



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA
A LA ELABORACIÓN Y VENTA DE MUEBLES ARTESANALES A BASE DE
LLANTAS RECICLADAS EN LA CIUDAD DE QUITO

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

Profesor Guía
Ing. Com. Eduardo Gallegos, MBA

Autor
Mauricio Iván Merino Toro

Año

2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el desarrollo inicial de este trabajo orientando conocimientos y competencias al estudiante para dar fiel cumplimiento a las normas dispuestas por la Universidad que garantizan originalidad a los trabajos de titulación".

Eduardo Vicente Gallegos Chávez
Magíster
1704951894

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"

Mauricio Iván Merino Toro
0603942939

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por cuidar y guiar mi camino y ser el motor de lucha cada día.

A mis queridos padres Fausto y Elena, y hermanos Fausto y Jorge por ser un apoyo incondicional, por sus consejos, por haber depositado su confianza en mí y por haberme inculcado buenos valores y principios que me ha permitido crecer como persona.

A mis familiares, amigos y novia por ayudarme y haberme acompañado en esta etapa de mi vida universitaria.

A Eduardo Gallegos, mi profesor guía, que gracias al aporte de sus conocimientos y experiencia pude elaborar este proyecto.

DEDICATORIA

Este proyecto va dedicado a mis seres queridos, a mis padres, quienes con esfuerzo y lucha constante han podido educarme en esta prestigiosa institución, a mis hermanos, quienes con su cariño, consejos y ejemplo, han sido mi soporte, inspiración y motivación para alcanzar mis objetivos y sueños

RESUMEN

El presente trabajo tiene como propósito determinar la viabilidad comercial, administrativa y financiera de implementar una empresa dedicada a la elaboración y venta de muebles artesanales a base de llantas recicladas en la ciudad de Quito.

La constitución legal de la empresa está planteada, como una Sociedad Anónima como está regulada en el artículo 143 de la Ley de Compañías, compuesta por dos socios, localizada en el norte de Quito.

La empresa se encuentra dentro de la industria de muebles, en la fabricación de muebles de otros materiales y sus partes (excepto de cerámica, hormigón o piedra) para cualquier uso como: sillas y asientos de jardín cuyo código es: C3100.04 en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4), la industria ha presentado un crecimiento promedio del 12% en los últimos 5 años.

La estrategia de marketing a ser usada está basada en la diferenciación con la finalidad de brindar un diferenciador de sentirse parte activa en reducir de alguna manera el impacto medio ambiental en la sociedad por medio de los muebles. Todo esto estará apoyado con campañas de comunicación y publicidad, y participación en exposiciones en ferias reconocidas a nivel nacional que contribuyan a un posicionamiento del producto.

El mercado potencial son hombres y mujeres comprendidos entre 20 y 64 años de edad dentro del DMQ en la zona urbana, que pertenece a clase social media, que buscan un tipo de muebles modernos y confortables con interés del cuidado medio ambiental, esto se determinó a través de la investigación de mercados cuantitativa y cualitativa realizada.

La empresa contará con una planta de producción y con una tienda propia para la comercialización de los muebles, los mismos que estarán ubicados en el norte de la ciudad de Quito.

La estructura organizacional de la empresa estará basada en una estructura lineo-funcional compuesta por tres áreas específicas que son: producción, marketing, y administrativo financiero.

El negocio requiere una inversión inicial de \$ 62.909,68, los cuales serán financiados por 50% de capital propio y 50% a través de financiamiento.

El proyecto refleja un VAN y TIR positivo, y un tiempo de recuperación menor a los 5 años, lo cual refleja que el negocio es viable y rentable.

ABSTRACT

The purpose of this business plan is to determine the commercial, administrative and financial feasibility to implement a company dedicated to the production and sale of handmade furniture made of recycled tires in Quito.

The legal constitution of the company is planned as an Anonymous Society, this is regulated in Article 143 of the Company Law, composed of two members, located in the north of Quito.

The company belongs to the furniture industry, in the manufacture of furniture of other materials and parts (except ceramic, concrete or stone) for any use as garden chairs and seats whose code is in C3100.04 in International Standard Industrial classification (CIIU4), the industry shows an average growth of 12% over the past 5 years.

The marketing strategy to be used is the differentiation in order to provide a differentiator to have an active role in society to reduce the environmental impact through furniture. All this will be supported with communication campaigns and advertising, participation in exhibitions and fairs furniture that contribute to product positioning.

The market potential of this business are men and covered women between 20 and 64 years of age within the DMQ in urban areas, who belongs to middle class, they seek a type of modern and comfortable furniture, they have an interest of environmental care. This was determined through quantitative and qualitative research markets.

The company will have a production plant and a shop for furniture marketing, these buildings will be located in the north of Quito.

The organizational structure of the company is based on a lineo-functional structure composed of three specific areas that are: production, marketing, administrative and financial.

The business requires an initial investment of \$ 62.909,68, which will be financed by 50% equity capital and 50% through a loan.

The project shows a positive NPV and a positive IRR, this business has a recovery time before 5 years, which shows that the business is viable and profitable

ÍNDICE

1.	CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación	1
1.1.1.	Objetivo General.....	1
1.1.2.	Objetivos Específicos	1
2.	CAPÍTULO II. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	2
2.1.	Análisis del Entorno Externo	2
2.1.1.	Entorno Externo.....	2
2.1.2.	Análisis de la Industria.	4
3.	CAPÍTULO III. ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	7
3.1.	Análisis Cualitativo	7
3.2.	Análisis Cuantitativo.....	9
4.	CAPÍTULO IV. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	11
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente	11
5.	CAPÍTULO V. PLAN DE MARKETING.....	12
5.1.	Estrategia general de marketing.....	12
5.2.	Mezcla de Marketing	13
6.	CAPÍTULO VI. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	20
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización	20
6.2.	Plan de Operaciones.....	21
6.3.	Estructura Organizacional	23
7.	CAPÍTULO VII. EVALUACIÓN FINANCIERA	24
7.1.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.	24
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	24
7.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	25
7.4.	Índices financieros	25
8.	CAPÍTULO VIII. CONCLUSIONES GENERALES	26
	REFERENCIAS	27
	ANEXOS.....	29

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación

Una afectación social diaria es el hecho de la contaminación que genera por el abandono de llantas o neumáticos en basureros o botaderos. “En Ecuador se desechan 2,4 millones de llantas al año, que en su mayoría son depositados en basureros al aire libre y son una amenaza contra el medio ambiente” (El Tiempo, 2011).

El parque automotor en la ciudad de Quito, en los últimos años se ha incrementado, lo cual ha generado un aumento en el del número de llantas desechadas anualmente, este componente incide en el factor medio ambiental. Por otra parte “los años que se demora en desintegrarse una llanta es alrededor de 800 años” (Marin, B., 2012, pp.34-35), un tiempo bastante considerable para que las llantas se desintegren por completo, esto produce una acumulación de llantas que están obsoletas en varios lugares de la ciudad y que ocupan una gran cantidad de espacio; otro factor negativo es el hecho de que el proceso para la obtención del caucho que se encuentra en las llantas es demasiado costoso, además de que en la quema de llantas se propagan tóxicos que pueden ser cancerígenos y que contaminan las aguas subterráneas de los rellenos sanitarios.

La teoría de las 3R: reducir, reciclar y reutilizar, creada en 2004 por Greenpeace, una organización ecologista, ha sido la encargada en crear conciencia en la humanidad en cuanto a los hábitos de consumo de manera responsable con el medio ambiente (Lara, J., 2008, pp.45-48). La tendencia verde se ha incrementado a nivel mundial en los últimos años sobre el uso de productos y servicios que le dan importancia medio ambiental, lo cual genera una gran oportunidad de mercado. La idea es ofrecer un aporte al cuidado del planeta, generando otro camino para reutilizar las llantas y darles un valor agregado, para que no sean desechados en cualquier lugar de la ciudad y sea un aporte a la reducción de la contaminación, por medio de la fabricación de muebles artesanales a base de estas llantas.

1.1.1. Objetivo General

Determinar la viabilidad comercial, administrativa y financiera de instituir y organizar una empresa dedicada a la elaboración y venta de muebles artesanales con base de llantas recicladas en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Investigar y analizar la industria y el entorno en el que se encuentran la elaboración y la venta de muebles artesanales.
- Realizar una investigación de mercado adecuada que detalle las características y principales atributos de los futuros clientes.
- Diseñar un plan de marketing, que permita satisfacer las necesidades de los clientes meta y permita posicionar a la empresa dentro del mercado.
- Elaborar un plan operativo para la empresa con las diferentes actividades y materiales a utilizar en la elaboración de los muebles.
- Elaborar la estructura Organizacional dentro del equipo gerencial.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1. Análisis del Entorno Externo

2.1.1. Entorno Externo

Para este análisis, se tomaron datos en relación con la industria del reciclado de materiales y de la industria de la elaboración de muebles, en razón de que la empresa elabora muebles, pero a la vez recupera un material que son las llantas usadas.

Entorno Político

Se ha identificado los siguientes factores políticos que influirían en la propuesta de negocio:

El cambio de la matriz productiva, a través de políticas públicas para incentivar nuevos negocios (Ministerio de Planificación, 2012), es un factor positivo para la implantación del negocio, ya que este es un importante apoyo a empresas que generan un valor agregado al país, además generar una fuente de empleo a las personas.

El Ecuador tiene leyes de protección medio ambientales y mantiene planes que apoya la reducción de contaminación ambiental, este es un factor muy importante y positivo en el negocio, porque con estos antecedentes el negocio estaría enfocado o direccionado al apoyo de las leyes, políticas de gobierno que ayudaría al cumplimiento de los objetivos planteados en los mismos.

Las políticas para incentivar a los nuevos negocios en el país, como los incentivos medioambientales a empresas dedicadas a la mitigación del impacto ambiental, se complementan con los beneficios que ofrece el Gobierno, como una deducción del 100% adicional para el cálculo del impuesto a la renta, de la depreciación de maquinaria que se utilice para producción (Proecuador, 2015), esto es un factor positivo y que puede generar un aumento en las ganancias de la empresa.

Entorno Económico

Se ha identificado los siguientes factores económicos que influirían en la propuesta de negocio:

“Ecuador importó 629.872 unidades de llantas, en el 2010 y en el 2011 531.610; un 16% menos, debido a programas como el de reencauche de llantas” (El Telégrafo, 2015). De acuerdo a este programa los importadores deben reencauchar o reciclar el 30 % de los neumáticos usados para justificar la importación de llantas. Este porcentaje subirá gradualmente hasta llegar al 80 % en el 2018 (Ministerio de Industrias y Productividad, 2014). El factor de reducción de importaciones puede tornarse negativo al momento de que las llantas se reencauchen, ya que reducirá la oferta de llantas que es la materia prima de la empresa, pero a la vez puede ser positivo porque los importadores podrían optar por reciclar y aumentar las llantas sin uso.

La inflación en Ecuador en los años 2013, 2014 y 2015 fue de 2,70%, 3,67% y 3,38%, respectivamente y una previsión por encima de 3% para el año 2016 (Banco Central del Ecuador, 2016), este indicador representa una amenaza para el negocio por la tendencia que ha aumentado, esto genera que los futuros clientes tienen un poder adquisitivo menor a los años anteriores y que tiendan a comprar bienes de primera necesidad y no exista alta demanda del producto.

Un factor preponderante es la dependencia del país en los ingresos de la venta del petróleo, la abrupta caída de los precios del crudo, la apreciación al dólar y el incremento del IVA al 14% hasta 2017, ha hecho que el país haya reducido su liquidez y en consecuencia hay restricción de créditos, por lo que se convierte en un factor negativo para la empresa al no poder acceder a un crédito de manera rápida.

El crecimiento de la economía fue del 7,9% en 2011 y hubo una reducción paulatina hasta llegar a 3,8% en 2014, a pesar de este factor, Ecuador tuvo un crecimiento mayor al promedio de América Latina (Banco Central del Ecuador, 2016), pero como la economía ha sufrido una contracción ya que la previsión de crecimiento económico para Ecuador en el 2015, según el Banco Central del Ecuador (BCE) se ubicó en el 0,4%, y para el año 2016 es menos que el 1% (El Universo, 2016), este factor es negativo para el negocio y las industrias no están creciendo en gran medida.

“La industria llantera nacional, prevé incrementar un 30% de su producción en el año 2016 y pasar de 2'250.000 a 2'500.000 unidades de neumáticos al año” (El Ciudadano, 2015), este es un factor positivo, porque va existir más llantas desechadas y por ser producto nacional tendrá un menor costo de adquisición.

Entorno Social

Se ha identificado los siguientes factores sociales que influirían en la propuesta de negocio:

“El proceso de reciclado de neumáticos es cada vez más aplicado en Ecuador, donde ya existen empresas especializadas en ello” (Andes, 2015), además, existe una mayor conciencia ambiental en los hogares ecuatorianos. “Los datos más recientes del Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC) dan cuenta de que en los últimos cinco años, hubo un incremento en el porcentaje de hogares que clasificaron residuos” (INEC, 2014), la tendencia al aumento de predisposición a la conservación medioambiental puede ser un factor positivo para la empresa ya que el producto puede ser acogido muy rápidamente por los clientes.

“De acuerdo con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades), existe un incremento en el País de la clase social media en casi el doble, pasando del 14% al 27% en la última década” (Senplades, 2015), al mantener una expansión de la clase social media que tiene mayores accesos a servicios y mejor calidad de vida, ya que antes sólo tenían estratos privilegiados, esto es un factor positivo para la implantación del negocio, ya que la empresa se va a dirigir a estas personas con capacidad económica los mismos que se encuentran en la clase social media.

El desempleo, ha descendido desde el 2007 de 4,99% hasta llegar a la tasa más baja en nueve años; en 2014, que fue del 3,8%, pero en el 2015 volvió a subir al 4,77%, según las cifras oficiales del INEC (INEC, 2016), este factor es negativo para la empresa en razón de que existe una mayor cantidad de personas que están sin empleo y no tienen un poder adquisitivo para adquirir el producto, por otra parte se puede convertir en un factor positivo por el hecho de que se puede contratar mano de obra más barata.

Entorno Tecnológico

La tecnología que es usada por las empresas para reciclaje de llantas en el país no es tan avanzada, en otros países los materiales son procesados o reciclados con última tecnología para que sirvan como componentes y darles otros usos (La Revista, 2014), es un factor negativo debido que es más dificultoso el procesamiento de la llantas

recicladadas debido a la falta de tecnología en maquinaria para dar un nuevo uso en el país a los materiales reciclados.

Entorno Ambiental

El entorno ambiental es uno de los más importantes dentro del negocio, se ha identificado los siguientes factores que influirían en la propuesta de negocio:

En Ecuador existen varios proyectos y leyes en el país que contribuyen al cuidado medio ambiental como son : Proyecto de Desarrollo Productivo de la Industria del Reencauche, priorizado por SENPLADES (Ministerio de Industrias, 2012), Programa Nacional de Gestión de Desechos que incentiva el gobierno para lograr una calidad ambiental (Ministerio del Ambiente, 2014) e Instructivo para La Gestión Integral de Neumáticos Usados (Ministerio del Ambiente, 2013), estas normativas se convierten en un factor positivo para el negocio porque la empresa aporta a conseguir mucho más rápido el logro de objetivos de estos proyectos. Cabe mencionar que la generación actual de residuos es de 4,06 millones de toneladas métricas al año y una generación per cápita de 0,74 kg. Se estima que para el año 2017 el país generará 5,4 millones de toneladas métricas anuales (Ekosnegocios, 2014), este factor puede ser positivo para la empresa por la razón de que al fabricar un producto a base de llantas recicladas, este apoyará a la reducción de estos residuos.

Entorno Legal

El Entorno Legal de la empresa no es más que la reglamentación nacional y procedimientos que debe cumplir la empresa desde su creación como: Requisitos para obtener el RUC, requisitos para establecer una PYME en el Ecuador. Además de las leyes como: ley de Justicia Laboral. Los cambios están relacionados al tipo de contratación, bonificaciones, estabilidad laboral, utilidades, etc. Regulación de los procesos de reencauche, a través de normas de calidad 2581 y 2582, del Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN).

2.1.2. Análisis de la Industria.

La industria en la cual se ha identificado la empresa dedicada a la elaboración y venta de muebles artesanales con base de llantas recicladas ubicados en la ciudad de Quito, dentro de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU4) se encuentra en la fabricación de muebles cuyo código es: C3100.04 Fabricación de muebles de otros materiales y sus partes (excepto de cerámica, hormigón o piedra) para cualquier uso como: sillas y asientos de jardín. (INEC, 2012).

Según estadísticas del Banco Central el crecimiento de la industria de muebles en general tiene un crecimiento promedio de 12% (Banco Central del Ecuador, 2016) (**Anexo 1 y 2**).

“La actividad económica de Fabricación de muebles registró ingresos anuales por US\$335 millones en 2010. En esta actividad existen 5.595 establecimientos económicos en todo el país” (Proecuador, 2015), siendo Colineal, LeadCom y Mepal Ecuador los líderes de la industria (**Anexo1**). Sin embargo desde el año 2012 las empresas han tendido a reducirse por que la economía del país ha sufrido una contracción económica, muestra de ello es las salvaguardias que han sido implementadas por parte del Gobierno, ya que muchas empresa importan partes y piezas que llegan desde el extranjero, por lo que el producto tiene un mayor valor, esto ha causa que la industria del mueble nacional tenga reducción de ventas.

Es necesario mencionar que la empresa al estar ligado a la reutilización de un bien que en este caso son las llantas usadas para generar un nuevo producto, estaría involucrado además en otra industria que es la de la recuperación de materiales que dentro del CIU4 se encuentra en E3830.02 “...*Recuperación de productos de caucho, como llantas usadas, para obtener materias primas secundarias...*” (INEC, 2012), por la razón de que a futuro la empresa puede introducir nuevos productos al mercado a base de la recuperación del caucho de las llantas.

La industria de la recuperación de materiales, que incluye el reciclaje de desechos sólidos, al analizar las cifras se establece que en la actualidad el país cuenta con 50 nuevas industrias dedicadas al reciclaje, según datos del Ministerio de Ambiente, los montos de inversión realizados por estas industrias ascienden a USD 60 millones, lo que permite reciclar un poco más de 80 mil toneladas de materiales al año, generando con ello un aporte a la economía local de USD 55 millones. (Ekosnegocios, 2014). La situación actual de la industria del reciclaje en el Ecuador es mucho mejor que años anteriores, sobre todo por las políticas públicas promovidas y esto ha promovido la creación de nuevas líneas de negocios en el sector. En septiembre de 2013 el Ministerio del Ambiente reportó que los negocios en torno al reciclaje crecieron en un 10% en los últimos dos años. (Ekosnegocios, 2014). La industria, ha demostrado una tendencia de crecimiento, registrándose una tasa de 5,3% (**Anexo 4**). Además, ha pasado de 44 empresas en 2000 a tener 209 en el año 2012, lo que ha presentado una tasa de crecimiento de 15,22% en crecimiento de empresas (**Anexo 3**).

Análisis PORTER

Entrada potencial de nuevos competidores: (Amenaza MEDIA)

La industria de muebles en el país se encuentra amenazado por nuevos entrantes debido una mayor sensibilización de los consumidores sobre la importancia de la elección de materiales más ecológicos; las barreras de ingreso en la industria son bajas debido a que establecer una empresa pequeña de muebles no es difícil lo que ha generado que exista un gran número de mueblerías en el país, reduciendo los márgenes de ganancia para fabricantes; además; el gobierno está otorgando varios incentivos a empresas nuevas; no es necesario de una gran inversión para entrar en esta industria. El valor agregado de poder personalizar los muebles y generar una responsabilidad medioambiental puede crear una fidelización futura y distinguirse de la industria. La fuerza de nuevos competidores es alta.

Desarrollo potencial de productos sustitutos: (Amenaza MEDIA)

En lo que se refiere a la creación de muebles a base de objetos reciclados, la industria está expuesta a un aumento de la competencia directa a futuro por el hecho de que varias empresas dedicadas a la concientización ambiental podrían introducir productos nuevos a base de los mismos, los muebles fabricados en otros tipo de material reciclable y reutilizable podrían ser sus sustitutos. Empresas dentro de la industria de muebles (**Anexo 1**) podrían lanzar una línea de muebles a base de materiales reciclados a un menor costo debido a que tienen una posición económica fuerte y un mayor posicionamiento en el mercado. La fuerza de productos sustitutos es media.

Poder de negociación de los proveedores: (Oportunidad ALTA)

La industria de muebles posee un poder de negociación alto con los proveedores debido a que existen varias empresas en el mercado nacional que se dedican al suministro de materias primas para la elaboración de cualquier tipo de muebles en el sector. Al poseer varias proveedores las materia prima va a tener un menor, ciertas empresas en este sector importan sus materiales para la elaborar muebles lo que generaría un aumento en el precio final debido a las salvaguardias impuestas por el gobierno y así estas empresas pierden el poder de negociación debido a que depende de la variación del

precio de la materia prima. Por otra parte, la industria del reciclaje almacena miles de llantas desechadas que se adquieren de manera gratuita, al no tener muchas empresas que compren estos materiales, representa una ventaja futura para empresas que se dedican a elaborar muebles a base de este material.

Poder de negociación de los clientes: (Amenaza ALTA)

La industria de muebles tiene varias empresas que se dedican a la fabricación de muebles de diferentes materiales y diseños, lo cual genera una amplia gama de productos en el mercado con diferentes precios. Este factor hace que el cliente posea el poder de negociación de compra final y pueda elegir de acuerdo a sus gustos y preferencias, al contar con gran variedad de sustitutos. Es importante que en esta industria, los productos que se comercialicen tengan un distintivo o valor agregado que haga que el comprador se incline por el mueble y que encuentre un diferenciador distinto de la competencia.

Rivalidad entre empresas competidoras: (Amenaza MEDIA)

Un nivel medio, ya que actualmente la industria de la elaboración de muebles de materiales elaborados de algún material reciclado no cuenta con tantos competidores directos como otras industrias; además; la industria de recuperación de materiales está en crecimiento, sin embargo existen otros productos sustitutos que pueden cubrir la misma necesidad, por lo tanto es una oportunidad y una fuerza a aprovechar para ganar mercado frente a los competidores. La tendencia de la industria es preferir los productos de calidad que funcionen bien y que generen una satisfacción al cliente brindando un valor agregado al entorno que es el cuidado medio ambiental.

De acuerdo al análisis Porter se puede concluir que: La industria de muebles tiene un potencial de nuevos competidores alto debido a las pocas barreras e incentivos que ofrece el gobierno a nuevas empresas. Hay una amplia gama de muebles de diferentes tipos de materiales y diseños por lo que el cliente tiene el poder final de compra; empresas de muebles reconocidas podrían elaborar una línea de muebles a base de algún material reciclado con acabados industrializados. El cuidado del medio ambiente es cada vez más relevante en esta industria. La industria de muebles es atractiva, siempre y cuando las empresas tengan un diferenciador frente a la competencia para así poder preferidos por los clientes y a futuro conseguir el poder de negociación de los mismos, al contar con una industria en crecimiento en temas de responsabilidad ambiental se convierte en una ventaja debido a que, las empresas pueden ser una de las pioneras en poseer la marca en el mercado y poder mitigar el desarrollo de productos sustitutos posteriormente. La empresa cuenta con materia prima reciclada que son las llantas usadas, lo que genera un alto poder de negociación con los proveedores, abaratando los costos de los muebles generando una opción más competitiva en el mercado ecuatoriano, por el hecho de que las personas van a preferir optar por otras opciones más económicas. En relación al análisis PESTEL, hay una gran oportunidad de que el negocio sea viable debido a que estará apoyando a la consecución de objetivos de varias leyes y programas ambientales, además; que hay una mayor conciencia al adquirir productos que ayudan al impacto medio ambiental, el aumento del desempleo, la contracción económica y la falta de liquidez es un factor negativo en la industria.

Matriz EFE

El resultado de la matriz EFE (**Anexo 5**) es 2,64 lo que indica que esta justo por encima de la media lo que nos permite observar que las estrategias que va seguir la empresa responden con lo justo a las amenazas del ámbito externo de la industria. Por lo que lo óptimo es que la empresa cuente con estrategias que permitan reducir las amenazas.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente se efectuará mediante la recopilación de datos e información reales de acuerdo a las siguientes herramientas: focus group, entrevistas con expertos y encuestas, los mismos que permitirán determinar los gustos y preferencias de los clientes, así como el comportamiento del mercado y los factores influyentes del negocio, donde se va a comercializar los muebles artesanales a base de llantas recicladas. Se adjunta las preguntas que se efectuaron en el focus group y las dos entrevistas con expertos en el **anexo 6**; y formato de encuesta en el **anexo 7**.

3.1. Análisis Cualitativo

Focus Group

El grupo de enfoque fue conformado con 6 personas para establecer un diálogo que permita determinar sus opiniones, gustos, preferencias y requerimientos sobre los muebles artesanales a base de llantas recicladas.

Se determinó que los entrevistados prefieren muebles por su diseño, y precio debido a que estos son factores que les llama la atención al momento de adquirirlos; el tiempo de frecuencia de compra o renovación de muebles es alrededor de 7 o más años. Hombres y mujeres adquieren muebles, sin embargo, se determinó que la mayoría de mujeres son las que tienen la decisión de compra. Los participantes reciclan y reúsan materiales para prevenir el alto impacto ambiental que se vive en la actualidad, la mayoría de participantes regalan las llantas usadas en algún botadero o vulcanizadoras, mostraron un interés por ayudar al medio ambiente. Las empresas que consideran las líderes de la industria son: Muebles el Bosque, Colineal y Tempo. Hubo un 83% de aceptación futura de los muebles a base de llantas recicladas, se pueden utilizar como un complemento en cualquier lugar del hogar debido a que se podrían personalizar de acuerdo a cada ambiente de la casa, y además se verían bien en los exteriores de las casas como en jardines por su resistencia al sol y a la lluvia. Consideran atractivo adquirir un juego pequeño de muebles (4 o 5 piezas); además, que no existe una tienda de muebles que puedan personalizarlo a sus gustos y que sólo se enfoque en el segmento de jardín o como un complemento. Se mostraron 6 diseños de muebles donde fueron escogidas 3 como las preferidas. Se recomendó realizar más diseños para tener una gama diversa del producto. Las revistas, redes sociales y vallas publicitarias son los medios donde se debería establecer la publicidad, una tienda propia o centros comerciales son los lugares preferidos donde se podría vender el producto; el ambiente y la decoración dentro de la tienda podrían estar enfocados al medio ambiente. Respecto al precio de cada mueble diseñado para una persona fue entre \$55 y \$60 y un juego completo (5 piezas) entre \$250 y \$300.

En conclusión se debería elaborar varios diseños apegados a los gustos del cliente debido a la gran variedad de tipo de muebles y la competencia que existe en la actualidad, por eso la empresa debería exponer sus beneficios y el valor agregado para diferenciarse de la competencia; por ello aparte de cubrir la necesidad básica que los muebles brindan que son de comodidad y descanso, y con un interés de los participantes por el cuidado del medio ambiente y de querer personalizar los muebles a su gusto, la empresa se enfocará además en cubrir necesidades superiores en la pirámide de Maslow que es la social debido a que las personas que adquirirán estos muebles se sentirán identificados en un grupo social que busca un mismo fin que es el cuidado del medio ambiente. Al mismo tiempo, una persona que aporta al cuidado del medio ambiente es bien vista por la social lo que apela además con la necesidad de estima relacionada con el estatus y la reputación la cual se encuentra en el cuarto nivel de la pirámide de Maslow.

Entrevistas a Expertos

-La entrevista se realizó a un experto en la industria de muebles el Ingeniero Gustavo Vásquez quien es el Gerente Regional de Colineal dedicada a la fabricación y venta de muebles a nivel nacional e internacional, ubicada en la ciudad de Quito, lugar Centro Comercial el Bosque, cuenta con una experiencia de 8 años en esta industria. Los datos más relevantes que se pudieron obtener de esta entrevista fueron los siguientes:

Los competidores de la industria que considera los más importantes son: Tempo, Estudio Noa, Muebles el Bosque, sin embargo, existe una gran cantidad de mueblerías que fabrican muebles artesanalmente que abarcan más del 50% del mercado, esto indica que existe una gran competitividad en la industria y el líder de mercado es muebles Colineal. Los productos estrellas que más se comercializan son: salas, comedores, y dormitorios, pero que la empresa está dirigida a la producción de tipo de muebles lineales, contemporáneos, y modernos. El tiempo que las personas cambian de muebles es entre 5 y 10 años.

El principal problema en la actualidad de la industrial es la falta de liquidez del país, lo que se ha visto afectado no sólo en la industria de los muebles sino en la mayoría de las industrias, pero que la Colineal está tomando una serie de estrategias mediante rebajas o aumentar los meses de pago sin intereses mediante tarjetas de crédito, para que los clientes no les afecte este problema y no tengan consecuencias negativas para la empresa. El diferenciador que tiene Colineal según el experto es que se fabrican la mayoría de muebles bajo pedido a gusto y preferencia del cliente, este factor podría ser implementado en el negocio para obtener una aceptación y agrado para el mercado potencial.

La idea de fabricar muebles a base de llantas recicladas podría tener una aceptación en el mercado, sin embargo se deberá establecer muy bien qué tipo de muebles se venderá debido a que el experto cree que las personas tienen una gran preferencia por utilizar muebles de madera en sus dormitorios, salas y comedores lo que generaría un problema al tratar de cambiar esta tendencia, por lo que debe crear un producto para algunas otras áreas del hogar que se verían bien. El experto considera que los muebles deberán ser de unos diseños originales, con materiales resistentes y de gran calidad para que puedan ser percibidos en el mercado. El medio que se podría dar a conocer los muebles es: concurrir a las ferias de muebles que se realizan en los diferentes lugares debido que hay una gran afluencia de personas interesadas en adquirir muebles y sería una gran oportunidad darse a conocer este pequeño negocio.

En conclusión se debería tomar muy en cuenta el tipo de muebles que se van a fabricar porque es muy difícil cambiar los gustos y preferencias por muebles de madera en salas, comedores y dormitorios, lo que representa una amenaza para el negocio. Es importante los diseños que se comercializan por lo que sería interesante fabricar muebles acorde a las exigencias y gustos del cliente y establecer las medio que se va a dar a conocer la empresa como en feria de muebles en los diferentes sitios de Quito que se realizan cada año. El monto aproximado de inversión para incursionar en esta industria como una micropyme es de \$ 150.000 debido a que se necesita varias máquinas para la elaboración de muebles.

-La segunda entrevista se realizó a un experto en la industria de reciclaje y recuperación de materiales desechados, el Ingeniero Christian Zambrano, quien cuenta con una experiencia de 5 años en el tratamiento de residuos, ocupa el cargo de Especialista de Gestión Ambiental de la Empresa Pública Metropolitana de Gestión Integral de Residuos Sólidos responsable del manejo técnico de la disposición final de los residuos

sólidos urbanos de Quito. Los datos más relevantes que se pudieron obtener fueron los siguientes:

Manifestó el entrevistado que EMGIRS desde su creación se ha concentrado en promover las buenas prácticas ambientales y tener un aprovechamiento de los residuos, según Christian a las estaciones de transferencia tanto Norte como Sur llegan miles de toneladas de residuos sólidos anualmente lo que representa un alto costo tanto en operación como tratamiento de los desechos para Quito, sin embargo, constantemente se realiza concientización sobre el cuidado medioambiental a la población de Quito, por lo que se está formando una correcta cultura de reutilizar, reciclar y reducir los desechos. Esto puede representar una oportunidad para el negocio debido a que se está reutilizando las llantas usadas para fabricar los muebles.

El entrevistado considera que en los últimos años se han creado más empresas que se dedican a la conservación del medio ambiente debido a que a nivel internacional ha existido una tendencia a este cuidado, además empresas han implementado diferentes políticas para estar ligados al medio ambiente. Sobre la creación de la empresa dedicada a muebles a base de llantas recicladas el experto comenta que es una idea interesante y que puede resultar muy bueno, ya que esta podría ayudar a la reducción de llantas desechadas y ayudar a reducir la contaminación que causa cuando las llantas son quemadas debido a que emanan gases tóxicos para la salud. De acuerdo a su experiencia el experto conoce emprendimientos que se dedican a la elaboración de otros productos a base de materiales reciclados como: Ecocaucho, Recyclar y Renovallanta que han podido establecerse en el mercado nacional, sin embargo no conoce sobre una empresa que se dedica a fabricar este tipo de muebles. Los diseños de los muebles deberían fabricarse conforme a las exigencias de los clientes, pero brindando un diferenciador por la materia prima que son las llantas que es un material que no se rompe o daña con facilidad. En la industria del reciclaje o recuperación de materiales una empresa necesita varias máquinas especializadas para los determinados procesos, un estimado de inversión es de \$ 600.000, sin embargo por lo que la empresa de muebles es un negocio pequeño y se realiza de manera artesanal la inversión debería ser menor. Un factor negativo del negocio es que las empresas en esta industria son pocas conocidas en el entorno.

En conclusión, se puede determinar que existe una tendencia en crecimiento de reutilización y conservación del medio ambiente lo que representa una oportunidad para el negocio debido a que está enfocada a este factor. Se debe establecer buenos medios de publicidad para llegar a las personas debido a que no hay un gran conocimiento de las empresas que se encuentran en este sector. Se debe elaborar muebles con diferentes diseños pero brindando un producto que esté ligada a la reducción del impacto ambiental a través de reutilizar las llantas.

3.2. Análisis Cuantitativo

Encuestas

Se recopiló una muestra de 60 encuestas que fueron efectuadas en la ciudad de Quito mediante entrevistas personales en centros comerciales, supermercados y lugares de afluencia. La encuesta está diseñada con 17 preguntas cerradas (**anexo 7**), de opción múltiple. El segmento utilizado para las encuestas tuvo las siguientes características: personas de género masculino y femenino, entre 20 y 65 años de edad, de clase social media, y media alta y de distintos sectores de la capital.

Resultados

El 52% de encuestados fueron de género femenino y el 48% fueron de género masculino.

El diseño (37%), la calidad (30%), y el precio (21%) son los factores predominantes para la compra de un mueble.

Las madres de familia (61%) y los padres (25%) son las personas más interesadas en comprar muebles y la frecuencia de compra en muebles que predomina es entre 4 y 8 años (67%), y más de 8 años (25%).

Las revistas (31%), redes sociales (24%), y televisión son los medios que las personas reciben la publicidad de muebles.

El interés positivo por el cuidado del medio ambiente es del 98% y (60%) de los encuestados utilizan algún producto a base de algún material reciclado.

El (75%) de las personas entrevistadas una vez que se les presentó 3 fotos del tipo de muebles a elaborarse, tendrían intención de comprar el producto a base de llantas recicladas.

El diseño (44%), la comodidad y funcionabilidad (33%), y un precio asequibles (12%) son los atributos esperados por los futuros clientes.

El lugar de preferencia para ubicar los muebles a base de llantas recicladas fueron: jardín (65%), sala de estar (17%), y sala (11%), además que sus preferencias del modo de uso fueron: como sofá o sillón (52%), y como complemento (30%).

El 73 % le gustaría recibir un servicio de posventa de asesoramiento de decoración.

El descuento por la compra de más de una unidad (53%) y descuentos por ocasiones especiales (34%) son los preferidos por los encuestados.

Las redes sociales (35%), revistas (24%) y televisión (17%) son los medios por los que los encuestados les gustaría recibir información del producto.

Existe dos lugares que tienen el mismo puntaje: centros comerciales y local propio de la empresa con un (31%) donde preferirían que este ubicado la tienda de muebles, que se comercialice mediante una tienda online (21%) y feria de muebles (15%).

Los valores que estarían dispuesta a pagar esta entre 40 y 50 dólares (40%), y de 50 a 60 dólares (44%). Los maseteros (42%), y adornos (25%) son también otros productos a base de llantas que podrían comprar.

En conclusión, existe una preferencia hacia el diseño, la calidad y precio a lo que debe enfocarse la empresa prioritariamente para una mejor aceptación del producto; cuando las personas adquieren muebles, quienes compran los muebles son los padres de familia en su mayoría, sin embargo quien toma la decisión de compra son las madres por lo que es una pauta para estar enfocados con mayor medida en este segmento.

Las personas cambian de muebles en un promedio entre 4 y 8 años, de acuerdo a este tiempo la empresa deberá establecer estrategias para elaborar nuevas líneas de productos; las revistas, televisión y las redes sociales son los medios de comunicación predominantes por donde deberá llegar la información de la empresa. La tendencia positiva al cuidado del medio ambiente en los encuestados y el uso de productos a base de algún material reciclado representa una oportunidad para la empresa que se dedica a recuperar un material reciclado ; además; se determinó que tiene una alta posibilidad de aceptación el producto; sin embargo, puede resultar un problema al no contar con información importante de la competencia que fabriquen los mismos productos, pero se puede generar una oportunidad para ser los pioneros y ocupar la mente de los consumidores potenciales con anticipación a una posible competencia directa. Se estableció que las personas les gustaría ubicar sus muebles en el jardín, sala de estar y sala.

El interés por el sitio donde se podría comercializarse el producto está dividido en centros comerciales y local propio, por lo que se puede establecer en estos dos lugares, además de participar en las diferencias ferias de muebles que se hacen en la ciudad de Quito. Los precios que estarían dispuestos a pagar se encuentran entre 50 a 60 dólares. La empresa podría elaborar y vender en el futuro otros productos como maseteros y adornos a base de llantas usadas debido a la posible acogida de estos productos.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

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

De acuerdo al entorno externo que incluye el análisis PEST, y Porter se pudo determinar las siguientes oportunidades para el negocio:

Existen varias políticas de incentivos a nuevos negocios e incentivos medioambientales para empresas dedicadas a la mitigación del impacto ambiental (Proecuador, 2015), esto ha promovido la creación de nuevas líneas de negocios en el sector de reciclaje y recuperación de materiales.

La industria llantera nacional prevé incrementar la producción de llantas (El Telégrafo, 2015), lo que generaría un aumento de llantas usadas en botaderos y por ende aumento de la contaminación, por esta razón, elaborar muebles a base de llantas recicladas y generará un nuevo uso a estas llantas y aportará a mitigar la contaminación. Mayor conciencia ambiental en los hogares ecuatorianos (INEC, 2014), lo cual genera una acogida más rápida del producto, y además, el proceso de reciclado de neumáticos es cada vez más aplicado en Ecuador.

En la industria de muebles, los productos han subido su precio por las salvaguardias debido a que la mayoría de estos se producen con materiales importados, sin embargo la elaboración de muebles a base de llantas se lo realiza con materiales nacionales y reciclados y puede resultar una alternativa más atractiva para los clientes.

De acuerdo al análisis Porter, la industria es competitiva sin embargo, la empresa puede implantar una ventaja competitiva y ubicarse en la mente del consumidor debido a que no cuenta con competencia directa y así generar una fidelización para el cliente y mitigar la rivalidad de la competencia en productos sustitutos en la industria de muebles. En cuanto a proveedores de llantas, las llantas que es materia prima se consigue de manera gratuita, reduciendo costos y generando una opción más competitiva en el mercado ecuatoriano.

Respecto a la investigación cualitativa y cuantitativa, se pudo determinar que existe una oportunidad de mercado por las siguientes razones:

En la actualidad las personas han incrementado su cultura de reciclaje, las personas tienen una necesidad insatisfecha de ser parte activa en el cuidado del medio ambiente, es por eso que la empresa cubrirá esta necesidad social, y brindará a los clientes la capacidad de estar identificados en un grupo social que busca un mismo fin del cuidado del medio ambiente al momento de adquirir los muebles, además, de ser bien visto socialmente logrando un estatus y reputación de acuerdo a las necesidades de la pirámide de Maslow.

No existe una tienda de muebles que produzca estos productos y además que se pueda diseñar de acuerdo al cliente, con diseños exclusivos. Existe una aceptación del producto de muebles de llanta y no existe una tienda especializada en ella, mostrando una necesidad, como una línea solo para jardín o como complemento de decoración. Existe un atractivo para fabricar otro tipo de productos a base de llantas recicladas como maseteros o adornos.

La materia prima que son las llantas para la elaboración de muebles, es un material duradero y que es difícil que se pueda romper o dañar, esto puede representar un atractivo para los clientes.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

La estrategia general de marketing que se utilizará para el negocio está basada en la diferenciación debido a que la empresa fabricará muebles de gran calidad a base de un material reciclado que son las llantas usadas, lo que implica fabricar y vender productos distintos que la competencia, buscando que el cliente elija el producto por sus diseños innovadores, la durabilidad, confort, y precio asequible, y con un diferenciador de sentirse parte activa en reducir de alguna manera el impacto medio ambiental en la sociedad.

5.1.1. Mercado Objetivo

El segmento objetivo de la empresa dedicada a la elaboración y venta de muebles a base de llantas recicladas es de hombres y mujeres comprendidos entre 20 y 64 años de edad dentro del Distrito Metropolitano de Quito en la zona urbana, que pertenece a clase social media debido a su precio asequible, que buscan un tipo de muebles modernos y confortables con interés del cuidado medio ambiental y con una conciencia al reciclaje, además, clientes que les guste adquirir productos nuevos, innovadores y duraderos, que puedan plasmar sus ideas en los muebles a través de personalizarlos a gusto de ellos.

Es importante aclarar la distinción de sexos debido a que las mujeres tienen un porcentaje más alto al momento de la decisión de compra de muebles, pero si hay hombres que poseen la decisión de compra, por lo tanto, la empresa deberá establecer los diferentes mecanismos para llegar tanto a hombre como mujeres en este segmento. En la siguiente tabla se resume e indica el número de clientes potenciales esperados:

Tabla N°1: Segmentación Geográfica y Demográfica de la empresa

Geográfica	Demográfica
Ecuador: 14.483.499 habitantes	Sexo: Masculino y Femenino
Pichincha: 2.576.287 habitantes	Edad (entre 20 y 64 años): 928.050 habitantes
Cantón Quito: 2.239.191 habitantes	Estrato: Medio (83,3% de los hogares) 773.066 habitantes
Parroquia Quito (DMQ): 1.619.146 habitantes	
Densidad: Urbana 1.607.734 habitantes	

Adaptado de: (ECUADOR EN CIFRAS, 2016)

De acuerdo al análisis cuantitativo se obtuvo un 75% de posibilidad a adquirir el producto, es por eso lo que clientes a atender o tamaño potencial del mercado es de 579.799 personas.

5.1.2. Propuesta de valor

Los muebles a base de llantas recicladas son productos innovadores y creativos con diseños únicos y ecológicos que brinda un concepto diferenciador de los muebles tradicionales ya que poseen un sentido amigable para el cuidado del medio ambiente, además, que cuenta con algunas ventajas como: realizado 100% de manera artesanal lo genera una personalización del producto, contribuye al reciclaje y reutilización de materiales debido a que está hecho de llantas recicladas, el trato será personalizado con el cliente brindándole además un servicio de postventa de asesoramiento de decoración del hogar, es un producto duradero ya que esta hecho de un material difícil de romper o dañar con facilidad que es el caucho. Se puede personalizar los muebles a gusto del cliente. La decoración del local será de ambientes ecológicos, y están hecho de materiales 100% nacionales. Posee un precio que es conveniente para el mercado objetivo.

5.2. Mezcla de Marketing

En esta sección se analizará los componentes concernientes al mix de marketing que son: producto, precio, plaza y promoción, estableciendo las diferentes estrategias que ayudarán a obtener respuestas favorables en el mercado meta. Los costos para obtener el costo de producción se incluyen en el **Anexo 8**, el mismo que cuenta con el detalle del personal incluido en el mix de marketing.

PRODUCTO

El producto que se ofrecerá consiste de muebles para uso en el hogar fabricados de manera artesanal a base de llantas recicladas las mismas que son fabricadas a base de caucho, un material que es muy resistente al agua, sol, y cualquier circunstancia, por razón de que son elaboradas con diferentes materiales,” se emplean para su fabricación principalmente caucho natural, caucho sintético, acero, fibras de rayón y poliéster” (Didáctica Ambiental, 2013) por lo que esta materia prima es extremadamente durable. Este tipo de muebles son productos de especialidad debido a que tienen características únicas y se encontrará en un solo lugar que será el local de la empresa.

De acuerdo al ciclo de vida del producto este se encuentra en la etapa de introducción o lanzamiento y los esfuerzos se los va a potenciar en como poder establecer el posicionamiento de la marca en el mercado. El ciclo de vida del producto es lento para que llegue a la madurez, ya que la los muebles tienen una tendencia de cambio entre 4 y 8 años.

Niveles del Producto

Producto Real

El producto real son muebles artesanales a base de un material reciclado (llantas).

Producto Básico

➤ Atributos del producto

Los muebles se fabricarán de diferentes diseños y también a gusto del cliente por lo cual serán únicos y originales, esto ayudará a que tanto la empresa como el cliente se involucren en el producto final. Se fabricará asientos para una sola persona para que puedan ser trasladados de manera fácil a cualquier parte del hogar y permita reducir el espacio en el hogar. Las necesidades que cubre son: conciencia ambiental, comodidad y el confort.

➤ Calidad del producto

Los muebles se fabricarán con materiales muy resistentes, además que la materia prima que son las llantas usadas, tendrán un proceso de selección riguroso para seleccionar las más adecuadas para ser utilizadas en la fabricación. La empresa brindará una garantía de por lo menos 50 años por cada mueble debido a que tienen una gran resistencia.

➤ Características del producto

Los muebles a base de llantas recicladas son productos originales e innovadores que podrán estar en cualquier espacio del hogar tanto en el interior o en el exterior como en los jardines, estos cumplen la función para sentarse y como un complemento en el hogar.

La materia prima que son las llantas recicladas será de vehículos livianos debido a que no son tan pesados y son más fáciles de trasladar. Para la fabricación de los muebles se utilizará 1 o 2 llantas recicladas por cada mueble dependiendo del modelo a fabricar,

esta materia prima se va adquirir de manera gratuita ya que existe millones de toneladas de llantas botadas en la ciudad de Quito.

Estos muebles serán resistentes a la humedad, al calor, serán fáciles de manejar y de trasladar, además que poseen la característica de ser ecológicos por la razón que son producidos con un material reciclado lo que genera que sea amigable con el medio ambiente, además que son hechos de manera artesanal.

➤ **Diseño y Estilo del Producto**

Los muebles serán fabricados de diferentes diseños con diferentes tipos materiales para los tapizados y cada cierto tiempo se lanzarán nuevos diseños debido a que en la industria de muebles se producen nuevos diseños constantemente, además, los clientes tendrán la opción de personalizar sus muebles a gusto de los mismos lo que es un factor muy importante. Los muebles conservarán un estilo moderno y vanguardista conforme al mercado meta al cual se va a atender, por otro lado, todos los productos mantendrán un estilo ecológico lo que implica un diferenciador par a la competencia. El peso aproximado de cada mueble será de 7kg, con forma circular, y con un diámetro promedio de 60 cm.

➤ **Branding**

Se utilizará una sola marca para todos los muebles que se van a producir, esta se llamará "DECOLLANTA", la mismas que provienen de las palabras decoración y de llanta. Una de las funciones de estos muebles es la decoración y por otra parte son las llantas recicladas que son utilizadas como materia prima es por eso el nombre para la marca. El logo constará de un símbolo de reciclaje con una foto de un mueble a base de llanta reciclada con la finalidad de identificar rápidamente a la empresa, plasmado en un color verde que se identifica a la naturaleza. El slogan por el cual será identificado los productos es "transformando desechos en recursos" por la razón de que se aprovecha los recursos que aporta el planeta transformando en un producto como el mueble que se convierte en una alternativa ecológica en la industria.

Producto Aumentado

➤ **Etiquetado**

Cada mueble llevará una etiqueta hecha a base de cartón reciclado que indique el nombre de la empresa, el logo, y el slogan de color verde que se asocia con la protección y el cuidado al medio ambiente, blanco que simboliza la perfección, la seguridad, la positividad y simplicidad (Marketing Directo, 2013). Por otra parte, dentro de esta etiqueta se especificará el tipo de material que se usó, la fecha de fabricación, la persona que lo realizó de manera artesanal y una frase que se asocie a la preservación del medio ambiente. Los costos unitarios aproximados por cada etiqueta es \$ 0,05 centavos por cada uno.

➤ **Servicio de soporte**

Una de las estrategias por la compra del producto es brindar un servicio posventa de asesoramiento sobre la decoración del hogar, este será un servicio adicional que el cliente recibirá de manera gratuita para que pueda tener un conocimiento de cómo combinar los muebles en la casa. Además, se ofrecerá un servicio de reparación y mantenimiento de los muebles que se venderán y un servicio a domicilio de entrega inmediata.

PRECIO

El precio es un aspecto muy importante en la empresa debido a que esta será la fuente principal en donde se conseguirá las futuras ganancias, el precio es la cantidad de dinero que se percibe de los potenciales cliente a cambio de los productos que se venden.

Los factores a considerar al momento de fijar precio son: el precio basado en el costo, precio basado en la demanda y el precio basado en la competencia; de acuerdo al análisis cuantitativo y cualitativo se pudo determinar que el precio basado en la demanda está entre \$50 y \$60 por cada mueble y un juego de muebles de 5 piezas entre \$250 y \$300.

Costos de Venta

La asignación de un precio por costo, tiene que ver con el piso, o el valor mínimo que se deberá fijar como precio, ya que por debajo de este valor no existen ganancias para la compañía. Los costos variables que influyen directamente en la elaboración de los muebles se detallan a continuación:

Tabla N°2: Costo de Materia Prima

Producción de un mueble artesanal				
Materia prima directa	Unidad de Medida	Costo Unitario	Cant. unidades por mueble	Costo total de insumo
Pernos	Unidad	\$ 0,01	10,0	\$ 0,10
Cuerda	Metros	\$ 1,00	6,0	\$ 6,00
Cemento de Contacto	Litro	\$ 1,00	0,5	\$ 0,50
Llanta	Unidad	\$ -	1,0	\$ -
Sellador	Litro	\$ 3,50	0,5	\$ 1,75
Esponja	Metros	\$ 1,00	1,0	\$ 1,00
Tabla Triplex	Metros	\$ 3,00	1,0	\$ 3,00
Patas	Unidad	\$ 0,97	4,0	\$ 3,89
Tela	Metros	\$ 2,50	1,5	\$ 3,75
Hilo de Costura	Metros	\$ 0,05	1,0	\$ 0,05
Materia prima indirecta				
Etiqueta	Unidad	\$ 0,05	1,00	\$ 0,05
Rollo de plástico burbujas	Metros	\$ 8,50	0,10	\$ 0,85
Cinta de embalaje	Metros	\$ 1,20	0,10	\$ 0,12
COSTO DE MATERIA PRIMA				\$ 21,06

Como se puede visualizar en la tabla N° 2 el costo unitario de un mueble a base de llantas recicladas es de \$ 21,06; para obtener la cantidad de unidades que se van a producir se tomó en cuenta el tamaño potencial del mercado que es de 579.799 personas de acuerdo al análisis de segmentación, para el año 1 se pretende alcanzar por lo menos el 0,5 % de este mercado y para los siguientes años se estableció un crecimiento paulatino respecto al año 1, este crecimiento responde a un modelo conservar debido a que el país se encuentra con varios problemas económicos entre ellos la disminución del crecimiento de la economía y este porcentaje se encuentra dentro del crecimiento promedio de la industria que es del 12%, y se realizó la proyección del costo unitario de materia prima a partir del año 2 tomando en cuenta el valor de la inflación anual del 2015 de 3.38% (Banco Central del Ecuador, 2016), como consta en la siguiente tabla, para obtener el costo total de material prima:

Tabla N° 3: Costo total de material prima

Costo de la Materia Prima	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad	2.279	3.884	4.120	4.235	4.319
Costo Unitario Materia Prima	21,06	21,77	22,51	23,27	24,05
TOTAL	47.996	84.562	92.732	98.542	103.893

El detalle de la mano de obra directa, costos indirectos de fabricación y gastos operaciones incurridos en el plan de negocio proyectados para el cálculo del costo total unitario se puede visualizar en el **anexo 8**. Para proyectar el crecimiento de los valores desde el año 2 en adelante se utiliza la inflación anual del 2015 de 3.38% (Banco Central del Ecuador, 2016).

Para obtener el costo unitario total de un mueble se descontó los costos que incurren directa e indirectamente en la producción, el resumen de esto se presenta en la siguiente tabla:

Tabla N° 4: Costo unitario de los muebles artesanales (*)

	AÑOS				
	1	2	3	4	5
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	89.482,08	128.210,18	135.024,19	139.200,13	143.539,30
UNIDADES PRODUCIDAS	2.279,00	3.884,00	4.120,00	4.235,00	4.319,00
COSTO DE PRODUCCIÓN UNITARIO	39,26	33,01	32,77	32,87	33,23

(*) El detalle del cálculo de cada partida se encuentra en el archivo financiero de Excel.

Según el análisis cualitativo y cuantitativo el precio por cada mueble en el cual la mayoría de clientes potenciales estarían dispuestos a comprar se encuentra en el rango entre 40 y 60 dólares que es un precio asequible y además, precio se encuentra dentro del rango del costo unitario estableciendo un margen de ganancia, es por eso que se decidió establecer el precio de \$ 60 para el precio de venta unitario y el \$ 300 para un juego de muebles de 5 piezas para el primer año y para la proyección de venta se utilizó un crecimiento del 5% del precio de venta como se establece en la siguiente tabla:

Tabla N° 5: Proyección del precio de venta de cada mueble

	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Precio de Venta	\$ 60,00	\$ 63,00	\$ 66,15	\$ 69,46	\$ 72,93
Ganancia	\$ 20,74	\$ 29,99	\$ 33,38	\$ 36,59	\$ 39,70
% Margen Bruto	35%	48%	50%	53%	54%

Estrategia de Fijación de Precios

La estrategia de fijación de precios que se va a utilizar en este plan de negocios está orientado a la estrategia de precios según la competencia para diferenciarse con precios inferiores, esta estrategia se emplea cuando hay gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados como son en la industria de muebles. La empresa no tiene prácticamente ningún control sobre el precio. La idea es la de estimular la demanda de los del segmento potencial que son sensibles al precio debido a los altos precios que mantienen la industria de muebles por temas arancelarios, además que los costos de material prima incurridos en el negocio son bajos pero la empresa brinda una diferenciación en el mercado. (Promonegocios, 2016).

Estrategia de Entrada

La estrategia que se decide adoptar como estrategia de entrada en la "Fijación de precios para penetrar en el mercado"; con la cual se intentará fijar un precio bajo para un producto nuevo con el fin de atraer un gran número de compradores y conseguir una participación de mercado amplia, debido a que las personas pueden ser sensibles al precio por la situación económica que vive el país. Por el incremento de competidores para el mercado objetivo, el mercado se hace sensible al precio, de modo que un precio bajo produzca mayor crecimiento del mercado.

Estrategia de Ajuste

La empresa dedicada a la elaboración de muebles artesanales a base de llantas recicladas optará por tres estrategias de ajuste de precios que son:

1. Una estrategia de fijación de precio de descuento por volumen, es decir realizar reducciones de precios por compras en grandes cantidades. Esto se aplicará a clientes que compren más de un juego de muebles completos.
2. Un descuento de la compra de muebles que están fuera de temporada es decir a los diferentes muebles que se quedaron sin vender luego de sacar una nueva línea de muebles.

3. Establecer mantenimientos y reparaciones gratuitas de algún mueble adquirido.

PLAZA

En este punto se establecerán los medios por los cuales la empresa llegará con los muebles artesanales a base de llantas recicladas a los consumidores finales. Los valores proyectados de la plaza se pueden visualizar en el **anexo 8** en la cuenta de arriendo y el detalle del mix de marketing costado y proyectado atribuibles a cada uno de los ítems anteriormente mencionados se incluye en la tabla N°6.

Estrategia de distribución

La distribución de los muebles se realizará a través de una estrategia de distribución exclusiva por la razón que la empresa será la misma que comercialice los muebles, se podrá adquirir en su local propio ubicado en la ciudad de Quito, este local será de propiedad de la empresa y contará con una tienda virtual. La empresa arrendará una bodega tanto para el almacenamiento del producto final como para los materiales de producción con un costo de \$ 600 mensuales. Los muebles podrían ser entregados a domicilio, y la compañía se encargará de que llegue a su punto de destino.

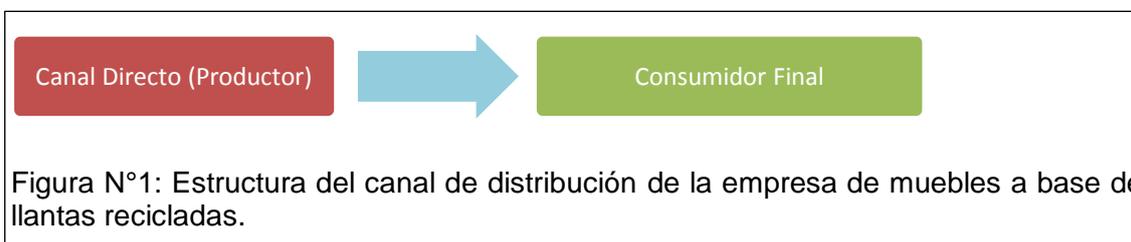
Puntos de venta

El punto de venta donde se podrá adquirir los muebles a base de llantas recicladas será en una tienda propia que estará ubicada en el norte de Quito, además que la empresa ofrecerá sus productos en las diferentes ferias de muebles que se realizan anualmente en la ciudad, además, se contará con una revista virtual para que las personas puedan estar enterados de los nuevos productos. El valor mensual del local será de \$300.

La adecuación del local se realizará con materiales reciclados y con ambientes de naturaleza y reciclaje para brindar al cliente una imagen de responsabilidad medio ambiental por el hecho de fabricar este tipo de productos, este tendrá un costo de inversión de \$ 800.

Estructura del canal de distribución

El canal estará estructurado por un canal directo, este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, la empresa además de fabricar los muebles desempeñará la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de ningún intermediario (Promonegocios, 2007). A continuación se puede visualizar la estructura que tendrá el canal:



Tipos de canal

La empresa tendrá un canal de distribución para productos de consumo el mismo que posee un circuito corto de comercialización por la razón que no dispone de intermediarios en el proceso de la venta ya que la empresa se encargará de esto.

PROMOCIÓN

La promoción es una de las partes más importantes en el mix de marketing ya que al ser una empresa nueva en el mercado, la mejor manera de darse a conocer es a través de la promoción, en esta sección se mostrará las estrategias promocionales a implementar, la mezcla de marketing promocional, y se identificará la fuerza y marketing de ventas. El detalle del mix de marketing costeadado y proyectado se presenta a continuación:

Tabla N°6: Detalle mix de marketing costeadado y proyectado (*)

DETALLE	Periodo	Valor	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mantenimiento pagina Web	Anual	150,00	150,00	155,07	160,31	165,73	171,33
Publicación en Revistas	Semestral	2.515,00	5.030,00	5.200,01	5.375,77	5.557,48	5.745,32
Revista Hogar		855,00	1.710,00	1.767,80	1.827,55	1.889,32	1.953,18
Revista Casas		1.200,00	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30
La revista		460,00	920,00	951,10	983,24	1.016,48	1.050,83
Facebook	Anual	100,00	100,00	103,38	106,87	110,49	114,22
Catalogo virtual	Mensual	80,00	960,00	992,45	1.025,99	1.060,67	1.096,52
Ferías	3 Ferías	2.400,00	2.400,00	2.481,12	2.564,98	2.651,68	2.741,30
Feria Internacional del Mueble		800,00	800,00	827,04	854,99	883,89	913,77
Expomueble		800,00	800,00	827,04	854,99	883,89	913,77
Feria Mueble y Diseño		800,00	800,00	827,04	854,99	883,89	913,77
Llaveros	Semestral	125,00	250,00	258,45	267,19	276,22	285,55
Esferos	Semestral	270,00	540,00	558,25	577,12	596,63	616,79
Volantes	Semestral	35,00	70,00	72,37	74,81	77,34	79,95
Eventos	2 al año	750,00	1.500,00	1.550,70	1.603,11	1.657,30	1.713,32
Total		11.340,00	11.000,00	11.371,80	11.756,17	12.153,53	12.564,31

(*) El **Anexo 9** muestra las proformas que se utilizaron para realizar estas proyecciones.

Estrategia promocional

La estrategia a cual se enfocará la empresa dedicada a la elaboración de muebles artesanales es la estrategia de atracción o pull, esta enfocará sus esfuerzos en la publicidad y promoción debido a que se estará orientada en el consumidor final para que estos acudan a los puntos de venta y presionen para que dispongan de los muebles (Emprendepyme, s.f.).

Publicidad

Para llegar a los clientes potenciales se establecerán diferentes medios de acuerdo al resultado de las encuestas empleadas en la investigación de mercado. Los productos serán promocionados por medio de redes sociales como el Facebook y Twitter, se creará un muro con toda la información de la empresa, los descuentos y los diferentes productos que se ofertan, además de esto se elaborará una página web de la empresa con un costo de \$220 y \$150 anuales de mantenimiento (Anexo 9), que incluirá un catálogo mensual para conocer los productos nuevos, esto tendrá un costo de \$80 mensuales. Las revistas relacionadas a muebles, decoración e innovación: Revista Hogar, Casas, y La Revista son los medios escogidos para ofertar el producto, adicionalmente, estos son medios masivos y gráficos, que permiten una amplia descripción del producto brindado, esto ofrece la posibilidad de que el mercado meta pueda obtener la información necesaria para adquirir el producto, el costo de publicidad en revista se puede visualizar en la tabla N°6. Por otra parte, la empresa participará en tres ferias anuales para promocionar los muebles como se muestra en la tabla N° 6. En ferias y en el punto de venta se entregará volantes publicitarios con información del producto, atributos y lugares donde se puede comprar; este servicio tiene un costo de \$ 35 semestrales. Estos medios ayudarán a que la información pueda llegar al segmento determinado para la empresa y por otra parte el marketing de boca en boca.

Promoción de ventas

La idea de las promociones es brindar incentivos a corto plazo que fomenten la compra o la venta de los muebles. La promoción acelera fuertemente el crecimiento en ventas sobre todo en los inicios de nuevos productos, la promoción de ventas es como sigue:

- ✓ **Descuentos en fechas especiales:** está pensado para clientes que buscan un obsequio diferente e innovadores, los clientes pueden adquirir un muebles artesanal con un 10% de descuento en fechas como: San Valentín, día del Padre, día de la Mujer, día de la Madre y Navidad.
- ✓ **3er mueble a mitad de precio:** otorga un descuento de 50% de un mueble al comprar dos anteriormente, así los clientes encontraran atractivo llevarse más de 2 muebles a su hogar.
- ✓ **Obsequios o regalos:** Se brindará obsequios como llaveros y esferos ecológicos a nuestros más fieles clientes, esto incurre en un costo de \$540 en esferos y \$250 en llaveros anuales (**Anexo 9**).
- ✓ **Sorteos:** Se sortearán juegos de muebles en la época de Navidad.

Relaciones públicas

Para cultivar las buenas relaciones con el público la empresa buscará estar en los periódicos dedicados a los emprendimientos innovadores como Revista Líderes y Emprendedores, esto puede representar una oportunidad para la empresa debido a que pueda transmitir la idea que tiene de ayuda medio ambiental. Se puede coordinar con el Municipio de Quito para que la empresa cuente con un espacio en revistas que se relaciones a emprendimientos sustentable con la naturaleza. Se realizará eventos con personas experta en el tratamiento de desecho para que las personas puedan conocer los problemas ambientales y como combatirlos. La empresa contará con una persona dedica a las relaciones publicas y el marketing de la empresa con un mensual de \$500. Además, la página web de la empresa contará con un espacio para establecer algunos tips del reciclaje y uso de materiales reciclados y promover campañas de reciclaje. Se realizará dos eventos al año que incluye bocaditos, refrigerio y bebidas, con un costo de \$750 cada uno, como se muestra en la tabla N°6.

Fuerza de ventas

La fuerza de ventas que manejará la empresa son las personas que se dedicarán a vender los muebles en el local propio de la empresa, los vendedores deben contar con experiencia en ventas debido a que ellos serán los encargados de aclarar dudas, asesorar y recomendar a los futuros clientes para que adquieran el producto con el objetivo de brindar un buen servicio y poderlos fidelizar. Se contará con 2 vendedores para el local. El mensual de cada empleado será de \$ 366 y se realizará cuatro capacitaciones al año con un valor de \$ 150 por curso estos valores se pueden visualizar en el **anexo 8**.

Marketing directo

La empresa de muebles a base de llantas recicladas mediante las redes sociales podrá aclarar cualquier duda a futuros clientes y que tengan interés de compra. Las personas interesadas recibirán mediante correos electrónicos la información de la empresa y los descuentos de cada producto y podrán observar el catálogo virtual de los productos facilitando el contacto inmediato y directo con el posible comprador, la tarea de ocuparse de las redes sociales y el envío de información estará a cargo de la asistente administrativa, además se adquirirá un software para enviar correos masivos con un costo de \$300, este valor estará representado como inversión inicial como se puede visualizar en la tabla N°8.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

Misión

Decollanta una empresa ubicada en la ciudad de Quito, que se dedica a la elaboración artesanal y venta de muebles de diseños exclusivos y decorativos de gran durabilidad para el hogar, usando como materia prima llantas recicladas de vehículos. Contamos con un excelente personal capacitado y que poseen altos conocimientos, quienes son parte importante en el proceso de elaboración y comercialización de los muebles ecológicos de excelentes acabados y con exigentes requerimientos de calidad, siempre a la vanguardia del mercado, adaptándonos a las necesidades de los clientes y comprometidos con el cuidado del medio ambiente por medio de la reutilización de llantas.

Visión

Ser reconocidos para el año 2021, como una de las empresas líderes en el mercado nacional de elaboración y venta de productos a base de llantas recicladas que sean únicos, innovadores y con precios asequibles a través de la reutilización y recuperación de este material, manteniendo la confianza y satisfacción del cliente por la calidad de los productos y el excelente servicio brindado, y conocido por su compromiso y concientización ecológico por apoyar a reducir el porcentaje de llantas sin uso.

Objetivos

Objetivos de corto plazo

- Cuantificar el 100% del segmento meta al cual se va a dirigir la empresa en un plazo de 2 meses.
- Elaborar el 100% de un plan financiero para la creación de la empresa de muebles en un plazo de 3 meses.
- Obtener el 50% de financiamiento para la ejecución del proyecto, en un periodo no mayor a 6 meses.
- Establecer las diferentes actividades dentro de la empresa en un plazo de 4 meses.
- Alcanzar al menos el 1% del segmento de mercado meta a diciembre del 2016.
- Elaborar una página web para la empresa en el primer trimestre del 2016.
- Capacitar al personal de ventas cada 3 meses.
- Obtener un retorno a la inversión superior al 10% en el 2016.
- Alcanzar un 25% de margen de bruto respecto al costo en el primer año.

Objetivos de mediano plazo

- Fidelizar en un 50% a los clientes en un plazo de tres años.
- Aumentar al 95% la producción de muebles sin defectos en un plazo de 5 años.
- Incremento de la línea de productos con 4 nuevos productos para el año 2020.
- Abrir dos tiendas en el Quicentro Shopping y Condado en un plazo de 5 años.
- Aumentar en un 20% las ventas anuales de muebles en un plazo de 5 años.
- Recuperar el 100% de la inversión en un plazo no mayor a 5 años.
- Alcanzar un retorno a la inversión superior al 20% en un plazo de 5 años.
- Adquirir 2 camionetas para el año 2021.

- Alcanzar el 5% del segmento meta en plazo no mayor de 5 años.

Objetivos de largo plazo

- Expandir una planta de producción en Guayaquil en un plazo no mayor a 8 años.
- Abrir 10 sucursales de la empresa a nivel nacional para la venta de los productos en un periodo no mayor a 10 años.
- Adquirir un 1 edificio en Quito para el área administrativo en un plazo de 15 años.
- Crear lealtad del 80% de los clientes para el 2025.
- Obtener el 10% de participación de la industria en el 2027.
- Obtener el 80% de reconocimiento de la empresa en los competidores de la industria para el 2024.
- Reducción del 5% de desechos de llantas a nivel nacional en el plazo de 12 años.

6.2. Plan de Operaciones

El plan de operaciones contiene las actividades, procesos y tareas requeridos dentro del proceso productivo de los muebles artesanales a base de llantas recicladas como consta en el siguiente diagrama de procesos de la empresa:

Tabla N°7: Diagrama de procesos de la empresa de muebles a base de llantas recicladas

Descripción General	N°	Descripciones Específicas	Tiempo (Min)	Responsable	Instrumentos a Utilizar
1. Diseño	1	Diseño de muebles	1 semana	Diseñador	Computadora
2. Materia Prima	2	Proforma de materia prima excepto llantas	10	Bodeguero	Correo Electrónico
	3	Compra de materia prima excepto llantas	5	Contador y Bodeguero	Hojas de inventario
	4	Recepción de materia prima excepto llantas	10	Bodeguero	Hojas de recepción e inventario
	5	Recolección de materia prima (llantas)	Dependiendo de la ruta	Conductor	Carro
	6	Recepción de materia prima	30	Bodeguero	Hojas de recepción e inventario
3. Producción	7	Entrega de 4 llantas de la bodega al área de lavado	2	Bodeguero y Operario 1	Transpaleta
	8	Lavado de las llantas	7	Operario 1	Maquina a presión de agua, Jabón y Detergente
	9	Secado de las llantas	5	Operario 1	Toalla de secado
	10	Verificación de las llantas lavadas	1	Operario 1	
	11	Entrega de 2 llantas al área de trabajo	2	Operario 1 y Operario 2	Transpaleta
	12	Perforación de 4 orificios en las dos llantas	5	Operario 2	Taladro, brocas
	13	Colocación de 4 tornillos para unir las llantas	5	Operario 2	Destornillador, Tornillos
	14	Perforación de 4 orificios cada uno en dos tablas triplex de forma circular para la parte superior e inferior del mueble	5	Operario 2	Taladro, brocas

	15	Colocación de una tabla triplex circular en la parte inferior del mueble	5	Operario 2	Taladro, brocas
	16	Perforación de 16 orificios en la tabla triplex en la parte inferior del mueble	6	Operario 2	Taladro
	17	Fijar las cuatro patas en los orificios hechos anteriormente	5	Operario 2	Destornillador, Tornillos
	18	Verificación del asiento ensamblado	1	Operario 2	
	19	Desplazamiento al área de acabado	2	Operario 2 y Operario 3	Transpaleta
3.1 <i>Acabado Tipo 1</i>	20	Colocación de cemento de contacto en el borde del mueble donde se va a ubicar la cuerda	10	Operario 3	Cemento de contacto y brocha
	21	Colocación de la cuerda alrededor del mueble	30	Operario 3	Guantes
	22	Secado del mueble	30	Operario 3	
	23	Barnizado del mueble	10	Operario 3	Barniz y brocha
	24	Secado del barniz	30	Operario 3	
3.1 <i>Acabado Tipo 2</i>	20	Confección y corte de la tapicería del mueble dependiendo del diseño y tela	60	Operario 3	Juego de escuadras, máquina de coser, tela, esponja, tijeras
	21	Colocación de la tapicería	30	Operario 3	Grapadora industrial
4. <i>Acabado Final</i>	20	Confección y corte de la cubierta del asiento	20	Operario 3	Juego de escuadras, máquina de coser, tela, esponja, tijeras
	21	Colocación de la cubierta del asiento en la tabla triplex para la parte superior del mueble	5	Operario 3	Destornillador, Tornillos y cemento de contacto
	22	Verificación del mueble terminado	2	Jefe de Producción	
	23	Colocación de una etiqueta por mueble	1	Operario 3	Cuerda, Etiqueta
5. <i>Almacenamiento y Comercialización</i>	24	Embalaje del mueble	5	Operario 3	Rollos de plástico de burbujas, cinta de embalaje
	25	Almacenamiento de los muebles terminados	Sin determinar	Operario 3 y Bodeguero	Hojas de inventario
	26	Despacho y entrega de los muebles a los locales	30	Conductor, Bodeguero y Vendedor	Carro, Acta de entrega

En conclusión, el proceso de elaboración y comercialización de los muebles consta de 5 actividades principales, las cuales están enmarcadas desde el diseño y adquisición de materia prima hasta la fabricación y comercialización de los muebles al local de la empresa. Dentro del proceso operativo en la elaboración del producto se requiere de 3 operarios, 1 encargado de bodega y 1 conductor con un sueldo de \$366 cada uno, 1 diseñador con sueldo de \$ 400 y un Jefe de Operaciones con un sueldo de \$ 500 los mismos que cumplirán actividades específicas dentro del proceso, estos costos detallados y proyectados se puede visualizar en el **anexo 8** detalle de mano de obra directa.

Además, la maquinaria y equipo que se utilizará será: 1 máquina de coser industrial con precio de \$ 800, 2 transpaletas de \$ 180 cada uno, 3 taladros multifunción eléctricos con un valor de \$ 140 cada uno, y 2 hidrolavadoras de \$ 300 cada una. Se contará con una camioneta que será utilizado en la logística con un costo de \$ 17.000 **anexo 15**. El área

donde se ubicará la planta de producción estará en el norte de Quito, la cual cuenta con un área de 300 metros cuadrados donde funcionará tanto el área administrativa como el área de producción el cual tendrá un costo mensual de arriendo de \$ 600.

Se puede inferir que: luego de realizado el plan de operaciones con costos, responsables, instrumentos y tiempos; la empresa va a producir 3 muebles por hora con los operarios que cuenta la línea de producción esto quiere decir que la fábrica tendrá una capacidad productiva máxima de 24 muebles diarios, y se estima producir más unidades en ocasiones especiales. Los trabajadores cumplirán una jornada laboral de 8 horas diarias de lunes a viernes con un horario de 8:00 a 17:00 de lunes a viernes.

6.3. Estructura Organizacional

La empresa dedicada a la elaboración y venta de muebles artesanales a base de llantas recicladas va ser constituida por 2 socios familiares, como una sociedad anónima como está regulada en el artículo 143 de la ley de compañías “cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente hasta el monto de sus acciones” (Derecho Ecuador, 2013), esta decisión se basa a que la empresa en el futuro puede crecer el número de accionistas, esto significa tener más patrimonio para invertir en la empresa sin recurrir a crédito.

La estructura organizacional de la empresa estará basada en una estructura lineo-funcional con un organigrama de tipo vertical debido a que se desagregan los diferentes niveles de arriba hacia abajo partiendo desde la junta directiva hasta el nivel operativo y está dividida en 3 áreas específicas con un jefe en cada uno como se observa en la figura N° 2(Jefatura de producción, marketing y administrativo financiero) construyendo una jerarquía basada en el puesto de trabajo de cada empleado ya que agrupan a los diferentes empleados dentro de la empresa para trabajar juntos hacia un objetivo en común para así obtener una comunicación más directa y rápida sin intermediarios. Esta estructura está diseñada para que cada servidor cumpla específicamente con las actividades dentro del área encomendada, tanto en la fabricación de los muebles, marketing y venta y en la optimización de recursos.

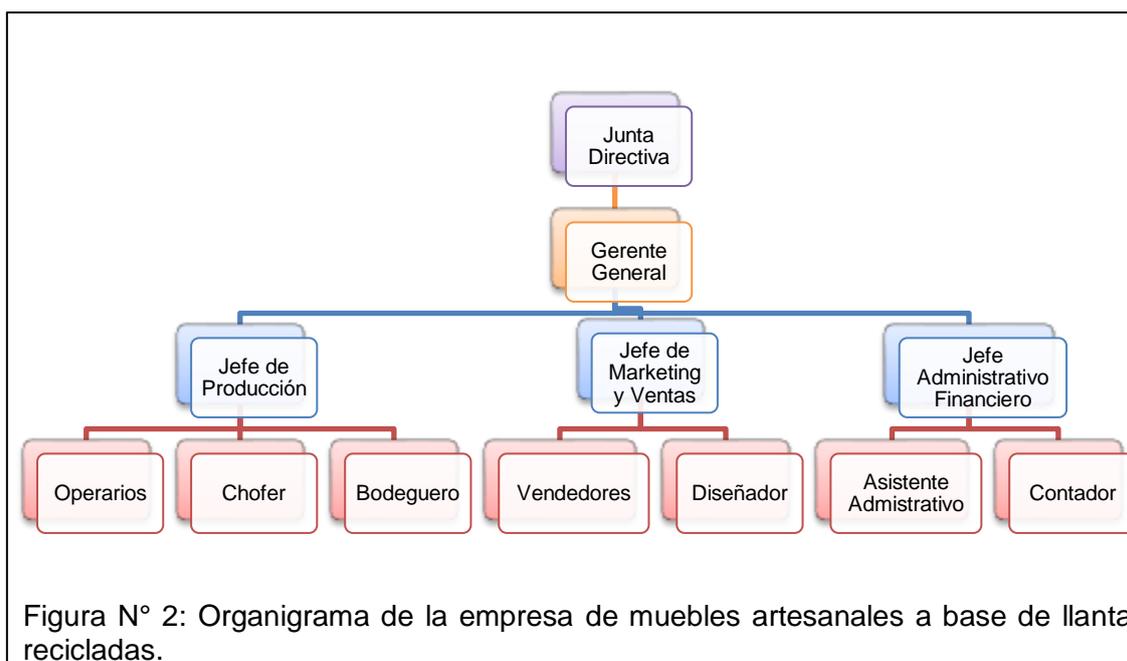


Figura N° 2: Organigrama de la empresa de muebles artesanales a base de llantas recicladas.

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

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

Las proyecciones de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja se encuentran en detalle en los Anexos 10, 11, 12 y 13 respectivamente.

Partimos con la determinación de los supuestos o premisas del proyecto los mismos que se pueden visualizar en el archivo financiero de Excel. Es importante señalar que el crecimiento de las ventas se da en función de la tasa de crecimiento de la industria de muebles.

A sí mismo, al inicio de la operación comienza las ventas muy reducidas pero a medida de la inversión en publicidad y promoción las ventas irán creciendo poco a poco hasta llegar a su crecimiento ver **anexo 10**.

La empresa manejará una política de reinversión de utilidades como se muestra en el **anexo 10** en la cuenta de utilidades retenidas, para al final del año 5 poder ser repartidas.

Los cuatro estados guardan relación uno con el otro; la cuenta de bancos de cada año en el estado de situación inicial **anexo 11** es el mismo valor del valor final del estado de flujo de efectivo **anexo 12**, es por eso que cada estado se encuentra cuadrado.

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

La inversión inicial y Capital de trabajo del plan de negocios es el siguiente:

Tabla 8. Inversión Inicial

Inversiones PPE	25.200,00
Gasto de Constitución	1.200,00
Inversiones Intangibles	300,00
Inventarios	589,68
Capital de Trabajo	33.600,00
Gastos Pre operacionales	2.020,00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	62.909,68

La empresa incurrirá en una inversión inicial de \$ 25,200 en propiedad, planta y equipo, y \$ 1.200 en gastos de constitución, el detalle se puede observar en el **anexo 15**, y gastos pre operacionales que se puede visualizar en el **anexo 14** el valor total de la inversión inicial es de \$ 62.909, 68 para la implementación de la empresa.

El valor del capital de trabajo que es de \$ 33.600, el cual tiene el objetivo de ser utilizado para la operación en el negocio, el mismo que nace desde el estado de flujo de efectivo debido a que los valores finales de cada mes deben ser positivos para tener un capital de trabajo positivo para poder operar el negocio.

La estructura de capital va a estar compuesto por 50% de deuda y 50% de financiamiento propio el cual constará con el aporte de dos socios dentro del capital propio el detalle es como sigue:

Tabla 9. Estructura de Capital

Propio	50,00%	31.454,84
Deuda L/P	50,00%	31.454,84

La deuda de \$ 31.454,84 será financiada por el Banco Pichincha a una tasa de 11,63% a 5 años o 60 meses, los cuales será pagando mensualmente tanto los intereses como el capital, el detalle del mismo que encuentra en el archivo financiero del Excel.

7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto.

De acuerdo al análisis establecido para obtener la evaluación financiera del proyecto, se utilizó el estado de flujo de caja del proyecto y el flujo de caja del inversionista para el inversionista **Anexo 16**.

El flujo del proyecto fue descontado al modelo de la tasa del WACC o CPPC que es del 14,75% y el flujo del inversionista al CAPM que es el 21,79%, el proceso de determinación de estas tasas se puede visualizar en el modelo financiero de Excel. Aplicando estas tasas a los flujos del proyecto se obtuvieron los resultados que se pueden visualizar en el **anexo 16**.

Como se puede observar en el **anexo 16** la evaluación del proyecto y del inversionista presenta un VAN positivo el mismo que indica la viabilidad del negocio, sustentada además en una TIR del 23.43% para el proyecto, y 30.26% del inversionista, mayor al porcentaje del costo del capital y un IR de \$1,42 del proyecto y \$1,56 del inversionista, y con un periodo de recuperación de la inversión menores a 4 años que se encuentra dentro de los 5 años del negocio. Lo que confirma que el proyecto es viable y tiende a ser atractivo al inversionista.

7.4. Índices financieros

Los índices de liquidez, apalancamiento, actividad y rentabilidad de la empresa se pueden visualizar en el **anexo 17**.

Los índices de liquidez muestran un comportamiento creciente, esto debido a que la empresa va aumentando el valor de los activos corriente a medida que transcurre el tiempo y va pagando los pasivos.

Los índices de apalancamiento muestran una disminución paulatina debido a que la empresa va generando ganancias y aumentando el capital y por otro lado va reduciendo las deudas.

Los índices de actividad muestran que la empresa tiene buenas políticas de cobro y pago ya que los días de recuperación de cobro son menores a los días de pago esto se manifiesta que la empresa puede pagar sus deudas con dinero de sus ventas y no deberá recurrir a otro modo de financiamiento. Los índices de rentabilidad muestran una ganancia en positivo por dólar en el ROA y ROE anualmente a excepción del año uno que es común que en los negocios nuevos pase esto de tener márgenes negativos.

En conclusión la empresa tiene indicadores que están respaldados junto con la evaluación del proyecto para que esta sea una empresa viable, sin embargo no se ha podido determinar una comparabilidad de indicadores con la industria debido a que la industria de muebles a base de materiales reciclados es nueva y está en crecimiento.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- La industria de muebles muestra un crecimiento de 12% en promedio, lo que muestra que la industria va ganando aceptación en el país. Para el negocio es atractivo, debido a que su crecimiento es continuo.
- Respecto a la competencia, no existe una empresa en Quito que se dedique a elaborar muebles de materiales reciclados debido a que los muebles de madera son los que priman en los hogares, pero hay una gran posibilidad a que otras empresas puedan ingresar en el mercado por la alta tendencia al consumo de productos que con responsabilidad medio ambiental, además, que las barreras de ingreso para instituir una empresa en este sector no debe contar con una inversión alta.
- De acuerdo al análisis cualitativo y cuantitativo, existe un 75% de interés de futuros compradores para adquirir los muebles artesanales con base de llantas recicladas por beneficios que ofrecerá la empresa como: diseños innovadores, precio, durabilidad, con el diferenciador de brinda un cuidado medio ambiental mediante generar un valor agregado a las llantas sin uso, además; existe una necesidad insatisfecha adquirir muebles a gusto del cliente y al mismo tiempo apoyar al medio ambiente convirtiéndose en actores de ayuda en la sociedad.
- Existe un atractivo para fabricar otro tipo de productos a base de llantas recicladas como maseteros o adornos.
- El Gobierno brinda varios incentivos a nuevos negocios y beneficios para empresas dedicadas a la mitigación del impacto ambiental, además, en los últimos años, el proceso de reciclado en neumáticos es cada vez más aplicado en Ecuador; un crecimiento en la conciencia ambiental en los hogares ecuatorianos y la tendencia a utilizar productos reciclados genera una oportunidad para la empresa.
- La industria de muebles de madera ha reducido sus ventas debido al aumento de salvaguardias de materiales importados que son utilizados para la fabricación de muebles.
- La empresa tendrá su propio local y su planta de producción que se utilizará para el área administrativa y productiva que estarán ubicadas en el norte de Quito.
- La empresa contará con capital humano idóneo, compuesto de acuerdo a la estructura organizaciones por tres áreas: (producción, marketing y administrativo- financiero).
- La inversión inicial requerida para iniciar la empresa es de \$ 62.909, 68, los cuales serán financiados por 50% de capital propio y 50% a través de financiamiento.
- De acuerdo al análisis financiero se obtuvo un valor presente neto (VPN) positivo, una tasa interna de retorno (TIR) mayor al costo de oportunidad y un tiempo de recuperación de la inversión menor a los 4 años, estos resultados representan que el negocio es atractivo, rentable y viable.
- Los indicadores financieros de la empresa muestran un mejoramiento en la liquidez, en la rentabilidad y una reducción en el apalancamiento a través de los 5 años.

REFERENCIAS

- Andes. (2015). *Ecuador explora las posibilidades industriales del caucho reciclado de neumáticos*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.andes.info.ec/es/noticias/ecuador-explora-posibilidades-industriales-caucho-reciclado-neumaticos.html>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas>
- Banco Central del Ecuador. (2016). *Indicadores Macroeconómicos*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- Derecho Ecuador. (2013). *Sociedad Anónima*. Recuperado el 05 de Mayo de 2016, de <http://www.derechoecuador.com/articulos/detalle/archive/doctrinas/derechosocietario/2013/05/14/sociedad-anonima>
- Didáctica Ambiental. (2013). Sillon Artesanal de Llantas Recicladadas de Vehículos. (Investea, Ed.) *Revista de Didáctica Ambiental*(12), 13-23. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.didacticaambiental.com/revista/revista12/articulos%20PDF/2.Sillon%20copia.pdf>
- ECUADOR EN CIFRAS. (2016). Recuperado el 20 de Abril de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>
- Ekos Negocios. (2015). *Ranking Empresarial*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/RankingEcuador.aspx>
- Ekosnegocios. (2014). *Zoom al sector del reciclaje*. (E. E. Ekos, Ed.) Recuperado el 24 de Marzo de 2016, de <http://www.ekosnegocios.com/revista/pdfTemas/1006.pdf>
- El Ciudadano. (2015). *La industria nacional produce más de 2 millones de llantas al año*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industria-nacional-produce-mas-de-2-millones-de-llantas-al-ano/>
- El Telégrafo. (2015). *La industria nacional produce más de 2 millones de llantas al año*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de <http://telegrafo.com.ec/economia/item/la-industria-nacional-produce-mas-de-2-millones-de-llantas-al-ano.html>
- El Tiempo. (2011). *Plan para reciclar llantas usadas*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/85226-plan-para>
- El Universo. (2016). *Ecuador recorta proyección de crecimiento de su economía en 2016, a menos del 1%*. Recuperado el 23 de Marzo de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/23/nota/5423421/ecuador-recorta-proyeccion-crecimiento-su-economia-2016-menos-1>
- El Universo. (2016). *Las llantas se reinventan con reciclaje*. Recuperado el 04 de Abril de 2016, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/23/nota/5360908/llantas-se-reinventan-reciclaje>
- Emprendepyme. (s.f.). *Estrategia de Empuje o Estrategia de Tracción*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.emprendepyme.net/estrategia-de-empuje-o-estrategia-de-traccion.html>
- INEC. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. Recuperado el 15 de Mayo de 2016, de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/descargas/ciiu.pdf>
- INEC. (2014). *Información Ambiental en Hogares*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/Hogares_2014/Documento_tecnico_Modulo_Ambiental_Hogares_2014.pdf
- INEC. (2016). *Encuesta Nacional de Desempleo y Subempleo*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-junio-201/>
- Kotler Phliip, , & Keller , K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (Vol. Duodécima Edicion). Pearson Education.

- La Revista. (2014). *Tecnología y Medio Ambiente*. Recuperado el 26 de Marzo de 2016, de <http://www.larevista.ec/actualidad/doctor-tecno/tecnologia-y-medioambiente>
- Lara, J. (2008). Reducir, Reutilizar y Reciclar. *Ciencia y cultura*, 15(1), 45-48. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/294/29406907.pdf>
- Marin, B. (2012). En favor del Medio Ambiente: de llanta vieja a carbón activado. *Universitas Científica*, 15(1), 34-35.
- Marketing Directo. (Junio de 2013). Obtenido de <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/infografias/la-psicologia-del-color-como-las-empresas-utilizan-el-color-para-remarcas-sus-valores/>
- Ministerio de Industrias. (2012). *Reencauche de llantas*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/reusa-llanta/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2014). *Instructivo para el registro de importadores de Neumáticos*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/2014/06/RESOLUCION-14185-INSTRUCTIVO-REGISTRO-DE-IMPORTADORES.pdf>
- Ministerio de Planificación. (2012). *Cambio de la Matriz Productiva*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Instructivo para la Gestión Integral de Neumaticos Usados*. Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/249439/AM+020+Instructivo+para+la+gestion+integral+de+neumaticos+usados.pdf/99fd452d-95a7-43d6-a2b2-f6ba75a03374>
- Ministerio del Ambiente. (2014). Recuperado el 15 de Marzo de 2016, de <http://www.ambiente.gob.ec/el-programa-nacional-de-gestion-integral-de-desechos-solidos-mae-pngids-difundio-los-resultados-de-su-gestion/>
- Proecuador. (2015). *Muebles y Productos de Madera*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, 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>
- Proecuador. (2015). *Reglas e incentivos para la inversión*. Recuperado el 22 de Marzo de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/invierta-en-ecuador/porque-invertir-en-ecuador/reglas-claras-e-incentivos-para-la-inversion/>
- Promonegocios. (2007). *Tipo de Canal de Distribución*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.promonegocios.net/distribucion/tipos-canales-distribucion.html>
- Promonegocios. (2016). *Estrategia de Precios*. Recuperado el 26 de Abril de 2016, de <http://www.promonegocios.net/precio/estrategias-precios.html>
- Senplades. (2015). *Instituciones nacionales e internacionales discuten sobre modelo de la política*. Recuperado el 18 de Julio de 2016, de <http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/05/Bolet%C3%ADn-609-Politica-Fiscal-Final.pdf>

ANEXOS

ANEXO 1: RANKING DE EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DE MUEBLES

RAZÓN SOCIAL	Ventas (USD) 2010	Ventas (USD) 2011	Ventas (USD) 2012	Ventas (USD) 2013	Ventas (USD) 2014	% Participación 2014	Tasa de Crecimiento
COLINEAL CORPORATION CIA. LTDA.	28.511.285	31.822.126	35.948.906	39.801.152	44.224.706	11%	12%
LEADCOM DEL ECUADOR S.A.	6.937.461	7.780.965	9.339.033	11.805.306	15.787.195	4%	23%
MEPALECUADOR S.A.	8.498.263	9.046.403	11.566.191	11.216.207	10.148.766	3%	5%
REMODULARSA S.A.	5.397.459	7.209.438	6.964.018	8.280.137	9.179.927	2%	14%
BAMBOO EXPORT S.A. BAMPORT	6.320.321	6.540.813	6.583.220	5.066.361	6.622.286	2%	1%
MUEPRAMODUL C LTDA	5.293.854	7.100.726	6.398.135	5.514.821	6.329.793	2%	5%
MUEBLES Y DIVERSIDADES MUEDIRSA S.A.	2.342.493	2.653.690	2.897.235	3.240.509	3.636.416	1%	12%
MODULARES IVAN RON CIA. LTDA	1.646.251	2.330.840	2.478.586	2.485.210	2.593.669	1%	12%
OTROS (ALREDEDOR DE 5000 EMPRESAS)	185.515.613	188.384.999	232.845.676	261.803.297	295.743.242	75%	12%
TOTAL	250.463.000	262.870.000	315.021.000	349.213.000	394.266.000		12%

Adaptado de: (Ekos Negocios, 2015)

ANEXO 2: CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE MUEBLES

Industria Muebles	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento
Ventas (Miles de dólares)	250.463	262.870	315.021	349.213	394.266	12,0%
Crecimiento		5,0%	19,8%	10,9%	12,9%	
Ventas (Miles de dólares 2007)	198.592	206.439	222.653	232.969	227.156	3,4%
Crecimiento		4,0%	7,9%	4,6%	-2,5%	

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2015

ANEXO 3: RANKING DE EMPRESAS DE RECICLAJE Y RECUPERACIÓN DE MATERIALES

Nº	RAZÓN SOCIAL	Ventas (USD) 2013	Ventas (USD) 2014	% Participación 2014
1	RECICLAJES INTERNACIONALES RECYNTER S.A.	53.893.020,26	53.704.158,49	16,7%
2	CONSORCIO PUERTO LIMPIO	39.101.256,91	43.121.718,05	13,4%
3	PRACTIPOWER S.A.	38.765.334,44	40.544.899,80	12,6%
4	METALKING S.A.	37.219.945,99	32.914.639,32	10,3%
5	INTERCIA S.A.	22.816.074,12	20.357.370,87	6,3%
6	REPAPERS RECICLAJE DEL ECUADOR S.A.	5.112.480,50	13.059.975,10	4,1%
7	RECICLADORA DE PLASTICOS RECIPLASTICOS S.A.	8.887.728,53	12.536.464,84	3,9%
8	FIBRAS NACIONALES FIBRANAC S.A.	8.172.943,51	8.140.911,32	2,5%
9	JUSTICECOMPANY TECNICA INDUSTRIAL S.A.	7.079.715,56	7.172.795,84	2,2%
10	INTERASEO ECUADOR S.A. ECUAINTERASEO	5.944.495,22	6.934.224,22	2,2%
11	VISOLIT S.A.	2.366.906,86	5.304.475,48	1,7%
12	REYPROPAPPEL RECICLAR CIA. LTDA.	5.337.432,03	5.273.509,60	1,6%
13	RECIPLAST C.A.	4.370.795,40	4.709.328,12	1,5%
14	RECBAS RECOLECCION Y RECICLAJE S.A.	5.709.458,69	4.410.312,74	1,4%
15	RECIPRIMA S.A.	3.989.454,23	4.029.702,49	1,3%
16	ALGAGICORP S.A.	2.478.606,02	3.812.228,19	1,2%
17	GLOBALPARTS S.A.	875.934,54	1.896.647,94	0,6%
18	RECOLECCION DE DESECHOS SOLIDOS DESOTRA CIA. LTDA.	762.629,25	1.492.016,31	0,5%
19	IMPORAGIL S.A.	716.428,08	1.251.581,34	0,4%
20	TECNOFORMAS S.A.	803.194,37	1.014.761,81	0,3%
21	OTROS (ALREDEDOR DE 250 EMPRESAS)	51.070.165,49	49.065.978,13	15,3%
TOTAL		305.474.000,00	320.747.700,00	

Adaptado de: Superintendencia de Compañías, 2016

ANEXO 4: CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA DE RECUPERACIÓN DE MATERIALES

Industria Reciclaje, recuperación de materiales	2010	2011	2012	2013	2014	Tasa de crecimiento
Ventas (Miles de dólares)	260.798	266.733	293.742	305.474	320.747	5,3%
Crecimiento		2,28%	10,13%	3,99%	5,00%	

Adaptado de: Banco Central del Ecuador, 2014

ANEXO 5: Matriz EFE

Factores determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
Leyes de protección y planes de apoyo a la reducción de contaminación ambiental	0,07	3	0,21
Incentivos medioambientales a empresas dedicadas a la mitigación del impacto ambiental	0,05	1	0,05
Importadores deben reencauchar o reciclar el 30 % de los neumáticos usados para poder importar llantas.	0,02	2	0,04
Proceso de reciclado de neumáticos es cada vez más aplicado en Ecuador	0,11	4	0,44
Mayor conciencia ambiental en los hogares ecuatorianos	0,08	3	0,24
Tendencia a utilizar productos reciclados	0,14	4	0,56
Negocios en torno al reciclaje crecieron en un 10% en los últimos dos años	0,08	2	0,16
Amenazas			
Sobretasas arancelarias para llantas importadas, reducción de oferta de llantas viejas	0,02	3	0,06
Previsión de inflación por encima de 3% y crecimiento de la economía en menos del 1% para el año 2016	0,09	2	0,18
Reducción de liquidez y restricción de créditos	0,10	1	0,1
Aumento del desempleo y la capacidad de compra	0,06	2	0,12
Uso de tecnología no tan avanza en la industria de recuperación de materiales	0,04	3	0,12
Competencia en crecimiento de fabricación de productos a base de materiales reciclados	0,06	2	0,12
Tendencia a utilizar muebles de madera para sala, comedores y habitación	0,08	3	0,24
Total	1		2,64

ANEXO 6: Preguntas entrevistas con Expertos y Grupo de Enfoque

Preguntas Entrevista Experto Muebles	Preguntas Entrevista Experto Reciclaje y Recuperación de Materiales	Preguntas Grupo de Enfoque
<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué se dedica la empresa? 2. ¿Qué productos fabrican en la empresa? 3. ¿Cuáles son los líderes de la industria de muebles? 4. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la industria en la actualidad? 5. ¿Cuáles cree que sean las oportunidades y amenazas para nuevos emprendimientos en esta industria? 6. ¿Cuáles son las proyecciones para este año? ¿Existe crecimiento o recesión en el sector? 7. ¿Qué tan competitivo es el sector a nivel nacional? 8. ¿Es más costoso realizar un solo mueble en vez de hacerlo en serie? 9. ¿Cuáles son las características diferenciadoras de los productos que se venden? 10. ¿Qué estrategias exitosas ha implementado la empresa y qué estrategias piensa tomar ante una situación difícil como la crisis de este año? 11. ¿Cada cuánto tiempo piensa usted que el cliente cambie de muebles? 12. ¿Es posible que se puede fabricar el mueble según el gusto del cliente y personalizado por él? 13. ¿Qué tipo de mueble es más demandado por el cliente? 14. ¿Qué opina usted de fabricar nuevos diseños, fuera de lo común a base de un material reciclado? 15. ¿Cuál cree usted que es el mejor canal para que los clientes conozcan esta empresa? 16. ¿Cómo piensa usted que se puede promocionar el mueble al cliente? 17. ¿La empresa ha pensado en producir muebles a base de materiales desechados, como por ejemplo muebles a base de llantas recicladas o plástico? 18. ¿Es importante el cuidado medio ambiental en esta industria? 19. ¿Qué oportunidades puede tener una empresa dedicada a producir muebles a base de llantas usadas? ¿Cree que es factible poner en marcha este proyecto? 20. ¿Cuál sería el factor de éxito para que este producto sea aceptado en el mercado ecuatoriano? 21. ¿Cuánto es monto aproximado de inversión inicial para establecer una empresa que se dedique a elaborar este producto? 22. ¿Qué recomendaciones me daría para ejecutar este proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué se dedica la empresa? 2. ¿Cuál es el principal problema que enfrenta la industria en la actualidad? 3. ¿Cuáles son los materiales que más se reciclan? 4. ¿Cuáles cree que sean las oportunidades y amenazas para nuevos emprendimientos en esta industria? 5. ¿Existe crecimiento o recesión en el sector? 6. ¿Qué tan competitivo es el sector a nivel nacional? 7. ¿Qué estrategias exitosas ha implementado el gobierno y qué estrategias piensa tomar ante una situación difícil como la crisis de este año? 8. Representa un costo alto el tratamiento de residuos? 9. ¿Qué sistema se aplica para la recolección de llantas inservibles? 10. ¿Qué tipo de incentivos por parte del Gobierno tienen por ser una empresa dedicada a reducir el impacto medio ambiental? 11. ¿Qué opina usted de fabricar nuevos diseños, fuera de lo común a base de un material reciclado? 12. ¿Las personas tienen conciencia ambiental? 13. ¿Cuál es el beneficio que presenta producir productos a base de un material que es desechado por la mayoría de personas? 14. ¿Es alta la inversión en maquinaria? ¿la maquinaria se puede comprar en el país o es importada? 15. ¿Conoce alguna empresa que se dedique a producir el mismo producto? 16. ¿Qué oportunidades puede tener una empresa dedicada a producir muebles a base de llantas usadas? ¿Cree que es factible poner en marcha este proyecto? 17. ¿Cuál sería el factor de éxito para que este producto sea aceptado en el mercado ecuatoriano? 18. ¿Qué recomendaciones me daría para ejecutar este proyecto. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿A qué se dedica cada uno de los participantes? 2. ¿Qué tipo de muebles compran? 3. ¿Con qué frecuencia compran muebles? 4. ¿Qué características considera importante antes de comprar un mueble? 5. ¿Qué empresa es la primera que viene a su mente si piensa en muebles? 6. ¿Cómo se ha enterado de las distintas empresas de muebles? 7. ¿Qué hacen con las llantas que no sirven? 8. ¿Estaría dispuesto a comprar muebles a base de llantas recicladas? 9. ¿Qué diseño es el que más le gusta? 10. ¿Qué le adicionarían a este producto? 11. ¿Qué características espera que tenga este producto? 12. ¿Qué tipo de descuentos le gustaría recibir? 13. ¿Dónde puede estar ubicado el negocio? 14. ¿Qué otros productos les gustaría que se hagan con llantas recicladas? 15. ¿Cuál es el conocimiento que tienen las personas sobre el cuidado medio ambiental? 16. ¿Porque medio se puede dar a conocer a la empresa? 17. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un sillón de llantas recicladas? 18. ¿Cuáles serían sus recomendaciones?

ANEXO 7: Modelo de Encuesta

Género: M F

Edad:

Profesión:

Soy estudiante de la Universidad de las Américas y el objetivo de su participación es conocer la futura aceptación en el mercado de una empresa que se dedicará a la elaboración y la venta de muebles artesanales a base de llantas recicladas con un sentido de ayuda al medio ambiente. Sus actitudes, preferencias y opiniones son importantes para el estudio, apreciamos su participación. Esta información se utilizara solamente para temas educativos.

Instrucciones: Por favor lea cuidadosamente cada pregunta. Responda de acuerdo a lo que le solicita cada pregunta.

1. ¿Qué factor motiva su decisión de compra de un mueble? **(Marque con una X)**

- | | |
|----------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Precio | <input type="checkbox"/> Servicio |
| <input type="checkbox"/> Diseño | <input type="checkbox"/> Durabilidad |
| <input type="checkbox"/> Calidad | <input type="checkbox"/> Forma de pago |

2. ¿En su familia quien sería la persona más interesada en comprar muebles?

- Papá
 Mamá
 Hermano/a
 Novio/a
 Otro _____

3. ¿Con que frecuencia adquiere muebles?

- Entre 1 y 3 años
 Entre 4 y 8 años
 Más de 8 años

4. Por qué medio recibe con frecuencia la publicidad de la venta de muebles? (La respuesta puede ser más de una opción)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Redes Sociales | <input type="checkbox"/> Llamadas telefónicas |
| <input type="checkbox"/> Correo electrónico | <input type="checkbox"/> Vallas publicitarias |
| <input type="checkbox"/> Revistas | <input type="checkbox"/> Tiendas electrónicas |
| <input type="checkbox"/> Televisión | <input type="checkbox"/> Otros _____ |
| <input type="checkbox"/> Radio | |

5. ¿Le interesa el cuidado del medio ambiente?

- Si No

6. ¿Utiliza productos a base de algún material reciclado?

- Si No

7. ¿Le interesaría comprar productos a base de materiales reciclados como por ejemplo: muebles artesanales elaborados con llantas recicladas?

- Si No

8. ¿Qué atributos esperarías que tenga los muebles a base de llantas recicladas?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> Diseño | <input type="checkbox"/> Comodidad y funcionalidad |
| <input type="checkbox"/> Durabilidad | <input type="checkbox"/> Precio asequible |
| <input type="checkbox"/> Otro _____ | |

9. ¿En qué lugar de la casa preferiría ubicar muebles tipo sillón a base de llantas recicladas?

- Sala Habitación
 Jardín Sala de estar
 Otro _____

ANEXO 8: Costo de fabricación muebles artesanales

- Detalle de mano de obra directa

Nomina Operativa	Cantidad	Sueldo Mes	IESS Patronal	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total
Obreros	3	366,00	40,81	30,50	30,50	15,25	30,50	1.540,68
Bodeguero	1	366,00	40,81	41,67	30,50	15,25	41,67	535,90
Jefe de Operaciones y Diseño	1	500,00	55,75	42,67	30,50	20,83	42,67	692,42
Total MOD		1.232,00	137,37	114,84	91,50	51,33	114,84	2.769,00

Nomina Operativa	CANTIDAD	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obreros	3	16.240,88	17.912,57	24.342,13	25.531,31	26.369,53
Bodeguero	1	5.657,63	6.214,86	6.412,55	6.616,92	6.828,20
Jefe de Operaciones y Diseño	1	7.595,00	8.356,24	8.626,31	8.905,51	9.194,14
Total MOD		29.493,51	32.483,66	39.380,98	41.053,74	42.391,87

- Detalle de mano de obra indirecta

Nomina Administrativa	Cantidad	Sueldo Mes	IESS Patronal	13ro. Sueldo	14to. Sueldo	Vacaciones	Fondos de Reserva	Total
Gerente	1	800,00	89,20	66,67	30,50	33,33	66,67	1.086,37
Contador	1	400,00	44,60	250,00	30,50	16,67	250,00	991,77
Vendedores	2	366,00	40,81	41,67	30,50	15,25	41,67	1.071,80
Diseñador	1	400,00	44,60	42,67	30,50	16,67	42,67	577,11
Chofer	1	366,00	40,81	43,67	30,50	15,25	43,67	539,90
Asistente Administrativo	1	366,00	40,81	42,67	30,50	15,25	42,67	537,90
Jefe Administrativo y Financiero	1	500,00	55,75	42,67	30,50	20,83	42,67	692,42
Jefe de Marketing y Ventas	1	500,00	55,75	43,67	30,50	20,83	43,67	694,42
Total MOI		3.698,00	412,33	573,69	244,00	154,08	573,69	6.191,68

Nomina Administrativa	CANTIDAD	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gerente	1	11.932,40	13.150,38	13.582,50	14.029,21	14.491,03
Contador	1	6.149,20	6.758,19	6.974,25	7.197,61	7.428,52
Vendedores	2	10.949,26	12.063,71	12.459,09	12.867,84	13.290,40
Diseñador	1	6.149,20	6.758,19	6.974,25	7.197,61	7.428,52
Chofer	1	5.657,63	6.214,86	6.412,55	6.616,92	6.828,20
Asistente Administrativo	1	5.657,63	6.214,86	6.412,55	6.616,92	6.828,20
Jefe Administrativo y Financiero	1	7.595,00	8.356,24	8.626,31	8.905,51	9.194,14
Jefe de Marketing y Ventas	1	7.595,00	8.356,24	8.626,31	8.905,51	9.194,14
Total MOI		61.685,31	67.872,67	70.067,80	72.337,13	74.683,16

- Costos Indirectos de Fabricación**

DETALLE	VALOR MES (\$)	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Seguro Maquinaria	21,80	261,60	270,44	279,58	289,03	298,80
Depreciación Maquinaria	16,35	196,20	212,55	351,30	551,70	746,10
Mantenimiento y Reparaciones	30,00	360,00	372,17	384,75	397,75	411,20
Sueldos del personal de fabrica	983,90	11.806,83	12.973,05	13.386,80	13.814,53	14.256,72
Costos indirectos de fabricación	1.052,05	12.624,63	13.828,21	14.402,43	15.053,01	15.712,81

- Gastos Operacionales**

DETALLE	VALOR MES (\$)	Año 1 (\$)	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicios básicos	120,00	1.440,00	1.488,67	1.538,99	1.591,01	1.644,78
Sueldos	5.140,44	61.685,31	67.872,67	70.067,80	72.337,13	74.683,16
Arriendo	900,00	10.800,00	11.165,04	11.542,42	11.932,55	12.335,87
Capacitación Vendedores	66,67	600,00	620,28	641,25	662,92	685,33
Publicidad	916,67	11.000,00	11.371,80	11.756,17	12.153,53	12.564,31
Suministros de oficina	30,00	360,00	372,17	384,75	397,75	411,20
Mantenimiento Vehículo	108,33	1.300,00	1.350,00	1.450,00	1.500,00	1.550,00
Depreciación	318,97	3.827,67	3.827,67	3.827,67	3.827,67	3.827,67
Amortización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
Total Gastos Operacionales	7.661,08	91.072,98	98.128,30	101.269,04	104.462,55	107.762,31

Anexo 9: Proformas Mix de Marketing

- Proforma Diseño Pagina WEB



PROFORMA

ELABORACIÓN DISEÑO WEB DINÁMICO

- Adaptación del Diseño: Logotipo, Fotos, Botones y Menús.
- Configuración de 1 formulario de contacto.
- Configuración de la Base de Datos y módulo PHP MySQL.
- Configuración módulo de Administración, permiso de usuarios.
- Creación de 15 a 20 páginas, con fotos, textos y videos.

Aplicaciones incluidas:

- Elaboración de animación flash.
- Galería de imágenes (El cliente deberá proveer de todas las imágenes)
- Links de interés.
- Link para poder enviar a un amigo cualquier artículo de la página.
- Contador de visitas. Catálogo de productos.
- Módulo para insertar videos en la página o de Youtube.
- Site Map, Registro de usuarios.
- Calendario de eventos, Chat para asistencia en línea MSN y Skype.
- Formulario de Contactos, Flash de noticias, Carrousel Dinámico de Fotos.
- Envío de Sitemap y alta en buscadores.
- Módulos de acceso para redes sociales. (El cliente deberá administrar o crear su comunidad de redes sociales.)
- Optimización y Registro en buscadores (Google, MSN, Altavista, Yahoo).
- Hosting y dominio profesional en Dallas Texas, cuentas de Email ilimitadas.

Incluye:

1 año de soporte técnico a la persona encargada de la página.
Capacitación para 2 personas para administrar la página web dinámica.
Nota: Con ésta web dinámica, el usuario puede de manera fácil y sin saber HTML, hacer modificaciones en su página, conectándose al internet e ingresando con un nombre de usuario y contraseña.
VALOR POR DISEÑO DE LA PAGINA:
Tiempo de elaboración: 20 días laboratres.
Forma de pago: 50% al inicio de la página y el saldo concluida la misma.

Promoción

DISEÑO WEB Profesional

Página Web Empresarial
Por solo \$220

- ✓ Diseño moderno.
- ✓ Dominio por 1 año.
- ✓ Hosting de 1 GB.
- ✓ 10 Cuentas de correo.
- ✓ 4 Secciones.
- ✓ 1 Banner animado.



Quito: Roca E1075 y Av. 12 de Octubre. Edif. Gayal Ofic. M-2
Telf. Ofic. 2554-756 – 6038-404

Fuente: www.ceinfort.net

- Proforma Esferos, Volantes y Llaveros



PROFORMA NO. **0106**
FECHA: 19/07/2016

CLIENTE / EMPRESA:	Mauricio Iván Merino Toro	RUC: 0603942939
DIRECCIÓN:	Avenida Carlos Quintero N° 55-75 y Riobamba	
TELF / CEL:	0984 882906	EMAIL: mauricio_sx16@hotmail.com

CANT	DESCRIPCION	V.UNIT	V.TOTAL
500	Esferos ecológicos Multicolores con impresión full color	0,54	270,00
80	Llaveros metalicos con logo	0,75	60,00
100	Llavero de madera color natural con logo	0,62	62,00
1100	Hojas volantes Medida: 1/4 Inen 10x15cm Impresión offset Full Color	0,04	35,00

ELABORADO POR: P.J / A.A.

VALIDEZ DE LA PROFORMA 8 DÍAS LABORABLES

PRECIO V.UNITARIO MAS EL IVA

PRECIO FINALES YA INCLUYEN DESCUENTOS POR COMPRA

SUBTOTAL	427,00
S.TOTAL	427,00
IVA %	51,24
TOTAL	478,24

- Proforma Plan de Medios

Hogar

PROPUESTAS ESPECIALES PARA REVISTA:

OPCION 1:

Tamaño: 1 Página
Valor Normal: \$2710+IVA
Oferta especial: **\$1897+IVA**

OPCION 2:

Tamaño: 1/2 Página
Valor Normal: \$1680+IVA
Oferta especial: **\$1260+IVA**

OPCION 3:

Tamaño: 1/3 de Página
Valor Normal: \$1140+IVA
Oferta especial: **\$855+IVA**

Fuente: www.revistahogar.com

larevista

Formatos tradicionales

Nº	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	PÁG. 1	PÁG. 2	PÁG. 3	PÁG. 4	POSICIÓN	RESTRICCIÓN	VALOR DEL SUPLENTE
607	Página completa	25,90 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 4.700	\$ 4.500	\$ 4.400	\$ 4.300	\$ 4.200	\$ 3.800	\$ 3.400
608	Media página horizontal	19,20 cm ancho x 11,22 cm alto			\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.700	\$ 2.600	\$ 2.500
609	Media página vertical	9,40 cm ancho x 23,90 cm alto			\$ 2.800	\$ 2.800	\$ 2.700	\$ 2.600	\$ 2.500
610	Tercio de página horizontal	19,20 cm ancho x 7,54 cm alto					\$ 1.700	\$ 1.600	\$ 1.500
611	Tercio de página vertical	9,40 cm ancho x 23,90 cm alto					\$ 1.700	\$ 1.600	\$ 1.500
612	Cuarto de página horizontal	19,20 cm ancho x 5,43 cm alto					\$ 1.300	\$ 1.200	\$ 1.100
613	Cuarto de página vertical	9,40 cm ancho x 11,22 cm alto						\$ 1.000	
614	Doble de página	9,42 cm ancho x 5,43 cm alto						\$ 400	

Formatos de alto impacto

Nº	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	VALOR
607	Página interior	27,20 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 5.200
607	Cuadriculado interior	27,20 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 5.800
607	Cuadriculado exterior	27,20 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 6.300
700	Página completa ancho (1 columna)	44,50 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 20.000
701	Página completa vertical (2 columnas)	49,00 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 16.000
701	Hoja desplegada	49,00 cm ancho x 27 cm alto**	\$ 16.700

** En caso de ser necesario se debe aplicar tarifa suplementaria a impresión de colores en todo caso para los temas de cada una de las secciones.

PARA FORMATOS TRADICIONALES
 * En caso de ser necesario se debe aplicar tarifa suplementaria a impresión por sección, por cuadrante interno de 2 páginas como lo exige el formato de página de inicio y final de cada sección y la atención "Special" en relación a los espacios antes y después de cada página dentro de la revista. La parte de la página 70 * a todas las páginas completa que cubren desde el inicio del espacio de los otros espacios de sección y así también páginas, columnas y líneas que vayan dentro del espacio de cada sección de acuerdo con el contenido de la sección. * Las páginas 7 y 8 no son restringidas. * La restricción de página completa es por sección. * Las páginas son con espacio.

PARA FORMATOS NO TRADICIONALES
 * Los formatos son bajo consulta y dependen de la sección. * Los formatos restringidos * los espacios de restricción dependen con 12 días de anticipación. * No aplica para secciones restringidas y no aplica para las páginas 5, 6, 7 y 8.

Formatos no tradicionales

Nº	DESCRIPCIÓN DEL FORMATO	MEDIDA	RESTRICCIÓN	VALOR
703	Vieta	19,20 cm ancho x 23 cm alto	Restringido	\$ 600
704	Entrevista horizontal (1)	19,20 cm ancho x 23 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 1.500
705	Entrevista horizontal (2)	19,20 cm ancho x 5 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 2.000
706	Entrevista horizontal (3)	19,20 cm ancho x 11,22 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 2.500
707	Entrevista vertical (1)	4 cm ancho x 23,90 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 2.700
708	Entrevista vertical (2)	9,40 cm ancho x 23,90 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 3.100
709	Columna cerrada	44,5 cm ancho x 9 cm alto **	Restringido	\$ 2.100
710	Pa. Cerrada (por línea)	44,5 cm ancho x 9 cm alto **	Restringido	\$ 2.000
711	Columna y pa. cerrado	44,5 cm ancho x 9 cm alto (cada uno) **	Restringido	\$ 3.000
712	Primeros horizontal	19,20 cm x 23 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 2.000
713	Primeros vertical	9,40 cm ancho x 23,90 cm alto (cada uno)	Restringido	\$ 2.000
714	Página + media	22,52 cm ancho x 23,90 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 6.800
715	Doble L	19,20 cm ancho x 23,90 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 3.700
716	L	19,20 cm ancho x 23,90 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 2.000
717	T. sencilla	44,5 cm ancho x 27 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 6.700
718	T. sencilla cara	44,5 cm ancho x 10,3 cm alto (consultar gráfico) ***	Restringido	\$ 4.400
719	Escudo	44,5 cm ancho x 10,3 cm alto (consultar gráfico) ***	Restringido	\$ 5.200
720	Figuras	9,40 cm ancho x 19 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 2.000
721	Cruce horizontal	19,20 cm ancho x 23 cm alto (consultar gráfico)	Restringido	\$ 1.500

Fuente: www.larevista.com

Anexo 10: Estado de resultados proyectado

	1	2	3	4	5
Ventas	134.938,17	244.413,09	272.418,22	294.151,82	317.619,32
Costo de los productos vendidos	87.720,64	128.076,25	134.991,46	139.167,32	144.853,93
UTILIDAD BRUTA	47.217,53	116.336,84	137.426,76	154.984,50	172.765,40
Gastos sueldos	49.878,48	54.899,62	56.681,01	58.522,60	60.426,44
Gastos generales	25.500,00	26.367,96	27.313,57	28.237,76	29.191,49
Gastos de depreciación	3.827,67	3.827,67	3.885,42	3.779,03	3.831,67
Gastos de amortización	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	(32.048,62)	31.181,58	49.486,77	64.385,11	79.255,80
Gastos de intereses	3.401,17	2.796,88	2.118,44	1.356,76	501,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	(35.449,79)	28.384,70	47.368,32	63.028,35	78.754,19
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	-	4.257,71	7.105,25	9.454,25	11.813,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(35.449,79)	24.127,00	40.263,08	53.574,10	66.941,06
22% IMPUESTO A LA RENTA	-	5.307,94	8.857,88	11.786,30	14.727,03
UTILIDAD NETA	(35.449,79)	18.819,06	31.405,20	41.787,80	52.214,02

Anexo 11: Estado de Situación Financiera Projectado

	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	63.499,36	28.864,13	43.813,37	77.521,83	112.978,19	151.417,30
Corrientes	41.899,36	11.151,79	29.988,71	66.662,58	103.007,96	145.338,74
Efectivo	41.162,26	166,05	17.141,61	53.239,42	88.961,46	139.601,61
Cuentas por Cobrar	-	3.464,50	4.258,95	4.598,73	4.965,62	5.361,77
Inventarios Prod. Terminados	-	992,71	1.104,04	1.140,59	1.177,26	-
Inventarios Materia Prima	701,40	5.931,84	6.793,56	6.973,92	7.174,32	-
Inventarios Sum. Fabricación	35,70	596,70	690,54	709,92	729,30	375,36
No Corrientes	21.600,00	17.712,33	13.824,67	10.859,25	9.970,22	6.078,56
Propiedad, Planta y Equipo	21.300,00	21.300,00	21.300,00	22.280,00	25.230,00	25.230,00
Depreciación acumulada	-	3.827,67	7.655,33	11.540,75	15.319,78	19.151,44
Intangibles	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Amortización acumulada	-	60,00	120,00	180,00	240,00	300,00
PASIVOS	32.044,52	32.859,08	28.989,27	23.292,52	16.961,08	3.186,17
Corrientes	589,68	6.329,01	7.988,26	8.499,01	9.136,75	3.186,17
Cuentas por pagar proveedores	589,68	4.987,01	5.711,47	5.863,10	6.031,58	-
Sueldos por pagar	-	1.342,00	1.342,00	1.342,00	1.342,00	1.342,00
Impuestos por pagar	-	-	934,79	1.293,91	1.763,17	1.844,17
No Corrientes	31.454,84	26.530,07	21.001,01	14.793,51	7.824,33	-
Deuda a largo plazo	31.454,84	26.530,07	21.001,01	14.793,51	7.824,33	-
PATRIMONIO	31.454,84	(3.994,95)	14.824,11	54.229,30	96.017,10	148.231,13
Capital	31.454,84	31.454,84	31.454,84	39.454,84	39.454,84	39.454,84
Utilidades retenidas	-	(35.449,79)	(16.630,73)	14.774,46	56.562,26	108.776,29

Anexo 12: Estado de Flujo de Efectivo

	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	(147,42)	(36.071,44)	22.504,63	35.285,31	45.641,22	58.464,48
Utilidad Neta	-	(35.449,79)	18.819,06	31.405,20	41.787,80	52.214,02
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	-	3.827,67	3.827,67	3.885,42	3.779,03	3.831,67
+ Amortización	-	60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
- Δ CxC	-	(3.464,50)	(794,45)	(339,78)	(366,89)	(396,16)
- Δ Inventario PT	(701,40)	(992,71)	(111,34)	(36,54)	(36,68)	1.177,26
- Δ Inventario MP	(35,70)	(5.230,44)	(861,72)	(180,36)	(200,40)	7.174,32
- Δ Inventario SF	-	(561,00)	(93,84)	(19,38)	(19,38)	353,94
+ Δ CxP PROVEEDORES	589,68	4.397,33	724,46	151,63	168,48	(6.031,58)
+ Δ Sueldos por pagar	-	1.342,00	0,00	0,00	(0,00)	0,00
+ Δ Impuestos	-	-	934,79	359,12	469,26	81,00
Actividades de Inversión	(21.600,00)	0,00	0,00	(980,00)	(2.950,00)	(0,00)
- Adquisición PPE y intangibles	(21.600,00)	0,00	0,00	(980,00)	(2.950,00)	(0,00)
Actividades de Financiamiento	62.909,68	(4.924,77)	(5.529,06)	1.792,50	(6.969,18)	(7.824,33)
+ Δ Deuda Largo Plazo	31.454,84	(4.924,77)	(5.529,06)	(6.207,50)	(6.969,18)	(7.824,33)
- Pago de dividendos						
+ Δ Capital	31.454,84	-		8.000,00	-	
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	41.162,26	(40.996,21)	16.975,57	36.097,81	35.722,04	50.640,15
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERÍODO	-	41.162,26	166,05	17.141,61	53.239,42	88.961,46
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	41.162,26	166,05	17.141,61	53.239,42	88.961,46	139.601,61

Anexo 13: Flujo de Caja Projectado

	Inicial	AÑOS				
	0	1	2	3	4	5
Ventas		134.938,17	244.413,09	272.418,22	294.151,82	317.619,32
Costo de los productos vendidos		87.720,64	128.076,25	134.991,46	139.167,32	144.853,93
UTILIDAD BRUTA		47.217,53	116.336,84	137.426,76	154.984,50	172.765,40
Gastos sueldos		49.878,48	54.899,62	56.681,01	58.522,60	60.426,44
Gastos generales		25.500,00	26.367,96	27.313,57	28.237,76	29.191,49
Gastos de depreciación		3.827,67	3.827,67	3.885,42	3.779,03	3.831,67
Gastos de amortización		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(32.048,62)	31.181,58	49.486,77	64.385,11	79.255,80
Gastos de intereses		3.401,17	2.796,88	2.118,44	1.356,76	501,61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN		(35.449,79)	28.384,70	47.368,32	63.028,35	78.754,19
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	4.257,71	7.105,25	9.454,25	11.813,13
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		(35.449,79)	24.127,00	40.263,08	53.574,10	66.941,06
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	5.307,94	8.857,88	11.786,30	14.727,03
UTILIDAD NETA		(35.449,79)	18.819,06	31.405,20	41.787,80	52.214,02
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.		(32.048,62)	31.181,58	49.486,77	64.385,11	79.255,80
Gastos de depreciación		4.023,87	4.023,87	4.236,72	4.330,73	4.577,77
Gastos de amortización		60,00	60,00	60,00	60,00	60,00
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES		-	4.257,71	7.105,25	9.454,25	11.813,13
22% IMPUESTO A LA RENTA		-	5.307,94	8.857,88	11.786,30	14.727,03
I. FLUJO DE EFECTIVO OPERATIVO NETO (F.E.O)		(27.964,75)	25.699,81	37.820,36	47.535,29	57.353,41
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(34.189,68)					
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO		(4.509,32)	(202,10)	(65,31)	14,39	2.358,79
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO						2.403,54
II. VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	(34.189,68)	(4.509,32)	(202,10)	(65,31)	14,39	4.762,33
INVERSIONES	(21.600,00)	0,00	0,00	(980,00)	(2.950,00)	(0,00)
RECUPERACIONES						
<i>Recuperación maquinaria</i>						1.138,05
<i>Recuperación vehículos</i>						8.495,20
<i>Recuperación equipo de computación</i>						2.082,69
<i>Recuperación muebles y enseres</i>						1.415,13
<i>Recuperación equipo de oficina</i>						959,63
III. GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	(21.600,00)	0,00	0,00	(980,00)	(2.950,00)	14.090,69
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(55.789,68)	(32.474,07)	25.497,71	36.775,05	44.599,68	76.206,43
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	(55.789,68)	(32.474,07)	25.497,71	36.775,05	44.599,68	76.206,43
Préstamo	31.454,84					
Gastos de interés		(3.401,17)	(2.796,88)	(2.118,44)	(1.356,76)	(501,61)
Amortización del capital		(4.924,77)	(5.529,06)	(6.207,50)	(6.969,18)	(7.824,33)
Escudo Fiscal		1146,19	942,55	713,92	457,23	169,04
IV. FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA	(24.334,84)	(39.653,82)	18.114,32	29.163,03	36.730,97	68.049,53

Anexo 14: Detalle Gastos pre operacionales

Gastos Pre operacionales	
Herramientas de trabajo	1.000,00
Adecuación Instalaciones	800,00
Página WEB	220,00
Total Gasto Pre operacional	2.020,00

Anexo 15: Propiedad Planta y Equipo, y Gasto de Constitución

Cantidad	Descripción	Costo unitario	Costo total
	Muebles y Enseres		3.000,00
2	Estanterías	200,00	400,00
4	Escritorios	350,00	1.400,00
8	Sillas	50,00	400,00
1	Juego de sillones	800,00	800,00
	Equipo de Oficina		900,00
5	Teléfono	100,00	500,00
1	Central Telefónica	400,00	400,00
	Equipo de Computación		3.120,00
1	Copiadora/Impresora	400,00	400,00
4	Laptops	580,00	2.320,00
2	Impresora Multifunción	200,00	400,00
	Maquinaria		2.180,00
2	Hidrolavadora	300,00	600,00
3	Taladros eléctricos	140,00	420,00
2	Transpaletas	180,00	360,00
1	Maquina de Coser	800,00	800,00
	Vehículos		16.000,00
1	Camioneta Chevrolet Dmax	16.000,00	16.000,00
	Gasto de Constitución		1.200,00
	Total Inversión Propiedad Planta y Equipo		26.400,00

Anexo 16: Evaluación del proyecto

Flujo de Caja del Proyecto Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (55.789,68)	\$ (32.474,07)	\$ 25.497,71	\$ 36.775,05	\$ 44.599,68	\$ 76.206,43
	\$ (32.474,07)	\$ (6.976,36)	\$ 29.798,69	\$ 74.398,37	\$ 150.604,80
Flujo de Caja del Inversor Anual					
0	1	2	3	4	5
\$ (24.334,84)	\$ (39.653,82)	\$ 18.114,32	\$ 29.163,03	\$ 36.730,97	\$ 68.049,53
	\$ (39.653,82)	\$ (21.539,50)	\$ 7.623,52	\$ 44.354,49	\$ 112.404,02
Criterios de Inversión Proyecto			Criterios de Inversión Inversor		
VAN	\$23.643,41		VAN	\$13.559,79	
IR	\$1,42		IR	\$1,56	
TIR	23,43%		TIR	30,26%	
Periodo Rec.	3,76		Periodo Rec.	3,71	

Anexo 17: Indicadores Financieros

Razones de liquidez		1	2	3	4	5
Razon Circulante	veces	1,76	3,75	7,84	11,27	45,62
Prueba Acida	veces	0,57	2,68	6,81	10,28	45,50
Capital de trabajo		\$ 4.823	\$ 22.000	\$ 58.164	\$ 93.871	\$ 142.153
Razones de apalancamiento						
Razon de deuda a capital	veces	1,04	0,92	0,59	0,43	0,08
Endeudamiento del Activo	veces	1,14	0,66	0,30	0,15	0,02
Cobertura de intereses	veces	-9,42	11,15	23,36	47,46	158,00
Razones de actividad						
Días de recuperación de cobro	días	9,37	6,36	6,16	6,16	6,16
Días de inventario	días	31,30	24,48	23,86	23,82	0,95
Días de Pago	días	36,19	37,58	35,62	34,23	
Ciclo operativo	días	40,67	30,84	30,02	29,98	7,11
Ciclo del efectivo	días	30,58	21,12	19,77	19,32	7,11
Razones de rentabilidad						
Margen de Utilidad	%	-0,26	0,08	0,12	0,14	0,16
ROA	%	-1,23	0,43	0,41	0,37	0,34
ROE	%	-1,13	0,60	0,80	1,06	1,32