



FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE MUEBLES ARMABLES PARA EL  
HOGAR, CENTROS EDUCATIVOS Y OFICINAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Autor

Mateo Francisco Aguilar Burbano de Lara

Año

2016





FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PRODUCCION Y COMERCIALIZACION DE MUEBLES ARMABLES PARA EL  
HOGAR, CENTROS EDUCATIVOS Y OFICINAS EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el Título de Ingeniero Comercial con mención  
Administración de Empresas

Profesor Guía

Carlos Valladares, MBA

Autor

Mateo Francisco Aguilar Burbano de Lara

Año

2016

## DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

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

---

Carlos Valladares

MBA

100212276-8

## 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.

---

Mateo Francisco Aguilar Burbano de Lara

172094770-2

## AGRADECIMIENTO

Agradezco primero a Dios por todas las bendiciones que ha puesto en mi vida. Esta es una prueba más que junto a Él todo es posible y más sencillo. A mis padres Francisco y Pilar por todo lo que han hecho por mí, este es el resultado de su esfuerzo, dedicación y amor. A mis hermanos por su apoyo incondicional y a mi tutor que me ha guiado en el desarrollo de mi trabajo.

## DEDICATORIA

Para mis padres Francisco y Pilar, gracias por tanto amor y esfuerzo. Doy gracias a Dios por tenerlos en mi vida. Esto es para ustedes. ¡GRACIAS!

## RESUMEN

En los últimos años el consumo de muebles y artículos para el hogar ha ido en aumento. El plan de negocio propone la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles RTA, analizando la factibilidad financiera, operacional y el mercado objetivo ideal para el producto. Para cumplir estos objetivos se utilizaron varios métodos de investigación, entre los principales se encuentran entrevistas a expertos, encuestas, focus group e investigación profunda.

La investigación reveló que el consumo de productos nacional ha aumentado debido a la cantidad de impuestos y aranceles que existen actualmente en el país. Existen nuevas tendencias a nivel mundial y nacional dirigidas principalmente hacia el uso de la tecnología y las compras “on line”.

El mercado objetivo son hombres y mujeres en la ciudad de Quito entre los 25 y 44 años de edad, especialmente las personas simples y modernas. La estrategia de venta del producto está concentrada para la penetración de mercado a través de los precios bajos iniciales. Los principales canales de distribución serán una tienda personalizada exclusiva y la venta por internet por medio de la página web de la empresa. La estrategia de marketing es de más por menos. La principal herramienta para la comunicación y publicidad será las redes sociales.

La inversión que se requiere para el proyecto es de \$42.275,00, monto que será capitalizado 50-50 entre el aporte personal de capital y deuda con el banco. En la evaluación financiera se obtuvo un VAN de \$175.971,82 y TIR de 68%. Se espera que el periodo de recuperación sea de aproximadamente 3 años.



## **ABSTRACT**

In recent years the consumption of furniture and household items has been increasing. The business plan proposes to create a production and marketing company for RTA furniture analyzing the financial feasibility, operations and ideal target market for the product. To meet these objectives, various research methods were used which included interviews with experts, surveys, focus groups and in-depth investigation.

The research revealed that the consumption of domestic products has increased due to the amount of taxes and tariffs that currently exist in the country. There are also new trends at global and national levels aimed mainly towards the use of technology and online shopping.

The target market is men and women from Quito aged between 25 and 44, especially from low and high income brackets. The strategy for product sales is focused on penetrating the market through low prices initially. The main distribution channels will be an exclusive customized store and internet sales through the company's website using the approach of 'more for less'. The main tool for communication and advertising will be social networking.

The investment required for the project is \$ 42,275.00 an amount that will be capitalized 50-50 between personal capital contribution and a bank loan. Along with a financial evaluation of NPV \$175.971,82 and IRR 68% which was obtained. It is expected that it will take about three years to break even.

## ÍNDICE

Capítulo I.....	1
1. Introducción.....	1
1.1 Justificación:.....	1
1.1.1 Objetivo General:.....	1
1.1.2 Objetivos Específicos:.....	1
Capítulo II.....	2
2. Análisis entornos.....	2
2.1 Análisis del entorno externo.....	2
2.1.1 Entorno externo.....	2
2.1.1.1 Entorno Político:.....	2
2.1.1.1.1 Matriz productiva.....	2
2.1.1.1.2 Impuestos y aranceles.....	2
2.1.1.1.3 Tratados comerciales.....	2
2.1.1.2 Entorno Económico:.....	3
2.1.1.2.1 Sector Real.....	3
2.1.1.2.2 Sector Externo.....	3
2.1.1.3 Entorno Social:.....	3
2.1.1.3.1 Tendencias de consumo en los hogares en el Ecuador.....	3
2.1.1.3.2 Tendencias de compras de muebles por generación.....	3
2.1.1.4 Entorno Tecnológico:.....	4
2.1.1.4.1 Innovación y tecnología del sector maderero.....	4
2.1.1.4.2 Maquinaria y Tecnología.....	4
2.1.2 Análisis de la industria.....	4
2.1.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos:.....	4
2.1.2.2 Capacidad de negociación de proveedores:.....	4
2.1.2.3 Capacidad de negociación de los consumidores:.....	5
2.1.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores:.....	5
2.1.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras:.....	5
2.1.3 Matriz EFE.....	6
2.1.4 Conclusiones:.....	6
Capítulo III.....	7
3. Análisis del cliente.....	7
3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa.....	7

3.1.1 Análisis del grupo focal .....	7
3.1.2 Entrevista expertos .....	8
3.1.3 Análisis y conclusiones encuestas .....	9
3.2 Conclusiones investigación cualitativa y cuantitativa.....	10
<b>Capítulo IV .....</b>	<b>11</b>
<b>4. Oportunidad de mercado .....</b>	<b>11</b>
4.1 Descripción de la oportunidad de negocio .....	11
<b>Capítulo V .....</b>	<b>12</b>
<b>5. Plan de marketing.....</b>	<b>12</b>
5.1 Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1 Mercado Objetivo.....	12
5.1.1.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial Mercado Objetivo .....	12
5.1.1.2 Segmentación de Mercado .....	12
5.1.1.2.1 Segmentación Geográfica.....	12
5.1.1.2.2 Segmentación Demográfica.....	12
5.1.1.2.3 Segmentación Psicográfica.....	12
5.1.1.2.4 Tamaño de Mercado Demanda.....	12
5.1.2 Propuesta de Valor .....	12
5.1.3 Estrategia general de Marketing .....	12
5.1.3.1 Posicionamiento.....	13
5.2 Mezcla de Marketing.....	13
5.2.1 Producto .....	13
5.2.1.1 Atributos.....	13
5.2.1.2 Branding.....	13
5.2.1.2.1 Logo.....	13
5.2.1.2.2 Nombre .....	13
5.2.1.2.3 Slogan.....	13
5.2.1.3 Empaque.. .....	14
5.2.1.3.1 Etiquetado.....	14
5.2.1.4 Soporte.....	14
5.2.1.4.1 Atención al cliente .....	14
5.2.1.4.2 Servicio post-venta.....	15
5.2.2 Promoción.....	15
5.2.2.1 Estrategia promocional .....	15
5.2.2.1.1 Publicidad .....	15

5.2.2.2 Promoción de Ventas.....	16
5.2.2.3 Relaciones Públicas.....	16
5.2.2.4 Marketing interactivo .....	16
5.2.3 Plaza:.....	16
5.2.3.1 Estrategia de distribución .....	16
5.2.3.2 Puntos de venta .....	16
5.2.3.3 Estructura del canal de distribución.....	16
5.2.3.4 Tipos de canal.....	17
5.2.4 Precio: .....	17
5.2.4.1 Estrategia de precios .....	17
5.2.4.2 Estrategia de entrada.....	17
5.2.4.3 Estrategia de ajuste .....	17
5.2.4.4 Costo de venta.....	17
5.3 Costeo de las 4P's.....	18
5.3.1 Producto: .....	18
5.3.2 Precio: .....	18
5.3.3 Plaza:.....	18
5.3.4 Promoción:.....	18
<b>Capítulo VI .....</b>	<b>18</b>
<b>6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional.....</b>	<b>18</b>
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización .....	18
6.1.1 Misión .....	18
6.1.2 Visión.....	18
6.1.3 Objetivos.....	19
6.1.3.1 Mediano Plazo .....	19
6.1.3.2 Largo Plazo.....	19
6.2 Plan de Operaciones .....	19
6.2.1 Materia prima: .....	19
6.2.2 Proceso Productivo: .....	19
6.2.2.1 Fase diseño: .....	19
6.2.2.2 Fase producción: .....	19
6.2.2.3 Fase control de calidad. ....	20
6.2.2.4 Fase final:.. .....	20
6.2.3 Maquinaria: .....	20
6.2.4 Proceso de logística:.....	20

6.2.4.1 Fase promocional: .....	20
6.2.4.2 Fase compra efectiva: .....	20
6.2.4.3 Fase despacho producto: .....	21
6.2.4.4 Fase Final: .....	21
6.2.5 Fábrica: .....	21
6.3 Estructura Organizacional .....	21
6.3.1 Estructura legal de la empresa .....	21
6.3.2 Diseño Organizacional .....	21
6.3.2.2 Organigrama .....	21
6.3.2.3 Departamentos y áreas .....	21
6.3.2.3.1 Gerencia .....	21
6.3.2.3.2 Área Administrativa .....	22
6.3.2.3.3 Área de Producción .....	22
Capítulo VII .....	23
<b>7. Evaluación financiera .....</b>	<b>23</b>
7.1 Proyección de estados, situación financiera, estado de flujo de efectivo .....	23
7.1.1 Estado de resultados .....	23
7.1.2 Estado de situación .....	23
7.1.3 Estado de Flujo de efectivo .....	23
7.1.4 Estado de Flujo de caja .....	24
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital .....	24
7.2.1 Inversión inicial .....	24
7.2.2 Capital de trabajo .....	24
7.2.3 Estructura de capital .....	24
7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto .....	24
7.4 Índices financieros .....	24
Capítulo VIII .....	25
<b>8. Conclusiones generales .....</b>	<b>25</b>
Referencias: .....	26
<b>ANEXOS .....</b>	<b>30</b>

## Capítulo I

### 1. Introducción

#### 1.1 Justificación:

En el Ecuador existe una amplia demanda de muebles, en los últimos 5 años el gasto en muebles y artículos para el hogar se ha aumentado y actualmente representa el 5,9% del total de consumo en los hogares, con una alta expectativa de crecimiento. (PROFITAS, 2014). El último año se registró un gasto de más de 140 millones de dólares en el consumo de muebles y artículos para el hogar. (INEC, 2015)

La cultura de consumo en los muebles de madera está cambiando. De acuerdo con las últimas tendencias que se están desarrollando nacional e internacionalmente, el consumidor busca muebles con características que satisfagan sus necesidades actuales que son: la necesidad de ahorro en tiempo y dinero, mayor comodidad de compra y facilidad de transporte, todo con un atractivo diseño. (Revista M&M, 2014). Cada vez va quedando atrás los tiempos en que las personas compraban los muebles grandes y pesados, a un precio alto, debes contratar transporte aparte y esperar semanas para tenerlo en tu hogar.

Tomando en consideración estos factores surgió el plan de negocios de introducir al mercado un mueble que pueda suplir las nuevas necesidades de los consumidores que los muebles antiguos no cumplen, este producto es el mueble RTA. El concepto de mueble RTA significa "Listo para Armar", según María Paz Terán, experta de la industria, a pesar de que ya existen ciertos modelos en el país, este producto es básico, estandarizado y poco conocido, dando una percepción de mala calidad. Es por esto que este plan de negocio se enfocará en la creación y distribución de un mueble RTA de calidad que cumpla con las expectativas del cliente, satisfaga las necesidades actuales de los consumidores y tenga buena aceptación en el mercado.

#### 1.1.1 Objetivo General:

Determinar la factibilidad operacional y financiera junto con la viabilidad de mercado para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles RTA en la ciudad de Quito.

#### 1.1.2 Objetivos Específicos:

- Analizar la industria de fabricación de muebles y el entorno en el que se desenvolverá la empresa evaluando las oportunidades y amenazas.
- Utilizar los resultados de la investigación de mercado para identificar cuál es el mercado objetivo, las necesidades principales del consumidor y la aceptación del producto en el segmento.
- Desarrollar estrategias de ventas y definir los canales de distribución óptimos para el producto.
- Desarrollar estrategias de marketing que ayuden en la penetración de mercado del producto y el posicionamiento de la marca.
- Definir los procesos de producción y comercialización de los muebles, además del personal necesario para el proyecto.
- Realizar una evaluación financiera para determinar la viabilidad y factibilidad del plan de negocio.

## Capítulo II

### 2. Análisis entornos

#### 2.1 Análisis del entorno externo

##### 2.1.1 Entorno externo

Industria: Manufacturera

Código: C3100.01

Descripción: Fabricación de muebles de madera: sillas, sillones, para oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, cines, escuelas, dormitorios, salones, jardines, locales públicos y viviendas, fabricación de muebles especiales para locales comerciales: mostradores, vitrinas, estanterías, banquetas, taburetes y otros asientos para laboratorio, muebles de laboratorio (armarios y mesas).

##### 2.1.1.1 Entorno Político:

###### 2.1.1.1.1 Matriz productiva

El gobierno del presidente Correa ha planteado cambiar la matriz productiva del país. El objetivo de este plan es aumentar la producción nacional, dar un valor agregado al producto local, avanzar un paso más en la cadena de producción que representa para el país la oferta de un producto más competitivo y de mejor aceptación en el mercado internacional. (ANDES, 2014).

Una de las principales razones por las que el gobierno optó por este cambio es la caída en el precio del petróleo. La industria manufacturera es beneficiada con este cambio. En el año 2015 el gobierno invirtió en el sector 2,4 millones de dólares que favorecieron a las empresas de fabricación de muebles. (PROECUADOR, 2014).

###### 2.1.1.1.2 Impuestos y aranceles

Los datos del Banco Central revelan que la exportación de muebles cayó en un 34% al igual que las importaciones en 31%. El presidente de la Asociación Ecuatoriana de Industriales de Madera, analiza que el bajón se debe al aumento en los costos de producción, que se dio a partir de la imposición de las salvaguardas de marzo del año pasado hacia la materia prima (EL COMERCIO, 2016). Además de las salvaguardias los impuestos se han incrementado, en el periodo 2007-2015 la recaudación de impuestos en el país creció un 160%, pasando de 5.361,8 millones a 13.950 millones de dólares. Este aumento se atribuye al incremento en las tarifas, la creación de impuestos y modificaciones a tributos existentes. (COMERCIO, 2016).

Según Paola Mosquera, experta en la industria de muebles, a pesar de que existe variedad de proveedores nacionales, uno de los materiales de mayor importación para la producción de muebles son los herrajes. Esto se debe a que los herrajes internacionales, principalmente de Europa, son de mejor calidad. La tasa arancelaria de los salvaguardias para este producto es del 45%.

###### 2.1.1.1.3 Tratados comerciales

Los principales tratados comerciales de Ecuador son aquellos cuya política arancelaria está basada en la relación de libre comercio dentro del marco de la Comunidad Andina. (FERREQUIM, 2010). Este tratado favorece el trato comercial con Colombia, uno de los principales mercados de exportación e importación de muebles para el Ecuador, las tasa de arancel aplicado es cero (0) para la mayoría de las importaciones que hace Colombia desde Ecuador y viceversa.

Por otra parte, después de años de negociación el Ecuador ha firmado un acuerdo con la Unión Europea para facilitar el comercio entre los países involucrados. A pesar que no existe mayor comercio de muebles de madera entre las partes.

## 2.1.1.2 Entorno Económico:

### 2.1.1.2.1 Sector Real

#### 2.1.1.2.1.1 PIB

La industria que más aporta al PIB nacional es la manufacturera con un 11,80%. Dentro de la composición del PIB manufacturero se encuentra la producción de muebles de madera, que aporta con el 6% del mismo. Se estima que el crecimiento de la industria sea de 3,68% para el próximo año. (EKOS, 2015)

#### 2.1.1.2.1.2 Índice Precios al Consumidor

El índice anual del IPC refleja una inflación del 2,80% en la división de consumo de muebles y artículos para el hogar. Esta subida se atribuye principalmente a la subida de precios de los componentes que conforman la división. Entre estos, están los artefactos grandes para el hogar, productos de limpieza y de mantenimiento. (BCE, 2015). Es importante señalar que la inflación en consumo de muebles se encuentra por debajo del promedio de inflación general (3,53%).

#### 2.1.1.2.1.2 Gasto de consumo

Según la encuesta realizada por el INEC, el gasto de consumo a nivel nacional es de aproximadamente 2 mil millones de dólares. El gasto específico de consumo en muebles de madera y artículos para el hogar es de más de 140 millones, que representada casi el 6% del total de consumo.

### 2.1.1.2.2 Sector Externo

#### 2.1.1.2.2.1 Balanza comercial

La balanza comercial de la industria de la madera y sus productos ha mantenido superávit en los últimos tres años. Esto se debe en gran medida a la reducción en las importaciones debido a las restricciones aplicadas por el gobierno. Cabe recalcar que las exportaciones también se han visto afectadas. A finales del año 2015 el superávit alcanzó los 300 millones de dólares. (EKOS, 2015)

## 2.1.1.3 Entorno Social:

### 2.1.1.3.1 Tendencias de consumo en los hogares en el Ecuador

En los últimos años, los ecuatorianos han incrementado su nivel de gasto en el consumo para el hogar. Sin embargo, también existen cambios en lo que consumen. En comparación, desde el año 2004 al 2014 el consumo de muebles y artículos para el hogar en Ecuador ha aumentado del 4,9% al 5,9%, evidenciando una tendencia positiva en el crecimiento del consumo de muebles. (PROFITAS, 2016)

### 2.1.1.3.2 Tendencias de compras de muebles por generación

Tabla No 1: Porcentaje de cada generación en la compra mueble

Generación	Porcentaje
Generación Y	3%
Generación X	22%
Younger baby boomers	28%
Older baby boomers	24%
Empty nesters	13%
Retirados	10%

Tomado de: Retail Planning Guide, 2012

La tabla No 1 muestra la tendencia de compras de muebles por generación. La generación X, younger baby boomers y older baby boomers representan casi el 75% en la compra de muebles. La generación X se refiere a la población que sigue pagando su vivienda y está empezando a formar una familia, por lo que requiere de muebles. Los younger baby boomers son aquellas personas en que la mayoría está



casada y con su casa pagada, tienen ingresos altos. Finalmente, existe la generación de los older baby boomers los cuales tienen un porcentaje medio (25%) de gente divorciada o viuda. La mayoría de sus hijos se están independizando por lo que provoca que exista una nueva decoración en el hogar.

### **2.1.1.3.3 Tendencias de compras por internet en el Ecuador**

El año pasado, las compras por internet alcanzaron los 58 millones de dólares. (Senae, 2016). Según informes el comprador por internet del Ecuador vive en Quito o Guayaquil y pertenecen a la clase media, sus compras promedio son de 73 dólares y sus paquetes pesan entre 1 y 2 kilogramos. (EL COMERCIO, 2014)

La nueva tendencia de los nuevos compradores “on line” está dirigida hacia la generación de los “millennial” (nacidos entre los años 80 y 90), que dominan la tecnología y tienen la posibilidad de usar servicios financieros como las tarjetas de crédito, transacciones bancarias, entre otros. (EL COMERCIO, 2014)

Según datos del INEC, el grupo de personas que más usa Internet en el Ecuador tiene entre 16-24 años con el 59,4%, seguido de las personas de 25-34 años con el 39,6%.

### **2.1.1.4 Entorno Tecnológico:**

#### **2.1.1.4.1 Innovación y tecnología del sector maderero**

Actualmente se está elaborando el Plan de Mejora de Competitividad para el sector forestal. Bajo este marco, el Ministerio de Industrias y Productividad pretende generar un espacio de nuevos laboratorios para la creación de productos de madera, entre estos los nuevos diseños de muebles, debido a su gran demanda. (PROECUADOR, 2013).

#### **2.1.1.4.2 Maquinaria y Tecnología**

Según la entrevista a Esteban Manzano, experto de la industria de fabricación de muebles, toda la maquinaria y tecnología necesaria para la producción y elaboración de muebles se encuentra disponible a nivel nacional. Existen varias empresas que distribuyen maquinaria de calidad entre ellos roteadores, laminadoras, canteadoras, taladros, entre otros.

### **2.1.2 Análisis de la industria**

#### **2.1.2.1 Desarrollo potencial de productos sustitutos:**

La capacidad de desarrollo potencial de productos sustitutos en la industria de los muebles es baja. Esto se debe a que, a pesar de que exista una gran variedad de muebles con distinto precio, diseño y calidad, no existe un producto que pueda reemplazar los muebles que cada familia necesita en su hogar o que los empresarios necesitan en su oficina. Los muebles son un bien necesario para el buen vivir.

#### **2.1.2.2 Capacidad de negociación de proveedores:**

En general el sector de proveedores para la producción de muebles es bastante amplio, se encuentran varias alternativas de calidad para los materiales necesarios.

- Tableros: Entre los principales proveedores de tableros de melamina y aglomerados están Novopan S.A., Edinca, Pelicano, Masisa, entre otros; estas empresas ofrecen alta calidad en sus productos a buen precio. Por lo que su nivel de negociación es bajo.
- Herrajes: Los herrajes son un material clave para determinar la calidad en los muebles, en el Ecuador existen varios proveedores como IGRM, Xims Herrajes, Ferrequim S.A, Kywi S.A., entre otros. A pesar de que existen varias empresas que ofrecen este producto no todos son de la mejor calidad, por lo que en realidad existen pocos proveedores confiables, inclusive algunas

empresas optan por importar este material desde Europa especialmente desde España. Uno de los principales proveedores es Herrajes Europeos, S.L. Por esto, el nivel de negociación de los proveedores es medio.

- Tornillos: Los tornillos son de fácil acceso en el país, existen muchas empresas dedicadas a la venta exclusiva de los mismos como por ejemplo DISMA, La Casa del Perno, Albiz entre otros. Su nivel de negociación es bajo.
- Cajas: Existen varios proveedores de cajas de cartón necesarias para el empaque de los muebles, entre los principales están Corrucart, Cartopel, y MACROPACK. Todos manejan de manera similar los precios y calidad por lo que su poder de negociación es bajo.

#### **2.1.2.3 Capacidad de negociación de los consumidores:**

En la industria de los muebles existe una gran variedad de alternativas para los consumidores. Esto hace que la capacidad de negociación de los consumidores sea alta. Los muebles son comprados de acuerdo a las posibilidades y necesidades de cada consumidor. Uno de los factores más preponderantes para la decisión de compra es la calidad del mueble, tiempo de entrega y su precio. Por lo que el consumidor busca una relación entre estos factores para decidir en donde comprar, que mueble comprar y sentirse satisfecho con su compra. No existe un nivel alto de fidelidad con la marca.

#### **2.1.2.4 Ingreso potencial de nuevos competidores:**

El ingreso potencial de nuevos competidores representa un nivel medio en la industria de muebles. En las principales barreras de entrada se encuentra la inversión inicial. Es necesario invertir capital para la compra de maquinaria, materia prima, planta y publicidad. Otro factor que influye es la cantidad de competencia que existe en el mercado y que es alta.

Existen 712 empresas que producen muebles de madera, sin contar los contratistas independientes. La gran cantidad de competidores indirectos dificultan conseguir una mayor participación en el mercado. Por último, la falta de experiencia también influye en el ingreso de nuevas empresas ya que existen otras compañías con años de experiencia que saben cómo interactuar en la industria, esto incluye conocer los mejores proveedores, tener procesos sistematizados, distribución del producto, entre otros, proporcionando una ventaja competitiva sobre los nuevos competidores.

#### **2.1.2.5 Rivalidad entre empresas competidoras:**

Después de investigar la industria, se determina que hay dos principales competidores para empresas que produzcan muebles RTA, debido a la similitud en los productos y los precios. Estos son: MODUMADERA S.A. y Home Valsa. Por una parte MODUMADERA S.A. es una empresa con más de 20 años de experiencia, sin embargo tiene apenas un año en producción de muebles RTA. Los ingresos anuales de esta empresa son de 798.873,55 dólares al año en ventas.

Por otro lado, la empresa Home Valsa, está en sus primeros años de funcionamiento. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de muebles entre los cuales están los RTA. Sus ingresos por ventas anuales son de 300.000,00 dólares aproximadamente. A parte de estos competidores directos, están los indirectos los cuales están formados por los constructores independientes que son artesanos que realizan bajo pedido los muebles, es muy informal. Por esto el nivel de rivalidad entre empresas competidoras es medio.

### 2.1.3 Matriz EFE

Tabla No 2: Matriz EFE

Factor Clave	Ponderación	Calificación	Peso Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
Reducción de las importaciones	0,14	3	0,42
Poder de negociación de proveedores medio.	0,10	3	0,30
Tendencia creciente en el consumo de muebles y artículos para el hogar.	0,15	4	0,60
Desarrollo de nueva tecnología en la industria.	0,10	3	0,30
Tendencia creciente hacia la compra de productos "on line".	0,15	4	0,60
<b>Amenazas</b>			
Altos impuestos y aranceles	0,12	1	0,12
Alta competencia directa e indirecta	0,10	1	0,10
Inflación positiva y creciente en el sector de los muebles	0,04	2	0,08
Capacidad de negociación de los consumidores es alta.	0,10	1	0,10
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,62</b>

### 2.1.4 Conclusiones:

- La reducción en las importaciones de muebles provoca y favorece el consumo de muebles nacionales.
- Los aranceles han complicado la importación de herrajes europeos, provocando que el mueble nacional pierda competitividad frente a los muebles de otros países que tienen acceso a herrajes de mejor calidad.
- La tendencia creciente en el consumo de muebles y artículos para el hogar da una mejor oportunidad para las nuevas empresas de capturar el mercado nuevo.
- La creación de nuevos laboratorios y desarrollo de nueva tecnología para la producción de muebles de madera va a crear oportunidades para que las empresas mejoren la calidad de productos y habrá la posibilidad de mayor inversión.
- La nueva tendencia hacia la compra de productos "on line" va a aumentar su impacto e importancia en los próximos años. A partir de la generación de los "millennials" todas las siguientes generaciones dominarán la tecnología y tendrán poder adquisitivo.
- Es necesario tener planes de contingencia y de soporte en el área financiera debido a la tendencia creciente en la imposición de impuestos.
- Los muebles se desarrollan en un mercado altamente competitivo en donde las empresas ya establecidas tienen una alta cuota de mercado.
- La inflación es positiva y mayor a la del anterior año en el sector de los muebles. Sin embargo está por debajo de la inflación general.
- Capacidad de negociación de los consumidores es alta. Ya que existe una gran variedad de oferta de muebles y el mercado es sensible al precio.
- Los muebles no tienen un producto sustituto, convirtiéndolo en un bien necesario para el buen vivir.

## Capítulo III

### 3. Análisis del cliente

#### 3.1 Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1 Análisis del grupo focal

###### Ficha técnica

**Duración:** 32 minutos

**Fecha:** 06/04/16

**Hora:** 18:00

**Ubicación:** Urb. El Condado calle E N73-59 y calle D

**Participantes:** El grupo focal fue realizado entre nueve personas y el moderador. Los participantes habían comprado un mueble en los últimos doce meses. Dentro de las nueve personas había dos parejas, cuatro personas solteras y una persona divorciada. El de menor edad tenía 28 años y el de mayor edad 50 años. El resto variaba entre 30-40 años.

#### **¿Cuál fue la razón por la que compró su último mueble? ¿Cuáles son sus necesidades?**

Los participantes del grupo focal contestaron que compraron el mueble por necesidad. Las necesidades se presentaron cuando hay cambio/renovación de su casa, aumento en los miembros de la familia, la compra de nuevos dispositivos como la televisión. Otras necesidades se presentan cuando quieren trasladar el mueble y no pueden hacerlo debido al tamaño y peso de los mismos. La facilidad de compra también fue mencionada ya que las tiendas actuales demoran mucho tiempo en entregar el producto y a un precio muy alto. La monotonía en los diseños es otra queja de los participantes.

#### **¿Cuál fue el proceso de compra en su última adquisición de muebles? ¿Dónde compró? ¿En qué forma pagaron?**

El proceso de compra es similar entre los participantes. Primero buscan el mueble que necesitan entre las principales tiendas especializadas, visitan varios lugares y analizan cuál es su mejor opción después de diferenciar precios y calidad. El siguiente paso es consultar con su esposo/a y realizan una decisión conjunta. Las personas solteras deciden en ese momento y de forma más rápida que las parejas.

La forma preferible de pago es en efectivo pero depende el monto que sea, a partir de ciertos valores los consumidores prefieren la tarjeta de crédito.

Uno de las principales razones por la que los participantes visitan cierto local es por la recomendación de una persona cercana a ellos.

#### **¿Qué buscan cuando compran un mueble?**

Las principales características mencionadas fueron tres: calidad, diseño y buen precio. También resaltaron que es buena característica de un mueble cuando es de fácil traslado, diferente a los muebles antiguos. El objetivo final de la compra es que cumpla con la necesidad que tienen de la manera más eficaz.

SE PROCEDIÓ A EXPLICAR Y ENSEÑAR UN PROTOTIPO DE UN MUEBLE RTA.

#### **¿Comprarían muebles que ustedes mismo deban armar? Si/No ¿porque?**

Los participantes dijeron que si comprarían este producto. Se mostraron entusiasmados y positivos frente a la idea de este tipo de muebles ya que podría ahorrarles tiempo y dinero. Sin embargo algunos participantes se mostraron un poco dudosos debido a la calidad que podría tener el producto, mencionaron que debía tener una especie de garantía para proceder con la compra.

También mencionaron que es producto innovador que va a facilitar la compra de muebles por su sencillez.

### ¿Qué ventajas/desventajas observarían en este producto?

Ventajas: Fácil traslado, económico, útiles, práctico, opción de poder desarmar, variedad de modelos tanto en tamaño como en colores.

Desventajas: Dudosa calidad, difícil de armar

### ¿Qué opinan acerca de la venta y compra por internet de este producto?

Las personas más jóvenes dijeron que si lo comprarían ya que es algo que lo habían hecho antes por medio de Amazon o Mercado Libre y no habían tenido problemas. Sin embargo, hubo algunos participantes inseguros en cuanto a la seguridad del sitio web.

### 3.1.2 Entrevista expertos

#### Ficha de los entrevistados #1

**Empresa:** Vanguardia Design

**Duración:** 00:43:15

**Fecha:** 30/03/16

**Hora:** 17:11

#### Nombres expertos/Profesión:

Esteban Manzano / Arquitecto en interiores Maestría en Diseño de Inmobiliario

Paola Mosquera / Arquitecta en interiores Maestría en Diseño de Muebles

María Paz Terán / Arquitecta en interiores

#### Conclusiones:

- La industria de muebles ha crecido en los últimos años debido al boom de la construcción y la creación de varias empresas productoras de muebles.
- Actualmente se pueden observar dos tendencias en la compra de muebles:
- La primera tendencia es de la ama de casa de la actualidad que trabaja y que necesita las cosas más prácticas y eficientes.
- La segunda tendencia es la del cliente tradicional, el cliente que busca buenos materiales como la madera o el mármol en diseños regulares.
- Se está desarrollando una tendencia en la cual la gente aprecia mucho más el diseño pero la crisis actual del país afecta la compra de los mismos.
- Existe una gran variedad de proveedores locales. El herraje es la pieza fundamental para la calidad del producto.
- El perfil característico de los clientes son jóvenes entre 30-40 años, por lo general es gente que está empezando una nueva etapa en nueva casa. También vienen familias que están creciendo y necesitan nuevos muebles.
- Es muy complicado que las personas adultas cambien de muebles.
- La decisión de compra es conjunta, todos tienen voz y voto, aunque a veces un poco más de peso es la persona que va a utilizar el espacio.
- La gente prefiere pagar en efectivo para evitar intereses, pocas personas utilizan la tarjeta de crédito.
- Uno de los principales y mejores métodos de venta y publicidad es el internet, y el uso de las redes sociales.
- El target debería estar enfocado en gente joven, entre 30-40 años, también gente de provincia, personas que tienen un presupuesto más económico.
- Actualmente no es bien visto el modelo RTA ya que no hay valor agregado ni mucha calidad, pero un producto de calidad y eficiente podría tener un enorme impacto en el mercado.

#### Ficha del entrevistado #2

**Empresa:** Home Valsa

**Duración:** 00:36:32

**Fecha:** 03/05/16

**Hora:** 13:16

**Nombres experto / Profesión:** Patricio Flores / Arquitecto

#### Conclusiones:

- El proceso productivo parte del diseño, este debe incluir planos, materia prima enfocado al grupo objetivo.

- Actualmente la producción y demanda ha bajado por la situación económica del país. Partidas arancelarias, salvaguardias, impuesto salida divisas y timbres cambiarios han influido
- El modelo RTA facilita la producción en masa a bajos costos y obtener una alta rotación de inventario
- Oportunidad de exportación
- Cliente aprecia la especialización y el asesoramiento, da un valor agregado
- Problema con los herrajes, limitado por problemas con la importación
- Página web y publicidad es esencial para las ventas al consumidor común.
- Venta por internet se va a convertir en algo ineludible por las tendencias mundiales.

### 3.1.3 Análisis y conclusiones encuestas

El tipo de estudio es un sondeo a nivel pre muestreo, no probabilístico y de conveniencia. Las encuestas fueron realizadas a 57 personas de la ciudad de Quito. La encuesta fue principalmente dirigida hacia los adultos jóvenes por sugerencia de los expertos.

- En la pregunta #2 acerca de la decisión de compra existe una clara tendencia y mayoría en favor de la compra de muebles en decisión conjunta, con un 68,6%. Claramente en el momento de comprar muebles la decisión es en pareja o en familia, por lo que cada uno tiene voz y voto.
- En esta pregunta #3, acerca de donde realiza sus compras de muebles, el 85,7% de los encuestados compró en un local comercial. El resto lo hizo con un constructor independiente. La tendencia favorece a la venta en los locales comerciales o especializados de muebles.
- La pregunta #4, que trata acerca del monto gastado en su última compra de muebles, obtuvo igualdad entre las cuatro opciones. Esto quiere decir que el gasto depende mucho del tipo de mueble. No existe una tendencia, gastan de acorde a sus necesidades.
- En la pregunta #5 se pidió calificar la importancia de ciertos elementos con respecto a otros en la compra de muebles. Existió mayor importancia hacia tres elementos: precio económico, diseño y utilidad. Otro elemento importante que sobresale es la calidad. Esta pregunta nos dice claramente que el cliente busca un producto atractivo y de calidad, que le sea útil en su hogar.
- La pregunta #6 buscaba saber cuáles son los medios de comunicación que más usan las personas en la actualidad. Los resultados indican que el 96% de los encuestados usan redes sociales, seguido por la televisión con un 54%. Una gran mayoría utiliza las redes sociales abriendo campo a estrategias de ventas y publicidad para el producto.
- La pregunta #7 buscaba saber acerca del conocimiento de empresas de este tipo de muebles. El 60% de las personas encuestadas no conocen, mientras que el 40% dijo que si, de las personas que si conocen se les pidió que den un ejemplo, las más mencionadas fueron Megamaxi, MegaKiwi y Ferrisariato, entre otras.
- La pregunta #8 buscaba conocer la aceptación de los muebles, el 80% de los encuestados dijeron que si comprarían mientras que el 20% dijeron que no.
- En la pregunta #9, los tipos de muebles que la gente compraría se puede observar una clara tendencia a favor de las estanterías (85%) y de las mesas auxiliares (67,5%).
- En la pregunta #10 los encuestados eligieron el lugar de preferencia para comprar este tipo de muebles en un local especializado con un 82,5% y a través del internet (40%).

- La pregunta #11 buscaba obtener la viabilidad de la posible venta por internet de los muebles, un 61% de las personas dijo que si compraría, las razones más mencionadas fueron la facilidad de compra, la comodidad y la rapidez.

### **3.2 Conclusiones investigación cualitativa y cuantitativa**

Después de realizar la investigación de mercado se puede concluir que el producto tiene una aceptación positiva en el mercado y es atractivo para el consumidor quiteño. A pesar de que ya existen algunas empresas que venden este tipo de muebles, estas no son realmente conocidas por la mayoría de las personas, además de que no existe un local especializado que venda este tipo de muebles. En cuanto a la producción del mueble hay que poner especial atención en el diseño, ya que es la parte más compleja del proceso y una de las características más importantes para el comprador. La calidad y el precio son elementos influyentes en el momento de compra. El uso del internet es indiscutible por las tendencias actuales y puede ser utilizado en las estrategias de venta y publicidad. Las estanterías y mesas auxiliares son los tipos de muebles RTA preferidos por los potenciales clientes mientras que cuando se trata de comedores y dormitorios prefieren los muebles tradicionales.

#### **Comportamiento de compra**

Las investigaciones ofrecieron resultados que aclararon cual es el comportamiento de compra de las personas al momento de adquirir muebles. En primer lugar, las personas visitan varias alternativas antes de decidir, comparando los elementos principales que más influyen en la compra que son precio, calidad y utilidad, dejando en un segundo plano la marca del mueble o la moda. Las compras se las realizan principalmente en un local especializado y ya no en la misma cantidad con el constructor independiente como solía ser años atrás. La decisión de compra es conjunta, padres e hijos tienen voz y voto e influyen en la compra de muebles especialmente cuando es para espacios compartidos, sin embargo cuando es un mueble personal la persona que va a utilizar el espacio tiene un poco más de decisión conjuntamente con la persona que va a pagar por el mueble. La forma de pago más utilizada es el efectivo, ya que las personas lo prefieren para evitar los intereses y no endeudarse a largo plazo, sin embargo es necesario dar la posibilidad de pagar con tarjeta.

Por otra parte, los consumidores son altamente influenciados por lo que compra el resto, es decir la publicidad boca a boca y la opinión del resto afecta el comportamiento de compra. Finalmente, en cuanto a la venta por internet, existe una mayoría que si estaría dispuesta a comprar en línea pero existen personas dudan al respecto, esto se debe principalmente a dudas en la calidad y la seguridad electrónica. Esto no elimina la posibilidad de venta por internet pero si da una pauta acerca de lo que se debe aumentar para dar seguridad a la gente y que la venta electrónica tenga más acogida.

#### **Mercado objetivo**

Gracias a las investigaciones realizadas, se puede conocer y definir un potencial mercado objetivo para el producto de muebles armables. El mercado seleccionado es el de los adultos jóvenes, que están entre los 30-40 años de edad. El nivel socio económico del consumidor va a variar entre el medio, medio-alto y alto. La tendencia actual de los adultos jóvenes es buscar la manera más eficiente y económica de invertir, buscando facilidades en el transporte y productos que suplan sus necesidades. Los modelos RTA buscan suplir las principales necesidades de los consumidores de muebles que son llenar espacios con un atractivo diseño que ofrezca la posibilidad de guardar o exhibir los diferentes artefactos de las personas. Los muebles RTA facilitan la organización y el orden de una manera simple y elegante, que es la necesidad actual de los adultos jóvenes.

## Capítulo IV

### 4. Oportunidad de mercado

#### 4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

La producción y comercialización de muebles RTA presenta una gran oportunidad de mercado en la ciudad de Quito. Actualmente, el gobierno busca cambiar la matriz productiva del país para que el Ecuador no dependa únicamente de la venta de petróleo y de otros recursos naturales. Lo que pretende esta transformación es promover la industrialización del país, siendo especialmente beneficiada la industria manufacturera en la cual se encuentra la producción de muebles. Existen varios incentivos por parte del gobierno para estimular y mejorar la producción nacional, por ejemplo contratos directos o inversión directa del mismo. Cabe recalcar que a pesar de este tipo de motivaciones, el gobierno también impone impuestos y aranceles como las salvaguardias que encarecen los productos necesarios para la producción. Uno de los materiales más afectados son los herrajes.

En los últimos años se ha formado una tendencia creciente en cuanto al gasto de consumo del hogar. Alrededor de 140 millones de dólares son generados gracias a la compra de muebles cada año. Actualmente el país está desarrollando planes para mejorar la competitividad en el sector forestal. Esto incluye la creación de nuevos laboratorios y el desarrollo de nueva tecnología para la elaboración de muebles de madera.

Debido a que no existen productos sustitutos para los muebles, es imprescindible tener un valor agregado que te diferencie de la competencia. A pesar de que existe en el mercado ciertos tipos de muebles RTA, no existe un local especializado que venda únicamente muebles de este tipo, lo que abre la oportunidad de ser de las primeras empresas en especializarse en este producto. La investigación de mercado reflejó que el 64% de las personas encuestadas no conocían de este tipo de muebles y el 79% mantuvieron que si comprarían muebles RTA. Dando una excelente apertura para dar a conocer el producto como algo novedoso y posicionarse en la mente del consumidor.

El focus group aclaró las necesidades que presentan actualmente los consumidores de muebles. Entre las principales necesidades se encuentran la practicidad y simplicidad en el momento de la compra y del producto. Otra necesidad es ayudar a cubrir espacios con la posibilidad de mejorar la organización del hogar.

Según las entrevistas realizadas a expertos en la investigación cualitativa, se puede observar nuevas tendencias en cuanto al consumo de muebles, por ejemplo el número de mujeres que trabajan aumenta cada vez más obligando a buscar más practicidad y simplicidad al momento de realizar las compras. Otro factor a considerar es que con la crisis económica que está atravesando actualmente el país, los productos económicos y de calidad van a tomar más importancia.

La compra por internet ofrece una excelente oportunidad de venta al público. Expertos de la industria mencionan que la tecnología es un movimiento inevitable por las tendencias mundiales. En Ecuador, las ventas por “on line” alcanzaron los 58 millones de dólares. Las principales necesidades insatisfechas de los consumidores de muebles es la dificultad en el traslado de los muebles, la monotonía en el diseño, y los altos precios que deben pagar.

Por esto, la oferta de negocio radica en un mueble innovador, sencillo y de calidad, con precio accesible y utilizando los mejores materiales a disposición para su producción. Con las últimas tendencias que se están dando en el país este producto puede tener una gran acogida y tener éxito en el mercado de la ciudad de Quito.



## Capítulo V

### 5. Plan de marketing

#### 5.1 Estrategia general de marketing

##### 5.1.1 Mercado Objetivo

###### 5.1.1.1 Mercado Relevante y Cliente Potencial Mercado Objetivo

Según la investigación de mercado realizada y las opiniones de los expertos, se determinó que el mercado objetivo de los muebles RTA es hombres y mujeres entre los 25 y 44 años de edad, de clase media, media alta y alta de la ciudad de Quito. La edad del mercado objetivo hace referencia e incluye a las personas que más usan el internet y tienen poder adquisitivo.

###### 5.1.1.2 Segmentación de Mercado

###### 5.1.1.2.1 Segmentación Geográfica

El producto será ofertado inicialmente en la ciudad de Quito, incluido los Valles, la cual consta con una población total de 2.239.191 entre hombres y mujeres (INEC, 2010). Después se analizará la opción de expandir el mercado a otras ciudades.

###### 5.1.1.2.2 Segmentación Demográfica

Para la parte demográfica, según los resultados de la investigación de mercado realizada se consideró la edad de las personas entre 25 y 44 años de clase socioeconómica media, media-alta, alta. Según datos del INEC, entre estas edades el 32,5% son casados y el 36,5% son solteros, el 46,9% tiene vivienda propia y el 21,4% arrienda. La cifra final se acerca aproximadamente al 30,4% de la población total de Quito.

###### 5.1.1.2.3 Segmentación Psicográfica

En la segmentación psicográfica se tomó en cuenta los hábitos de consumo de los estratos del nivel socioeconómico de la ciudad. Los niveles elegidos son C+, B y A. Las principales características de estos niveles son que el 90% utiliza el internet, los jefes de hogar tienen empleo remunerado y poseen por lo menos un dispositivo electrónico como la computadora o televisión. En los niveles A y B, el 90% de las personas realizan sus compras en centros comerciales, tiendas personalizadas e internet; en la clase C+ el 38% lo hace. (INEC, 2010). La cifra contempla el 35,9% de la población de Quito.

###### 5.1.1.2.4 Tamaño de Mercado Demanda

Gracias a las distintas segmentaciones realizadas, se obtuvo que el tamaño de mercado demanda sea de 244.376 personas aproximadamente. Este número de personas son las que encajan en el perfil del consumidor establecido.

#### 5.1.2 Propuesta de Valor

El mueble RTA fue creado para facilitar la vida del consumidor. Ofrece características para satisfacer las necesidades que el cliente no puede encontrar en el mercado actual. Gracias al diseño del empaque se simplifica el transporte y la movilidad del producto. La facilidad de armado lo convierte en un mueble práctico que además, al hacerlo "uno mismo", proporciona un sentido de personalización al consumidor. Una de las ventajas únicas que se ofrece a los consumidores es la venta por internet y entrega a domicilio. El producto final para el consumidor es un mueble útil y de buena calidad.

#### 5.1.3 Estrategia general de Marketing

La estrategia general de marketing que se va a utilizar es la de más por menos. Ofrecer al cliente características que no encuentra en otros muebles a un precio más económico que el de la competencia.

### 5.1.3.1 Posicionamiento

Para todos los adultos jóvenes que buscan facilidades de compra y productos prácticos, los muebles RTA cumplen las necesidades actuales de los nuevos consumidores de muebles ofreciendo un producto de gran diseño y calidad a un precio económico con respecto a sus competidores.

## 5.2 Mezcla de Marketing

### 5.2.1 Producto

#### 5.2.1.1 Atributos

Los principales atributos de los muebles RTA fueron seleccionados en base a los resultados más mencionados tanto en el focus group como en las encuestas. Los atributos principales son: Simplicidad, diseño y precio.

- Simplicidad: La simplicidad es uno de los principales atributos de los muebles RTA. Una de las principales razones es la forma en que viene el producto. El mueble viene desarmado por partes, por lo que el cliente debe armar el modelo guiándose a través de simples instrucciones y utilizando herramientas comunes. Otra razón para la simplicidad del producto es el diseño del empaque. Gracias a esto el cliente puede cargar sin problemas el mueble y transportarlo en su propio vehículo, sin el riesgo de que se pierda la integridad del mueble.
- Diseño: Los muebles RTA tienen una gran variedad de diseños de un mismo tipo de mueble. El consumidor puede elegir entre varias opciones de colores, tamaños, e incluso materiales para su mueble, ofreciendo una amplia selección para el cliente en el momento de compra.
- Precio: Uno de los atributos más relacionados a los muebles RTA es el precio económico. Debido a que cada cliente debe “armar el mismo” el producto, este tiene una compensación en el precio. La producción en serie de estos muebles permite tener un precio más bajo que los muebles tradicionales.

#### 5.2.1.2 Branding

El branding de la marca está compuesto principalmente por tres partes. El logo, el nombre y el slogan.

##### 5.2.1.2.1 Logo

La idea para el logo fue utilizar un mueble que forme cada letra del nombre.



##### 5.2.1.2.2 Nombre

El nombre de la empresa es IDEAR. El nombre fue elegido debido a la simpleza y la idea que transmite, que consiste en que cada cliente puede “idear” la forma de decorar su espacio personal. Además presenta características de neuro-marketing recomendables, las cuales son que es corto y fácil de recordar.

##### 5.2.1.2.3 Slogan

El slogan es “Tu espacio, a tu manera”, la frase es corta y transmite la idea sobre lo que la empresa quiere transmitir y va acorde al producto. La idea del slogan es que la gente pueda relacionarse con él y comprender que es cada cliente quien arma su espacio de la manera que él quiere. Dando la sensación de personalización y creación

del propio espacio personal. La empresa es la herramienta que te facilita la posibilidad de realizarlo con los mejores materiales y diseños.

### 5.2.1.3 Empaque

El empaque del producto será el tradicional de los muebles RTA, según el diseñador gráfico Daniel Villalobos, este empaque está compuesto por dos bandejas: una tapa y una contenedora de cartón, creadas para que el producto entre justo, sin la necesidad de retenedores internos. El cartón deberá resistir alrededor de 20 kg, que es el peso estándar máximo que una persona puede cargar sin complicaciones.

Otro aspecto importante que va a tener el empaque es la impresión de una fotografía del diseño final armado del producto, para facilidad de observación en los consumidores al momento de compra. Cabe recalcar que las instrucciones de armado estarán dentro de la caja.

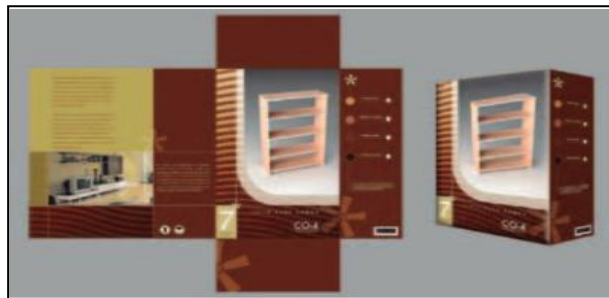


Figura No 2: Ejemplo empaque mueble RTA  
Tomado de: Revista MM

#### 5.2.1.3.1 Etiquetado

El etiquetado será realizado bajo el reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 104 "MUEBLES", el cual tiene los siguientes requisitos.

El rotulado de los muebles de oficina y de hogar debe contener la siguiente información en una placa de 50 mm x 25 mm:

- Nombre del productor o marca.
- Fecha de elaboración
- Tipo de mueble y color
- País donde fue elaborado
- La etiqueta debe ser autoadhesivo y debe estar ubicada en un sitio donde se lo pueda ver con facilidad.
- El rotulado de los muebles escolares contemplados en este reglamento técnico deben cumplir con lo establecido en el capítulo correspondiente de la norma NTE INEN 2583 vigente.
- La información del rotulado debe estar en idioma español, sin perjuicio de que se pueda incluir esta información en otros idiomas.

#### 5.2.1.4 Soporte

##### 5.2.1.4.1 Atención al cliente

Uno de los puntos de atención al cliente está enfocado hacia la página web. Aquí habrá videos en los cuales se demuestra paso a paso como es el armado del mueble. Este servicio fue creado ya que una de las dudas más recurrentes mencionadas en la investigación de mercados es la dificultad en el armado.

Otro servicio enfocado a la atención al cliente es la asesoría de decoración. El proceso consiste en que el cliente lleva fotos de su departamento y el diseñador aconseja al

cliente en qué lugar se vería mejor. Es posible mostrar una vista previa de como luciría a través del uso de photoshop. El experto Patricio Flores afirma que el cliente aprecia el asesoramiento ya que es un valor agregado para ellos.

#### **5.2.1.4.2 Servicio post-venta**

En el servicio post-venta nace otra diferenciación con la competencia. Después de 24 horas de cada compra la empresa se comunicará utilizando vía correo electrónico con el cliente para completar una encuesta acerca de su satisfacción con la compra que realizó. Esta encuesta estaría relacionada con la calidad esperada, la facilidad en el armado, su utilidad, entre otras.

En caso de que el cliente haya tenido problemas con la instalación se le ofrecerá soluciones inmediatas entre las cuales existe el servicio de armado a domicilio con un costo adicional.

### **5.2.2 Promoción**

#### **5.2.2.1 Estrategia promocional**

La estrategia promocional planteada por IDEAR tiene como objetivo principal informar a su segmento de mercado acerca de los productos que fabrica y comercializa la empresa, eventos especiales a realizar, publicidad convincente, promociones atractivas, consiguiendo de esta manera el posicionamiento de la marca en el mercado.

La utilización de los medios de comunicación directos para la estrategia promocional se basa en tres puntos fundamentales: la publicidad, las relaciones públicas y la promoción de ventas.

##### **5.2.2.1.1 Publicidad**

El 96% de los encuestados usan las redes sociales, por esto la publicidad se va a centrar en la utilización de canales directos de comunicación, además de la creación de una página web propia del negocio.

- **Redes sociales:** El manejo de las redes sociales será realizado por un Community Manager encargado de utilizar Facebook e Instagram para la comunicación con el mercado objetivo a través de estados y posts tanto del producto como de la marca. Una de las principales ventajas de utilizar este medio es que se puede dirigir específicamente al segmento de mercado al que se quiere llegar. La pauta destinada será de 350 dólares mensualmente.
- **Página web:** Según las características psicograficas de los estratos C+, B y A presentadas por el INEC, el 90% del mercado objetivo utiliza el internet y tiene al menos una computadora en su hogar. Por esta razón la empresa IDEAR utilizará la página web para comunicar la Misión, Visión, Valores, Objetivos, Políticas de Calidad de la empresa, nuevos productos, lanzamiento de los mismos, promociones de venta, entre otras.

Una de las características principales de la página web es que servirá como tienda virtual. Aquí habrá un catálogo virtual con todos los productos disponibles incluyendo imágenes, diseños y precios. Además de esto, el cliente tendrá la opción de comprar directamente en la misma página.

Para mejorar el servicio post-venta, se habilitará un espacio en donde cada cliente podrá comunicar directamente sus criterios y apreciaciones. Esta evaluación nos dará información importante para que la empresa pueda tomar acciones inmediatas. El costo de la página web es de 500 dólares.

### 5.2.2.2 Promoción de Ventas

La empresa se enfocará en incentivos de corto plazo para fomentar las ventas del producto. Se realizarán promociones comerciales a través de displays en lugares públicos de alta recurrencia como los centros comerciales, con el fin de atraer a los potenciales clientes al local de la empresa. En el display se indicará cual es el producto, cual es el proceso de armado y cuáles son sus atributos principales. De igual manera se ofrecerán promociones para el consumidor, estas consisten en entregar cupones de descuento a las personas que participen y presencien el display del producto. También se entregarán flyers con información acerca de la empresa y sus productos. Finalmente, el último incentivo será la creación de códigos QR. Las personas que ingresen al fan page de Facebook, y pongan "Like" obtendrán acceso a cupones promocionales.

### 5.2.2.3 Relaciones Públicas

El programa de relaciones públicas de la empresa estará dirigido hacia la ayuda a personas de pocos recursos que necesiten muebles. La estrategia consiste en entregar modelos simples a familias de bajos estratos, tomar fotografías y difundir a través de la página web y redes sociales de la empresa, con el fin de llamar la atención de los medios de comunicación y obtener alguna reseña en una revista o un espacio corto televisivo.

### 5.2.2.4 Marketing interactivo

El marketing interactivo será realizado utilizando medios de comunicación masiva como las redes sociales y el internet. Gracias a la facilidad de segmentación en Facebook es posible comunicarse directamente con el mercado objetivo de la empresa ofreciendo interacción y personalización en el mensaje. La comunicación se realizará por medio de posts. Los posts tendrán tips de decoración y trivias diseñadas para aumentar la interacción del público. Uno de los objetivos será aumentar la exposición e ingreso a la página oficial de la empresa. El catálogo virtual también será útil para llamar la atención de las personas.

## 5.2.3 Plaza:

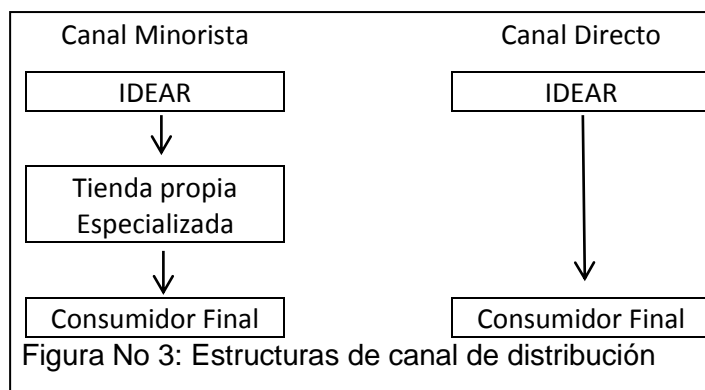
### 5.2.3.1 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución que utilizará IDEAR será la Distribución Selectiva. La razón de utilizar esta estrategia es que favorece y permite mejorar la calidad del servicio post-venta.

### 5.2.3.2 Puntos de venta

- Tienda especializada propia
- Tienda virtual

### 5.2.3.3 Estructura del canal de distribución



#### 5.2.3.4 Tipos de canal

La empresa contará con dos canales principales de distribución para facilitar la transferencia del producto hacia el cliente. El primer canal es a través de una cadena de distribución minorista, en la cual se comercializa directamente entre el local y el cliente. El tipo de minorista es una tienda especializada propia.

El segundo canal es directo, utilizando el e-commerce. La empresa cuenta con una tienda virtual en la página web en la cual el cliente podrá adquirir directamente el producto y este será transportado a su hogar en un tiempo determinado.

#### 5.2.4 Precio:

##### 5.2.4.1 Estrategia de precios

Los resultados de las encuestas y el focus group revelaron que una de las características más relacionadas con el modelo RTA es el precio económico. Por eso, la estrategia de precios está enfocada en los precios bajos, para obtener una maximización de la participación de mercado.

##### 5.2.4.2 Estrategia de entrada

Debido a la sensibilidad hacia el precio que presenta la industria de los muebles, la estrategia de entrada será fijar un precio bajo de penetración de mercado. Los precios serán introducidos a través de altos descuentos en los primeros meses. Este precio fue obtenido a través de un benchmarking, analizando los precios de las dos principales empresas competidoras y los descuentos de introducción al mercado.

Tabla No 3: Precios por producto de la competencia

	<b>Estantería</b>	<b>Mesas Auxiliares</b>
<b>MODUMADERA S.A</b>	374,00 \$	115,00 \$
<b>Home Valsa</b>	354,00 \$	110,00 \$
<b>IDEAR S.A</b>	300,00 \$	108,00 \$

El precio incluye el margen de ganancia de un 42% en las estanterías y un 2% en las mesas auxiliares.

##### 5.2.4.3 Estrategia de ajuste

Para la estrategia de ajuste se va a utilizar la reducción de descuentos. Cuando el mercado ya esté familiarizado con el producto se irán reduciendo paulatinamente la cantidad de descuentos promocionales creados en la campaña de marketing. De esta manera se podrá obtener el precio final que quiere la empresa. El precio final de las estanterías será de 312,18 dólares y el de la mesa auxiliar de 113,20 dólares.

El precio final está contemplado para obtener un margen de utilidad del 47% en las estanterías y del 7% en las mesas auxiliares.

##### 5.2.4.4 Costo de venta

Tabla No 4: Costo de venta por producto

<b>Costo de Venta Estanterías</b>	212,19 \$
<b>Costo de Venta Mesas Auxiliares</b>	106,23 \$

En el costo de venta están contemplados la materia prima, la mano de obra y los costos fijos de producción.

### 5.3 Costeo de las 4P's

#### 5.3.1 Producto:

Se tomó en consideración todos los costos que influyen para la producción, esto incluye materia prima, mano de obra. A medida que aumenta la producción disminuyen los costos (economías de escala).

Tabla No 5: Costo unitario por producto proyectado

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo por Estantería</b>	\$ 212,46	\$ 180,62	\$ 151,50	\$ 142,47	\$ 141,33
<b>Costo por Mesa Auxiliar</b>	\$ 106,23	\$ 90,31	\$ 75,75	\$ 71,23	\$ 70,66

#### 5.3.2 Precio:

El margen de utilidad aumenta en un 5% para ambos productos en el transcurso del año 1 hasta el año 5. Las estanterías llegan al 47% de utilidad mientras que la mesa llega al 7%.

Tabla No 6: Precio por producto proyectado

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Precio por Estantería</b>	\$ 300,00	\$ 303,00	\$ 306,03	\$ 309,09	\$ 312,18
<b>Precio por Mesa Auxiliar</b>	\$ 108,35	\$ 109,55	\$ 110,75	\$ 111,97	\$ 113,20

#### 5.3.3 Plaza:

Se tomó en cuenta los gastos por arriendo de la tienda personalizada, el transporte de los productos hacia los domicilios de los clientes y la manutención de la tienda virtual. Existe un aumento en el año tres debido a la cantidad de entregas adicionales que debe hacer la empresa de transporte.

Tabla No 7: Costo de plaza proyectado

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Plaza</b>	\$ 4.380,00	\$ 3.880,00	\$ 5.160,00	\$ 5.160,00	\$ 5.160,00

#### 5.3.4 Promoción:

La publicidad disminuye hasta un monto constante. Los primeros años incluye una mayor pauta en las redes sociales y entrega de flyers.

Tabla No 8: Costo en publicidad y promoción proyectado

Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Costo Promoción</b>	\$ 2.900,00	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00

## Capítulo VI

### 6. Propuesta de filosofía y estructura organizacional

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

##### 6.1.1 Misión

Producir y comercializar los mejores muebles RTA de la ciudad de Quito para hombres y mujeres que gustan de buen diseño y calidad. Realizado bajo rigurosos procesos, supervisados y fabricados por profesionales altamente calificados, comprometidos a la elaboración y entrega a tiempo.

##### 6.1.2 Visión

Convertirse en los siguientes cinco años en una empresa altamente reconocida por su trabajo y producto de calidad. Llegar a ser uno de los proveedores más importantes de muebles RTA a nivel nacional.

### 6.1.3 Objetivos

#### 6.1.3.1 Mediano Plazo

- Contratar dos operarios para el tercer año.
- Conseguir un distribuidor minorista para el segundo año.
- Inaugurar una tienda sucursal en Guayaquil para el tercer año.

#### 6.1.3.2 Largo Plazo

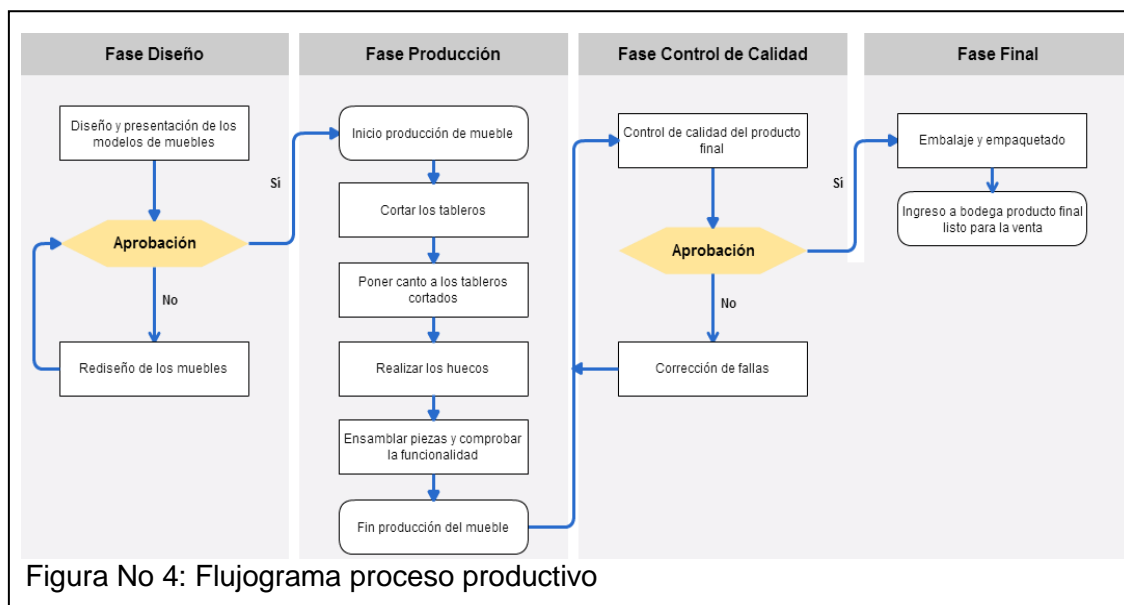
- Exportar el 20% de la producción trimestral al Perú en siete años.
- Inaugurar una tienda sucursal para el quinto año.
- Adquirir un camión de tres toneladas para la distribución al finalizar el quinto año.

## 6.2 Plan de Operaciones

### 6.2.1 Materia prima:

El primer paso en el plan de operaciones es la compra de materia prima necesaria para la producción. Esto incluye herramientas y materiales. Los tableros serán adquiridos en Edinca, los herrajes en Ferrequin S.A, los tornillos en La Casa del Perno y las cajas de la empresa Corrucart. Después se coordina la impresión de etiquetas y embalaje en las cajas.

### 6.2.2 Proceso Productivo:



#### 6.2.2.1 Fase diseño:

El diseñador es el encargado de dibujar y presentar los modelos al gerente general. Si existen fallas u observaciones se volverá a diseñar hasta su aprobación final. El tiempo de diseño es entre 1-3 meses.

#### 6.2.2.2 Fase producción:

Los dos operarios son los encargados de producir el mueble. El primer paso es el corte de los tableros, el tiempo es de 20 a 30 minutos por mueble. Puede llegar hasta 10 minutos si se produce en serie. El segundo paso es poner el canto a los tableros cortados, el tiempo que dura este paso es de 30 minutos por mueble. El tercer paso es realizar los huecos en los tableros, el tiempo estimado es de 1-2 minutos por hueco. Finalmente el cuarto paso es el ensamblaje de las piezas para comprobar su funcionalidad. El tiempo que demora este paso es de 20 minutos para las mesas y una hora para las estanterías.



### 6.2.2.3 Fase control de calidad.

El jefe de producción es el encargado de controlar cada detalle del mueble. Solo con su aprobación final pueden salir a la venta los productos.

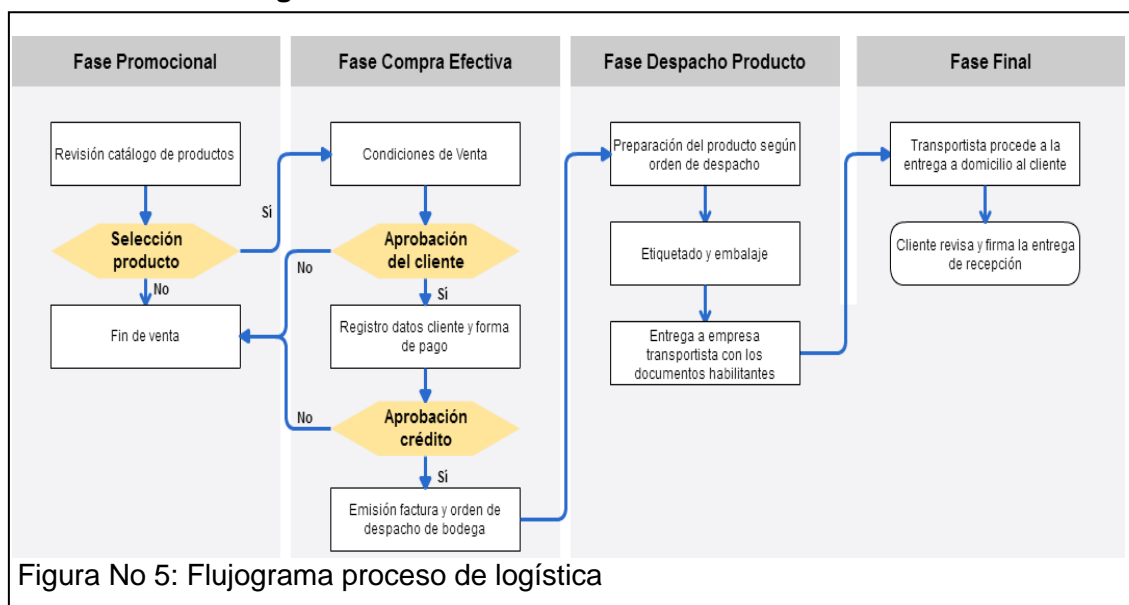
### 6.2.2.4 Fase final:

Una vez recibido la aprobación del jefe de producción viene el proceso de embalaje y empaquetado. Esta tarea es realizada por los operarios y demora entre 5-10 minutos por mueble.

### 6.2.3 Maquinaria:

- Seccionadora: Como su nombre lo indica esta máquina secciona, es decir, corta. Se utiliza para realizar los cortes de los tableros.
- Canteadora: Esta máquina es la que se utiliza para poner los cantos en los costados de los tableros cortados.
- Bisagradoras: Es la máquina que se utiliza para la elaboración de huecos específicos en los tableros para colocar las bisagras o herrajes.
- Taladros de punto: Herramienta que se utiliza para realizar huecos que requieren de mayor precisión.
- Compresor: Es la máquina que recoge los desperdicios de la madera.
- Coche hidráulico: Sirve para el transporte de los productos ya terminados.

### 6.2.4 Proceso de logística:



#### 6.2.4.1 Fase promocional:

Los potenciales clientes podrán ingresar a través de la página web de la empresa al catálogo de productos. Aquí podrán seleccionar el producto, revisar el material y color disponible.

#### 6.2.4.2 Fase compra efectiva:

En el caso de que el cliente tome la decisión de realizar la compra, este pasará al siguiente paso en el cual se le informará de las condiciones de ventas, precios, alternativas de pago y tiempo de entrega. Si el cliente aprueba las condiciones avanza a la siguiente pantalla en la cual ingresará los datos requeridos para la emisión de la factura. Si la compra fue aprobada se le presentará la factura correspondiente con la opción de imprimir el documento. Finalmente, se emitirá un documento a bodega para el despacho de la orden los cuales serán entregados los días viernes.

#### 6.2.4.3 Fase despacho producto:

El responsable de la bodega con el documento entregado procederá con la preparación del pedido. Se etiquetará el pedido con los datos del cliente: nombre, dirección y teléfono. El pedido junto con los documentos habilitantes se entregará a la empresa transportista para que realice la entrega respectiva.

#### 6.2.4.4 Fase Final:

El transportista verifica la identidad del cliente al llegar al sitio de entrega, baja el pedido y los documentos habilitantes para la entrega recepción. El cliente deberá firmar el documento de recepción de su pedido.

#### 6.2.5 Fábrica:

La fábrica estará ubicada en el sector del Inca. Se eligió este sector como lugar estratégico para evitar largos tramos de recorrido de la materia prima. Además el Inca es un sector donde se encuentra parte del mercado objetivo. Alrededor de cuatrocientos metros cuadrados serán necesarios para la instalación de maquinaria, bodega, oficinas. La renta del terreno es de 1300 dólares mensuales.

### 6.3 Estructura Organizacional

#### 6.3.1 Estructura legal de la empresa

La estructura legal de la empresa IDEAR es la sociedad anónima por lo que la empresa podrá ser fundada con un solo socio. La versatilidad de esta estructura abre la posibilidad de ingreso de nuevos socios cuando se requiera, además existe la ventaja de poder vender las acciones a personas naturales o cotizando en la bolsa de valores. Es importante recalcar que al constituir la compañía como una sociedad anónima protege el patrimonio familiar de los accionistas. La responsabilidad de cada socio es limitada y solo responden por su aporte de capital suscrito y pagado.

#### 6.3.2 Diseño Organizacional

El diseño organizacional de IDEAR S.A. será de estructura formal, esta estructura ofrece un mejor control sobre los empleados y jerarquía en las posiciones dentro de la empresa, facilita la división de trabajo y aporta con una lista clara de obligaciones y responsabilidades de cada empleado, así todos saben exactamente cuáles deben ser sus actividades y da equidad en la carga de trabajo.

#### 6.3.2.2 Organigrama

El organigrama general de la empresa es de tipo específico por su ámbito. Este tipo de organigrama asegura la especialización en cada área y facilita la opción de poner un jefe experto en cada dirección.

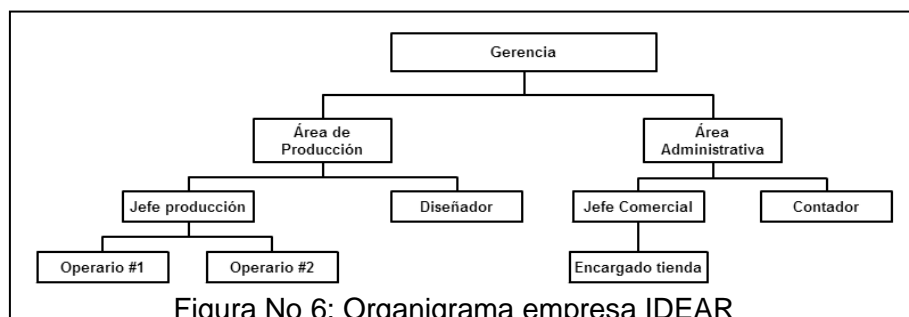


Figura No 6: Organigrama empresa IDEAR

#### 6.3.2.3 Departamentos y áreas

##### 6.3.2.3.1 Gerencia

**Junta de Accionistas:** Un solo socio, Gerente General.

- Aprobar el presupuesto anual, balances y estado de resultados
- Determinar la repartición o reinversión de utilidades

- Nombrar gerente general y comisario

**Gerente general:** Sueldo inicial: \$1.250,00

- Representante legal de la empresa IDEAR S.A.
- Toma de decisiones en el área administrativa, financiera y operativa
- Controlar el trabajo y revisar los informes de los jefes de área
- Negociar con los proveedores
- Negociar con los bancos
- Firma de contratos
- Elaborar presupuesto
- Aprobar diseños de muebles
- Contratar personal

#### 6.3.2.3.2 Área Administrativa

**Jefe Ventas y Mercadeo:** Sueldo inicial:

- Administrar canales de distribución y puntos de venta
- Buscar nuevos clientes y mercados
- Atención al cliente
- Promocionar el producto (publicidad y redes sociales)
- Coordinar la logística y el transporte del producto terminado

**Contador:** Sueldo inicial: \$600,00

- Realizar asientos contables, balances, estado de resultados, indicadores financieros
- Elaborar flujo de caja
- Registrar los ingresos y egresos
- Pagar a proveedores
- Recuperar cartera (cobranza)
- Elaborar roles de pago
- Manejar el personal

#### 6.3.2.3.3 Área de Producción

**Jefe de producción:** Sueldo inicial: \$800,00

- Determinar los procedimientos de producción y dar a conocer al personal
- Planificar la producción en base a las ventas
- Supervisar la producción y el cumplimiento del plan de producción
- Revisar el estado de la maquinaria y verificar el cumplimiento de mantenimiento de las mismas
- Recomendar nuevos proveedores
- Coordinar la compra de materia prima y materiales necesarios para la producción
- Controlar de calidad de los muebles terminados

**Diseñador:** Sueldo inicial: \$450,00

- Diseñar los muebles
- Proponer nuevos modelos o productos

**Operarios: (2)** Sueldo inicial: \$366,00

- Mantenimiento de las maquinas
- Limpieza del lugar de trabajo
- Revisar el estado de los materiales y materia prima para la producción
- Producir los muebles

## Capítulo VII

### 7. Evaluación financiera

#### 7.1 Proyección de estados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.

##### 7.1.1 Estado de resultados

La empresa no obtendrá ganancias en el primer año debido a los altos costos de venta iniciales. La empresa tiene programado producir 63 unidades de estanterías y 40 unidades en mesas auxiliares para el primer trimestre y terminar con una producción total de 444 unidades entre ambos productos en el primer año. El crecimiento en ventas fue adaptado de las ventas en unidades de otra empresa del sector que se tomó como parámetro (MODUMADERA S.A). Para el año 5 que se espera el posicionamiento de la empresa con sus productos e incremento a 418 unidades, lo cual representa en valores un incremento del 386% con relación al primer año de ventas.

En el Estado de Resultados, los costos de ventas se incrementan proporcionalmente al incremento de las ventas. Este está compuesto por la compra de materia prima, tableros, herrajes, lacas, entre otros. El costo de venta representa el 41,5% del precio al que se venden las estanterías, mientras que para las mesas este valor es de 98%. Como parte de los costos fijos existe entre los más representativos los sueldos y salarios, estos representan el 52,78%.

Otro gasto alto que tiene la empresa es el arriendo mensual del terreno y de la tienda personalizada, llegan a 1.900,00 dólares. Los costos por promoción y publicidad se disminuyen cada año debido al posicionamiento de los productos en el mercado y al reconocimiento de la marca como producto de calidad.

Los gastos financieros proyectan una disminución ya que el incremento en las ventas y el pago de obligaciones bancarias permitirán contar con una liquidez suficiente para hacer frente a los gastos que demanda la operación de la empresa. Finalmente el Estado de Resultados muestra utilidades netas desde el segundo año que ascienden a \$ 5.904,25 y la proyección finaliza con una utilidad de \$ 74.202,56 para el quinto año.

##### 7.1.2 Estado de situación

Tomando en cuenta el crecimiento de las ventas en el Anexo 4, se llevará a cabo la adquisición de nueva maquinaria en el tercer año para hacer frente al incremento de ventas para lo cual se debe aumentar la maquinaria y asegurar la producción de unidades proyectadas para la demanda. En lo que se refiere a cuentas por cobrar, éstas representan un 20% aproximadamente de las ventas.

La política de cobro será cada 30 días para las compras en efectivo. Se planea mantener un inventario de 15 días con respecto a las ventas del siguiente período. Mientras que para las cuentas por pagar, los proveedores concederán créditos a 15 o 30 días, dependiendo el proveedor, pero por consejo del experto Santiago Flores se negociará a partir del tercer año a 60 días, en lo que concierne a la compra de tableros, que es la materia prima que más valor tiene. Esto permitirá reducir el endeudamiento bancario, otorgar descuentos por pronto pago a los clientes. Por lo tanto a medida que aumentan las ventas aumentan las cuentas por cobrar y el inventario que a su vez se traduce en un incremento de las cuentas por pagar con plazos más convenientes.

##### 7.1.3 Estado de Flujo de efectivo

Se alcanzan flujos positivos a partir del tercer trimestre del segundo año, manteniendo un crecimiento constante desde este periodo. El flujo negativo del primer año y medio

se produce ya que los ingresos de este periodo no son suficientes para cubrir todos los costos de operación y gastos del proyecto. Esto se relaciona de manera directa con el financiamiento inicial, donde se adquiere deuda para financiar el proyecto y otra parte para el capital de trabajo.

Otro flujo negativo se presenta en el primer trimestre del año tres, esto obedece a la inversión en la adquisición de nueva maquinaria para hacer frente al incremento de ventas, por lo tanto un incremento de las ventas. (Ver Anexo 10 y 12).

#### **7.1.4 Estado de Flujo de caja**

El estado de flujo de caja presenta un saldo negativo en el primer año, para el segundo año se espera obtener un saldo positivo. En el tercer año hay un decrecimiento en el estado de flujo de caja debido a la inversión que se necesita en este año. A partir del año cuatro los flujos aumentan su valor considerablemente.

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

#### **7.2.1 Inversión inicial**

La inversión inicial necesaria para el proyecto es de \$42.275,00 la cual está compuesta por la maquinaria, equipos de computación y oficina, muebles y enseres, coches hidráulicos, gastos pre operacionales y capital de trabajo (Ver Anexo 8).

#### **7.2.2 Capital de trabajo**

El capital de trabajo necesario para arrancar con el proyecto es de \$8.692,00, efectivo que cubrirá la cancelación de intereses financieros desde el primer año y los gastos pre operativo, el flujo operativo es negativo los tres primeros trimestres por lo tanto se requiere financiamiento para cubrir flujos operativos, además se debe incrementar las ventas (Ver Anexo 12).

#### **7.2.3 Estructura de capital**

El proyecto se financiará en un 50% por deuda que corresponde a \$ 21.137,50 a una tasa de 11,60% del banco, mientras que el otro 50% provendrá del capital de los accionistas (Ver Anexo 6).

### **7.3 Estado y evaluación financiera del proyecto**

El estado y evaluación financiera se basó en tres aspectos principales, el VAN (valor actual neto), el TIR (tasa interna de retorno) y el IR (índice de rentabilidad). Para el cálculo del VAN, se utilizaron los flujos de caja y un WACC constante para cada año. El valor obtenido fue de \$175.971,82 y un TIR del 68%. El IR es de 2,32 lo que significa que por cada dólar que la empresa invierte, esta gana 1,32 dólares. Los valores representan buenos criterios para la inversión y financiación del proyecto ya que son positivos y por encima del promedio.

### **7.4 Índices financieros**

El índice de margen de utilidad bruta es de 0,48 siendo superior al 0,13 de la industria. Los índices de retorno presentan de igual manera un valor positivo para el año 5 frente al de la industria, cabe recalcar que el primer año de la empresa estos índices son negativos ya que presenta pérdida. El índice de rotación de ventas es de 2,97, este valor es menor al promedio de la industria que es de 5,28 lo que significa que las ventas por inversión es menos eficiente que el de la industria, sin embargo para el tercer año, la empresa espera tener un índice superior al promedio. La rotación de inventarios es de 16,35 frente al 12,9 de la industria lo que indica que la empresa repone en mayor cantidad de veces su inventario al año. La rotación de CxC es de 19 días, buen promedio que ayuda a la empresa a tener liquidez. El índice de liquidez es de 2,26 valor similar al de la industria (2,37). (Ver anexo 11).

## Capítulo VIII

### 8. Conclusiones generales

- La industria en la cual se desarrolla la fabricación de muebles está en crecimiento. Es el segundo sector que más aporta en la economía del país con un balance positivo. Gracias al cambio en la matriz productiva la industria va a tomar más importancia y a obtener distintos beneficios e incentivos por parte del gobierno. La cantidad de impuestos y aranceles ha promovido el consumo de productos nacionales.
- El entorno en el que se desenvuelven las empresas de producción de madera es bastante competitivo. Las barreras de entrada no representan un gran obstáculo para ingresar al mercado pero es imprescindible tener un valor diferenciador que te separe de la competencia. Las tendencias mundiales y nacionales a favor del uso de la tecnología proyecta un incremento en las compras “on line”.
- Gracias a los resultados de la investigación de mercado se logró identificar el mercado objetivo. El resultado fue hombres y mujeres en la ciudad de Quito entre los 25 y 44 años de edad; de clase media, media alta y alta, con poder adquisitivo que utilicen el internet. El producto está principalmente dirigido hacia las personas simples y modernas que buscan comodidad y productos prácticos. El mercado actual no está tan familiarizado con el concepto RTA pero las personas que intervinieron en la investigación mostraron gran interés y aceptación del producto.
- Las estrategias de venta están enfocadas en la penetración del mercado a través de los precios bajos, principalmente en el lanzamiento del producto. Los canales de distribución óptimos para el producto son a través de una tienda personalizada exclusiva de muebles y la venta directa por medio de la página web de la empresa.
- Las estrategias de marketing están orientadas para llegar a la mayor cantidad de potenciales clientes. Las herramientas que se van a utilizar son las redes sociales y la página web, principales medios de comunicación que más maneja el mercado objetivo. Uno de los pilares diferenciadores de la empresa es la atención al cliente y el servicio post-venta. El posicionamiento es de más por menos.
- Los procesos de producción fueron realizados con la ayuda de expertos y esquematizados en un flujograma con su respectiva explicación. Al inicio se requerirá de por lo menos dos operarios y un diseñador. Se estima que para el tercer año se deba aumentar la maquinaria y el personal para poder cumplir con la producción proyectada. Para la comercialización de los productos que son comprados a través de la página web, se utilizará los servicios de Intercontainer S.A., una empresa experta en transporte para asegurar la entrega a tiempo y con profesionalismo.
- La inversión requerida para el proyecto es de \$42.275,00, monto el cual será financiado en un 50% a través de un préstamo con el banco con una tasa de interés del 11,60%. El otro 50% será aporte de capital propio. En la evaluación financiera se obtuvo un VAN de \$89.063,33 y TIR de 51,24% con un periodo de recuperación de 3,32 años.
- Finalmente, después de analizar todos los factores que determinan la factibilidad operacional y financiera junto con la viabilidad de mercado, se puede concluir que es factible la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles RTA en la ciudad de Quito.

## Referencias:

- Aduana, (2014). *Listado de subpartidas con aplicación de sobretasa arancelaria de salvaguardia de balanza de pagos*. Recuperado de: <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%20011-2015%20final.pdf> en Enero 2016.
- Andes.info.ec. (2016). *¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador? | ANDES*. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0> en Junio 2016.
- Astudillo, G. (2015). *El envío de remesas al Ecuador disminuyó en los últimos ocho años*. El Comercio. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/datos/remesas-ecuador-migrantes-familia-azuay.html> en Marzo 2016.
- Atlas.cid.harvard.edu, (2015). *Where did Ecuador import Other furniture and parts thereof from in 2014? | The Atlas Of Economic Complexity*. Recuperado de: [http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree\\_map/import/ecu/show/9403/2014/](http://atlas.cid.harvard.edu/explore/tree_map/import/ecu/show/9403/2014/) en Enero 2016.
- BCE, (2011). *Supuestos Macroeconómicos* Recuperado de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/Su-puestos%20Macro2012-2015.pdf> en Marzo 2016.
- BCE, (2016). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado de: <http://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMon-Fin/TasasInteres/Indice.htm> en Enero 2016
- BCE, (2016). *EN EL SEGUNDO TRIMESTRE DE 2015, EL PIB DE ECUADOR MOSTRÓ UN CRECIMIENTO INTER-ANUAL DE 1,0%*. Recuperado de: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/836-en-el-segundo-trimestre-de-2015-el-pib-de-ecuador-mostr%C3%B3-un-crecimiento-inter-anual-de-10> en Enero 2016.
- BCE, (2016). *Reporte Mensual de Inflación* Recuperado de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201501.pdf> en Junio 2016.
- CICO, (2009). *Perfil de productos- Muebles* Recuperado de: [http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil\\_de\\_muebles\\_2009.pdf](http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_muebles_2009.pdf) en Junio 2016.
- Ecuador en Cifras, (2016). Recuperado de: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Sociales/Encuesta\\_Estratificacion\\_Nivel\\_Socioeconomico/111220\\_NSE\\_Presentacion.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Sociales/Encuesta_Estratificacion_Nivel_Socioeconomico/111220_NSE_Presentacion.pdf) en Junio 2016.
- Ecuadorinmediato, (2013). *Clase media en Ecuador creció de 14 a 27 por ciento en 10 años*. Recuperado de: [http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news\\_user\\_view&id=2818787126](http://www.ecuadorinmediato.com/index.php?module=Noticias&func=news_user_view&id=2818787126) en Enero 2016.
- EKOS, (2016). *Cinco tendencias tecnológicas en 2015* Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=5114> en Marzo 2016.

- EKOS, (2016). *La industria en Ecuador* Recuperado de:  
<http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1300.pdf> en Junio 2016.
- El Comercio. (2012). *Emigrantes ecuatorianos en España vuelven a su país para “vivir mejor”*. Recuperado de:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/mundo/emigrantes-ecuatorianos-espana-vuelven-pais.html> en Mar 2016.
- El Comercio. (2014). *El ecuatoriano que compra ‘online’ es de clase media*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuatoriano-compra-internet-clase-media.html> en Junio 2016.
- El Comercio. (2015). *Fausto Herrera: ‘Presupuesto de Ecuador en el 2016 será menor a USD 30 000 millones’*. Recuperado de:  
<http://www.elcomercio.com/actualidad/presupuesto2016-ecuador-asambleanacional-petroleo-economia.html> en Marzo 2016.
- El Comercio. (2016). *Los ecuatorianos pagan 30 impuestos al SRI*. Recupero de:  
<http://www.elcomercio.com/datos/impuestos-sri-ecuador-recaudacion-tributaria.html> en Junio 2016.
- El Comercio. (2016). *Salvaguardias se aplican a pesar de advertencia*. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/salvaguardias-aplican-ecuador-importaciones-comex.html> en Junio 2016.
- El Universo, (2016). *Ecuador mejora competitividad tecnológica, pero persiste brecha digital*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2012/04/04/1/1356/brecha-digital-persiste-ecuador-segun-informe-fem.html> en Marzo 2016.
- El Universo. (2016). *Empresarios de Ecuador buscarán exportar vía Perú y Colombia*. Recuperado de: <http://www.eluniverso.com/2011/06/10/1/1356/empresarios-ecuador-buscaran-exportar-via-peru-colombia.html> en Marzo 2016.
- El Universo. (2016). *Las enmiendas incidirían en cambios de al menos 14 leyes en Ecuador*. Recuperado de:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2014/12/01/nota/4292771/enmiendas-incidirian-cambios-menos-14-leyes> en Marzo 2016.
- El Universo. (2016). *Lista de las 2.800 partidas de productos importados gravados con sobretasa*. Recuperado de:  
<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/03/11/nota/4648221/lista-2800-partidas-productos-importados-gravados-sobretasa> en Marzo 2016.
- Ferrequim. (2016). *Ferrequim S.A. - Accesorios y Herrajes - Noticia destacada*. Recuperado de: <http://www.ferrequim.com/index.php/noticias-y-eventos/45-noticia-.html> en Junio 2016.
- INEC, (2010). *Fascículo Nacional, resultados censos*. Recuperado de:  
[http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo\\_nacional\\_final.pdf](http://www.inec.gob.ec/cpv/descargables/fasciculo_nacional_final.pdf) en Junio 2016.
- INEC, (2011). *Encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares urbanos y rurales 2011-2012* Recuperado de:  
[http://www.inec.gob.ec/Enighur\\_/Analisis\\_ENIGHUR%202011-2012\\_rev.pdf](http://www.inec.gob.ec/Enighur_/Analisis_ENIGHUR%202011-2012_rev.pdf) en Marzo 2016.



- INEC, (2016). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado de: <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/metodologias/CIU%204.0.pdf> en Enero 2016.
- Ecuador en Cifras. (2010). *Resultados censo 2010*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/> en Junio 2016.
- Intriago, L. (2015). *La clase media ecuatoriana aumentó casi el doble en 10 años*. EICiudadano.gob.ec. Recuperado de: <http://www.elciudadano.gob.ec/la-clase-media-ecuatoriana-aumento-casi-el-doble-en-10-anos/> en Marzo 2016.
- Jaramillo, J. (2016). *¿Cómo está la Balanza Comercial del Ecuador?*. IDE Perspectiva. Recuperado de: <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/242-febrero-2015/1068-como-esta-la-balanza-comercial-del-ecuador> en Marzo 2016.
- Ministerio de industrias y productividad, (2014). *Reglamento técnico ecuatoriano RTE INEN 104 "Muebles"* Recuperado de: <http://www.normalizacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2014/08/RTE-104.pdf> en Junio 2016.
- Ministerio de Industrias y Productividad, (2016). *Sector manufacturero industrial aporta al crecimiento económico del país*. Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/sector-manufacturero-industrial-aporta-al-crecimiento-economico-del-pais/> en Enero 2016.
- PROEcuador, *Perfiles de Inversión muebles y productos de madera* (2015). Recuperado de: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/06/Perfiles-de-Inversiones-Promocion-de-Inversiones/Perfiles-de-Inversion/Muebles-y-Productos-de-Madera.pdf> en Junio 2016.
- Profitas, (2016). *Patrones de Consumo de los Hogares Ecuatorianos*. Recuperado de: <http://www.profitas.com/blog/wp-content/uploads/BRIEF-EVOLUCION-DEL-CONSUMO-EN-ECUADOR.pdf> en Marzo 2016.
- Revista M&M, (2014). *Diseño de empaques muebles RTA* Recuperado de: [http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/disenos\\_empaques.pdf](http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/disenos_empaques.pdf) en Junio 2016.
- Superintendencia de Compañías, (2016). Recuperado de: [http://www.supercias.gov.ec:8080/sector\\_sociedades/faces/parametros\\_consulta\\_cias\\_x\\_provincia\\_y\\_actividad.jsp](http://www.supercias.gov.ec:8080/sector_sociedades/faces/parametros_consulta_cias_x_provincia_y_actividad.jsp) en Enero 2016.
- Superintendencia de Compañías. (2016). *Indicadores Sector Empresa - IBM Cognos Viewer*. Recuperado de: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.ouputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.ouputFormat=&run.prompt=true) en Junio de 2016.
- Zak, K. (2016). *¿En qué consiste el cambio de la matriz productiva en Ecuador?* | ANDES. Recuperado de: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/consiste-cambio-matriz-productiva-ecuador.html-0> en Marzo 2016.

## **ANEXOS**

## Anexo No 1

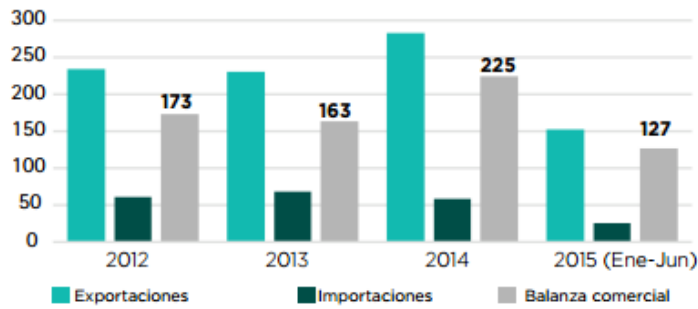


Figura: Balanza comercial de la industria de la madera (millones de dólares)  
Tomado de: Informe Ekos, 2015

## Anexo No 2

Formato encuesta investigación de mercados.

### Compra de muebles

Encuesta anónima utilizada para fines académicos únicamente

\*Obligatorio

#### 1. Edad \*

Marca solo un óvalo.

- 20-30  
 30-40  
 40- adelante

#### 2. Estado civil \*

Marca solo un óvalo.

- Soltero  
 Casado  
 Divorciado

#### 3. Sector donde vive \*

Marca solo un óvalo.

- Norte  
 Sur  
 Centro  
 Valles

#### 4. Ingreso aproximado (dólares) \*

Marca solo un óvalo.

- 300-1000  
 1001-2000  
 2001-4000  
 4001- en adelante

#### 5. 1. ¿Ha comprado algún mueble en los últimos 24 meses? \*

Mueble puede consistir en sillas, mesas auxiliares, estanterías, comedores, dormitorios, cómodas.

Marca solo un óvalo.

- SI  
 NO (Si su respuesta es NO avanzar a la PREGUNTA 6)

6. Especifique que tipo de mueble compró

Marca solo un óvalo.

- Sillas
- Mesas auxiliares
- Estanterías
- Comedores
- Dormitorios

7. 2. ¿Quién fue la persona que decidió sobre la compra del mueble?

Marca solo un óvalo.

- Persona que paga
- Persona que utiliza el espacio
- Decisión conjunta

8. 3. ¿En dónde realizó su última compra de muebles?

Marca solo un óvalo.

- Constructor independiente
- Local comercial

9. 4. ¿Cuánto dinero gastó en su última compra de muebles? (dólares)

Marca solo un óvalo.

- 0-200
- 201-700
- 701-1500
- 1500- en adelante

10. 5. ¿Qué tan importantes son para usted estos elementos al momento de comprar muebles? Califique del 1 al 5, siendo 1 el de menor importancia y 5 el de mayor importancia.

Marca solo un óvalo por fila.

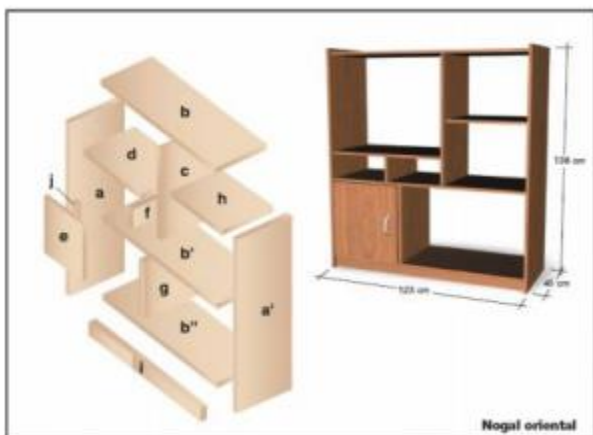
	1	2	3	4	5
Precio conveniente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Utilidad	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Moda	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Marca	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asesoramiento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. 6. ¿Qué medios de comunicación maneja más? Puede ser más de una respuesta \*

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Redes sociales
- Periódico
- Televisión
- Radio

Ejemplo de un mueble armable



12. 7. ¿Conoce usted de alguna empresa que venda muebles armables en Quito? \*

Marca solo un óvalo.

- SI  
 NO

13. Si su respuesta es SI por favor especifique cuál

-----

14. 8. ¿Compraría usted muebles armables para su hogar? \*

Marca solo un óvalo.

- SI  
 NO (Si su respuesta es NO es el final de la encuesta) Después de la última pregunta de esta sección, deja de llenar el formulario.

15. ¿Por qué?

-----

16. 9. ¿Qué tipo de muebles armables compraría?

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Sillas  
 Mesas auxiliares  
 Estanterías  
 Dormitorios  
 Comedores  
 Otros: -----

17. 10. ¿Dónde le gustaría adquirir este tipo de muebles armables? Puede de ser más de una respuesta

Selecciona todas las opciones que correspondan.

- Internet  
 Local especializado  
 Centro comercial  
 Otros: -----

18. 11. ¿Compraría muebles por internet?

Marca solo un óvalo.

- SI  
 NO

19. ¿Por qué?

-----

### Anexo No 3

Tabla: Segmentación mercado objetivo

Población	
Ecuador	14'483.499
Pichincha	2'576.287
<b>Segmentación geográfica</b>	
Quito	2'239.191
<b>Segmentación demográfica</b>	
Edad (25-44)	30,40%
<b>Segmentación psicográfica</b>	
Niveles C+ B, A	35,90%
<b>Total Mercado Demanda</b>	<b>244.376</b>

#### Anexo No 4

Tabla: Crecimiento de ventas de IDEAR

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Crecimiento de Ventas</b>	15%	34%	46%	26%	9%
<b>Unidades</b>	444	583	883	1247	1475

#### Anexo No 5

Tabla: Criterios de inversión del proyecto

<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>	
<b>VAN</b>	\$175.971,82
<b>TIR</b>	68%
<b>IR</b>	\$ 2,32
<b>Periodo Rec.</b>	3,32 años

#### Anexo No 6

Tabla: Estructura de capital

<b>Financiamiento</b>		
Préstamo (11,60%)	\$ 21.137,50	50%
Aporte Personal	\$ 21.137,50	50%
<b>Total Financiamiento</b>	<b>\$ 42.275,00</b>	<b>100%</b>

#### Anexo No 7

Tabla: Flujo de caja

0	1	2	3	4	5
(\$ 33.583,00)	(\$ 1.577,08)	\$ 8.419,83	\$ 3.939,41	\$ 55.226,09	\$ 74.678,52

#### Anexo No 8

Tabla: Inversión requerida

<b>Inversión</b>	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 8.692,00</b>
<b>Activos</b>	<b>\$ 33.583,00</b>
Maquinaria	\$ 30.133,00
Equipo de Computación	\$ 2.200,00
Vehículos	\$ 450,00
Muebles y Enseres	\$ 800,00
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 42.275,00</b>

## Anexo No 9

Tabla: Estado de Resultados Projectado

Estado de Resultados Projectado					
	1	2	3	4	5
<b>INGRESOS</b>	<b>\$ 99.984,00</b>	<b>\$ 131.826,11</b>	<b>\$ 202.566,40</b>	<b>\$ 288.501,33</b>	<b>\$ 343.368,30</b>
Ventas Estanteria	\$ 81.300,00	\$ 106.803,00	\$ 163.486,68	\$ 233.222,40	\$ 277.646,54
Ventas Mesas Auxiliares	\$ 18.684,00	\$ 25.023,11	\$ 39.079,72	\$ 55.278,92	\$ 65.721,76
<b>Costos de Venta</b>	<b>\$ 51.715,80</b>	<b>\$ 67.899,05</b>	<b>\$ 102.841,25</b>	<b>\$ 145.237,45</b>	<b>\$ 171.767,65</b>
Costo de ventas	\$ 51.715,80	\$ 67.899,05	\$ 102.841,25	\$ 145.237,45	\$ 171.767,65
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 48.268,20</b>	<b>\$ 63.927,06</b>	<b>\$ 99.725,15</b>	<b>\$ 143.263,88</b>	<b>\$ 171.600,65</b>
<b>Costos Fijos</b>	<b>\$ 48.579,49</b>	<b>\$ 53.236,33</b>	<b>\$ 59.185,30</b>	<b>\$ 59.681,25</b>	<b>\$ 59.681,25</b>
Sueldos y salarios	\$ 25.624,86	\$ 31.181,70	\$ 34.362,82	\$ 34.362,82	\$ 34.362,82
Gasto Depreciación	\$ 3.916,63	\$ 3.916,63	\$ 5.554,48	\$ 6.100,43	\$ 6.100,43
Promoción y publicidad	\$ 2.900,00	\$ 2.000,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00	\$ 1.800,00
Servicios Básicos	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00	\$ 860,00
Otros gastos	\$ 15.278,00	\$ 15.278,00	\$ 16.608,00	\$ 16.558,00	\$ 16.558,00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>(\$ 311,29)</b>	<b>\$ 10.690,73</b>	<b>\$ 40.539,84</b>	<b>\$ 83.582,62</b>	<b>\$ 111.919,40</b>
<b>Gastos financieros</b>	<b>\$ 2.264,46</b>	<b>\$ 1.729,57</b>	<b>\$ 1.129,89</b>	<b>\$ 457,56</b>	<b>\$ 0,00</b>
Intereses	\$ 2.264,46	\$ 1.729,57	\$ 1.129,89	\$ 457,56	\$ 0,00
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(\$ 2.575,75)</b>	<b>\$ 8.961,15</b>	<b>\$ 39.409,95</b>	<b>\$ 83.125,07</b>	<b>\$ 111.919,40</b>
<b>Impuestos</b>	<b>\$ 176,95</b>	<b>\$ 3.019,91</b>	<b>\$ 13.281,15</b>	<b>\$ 28.013,15</b>	<b>\$ 37.716,84</b>
Impuesto a la Renta	\$ 0,00	\$ 1.971,45	\$ 8.670,19	\$ 18.287,51	\$ 24.622,27
Participación Trabajadores	\$ 0,00	\$ 1.048,46	\$ 4.610,96	\$ 9.725,63	\$ 13.094,57
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>(\$ 2.752,71)</b>	<b>\$ 5.941,25</b>	<b>\$ 26.128,80</b>	<b>\$ 55.111,92</b>	<b>\$ 74.202,56</b>

## Anexo No 10

Tabla: Estado de Situación Projectado

Estado de Situación Projectado						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>	\$ 45.915,00	\$ 39.400,34	\$ 42.118,08	\$ 65.917,03	\$ 117.758,42	\$ 193.465,98
<b>Activos Corrientes</b>	\$ 12.332,00	\$ 9.733,97	\$ 16.368,35	\$ 22.583,78	\$ 80.525,61	\$ 162.333,60
Caja/Bancos/Efectivo	\$ 8.692,00	\$ 143,97	\$ 2.787,65	\$ 1.644,28	\$ 52.852,30	\$ 130.888,40
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 5.110,00	\$ 7.140,70	\$ 11.139,49	\$ 15.073,30	\$ 16.535,20
Inventarios	\$ 3.640,00	\$ 4.480,00	\$ 6.440,00	\$ 9.800,00	\$ 12.600,00	\$ 14.910,00
	\$ -					
<b>Activos no corrientes</b>	\$ 33.583,00	\$ 29.666,37	\$ 25.749,73	\$ 43.333,25	\$ 37.232,82	\$ 31.132,38
Eq. de computación	\$ 2.200,00	\$ 1.466,67	\$ 733,33	\$ 2.200,00	\$ 1.466,67	\$ 733,33
Vehículos	\$ 450,00	\$ 360,00	\$ 270,00	\$ 945,00	\$ 675,00	\$ 405,00
Muebles y enseres	\$ 800,00	\$ 720,00	\$ 640,00	\$ 560,00	\$ 480,00	\$ 400,00
Maquinaria y equipos	\$ 30.133,00	\$ 27.119,70	\$ 24.106,40	\$ 39.628,25	\$ 34.611,15	\$ 29.594,05
	\$ -					
<b>PASIVOS</b>	\$ 24.777,50	\$ 21.015,55	\$ 17.792,04	\$ 15.462,19	\$ 12.191,67	\$ 13.696,67
<b>Pasivos corrientes</b>	\$ 3.640,00	\$ 4.293,33	\$ 6.020,00	\$ 9.240,00	\$ 12.191,67	\$ 13.696,67
Cuentas por pagar	\$ 3.640,00	\$ 4.293,33	\$ 6.020,00	\$ 9.240,00	\$ 12.191,67	\$ 13.696,67
	\$ -					
<b>Pasivos no corrientes</b>	\$ 21.137,50	\$ 16.722,22	\$ 11.772,04	\$ 6.222,19	\$ 0,00	\$ 0,00
Prestamo a Largo Plazo	\$ 21.137,50	\$ 16.722,22	\$ 11.772,04	\$ 6.222,19	\$ 0,00	\$ 0,00
	\$ -					
<b>PATRIMONIO</b>	\$ 21.137,50	\$ 18.384,79	\$ 24.326,04	\$ 50.454,84	\$ 105.566,76	\$ 179.769,32
Capital social	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ (2.752,71)	\$ 3.188,54	\$ 29.317,34	\$ 84.429,26	\$ 158.631,82

**Anexo No 11**

Tabla: Comparación Índices con el promedio de la industria

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	PROM. INDUST
<b>RAZÓN DE RENTABILIDAD</b>						
<b>MARGEN DE UTILIDAD BRUTA</b>						
Utilidades bruta / ventas	0,48275924	0,48493474	0,49230844	0,49657961	0,49975683	0,13
Costos / ventas	0,51724076	0,51506526	0,50769156	0,50342039	0,50024317	0,24
<b>ROA</b>						
Utilidad neta / Activos totales	-0,06986509	0,14106163	0,39638924	0,4680083	0,38354319	0,07
<b>ROE</b>						
Utilidad neta / Patrimonio	-0,13022865	0,32316087	1,07410835	1,09230201	0,70289705	0,3
<b>ROI</b>						
Utilidad neta / Inversión	-0,06511433	0,14053803	0,6180674	1,30365274	1,75523505	0,15
<b>RAZÓN DE ROTACIÓN</b>						
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS</b>						
Ventas / Activos fijos netos	2,97722062	4,44362168	7,86673767	6,65773574	9,22219523	5,28
<b>ROTACIÓN DE VENTAS</b>						
Ventas / Activos totales	2,53764304	3,12991724	3,07305124	2,44994218	1,77482519	2,28
<b>ROTACIÓN DE INVENTARIOS</b>						
365 / (Ventas / Inventarios)	16,3546167	17,8310655	17,6584076	15,9410012	15,849308	12,9
<b>ROTACIÓN DE CXC</b>						
365 / (Ventas / CxC)	18,6544847	19,7711629	20,0720092	19,0701231	17,5768907	28,29
<b>ROTACIÓN DE CXP</b>						
365 ( Costos / CXP)	30,3015068	32,3612775	32,7942338	30,6391935	29,1049178	20,5
<b>LIQUIDEZ</b>						
Activos corrientes / Pasivos corrientes	2,26722996	2,71899475	2,44413155	6,60497113	11,8520517	2,37
<b>ENDEUDAMIENTO</b>						
Pasivo total / Activo total	0,53338495	0,42243245	0,23457049	0,10353116	0,07079625	0,5938
Prueba Ácida	1,2237517	1,64922731	1,38352549	5,57147831	10,7634657	0,84

**Anexo No 12**

Tabla: Estado de Flujo de Efectivo Proyectado



<b>Estado de Flujo Efectivo Proyectado</b>						
	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>Actividades de operación</b>	\$ -	\$ (4.132,74)	\$ 7.593,85	\$ 27.544,49	\$ 57.430,21	\$ 78.036,10
Utilidad Neta	\$ -	\$ (2.752,71)	\$ 5.941,25	\$ 26.128,80	\$ 55.111,92	\$ 74.202,56
(+) Depreciación y Amortizació	\$ -	\$ 3.916,63	\$ 3.916,63	\$ 5.554,48	\$ 6.100,43	\$ 6.100,43
(-) Incremento CxC	\$ -	\$ (5.110,00)	\$ (2.030,70)	\$ (3.998,79)	\$ (3.933,81)	\$ (1.461,89)
(-) Incremento Inventarios	\$ (3.640,00)	\$ (840,00)	\$ (1.960,00)	\$ (3.360,00)	\$ (2.800,00)	\$ (2.310,00)
(+) Incremento CxP	\$ 3.640,00	\$ 653,33	\$ 1.726,67	\$ 3.220,00	\$ 2.951,67	\$ 1.505,00
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ (33.583,00)	\$ -	\$ -	\$ (23.138,00)	\$ -	\$ -
(-) Incremento PPE	\$ (33.583,00)	\$ -	\$ -	\$ (23.138,00)	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 42.275,00	\$ (4.415,28)	\$ (4.950,17)	\$ (5.549,86)	\$ (6.222,19)	\$ 0,00
(+) Deuda a largo plazo	\$ 21.137,50	\$ (4.415,28)	\$ (4.950,17)	\$ (5.549,86)	\$ (6.222,19)	\$ 0,00
(+) Incremento capital	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50	\$ 21.137,50
(-) Pago Dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Flujo de efectivo neto</b>	\$ 8.692,00	\$ (8.548,03)	\$ 2.643,67	\$ (1.143,36)	\$ 51.208,02	\$ 78.036,10
Saldo Inicial de Efectivo	\$ -	\$ 11.992,46	\$ 768,99	\$ (28.198,96)	\$ 74.620,53	\$ 327.211,11
Saldo Final de Efectivo	\$ 8.692,00	\$ 3.444,43	\$ 3.412,67	\$ (29.342,32)	\$ 125.828,55	\$ 405.247,22

