



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE  
MUEBLES A BASE DE PALLETS**

Trabajo de titulación en conformidad con los requisitos establecidos para optar  
por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales

Profesora guía:

María Verónica Dávalos

Autor:

Ricardo Enrique Chávez Martínez

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.

---

M. Sc. María Verónica Dávalos

C.I.: 1707895767

## 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.

---

Ricardo Enrique Chávez Martínez

C.I.: 1714818273

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres y a mis hermanos quienes han sido un apoyo fundamental para el desarrollo de mis estudios y el cumplimiento de mis metas. A mí profesora guía, María Verónica Dávalos, por ser una guía para la culminación de mi carrera.  
Ricardo.

DEDICATORIA  
A mis sobrinos, Joaquín y Ali,  
fuente de inspiración para  
cumplir mis metas.  
Ricardo.

## RESUMEN

El presente plan de negocios, busca impulsar la reutilización y reciclaje, ejemplificando dos de las tres erres de la ecología (reusar y reciclar), propuesta por la organización internacional en busca del cuidado del medio ambiente, Green Peace. Además, como ciudadanos del planeta Tierra, nos obliga a crear nuevas alternativas de cuidado del ambiente, para disminuir la contaminación y la acumulación de desperdicios. Así pues, se plantea brindar un producto innovador, de muebles para el hogar hechos con pallets reciclados y evaluar variables internas y externas que podrían afectar o beneficiar al proyecto.

El pallet, es una plataforma de madera, comúnmente proveniente del pino, que sirve para la acomodación de mercancías en buques donde se realiza la movilización de carga a nivel mundial. En realidad, gracias a las entrevistas realizadas para la elaboración del presente plan de negocios, se ha podido identificar que existe un gran almacenaje de pallets a nivel nacional, evidenciando empresas en donde se dedican a la comercialización de pallets reciclados, actuando como proveedores de la empresa propuesta.

Además, los resultados arrojados por el estudio de mercado, realizada mediante la investigación cuantitativa y cualitativa, evidencia que los muebles para el hogar, tienen un costo elevado y que, resulta complicado la obtención de los mismos para personas jóvenes que buscan su independencia económica y familiar.

Finalmente, los resultados demostrados después de realizar el análisis financiero respectivo, se ha logrado identificar que el proyecto, con una inversión inicial de \$41.535,78, es viable, pero requiere de una permanente inversión, mejora e innovación en el portafolio de productos que se ofrecerán, para el crecimiento de clientes potenciales. Para demostrar la viabilidad del proyecto, se presentan los siguientes resultados: VAN: \$15.657,71 para el proyecto y \$14.074,77 para el inversionista. TIR: 31,96% para el proyecto y 69,17% para el inversionista.

## ABSTRACT

The present business plan, seeks to promote the reutilization y recycling, using two of the three r's of ecology (reusing and recycling), proposed by the international organization for earth's care, Green Peace. Moreover, as citizens of the world, we must create new alternatives for the wellbeing of the environment, to reduce contamination and the accumulation of rubbish. Therefore, the idea of this project is to offer an innovative product, of home furnishing made with recycled pallets and to evaluate the internal and external variables that could affect or benefit the project.

The pallet is a wood made platform, commonly made of pine, which works for the accommodation of goods in ships for its worldwide mobilization. Actually, thanks to the interviews made for the elaboration of the present business plan, it can be identified that there exists a big storage of pallets nationwide, showing businesses that commercialize recycled pallets, acting as suppliers of the company proposed.

Besides, the results of the market study, performed by using the quantitative and qualitative tools, shows that home furnishing has a high cost and, that it results difficult to acquire this kind of product to young people that want their economic and familiar self-reliance.

Finally, the results showed, after the synthetization of the respective financial analysis, have proved that the project, with an initial investment of \$41.535,78, is viable, but it requires a permanent outlay in terms of improvement and innovation of the products that will be offered, for the increase of potential customers. To demonstrate the viability of the project, the following results are presented: NPV: \$15.657, 71 for the project and \$14.074,71 for the investor. IRR: 31, 96% for the project and 69, 17% for the investor.

# ÍNDICE

1. Capítulo I: Introducción.....	1
1.1. Justificación del trabajo:.....	1
1.1.1. Objetivo general del trabajo .....	1
1.1.2. Objetivos específicos del trabajo: .....	1
2. Capítulo II: Análisis Entornos. ....	2
2.1. Análisis del entorno externo: .....	2
2.1.1. Entorno externo: .....	2
2.1.2. Análisis de la industria: .....	3
3. Capítulo III: Análisis del Cliente.....	7
3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa .....	7
3.1.1. Análisis de grupo focal:.....	7
3.1.2. Entrevistas a expertos: .....	7
3.1.3. Encuestas:.....	8
4. Capítulo IV: Oportunidad del Negocio.....	11
4.1. Descripción de la oportunidad del negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente:.....	11
5. Capítulo V: Plan de Marketing.....	12
5.1. Estrategia general de marketing .....	12
5.1.1. Mercado objetivo: .....	12
5.1.2. Propuesta de valor: .....	12
5.2. Mezcla de Marketing:.....	12
5.2.1. Producto.....	12
5.2.1.1. Atributos .....	13
5.2.1.2. Branding.....	13
5.2.1.3. Empaquetado y etiquetado .....	14
5.2.2. Precio .....	15
5.2.2.1. Costo de venta .....	15
5.2.2.2. Estrategia de precios .....	15
5.2.2.3. Estrategia de ajuste.....	16
5.2.3. Plaza.....	16
5.2.3.1. Estrategia de distribución .....	16
5.2.3.2. Puntos de venta .....	16
5.2.3.3. Estructura del canal de distribución.....	16
5.2.3.4. Tipo de canal de distribución .....	16

5.2.4.	Promoción.....	16
5.2.4.1.	Estrategia promocional.....	16
5.2.4.2.	Publicidad.....	17
5.2.4.3.	Relaciones públicas.....	17
5.2.4.4.	Fuerza de ventas.....	17
5.2.5.	Costeo Mezcla de Marketing.....	17
6.	Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional. ....	18
6.1.	Misión, visión y objetivos de la organización.....	18
6.1.1.	Misión.....	18
6.1.2.	Visión.....	18
6.1.3.	Objetivos a mediano plazo.....	18
6.1.4.	Objetivos a largo plazo.....	18
6.2.	Plan de operaciones.....	19
6.2.1.	Cadena de Valor.....	19
6.2.2.	Mapa de procesos.....	20
6.3.	Estructura Organizacional.....	21
6.3.1.	Estructura legal de la empresa.....	21
6.3.2.	Organigrama.....	21
7.	Capítulo VII: Evaluación Financiera. ....	22
7.1.	Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	22
7.1.1.	Estado de Resultados.....	22
7.1.2.	Estado de situación financiera.....	22
7.1.3.	Estado de flujo de efectivo.....	22
7.1.4.	Estado de flujo de caja.....	22
7.2.	Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	22
7.2.1.	Inversión inicial.....	22
7.2.2.	Capital de trabajo.....	22
7.2.3.	Estructura de capital.....	23
7.3.	Estado y evaluación financiera del proyecto.....	23
7.4.	Índices financieros.....	23
8.	Conclusiones Generales.....	24
	Referencias.....	25

## 1. Capítulo I: Introducción.

### 1.1. Justificación del trabajo:

La situación ambiental actual en la que se encuentra el planeta Tierra, el aumento de personas jóvenes que anhelan por su independencia económica y familiar en la ciudad de Quito y los altos costos que conllevan adquirir muebles para la vivienda, promueve la creación de un plan de negocios de la producción y comercialización de muebles para el hogar hechos con pallets reciclados, creando un producto innovador en el mercado, mediante la investigación de factores internos y externos y el análisis financiero respectivo de la presente propuesta de negocio en la ciudad de Quito.

Haciendo referencia a lo antes mencionado, el planeta Tierra está siendo sobreexplotado debido a que "...se necesita un el equivalente de 1,5 planetas Tierras para brindar los recursos, bienes y servicios ecológicos que se usan cada año." (Comercio, 2014). Demostrando que existe una saturación de las capacidades del planeta para satisfacer las necesidades de las personas, y que, con la reutilización de recursos, este daño se podría reducir.

#### 1.1.1. Objetivo general del trabajo

Evaluar la factibilidad del plan de negocio, mediante la investigación de mercado de la ciudad de Quito, para ofrecer una nueva gama de muebles para el hogar cuyas características del producto contribuyan a la preservación del medio ambiente.

#### 1.1.2. Objetivos específicos del trabajo:

- Analizar los diferentes factores internos y externos que afectan a la industria manufacturera de muebles, mediante el análisis de las oportunidades y amenazas sobre la industria y del sector al que pertenece la presente propuesta de negocio.
- Evaluar el mercado de muebles para el hogar en la ciudad de Quito, mediante la investigación de mercado, para identificar los gustos y preferencias del potencial consumidor.
- Identificar la oportunidad de negocio, mediante el análisis del entorno y perfil socioeconómico del cliente, para el plan de negocio.
- Realizar el plan de marketing mediante los resultados del análisis de los entornos para realizar estrategias para el producto, el precio, la plaza y la promoción.
- Diseñar la cultura y filosofía organizacional, mediante la misión, visión, objetivos y estrategias institucionales, para el desarrollo del negocio de muebles para el hogar.
- Realizar el análisis financiero mediante la construcción de los indicadores, para determinar la viabilidad del negocio.

## 2. Capítulo II: Análisis Entornos.

### 2.1. Análisis del entorno externo:

#### 2.1.1. Entorno externo:

##### *Político:*

La constitución de la República del Ecuador (Asamblea Constituyente, 2008), señala que el Ecuador es un: “Estado constitucional de derechos y justicia, social, democrático, soberano, independiente, unitario, intercultural, plurinacional y laico. Se organiza de forma de república y se gobierna de manera descentralizada.” Bajo este contexto, una empresa creada bajo el régimen de un gobierno independiente y descentralizado, tiene la libertad de tomar decisiones empresariales de cualquier índole, siempre y cuando se respeten las leyes vigentes, establecidas en la constitución.

Además, el gobierno actual, ha propuesto la transformación de la matriz productiva, que “implica el paso de patrón de especialización primario exportador y extractivista a uno que privilegie la producción diversificada, eco eficiente y con mayor valor agregado, así como los servicios basado en la economía del conocimiento y biodiversidad.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

En relación con lo anteriormente señalado, el presente plan de negocios aporta a uno de los ejes de transformación de la matriz productiva que enuncia: “...diversificación productiva basada en el desarrollo de industrias estratégicas-refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica y en el establecimiento de nuevas actividades productivas-maricultura, biocombustibles, PRODUCTOS FORESTALES DE MADERA que amplíen la oferta de productos ecuatorianos y reduzcan la dependencia del país.” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012)

Por otro lado, el “Mapa de riesgo político de Marsh” (Marsh, Carpenter, Mercer, & Wyman, 2014) denomina a Ecuador como un país con un riesgo político moderado, desviando la atención de los potenciales inversionistas que pueden invertir en empresas ecuatorianas, que podrían incidir en las empresas de muebles.

##### *Económico:*

El producto interno bruto de Ecuador para el 2014 fue de aproximadamente 100 mil millones de dólares. Su PIB per cápita de \$11.371,70 para el mismo año. Su economía mostró una inflación del 3,6% (Banco Mundial, 2014). En diciembre de 2015, el Ecuador presentó una tasa de desempleo de 4,77% este indicador ha tomado una tendencia al incremento durante los últimos años ya que, para diciembre de 2014, el desempleo marcaba 3,8% (Enriquez, 2016).

Con respecto a los datos económicos señalados, el sector forestal ecuatoriano, según datos de ProEcuador (ProEcuador, 2014) ha aportado con el 3,2% del PIB total, generando alrededor de 600 millones de dólares anuales y además aporta con 325 mil empleos, Además, según “La Guía Comercial de la República del Ecuador” el sector manufacturero, sin tomar en cuenta la refinación de petróleo, es el sector que más aporta al PIB, con un 13,38% (ProEcuador, 2015). Es decir, el sector manufacturero de muebles de madera, se encuentra en un sector dinámico de la economía.

Además, el día sábado, 16 de abril de 2016, Ecuador experimentó un desastroso terremoto de 7,6 grados en la escala de Richter. El gobierno ecuatoriano, como medida de financiamiento para la reconstrucción de Manabí y Esmeraldas, las zonas más afectadas, ejecutó una reforma en la Ley Orgánica de Solidaridad de

umentar 2 puntos porcentuales en el Impuesto al Valor Agregado (Servicio de Rentas Internas, 2016). Debido a esto, se deberá tomar en cuenta este nuevo valor tributario para la comercialización de los muebles hechos con pallets reciclados.

#### *Tecnológico:*

Ecuador llega a tener un alcance a herramientas electrónicas del 37% en zonas urbanas y un 9,1% en zonas rurales, además el acceso a internet se lo ha declarado como un derecho humano altamente protegido por las Naciones Unidas, obligando a empresas de telecomunicaciones amplíen los alcances de este servicio (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2014).

En referencia a los datos señalados anteriormente, demuestra que existe una probabilidad de que al menos el 46% de la población ecuatoriana, observan campañas publicitarias mediante el uso de redes sociales u otras herramientas que conllevan el uso del internet. Lo cual, es un factor que puede influir favorablemente para crear estrategias de marketing utilizando herramientas tecnológicas.

Además, en la ciudad de Cuenca se ha desarrollado el “Innovacetro de la Madera y el Mueble”, donde se fomenta el desarrollo de la industria maderera a través de herramientas tecnológicas y capacitaciones para los productores. Así pues, “...10 MIPYMES de la madera recibirán anualmente asistencia técnica especializada en las áreas de diseño, manufactura, calidad, comercial.” (Empresa pública municipal de Desarrollo Económico de Cuenca, 2013)

#### *Ecológico-Ambiental:*

El Ecuador cuenta con una legislación ambiental que, como señala el Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017: “...Ecuador asume el liderazgo mundial en el reconocimiento de los derechos de la naturaleza, como una respuesta contundente a su estado actual...” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2013).

Haciendo referencia con lo antes mencionado, este factor debe ser considerado para que la empresa respete las normas del cuidado al medio ambiente y, a la vez, el impulse al reciclaje de pallets a nivel empresarial, que es el giro del negocio.

#### *Legal:*

El Instituto ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI) es el ente regulatorio en donde se inscriben las patentes, modelos de utilidad y diseños industriales. Según el IEPI un diseño industrial “se refiere al aspecto externo o estético del producto. Puede consistir en rasgos tridimensionales (forma, material, textura o superficie del artículo), o en rasgos bidimensionales (diseños, líneas, contornos o colores). Deben ser nuevos y tener aplicación industrial.” (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, 2012). El presente plan de negocios, se lo puede registrar como un diseño industrial ya que, los muebles serán modificados por la materia prima, que será reciclada, y por el diseño personalizado que se brindará al cliente.

#### **2.1.2. Análisis de la industria:**

Para realizar el análisis de la industria a la cual pertenece la propuesta de negocio, se ha identificado el código de la clasificación estadística Nacional de actividades económicas (CIIU) realizado por el INEC. “Esta clasificación tiene sustento y respaldo técnico en la clasificación industrial uniforme de actividades económicas CIIU revisión 4.0, realizada por las Naciones Unidas, que permite clasificar las actividades económicas de las empresas y establecimientos” (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012). El código CIIU que se ha identificado para el presente

plan de negocios corresponde al C3100.01, que se dirige a la siguiente actividad económica: “Fabricación de muebles de madera y sus partes: para el hogar, oficinas, talleres, hoteles, restaurantes, iglesias, escuelas, muebles especiales para locales comerciales, muebles para máquinas de coser, televisiones, etcétera.”

El siguiente análisis tiene sustento en base a las cinco fuerzas de Michael Porter (Fred, 2003)

#### *Entrada potencial de nuevos competidores:*

En la ciudad de Quito, bajo el código CIU C3100.01 se pueden encontrar 49 empresas activas.

Además, nuevos competidores pueden surgir en este sector, ya que Ecuador cuenta con aproximadamente 2 millones de hectáreas disponibles para la repoblación forestal. Además, el 38% de participación de la industria manufacturera del Ecuador se encuentra en la provincia de Pichincha (ProEcuador, 2015)

Algunas empresas dedicadas a la fabricación de muebles de madera en la ciudad de Quito son: “G dos G maderas y servicios CIA. LTDA”, “Italmueble CIA LTDA”, “OCRES CIA LTDA”, entre otras. Frente a lo señalado anteriormente, el nivel de amenaza es alto.

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

Un potencial producto sustituto que existe en el mercado del que se ofrece en el presente plan de negocio, son los muebles de plástico, donde, según el código CIU C3100.03.01 perteneciente a la actividad económica: “Fabricación de muebles de materiales plásticos para cualquier uso, excepto muebles para medicina o afines”, no se pueden encontrar empresas activas. Aunque, existe la empresa “PICA plásticos industriales C.A.” especializada en la venta de productos plásticos, incluyendo muebles. (PICA, 2009)

Aunque, el gobierno actual, bajo la política del cambio de la matriz productiva, fomenta el desarrollo de nuevos negocios que produzcan bienes elaborados, permitiendo a que nuevos productos sustitutos surjan.

Por lo señalado anteriormente, se ha identificado una amenaza media por el desarrollo de productos sustitutos.

#### *Poder de negociación de los proveedores:*

El análisis sectorial de “Muebles y acabados de la construcción 2015” realizado por ProEcuador indica que: “Ecuador es un país con grandes riquezas naturales y potencial forestal” (ProEcuador, 2015).

En la ciudad de Quito, mediante el código CIU A0220.01 perteneciente a la actividad económica: “producción de madera en bruto (rollos) para las industrias manufactureras que utilizan productos forestales”. Existen 5 empresas activas proveedoras directas de madera para la industria, como: “Universal de productos madereros Uniproma S.A.”, “Imporagua S.A.”, entre otras.

Debido a la baja oferta de materia prima en la ciudad de Quito, se ha identificado una amenaza alta frente al poder de negociación de los proveedores.

#### *Poder de negociación de los consumidores:*

En la ciudad de Quito, como se señaló anteriormente, existen 49 empresas activas que se dedican a fabricar muebles para el hogar de madera. Evidenciando que

existe una gran cantidad de ofertantes de un potencial producto sustituto que son los muebles de madera convencionales. Por esta razón, el poder de negociación de los consumidores es alto.

*Rivalidad entre empresas competidoras:*

La industria manufacturera de muebles de madera en la ciudad de Quito, tiene 49 ofertantes activos, los cuales representan una gran amenaza al plan de negocio. Por otro lado, al tener una industria maderera sobresaliente en el país por la calidad de la madera. Por esta razón, existe una alta rivalidad entre empresas competidoras.

**Tabla 1.** Matriz EFE

	<b>Oportunidades</b>	<b>Valor</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
1	Libertad en toma de decisiones empresariales.	0,1	2	0,2
2	Fomento por el cambio de la matriz productiva.	0,1	3	0,3
3	La industria maderera es un sector dinámico de la economía ecuatoriana.	0,15	4	0,6
4	Uso de herramientas tecnológicas para crear campañas publicitarias a bajo costo.	0,05	2	0,1
5	Innovacento de la madera y el mueble.	0,05	1	0,05
6	Fomento por reciclaje y cuidado del medio ambiente.	0,1	3	0,3
7	Bajo desarrollo de productos sustitutos.	0,1	3	0,3
	<b>Amenazas</b>			
1	Ecuador tiene un riesgo político moderado, desviación de inversión extranjera.	0,1	2	0,2
2	Consecuencias económicas que afectan a toda industria, producidas por el terremoto.	0,05	2	0,1
3	Alto número de empresas activas bajo el mismo código CIU.	0,1	3	0,3
4	Pocos proveedores de madera en la ciudad de Quito.	0,1	3	0,3
	<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,75</b>

Las diferentes oportunidades y amenazas que pueden afectar o beneficiar al plan de negocios, son medidas mediante una matriz EFE, con un total ponderado de 2,75, que demuestra que el proyecto tiene la capacidad de afrontar las amenazas encontradas y de aprovechar las oportunidades que beneficiarían al negocio. Donde se pueden encontrar las siguientes conclusiones en cuanto al análisis del entorno:

- La política implementada por el gobierno actual relacionado con el cambio de la matriz productiva, que busca mejorar entre otros aspectos el desempeño de las empresas en su proceso de producción y así contribuir al desarrollo de la industria ecuatoriana.
- El porcentaje del producto interno bruto de la industria madera que, aporta con el 3,2%, lo que evidencia una aceptable contribución al desarrollo económico del país.

- Ecuador cuenta con el desarrollo y fomento a la industria con el “Innovacentro de la madera y el mueble”, que beneficia al productor de muebles de madera.
- Existe el fomento al reciclaje y el cuidado del medio ambiente por parte del gobierno, hacia empresas que practiquen técnicas ecológicas a lo largo de su proceso productivo.

También, se concluye con lo siguiente con respecto al análisis de PORTER:

- En mercado de la ciudad de Quito, existen 49 empresas que se dedican a la misma actividad comercial en la que la idea del negocio se desarrolla, demostrando que existen empresas consolidadas que captan el mercado quiteño.
- En cuanto a los productos sustitutos, se puede identificar a los muebles plásticos, donde se pueden apreciar una baja oferta de estos productos, obteniendo una ventaja.
- El sector maderero, tiene la capacidad para abastecer a los productores de muebles de madera, debido a la diversidad ecológica con la que cuenta el país. Apoyando a la cadena de abastecimiento de la industria.
- Los consumidores de la ciudad de Quito, cuentan con una amplia oferta de muebles de madera. Aunque, no se evidencia una presencia de ofertantes de productos sustitutos que puedan afectar al giro del negocio.
- Existe una alta rivalidad entre las empresas competidoras en el mercado quiteño, ya que, al tener una amplia biodiversidad en Ecuador, se fomenta a la creación de nuevos competidores en la venta de muebles para el hogar de madera.

### 3. Capítulo III: Análisis del Cliente.

#### 3.1. Investigación cualitativa y cuantitativa

##### 3.1.1. Análisis de grupo focal:

El grupo focal se realizó con la presencia de personas jóvenes entre un rango de edad comprendido principalmente de 25 a 40 años. (ver anexo 2)

Según las opiniones de los participantes, en cuanto a gustos y preferencias para muebles para el hogar en la ciudad de Quito predomina el estilo minimalista (corriente artística que sólo utiliza elementos mínimos y básicos) en muebles. Con respecto al diseño, se explicita un gusto por los muebles clásicos de madera que predomina en un hogar quiteño, aunque, son los más costosos (valor de productos similares \$685,00, ver anexo 1).

Por otro lado, la calidad y la comodidad son las características principales que los consumidores buscan en un mueble. Así pues, en la calidad predomina la durabilidad del mueble y en tal virtud la inversión en muebles, es considerada a largo plazo.

En lo que respecta al servicio de post venta es otra de las características que los participantes resaltan ya que han evidenciado incumplimientos en los plazos en los tiempos de entrega y también en la falta de stock de insumos de los muebles por parte de los proveedores.

En cuando a la innovación y variedad de los muebles para el hogar existe una deficiencia por cuanto a la oferta del producto es limitada.

Con respecto a los productos manufacturados a base de materia prima reciclada, opinaron que, si bien es una idea innovadora, creativa, amigable con el ambiente y de bajo costo, ninguno de los participantes conocía de alguna empresa que comercialice esta clase de productos.

##### 3.1.2. Entrevistas a expertos:

###### **Ficha técnica del entrevistado:**

**Nombre:** Daniel Mafla.

**Cargo:** Gerente de retail, "Edimca".

**Fecha:** lunes, 11 de abril de 2016.

###### **Conclusiones:**

Con respecto a la cadena de valor, entre sus actividades primarias podemos identificar las siguientes: como logística interna, se realiza las plantaciones de árboles, principalmente de roble. Luego, dentro de sus operaciones, cuenta con una planta de producción donde se transforma la materia prima para llegar al producto elaborado, el principal producto son las planchas de madera de diferentes tamaños, ya que, como logística externa, la empresa cumple un papel de proveedor hacia artesanos y carpinteros a nivel nacional. En marketing y ventas, el principal valor agregado que la empresa brinda hacia sus clientes es la diversificación de sus productos, ya que muchas empresas proveedoras de madera para muebles, producen tableros con medidas unificadas y, esto significa un problema para los productores de muebles, porque se necesita un mayor trabajo para modificar los tableros, mientras que Edimca ofrece tableros con varias medidas facilitando el trabajo a sus clientes, dando un excelente servicio post venta.

En cuanto al mercado meta, se manifestó que la fabricación y comercialización de muebles para el hogar hechos a base de pallets como idea de negocio debería direccionarse aproximadamente, hacia un nicho de mercado entre 20 a 35 años, ya que este segmento de mercado, se encuentra en proceso de independencia económica familiar y es en estas edades donde la mayoría de las personas comienzan

a formar sus hogares. Si bien este segmento de mercado no tiene los suficientes recursos económicos para cubrir los costos que representan adquirir muebles clásicos, la idea de negocio de ofertar un producto de bajo costo se vuelve accesible para el nicho de mercado señalado anteriormente.

Finalmente, uno de los mayores retos que ha enfrentado el gerente de la empresa antes mencionada ha sido mantenerse en el mercado frente a la situación de crisis económica actual que tiene el país.

#### **Ficha técnica del entrevistado:**

**Nombre:** Carolina Vargas.

**Cargo:** Especialista sectorial forestal y elaborados, ProEcuador.

**Fecha:** miércoles, 13 de abril de 2016.

#### **Conclusiones:**

En primer lugar, la experta expresó que el sector forestal y elaborados en el país, enfrenta un problema central al no existir información sobre la procedencia de la madera con la que se confeccionan los muebles en las plazas comerciales populares (San Roque, Huambaló).

Con respecto a la oferta de muebles en el Ecuador, resalta que un factor diferenciador se encuentra en el diseño y en la logística que maneja la empresa.

En cuanto a la idea de negocio, manifestó que actualmente los muebles para el hogar hechos a base de pallets, potenciarían al mercado nacional de este producto existente. Por lo cual resaltó, como una oportunidad de negocio el posicionar en el mercado el uso de muebles para el hogar basado en las nuevas tendencias de reciclaje y cuidado del medio ambiente.

Finalmente, comentó que no conoce de la existencia de empresas proveedoras de pallets reciclados. Lo cual consolida la idea del negocio de muebles para el hogar hechos a base de pallets reciclados.

#### **3.1.3. Encuestas:**

Para realizar las encuestas, se utilizó un muestreo no probabilístico por cuotas, (Hair, Bush, & Ortinau, 2010). Realizándolas a hombres y mujeres de 20 a 40 años de la ciudad de Quito, para poder identificar afluencias, costos que estarían dispuestos a pagar, y otros factores, para poder definir el mercado meta en el que el proyecto se debería enfocar.

#### **1.- ¿Con qué frecuencia adquiere muebles para el hogar? (ver anexo 3)**

El 56% de los encuestados respondieron que adquieren muebles para el hogar 1 vez cada 5 años, el 22% adquiere 1 vez cada 10 años, un 20% una vez al año y el 2% una vez cada 6 meses.

#### **2.- ¿Cuál es el grado de importancia para usted el adquirir muebles para el hogar en este momento?**

Para responder esta pregunta, se solicitó al encuestado que marque en una escala del 1 al 5, para saber qué tan importante es adquirir muebles para el hogar al momento, obteniendo los siguientes resultados: no importante (1) 36%, levemente importante (2) 24%, medianamente importante (3) 26%, importante (4) 10% y muy importante (5) 4%.

#### **3.- ¿Cuáles son las características principales que aprecia en un mueble para el hogar?**

La calidad, comodidad y diseño, son las características que los encuestados principalmente aprecian en un mueble para el hogar.

**4.- ¿Cuáles son las personas que influyen en su decisión de compra al momento de adquirir muebles para el hogar?**

Un 68% de los encuestados respondieron que son los padres quienes ejercen mayor influencia sobre la decisión de compra al momento de adquirir muebles para el hogar, el 22% nadie, el 6% sus amigos y un 4% indicaron que influyen otros factores en sus decisiones de compra.

**5.- ¿Qué tipo de material para muebles de hogar usted prefiere?**

La madera, con un 90%, es el material predominante que los encuestados prefieren en sus muebles para el hogar. El material reciclado también es una alternativa para los encuestados, con un 34% de aceptación en esta pregunta.

**6.- ¿Cuáles de los siguientes productos hechos a base de materia prima reciclada usted conoce?**

Los accesorios y muebles, son los principales productos hechos a base de materia prima reciclada que los encuestados han logrado identificar.

**7.- ¿Por qué compraría muebles para el hogar hechos con pallets?**

El diseño, el cuidado del ambiente y el precio, son las razones por las cuales los encuestados comprarían muebles hechos con pallets.

**8.- ¿En dónde prefiere comprar muebles para el hogar?**

Los locales comerciales (50%) y las ferias de muebles (38%), son los principales sitios de compra donde los encuestados prefieren obtener sus muebles para el hogar, un 12% indicó que prefiere comprar muebles para el hogar vía internet.

**9.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sala de madera hecho a base de pallets como en la imagen?**

El 54% de los encuestados estarían dispuestos a pagar más de \$70, el 34% pagaría de \$50 a \$70, un 8% de \$20 a 50\$ y un 4% menos de \$20 por el juego de sala mostrado en la imagen (anexo).

**10.- ¿Cuál es su opinión sobre los muebles para el hogar de madera que se ofrecen actualmente?**

El criterio sobre los muebles para el hogar tradicionales que tienen los encuestados en su mayoría, es que son cómodos y agradables.

**11.- ¿Qué consideraría que es atractivo e innovador en un mueble para el hogar hecho a base de materia prima reciclada?**

Una gran parte de los encuestados, resaltaron al diseño como una característica que es atractivo e innovador sobre los muebles para el hogar hechos a base de materia prima reciclada. Aspectos como la originalidad, colores y el cuidado del ambiente, son características que resaltan entre las respuestas de los encuestados.

**12.- ¿Qué entiende usted por diseño personalizado de muebles para el hogar?**

Los encuestados respondieron que diseñar los muebles a su gusto, es el concepto que se entiende por diseño personalizado.

**13.- ¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar extra por un servicio de diseño personalizado en sus muebles para el hogar?**

El 58%, aceptaría pagar más de \$20, un 26% de \$15 a \$20, un 12% de \$5 a \$15 y el 4% pagaría menos de \$5 por el servicio de diseño personalizado en los muebles para el hogar.

**14.- ¿Cómo prefiere que sean entregados sus muebles para el hogar?**

El 98% de los encuestados, prefieren que sus muebles sean entregados mediante un servicio a domicilio y un 2% prefiere recogerlos directamente del local comercial.

**15.- ¿Cómo le gustaría obtener información sobre muebles para el hogar hechos con pallets?**

Las redes sociales, correo electrónico y la televisión, son los medios de comunicación que los encuestados prefieren al momento de recibir información sobre muebles para el hogar hechos con pallets.

**3.2. Conclusiones de análisis cualitativo y cuantitativo:**

De acuerdo a las encuestas realizadas, el mercado meta escogido para el presente plan de negocios, son personas entre 25 a 35 años de la ciudad de Quito, que tienen independencia económica familiar. En cuanto a sus preferencias, la población antes mencionada se caracteriza por que apoyan a las nuevas tendencias de reciclaje y cuidado del medio ambiente.

Haciendo referencia al diseño del portafolio de productos, predomina el estilo minimalista como lo manifestaron los participantes del grupo focal, sobre los gustos y preferencias de los potenciales clientes. Con respecto a los resultados del grupo focal y de las entrevistas a los expertos, manifestaron que el diseño y la calidad del portafolio de productos (muebles) son las características que priman en los gustos y preferencias de los clientes, además, de la necesidad de desarrollar un servicio de distribución de los productos a domicilio, ya que, con todo ello, se contribuye a satisfacer las necesidades y demandas de los clientes.

Con lo que respecta a el desarrollo de la cultura organizacional de la empresa, deben estar basados en los valores de: la entrega a tiempo del producto al cliente, la honradez en cuanto a las cualidades ofrecidas del producto y el cumplimiento de la misma. Además, de contar con una infraestructura física del negocio que contribuya a la presentación óptima del portafolio de productos que refleje el estilo minimalista e innovador hacia los clientes. Aspectos centrales señalados por los expertos entrevistados.

Así mismo, de acuerdo a los resultados obtenidos del grupo focal y de las entrevistas realizadas a expertos, existe una baja presencia de la competencia a nivel local. Es decir, que no existen fabricantes y comerciantes de muebles para el hogar realizados con materia prima reciclada, lo que permitiría obtener una ventaja competitiva en el mercado nacional.

Finalmente, de la investigación, se han identificado dos proveedores de la materia prima, pallets reciclados (Tropical pallets y Pallets del Ecuador), quienes distribuyen a nivel nacional y venden a un bajo costo. Con ello, se dispone de un considerable canal de abastecimiento. Aunque, se haya sido expresado que se desconoce la existencia de un proveedor de pallets por parte de los expertos.

#### 4. Capítulo IV: Oportunidad del Negocio.

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

La oportunidad del negocio se la define utilizando las oportunidades del análisis externo, entre estas podemos identificar las siguientes:

- El plan de negocio se desarrolla en un sector dinámico de la economía ecuatoriana, de hecho, la balanza comercial de la madera es positiva en volúmenes métricos, el subsecretario del ministerio de industrias y productividad, Ricardo Zambrano, destacó que "...este sector dinámico y estratégico, establece encadenamientos con otros sectores de la producción e impacta directamente al empleo" refiriéndose al sector industrial de la madera. (Ministerio de Industrias y Productividad, 2015).
- La población ecuatoriana ha demostrado un interés sobre las pautas de consumo responsable. Según el INEC, el consumidor ecuatoriano principalmente busca en un producto: un buen precio y la marca, pero también muestra interés en el consumo energético, lugar de origen y etiqueta ecológica que tenga un producto que se desee adquirir (INEC, 2015).
- Finalmente, aunque existan 49 empresas registradas en el código CIUU 3100.01, que deriva en la fabricación de muebles de madera y sus partes para: hogar, oficina talleres, hoteles, restaurantes, etc. Ninguna de estas empresas se encuentra realizando muebles con materia prima reciclada, permitiendo al negocio tener una ventaja sobre los demás productores de muebles debido a que el producto que se propone es amigable con el ambiente.

A través del análisis del cliente se ha podido identificar diferentes características del producto que, identifican gustos y preferencias del cliente, entre las cuales se encuentran las siguientes:

- De acuerdo a los resultados de las encuestas, se identificó que las personas buscan un producto con un buen diseño y de calidad, pasando en segundo aspecto los criterios sobre el precio. Además, la marca que los muebles del hogar tengan, no son de gran importancia para la toma de decisión de compra para este producto.
  - En lo que respecta a la forma de distribución del producto, esta es una característica importante de acuerdo a lo que expresaron los encuestados y participantes del grupo focal. Así pues, la forma de entrega del producto debe ser mediante un servicio a domicilio. De igual forma, la puntualidad y la credibilidad son dos atributos que el vendedor debe ofrecer al cliente.

Finalmente, la materia prima reciclada que se utiliza para la elaboración de los muebles, es el pallet. Esta plataforma de madera, comúnmente proveniente del pino, sirve para la acomodación de mercancías, en buques donde se realiza la movilización de carga a nivel mundial. Este tipo de madera cumple con estrictos estándares de calidad, ya que no puede tener ningún tipo de plaga, según la norma internacional de medidas fitosanitarias ( DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA, SESA, 2004) además, se exige un tratamiento térmico y de fumigado, para que los pallets puedan circular libremente. En relación con lo anteriormente dicho, se concluye que los pallets son el material más adecuado para la manipulación en el proceso de producción de muebles para el hogar, y que no implica incurrir en costosos y/o rigurosos procesos de tratamiento del material, antes mencionado para ser procesado.

## 5. Capítulo V: Plan de Marketing.

### 5.1. Estrategia general de marketing

De acuerdo a la tipología de estrategias para la presente idea de negocio una estrategia de diferenciación es la mejor alternativa, debido a que se debe sobresaltar los atributos esenciales del producto que se va a ofrecer para captar la atención del cliente. Bajo esta estrategia se debe invertir en publicidad, para comunicar al mercado los atributos distintivos que brindan los muebles hechos a base de pallets. (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 228)

#### 5.1.1. Mercado objetivo:

En la actualidad, evidenciamos nuevas tendencias amigables con el ambiente, así pues, de los resultados de las encuestas realizadas y de las opiniones del experto, se pudo identificar que los hombres y las mujeres de un rango de edad entre 20 a 35 años, muestran un gran interés por productos amigables con el ambiente, como es el caso de los muebles para el hogar hechos con pallets reciclados.

El segmento de población antes mencionado, todavía enfrenta una situación de dependencia económica familiar, por esta razón, de acuerdo a la clasificación del Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos- INEC, el mercado objetivo para este proyecto que son hombres y mujeres de entre 25 a 35 años de la ciudad de Quito, pertenece a los grupos socioeconómicos C-, C+, B y A (INEC, 2011)

Según datos del último censo poblacional realizado por el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos (INEC, 2011) en la ciudad de Quito, en los cantones de Quito y Rumiñahui, existen 812,726 personas comprendidas entre las edades de 25 a 34 años de edad. Igualmente, según la encuesta de estratificación del nivel socioeconómico, el 85,2% de la población ecuatoriana pertenece a los grupos C-, C+, B y A, antes mencionados, establecidos como mercado objetivo para el presente plan de negocio.

En resumen, al realizar la respectiva segmentación de mercado, tomando en cuenta las variables geográficas (Quito, RUMIÑAHUI), demográficas (812,726) y pictográficas (85,2% pertenecientes a los grupos C-, C+, B y A), se ha identificado que 692,443 personas pertenecen al segmento de mercado propuesto.

#### 5.1.2. Propuesta de valor:

Ofrecer muebles para el hogar hechos con pallets reciclados. Consta de: juego de sala, mesa de comedor, dormitorio, mesa de centro y velador, productos originales, que se caracterizan por un diseño personalizado y amigable con el medio ambiente, y que, además, se adaptan a cualquier tipo de hogar. Es importante, para ello, mantener la calidad, comodidad y elegancia frente a cualquier mueble clásico de madera que se ofrece en el mercado. Además, de que el atributo principal es disminuir el desperdicio y reusar pallets a nivel nacional, brindando al cliente una propuesta de valor de "lo mismo por menos" (Kotler & Amrtrong , 2012), ya que se ofrecen muebles hechos con materia prima reciclada, a menor precio que de los de la competencia y capaces de cumplir con las mismas funciones que los muebles tradicionales.

### 5.2. Mezcla de Marketing:

#### 5.2.1. Producto

El producto a ofrecer consta de: juegos de sala, mesas de comedor, dormitorios, mesas de centro y veladores, que, de acuerdo a los resultados arrojados del grupo focal, este tipo de muebles son los más demandados ya que se consideran necesarios e indispensables dentro de un hogar. Además, se ofrecerá el servicio de

diseño personalizado para los muebles, realizados por un profesional de diseño y el software Sketch-up.

En la tabla 2, se describe el portafolio de productos a ofrecer, especificando el número de pallets necesarios para la producción de cada ítem.

**Tabla 2.** Descripción de portafolio de productos para la producción.

Producto		
Ítem	Descripción	# Pallets
1	Juego de Sala para 4 personas (Tres sofás)	15
2	Mesa de Comedor (4 personas)	2
3	Estructura de cama (1 plaza y media)	4
4	Mesa de Centro	2
5	Velador	1

#### 5.2.1.1. Atributos

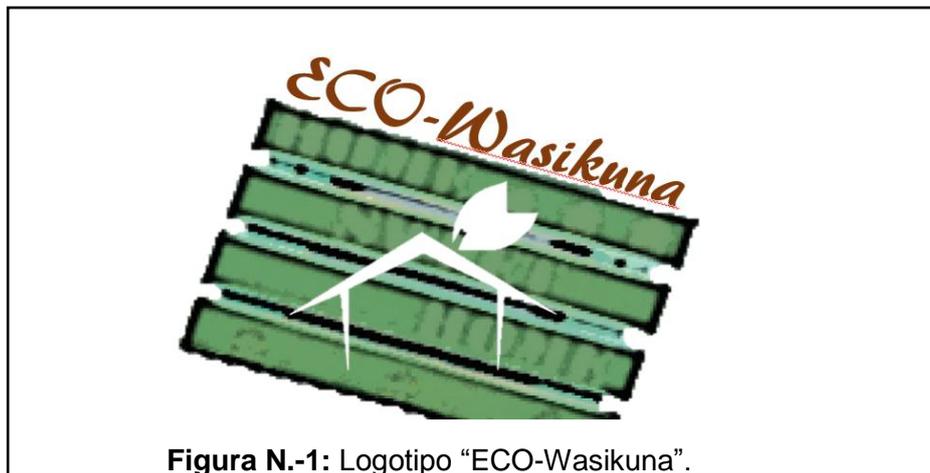
Un atributo “es la ventaja o beneficio buscado por el cliente, que, a su vez, lo utiliza como criterio de selección” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, págs. 338-339). Bajo este criterio se pueden identificar tres tipos de atributos que el cliente puede identificar en un producto, resaltando los siguientes en los muebles hechos a base de pallets reciclados:

- **Atributos Básicos:**
  - Los muebles brindan comodidad al cliente.
  - Brindan un ambiente y resalta el diseño interior de la habitación en donde los muebles se encuentran ubicados.
- **Atributos de rendimiento:**
  - Los pallets reciclados, son la materia prima de los muebles, que permite la reutilización de madera, que es el que prefiere el mercado objetivo seleccionado.
- **Atributos excitantes:**
  - El servicio de diseño personalizado se realizará mediante un profesional acompañado de un software de diseño.

#### 5.2.1.2. Branding

El branding o marca de un producto es un conjunto de características físicas “que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los competidores.” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 339) Los muebles (juegos de sala, mesas de comedor, dormitorios, mesas de centro y veladores) serán comercializados bajo el nombre de “Eco-Wasikuna”, referenciando ECO, de ecológico, y Wasikuna, término que significa casas en quechua, para resaltar la conciencia ambiental que tiene el producto dentro de los hogares.

El logotipo, de la marca fue creado por la forma física del pallet y su reutilización en la fabricación de los muebles para el hogar. Razón por la cual, en el logo se presenta una casa y una hoja de un árbol. A demás, se utilizaron los colores: verde se asocia con la naturaleza, el blanco con la limpieza y simplicidad, y el marrón con la madera y la tierra.



**Figura N.-1:** Logotipo “ECO-Wasikuna”.

**Posicionamiento de la marca:** ECO-Wasikuna, brinda un producto amigable con el medio ambiente, hecho con material reciclado, que trabaja en conjunto con el cliente, para desarrollar un mueble personalizado y de alta calidad. Principalmente, se dirige hacia un público joven, proactivo y consciente de la situación actual de contaminación y deforestación del medio ambiente. Adicional a esto, los tipos de muebles más utilizados son los juegos de sala, mesas de comedor, dormitorios, mesas de centro y veladores, que llevan una gran trascendencia en la industria de la construcción, como parte del diseño de interiores para el hogar.

Desafortunadamente, la mayoría de los productores actuales de muebles en la ciudad de Quito, practican la deforestación para obtener su materia prima, aunque, es un producto de excelente calidad con amplio posicionamiento en la industria maderera del país.

**Identidad de la marca:** se define en seis facetas de la identidad de la marca, de las cuales se han definido las siguientes para los muebles:

1. **Física:** comodidad.
2. **Personalidad:** extrovertida.
3. **Cultura:** tendencias ambientales mundiales.
4. **Relación:** familiar y personal, dependiendo del mueble
  - a. Juego de sala y mesa de centro: familiar, social.
  - b. Mesa de comedor: familiar, social.
  - c. Dormitorio y velador: social, personal.
5. **Reflejo:** persona sofisticada, original y amigable con el ambiente.
6. **Imagen de uno mismo:** consciente y con buen gusto. (Lambin J. Gallucci C. & Sicurello C. pp. 346, 2009)

#### 5.2.1.3. Empaquetado y etiquetado

Para el empaquetado y etiquetado, por la naturaleza del producto, no requiere de un tratamiento especial para poder comercializarlo de forma legal. Aunque, existe el Reglamento Técnico ecuatoriano RTE INEN 104 “muebles” consecuentemente, se debe cumplir con las normas NTE INEN 1897, NTE INEN 1944 Y NTE INEN 1979, vigentes. Dentro de estas normas se establece un rotulado específico que debe cumplir con lo siguiente:

- Información en una placa de 50 mm x 25 mm donde conste:
  - Nombre del fabricante o marca comercial.
  - Fecha de fabricación.
  - El tipo y color.

- País de origen (Ver Anexo 4).
- El material de la etiqueta debe ser autoadhesivo y debe estar ubicada en un sitio visible.
- La información del rotulado debe estar en idioma español, sin perjuicio de que se pueda incluir esta información en otros idiomas. (Servicio Ecuatoriano de Normalización , 2013)

## 5.2.2. Precio

### 5.2.2.1. Costo de venta

**Tabla 3.** Costo de ventas proyectado.

Proyección de costo de ventas e ingresos proyectado					
AÑO	1	2	3	4	5
Costo de producción pallet	\$15,54	\$16,68	\$17,55	\$18,47	\$19,89
Juego de Sala (Tres sofás para 4 personas)	\$233,10	\$250,20	\$263,25	\$277,05	\$298,35
Mesa de Comedor (4 personas)	\$31,08	\$33,36	\$35,10	\$36,94	\$39,78
Estructura de cama (1 plaza y media)	\$62,16	\$66,72	\$70,20	\$73,88	\$79,56
Mesa de Centro	\$31,08	\$33,36	\$35,10	\$36,94	\$39,78
Velador	\$15,54	\$16,68	\$17,55	\$18,47	\$19,89
<b>Total</b>	<b>\$372,96</b>	<b>\$400,32</b>	<b>\$421,20</b>	<b>\$443,28</b>	<b>\$477,36</b>
Precio de venta pallet	\$20,00	\$21,00	\$22,50	\$23,15	\$24,31
<b>Ingreso</b>	<b>\$480,00</b>	<b>\$504,00</b>	<b>\$540,00</b>	<b>\$555,60</b>	<b>\$583,44</b>

En relación con la información anteriormente presentada en la tabla 3, se evidencia el costo de venta de: \$15,54 en el primer año por pallet.

### 5.2.2.2. Estrategia de precios

El precio de venta por pallet, para el primer año operativo de ECO-Wasikuna, es de \$20,00, que, multiplicado por 24 pallets, da un total de \$480,00 por los productos ofrecidos. Así pues, considerando las respuestas de las encuestas realizadas, el 54% de las personas encuestadas, respondieron que estarían dispuestos a pagar más de \$70 por un juego de sala hecho con pallets reciclados (ver resultados de encuestas). Con respecto al precio del mercado, se consideró la oferta expuesta por mercadolibre.com, cuyos precios de un juego de sala tiene un total de \$360,00 (ver anexo 1).

Al analizar los resultados de las preferencias y gustos del cliente, se identificó que los precios de los muebles para el hogar en general son demasiado costosos (\$630,00), por esta razón, se ha escogido un nicho de mercado, en el cual los potenciales clientes puedan acceder al portafolio de productos, con un poder adquisitivo mínimo de \$1.200,00 en adelante, sin descuidar a los demás clientes que son parte del segmento de mercado, anteriormente señalada. Por esta razón, se ha

optado por una estrategia de penetración como un mecanismo de la inserción en el mercado de la provincia de Pichincha.

### 5.2.2.3. Estrategia de ajuste

Al tener una estrategia de precios de penetración de mercado, se realizará un ajuste anualmente del 5% para ofrecer: un juego de sala, una mesa de comedor, una estructura de cama de una plaza y media, un velador y una mesa de centro por un precio de: \$504,00 en el segundo año. Para el tercer año el precio ascenderá a: \$540,00. En el cuarto año se venderá a: 555,60 y finalmente en el quinto año, el precio será de: \$583,44 y, aun así, se obtiene un precio más bajo al que ofrece el mercado de la provincia de Pichincha (ver anexo 1).

### 5.2.3. Plaza

#### 5.2.3.1. Estrategia de distribución

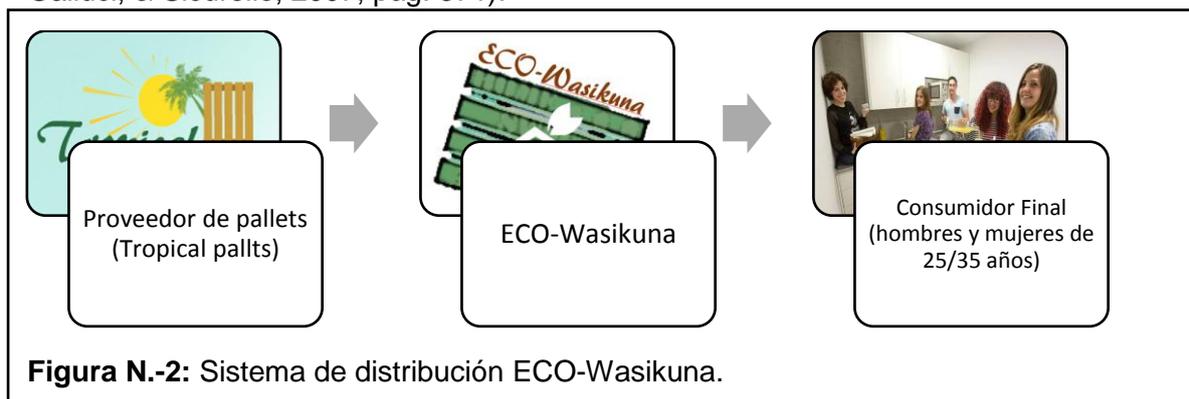
Para la presente propuesta de negocio, los muebles son productos de compra reflexiva ya que "... los consumidores están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en recorrer tiendas y comparar alternativas tales como la calidad, precio, estilo, características, etc." (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 376). Por la naturaleza del producto, se ha elegido la estrategia que el libro "Dirección de Marketing Gestión estratégica y operativa del mercado" aconseja para este tipo de productos, que es la estrategia de distribución selectiva. La distribución será realizada por un camión marca Hino, con un valor de \$29.500.00 (ver anexo 6) y se destina un gasto promedio de \$100,00 mensuales para gasolina.

#### 5.2.3.2. Puntos de venta

Al tener una estrategia de distribución selectiva, "ECO-Wasikuna" tendrá un punto de venta principal ubicado en la zona del valle de los Chilllos, en un local comercial, donde estará ubicado el lugar de diseño y fabricación de los muebles.

#### 5.2.3.3. Estructura del canal de distribución

La mejor alternativa para "ECO-Wasikuna" de estructura de canal de distribución será la de un marketing directo o sistema de distribución directa (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 371):



#### 5.2.3.4. Tipo de canal de distribución

Al utilizarse una estrategia de distribución general selectiva, implica llevar, al mismo tiempo, un canal de distribución indirecto corto.

### 5.2.4. Promoción

#### 5.2.4.1. Estrategia promocional

Al tener una estrategia general de marketing de diferenciación, la clave para el éxito es la comunicación y publicidad exhaustiva que se realice hacia el mercado.

#### 5.2.4.2. Publicidad

La publicidad masiva es la estrategia de comunicación que se utilizará en ECO-Wasikuna. Con las redes sociales y un sitio web, servirá a la empresa para la expansión de ideas ecológicas e introducir al mercado meta el producto. Así pues, según las encuestas realizadas, el 86% de los encuestados respondieron que prefieren obtener información del portafolio de productos, mediante redes sociales, y el 14% restante, accederán a la publicidad, mediante el uso de otros medios de comunicación.

La publicidad de la empresa estará a cargo de Plusprojects, la cual ofrecerá un servicio de: una página web cuyo costo inicial es de: \$4.000,00, y se realizarán pagos mensuales de \$1.500,00 para el mantenimiento de sitio web, además, el manejo de la página de Facebook, cuyo pago mensual es de: \$700,00. (ver anexo 5)

#### 5.2.4.3. Relaciones públicas

Para ser una empresa sostenible en el mercado local, se requiere de una fidelidad del cliente, basado en la entrega de un portafolio de productos de calidad e innovadores que contribuyen a un desarrollo de una conciencia de protección y cuidado del medio ambiente, ya que, la empresa ECO-Wasikuna, se basa en la reutilización de materiales reciclados.

#### 5.2.4.4. Fuerza de ventas

Una organización con fuerza de ventas por área geográfica donde “el vendedor es el representante exclusivo de la empresa en toda su línea de productos para todos los clientes actuales y potenciales” (Lambin, Galluci, & Sicurello, 2007, pág. 450). Al ofrecer juegos de sala, mesas de comedor, dormitorios, mesas de centro y veladores, son productos similares en torno al concepto de confort y conciencia ambiental.

#### 5.2.5. Costeo Mezcla de Marketing

**Tabla 4.** Costeo de Mezcla de Marketing proyectado.

Costeo Mezcla de Marketing						
Año	1	2	3	4	5	Total
Producto	\$ 4.475,52	\$ 4.803,84	\$ 5.054,40	\$ 5.319,36	\$ 5.728,32	\$ 25.381,44
Precio	\$ 480,00	\$ 504,00	\$ 540,00	\$ 555,60	\$ 583,44	
Plaza	\$ 30.700,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	\$ 35.500,00
Promoción	\$ 30.400,00	\$ 26.400,00	\$ 26.400,00	\$ 26.400,00	\$ 26.400,00	\$136.000,00
<b>Total</b>	\$ 65.575,52	\$ 32.403,84	\$ 32.654,40	\$ 32.919,36	\$ 33.328,32	\$196.881,44

## 6. Capítulo VI: Propuesta de Filosofía y Estructura Organizacional.

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

#### 6.1.1. Misión

La misión de “ECO-Wasikuna S.A.” brindar a los clientes jóvenes independientes, con conciencia ambiental, muebles realizados con pallets reciclados, con un estilo minimalista, original, elaborado por nuestros colaboradores bajo los valores de entrega a tiempo, honradez, calidad e innovación, para la provincia de Pichincha y específicamente en los cantones Quito y Rumiñahui, a partir del año 2017.

#### 6.1.2. Visión

Liderar la fabricación y comercialización de muebles de calidad, originales e innovadores hechos con pallets reciclados en el Ecuador, para los países de la Comunidad Andina, con la marca ESO-Wasikuna, vanguardia de la protección y cuidado del medio ambiente, hasta el año 2026.

#### 6.1.3. Objetivos a mediano plazo

- Incrementar el número de colaboradores altamente capacitados, en 5 años, mediante un estricto proceso de reclutamiento y selección de personal, para garantizar la calidad del producto y así el aumento de la productividad de la empresa.
- Innovar permanentemente el diseño del producto mediante el uso de tecnología especializada en muebles, presentando al menos una vez al año una nueva oferta de diseño de cada uno de los muebles que conforman el portafolio de productos, para la satisfacción de los clientes.
- Aumentar la presencia en el mercado con un 20%, mediante el aumento de las ventas para mejorar el nivel de rentabilidad de la empresa, durante un periodo de 4 años.
- Destinar el 5% de utilidades de la empresa, mediante el aumento de ventas, para proyectos de concientización y sustentabilidad ambiental, en 5 años.
- Desarrollar un portafolio de productos de muebles, mediante la investigación y desarrollo, para ampliar la cobertura en el mercado, en el lapso de 3 años.

#### 6.1.4. Objetivos a largo plazo

- Consolidar a la empresa como el principal fabricante de muebles con pallets reciclados, mediante el aumento de productividad y ventas, en un periodo de 8 años, para obtener el 100% del total del mercado objetivo planteado y un 20% en otros segmentos de mercado.
- Formar una fundación para la preservación y concientización de la situación ambiental, utilizando netamente las ganancias de ECO-Wasikuna, en un periodo de 10 años.
- Adquirir una fábrica de muebles adecuada para el uso exclusivo para la fabricación de muebles hechos con pallets, estandarizando procesos, aumentando la producción y generando mayor beneficio para la empresa; logrando un 60% de tasa interna de retorno para el proyecto en el periodo de 10 años.

## 6.2. Plan de operaciones

## 6.2.1. Cadena de Valor

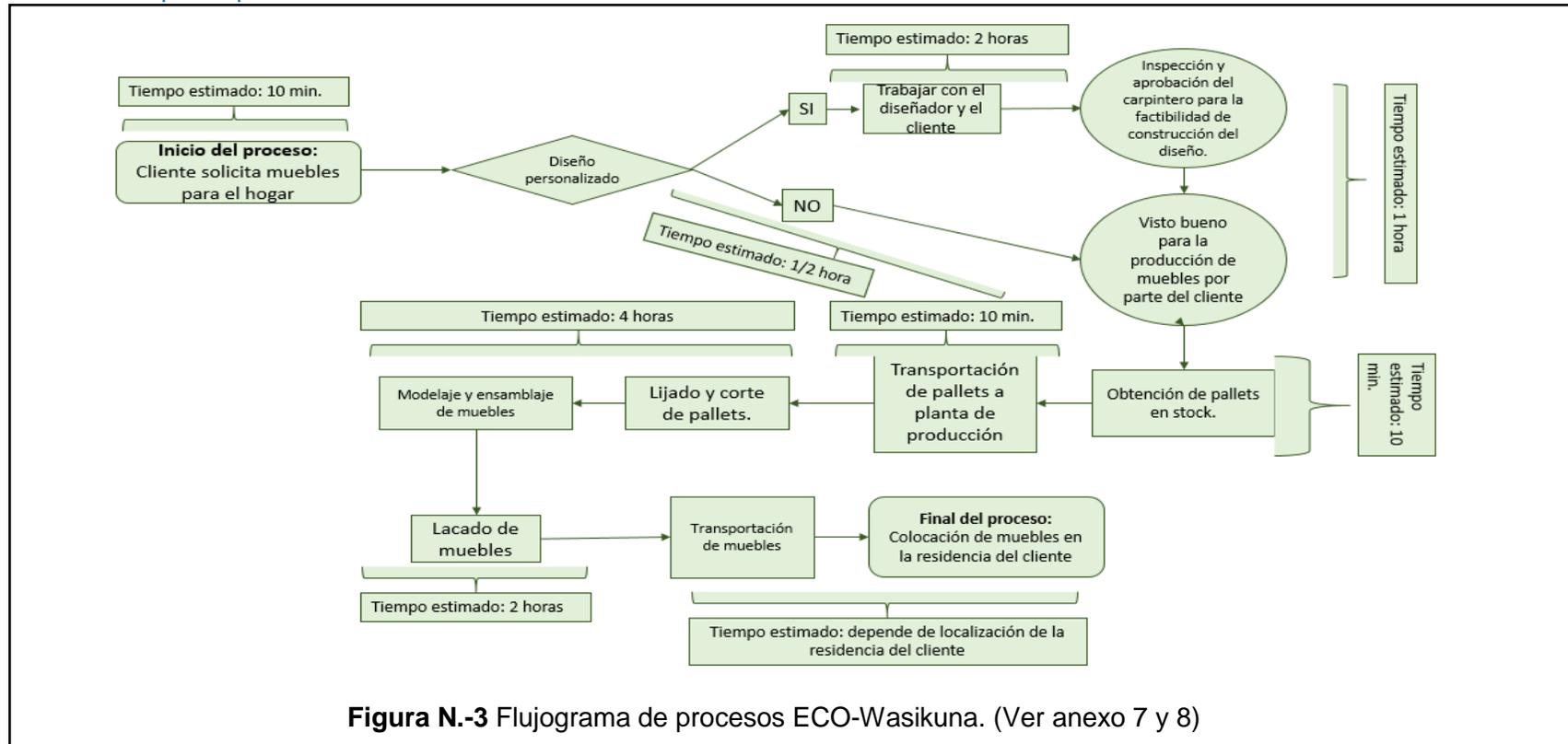
Tabla 5. Cadena de Valor ECO-Wasikuna

Actividades secundarias	INFRAESTRUCTURA: ECO-Wasikuna arrendará un local comercial por el valor de \$700,00 mensuales, en el Valle de los Chillos.					Margen
	INVESTIGACIÓN, DESARROLLO Y DISEÑO: En sus comienzos operativos, no se podrá realizar el desarrollo de nuevos productos, pero como objetivo a mediano plazo, se ha planteado la comercialización de mayor variedad en tipos de muebles (muebles de oficina).					
Actividades secundarias	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS: Al ser una empresa nueva, ECO-Wasikuna planea reclutar y seleccionar personal altamente cualificado: 1 Gerente general, 1 ejecutivo de Marketing y publicidad, 1 contador, 1 jefe de operaciones, 1 diseñador, 2 carpinteros, 1 chofer y 2 vendedores.					
	LOGISTICA DE COMPRAS ENTRANTES	OPERACIONES	ALMACENAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN	MARKETING Y VENTAS	SERVICIO POST-VENTA	
Actividades primarias	El proveedor principal de ECO-Wasikuna, es la empresa Tropical-Pallets, empresa dedicada a la venta de pallets usados.	El proceso de operaciones, se basa en la fabricación de los muebles y consta de lijar, cortar y armar los muebles.	Desarrollar un modelo para cada uno de los tipos de muebles que ECO-Wasikuna ofrece (mesa de comedor, juego de sala, dormitorio, mesa de centro y velador), además se contará con un stock de pallets reciclados en bodega, se proveerá de un 100% de la materia prima para las ventas proyectadas del siguiente mes. La distribución será realizada mediante un servicio a domicilio.	Se utilizará una estrategia general y de precios de diferenciación, una estrategia de entrada de penetración. Esto será controlado por el ejecutivo de Marketing y publicidad.	El servicio post-venta, constará con la comunicación con el cliente, en caso de presentarse algún inconveniente con los muebles.	
(Lambin J. Gallucci C. & Sicurello C. pp. 261, 2009)						

**Conclusiones:**

Dentro de la cadena de valor de la empresa, se puede identificar una estructura de actividades primarias (logística de compras entrantes, operaciones, almacenamiento, marketing y servicio post-venta), que genera valor y atributos en el diseño del producto que contribuye a la satisfacción de la demanda, conforme el proceso productivo se va desarrollando, ejecutado por el personal capacitado de la empresa que consta de 10 personas. Además, las actividades secundarias (infraestructura, investigación, desarrollo y diseño y gestión de recursos humanos), se caracterizan por dar soporte a las actividades primarias para el desarrollo del portafolio de productos.

## 6.2.2. Mapa de procesos

**Conclusiones:**

El proceso productivo consta de los factores que intervienen dentro de la producción del portafolio de productos (diseño, inspecciones, transformación de materia prima, etc.) con el tiempo estimado de 6 horas aproximadamente, comenzando desde la solicitud de los muebles por el cliente y terminando con el servicio de venta y post-venta. Dentro de las operaciones de la empresa, los carpinteros y los vendedores, serán los ejes fundamentales que permitirán que el producto demuestre sus atributos, parte esencial para que el cliente finalice el proceso de compra. Finalmente, el proceso más importante para que el negocio sea viable, es el manejo publicitario y la aceptación que obtenga el portafolio de productos sobre los potenciales clientes, ya que por la naturaleza del producto no es posible tener varias oportunidades de compra por persona.

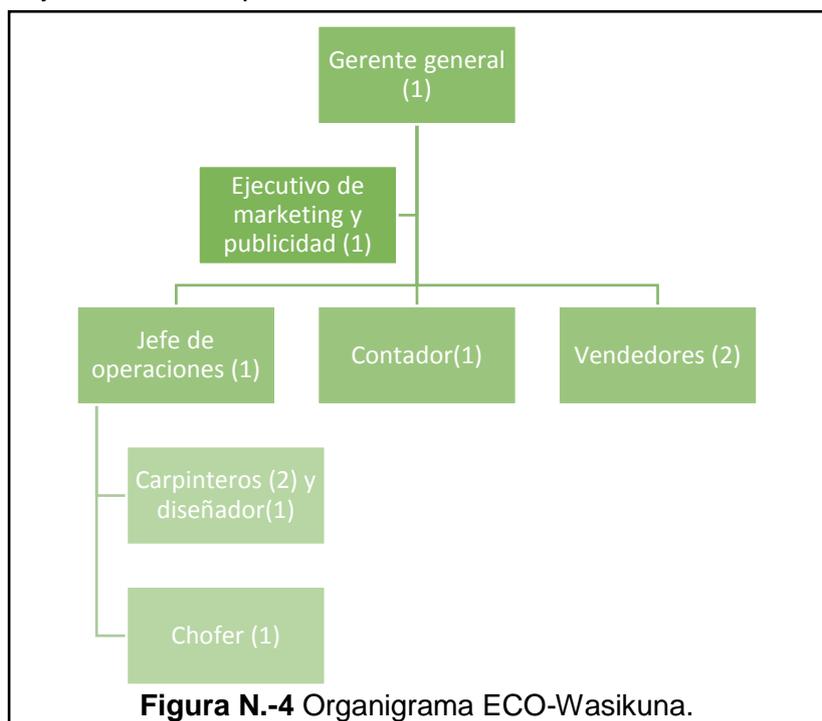
### 6.3. Estructura Organizacional

#### 6.3.1. Estructura legal de la empresa

La empresa será constituida como compañía anónima (ECO-Wasikuna C.A.) de acuerdo al artículo 143 de la Ley de Compañías del Ecuador, 2010, donde se establece que los cuatro socios que pertenecen al negocio, serán responsables del rendimiento de las acciones de la empresa. El monto mínimo que establece la ley para ser accionista de la presente empresa es de \$800,00. En este caso cada accionista aportará con \$5.169,22.

#### 6.3.2. Organigrama

ECO-Wasikuna Compañía Anónima, para iniciar sus operaciones, dispondrá de un organigrama centralizado simple, donde todos los socios de la empresa toman decisiones conjuntas en la empresa.



El gerente general, el ejecutivo de marketing y publicidad y el jefe de operaciones, estarán a cargo de supervisar las operaciones que ECO-Wasikuna tiene, generando informes de ventas y afluencia de clientes en el local comercial. Así mismo, el gerente general, será el encargado de tomar decisiones importantes dentro de la empresa.

El jefe de operaciones, carpinteros y diseñador, estarán a cargo de la producción de los muebles, parte fundamental en la cadena de valor de la empresa.

El contador, llevará a cabo la realización de estados financieros, de resultados y mantendrá la transparencia que la empresa debe tener. Además, el chofer estará a cargo de la logística de los muebles y finalmente, los vendedores estarán a cargo de brindar información hacia los clientes sobre los productos que ECO-Wasikuna ofrecerá (ver anexo 9).

## 7. Capítulo VII: Evaluación Financiera.

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

#### 7.1.1. Estado de Resultados

En cuanto a los ingresos, se han calculado considerando la demanda y la proyección poblacional por edades (personas de 25 a 35 años.) y en las provincias del país, por ejemplo: Pichincha, realizado por el INEC (2010).

El estado de resultados, demuestra un comportamiento prometedor ya que, con respecto a las utilidades netas, el proyecto refleja al final del primer año operativo de la empresa una cantidad de: \$7.128,24. Debido al costo de producción de cada pallet que aumentaría con respecto a la inflación en un 3,09% anual (BCE, 2016) lo que obliga a que se realice un incremento del precio de venta del 5% del portafolio de productos. A pesar de ello, las utilidades de la empresa se mantendrán en \$4.525,64 a partir del segundo año (ver anexo 10).

#### 7.1.2. Estado de situación financiera

Al momento de iniciar el proyecto, los activos representan al valor de la adquisición de materia prima, que representa el 100% de para las ventas proyectadas en el primer mes, además de la obtención de la deuda para el pago de la inversión y el capital aportado por los accionistas. Los pasivos, representan a las cuentas por pagar a los proveedores, y que representa el 70% de la compra de materia prima en efectivo y el 30% a crédito, que también consta con la cuenta de deuda a largo plazo, cuyo valor es del 50% de la inversión inicial. Por último, el patrimonio de la empresa se compone del capital aportado por los accionistas que constituye el 50% restante de la inversión inicial (ver anexo 10)

#### 7.1.3. Estado de flujo de efectivo

En el caso de la empresa ECO-Wasikuna, se obtienen los flujos positivos en todos los años, esto obedece a que la empresa es capaz de cubrir los gastos operativos, sustentado por la adquisición de la deuda, el aporte de los accionistas y los ingresos generados por las ventas del portafolio de productos (ver anexo 11).

#### 7.1.4. Estado de flujo de caja

Con la adquisición de la deuda, el primer flujo de caja es negativo, pero con forme pasa el tiempo, los flujos se vuelven positivos, ya que se integran los valores de ingresos y cuentas por cobrar. (ver anexo 12)

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

#### 7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para este proyecto consta de los rubros que representan la adquisición de un computador IMAC 21,5 late, lijadora, sierra eléctrica, caladora, kit de taladro, atornillador, camión, computador Hp, impresora y sillas para el local comercial que será arrendado. La suma del valor de todas las herramientas de trabajo, representan un valor de \$32.901,78. El pago inicial de \$4.000,00 por el diseño de página Web. La compra de materia prima, representa un valor de: \$3.116,40, para alcanzar la producción proyectada del primer mes. Finalmente, el valor de capital de trabajo asciende a: \$1.335,60. Los montos anteriormente señalados, suman un valor total de la inversión inicial de: \$41.353,78.

#### 7.2.2. Capital de trabajo

El capital del trabajo alcanza un valor de: \$1.335,60. Evidenciando un excedente de los activos corrientes, producto de la resta con los pasivos corrientes. Lo

que demuestra que la empresa dispone del valor para continuar sus operaciones en el primer mes de operaciones de la empresa y este comportamiento será continuo a lo largo del desarrollo del proyecto.

### 7.2.3. Estructura de capital

La estructura de capital, estará conformado por 50% deuda, entregado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) con una tasa de interés del 10% anual y el 50% restante, es el aporte de los socios que conforman la empresa.

### 7.3. Estado y evaluación financiera del proyecto

El valor actual neto (VAN) muestra un valor de \$15.657,71 para el proyecto y \$14.074,77 para el inversionista, cuando los valores antes mencionados, son mayores a 0 evidencia que es un proyecto rentable. La tasa interna de retorno (TIR) es de 31.96% para el proyecto y de 69.17% para el inversionista, lo que evidencia una tasa mayor a la tasa del mercado fijada por la CFN, que es de 10% (CFN, 2016). Además, el índice de rentabilidad para el proyecto es de 1.50 y de 2.35 para el inversionista, lo que significa que por cada dólar invertido en el proyecto se obtiene \$1.50 al proyecto y \$2.35 al inversionista. Finalmente, el periodo de recuperación para el proyecto es de 2 años y para el inversionista es de 1 año, respectivamente (ver anexo 12).

### 7.4. Índices financieros

En la siguiente tabla, se presentan los diferentes índices financieros de la empresa del presente proyecto, ECO-Wasikuna, los cuales son comparados con las tres empresas, que pertenecen al mismo código CIIU C3100.01 del año 2013. Se han considerado para el análisis, tres diferentes escenarios para las tres empresas siguientes: la empresa G dos G maderas y servicios CIA LTDA que se desarrolla bajo un escenario pesimista cuyo margen de utilidad bruta es de -5%, mientras que la empresa Ogres CIA LTDA que se desarrolla bajo un escenario optimista alcanza un margen de utilidad bruta de 52%, y la empresa Italmueble CIA LTDA que se desarrolla bajo un escenario realista cuyo margen de utilidad bruta es de 38%, frente al margen de utilidad de la empresa, objeto de estudio, alcanza en el primer año un 22,31% bajo un escenario realista, lo que significa que es un negocio viable que requiere de una permanente mejora e innovación en su portafolio de producto para asegurar el crecimiento en la demanda.

**Tabla 6.** Comparación de índices financieros

Índices financieros								
Año	1	2	3	4	5	G DOS G MADERAS Y SERVICIOS CIA. LTDA.	OCRES CIA. LTDA.	ITALMUEBLE CIA. LTDA.
Margen de utilidad bruta	22,31%	20,59%	20,42%	20,21%	19,22%	-5%	52%	38%
ROE	35,98%	21,83%	29,18%	36,16%	33,09%	99,22%	99,650%	86%
Rotación de activos fijos	9,34	9,86	10,40	10,97	11,68	1,25	12,5284	10,3608
Endeudamiento del Activo	0,54	0,65	0,67	0,69	0,71	-0,0052	-2,2028	0,3428
Prueba ácida	1,26	1,25	1,31	1,41	1,92	0,1409	0,3841	0,2825
Liquidez Corriente	1,61	1,58	1,62	1,71	1,92	0,1643	3,7285	1,1077

Recuperado de: Superintendencia de compañías, 2013

## 8. Conclusiones Generales

- La industria maderera del Ecuador, genera \$600 millones de dólares anuales, lo que significa que es un sector que contribuye al desarrollo de la economía del país. La política del cambio de la matriz productiva, de acuerdo a sus enunciados, recibirán apoyo de incentivos para aquellas empresas que mediante su producción contribuyan al cuidado del medio ambiente, aspecto este que es una oportunidad para el presente plan de negocios.
- El entorno en el cual se desarrolla el proyecto, presenta un alto número de competidores nacionales indirectos ya que no existen empresas que diseñen y comercialicen productos para el hogar, en base a una materia prima reciclada como el pallet.
- En el análisis del cliente, en el mercado de la ciudad de Quito, se evidenció que el portafolio de productos (juego de sala, comedor, dormitorio, mesa central y velador) ofertado por las distintas empresas basados en un estilo clásico, representa un alto costo, que asciende en promedio a: \$630,00. Valor que no es accesible para las personas jóvenes que tienen un ingreso mayor a \$1200.
- La oportunidad de negocio se encuentra en que existe un nicho de mercado desatendido, por parte de productores de muebles para el hogar, de personas jóvenes que cuentan con su independencia económica, cuyos ingresos mensuales son mayores a \$1200, con el objetivo de que puedan acceder a un mejor confort de vida.
- En lo que respecta al plan de marketing, se utiliza una estrategia de diferenciación, en la cual se destacan los atributos de reutilización y reciclaje del portafolio de productos ofertados, en una publicidad on-line.
- El precio de producción del portafolio de productos (juego de sala, mesa de comedor, dormitorio, mesa de centro y velador) elaborado con pallets reciclados es de: \$372,96 para lo cual se consideró, el precio de cada pallet de \$3,50 multiplicado por 24 pallets necesarios para la producción del portafolio y sumando los insumos para la producción (lijadora, caladora, etc.), el precio es el anteriormente señalado.
- La estructura de la empresa, se basa en el enfoque de procesos que busca optimizar el tiempo de entrega, producción y distribución del portafolio de productos, acompañada de una filosofía organizacional de “ECO-Wasikuna”, basada en los principios de calidad, honradez, puntualidad e innovación, en pro del cuidado del medio ambiente.
- El plan financiero presenta un valor actual neto (VAN) de \$15.657,71 para el proyecto y \$14.074,77 para el inversionista. La tasa interna de retorno (TIR) es de 31.96% para el proyecto y de 69.17% para el inversionista, demostrando que es un proyecto viable durante los primeros 5 años y cuyo margen de utilidad bruto, fluctúa entre el 19% al 22%. Sin embargo, es importante que la empresa, para poder crecer en el mercado nacional, innove permanentemente el portafolio de productos en función de los gustos y preferencias de los clientes.

## Referencias

- Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2014). *Boletín Estadístico del sector de Telecomunicaciones*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de <http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf>
- American National Standards Institute. (s.f.). *Flujogramas*.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución del Ecuador*.
- Banco Central del Ecuador. (febrero de 2016). *Resumen de inflación*. Obtenido de [contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion](http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion)
- Banco Mundial. (2014). *El Banco Mundial*. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de <http://datos.bancomundial.org/>
- Comercio, U. d. (2014). Ecuador profundiza su huella ecológica y depreda más recursos naturales. *El Comercio*. Recuperado el 20 de 07 de 2016
- DIRECTOR EJECUTIVO DEL SERVICIO ECUATORIANO DE SANIDAD AGROPECUARIA, SESA. (2004). *MEDIDAS FITOSANITARIAS PARA EMBALAJE DE MADERA*. *ecuadorforestal*. Recuperado el 15 de 04 de 2016
- Empresa pública municipal de Desarrollo Económico de Cuenca. (2013). *Cuenca Municipal*. Recuperado el 20 de 07 de 2016, de <http://www.edec.gob.ec/?q=content/innovacentro-de-la-madera-y-el-mueble>
- Enriquez, C. (19 de enero de 2016). El desempleo en Ecuador aumentó al 4,77% en diciembre del 2015. *El Comercio*. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Fred, D. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de Mercados*. México: McGrawHill. Recuperado el 20 de 07 de 2016
- INEC. (2011). *Encuesta del Nivel Socioeconómico NSE 2011*. INEC. Recuperado el 15 de 05 de 2016
- INEC. (2011). *Resultados del Censo 2010*. INEC. Recuperado el 15 de 05 de 2016
- INEC. (2015). *Información ambiental en Hogares*. INEC. Recuperado el 04 de 05 de 2016
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. (2012). *Propiedad Intelectual*. Recuperado el 20 de 03 de 2016, de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/patentes/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Clasificación Nacional de Actividades Económicas*. INEC. Recuperado el 20 de 03 de 2016
- Kotler, P., & Amrtrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson. Recuperado el 20 de 07 de 2016
- Lambin, J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2007). Dirección de Marketing. En J. Lambin, C. Galluci, & C. Sicurello, *Dirección de Marketing*. México D.F.: McGrawHill. Recuperado el 20 de 05 de 2016
- Marsh, Carpenter, G., Mercer, & Wyman, O. (2014). *Mapa de riesgo político de Marsh*.

- Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (16 de mayo de 2016). *A un mes del terremoto del 16 de abril, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda ha evaluado 24.013 edificaciones en las provincias afectadas*. Recuperado el 25 de 05 de 2016, de <http://www.habitatyvivienda.gob.ec/a-un-mes-del-terremoto-del-16-de-abril-el-ministerio-de-desarrollo-urbano-y-vivienda-ha-evaluado-24-013-edificaciones-en-las-provincias-afectadas/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (25 de junio de 2015). *Mipro*. Recuperado el 05 de 04 de 2016, de <http://www.industrias.gob.ec/?s=Din%C3%A1mica+del+sector+maderero+se+incrementar%C3%A1+con+Centro+de+Fomento+Productivo>
- PICA. (2009). Recuperado el 20 de 07 de 2016, de <http://www.pica.com.ec/Web/kcentros.htm>
- ProEcuador. (2014). *Perfil sectorial de forestal para el inversionista*. ProEcuador. Recuperado el 15 de 03 de 2016, de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/05/PERFIL-DE-FORESTAL-IED.pdf>
- ProEcuador. (2015). *Análisis sectorial: Muebles y acabados de la Construcción 2015*. ProEcuador. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Secretaría de Gestión de Riesgos. (2016). *Informe de situación N.- 71*. SGR. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Transformación de la Matriz Productiva*. Quito: SENPLADES. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Servicio de Rentas Internas. (2016). *A PARTIR DEL 1 DE JUNIO RIGE NUEVA TARIFA TEMPORAL DE IVA*. SRI. Recuperado el 15 de 03 de 2016
- Servicio Ecuatoriano de Normalización . (2013). *RTE INEN 104 "Muebles"*. SEN.

## **Anexos**

**Anexo 1.** Lista de productos y precio obtenido de mercadolibre.com, similares a los que Eco-Wasikuna ofrece.

**Juego De Sala Para 8 Personas Mas Mesa De Centro** U\$S 360<sup>00</sup>

**Comedor De 4 Puestos En Melamine-formica.** U\$S 160<sup>00</sup>

**Vendo Velador Listo Para Lacar Super Precio** U\$S 25<sup>00</sup>

**Mesas De Centro Modelo Cubo Al Por Mayor Y Al Por Menor** U\$S 50<sup>00</sup>

**Cama De Madera 1 1/2 Plazas Estilo Antiguo Color Vino** U\$S 90<sup>00</sup>

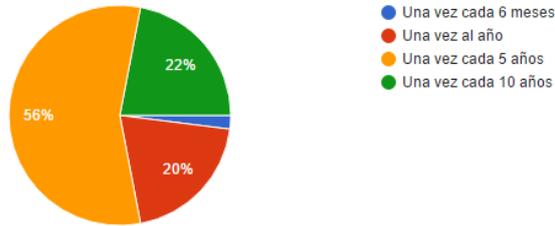
**Anexo 2.** Imagen del video realizado del grupo focal.



### Anexo 3. Resultado de encuesta por pregunta.

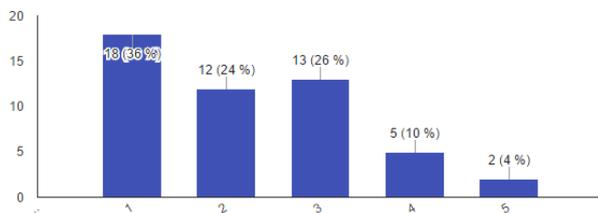
1.- ¿Con qué frecuencia adquiere muebles para el hogar?(Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



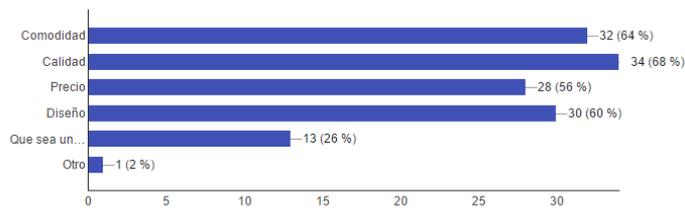
2.-¿Qué tan importante para usted es adquirir muebles para el hogar en este momento? (1: no importante/5: muy importante) (Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



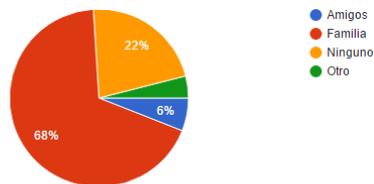
3.-¿Qué esperaría usted en un mueble para el hogar? (más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



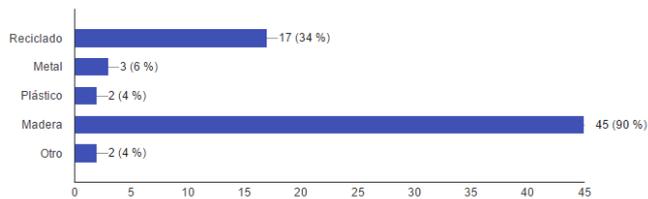
4.-¿Cuáles son las personas que influyen en su decisión de compra al momento de adquirir muebles para el hogar? (Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



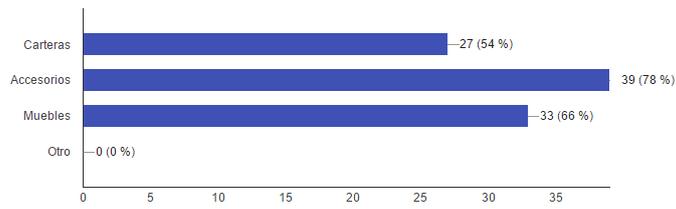
5.- ¿Qué tipo de material para muebles de hogar usted prefiere? (más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



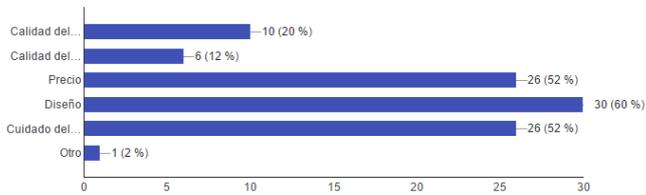
6.-¿Cuáles de los siguientes productos hechos a base de materia prima reciclada usted conoce? (más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



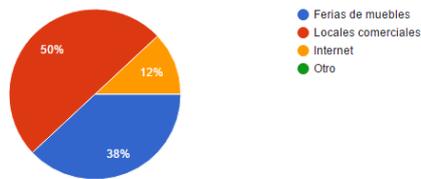
7.-¿Por qué compraría muebles para el hogar hechos con pallets?(más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



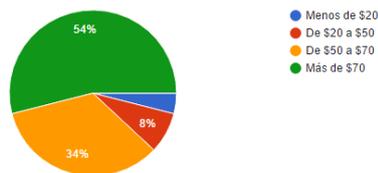
8.-¿En dónde prefiere comprar muebles para el hogar? (Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



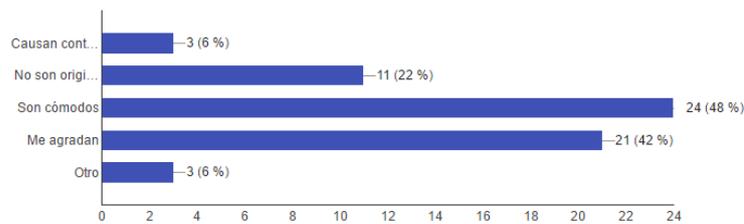
9.-¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un juego de sala (muebles y mesa de centro) como se muestra en la fotografía? (Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



10.-¿Cuál es su opinión sobre los muebles para el hogar de madera que se ofrecen actualmente? (más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



11.-¿Qué consideraría que es atractivo e innovador en un mueble para el hogar hecho a base de materia prima reciclada?

(50 respuestas)

Diseño

Diseño

Diseño

Diseño

Diseño

Diseño

Diseño

Diseño

El diseño

El diseño

el diseño

el diseño

La comodidad y el diseño

La comodidad y el diseño

La comodidad y el diseño

Los muebles a base del reciclaje son innovadores porque considero que no son tan comunes y son interesantes en diseño. También considero que son atractivos porque cuidan el medio ambiente y su costo es muy conveniente.

Aporte al medio ambiente y utilidad

La innovación

Que sea original y amigable con el ambiente

Centro de mesas con comunidad para poner cosas no comunes

Su diseño

Amigable con el medio ambiente

Son originales, y ayudan al medio ambiente

El compromiso con el medio ambiente

Que sea útil/funcional y se vea prolijo (no sucio ni maltratado) para contrarrestar la idea de reciclado = rescatado de la basura.

El diseño es innovador y la originalidad

Originalidad

La imaginación en el reciclaje y re utilización de los recursos

diseño

No es para hogar sino para una casa de campo o playa

Producto novedoso

El diseño

Que sea útil y duradero

La comodidad

Color

El diseño y textura

si es agradable visualmente y si es comodo

Los cojines en diversos diseños y colores

Muebles con buen diseño, cómodos que quepan en espacios pequeños.

Son originales y un precio muy accesible

Que tenga funcionalidades que los haga más que un mueble donde sentarse

Que el diseño sea funcional

El hecho de que sea confeccionado con material reciclado y el diseño diferente a lo habitual

Colores

Ecológico

Versatilidad en diseño

El reciclaje

Los detalles

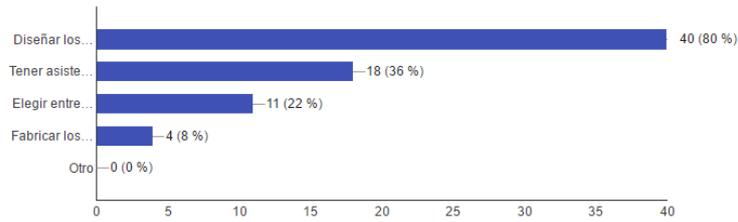
La reutilización de recursos

Diseño y funcionalidad sobre espacio

El material

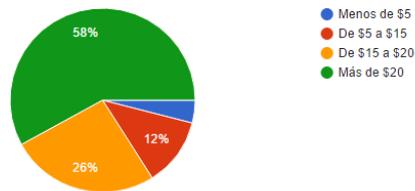
12.-¿Qué entiende usted por diseño personalizado de muebles para el hogar?  
(más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



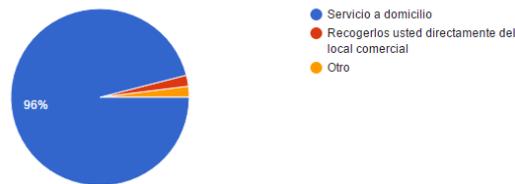
13.-¿Cuánto estaría usted dispuesto a pagar extra por un servicio de diseño personalizado en sus muebles para el hogar?(Escoger un respuesta)

(50 respuestas)



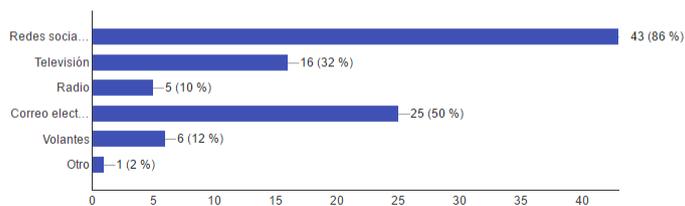
14.-¿Cómo prefiere que sean entregados sus muebles para el hogar?(Escoger una respuesta)

(50 respuestas)



15.- ¿Cómo le gustaría obtener información sobre muebles para el hogar hechos con pallets? (más de una respuesta es válida)

(50 respuestas)



#### Anexo 4. Modelo etiqueta



**Anexo 5.** Conversación vía Facebook con el publicista Santiago Pacheco, representante de Plusprojects.

 **Santiago Pacheco** 02/06/2016 19:28  
ahí también tienes precios según lo que necesitas.  
que canales quieres  
?solo facebook  
mejor dicho  
es un negocio pequeño mediano o grande

 **Ricardo Chávez M** 02/06/2016 19:31  
Es pequeño

 **Santiago Pacheco** 02/06/2016 19:31  
ya  
página web, 4.000 dólares  
fee mensual de 1500  
te incluye mantenimiento web, facebook (4 posts a la semana, 16 al mes) pauta en facebook  
si pagas 700 más podrías crear contenido para tu comunidad  
mini videos o pasos a paso de decoración, bricolage, etc  
si pagas 150 más podrías hacer un envío de correo electrónico  
al mes  
a tu base de datos

**Anexo 6.** Costo de Camión utilizado para distribución. (patiotuerca.com)

 TOP



 7



Hino 616 2013

Precio negociable  
**\$ 29.500**

 Quito  
 140000 Kms.

 Hace: 3 d 

**Anexo 7. Costos de arriendo, maquinaria, equipos y sueldos empleados.**  
(plusvalía.com, mercadolibre.com y cotización Ferretería Kiwi)

- **Local comercial:**

Datos principales

- Local Comercial
- Precio Alquiler \$ 700
- 72m<sup>2</sup> Superficie total
- 72m<sup>2</sup> Superficie cubierta
- Suite
- 1 Medio baño
- 10 o más Garages
- Antigüedad: A estrenar

- **Computadora de oficina**



- **Computadora de diseño**



- **Impresora multiusos**



- Proforma herramientas de ferretería KIWI

COMERCIAL KIWI S.A. AUTOIMPRESORES AUTORIZACION S.A.S. 511415836P DEL 16/ENE/2014  
 R 179004-1220001 CONTRIBUYENTE ESPECIAL-REDO. SKI 5368  
 DIFSA : Av. 10 DE AGOSTO N20-99 Y LUIS CORDERO  
 DITO Telf: 023987900  
 SUCURSAL : Av. BUNENARUJI 211 Y SEPTIMA TRANSVERSAL  
 DITO Telf: 022866908 022866909  
 PROFORMA SOLARES DOCUMENTO SIN VALOR COMERCIAL  
 RUC : 171618273  
 Vendedor: EDWIN PERALTA  
 Fecha de Emisión 30/MAY/2016 PÁG. 1/1  
 Precios: 888885-000000  
 Precios: SAN RAFAEL Telf. :2869567  
 Ciudad : QUITO

CODIGO	DESCRIPCION	CANT.	P.UNITARIO	TOTAL
33650	BLANCOLA P/CARPINTERIA 1 GL	10	8,85	88,50
52299	CLAVO CON CABEZA 1 1/2" 500GR PREENPAQUE	6	1,30	7,80
438804	SIERRA CIRCULAR SKIL 7 1/4" 1200W PROF	1	85,99	85,99
50817	LIAJ PARA MADERA N.100 NEWTON	100	0,15	15,00
52448	OREJERA 2708 PARA/ CASCOS TRI-16P	3	29,99	89,97
545279	LIJADORA ORBITAL BLACK DECKER 135W PROFE	1	49,99	49,99
567215	MASCARA REPARADOR 6200 3M MULTUSOS	3	35,87	107,61
689959	CALADORA SKIL VV 400W PROFESIONAL	1	52,99	52,99
696609	ATORNILLADOR SKIL VVR 16AL 4.BV PROFESIO	1	37,90	37,90
724157	K11 TALADRO SKIL 1/2" PVV 550W C/62 HX	1	83,50	83,50
755657	GUANTES DE ALGODON C/PUNTOS PVC 20MM	3	1,59	4,77
SUBTOTAL				623,78
DESCUENTO				0,00
TOTAL				623,78

Vta.tarifa 12% Vta.tarifa 0% Total Vta.Neta IVA Tar. 12% IVA Tar. 0% TOTAL A PAGAR  
 556,94 0,00 556,94 66,83 0,00 623,77

Esta proforma tiene validez solo con el nombre, firma del vendedor y sello de COMERCIAL KIWI S.A.  
 En el caso de existir cambios de precios por nuestros proveedores y/o modificaciones cambiantes  
 oficiales que afecten al costo de la mercadería, nos veremos obligados a actualizar precios en el  
 momento de la facturación previo su consentimiento.

Los precios unitarios de esta proforma \*\* SI incluyen I.V.A. \*\*  
 QUITO 30 de MAY 2016 RICARDO CHAVEZ

FIRMA: ESTABLECIMIENTO FIRMA: CLIENTE

Anexo 8. Simbología utilizada para el Flujograma de procesos.

Simbología ANSI		
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Inicio / Fin	Indica el inicio y el final del diagrama de flujo.
	Operación / Actividad	Símbolo de proceso, representa la realización de una operación o actividad relativas a un procedimiento
	Documento	Representa cualquier tipo de documento que entra, se utilice, se genere o salga del procedimiento.
	Datos	Indica la salida y entrada de datos.
	Almacenamiento / Archivo	Indica el depósito permanente de un documento o información dentro de un archivo.
	Decisión	Indica un punto dentro del flujo en que son posibles varios caminos alternativos.
Símbolo	Significado	¿Para que se utiliza?
	Líneas de flujo	Conecta los símbolos señalando el orden en que se deben realizar las distintas operaciones.
	Conector	Conector dentro de página. Representa la continuidad del diagrama dentro de la misma página. Enlaza dos pasos no consecutivos en una misma página.
	Conector de página	Representa la continuidad del diagrama en otra página. Representa una conexión o enlace con otra hoja diferente en la que continúa el diagrama de flujo.

(American National Standards Institute)

**Anexo 9.** Tabla de sueldos por colaborador.

Sueldos mensuales por colaborador			
Gerente general	Sueldo	\$ 383,09	\$ 528,26
	Aporte IESS patronal	\$ 46,55	
	Aporte IESS personal	\$ 36,20	
	Provisión 13	\$ 31,92	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Ejecutivo de marketing y publicidad	Sueldo	\$ 379,84	\$ 524,04
	Aporte IESS patronal	\$ 46,15	
	Aporte IESS personal	\$ 35,89	
	Provisión 13	\$ 31,65	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Jefe de operaciones	Sueldo	\$ 516,31	\$ 701,36
	Aporte IESS patronal	\$ 62,73	
	Aporte IESS personal	\$ 48,79	
	Provisión 13	\$ 43,03	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Carpinteros (2)	Sueldo	\$ 806,30	\$ 1.078,15
	Aporte IESS patronal	\$ 97,97	
	Aporte IESS personal	\$ 76,20	
	Provisión 13	\$ 67,19	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Diseñador	Sueldo	\$ 383,85	\$ 529,25
	Aporte IESS patronal	\$ 46,64	
	Aporte IESS personal	\$ 36,27	
	Provisión 13	\$ 31,99	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Chofer	Sueldo	\$ 563,41	\$ 762,56
	Aporte IESS patronal	\$ 68,45	
	Aporte IESS personal	\$ 53,24	
	Provisión 13	\$ 46,95	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Contador	Sueldo	\$ 379,47	\$ 523,56
	Aporte IESS patronal	\$ 46,11	
	Aporte IESS personal	\$ 35,86	
	Provisión 13	\$ 31,62	
	Provisión 14	\$ 30,50	
Vendedores (2)	Sueldo	\$ 751,18	\$ 1.006,53
	Aporte IESS patronal	\$ 91,27	
	Aporte IESS personal	\$ 70,99	
	Provisión 13	\$ 62,60	
	Provisión 14	\$ 30,50	
<b>Total</b>		<b>\$ 5.653,71</b>	

## Anexo 10. Estado de resultados anual proyectado.

### ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO - ANUAL

	1	2	3	4	5
Ventas	307.302,93	327.132,38	348.050,58	370.306,38	393.985,32
(-)	244.125,81	265.770,60	283.186,02	301.879,09	324.945,24
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>	<b>63.177,11</b>	<b>61.361,77</b>	<b>64.864,56</b>	<b>68.427,29</b>	<b>69.040,07</b>
(-) Gastos sueldos	11.762,44	12.923,99	13.336,08	13.762,09	14.202,51
(-) Gastos generales	38.460,00	39.759,95	41.103,83	42.493,14	43.929,41
(-) Gastos de depreciación	286,50	286,50	286,50	424,50	424,50
(-) Gastos de amortización	-	-	-	-	-
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.</b>	<b>12.668,17</b>	<b>8.391,34</b>	<b>10.138,15</b>	<b>11.747,55</b>	<b>10.483,65</b>
(-) Gastos de intereses	1.916,67	1.565,34	1.177,22	748,45	274,79
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN</b>	<b>10.751,50</b>	<b>6.826,00</b>	<b>8.960,93</b>	<b>10.999,10</b>	<b>10.208,86</b>
(-) 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	1.612,72	1.023,90	1.344,14	1.649,87	1.531,33
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>9.138,77</b>	<b>5.802,10</b>	<b>7.616,79</b>	<b>9.349,24</b>	<b>8.677,53</b>
(-) 22% IMPUESTO A LA RENTA	2.010,53	1.276,46	1.675,69	2.056,83	1.909,06
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>	<b>7.128,24</b>	<b>4.525,64</b>	<b>5.941,10</b>	<b>7.292,40</b>	<b>6.768,47</b>

## Anexo 11. Estado de situación anual proyectado

	0	1	2	3	4	5
<b>ACTIVOS</b>	<b>44.470,18</b>	<b>58.012,05</b>	<b>60.190,55</b>	<b>63.585,87</b>	<b>68.247,89</b>	<b>67.219,03</b>
<b>Corrientes</b>	<b>11.568,40</b>	<b>24.823,77</b>	<b>26.715,77</b>	<b>29.824,59</b>	<b>34.522,11</b>	<b>33.068,75</b>
Efectivo	7.116,40	10.261,15	10.148,21	11.141,74	13.591,82	17.845,75
Cuentas por Cobrar	-	7.969,83	9.618,17	11.371,92	13.237,80	15.223,00
Inventarios Productos. Terminados	-	2.076,70	2.231,94	2.383,12	2.544,95	-
Inventarios Materia Prima	4.452,00	4.516,08	4.717,46	4.927,81	5.147,54	-
Inventarios Sum. Fabricación	-	-	-	-	-	-
<b>No Corrientes</b>	<b>32.901,78</b>	<b>33.188,28</b>	<b>33.474,78</b>	<b>33.761,28</b>	<b>33.725,78</b>	<b>34.150,28</b>
Propiedad, Planta y Equipo	32.901,78	32.901,78	32.901,78	32.901,78	32.441,78	32.441,78
Depreciación acumulada	-	286,50	573,00	859,50	1.284,00	1.708,50
Intangibles	-	-	-	-	-	-
Amortización acumulada	-	-	-	-	-	-

<b>PASIVOS</b>	<b>23.793,29</b>	<b>30.206,92</b>	<b>27.859,78</b>	<b>25.314,00</b>	<b>22.683,62</b>	<b>14.886,29</b>
<b>Corrientes</b>	<b>3.116,40</b>	<b>12.885,23</b>	<b>14.244,63</b>	<b>15.793,50</b>	<b>17.686,54</b>	<b>14.886,29</b>
Cuentas por pagar proveedores	3.116,40	11.055,72	11.905,44	12.820,48	13.805,84	11.102,99
Sueldos por pagar		976,00	976,00	976,00	976,00	976,00
Impuestos por pagar		280,51	217,19	278,02	336,70	(609,70)
		573,00	1.146,00	1.719,00	2.568,00	3.417,00
<b>No Corrientes</b>	<b>20.676,89</b>	<b>17.321,69</b>	<b>13.615,16</b>	<b>9.520,50</b>	<b>4.997,08</b>	<b>-</b>
Deuda a largo plazo	20.676,89	17.321,69	13.615,16	9.520,50	4.997,08	-
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20.676,89</b>	<b>27.805,13</b>	<b>32.330,77</b>	<b>38.271,87</b>	<b>45.564,27</b>	<b>52.332,74</b>
Capital	20.676,89	20.676,89	20.676,89	20.676,89	20.676,89	20.676,89
Utilidades retenidas	-	7.128,24	11.653,88	17.594,98	24.887,38	31.655,85

### Anexo 12. Estado de Flujo de efectivo anual y proyectado.

Año	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades Operacionales</b>	\$ -1.335,60	\$ -3.023,24	\$ -3.267,23	\$ -3.281,78	\$ -3.301,87	\$ -1.998,04
Utilidad Neta	\$ -	\$ 551,86	\$ 427,28	\$ 546,97	\$ 662,41	\$ -1.199,51
Depreciaciones y amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Depreciación	\$ -	\$ 23,88	\$ 23,88	\$ 23,88	\$ 35,38	\$ 35,38
+ Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Δ CxC	\$ -	\$ -30,90	\$ -30,14	\$ -32,06	\$ -34,11	\$ -36,29
- Δ Inventario PT	\$ -4.452,00	\$ -13,80	\$ 0,58	\$ 0,60	\$ -1,28	\$ 2.698,98
- Δ Inventario MP	\$ -	\$ -4,96	\$ -5,18	\$ -5,41	\$ -5,66	\$ 5.371,17
- Δ Inventario SF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$ 3.116,40	\$ 12,94	\$ 13,08	\$ 14,09	\$ 15,17	\$ -3.747,62
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ -3.572,50	\$ -3.701,49	\$ -3.834,85	\$ -3.972,72	\$ -4.115,24
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 10,23	\$ 4,76	\$ 5,02	\$ -1,06	\$ -1.004,90
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Inversión</b>	\$ -32.901,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y Maquinaria	\$ -32.901,78	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>Actividades de Financiamiento</b>	\$ 41.353,78	\$ -292,54	\$ -323,17	\$ -357,01	\$ -394,39	\$ -435,69
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 20.676,89	\$ -292,54	\$ -323,17	\$ -357,01	\$ -394,39	\$ -435,69
- Pago de dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Capital	\$ 20.676,89	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>INCREMENTO NETO EN EFECTIVO</b>	<b>\$ 7.116,40</b>	<b>\$ -3.315,78</b>	<b>\$ -3.590,40</b>	<b>\$ -3.638,79</b>	<b>\$ -3.696,27</b>	<b>\$ -2.433,73</b>
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 13.576,94	\$ 13.738,61	\$ 14.780,53	\$ 17.288,08	\$ 20.279,49

<b>TOTAL, EFECTIVO FINAL DE PERÍODO</b>	<b>\$</b>	<b>7.116,40</b>	<b>\$10.261,15</b>	<b>\$10.148,21</b>	<b>\$11.141,74</b>	<b>\$13.591,82</b>	<b>\$17.845,75</b>
---	-----------	-----------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------	--------------------

**Anexo 13.** Estado de flujo de caja y criterios de evaluación del proyecto.

**Flujo de Caja Proyecto**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(31.120,98)	12.763,97	9.857,61	11.352,21	13.513,51	25.576,15
(31.120,98)	(18.357,01)	(8.499,40)	2.852,81	16.366,33	41.942,48

**Flujo de Caja Inversionista**

<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
(10.444,09)	8.138,02	5.113,26	6.477,06	8.493,87	20.396,89
(10.444,09)	(2.306,07)	2.807,19	9.284,24	17.778,11	38.175,00

**Criterios de Inversión**

<b>Criterios de Inversión Proyecto</b>		<b>Criterios de Inversión Inversionista</b>	
<b>VAN</b>	\$15.657,71	<b>VAN</b>	\$14.074,77
<b>IR</b>	\$1,50	<b>IR</b>	\$2,35
<b>TIR</b>	31,96%	<b>TIR</b>	69,17%
<b>Periodo Rec.</b>	2,00	<b>Periodo Rec.</b>	1,00