	\$ 8.800,00	\$ 9.600,00
Compra de accesorios					
Costo de las ventas	✓ \$ 58.480,00	✓ \$ 70.800,00	✓ \$ 74.980,00	✓ \$ 79.160,00	✓ \$ 84.690,00
Ganancia (pérdida) bruta	✓ 191520,00	✓ 238800,00	✓ 252620,00	✓ 266440,00	✓ 287910,00
Gastos:					
Teléfono	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Arriendo oficina	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00
Arriendo local	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00
Internet	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00
Servicios de mantenimiento	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00
Electricidad	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Suministros de oficina	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Suministros de limpieza	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00
Depreciaciones y amortizaciones	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 9.603,00	✓ \$ 9.603,00
Nómina Administrativa	✓ \$ 61.365,78	✓ \$ 70.319,06	✓ \$ 75.778,83	✓ \$ 81.674,37	✓ \$ 88.042,64
Inversión en mercadeo	\$ 54.000,00	\$ 86.400,00	\$ 94.176,00	\$ 102.651,84	\$ 111.890,51
TOTAL	✓ \$ 101.108,77	✓ \$ 110.062,06	✓ \$ 115.521,83	✓ \$ 120.197,37	✓ \$ 126.565,64
Ingresos operativos netos	✓ \$ 90.411,23	✓ \$ 128.737,94	✓ \$ 137.098,17	✓ \$ 146.242,63	✓ \$ 161.344,36
Participacion trabajadores	✓ \$ 13.561,68	✓ \$ 19.310,69	✓ \$ 20.564,73	✓ \$ 21.936,39	✓ \$ 24.201,65
Impuesto a la renta	✓ \$ (19.212,39)	✓ \$ (27.356,81)	✓ \$ (29.133,36)	✓ \$ (31.076,56)	✓ \$ (34.285,68)
Utilidad Neta	✓ \$ 57.637,16	✓ \$ 82.070,43	✓ \$ 87.400,08	✓ \$ 93.229,67	✓ \$ 102.857,03

Estado de resultados apalancado

Ingresos:	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Venta de salas	✓ \$111.000,00	✓ \$135.000,00	✓ \$141.000,00	✓ \$147.000,00	✓ \$153.000,00
Venta de dormitorios	✓ \$ 55.000,00	✓ \$ 69.000,00	✓ \$ 73.000,00	✓ \$ 77.000,00	✓ \$ 90.000,00
Venta de comedores	✓ \$ 60.000,00	✓ \$ 76.800,00	✓ \$ 81.600,00	✓ \$ 86.400,00	✓ \$ 91.200,00
Venta de muebles de oficina	✓ \$ 24.000,00	✓ \$ 28.800,00	✓ \$ 32.000,00	✓ \$ 35.200,00	✓ \$ 38.400,00
Accesorios					
Ventas netas	✓ \$250.000,00	✓ \$309.600,00	✓ \$327.600,00	✓ \$345.600,00	✓ \$372.600,00
Costo de las ventas					
Costo de salas	\$ 29.230,00	\$ 35.550,00	\$ 37.130,00	\$ 38.710,00	\$ 40.290,00
Costo de dormitorios	\$ 8.250,00	\$ 8.850,00	\$ 9.450,00	\$ 10.050,00	\$ 12.000,00
Costo de Comedores	\$ 15.000,00	\$ 19.200,00	\$ 20.400,00	\$ 21.600,00	\$ 22.800,00
Costo de muebles de oficina	\$ 6.000,00	\$ 7.200,00	\$ 8.000,00	\$ 8.800,00	\$ 9.600,00
Compra de accesorios					
Costo de las ventas	✓ \$ 58.480,00	✓ \$ 70.800,00	✓ \$ 74.980,00	✓ \$ 79.160,00	✓ \$ 84.690,00
Ganancia (pérdida) bruta	✓ 191520,00	✓ 238800,00	✓ 252620,00	✓ 266440,00	✓ 287910,00
Gastos:					
Teléfono	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Arriendo oficina	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00	✓ \$ 8.400,00
Arriendo local	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00	✓ \$ 12.000,00
Internet	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00	✓ \$ 720,00
Servicios de mantenimiento	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00	✓ \$ 2.400,00
Electricidad	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Suministros de oficina	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00	✓ \$ 1.200,00
Suministros de limpieza	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00	✓ \$ 1.800,00
Depreciaciones y amortizaciones	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 10.823,00	✓ \$ 9.603,00	✓ \$ 9.603,00
Nómina Administrativa	✓ \$ 61.365,78	✓ \$ 70.319,06	✓ \$ 75.778,83	✓ \$ 81.674,37	✓ \$ 88.042,64
Inversión en mercadeo	\$ 54.000,00	\$ 86.400,00	\$ 94.176,00	\$ 102.651,84	\$ 111.890,51
TOTAL	✓ \$101.108,77	✓ \$110.062,06	✓ \$115.521,83	✓ \$120.197,37	✓ \$126.565,64
Ingresos operativos netos	✓ \$ 90.411,23	✓ \$128.737,94	✓ \$137.098,17	✓ \$146.242,63	✓ \$161.344,36
Gastos Financieros	✓ \$ 5.569,41	✓ \$ 4.571,67	✓ \$ 3.456,27	✓ \$ 2.209,32	✓ \$ 815,32
Participacion trabajadores	✓ \$ 13.561,68	✓ \$ 19.310,69	✓ \$ 20.564,73	✓ \$ 21.936,39	✓ \$ 24.201,65
Impuesto a la renta	✓ \$ (19.212,39)	✓ \$ (27.356,81)	✓ \$ (29.133,36)	✓ \$ (31.076,56)	✓ \$ (34.285,68)
Utilidad Neta	✓ \$ 52.067,75	✓ \$ 77.498,77	✓ \$ 83.943,82	✓ \$ 91.020,35	✓ \$ 102.041,70

ANEXO 8.

Balance general sin apalancar						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	242.630,00	390.381,44	546.781,44	643.614,89	742.674,15	855.158,53
Activo corriente:	\$ 92.855,00	\$ 240.606,44	\$ 397.006,44	\$ 416.660,00	\$ 445.140,00	\$ 513.347,00
Disponibles en caja	\$ 34.375,00	\$ 169.806,44	\$ 180.180,00	\$ 190.080,00	\$ 204.930,00	\$ 256.002,00
Caja	\$ 25.000,00	\$ 30.960,00	\$ 32.760,00	\$ 34.560,00	\$ 37.260,00	\$ 41.345,00
Bancos	\$ 9.375,00	\$ 138.846,44	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00	\$ 214.657,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ 112.500,00	\$ 141.846,44	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ 112.500,00	\$ 141.846,44	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00
Inventarios	\$ 58.480,00	\$ 70.800,00	\$ 74.980,00	\$ 79.160,00	\$ 84.690,00	\$ 89.675,00
Inventarios de materias	\$ 58.480,00	\$ 70.800,00	\$ 74.980,00	\$ 79.160,00	\$ 84.690,00	\$ 89.675,00
Activos Fijos	\$ 148.775,00					
Terrenos	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00
Edificios	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00
Vehiculos	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
Muebles y enseres	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00
Equipos de Computo	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Equipos de Oficina	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
Equipos y Herramientas	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Provision de cuentas incobrables	\$ -	\$ 21.646,00	\$ 32.469,00	\$ 43.292,00	\$ 51.675,00	\$ 61.278,00
Depreciaciones	\$ -	\$ 10.823,00	\$ 10.823,00	\$ 10.823,00	\$ 9.603,00	\$ 9.603,00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 10.823,00	\$ 21.646,00	\$ 32.469,00	\$ 42.072,00	\$ 51.675,00
Activos intangibles	\$ 1.000,00					
Constitucion	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Amortizaciones	\$ -	\$ 200,00				
Amortizaciones Acum. A. Intan	\$ -	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00
Pasivos	\$ 165.103,56	\$ 115.510,25	\$ 165.406,54	\$ 169.510,25	\$ 169.510,25	\$ 169.510,25
Pasivo corriente	\$ 93.103,56	\$ 63.510,25	\$ 93.406,54	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25
Necesidad de recursos espontáneos		\$ 63.510,25	\$ 93.406,54	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25
Cuentas por pagar proveedores	\$ 72.000,00	\$ 52.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Proveedores locales	\$ 72.000,00	\$ 52.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Pasivo largo plazo						
Préstamos						
Patrimonio	\$ 77.526,44	\$ 274.871,19	\$ 381.374,90	\$ 474.104,64	\$ 573.163,90	\$ 685.648,28
Capital Social	\$ 77.526,44	\$ 77.526,44	\$ 77.526,44	\$ 77.526,44	\$ 77.526,44	\$ 77.526,44
Utilidad/Pérdida	\$ -	\$ 57.637,16	\$ 82.070,43	\$ 87.400,08	\$ 93.229,67	\$ 102.857,03
Utilidades Retenidad	\$ -	\$ 139.707,59	\$ 221.778,03	\$ 309.178,11	\$ 402.407,78	\$ 505.264,81
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 242.630,00	\$ 390.381,44	\$ 546.781,44	\$ 643.614,89	\$ 742.674,15	\$ 855.158,53

Balance general apalancado

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Activos	242.630,00	365.462,15	508.741,93	592.562,41	678.728,61	779.623,11
Activo corriente:	\$ 92.855,00	\$ 353.106,44	\$ 394.480,00	\$ 416.660,00	\$ 445.140,00	\$ 513.347,00
Disponibles en caja	\$ 34.375,00	\$ 169.806,44	\$ 180.180,00	\$ 190.080,00	\$ 204.930,00	\$ 256.002,00
Caja	\$ 25.000,00	\$ 30.960,00	\$ 32.760,00	\$ 34.560,00	\$ 37.260,00	\$ 41.345,00
Bancos	\$ 9.375,00	\$ 138.846,44	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00	\$ 214.657,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ 112.500,00	\$ 139.320,00	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00
Cuentas por cobrar clientes	\$ -	\$ 112.500,00	\$ 139.320,00	\$ 147.420,00	\$ 155.520,00	\$ 167.670,00
Inventarios	\$ 58.480,00	\$ 70.800,00	\$ 74.980,00	\$ 79.160,00	\$ 84.690,00	\$ 89.675,00
Inventarios de materias	\$ 58.480,00	\$ 70.800,00	\$ 74.980,00	\$ 79.160,00	\$ 84.690,00	\$ 89.675,00
Activos Fijos	\$ 148.775,00					
Terrenos	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00	\$ 27.400,00
Edificios	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00	\$ 24.700,00
Vehiculos	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
Muebles y enseres	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00	\$ 1.015,00
Equipos de Computo	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 2.400,00
Equipos de Oficina	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00	\$ 1.260,00
Equipos y Herramientas	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00	\$ 75.000,00
Provision de cuentas incobrables	\$ -	\$ 21.646,00	\$ 32.469,00	\$ 43.292,00	\$ 51.675,00	\$ 61.278,00
Depreciaciones	\$ -	\$ 10.823,00	\$ 10.823,00	\$ 10.823,00	\$ 9.603,00	\$ 9.603,00
Depreciaciones Acum. A. Fijos	\$ -	\$ 10.823,00	\$ 21.646,00	\$ 32.469,00	\$ 42.072,00	\$ 51.675,00
Activos intangibles	\$ 1.000,00					
Constitucion	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
Amortizaciones	\$ -	\$ 200,00				
Amortizaciones Acum. A. Intan	\$ -	\$ 200,00	\$ 400,00	\$ 600,00	\$ 800,00	\$ 1.000,00
Pasivos	\$ 218.630,00	\$ 159.827,89	\$ 200.177,89	\$ 193.609,50	\$ 181.678,81	\$ 169.510,25
Pasivo corriente	\$ 93.103,56	\$ 63.510,25	\$ 93.406,54	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25
Necesidad de recursos espontáneos		\$ 63.510,25	\$ 93.406,54	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25	\$ 97.510,25
Cuentas por pagar proveedores	\$ 72.000,00	\$ 52.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Proveedores locales	\$ 72.000,00	\$ 52.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00	\$ 72.000,00
Pasivo largo plazo	\$ 53.526,44	\$ 44.317,64	\$ 34.771,35	\$ 24.099,25	\$ 12.168,56	\$ -
Préstamos	\$ 53.526,44	\$ 44.317,64	\$ 34.771,35	\$ 24.099,25	\$ 12.168,56	\$ -
Patrimonio	\$ 24.000,00	\$ 205.634,26	\$ 308.564,04	\$ 398.952,92	\$ 497.049,80	\$ 610.112,86
Capital Social	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00	\$ 24.000,00
Utilidad/Pérdida	\$ -	\$ 52.067,75	\$ 77.498,77	\$ 83.943,82	\$ 91.020,35	\$ 102.041,70
Utilidades Retenidas	\$ -	\$ 129.566,51	\$ 207.065,28	\$ 291.009,10	\$ 382.029,45	\$ 484.071,15
Total Pasivo + Patrimonio	\$ 242.630,00	\$ 365.462,15	\$ 508.741,93	\$ 592.562,41	\$ 678.728,61	\$ 779.623,11

ANEXO 9.

FLUJO DE FONDOS SIN APALANCAMIENTOFLUJO DE FONDOSEscenario Esperado

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$250.000,00	\$309.600,00	\$327.600,00	\$345.600,00	\$372.600,00
TOTAL INGRESOS		\$250.000,00	\$309.600,00	\$327.600,00	\$345.600,00	\$372.600,00
EGRESOS						
Costos		\$58.480,00	\$70.800,00	\$74.980,00	\$79.160,00	\$84.690,00
Gastos		\$90.285,78	\$99.239,06	\$104.698,83	\$110.594,37	\$116.962,64
Depreciaciones y Amortizaciones		\$10.823,00	\$10.823,00	\$10.823,00	\$9.603,00	\$9.603,00
TOTAL EGRESOS		\$159.588,77	\$180.862,06	\$190.501,83	\$199.357,37	\$211.255,64
UAI		\$90.411,23	\$128.737,94	\$137.098,17	\$146.242,63	\$161.344,36
Intereses		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
UAI		\$90.411,23	\$128.737,94	\$137.098,17	\$146.242,63	\$161.344,36
Part. Trabajadores 15%		\$13.561,68	\$19.310,69	\$20.564,73	\$21.936,39	\$24.201,65
Total antes Imp. Renta		\$76.849,54	\$109.427,25	\$116.533,45	\$124.306,23	\$137.142,70
Imp. a la Renta 25%		-\$19.212,39	-\$27.356,81	-\$29.133,36	-\$31.076,56	-\$34.285,68
UN		\$57.637,16	\$82.070,43	\$87.400,08	\$93.229,67	\$102.857,03
Depreciaciones y Amortizaciones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversiones	- \$77.526,44					
Principal Deuda						
Total	- \$77.526,44	\$57.637,16	\$82.070,43	\$87.400,08	\$93.229,67	\$102.857,03

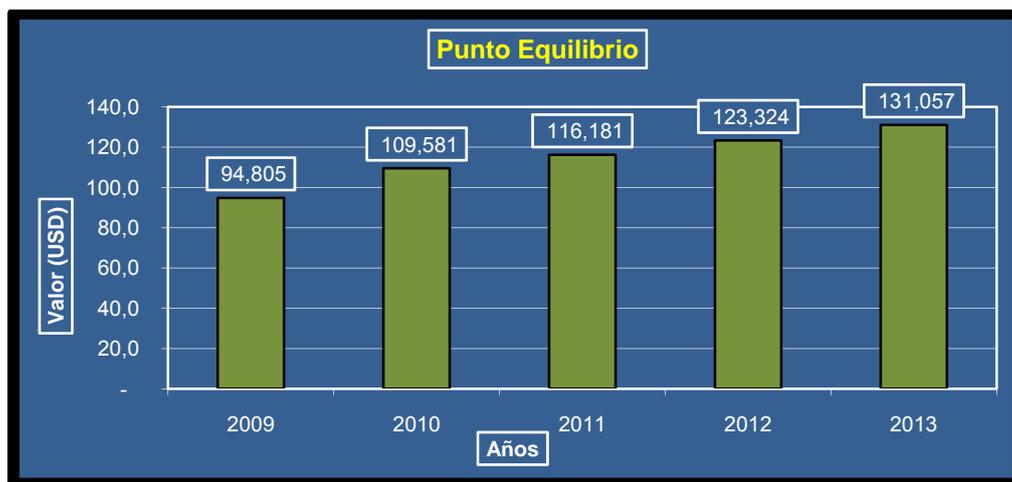
FLUJO DE FONDOS CON APALANCAMIENTO**FLUJO DE FONDOS****Escenario Esperado**

AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS						
Ingresos Operativos		\$250.000,00	\$309.600,00	\$327.600,00	\$345.600,00	\$372.600,00
TOTAL INGRESOS		\$250.000,00	\$309.600,00	\$327.600,00	\$345.600,00	\$372.600,00
EGRESOS						
Costos		\$58.480,00	\$70.800,00	\$74.980,00	\$79.160,00	\$84.690,00
Gastos		\$90.285,78	\$99.239,06	\$104.698,83	\$110.594,37	\$116.962,64
Depreciaciones y Amortizaciones		\$10.823,00	\$10.823,00	\$10.823,00	\$9.603,00	\$9.603,00
TOTAL EGRESOS		\$159.588,77	\$180.862,06	\$190.501,83	\$199.357,37	\$211.255,64
UAI		\$90.411,23	\$128.737,94	\$137.098,17	\$146.242,63	\$161.344,36
Intereses		\$5.569,41	\$4.571,67	\$3.456,27	\$2.209,32	\$815,32
UAI		\$84.841,82	\$124.166,27	\$133.641,91	\$144.033,30	\$160.529,03
Part. Trabajadores 15%		\$13.561,68	\$19.310,69	\$20.564,73	\$21.936,39	\$24.201,65
Total antes Imp. Renta		\$71.280,13	\$104.855,58	\$113.077,18	\$122.096,91	\$136.327,38
Imp. a la Renta 25%		-\$17.820,03	-\$26.213,89	-\$28.269,29	-\$30.524,23	-\$34.081,84
UN		\$53.460,10	\$78.641,68	\$84.807,88	\$91.572,68	\$102.245,53
Depreciaciones y Amortizaciones		\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Inversiones	- \$77.526,44					
Principal Deuda	\$53.526,44					
Total	- \$24.000,00	\$53.460,10	\$78.641,68	\$84.807,88	\$91.572,68	\$102.245,53

ANEXO 10.

Precio					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<i>Precio muebles</i>	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00

PRECIO DE EQUILIBRIO					
Margen de contribución	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00	1100,00
Punto de equilibrio anual (unidades)	95	110	116	123	131
Punto de equilibrio anual (dólares)	\$ 142.207,88	\$ 164.371,45	\$ 174.271,13	\$ 184.985,96	\$ 196.586,21



ANEXO 11.

INDICES DE RENTABILIDAD SIN APALANCAR	
ROI	38%
ROA	37%
ROE	21%

INDICES DE RENTABILIDAD APALANCADO	
ROI	35%
ROA	37%
ROE	21%

ANEXO 12.**DATOS DE
APALANCAMIENTO**

D	\$ 53.526,44
E	\$ 24.000,00
V = D+E	\$ 77.526,44
D/V	0,69
E/V	0,31

**CPPC SIN
APALANCAMIENTO**

D	\$ 0,00
E	\$ 77.526,44
V = D+E	\$ 77.526,44
D/V	0,69
E/V	0,31

CALCULO DEL CPPC apalancado

Kd	14,57%
Ke ap	33,36%
T	36,25%
CPPC nominal	16,74%
inflación Ecuador	4,94%
CPPC real	11,80%

**CALCULO DEL CPPC
desapalancado**

Kd	14,57%
Ke ap	33,36%
T	36,25%
CPPC nominal	16,74%
inflación Ecuador	4,94%
CPPC real	15,50%

	VAN Sin apalancamiento	VAN Apalancado
<i>Esperado</i>	\$71.788,70	\$76.904,35
<i>Optimista</i>	\$94.888,52	\$100.004,17
<i>Pesimista</i>	\$48.688,88	\$53.804,53

	TIR Sin apalancamiento	TIR Apalancado
<i>Esperado</i>	74,53%	85,30%
<i>Optimista</i>	97,01%	100,73%
<i>Pesimista</i>	58,52%	69,45%

