



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA COMERCIALIZACIÓN DE MUEBLES  
MODULARES Y ACCESORIOS, IMPLEMENTANDO TIENDAS  
EN LA CIUDAD DE QUITO**

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

Profesor Guía  
Ing. Diego Patricio Torres Contreras, MBA.

Autora  
Ana María Monge Rodríguez

Año  
2014

### **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

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

---

Diego Patricio Torres Contreras

Ingeniero MBA

C.I.: 170506999-3

### **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”.

---

Ana María Monge Rodríguez

C.I.: 060377761-6

## **AGRADECIMIENTO**

A todos quienes han influido en mi proceso de formación profesional y sobre todo en mi formación personal.

**DEDICATORIA**

A mi papá, a mi mamá y mi hermana.

## RESUMEN

A partir del auge del sector de la construcción, la limitada oferta de las empresas ya existentes en el mercado, y la influencia de mi familia de arquitectos, nace la idea de crear una empresa dedicada a la comercialización de muebles modulares para cocina. “4M” busca brindar al cliente una experiencia de compra muy agradable, marcada por la calidad de sus productos y un servicio exclusivo para el cliente, basado en la puntualidad y en el compromiso de cumplir con todo lo ofrecido al cliente.

El mercado objetivo son familias de clase alta, que poseen vivienda propia o se encuentran adquiriéndola.

La estrategia que hace a 4M una empresa distinta se basa en el slogan: “Tú cocina en 10 días”, servicio con el que no cuenta actualmente el mercado. Esta estrategia está sustentada con tecnología, capacidad de respuesta y procesos internos eficientes, que permitirán cumplir con todos los objetivos planteados.

En cuanto al producto, se ha identificado tres tipos de cocinas de acuerdo a su tamaño. A continuación se indica la estimación de ventas y de ingresos por cada tipo de cocina:

- Cocinas tipo 1.- se ha proyectado que corresponden al 20% de las ventas, con un precio de 1000,00 USD
- Cocinas tipo 2.- corresponden al 30% de las ventas proyectadas y con un precio de 1584,80 USD
- Cocinas tipo 3.- se ha proyectado que formarán el 50% de las ventas con un precio de 2728,00 UDS

Esta proyección permitirá a la compañía abastecer a 227 familias al año, para lo cual se requiere instalar una tienda de exhibición que contará con personal de venta para la atención a los clientes.

Se requerirá una inversión de USD 96.787,50, donde el principal rubro corresponde al capital de trabajo. La inversión se compone de capital propio en un 40%, y de capital apalancado en un 60%.

Esto permitirá llegar al punto de equilibrio después de los primeros once meses, después de vender 209 cocinas.

Para cumplir con la oferta al cliente, se requiere un equipo de trabajo comprometido con la compañía, quienes basarán su trabajo en el cumplimiento de objetivos.

La propuesta generará una rentabilidad anual de 35%.

## ABSTRACT

From the booming construction sector, a short market supply, and the influence of my family, emerges the idea of creating a company dedicated to retailing modular kitchen furniture. *4M* seeks to provide their customer a great shopping experience marked by the quality of its products and a distinguished customer service based on punctuality and strict commitment to deliver what it offers.

The market target is the upper income families, those who are owners of their house or are acquiring it.

The strategy that makes *4M* a different company is based on the slogan: "Your kitchen in 10 days" a service currently not available in the market. This strategy is supported by technology, responsiveness and efficient internal processes, which allow meeting all objectives.

Regarding the product, three types of kitchens have been identified based on their size. An estimate of sales and revenue for each type of kitchen is the following:

- Kitchens type 1 - Expected to account a 20% of sales, at a price of USD 1,000.00
- Kitchens type 2 - Correspond to 30% of the projected sales at a price of USD 1,584.80
- Kitchens type 3 - Estimated to form 50% of sales at a price of USD 2,728.00

With this projection, the company will be able to supply a demand of 227 families per year, which requires opening a store with staff for serving customers.

An investment of USD 96,787.50 is needed, where the main representative item is working capital. The investment consists of private equity by 40% and leveraged capital by 60%.

This investment will get to its equilibrium point after the first eleven months, selling 209 kitchens.

To meet customer offerings a working team is required, a team committed to the company with achievement orientation.

The proposal will generate an annual return of 35%.

## ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
1.1	ASPECTOS GENERALES .....	1
1.1.1	Antecedentes .....	1
1.2	OBJETIVOS .....	1
1.2.1	Objetivos Generales .....	1
1.2.2	Objetivos Específicos.....	1
1.3	HIPÓTESIS .....	2
<b>2</b>	<b>LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS</b> .....	3
2.1	LA INDUSTRIA.....	3
2.2	LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO .....	6
2.2.1	Estructura legal de la empresa .....	6
2.2.2	Logotipo .....	7
2.2.3	Slogan.....	7
2.2.4	Misión .....	7
2.2.5	Visión .....	7
2.3	PRODUCTO .....	8
2.4	ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO .....	10
2.5	ANÁLISIS FODA .....	14
2.5.1	Oportunidades .....	14
2.5.2	Amenazas .....	14
2.5.3	Fortalezas .....	14
2.5.4	Debilidades .....	15
<b>3</b>	<b>INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS</b> .....	16
3.1	TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS.....	16
3.1.1	Segmentación Geográfica .....	16
3.1.2	Segmentación Demográfica.....	17
3.1.3	Segmentación Socio Económica .....	18
3.1.4	Segmentación Conductual.....	19
3.2	METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.2.1	Investigación Cualitativa .....	20
3.2.2	Investigación Cuantitativa .....	21
3.3	MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL .....	23
3.4	TAMAÑO DE MERCADO .....	24
3.5	COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS .....	24
3.6	PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA .....	25
3.7	EVALUACIÓN DEL MERCADO ACTUAL .....	26

<b>4</b>	<b>PLAN DE MARKETING</b>	<b>28</b>
4.1	ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING	28
4.2	POLÍTICA DE PRECIO	29
4.3	TÁCTICAS DE VENTAS	31
4.4	CONDICIONES DE SERVICIO Y GARANTÍAS	32
4.5	PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD	32
4.6	DISTRIBUCIÓN	33
<b>5</b>	<b>DISEÑO Y DESARROLLO DE PLANES</b>	<b>35</b>
5.1	ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES	35
5.2	DIFICULTADES Y RIESGOS	36
5.3	MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS	36
5.4	COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS	37
5.5	PROPIEDAD INTELECTUAL	37
<b>6</b>	<b>PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN</b>	<b>39</b>
6.1	ESTRATEGIA DE OPERACIONES	39
6.2	CICLO DE OPERACIONES	39
6.3	REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS	45
6.4	INSTALACIONES Y MEJORAS	45
6.5	LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DEL ESPACIO FÍSICO	46
6.6	CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS	47
6.7	DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES	47
<b>7</b>	<b>EQUIPO GERENCIAL (EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN)</b>	<b>48</b>
7.1	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	48
7.2	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	48
7.3	COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS	65
7.4	POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS	66
7.5	DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES	67
7.6	EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS	67
<b>8</b>	<b>CRONOGRAMA GENERAL</b>	<b>68</b>
8.1	ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA	68

8.2	DIAGRAMA .....	68
8.3	RIESGOS E IMPREVISTOS .....	70
<b>9</b>	<b>RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS.....</b>	<b>72</b>
9.1	SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS.....	72
9.2	RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES .....	72
<b>10</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>74</b>
10.1	INVERSIÓN INICIAL .....	74
10.2	FUENTES DE INGRESOS.....	75
10.3	COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES .....	75
10.3.1	Costos Fijos .....	75
10.3.2	Costos variables y semivARIABLES.....	76
10.4	MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO .....	76
10.5	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTOS .....	77
10.6	BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO .....	77
10.7	ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO .....	78
10.8	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	78
10.9	CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES .....	78
10.9.1	Índices financieros .....	79
10.10	VALUACIÓN.....	80
<b>11</b>	<b>PROPUESTA DE NEGOCIO .....</b>	<b>84</b>
11.1	FINANCIAMIENTO DESEADO .....	84
11.2	ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA .....	84
11.3	CAPITALIZACIÓN .....	84
11.4	USO DE FONDOS.....	85
11.5	RETORNO PARA EL INVERSIONISTA.....	85
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>86</b>
12.1	CONCLUSIONES.....	86
12.2	RECOMENDACIONES.....	87
	<b>REFERENCIAS .....</b>	<b>88</b>
	<b>ANEXOS .....</b>	<b>90</b>

# 1 CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

## 1.1 ASPECTOS GENERALES

### 1.1.1 Antecedentes

Tras descubrir una oportunidad en el mercado de la construcción, el cual en el Ecuador actualmente se encuentra en auge; sumado a la oportunidad de establecer una relación comercial con un productor de muebles modulares quien no posee canal de distribución, se plantea la creación de dicho canal a través de la implementación de una tienda de exhibición, el cual permitirá la comercialización de muebles modulares para cocinas.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivos Generales

Satisfacer la necesidad de muebles de cocina a través de una experiencia de compra basada en la calidad de los productos y en el cumplimiento de compromisos, la cual satisfaga tanto a los clientes internos como externos de la compañía orientada hacia la máxima eficiencia de recursos.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Los objetivos específicos son:

- Establecer a la compañía como la primera opción en la que los clientes piensen al momento de comprar proveedor de muebles modulares para cocina.
- Lograr un desarrollo integral de la compañía y de todos quienes la componen: clientes, trabajadores, socios.

- Lograr una rentabilidad a través de la comercialización de productos que sean identificados por su calidad.

### **1.3 HIPÓTESIS**

A través del presente estudio se comprobará la posibilidad efectiva y rentable de establecer un plan de negocios de la distribución de muebles modulares de cocina para la ciudad de Quito.

## 2 CAPÍTULO II: LA INDUSTRIA, LA COMPAÑÍA Y LOS PRODUCTOS O SERVICIOS

### 2.1 LA INDUSTRIA

Se realiza un análisis de la industria para conocer cuál es la tendencia de la misma, cuáles son los factores que la afectan ya sean positivos o negativos.

Una vez que se conoce esta información, se tiene una perspectiva más clara sobre los puntos de enfoque que se van a desarrollar en este plan de negocios.

**Sector.-** Comercio al por mayor y al menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas.

**SUBSECTOR ECONÓMICO.-** Comercio al por menor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas.

**ACTIVIDAD ECONÓMICA.-** Venta al por mayor de muebles de uso doméstico en establecimientos especializados.

**Industria.-** Industria de madera y productos de madera.

**Negocio.-** Venta de muebles, modulares y accesorios y en general, complementos de decoración.

**CIU.-** El código que le corresponde a este negocio según la Superintendencia de Compañías es G5139.0.05. (Superintendencia de Compañías, 2013)

A continuación se presenta la siguiente tabla que resume lo dicho:

**Tabla 1. Clasificación según Sector, Industria y Negocio**

<b>SECTOR</b>	COMERCIO
<b>INDUSTRIA</b>	MADERERA
<b>NEGOCIO</b>	VENTA DE MUEBLES MODULARES

Se realiza una subdivisión de la Industria de la Madera donde se ha identificado a la industria de Muebles Modulares como Industria Secundaria, (Ecuador Forestal, 2007, pp. 21-25) donde, se habla que la Industria de Muebles Modulares “tiene pocos problemas relacionados con la producción y fabricación, puesto que las técnicas utilizadas son muy simples” y menciona que podría tener problemas relacionados con el diseño de los mismos.

El documento hace un apartado especial a los Talleres y Pequeñas Fábricas, a éstas las califica como “sector de la industria que tiene problemas”, los mismos que van desde el mantenimiento de la maquinaria utilizada hasta el acabado el producto.

En cuanto a la Industria Primaria, la misma que agrupa a las diferentes fábricas que procesan la materia prima, se destacan las Fábricas de Aglomerado, tableros de partículas y *Medium Density Fiberboard* también conocido por sus siglas en inglés como MDF, los cuales se caracterizan por operar “con un equipo moderno y control de calidad riguroso del producto final y sus laboratorios”. El Ecuador ha logrado generar incluso exportaciones dichos tableros. (Ecuador Forestal, 2007, pp. 21-25).

Cabe mencionar que en el mismo escrito al realizar un análisis de los Subsectores que componen la industria, menciona dos fortalezas que se han considerado relevantes para este estudio:

- Las fuentes de materia prima para la industria de tableros está asegurado, por lo que la transformación de los tableros en muebles modulares cuenta

con materia prima para su transformación. (Ecuador Forestal, 2007, pp. 59-62)

- Se cuenta con tableros de buena calidad y competitivos, por lo que se contará con materia prima de excelente calidad para la fabricación de tableros. (Ecuador Forestal, 2007, pp. 21-25)

En cuanto a asociaciones de la industria, se encuentra entre las más importantes Asociación de Industrias de Madera AIMA la cual ha sido creada con el fin de “promover el desarrollo de la actividad maderera en el Ecuador”.

De igual manera, existen otras asociaciones más pequeñas, pero legalmente reconocidas, como las Cámaras de Industria de algunas ciudades y por supuesto a Cámara de la Pequeña Industria del país entre las cuales se destaca la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha CAPEIPI, que acoge a más de 200 pequeñas y medianas industrias las que producen artículos de madera como su giro principal de negocio.

### **Sector.-**

En el Boletín Anuario No. 34 (BCE, 2012), reporta que: “el sector del comercio al por mayor y al menor; reparación de vehículos automotores y motocicletas, realizó un aporte al Producto Interno Bruto (PIB) de USD 8.607'501.000,00 en el año 2011, siendo este el 10,9% del total del PIB ecuatoriano que en ese año fue de USD 78.188'929.000,00 constituyéndose en el tercer sector más importante”, solo después de Industria Manufacturera y Explotación de Minas y Canteras en segundo y primer lugar respectivamente. (Diario El Comercio, 2012).

Otro sector que es de interés analizar es el del Sector de la Construcción, ya que influye directamente en el presente trabajo de investigación.

En el mismo reporte del Boletín Anuario No. 34 (BCE, 2012), se encuentra que el sector de la construcción aporta al PIB con USD 7.742'822.000,00 en el año 2011 y siendo el cuarto sector más importante con 9,8% en total.

En ambos casos, se reporta un histórico de datos que ha venido incrementándose desde el año 2000.

## **2.2 LA COMPAÑÍA Y EL CONCEPTO DE NEGOCIO**

Se ha identificado que dado el auge de la industria de la construcción y todas las oportunidades y facilidades para construir o adquirir inmuebles, las empresas que prestan servicios de amueblamiento del hogar no abastecen la demanda del mercado. Es por ello que la empresa "4M" busca entrar en el mercado para satisfacer la demanda del mercado desatendido aprovechando de la alianza con su proveedor, quien carece de una distribución eficiente.

Por ello nace esta compañía ecuatoriana que se dedica a la distribución de muebles modulares de cocina que gracias a la tecnología Modulación 32 (M32) es capaz de atender al mercado con muebles de calidad y sobretodo acortando los tiempos de distribución y de entrega.

La compañía girará en torno al cumplimiento de los tiempos ofrecidos, por ello su compromiso con el mercado es facilitar el proceso de compra de muebles modulares, lo cual le dará una diferenciación frente a la competencia y por ello es que se advierte que la compañía podrá competir en el mercado de una manera exitosa.

### **2.2.1 Estructura legal de la empresa**

Se constituirá una compañía limitada para acogerse a los beneficios que ofrece esta estructura tanto legal como fiscal y tributaria que estará domiciliada en la ciudad de Quito.

### 2.2.2 Logotipo



### 2.2.3 Slogan

Tú cocina, en 10 días

### 2.2.4 Misión

Somos una empresa dedicada a la distribución de muebles modulares, bajo exigentes procesos de calidad internos, que busca la máxima satisfacción de nuestros clientes y aplicando procesos de responsabilidad con todos sus integrantes.

### 2.2.5 Visión

Dentro de 7 años, ser la compañía de distribución de muebles modulares que brinde al cliente una experiencia de compra placentera y conveniente, con productos y servicios reconocidos a nivel nacional y que cuenten con el prestigio de sus clientes.

## 2.3 PRODUCTO



Figura 2. Producto

La oferta que realiza la empresa "4M" es tanto de bien como son los muebles modulares de acuerdo a sus requerimientos, como el servicio de diseño de los mismo antes de la fabricación y la instalación de éstos al final del proceso.

Las características de los muebles modulares que se describen a continuación se logran por la tecnología alcanzada para producirlos, importada por el proveedor directamente de España, sumado a la experiencia en el área lo que permite reducir los tiempos de producción y de instalación:

- Estructura.- En tablero aglomerado 15 mm revestido de melamina a 1 o 2 caras color blanco.
- Armado del mueble.- Mediante espigas (no tornillería), encolado, acanalado y prensado.
- Frentes y complementos en melamina maderera (es decir con apariencia de madera) 2 caras, color a elección y cantos termo fijado por sus cuatro lados en canto duro P.V.C.; indesprendible.
- Herrajes.-

Se realizará el proceso de abisagrado automáticamente de precisión el cual alojará herraje bisagra FGV con euro taco la cual cuenta con garantía de 100.000 ciclos de apertura.

Rieles: aceradas, pintura al horno, gran resistencia al uso.

- Soporte de mueble:

Muebles bajos: patas regulables en material PVC.

Muebles altos: fijados mediante mecanismos que permite la regulación y la instalación en tiempos cortos.

- Cajones estándar.

- Tiradores no incluidos en presupuestos y a elegir según muestrario o provisión de cliente.
- La modulación utilizada (M32) permite instalar cualquier accesorio adicional existente en el mercado, sin que el cliente requiera de modificaciones al mueble y/o de personal especializado para su instalación.

“4M” proveedora de este producto a través de un servicio personalizado de cada diseño de cocina, además de otros dos importantes factores diferenciadores que son:

Tiempo de entrega.- la oferta es que se realizará la cocina en 10 días. Este ofrecimiento es factible gracias al proceso de trabajo establecido con el proveedor.

Tiempo de instalación.- gracias a la tecnología utilizada, se podrán realizar las instalaciones en un día. La oferta es que el equipo de trabajo no tenga que regresar al lugar de la instalación.

Ya que “4M” ofrece un producto que no se adquiere de manera rutinaria, además que el producto es personalizado de acuerdo a las necesidades del cliente, se determina que el nivel de participación del cliente es alto, ya que al realizarse la compra, incluso se deberá realizar la instalación dentro del hogar.

Por lo tanto, el producto se vuelve una mezcla de producto de comparación y de especialidad; donde la toma de decisiones del comprador será extensa.

## **2.4 ESTRATEGIA DEL INGRESO AL MERCADO Y CRECIMIENTO**

- Cumplir con el cliente sus requerimientos y los plazos acordados.

- El slogan de la empresa prevé diez días como tiempo de entrega, la estrategia es intentar cumplirla en menos tiempo.
- Contar con modelos estándares para atender con prontitud.
- Personalización de modelos para clientes exigentes.
- Exhibir modelos innovadores para atraer la atención del cliente.
- Los horarios de atención al público serán extendidos, para clientes que trabajen en horario ordinario.
- El servicio de los vendedores será de primera categoría, enfocado a pensar que todos los visitantes pueden ser clientes.
- Alta capacitación de vendedores.
- Ubicación privilegiada, en un lugar de rápido acceso y seguro para los clientes.
- Realizar promociones y descuentos especiales en fechas importantes (día de la madre, navidad, etc.).
- Facilidades de pago mediante tarjetas de crédito.
- Descuentos por pronto pago.
- Convenios con instituciones, para facilitar el acceso del producto a sus empleados y descuento directo a través del rol de pagos.
- Buscar nuevos nichos de mercado, por ejemplo los constructores.

- Crear centros de distribución en zonas donde se estén construyendo proyectos para facilitar el acceso de los clientes de manera más rápida y económica.
- Mantener a los empleados en condiciones laborales excelentes.

### **Objetivos posicionamiento y crecimiento**

- Satisfacer a los clientes y proveedores en la experiencia de compra.
- Ser un referente de calidad.
- Lograr la recordación de marca en el menor tiempo posible.
- Lograr que toda persona que acuda a la empresa consuma más de lo que pensaba.
- Obtener la preferencia del público.
- Brindar a través de nuestros productos una oferta con valor agregado.
- Desarrollar una alianza estratégica con una empresa que produzca muebles de oficina con los estándares que el proyecto manejará.

Se ha realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter donde se ha identificado la siguiente información relevante:

Amenaza de Nuevos Competidores.- realmente, y como lo comprobamos en la investigación de mercado, existen limitadas empresas que se dedican a la producción y comercialización de muebles modulares de cocinas, los cuales tienen por lo menos 8 años en el mercado, a partir de ello, podemos decir que la amenaza de que nuevos competidores ingresen a la industria en baja.

Poder de negociación de los clientes.- a la conclusión a la que hemos llegado a través de la investigación que se realizó en el mercado, es que los clientes requieren el producto y que éste es limitado, por lo que la negociación de los clientes no puede ser muy alta. La demanda de muebles modulares de calidad provoca que los clientes se conformen con el servicio, los productos y el precio que impone el mercado.

Amenaza de productos sustitutos.- para el mercado objetivo que se desea atender, existen productos que pueden reemplazar a los muebles modulares, por ejemplo, muebles de madera natural y de muebles modulares de MDF, sin embargo se consideran opciones que poco a poco es menos escogida por el mercado, tal como lo indican las encuestas. Se presume que esta tendencia se desarrolla por el precio que es más alto y por la tendencia ecologista que cada vez tiene mayor impulso y fuerza.

Poder de negociación de los proveedores.- el proveedor de los muebles es único, si bien es cierto que la manera en la que se trabajará con éste, es muy utilizada en países extranjeros (donde una sola fábrica provee a varias tiendas que venden en retail), en el Ecuador no es muy bien conocida y puede ser considerada como un gran poder del proveedor. Sin embargo actualmente el proveedor no tiene canal de venta, por lo que somos su principal cliente. Se espera, en este nuevo modelo de manejo de relación sea adaptado y exitosamente desarrollado en este plan de negocios.

Rivalidad entre los competidores existentes.- los competidores de la industria conocen a su competencia y las capacidades que tiene cada una de atención al cliente. Sin embargo, el hecho de que cada uno de ellos se encuentre al tope de su capacidad de ventas, hace que no se genere un ambiente competitivo, donde cada quien vende lo que produce.

## **2.5 ANÁLISIS FODA**

### **2.5.1 Oportunidades**

- Pocas empresas en el mercado dirigidas a este segmento.
- Auge de la industria de la construcción.
- Fácil acceso a crédito, a través de bancos o tarjetas de crédito.

### **2.5.2 Amenazas**

- Gran cantidad de pequeños comerciantes que ofrecen el producto.
- La percepción de la gente con respecto al proceso de comprar muebles de cocina.
- Constantes cambios en la legislación, especialmente de carácter tributario.

### **2.5.3 Fortalezas**

- Respaldo de proveedor con experiencia.
- Procesos tecnificados completamente, lo cual permite ahorro de tiempos y costos.
- Productos y trabajo garantizado y respaldado por la empresa.
- Diseños a la medida de la obra.

- Se puede fabricar muebles de medidas especiales, gracias a la tecnología de la maquinaria y el sistema que se utiliza, el M32.
- Se realizará la instalación de los muebles en 1 día.
- Tiempo de entrega máximo de 10 días.
- Negociación con el proveedor de no subir los precios de los productos en 2 años.
- Fácil manejo de material de instalación (máquinas pequeñas).

#### **2.5.4 Debilidades**

- Dificultad para entregar financiamiento directo.
- Dependencia de proveedor a los muebles (tiempos, disponibilidad de material, etc.).
- Necesidad de contratar a arquitectos especializados (mano de obra cara).
- Falta de experiencia para iniciar el negocio.
- Los procesos no se encuentran definidos claramente.

### **3 CAPÍTULO III: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y ANÁLISIS**

La investigación de mercado se realizará para identificar las necesidades del mercado, determinar con exactitud sus características y su tamaño, cuáles son los principales competidores con sus estrategias, tácticas, posicionamiento, tipos de productos, conceptos de diferenciación, etc.

Se espera determinar el equilibrio entre qué es lo que el cliente desea y qué es lo que la empresa ofrecerá, de manera que ambas partes logren satisfacer sus necesidades y perspectivas.

#### **3.1 TAMAÑO DE MERCADO Y TENDENCIAS**

Para tener una perspectiva acerca del tamaño del mercado y sus preferencias, se realiza la siguiente segmentación de mercado la cual permite tener mayor información para definir las características y detalles del producto y cómo será entregado al consumidor.

La segmentación se realiza sobre 4 áreas:

- Segmentación geográfica
- Segmentación demográfica
- Segmentación socio económica
- Segmentación conductual

##### **3.1.1 Segmentación Geográfica**

Dentro del Ecuador, se encuentra la ciudad de San Francisco de Quito la capital de la República, misma que se encuentra entre la Cordillera de los Andes al lado oriente del Volcán Pichincha. Tiene una altitud de va desde las 1.533 metros hasta los 3.777 sobre el nivel del mar. El área urbana tiene una altura promedio de 2.850 metros. La ciudad de Quito tiene una extensión de

422.802 hectáreas y está dividida en 33 parroquias rurales y 32 parroquias urbanas. (Quito Turismo, 2014)

Es atractivo conocer que la ciudad se encuentra a 13,5 km de la línea equinoccial, (Distrito Metropolitano de Quito 2013).

El mismo documento comenta que Quito se caracteriza por su irregular relieve lo cual determina múltiples paisajes, climas y diversidad.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2013), en Quito habitan actualmente 2'239.191 personas, constituyéndose en la segunda ciudad más poblada del Ecuador después de Guayaquil. Sin embargo según las proyecciones realizadas por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos en el mismo documento, se visualiza que para el año 2020 Quito será la primera ciudad más habitada con 2'781.641 habitantes.

### **3.1.2 Segmentación Demográfica**

Para continuar con la segmentación, se determina que dentro de la provincia de Pichincha se atenderá al cantón Quito.

En Quito se reporta que el tamaño promedio de personas por hogar es de 3,49 con lo cual existen 640.753 hogares a los cuales se los podría abastecer.

De ellos se ha determinado que quienes probablemente realizarán la compra de muebles modulares para su cocina, son quienes posean vivienda propia, (INEN, 2013), están distribuidos de la siguiente manera:

- Hogares con vivienda propia y totalmente pagada, los cuales representan 211.735, es decir el 33,04% del total de hogares en Quito.
- Hogares con vivienda propia y la está pagando, representados por 52.928, o el 8,26%.

- Hogares con vivienda propia (regalada, donada, heredada, o por posesión) con un número de 56.210, o el 8,77%.

El número total de hogares con vivienda propia en Quito son 320.873, es decir el 50,07% del total de los hogares de Quito.

### **3.1.3 Segmentación Socio Económica**

Según la *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico NSE 2011* (Diciembre 2011), se definen diferentes Estratos Sociales dependiendo de diferentes variables como vivienda, educación, economía, etc.; sitúan a los hogares en la siguiente clasificación:

- El 1,6% de los hogares es de clase A
- El 11,2% de los hogares es de clase B
- El 22,8% de los hogares es de clase C+
- El 49,3% de los hogares es de clase C-
- El 14,9% de los hogares es de clase D

De acuerdo a las características que describen a cada estrato social, el cliente potencial de “4M” pertenece a los estratos A y B, los cuales comúnmente poseen vivienda propia con lo cual, si aplicamos estos porcentajes al número obtenido líneas arriba en la segmentación demográfica, es decir, 320.873 hogares con vivienda propia, obtenemos que los hogares pertenecientes a los estratos indicados son:

- 5.133 hogares de clase A
- 35.937 hogares de clase B

En consecuencia, el total de hogares a atender son 41.070.

Este mercado por una parte está servido por la competencia, por lo tanto se determinó que el mercado a servir es el 0,70 % es decir 289 familias en el primer año. Esto de acuerdo a la capacidad del proveedor de servir a “4M” con sus productos y la capacidad de instalaciones de “4M”.

### **3.1.4 Segmentación Conductual**

De acuerdo a la entrevista realizada al Arquitecto Pablo Jaramillo, los consumidores de muebles de cocina se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Quienes necesitan cubrir una necesidad de mobiliario para cocinar, guardar los utensilios necesarios, en poco espacio físico.
2. Quienes a más de cubrir su necesidad de mobiliario, desean una cocina funcional, medianamente cómoda, y de buen aspecto, en espacio pequeño o mediano.
3. Quienes desean un mobiliario sea un elemento más en la decoración de su hogar, con materiales de buena calidad y aspecto. Adicionalmente desean que su cocina sea un ambiente con complemento de la decoración de su hogar. Normalmente desean que sus muebles posean accesorios que acompañen la funcionalidad de sus muebles como: porta-cubiertos, basureros, accesorios para ollas, etc.

Normalmente los dos últimos tienen una persona quien los ayuda en el trabajo del hogar.

## 3.2 METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Se realizarán dos tipos de investigación:

- La investigación cualitativa.- basada en las herramientas del Método DELPHI con entrevistas a expertos.
- La investigación cuantitativa.- donde se realizarán encuestas.

### 3.2.1 Investigación Cualitativa

#### Entrevista a experto

**Descripción del perfil:** profesional, dedicado al área de la construcción que haya tenido experiencia en contrataciones de servicios de muebles modulares.

**Posibles resultados:** con la entrevista a expertos se desea confirmar la percepción de oportunidad de negocio y determinar con mayor claridad qué está buscando el cliente para brindárselo a través de los productos de "4M".

#### Conclusiones de la Investigación Cualitativa

A continuación se resumen los comentarios más importantes de las entrevistas a experto realizadas. En el anexo No. 23 y anexo No. 24 se encuentran transcritas en su totalidad.

- Dependiendo del segmento al que se construye, cambian los requerimientos del cliente.
- La tendencia en decoración actualmente es minimalista.
- El cliente actualmente realiza modificaciones en los acabados ya que intenta seguir las tendencias de moda y desea acoplarlas a las necesidades que son cambiantes de acuerdo a su estilo de vida.

- El cliente siempre busca el precio más bajo, aunque el mercado objetivo sea clase alta.
- Los constructores para sus obras prefieren contratar una empresa especializada en cuanto a muebles de cocina se refiere.
- Los constructores valoran la garantía.
- Lo más importante para los constructores al momento de elegir el proveedor de muebles de cocina es la entrega a tiempo y la capacidad técnica del proveedor para solucionar contratiempos que se pudieran presentar, por ejemplo, acoples de desniveles.
- Lo que funciona en el mercado es brindar la facilidad de cambiar piezas exteriores manteniendo la estructura del mueble.
- Las empresas líderes vendedoras de muebles modulares llegaron a su tope máximo y no pueden atender a más mercado, esto les ha provocado retrasos en las entregas y por lo tanto incumplimiento, lo cual degenera en malas referencias por parte de los clientes.

### **3.2.2 Investigación Cuantitativa**

#### **Encuestas**

Objetivos.-

- Cuantificar la cantidad potencial de clientes.
- Conocer características específicas de lo que el cliente busca en los productos, es decir, materiales preferidos, modelos, etc.

- Identificar los parámetros que influyen en la decisión de compra (tiempos de entrega, precios, facilidades de compra)

Metodología.-

Se realizarán encuestas a una muestra de la población, la misma que se determinará por el método de Muestreo Aleatorio Simple. (Galindo, 2006, p. 385.

Los resultados de las encuestas se analizarán estadísticamente e identificando las generalidades que proyecten los resultados.

Tamaño de la muestra.-

La muestra se obtiene a partir del universo de la ciudad de Quito, conociendo que la unidad muestral se compone por personas que tiene vivienda propia de estratos socioeconómicos A y B.

**Tabla 2. Cálculo del tamaño de la población**

Población de la ciudad de Quito	2'239.191
Segmentación demográfica (número de hogares en Quito)	640.753
Segmentación demográfica (hogares con vivienda propia)	320.873
Segmentación socioeconómica (hogares con vivienda propia de estratos A, B)	41.070
Número de hogares posibles clientes	41.070

Para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula:

$$n = \frac{4pqN}{e^2N + (Z_{\alpha/2})^2 pq}$$

**Ecuación 1**

Donde:

$e = \text{error (5\%)}$

$Z_{\alpha/2} = \text{nivel de confianza (95\%)}$

$N = \text{población}$

$p = \text{probabilidad de que el evento suceda (50\%)}$

$q = \text{probabilidad de que el evento no suceda (50\%)}$

Reemplazando en la fórmula:

$$n = \frac{4 * 0.5 * 0.5 * 1455}{0.05^2 * 1455 + (0.95)^2 0.5 * 0.5}$$

**Ecuación 2**

$$n = 376.638$$

$$n = 377$$

El tamaño de la muestra es 377.

En el anexo No. 25 se encuentra el formato modelo utilizado para la encuesta y a continuación, en el anexo No. 26 se encuentra la tabulación de la misma.

### **3.3 MERCADO RELEVANTE Y CLIENTE POTENCIAL**

Tras el análisis de los resultados obtenidos en la encuesta se podría concluir que el cliente de 4M es una persona, de entre 36 y 55 años de edad (estos son los primeros grandes grupos de la encuesta con 35% y 22% respectivamente), de estado civil casado (65% del total de encuestados). Dado que el producto se encuentra enfocado para clase alta, se percibe que ellos no son la mayoría de la muestra encuesta, conformándose por un 18% de los encuestados (personas con ingresos de 2.001,00 USD a 3.000,00 USD quienes son el 14%; y quienes tienen ingresos de 3.001,00 USD en adelante quienes son el 4%).

### **3.4 TAMAÑO DE MERCADO**

Una vez determinada la segmentación, se determina que existen 41.070 hogares a los que se les podría atender.

De las encuestas se obtiene que el 48% tiene vivienda propia, es decir, 19.713,6 hogares.

De ellos, quienes respondieron que si les interesa comprar el producto o renovar sus actuales muebles son el 41%.

Por lo que se determina que el tamaño del mercado es de 8.082 hogares.

### **3.5 COMPETENCIA Y SUS VENTAJAS**

Realizando un análisis de los resultados arrojados de la investigación de mercado tanto cualitativa como cuantitativa de la percepción del mercado sobre las diferentes empresas que ofrecen muebles modulares, se nota que:

- Los constructores si prefieren trabajar con una empresa proveedora en lugar de carpinteros y cuadrilla de maestros propia ya que se encuentran en la capacidad de brindar garantías sobre el producto.
- Las empresas de la competencia están en la capacidad de asumir grandes negociaciones de proyectos ya que normalmente cumplen con los requisitos requeridos para que se los asignen, como: garantías bancarias, pólizas de seguro, etc.
- En cuanto al posicionamiento de marca en la mente del consumidor, las principales y más nombradas son:
  - Madeval con un 32% de los encuestados.

- Hogar 2000 con un 24% de los encuestados.
- Cocinas Internacionales con el 18%.
  
- Las empresas de mayor renombre están al máximo de su capacidad de producción, con lo cual probablemente tenga como consecuencia costos de producción bajos y haber logrado economías de escala.
  
- En cuanto a las instalaciones de la competencia, Madeval cuenta con su propia planta de producción, tiendas de exhibición en las ciudades de Quito, Cumbayá, Guayaquil, Manta y Ambato. Se ha expandido al exterior y cuenta con un local en la ciudad de Houston en Estados Unidos. (Madeval, s.f.)
  
- En cuanto a Home Vega, cuentan con su planta propia y locales comerciales en las ciudades de Quito, Tumbaco, Portoviejo, Guayaquil, Ambato y Cuenca. Además cuenta con accesorios para la construcción como pisos, revestimientos, además de línea blanca. (Home Vega, s.f.)

### **3.6 PARTICIPACIÓN DE MERCADOS Y VENTAS DE LA INDUSTRIA**

Para calcular la participación en el mercado, se hace referencia por inducción a las respuestas proporcionadas en la encuesta realizada. Partiendo del tamaño de mercado calculado líneas arriba (8.082 hogares), se encuentra que la participación en el mercado se encuentra dividida de la siguiente manera:

- 32 % por Madeval, es decir, 2.586 hogares
- 24 % por Hogar 2000, es decir, 1.939 hogares
- 18 % por Cocinas Internacionales 1.454 hogares
- 7 % por Home Vega, es decir, 565 hogares
- 5 % por Ekogar, es decir, 404 hogares

Por lo tanto, según este análisis hay un mercado potencial desabastecido identificado en 1.134 hogares al que “4M” pretende servir.

Sin embargo, según la capacidad instalada de inicio se instalarán 2.400 módulos, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- Cocinas tipo A (constituidas por 6 módulos) abarcarán el 20% de la producción, es decir, un total de 480 módulos o 80 cocinas.
- Cocinas tipo B (constituidas por 10 módulos) abarcarán el 30% de la producción, es decir, 720 módulos o 72 cocinas.
- Cocinas tipo C (constituidas por 16 módulos) constituirán el 50% de los producción, con un total de 1200 módulos o 75 cocinas.

Como resultado, se podrá realizar la instalación de 227 cocinas en el primer año, lo que representa el 20% del mercado potencial.

Según esta investigación y la capacidad de “4M”, se realizará un incremento de la producción anualmente, lo que llevará a:

**Tabla 3. Incremento de la producción anual**

<b>AÑO</b>	<b>COCINAS INSTALADAS</b>
1	227
2	303
3	378
4	454
5	530

### **3.7 EVALUACIÓN DEL MERCADO ACTUAL**

Actualmente el mercado cuenta con proveedores que son reconocidos por el mercado, en especial dos nombres, tal como lo indican las encuestas

realizadas: Hogar 2000 y Madeval, por lo que se decidió realizar una investigación sobre su servicio, con el fin de definir políticas de atención.

Por lo que se realizó una salida de campo para investigar los tiempos de atención, la cual arrojó los siguientes resultados:

**Tabla 4. Tiempo de proceso de Compra de Muebles Modulares para Cocina**

<b>Proceso de Compra</b>	<b>Madeval</b>	<b>Hogar 2000</b>
Tiempo de visita para recolectar información de la obra	15	10
Tiempo para la entrega de la propuesta. Proforma	10	10
Tiempo de Producción	30	45
Tiempo de Instalación	5	5
<b>Total de Tiempo que toma la compra de muebles modulares para cocina</b>	<b>60</b>	<b>70</b>

Nota: Tiempo expresado en días

Tomado de Entrevista a vendedores de las tiendas Madeval y Hogar 2000

La información obtenida en la entrevista, se complementa con la recolectada en las encuestas, donde el 46% de los encuestados, califican el servicio como “malo” y con el 49% de los encuestados, quienes comentan que el proceso de compra de los muebles, tardó entre uno y dos meses.

Antes ello, “4M” decide que brindará el servicio de compra de muebles modulares en 10 días.

En cuanto a la información recibida acerca del material de elegido por los compradores al momento de elegir un mueble, el 76% de los encuestados se ha inclinado por el aglomerado, con lo cual se ratifica que este será el material a utilizar para los muebles.

## 4 CAPÍTULO IV: PLAN DE MARKETING

### 4.1 ESTRATEGIA GENERAL DE MARKETING

La empresa a decidido que la estrategia a utilizar será la diferenciación de producto a través de proporcionar valores agregados que el cliente pueda distinguir, los mismos que se detallan a continuación en la mezcla de marketing y que serán implementados a lo largo de todo el plan. Se puntualiza que la estrategia general para transmitir valor agregado al cliente se basa en el cumplimiento de plazo de entrega, ya que como se visualizó en el capítulo anterior, el problema o el malestar del cliente objetivo es el incumplimiento en plazos de entrega de los actuales proveedores en el mercado además de un proceso de compra que los encuestados calificaron como “demasiado lento”.

#### **Objetivos del plan de marketing**

Dentro de los objetivos del plan de marketing está:

- Aprovechar al máximo la información proporcionada en la investigación de mercado para plantear las estrategias adecuadas que permitan que el lanzamiento del producto al mercado sea exitoso y con el máximo aprovechamiento de los recursos.
- Encontrar la manera más efectiva y eficiente de llegar al cliente con el producto que el mercado encuentre valor

Es importante comentar que las siguientes estrategias del plan de marketing están dirigidas hacia el mercado potencial que se ha determinado en el capítulo anterior, es decir, 8.082 hogares.

## 4.2 POLÍTICA DE PRECIO

Existe la referencia en el mercado que realizar el cambio de muebles de cocina es costoso y de hecho en los encuestados se determinó que el 34% de ellos no ha renovado sus muebles de cocina ya que considera que es muy caro hacerlo, esta estadística se suma al incumplimiento de los proveedores, quienes atendieron de esta manera al 73% de los encuestados.

Sin embargo, al tratarse de un producto dirigido para la clase socioeconómica alta, los precios establecidos se basan en la estrategia de diferenciación, es decir, que se reconocerá directamente en el precio la cantidad de modulares y los accesorios de las productos que el cliente adquiera.

Los materiales y accesorios de mayor desempeño, funcionalidad y exclusivos son más costosos y se traduce en el precio.

La forma de pago también es importante al momento de establecer el precio final. Si el cliente realiza el pago en efectivo obtendrá un porcentaje de descuento el cual puede variar entre el 5% y el 8%.

Los elementos que influirán en la determinación del precio son los costos, los cuáles se encuentran detallados en el capítulo No. 10 del presente trabajo, así como los márgenes de utilidad que se esperan.

Con ello, se pretende que el producto sea reconocido por el estatus que brinda al cliente, y así generar márgenes de utilidad interesantes para los inversionistas.

El precio de los muebles modulares se establece a través de un Libro de Productos de uso interno. Este Libro de Productos se basa en las medidas de los muebles y el tamaño de los mismos. Este instrumento ha sido desarrollado y proporcionado por el proveedor, y se ha decidido que éste, será el instrumento base para determinar el precio.

El libro de Productos permite tener una relación clara entre el precio y el costo, por lo que se convierte en una ventaja para el cliente, ya que se determina un precio justo, real e inmediato.

Esto genera que la empresa puede transmitir una ventaja competitiva ya que normalmente la entrega de cotizaciones – propuestas – proformas tarda hasta 10 días en la competencia como se puede ver en el capítulo anterior. Con ello el cliente podría decidir en una primera visita a la tienda la compra de muebles.

En cuanto a la empresa internamente este sistema le permite visualizar plenamente los costos a pagar por cada venta generada.

Adicionalmente se presta el servicio de diseño de espacios, el cual de inicio tiene un valor de USD 8,00 por metro cuadrado de diseño. En caso que el cliente decida realizar el diseño en “4M”, el valor pagado por éste se convertirá en un abono para el presupuesto aceptado por los muebles modulares.

Los precios serán plasmados en el documento de Proforma, el cual es un documento válido por 30 días, al fin de los cuales se espera se haya concretado la compra, caso contrario se deberá realizar una revisión de disponibilidad de materiales y precios.

En la proforma se encuentran detalladas las condiciones y opciones de pago las mismas que informan al cliente cómo deberá realizar la contratación de los productos de “4M”.

Se determina a través de las encuestas que la opción de pago que los clientes preferirían disponer es tarjeta de crédito (opción preferida por el 84 % de los encuestados), por los que “4M” ofrecerá este servicio sin recargo adicional al precio de venta al público.

### 4.3 TÁCTICAS DE VENTAS

La venta de los productos de la empresa será realizada por:

- Equipo de ventas.- conformado por vendedores que son empleados de la compañía que deben tener el siguiente perfil:

Arquitectos o arquitectos interioristas que manejen el programa informático TEO WIN

Habilidad en negociación con el cliente

Conocimiento de materiales y modelos disponibles

Prestos a brindar asesoramiento al cliente

Elaboración y seguimiento de proformas.

Coordinación con proveedor, instaladores y cliente a la entrega del producto.

El personal que conforme el equipo de vendedores será contratado inicialmente en un período de prueba de tres (3) meses, con un salario fijo y los beneficios de Ley, más comisiones por ventas que serán el 8% del valor subtotal de la venta.

Se planifica contratar a tres vendedores con los cual se podrá alcanzar las ventas deseadas. Es decir que cada vendedor deberá cerrar 6 negocios al mes aproximadamente.

Sin embargo, la principal diferenciación y táctica a utilizar se basa en el slogan de la empresa "TU COCINA EN 10 DÍAS" a partir de la cual toda la empresa apunta. Esta diferenciación permitirá vender el producto ya que alivia parte de los problemas que requiere aliviar el cliente potencial y que lo ha sabido transmitir en el capítulo de investigación de mercado:

- Proceso de compra rápido
- Cumplimiento en plazo de entrega

La diferenciación frente a la competencia con un concepto disruptivo en esta industria es el principal valor agregado de “4M”

#### **4.4 CONDICIONES DE SERVICIO Y GARANTÍAS**

La estrategia para servicio al cliente es atención personalizada basada en la individualización de cada caso con el fin de conseguir que cada cliente sienta ser tratado como especial, diferente e importante, recordando que cada uno de ellos es un nuevo reto para la compañía.

Esta atención personalizada merece un seguimiento por parte de “4M” y el cumplimiento de cada compromiso establecido con el cliente, sobre todo cuando la diferenciación frente a la competencia se base en cumplimiento en tiempos de entrega.

En cuanto a la garantía del producto, la estrategia es ofrecer una garantía sobre los productos, considerando que ésta fue la segunda característica que buscan los compradores encuestados de su proveedor. La garantía se establece de 3 años.

#### **4.5 PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Publicidad.- La principal es la página web, a través de la cual se puede iniciar el contacto con posibles clientes, sin limitación de horarios, ya que en la actualidad la búsqueda de servicio y productos a través de la web es uno de los principales canales de contacto actualmente.

Dado el auge de la utilización de las redes sociales, “4M” debe contar con respectiva publicidad a través de éstas las cuales deben estar directamente vinculadas con la página web principal.

Adicionalmente se enviará un correo electrónico masivo a todos quienes pertenezcan a la base de datos de "4M" con información de decoración de cocinas.

Relaciones públicas.- se intentará realizar un reportaje de este nuevo negocio en la revista Líderes, el cual es gratuito.

Promoción de ventas.- lo que realizará "4M" en este aspecto es acogerse a promociones o descuentos impulsados por las tarjetas de crédito con las que se trabajará.

Toda la comunicación a realizar por los diferentes medios está enfocada a transmitir los principales agregadores de valor de la empresa:

- Tecnología
- Cumplimiento de plazos
- Proceso de compra rápido

Los mismos se conjugan en el slogan "TU COCINA EN 10 DÍAS"

#### **4.6 DISTRIBUCIÓN**

La estrategia de distribución se basa en la optimización de procesos internos que satisfagan la necesidad del cliente lo antes posible y tal como lo desea para lo cual se tomarán las siguientes acciones:

- Se implementará la tienda de exhibición donde se mostrará diferentes diseños de cocinas.
- En la tienda, se brindará asesoría profesional para la elección del diseño que más convenga al cliente según las necesidades y posterior a la elección final del cliente y la confirmación de la negociación se procederá a la entrega del producto.

- Se realizarán alianzas con constructores y a su vez visitas en construcciones donde se requiera del producto.

“4M” considera que si la estrategia de distribución se implementa de manera eficiente, es una de las cuales que llevará a cumplir los objetivos de ventas la empresa, por lo que la ubicación de la tienda es uno de los factores importantes. En capítulos siguientes, se contarán detalles de la misma.

En cuanto a la movilización de la mercadería, y tomando en cuenta el proceso de producción (detallado en el capítulo 6, Plan de Operaciones), se establece que la mercadería será trasladada desde la fábrica del proveedor directamente al lugar de instalación a través de transporte contratado. Proceso que también contribuye a la estrategia de entrega en períodos cortos de tiempo.

## 5 CAPÍTULO V: DISEÑO Y DESARROLLO DE PLANES

### 5.1 ESTADO ACTUAL DE DESARROLLO Y TAREAS PENDIENTES

“4M” es una empresa que aún no se encuentra en marcha, sin embargo con la investigación efectuada, el contacto y la alianza que se está realizando con el proveedor, se ha logrado definir los procesos en el siguiente capítulo lo que brinda al proyecto una ventaja competitiva.

Al momento no se cuenta con la tienda, para ello se requiere arrendar un lugar, y posteriormente negociar con el proveedor la implementación de los modelos de la exhibición para el *showroom*. Adicionalmente se deberá instalaran tres estaciones de trabajo, es decir que todo el proceso de implementación de la tienda se encuentra por completarse.

En cuanto al equipo informático que se requiere, es necesaria la compra de un sistema de contabilidad, un software de dibujo y los equipos de informática. La empresa actualmente no cuenta con ellos.

Para continuar, en el proceso de instalación de los muebles modulares para los clientes, se debe contar con los materiales requeridos para ello, mismas que aún no han sido adquiridas por la empresa.

La situación actual en cuanto a empleados de todos los procesos es:

- Los empleados deben ser convocados, entrevistados y seleccionados.
- A los empleados seleccionados, se los debe capacitar para realizar sus actividades.

En respecto al producto propiamente dicho, ya existe, ya que el proveedor cuenta con la venta directa desde su fábrica, por lo tanto el proceso de prueba

de máquinas, prueba de materiales y medidas y entrenamiento de obreros, el proveedor ya los garantiza cuando entrega su producto final, que es el mismo que como “4M” se ofrece al cliente.

## **5.2 DIFICULTADES Y RIESGOS**

Dado que “4M” es una empresa en creación, se pueden presentar varias dificultades al momento de ponerla en marcha, por ello planteamos ciertas áreas y procesos que puedan presentar dificultades:

- Encontrar un equipo de trabajo eficiente que se adapte a las exigencias de los clientes y la empresa.
- Incumplimiento del proveedor sobre todo al tratarse de tiempos de entrega de los productos.
- Ofrecer al cliente material que el proveedor no tenga disponibilidad, y que en consecuencia, se retrase o anule la venta.
- Modificaciones solicitadas por parte del cliente al momento de la instalación o cambios de último minuto.

## **5.3 MEJORAMIENTO DEL PRODUCTO Y NUEVOS PRODUCTOS**

La empresa busca como alternativa de mejoramiento del producto la incorporación de nuevos materiales diferentes al aglomerado, esto con la finalidad de brindar variedad al cliente y agrandar el mercado potencial.

Estos materiales pueden ser MDF, madera natural, etc.

En el futuro, “4M” busca abastecer a todo el mercado modular, por lo que buscará consolidar la alianza estratégica con una empresa de muebles

modulares para oficina, con lo cual conseguirá completar el círculo de proveeduría de modulares y brindar la atención completa en lo correspondiente a muebles.

También la empresa agregará en el futuro a su línea de productos aquellos para completar el menaje de la cocina, esto lo buscará realizar a través de empresas ecuatorianas que requieran de un distribuidor de sus productos.

#### **5.4 COSTOS DE DESARROLLO PROYECTADOS**

Con respecto a los costos de incursionar en nuevos mercados y desarrollar nuevos productos, se irán ajustando conforme se desarrollen las respectivas y puntuales investigaciones y se apliquen las estrategias requeridas para implementarlas dentro de “4M”.

Los valores respectivos se los irá obteniendo de los flujos netos de caja, bajo el concepto de ampliación de inversión y en caso de requerir mayor inversión, se maneja la posibilidad de solicitar financiamiento a las instituciones pertinentes para ello.

#### **5.5 PROPIEDAD INTELECTUAL**

Se determina que es propiedad intelectual de “4M” los siguientes recursos:

- La marca llamada “4M” y el uso de ella; actualmente no se encuentra registrada dentro del Organismo correspondiente (IEPI), sin embargo se ha destinado un monto para hacerlo llamado registro de Marcas como parte de la inversión inicial (Capítulo No. 10)
- “4M” es propietaria de la información, métodos de trabajo, conocimientos, base de datos, contactos que se generen en el día a día del trabajo y a la cual tendrán acceso los colaboradores. Los empleados, proveedores y

todos quienes puedan tener acceso a esta información deberán firmar convenios de confidencialidad.

- Los diseños que sean creación de los empleados que trabajen para la empresa. Sin embargo éstos pueden ser vendidos por la empresa para que el cliente haga uso de ellos como crea conveniente en cuanto y podrá realizar modificaciones de tamaño, material, colores y demás componentes del diseño una vez este sea adquirido por el cliente. La empresa “4M” desea satisfacer las necesidades de todos sus clientes, por ello no se compromete ni garantiza exclusividad completa de diseños vendidos.
- En cuanto al Libro de Productos, “4M” reconoce que es de autoría de la Empresa Proveedora y el mismo será utilizado mientras se mantenga la relación contractual, cuidando utilizarlo solo con fines de concretar negociaciones entre las empresas.

## **6 CAPÍTULO VI: PLAN DE OPERACIONES Y PRODUCCIÓN**

### **6.1 ESTRATEGIA DE OPERACIONES**

Las estrategias de operaciones a utilizar son:

Estrategia de diferenciación: En cada proceso de producción se agregue valor en el producto a través de aplicación tecnológica que brinde calidad y prontitud en la elaboración del mismo.

Estrategia de costos: economías de escala mediante la optimización de recursos y simplificación en la cantidad de procesos.

En cada paso se intentará evaluar la aplicación de creatividad, conocimientos y responsabilidades asignadas a las personas en el cumplimiento de las estrategias planteadas.

De esta manera, se define que los productos y servicios a entregar serán:

- Realización del Diseño de los muebles modulares.- realizado por “4M”, a través de los colaboradores.
- Producción de los muebles modulares.- realizado por el aliado estratégico.
- Instalación de los muebles modulares.- realizado por “4M”.

### **6.2 CICLO DE OPERACIONES**

Los procesos a implementarse son:

- Proceso de captación de negocios
- Proceso de asesoría y diseño

- Proceso de negociación con el cliente y cierre de venta
- Proceso de “intermediación de compañías” vendedor - proveedor
- Proceso de instalación en obra

Proceso de captación de negocios, en el cual los vendedores son quienes intentan concretar negocios a través estrategias como son visitas a obras, llamadas telefónicas, vía internet y envío de información sobre la empresa. En este punto se aceptan todas las iniciativas que el vendedor utilice para captar clientes, siempre y cuando éticas, legales y estén alineadas con los objetivos de la empresa. Para ello se tendrá en la tienda de exhibición o en catálogos (electrónicos y físicos) los diferentes modelos de cocina, además de la tienda de exhibición, misma que debe contar en el momento de arrancar con la empresa con modelos de muebles de cocinas que tengan todos los mecanismos y tecnologías de insumos adicionales que se puedan incorporar en la cocina.

En cuanto al proceso de asesoría y diseño, es donde el vendedor en primera instancia escucha los requerimientos del cliente, intenta percibir cuál es el problema que el cliente desea resolver, cuáles son sus requisitos mínimos y de qué manera el cliente se sentirá satisfecho.

En una segunda instancia, el vendedor plasmará la información recibida por el cliente en un diseño, el cual se espera que sea aprobado para continuar con el proceso. Una de las estrategias a utilizar en este proceso será el servicio puntual, focalizado y atención personalizada.

En un tercer proceso, inicia la negociación con el cliente que arranca cuando el vendedor le ofrece realizar un diseño y el cliente acepta o no la propuesta. En el caso de aceptar, se deberá realizar la firma del contrato de diseño y el abono del 50% del valor del diseño.

En una segunda instancia de este proceso, es decir el cierre de la venta, se negociará la adquisición de los muebles, donde se espera solventar todas las

dudas del cliente respecto al proceso de compra. En el caso de llegar a un acuerdo, los partes firmarán un contrato de compra de muebles modulares.

En cuanto al momento en el que el cliente y "4M" ya realizaron la negociación, inicia el cuarto proceso que es la Intermediación de Compañías. Este es el proceso medular, ya que aquí se encuentra en juego la capacidad de cumplir con la oferta realizada al cliente. Se realiza una orden de trabajo, la cual es enviada hacia el proveedor con el cual existe un pacto previo a fin de que éste pueda fabricarlo bajo las especificaciones convenidas entre "4M" y el cliente. En un plazo máximo de cinco días, "4M" podrá disponer de los muebles para su instalación.

El último proceso será el de la Instalación de los muebles, los que serán trasladados directamente de fábrica al lugar de la instalación. Inmediatamente sea factible, se procederá con la instalación de los mismos.

Siguiendo este proceso, se ha determinado que la capacidad operativa es de 2.400 módulos al año, lo que significa que aproximadamente se instalarán:

- 80 Cocinas Tipo 1
- 72 Cocinas Tipo 2
- 1.200 Cocinas Tipo 3

Se instalarán 227 cocinas anualmente aproximadamente.

A continuación se presenta el flujograma del proceso:

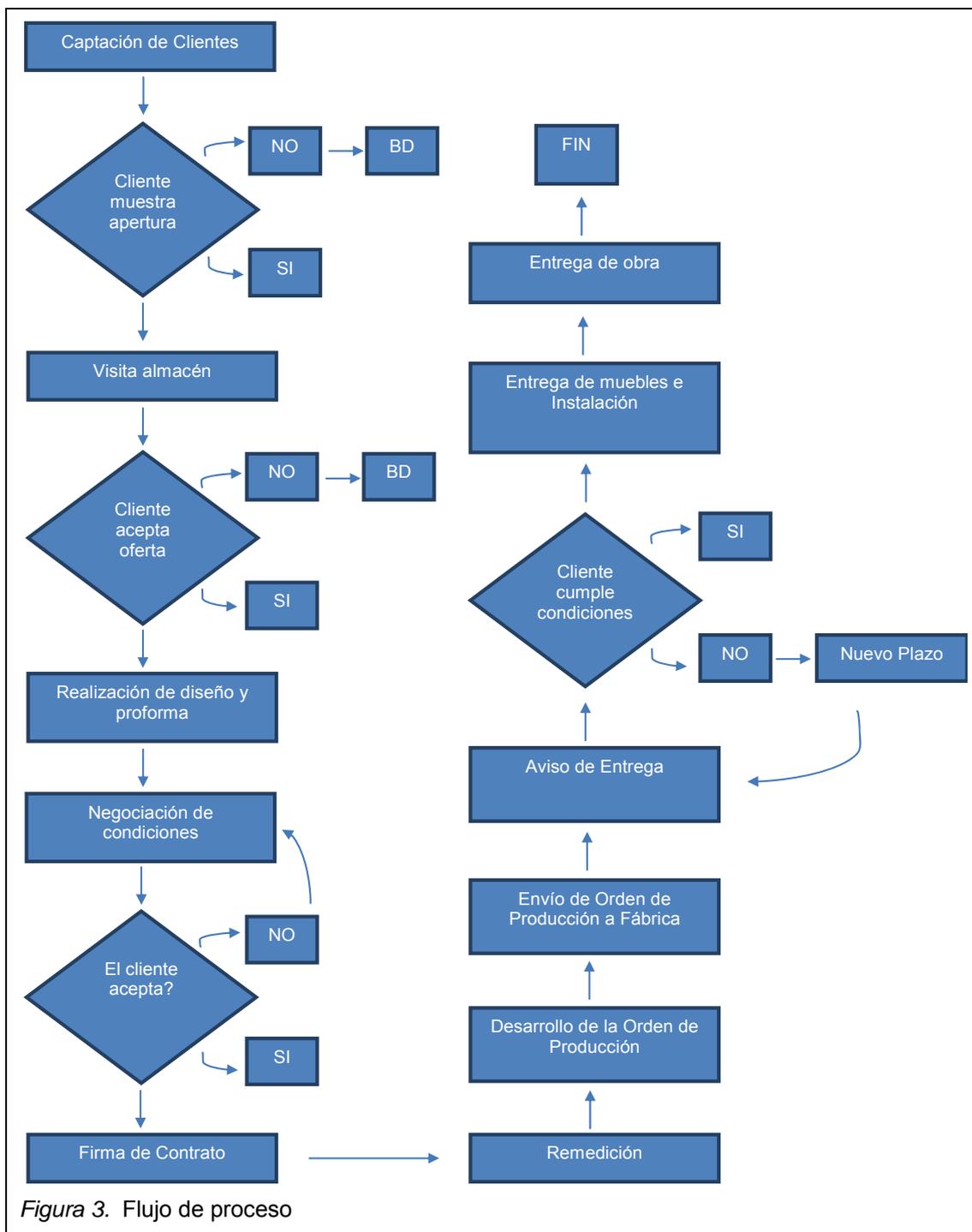


Figura 3. Flujo de proceso

Captación de clientes.- que se realizó por medio de cualquiera de las formas de publicitar la empresa, las cuales están detalladas en el capítulo de Marketing.

Visita al almacén y en obra.- donde en un primer encuentro el personal debe ser capaz de indagar las necesidades y requerimientos del cliente. Después se debe solicitar los planos de la obra u ofrecer una visita a la obra. A continuación se realiza la presentación de los materiales y accesorios con sus fortalezas técnicas. Para ello el vendedor deberá contar con sus materiales de trabajo como son: catálogos físicos, computadora cargada con los programas determinados para diseño y cotización además del catálogo digital y herramientas para la medición.

Realización de diseño y proforma.- se realiza la presentación del diseño, de acuerdo a lo que el cliente requiere y después de llegar a un acuerdo sobre el mismo se realiza la presentación de proforma, posteriormente se deberá contar con la aprobación de ambos para continuar.

En este momento es importante explicar cuáles son las condiciones de la oferta las cuales deben estar incluidas en la proforma, es decir:

- Plazos de entrega
- Formas de pago
- Definición de condiciones contractuales (entre las cuales el cliente debe asegurar)
  - a) Condiciones favorables para realizar la Medición y la Remedición
  - b) Condiciones de seguridad en la obra
  - c) Condiciones favorables para la realización de la instalación

Aprobación de diseño y proforma

Firma de contrato.- con lo cual acepta todas las condiciones estipuladas entre las más importantes se encuentran el diseño, la proforma, el precio y la definición de las condiciones de la oferta. Adicionalmente de la entrega del primer abono de dinero (70% del total de la proforma)

Remediación.- la realizará el vendedor en la obra con el fin de revalidar los datos entregados en los planos de obra.

Verificación de Remediación-Plano y desarrollo de la Orden de Producción (OP).- en este proceso se busca encontrar la congruencia entre el espacio físico y el diseño. Una vez logrado, se realiza la Orden de Producción para enviarla a Fábrica.

Envío de la Orden de Producción (OP).-

Aprobación de requerimientos de Fábrica.- entre los requerimientos están: la aprobación de la Orden de Producción (OP) donde entre el Jefe de Tienda y el encargado en Fábrica se ponen de acuerdo con la solicitud realizada en la OP; la aprobación del presupuesto, es decir lo que "4M" pagará al proveedor; la confirmación de los materiales disponibles y la confirmación del plazo de entrega de los muebles por parte de Fábrica.

Aviso a cliente de entrega de muebles.- en este momento se realiza la verificación del cumplimiento de las condiciones contractuales del momento, explicadas y detalladas en el contrato.

Entrega de muebles del cliente e instalación.- este proceso estará acompañado de una OP no valorada, es decir una OP donde no consten los valores de costo ni precio, para manejo del personal de instalaciones.

Entrega de obra.- es el momento que se cumple con lo estipulado en el contrato de satisfacción completa de ambas partes el cliente firma su conformidad en la factura y realiza el cobro del valor faltante (30% del total de la proforma).

### **6.3 REQUERIMIENTO DE EQUIPOS Y HERRAMIENTAS**

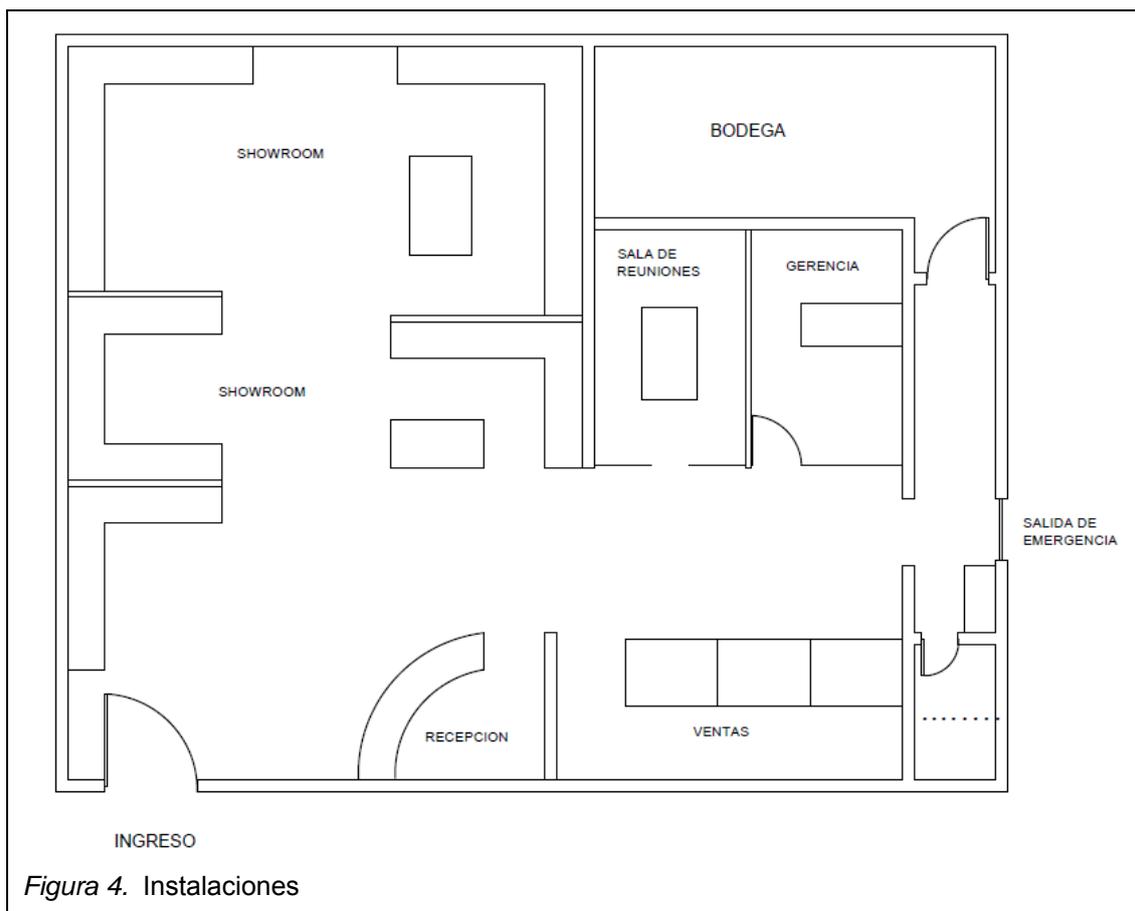
Los equipos que requiere “4M” son los que se enlistan a continuación y organizados por productos y servicios:

- Realización del Diseño de los muebles modulares.- se requiere:
  - Equipos de computación.
  - Software de contabilidad.
  - Software para realizar cotizaciones y de registro de clientes.
  
- Producción de los muebles modulares.- a cargo del aliado estratégico.
  
- Instalación de los muebles modulares.- se requiere herramientas para realizar la instalación que son las básicas las cuales serán de propiedad de los instaladores.

### **6.4 INSTALACIONES Y MEJORAS**

En cuanto a la tienda de exhibición que se planea instalar, se requiere adecuar el espacio de acuerdo a los requerimientos para atender al cliente por lo que se planea realizar una distribución de espacios amplios, donde el cliente pueda apreciar los modelos de las cocinas disponibles y que cuente con un espacio para realizar la negociación cómodamente.

Dentro del capítulo financiero se ha incluido a este como un rubro de inversión inicial llamado adecuación del local y a continuación se mostrará un plano de cómo funcionará el espacio.



## 6.5 LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA Y REQUERIMIENTOS DEL ESPACIO FÍSICO

Según la investigación de mercado, la ubicación de la tienda de exhibición es el factor que no recibió mayor nivel de importancia al momento de decidir un proveedor de muebles modulares.

Adicionalmente se obtuvo la información de que 23% de personas encuestadas no saben dónde realizar la compra de sus muebles de cocina, por lo que se decide darle una importancia media a la ubicación, y se determinó que la tienda de exhibición estará ubicada en la 6 de Diciembre y Bossano. Un local comercial que se adapta con las necesidades y exigencias del mercado y las necesidades del proyecto.

## **6.6 CAPACIDAD DE ALMACENAMIENTO Y MANEJO DE INVENTARIOS**

De acuerdo con el proceso operativo, “4M” no requiere de espacio para almacenar los muebles, ya que estos saldrán desde la Fábrica hacia el cliente.

En el caso que no se cumplan todos los requisitos en el proceso de *Aviso de entrega de muebles a cliente*, la Fábrica se encargará de almacenar los muebles hasta que se pacte una nueva fecha de entrega de los muebles, sin que ello implique un costo adicional para “4M”.

## **6.7 DISPOSICIONES LEGALES Y REGULACIONES**

Dado que la tienda de exhibición es netamente comercial, se debe cumplir los requisitos básicos para la atención al cliente como son:

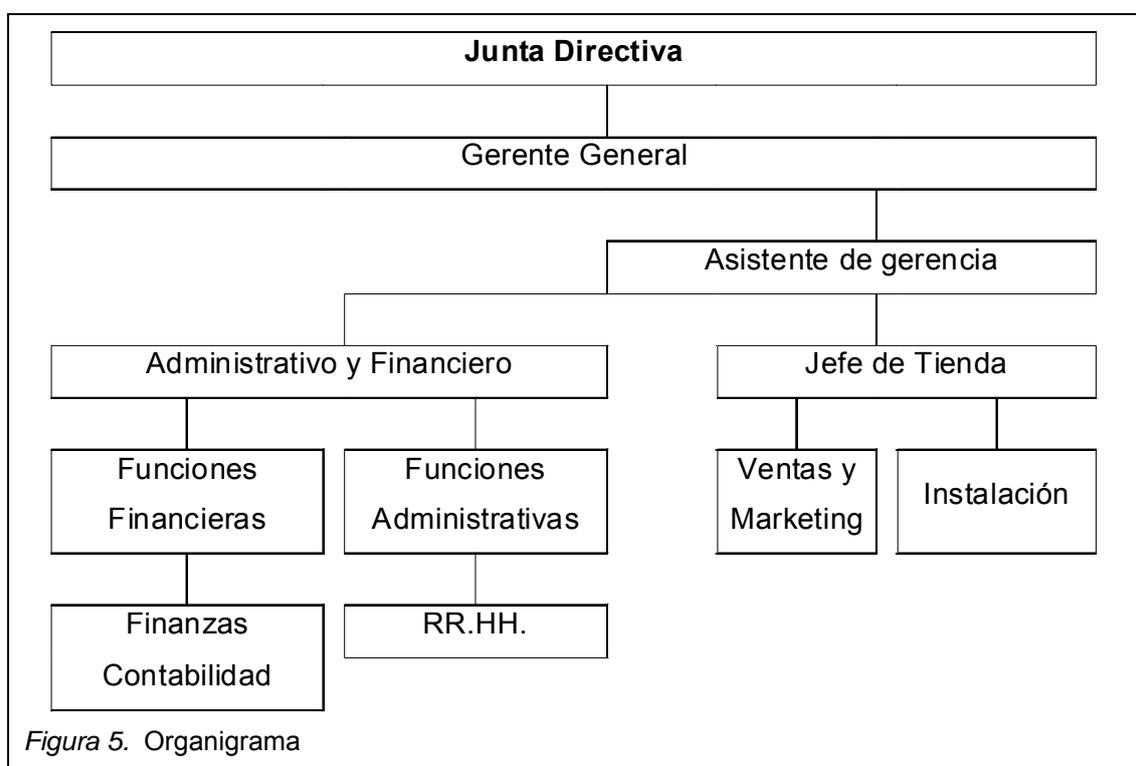
- Permiso de Bomberos
- Permiso de Ministerio de Salud
- Permiso Municipal

El detalle de los costos de los mismos se encuentra en el capítulo correspondiente (Capítulo No.10) dentro del recuadro de gastos generales.

## 7 CAPÍTULO VII: EQUIPO GERENCIAL (EQUIPO DE ADMINISTRACIÓN)

### 7.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Se basa en la una estructura organizacional que pretende ser lo más plana posible y que pretende que cada



### 7.2 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

A continuación se enlistan las posiciones claves que se considera serán requeridas para el desarrollo de las actividades y operaciones que se han detallado en el capítulo anterior.

En cada posición se detalla el perfil sugerido que deberán cumplir las personas que adquieran el cargo, donde se detalla:

Área Funcional

Dependencia Jerárquica

Funciones

Formación necesaria

Rasgos característicos

Relaciones

Objetivos a cumplir

Indicadores

***Director de la Junta.-*** Se encarga de supervisar a todos los puestos de gerencia. Le corresponde dar la dirección a la empresa.

***Perfil del Director de la Junta.-***

Área Funcional.-

Todas

Dependencia Jerárquica.-

Junta Directiva

Funciones.-

- Dirigir las juntas con el directorio.
- Es el encargado de dar a conocer todas las necesidades e inquietudes de la Junta al gerente general.

- Nombrar al gerente general y posicionarlo en su cargo, al igual que supervisar la acción de éste.
- Dirigir, controlar y coordinar las acciones del personal, vigilando que todo se realice bajo los objetivos de cada área y de la empresa.

Formación necesaria.-

- Estudios de tercer nivel en ciencias administrativas o económicas

Rasgos Característicos.-

Persona decidida, crítica, objetiva, será el encargado de conocer y transmitir al resto de miembros de la organización los principales intereses de la empresa.

Relaciones.-

Directamente con el Gerente General, instituciones y entidades donde se realicen los trámites y gestiones que requieran su participación.

Objetivos a cumplir.-

- Aumentar el valor de las participaciones de la compañía.
- Atraer inversiones a la empresa.

Indicadores.-

Estatuto de la compañía, valor de la empresa

**Gerente General.-** figura como representante legal y asume todas las responsabilidades, deberes y derechos que figuran en la Ley de Compañía.

Sus funciones son planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar las acciones que requiere la empresa con el fin de cumplir con los objetivos de la empresa. Es el llamado a hacer, crear y hacer cumplir disposiciones del día a día.

### ***Perfil del Gerente General.-***

Área Funcional.-

Todas.

Dependencia Jerárquica.-

Director de la Junta

Funciones.-

- Planificar los objetivos generales y específicos de la empresa a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la empresa actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la empresa, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Controlar las actividades planificadas comparándolas con lo realizado y detectar las desviaciones o diferencias.
- Coordinar con el Jefe de Tienda y Asistente las reuniones, aumentar el número y calidad de clientes, autorizar compras de materiales, resolver sobre las reparaciones o desperfectos en la empresa.

- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la empresa en el aspecto financiero, administrativo, personal, contable entre otros.

#### Formación necesaria.-

- Estudios de tercer nivel sobre áreas económicas, comerciales, marketing y finanzas.
- Conocimientos especializados en gestión comercial administrativa y financiera.
- Experiencia mínima de tres años como jefe de cualquiera de las áreas descritas anteriormente en empresas del mismo sector o similares.
- Conocimientos de informática e idioma inglés.

#### Rasgos Característicos.-

Persona organizada, con visión de largo plazo y con deseo de emprender y desarrollar una nueva empresa, esperando que cumpla con la mayor cantidad posible de los siguientes rasgos:

- Persona con carácter diplomático, capaz de obtener sus metas convenciendo y nunca ofendiendo o presionando.
- Muy abiertas en las relaciones humanas para disponer de una transmisión buena de confianza desde el primer momento.
- Con ideas claras y sólidas.

- Buen representante de los intereses globales de la empresa que transmitirá como si estuviera en los servicios de los intereses del cliente.
- Persona con la capacidad de conectar la información que reciba de las diferentes áreas de la empresa para crear armonía y sinergia entre ellas.

#### Relaciones.-

- Con sus subalternos, especialmente con los vendedores, adicionalmente con los instaladores. También mantener cordialidad con personas externas, incluso fuera de horarios de oficina y con cualquier persona externa a la compañía.

#### Objetivos a cumplir.-

- Conocer los objetivos.
- de la Junta de socios y organizar la compañía en todas sus áreas para que estos objetivos se cumplan a cabalidad.
- Inspeccionar que cada área cumpla con los objetivos propios y de la compañía. En caso que estos objetivos no se estén cumpliendo, plantear soluciones y alternativas.
- Tomar medidas correctivas en caso de ser necesario.
- Crear negocios.

#### Indicadores.-

Balance general, estados de pérdidas y ganancias, cartera, flujos de caja y su valoración. Cumplimiento de objetivos de ventas.

**Jefe de Tienda.-** está encargado de la venta promoción y marketing de la empresa, su perfil es el siguiente:

**Perfil de Jefe de Tienda.-**

Área Funcional.-

Ventas

Dependencia Jerárquica.-

Gerencia General

Funciones.-

- Responsabilidad máxima en todas las actividades de ventas de la empresa. Se responsabiliza también de la dirección del Marketing.
- Su función principal incluye también las actividades de promoción y distribución.
- Define y propone a la Gerencia General los objetivos y políticas comerciales de la empresa.
- Planifica las ventas, las organiza y determina los canales de distribución, asignando objetivos de venta por productos y zonas geográficas.
- Dirige y supervisa el buen funcionamiento de la red comercial a su cargo, directamente o a través de los vendedores.
- Periódicamente, atiende y/o visita personalmente a determinados clientes e interviene en las decisiones definitivas de operaciones importantes.

- Revisa los presupuestos preparados por los vendedores.
- Analiza las causas de quejas de clientes.
- Es el canal de comunicación entre la empresa y el proveedor referente a los temas técnicos y del día a día.
- Es el último responsable en asuntos referentes a la Tienda de exhibición respecto a gestión de ventas e instalaciones.

#### Formación Necesaria.-

- Estudios de tercer nivel sobre arquitectura o diseño.
- Conocimientos en gestión comercial.
- Experiencia mínima de tres años como jefe de tipo comercial en empresas del mismo sector o similares.
- Conocimientos de informática a nivel de usuario.
- Dotes de mando, liderazgo y facilidad para formar equipo.

#### Rasgos Característicos.-

Persona arriesgada, extrovertida, organizada, con gran espíritu de iniciativa con el mayor número posible de los siguientes rasgos:

- Persona con carácter diplomático, capaz de obtener sus metas convenciendo y nunca ofendiendo o presionando.

- Muy abierta en las relaciones humanas para disponer de una transmisión buena de confianza desde el primer momento.
- Buen representante de los intereses globales de la empresa.

#### Relaciones.-

Con el Gerente General, con los jefes y vendedores subalternos, con el resto de directivos a su mismo nivel (gerente administrativo y financiero). Con los clientes, y muy especialmente, con el proveedor aliado.

#### Objetivos a cumplir.-

- Asegurar la ausencia de errores en los trabajos recibidos.
- Obtención de los niveles de venta de acuerdo con los objetivos establecidos para el año.
- Mejora progresiva de los márgenes de los productos que se ofrecen.

#### Indicadores.-

Expresiones numéricas de los objetivos anteriormente citados.

**Administración y Finanzas.-** es el encargado de planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y operativa de la empresa. Se encarga de optimizar el proceso administrativo, inventario, compras y todo proceso de administración financiera de la organización.

Adicionalmente se encarga de supervisar administrar y controlar al personal.

***Perfil del Administrativo Financiero.-***

Área Funcional.-

Finanzas y Administración

Dependencia Jerárquica.-

Gerente General

Funciones.-

- Optimizar y rentabilizar los recursos humanos, técnicos y económicos con los que cuenta la empresa.
- Se encarga del proceso de contratación, administración y desarrollo del personal, autorización de préstamos para empleados, vacaciones y descuentos.
- Diseñar y controlar que los objetivos de ingresos de la empresa se estén cumpliendo.
- Realizar el análisis de la inversión necesaria para alcanzar los objetivos de ventas, y de igual manera plantear alternativas de formas de financiamiento más convenientes. Es la persona encargada manejar la relación con los bancos.
- Análisis de cuentas específicas del balance general, estado de resultados y flujos; con el fin de obtener información de apoyo para conocer la posición financiera y económica de la compañía.
- Elaborar y presentar informes de dicha posición a quien lo requiera en la empresa.

- Negociación con proveedores y clientes si es que ello repercute en el estado financiero de la empresa de manera considerable.
- Supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias.
- Supervisión de la relación con los proveedores de servicio contable.

#### Formación Necesaria.-

- Estudios de tercer nivel en el área de ciencias administrativas, financieras o afines.
- Conocimientos y habilidades para liderar procesos de gestión.
- Experiencia mínima de 3 años en actividades similares como jefe de área en empresas relacionadas con ésta área.
- Conocimiento de informática a nivel de usuario.

#### Rasgos Característicos.-

Persona de carácter analítico, perceptivo y maduro, con un gran control de emociones primarias para llegar al análisis de cada situación con sus ventajas y desventajas, para tomar decisiones con un conocimiento amplio del entorno, con el mayor número posible de los siguientes rasgos característicos:

- Capacidad de liderar a su grupo de trabajo e impartir directrices.
- Capacidad de elección entre las alternativas viables.
- Capaz de llegar a acuerdos.
- Actitud pro activa dentro y fuera de la organización.

#### Relaciones.-

Con el gerente general, y deberá ser capaz de mantener relaciones cordiales con el resto de clientes, tanto internos como externos. Diplomático y a la vez de rigor, sobre todo con las personas y organizaciones que estén directamente involucrados en temas financieros y económicos.

#### Objetivos a cumplir.-

- Formar un equipo de trabajo eficiente.
- Determinar métodos que lleven a la empresa a la máxima eficiencia de sus recursos en cada proceso.

#### Indicadores.-

Balances generales, estados de resultados, flujos de caja, estado de obligaciones con entidades de control como IESS, SRI y Superintendencia de Compañías y situación financiera de la empresa.

#### ***Asistente de gerencias.-***

#### ***Perfil de Asistente de gerencias.-***

#### Área Función.-

Marketing, administrativo y financiero

#### Dependencia Jerárquica.-

Gerente General

#### Funciones.-

- Asistencia directa a sus superiores
- Atender y responder llamadas telefónicas.
- Recibir a las visitas y público en general.
- Organizar y llevar actualizadas las agendas de los gerentes.
- Resolver asuntos de trámite y custodia de documentos.
- Llevar control y seguimiento de la correspondencia enviada y recibida.
- Atender logísticamente las reuniones.

#### Formación necesaria.-

- Estudios superiores de administración o similares e.
- Conocimiento de mecanografía, ortografía, gramática, caligrafía, redacción.
- Conocimientos de informática a nivel de usuario.
- Conocimientos de nivel básico de matemáticas financieras y contabilidad.

#### Rasgos Característicos.-

Persona equilibrada y práctica, quien a parte de sus conocimientos técnicos debe poseer una preparación personal y de cultura general, y abarcar las siguientes características:

- Capacidad de adaptación a los cambios.
- Habilidad comunicativa y de escucha.
- Capacidad de crear, innovar e implementar.
- Criterio propio y proactividad.
- Disposición para trabajo en equipo.
- Discreción.

#### Relaciones.-

La asistente debe poseer capacidades para relacionarse con todos los clientes de la compañía, tanto internos como externos, con efectividad, discreción y respondiendo con agilidad.

#### Objetivos a Cumplir.-

- Lograr que el desempeño logístico de la compañía sea eficaz y eficiente.
- Facilitar la ejecución de ciertos procesos en las diferentes áreas de la compañía.

#### Indicadores.-

- Número de documentos enviados oportunamente
- Estadísticas de llamadas telefónicas

#### ***Vendedor.-***

#### ***Perfil del vendedor.-***

#### Área Función.-

Marketing

#### Dependencia Jerárquica.-

Jefe de Tienda

#### Funciones.-

- Buscar posibles clientes.

- Realizar propuestas de negocios a través de la presentación de proformas y diseños.
- Cerrar negociaciones. Es responsable de verificar que la negociación sea conveniente y posible para la empresa en todos los aspectos.
- Realiza la Orden de Producción (OP) para Fábrica y es el responsable de verificar que ésta se encuentre en excelencia.
- Es la persona encargada de tratar directamente con el cliente mientras dura la negociación.
- Planifica, junto con el Instalador la instalación de la obra.
- Es el encargado de entregar la obra.

#### Formación Necesaria.-

- Profesional de arquitectura o diseño.
- Conocimiento de técnicas de ventas.
- Manejo del programa de diseño informático TEO WIN a profundidad.
- Conocimiento de informática a nivel de usuario.

#### Rasgos Característicos.-

El vendedor debe ser una persona de carácter promotor, con gran capacidad de respuesta y de creatividad. Capaz de pensar rápido y dar respuestas innovadoras y atractivas. Persona con compromiso de logra los objetivos planteados, responsable. Extrovertido y con facilidad de palabra y con gran empatía.

#### Relaciones.-

El vendedor es quien se relaciona directamente con el cliente por ellos es importante que mantenga una relación donde demuestre su profesionalismo, su afán de servicio a través de negociaciones de trato cordial, eficiente y honesto.

Se relaciona directamente con la fábrica proveedora, con quien deberá mantener una relación cordial sin embargo de rigor basada en el cumplimiento de las mutuas obligaciones.

Adicionalmente trabaja con los Instaladores con quienes deberá mantener una relación de trabajo en equipo, seriedad y cumplimiento siendo amable y organizado.

#### Objetivos.-

- Realizar negociaciones beneficiosas para la empresa y el cliente a través de la venta de los productos.
- Lograr captar las necesidades del cliente y transmitir las en la propuesta de negocios realizada.

#### Indicadores.-

- Nivel de ventas alcanzada.
- Número de cotizaciones realizadas.
- Número de cotizaciones que se convirtieron en venta.

**Instalador.-****Perfil del Instalador.-**

Área Función.-

Marketing

Dependencia Jerárquica.-

Jefe de Tienda

Funciones.-

- Verificar que la entrega de los muebles en obra sea correcta de acuerdo a la Orden de Producción (OP)
- Realizar la instalación de los muebles de acuerdo al diseño de la proforma aceptada.
- Planificar, junto con el vendedor que las instalaciones se realicen a tiempo.
- Identificar y transmitir cualquier vicisitud que se presente en la obra.
- Plantear soluciones y requerimientos que se presente en obra.

Formación necesaria.-

- Técnico en carpintería o afines.
- Manejo de la maquinaria básica para madera.
- Conocimiento para la interpretación de planos.

#### Rasgos Característicos.-

- Responsabilidad con los compromisos planteados, creatividad en resolución de problemas.
- Actitud proactiva.

#### Relaciones.-

El Instalador trabajará conjuntamente con el vendedor y el jefe de tienda, por lo cual debe procurar el trabajo en equipo responsable. Además de demostrar cooperación y voluntad en la organización de las instalaciones y el cumplimiento de las mismas.

#### Objetivos.-

- Cumplir con la entrega de los trabajos asignados en el tiempo propuesto y bajo las condiciones negociadas.

#### Indicadores.-

- Número de instalaciones realizadas a tiempo.
- Número de obras con retraso.
- Número de muebles devueltos a Fábrica por defecto.
- Número de Muebles devueltos a Fábrica por daño en instalación.
- Número de instalaciones realizadas por mes / año / periodo.

### **7.3 COMPENSACIÓN A ADMINISTRADORES Y PROPIETARIOS**

Ya que la empresa es una compañía limitada, los propietarios están conformados por los accionistas, los mismos que recibirán sus compensaciones bajo lo estipulado en Ley de Compañías.

En cuanto al Gerente General se determina que tenga un sueldo de 1.400,00 USD mensuales, más beneficios de ley.

#### **7.4 POLÍTICA DE EMPLEO Y BENEFICIOS**

En cuanto a la contratación de los empleados la empresa aplicará todos los correspondientes a al código de trabajo del Ecuador.

Las obligaciones de la empresa como empleador son asumidas tal como lo estable el Código de Trabajo en el Art. 42.- Obligaciones del Empleador.<sup>1</sup>

Para los vendedores se realizará un contrato de tipo mixto<sup>2</sup> y su remuneración se realizará bajo las disposiciones del art. 13 que trata sobre las formas de remuneración de contrato mixto<sup>3</sup> y el contrato firmado entre las partes sobre detalles de dicho contrato

Los sueldos del personal administrativo son:

- Asistente de Gerencia: 350,00 USD
- Jefe de Tienda: 900,00 USD
- Vendedores: sueldo fijo de 350,00 USD más comisiones de ventas del 8% del subtotal de la factura.

Para los instaladores se realizará un contrato en participación<sup>4</sup>, en el cual se estipularán cómo será la relación laboral y de igual manera cualquier tema o cuestión que no se trate en los contratos, la empresa se acoge al Código de Trabajo para solucionar cualquier vicisitud.

---

<sup>1</sup> Art. 42.- Obligaciones del Empleador Código de Trabajo

<sup>2</sup> Art 11.- Clasificación. Código de trabajo

<sup>3</sup> Art.13.- Formas de remuneración. Código de trabajo

<sup>4</sup> Art 11.- Clasificación. Código de Trabajo

Los sueldos para los instaladores serán de: sueldo fijo de 350,00 USD más comisiones por instalación del 4% del subtotal de la factura

## **7.5 DERECHOS Y RESTRICCIONES DE ACCIONISTAS E INVERSORES**

La figura legal de “4M” es una compañía Limitada, por lo tanto, todos los deberes y derechos de los accionistas están regulados bajo la Ley de Compañías y además en los estatutos de la misma. De igual manera para todos quienes se relacionen con la empresa en una relación contractual o comercial.

## **7.6 EQUIPO DE ASESORES Y SERVICIOS**

Dentro del asesoramiento necesario, en primer momento se requiere de una asesoría legal, tributaria y contable, tanto para la formación de la compañía limitada y todo lo que ello implica, como para la legalización del contrato con el proveedor, la realización del contrato modelo entre el cliente y “4M” y los contratos con el personal que trabajará en la empresa. Los costos de estos servicios serán detallados en el análisis financiero.

En el área de producción tendremos la asesoría y constante apoyo del proveedor, en cuanto a implementación de la tienda de exhibición y al cumplimiento del proceso de producción que ha sido elaborado conjuntamente y adaptado a las necesidades de ambas partes.

En el área de sistemas, se realizará con contratación de una empresa que preste sus servicios profesionales de tecnologías para la información (IT), además del diseño y puesta en marcha de página web.

El valor que se paga por ellos, se encuentra detallado en el capítulo No. 10, en la sección correspondiente a gastos generales.

## 8 CAPÍTULO VIII: CRONOGRAMA GENERAL

### 8.1 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA PONER EL NEGOCIO EN MARCHA

Estas son las siguientes:

- Constitución de la compañía ante la Ley
- Firma de contrato con el proveedor
- Adecuación del local de exhibición
- Puesta en marcha del plan de marketing
- Contratación y capacitación de empleados

### 8.2 DIAGRAMA

Tabla 5. Cronograma General

ACTIVIDADES	SEMANA					
	1	2	3	4	5	6
Constitución de la empresa	X	X				
Firma de Contrato con el proveedor		X				
Inicio de implementación de plan de Marketing		X	X	X	X	X
Alquiler de local			X			
Adecuación del local				X	X	
Compra de maquinarias y equipos				X		
Reclutamiento de personal				X	X	

Constitución de la compañía.- se realizan varios procesos en este paso, la reserva del nombre de la compañía, la creación del estatuto de la compañía, nombramientos del presidente y gerente general, etc.

Esto estará a cargo del Director de la Junta y del gerente general con la asesoría legal contratada.

Firma del Contrato con el proveedor.- donde se dejan por sentado todo el proceso de negociación que se ha venido dando con el proveedor. El encargado de esto es el gerente general con apoyo de la asesoría legal contratada.

Inicio de la Implementación del plan de marketing.- a partir de esta semana, se empezará a implementar el plan de marketing el cual se continuará trabajando por el resto de las semanas y que a continuación se detalla en el siguiente diagrama, mismo que será trabajado por el Gerente de Marketing de mano con el gerente general.

**Tabla 6. Cronograma de Marketing**

ACTIVIDADES	SEMANA					
	1	2	3	4	5	6
<b>Inicio de implementación de plan de Marketing</b>		X	X	X	X	X
Creación de la Página Web		X	X			
Diseño e impresión de la Imagen corporativa				X		
Diseño e impresión de papelería, folletos y material de trabajo					X	
Adecuación de local (Imagen Corporativa)						X

Alquiler del local.- por el gerente general.

Adecuación del local.- será un trabajo conjunto entre los gerentes y su equipo.

Compra de maquinarias y equipos.- el encargado es el gerente de marketing y el gerente general.

Reclutamiento de Personal.- este proceso está a cargo del gerente de administración y finanzas y del gerente comercial.

### 8.3 RIESGOS E IMPREVISTOS

Uno de los potenciales riesgos con sus respectivos métodos de contingencia se detalla a continuación:

Trabas y demoras al momento de la constitución de la compañía.- pueden presentarse inconvenientes en los tiempos de entrega de los documentos tanto como de la Compañía como de las instituciones donde se tramita. Esto ocasiona inconvenientes al momento de realizar estas contrataciones, compras y cualquier trámite que requiera estos documentos.

El plan de contingencia para dar solución a este posible retraso es cumplir a tiempo con la entrega de los documentos a las instituciones. Adicionalmente negociar con los primeros contratistas la entrega de documentos, o no realizar ninguna contratación antes de obtener los todos los documentos.

Demoras en la adecuación del local.- ya que los proveedores pueden retrasarse en la entrega de los productos y servicios. Este es un problema muy común cuando se realizan modificaciones de ingeniería civil o adecuaciones eléctricas y compra de maquinarias y equipos.

La solución, sería considerar holguras en el tiempo programado además del ofrecido por el proveedor en cuanto a los trabajos de ingeniería civil y en cuanto a los equipos se podrían adquirir con anticipación y almacenarlos en un lugar distinto al local de exhibición y planificar la instalación de estos cuando los trabajos de obra civil estén terminados.

Dificultad en la adaptación del personal.- alta rotación, pérdidas de tiempo e incumplimiento con en la entrega de las obras.

Para solucionar este imprevisto, se debe realizar una correcta selección y capacitación, que incluya instrucción práctica y manejo de las herramientas que

necesitará para la correcta ejecución de sus funciones. Adicionalmente para atender los pedidos en retraso, al principio se espera tener personal de respaldo (back up), que podría ser facilitado por el proveedor de los muebles tras una negociación.

## **9 CAPÍTULO IX: RIESGOS CRÍTICOS, PROBLEMAS Y SUPUESTOS**

### **9.1 SUPUESTOS Y CRITERIOS UTILIZADOS**

Los supuestos y criterios han sido basados en la investigación de mercado realizada para el desarrollo de este plan de negocios y los resultados arrojados por esta investigación.

### **9.2 RIESGOS Y PROBLEMAS PRINCIPALES**

Uno de los mayores riesgos es que se depende de un solo proveedor, quien podría incumplir con los compromisos establecidos en caso de conseguir alguna negociación que le convenga más. Para evitar este problema se ha firmado un contrato entre las partes con el fin de formalizar la alianza estratégica

Uno de los principales riesgos es el incumplimiento de los tiempos, en cualquier parte de los procesos, ya sea en fábrica, o al momento de la instalación.

Para evitar este inconveniente, es muy importante establecer claramente los procesos para que los vendedores e instaladores tengan claro cuándo empiezan a ejecutar sus funciones.

Por otro lado es importante la coordinación entre la fábrica, los vendedores y los instaladores.

La mayoría de inconvenientes surgen cuando el cliente desea realizar modificaciones cuando ya se ha enviado la Orden de Producción (OP) a la Fábrica. Aunque se le notifica que cualquier cambio que se realice posterior a la firma del contrato tendrá sus repercusiones en el presupuesto y el tiempo de entrega, los clientes podrían desistir de la negociación y postergar los pagos.

Otro de los riesgos surge al momento del último pago ya que el 20% final, debe ser entregado una vez que los muebles están instalados, pueden surgir inconvenientes y que el cliente encuentre motivos para no pagar.

De suceder esto, se procederá de acuerdo con lo estipulado en el contrato firmado entre la Compañía y el cliente para solucionar.

## 10 CAPÍTULO X: PLAN FINANCIERO

### 10.1 INVERSIÓN INICIAL

Para arrancar el negocio se requerirá de la inversión que se detalla a continuación:

- Inversión en Activos Tangibles.- no se ha considerado necesario realizar una inversión en activos tangibles ya que, al inicio de la operación se ha considerado la estrategia de mantener los costos fijos lo más bajos posibles.
- Inversión en Muebles y Equipos de Oficina.- los cuales suman un total de 9.756,98USD.
- Inversión en Activos Intangibles.- dentro de los cuales se han considerado: la constitución de la empresa como una Compañía Limitada, los software que se requerirán para realizar el diseño de los muebles y para llevar la contabilidad, la página web de la empresa y el registro de la marca "4M". la suma asciende a 5.500 USD.
- Capital de Trabajo.- referente a los gastos de salarios de todo el personal y los gastos generales correspondientes a 3 meses, es decir 74.730,52 USD.
- En cuanto al inventario inicial, no se requiere del mismo, ya que el proceso de compra no lo requiere así dado que el producto se realiza bajo solicitud y aceptación del cliente.
- Como parte de la inversión inicial, se ha considerado la inversión requerida para garantía de arriendo y adecuaciones iniciales, constituida en un valor de 6.800 USD.

El detalle de los componentes de cada rubro y su valor se encuentra en el anexo No. 1 llamada Inversión Inicial.

## **10.2 FUENTES DE INGRESOS**

Los ingresos de “4M” se basan en la venta de los muebles modulares como primera fuente de ingresos. La tabla muestra en anexo No. 2, muestra los módulos requeridos para cada tipo de cocina y su precio.

De igual manera, en el anexo No. 3 se indica los productos, la cantidad y el precio de cada uno para cada año de acuerdo al tipo de modular que se venderá.

Se ha considerado una variación en el precio de año a año de 5,32% de incremento, (Ecuador en Cifras, 2013) al consumidor, que indica dicha variación en los precios de materiales, equipos y maquinaria de construcción.

De igual manera se considera un incremento anual durante los primeros 5 años de 800 modulares cada año, esto debido a la capacidad de producción del fabricante aliado.

## **10.3 COSTOS FIJOS, VARIABLES Y SEMIVARIABLES**

Se decide manejar la política basada en que la menor cantidad de costos sean fijos, de tal manera, los costos se encuentran divididos de la siguiente manera:

### **10.3.1 Costos Fijos**

Entre los cuales están:

- Gastos Generales anuales detallados en el anexo No. 4.

- Nómina del personal administrativo el cual se encuentra detallado en el anexo No. 5

### **10.3.2 Costos variables y semivARIABLES**

Los cuales están compuestos por el costo de la materia prima, la remuneración del personal de planta, el transporte de los muebles, costos por el uso de la tarjeta de crédito. Estos se encuentran detallados en el anexo No. 6.

En el anexo No. 28 se encuentra detallada la remuneración del personal de planta, donde se visualiza que los ingresos de los vendedores e instaladores son variables de acuerdo a una comisión de ventas y de instalación.

## **10.4 MARGEN BRUTO Y MARGEN OPERATIVO**

El margen bruto de la operación se ha determinado a través de la realización del estado de resultados, de donde se obtiene que el margen bruto asciende a 113.859,66 USD.

Posteriormente, en el mismo balance se determina que el margen operativo es de 32.880,96 USD.

En el anexo No. 7, se ha realizado una proyección de los valores correspondientes a los primeros 5 años de operación.

Además en el anexo No. 27 y No. 29 se encuentran de manera mensualizada los dos primeros años, partiendo del concepto que en los meses de mayo y diciembre las ventas aumentan por ser fechas especiales como son el día de la madre y navidad; y que en los meses de enero y septiembre las ventas disminuyen ya que la gente se encuentra con menor flujo de dinero por ser meses tras la entrada a clases de la región sierra y los gastos de navidad.

Tal como se realiza la proyección, y de acuerdo a la estructura del Estado de Resultados, se visualiza que en los meses de enero y septiembre donde disminuye las ventas, los gastos operacionales provocan que la utilidad sea negativa.

Sin embargo en los meses de febrero y octubre que son los siguientes meses a la pequeña recesión, los gastos financieros son los que provocan que la utilidad sea negativa por menos de 500,00 USD en el primer año. En el segundo año, no se da esta situación en los meses posteriores a la recesión.

En los meses de mayo y diciembre, se atribuye el doble de las ventas generadas en los meses normales.

#### **10.5 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTOS**

En mismo se encuentra en el anexo No. 7, donde se visualiza que los rubros en costos de materia prima y los gastos operacionales son los rubros más altos de la operación, por lo que se recomienda mantenerlos o disminuirlos en cuanto sea posible. Entre los gastos operacionales se encuentra la nómina del personal administrativo y los gastos generales anuales.

#### **10.6 BALANCE GENERAL INICIAL Y PROYECTADO**

Se lo presenta en el anexo No. 8 y en el anexo No. 22.

Dentro del Balance general actual, se puede visualizar que el mayor rubro en los activos es el efectivo necesario para iniciar la operación, tendencia que se mantiene a los largo de las proyecciones realizadas. Esto es debido a que el modelo de negocios planteado, no requiere de dos rubros que suelen ser significativos y son: activos tangibles e inventario.

Aproximadamente el 60% de los pasivos de "4M" se constituye en pasivos, y corresponde a la deuda bancaria adquirida por el socios para iniciar el negocio.

## **10.7 ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ACTUAL Y PROYECTADO**

Detallado en el anexo No. 9. Se puede ver que el flujo de efectivo es relativamente acomodado respecto a la cantidad de efectivo que el proyecto dispone. Se supone que esta situación se presenta por dos situaciones planteadas en el modelo:

- Cobros a máximo 10 días a los clientes
- Pago al proveedor principal a 30 días

Es plan de negocios está estructurado de manera que este sea un negocio de liquidez y el flujo, al igual que los indicadores de liquidez que se presentan más adelante, lo demuestran así.

## **10.8 PUNTO DE EQUILIBRIO**

Se ha determinado que el punto de equilibrio se estable al vender 209 cocinas al año, es decir 17 cocinas al mes, lo que significa 364.360,44 USD. Este equilibrio se alcanzará a los 11 meses de operación. Lo detallado se visualiza en el anexo No. 10.

## **10.9 CONTROL DE COSTOS IMPORTANTES**

Para analizar la sensibilidad del proyecto se procede a realizar el siguiente supuesto;

- Disminución del 10% de las ventas en todos los años.

Se calcula el Estado de Resultados y se visualiza una disminución en la utilidad del 158% en el primer año, sin embargo en el segunda año existe una recuperación (89%). Progresivamente los cambios en la utilidad generan menor impacto hasta llegar al año 5, donde la variación es 40%. En el anexo No. 11 se detalla el cálculo.

### 10.9.1 Índices financieros

Los índices financieros calculados para el proyecto se encuentran detallados de la siguiente manera:

- Indicadores de liquidez, en el anexo No. 12

Donde se puede visualizar que el dinero requerido como capital de trabajo es considerable, lo que justifica el siguiente índice, es decir la razón corriente sea igual a 9,07; es decir que se podrá cubrir 9,07 veces los pasivos generados.

La prueba ácida indica que el dinero que se requiere está trabajando de manera eficiente, ya que el modelo de negocios planteado no requiere de inventarios.

- Indicadores de rentabilidad, en el anexo No. 13

El margen de utilidad generado el primer año difiere de manera significativa del valor del año 5. Probablemente esto ocurre por la inversión requerida de los primeros años. De la misma manera sucede con el resto de indicadores como son:

Rentabilidad sobre activos, la que llega en el año 5 a 190%, justamente porque el negocio no requiere de mayores activos.

ROA, el cual parte de 34% en el primer año hasta llegar al 72% en el quinto.

ROE, que año a año reporta que las inversiones realizadas son más eficientes.

- Indicadores de actividad, en el anexo No. 14

Donde se ha obtenido la rotación de activos con un valor de 4,90 veces que las ventas realizadas podrán cubrir a los activos totales.

- Indicadores de endeudamiento, en el anexo No. 15

La razón de la deuda demuestra que a medida que transcurren los años del proyecto, el mismo va constituyéndose de mayores activos y menores pasivos. De igual manera con el patrimonio.

Este análisis demuestra que el éxito de este negocio es trabajar con capital ajeno, lo que lo posiciona como un negocio de flujo de dinero.

## **10.10 VALUACIÓN**

Se realiza la valuación del proyecto dentro de tres escenarios posibles:

- Escenario Esperado
- Escenario Optimista
- Escenario Pesimista

Escenario esperado.- a partir del cual se han realizado los datos del presente plan de negocios. Se calcula en VAN del proyecto a través del modelo CAMP, el cual se describe en el anexo No. 16. Los datos para realizar el cálculo se componen por:

- Riesgo país.- el cual se ha determinado que es de 5,92%, dato que se toma de la página web del Banco Central del Ecuador en su publicación estadística de Riesgo País.
- Tasa libre de riesgo y rendimiento del mercado.- estos datos son tomados de la página web Damodaran Online las cuales son 3,61% y 11,26%

- La beta desapalancada que es de 1,07, es tomada de la página web de la Universidad de New York Stern School of Business, en su publicación Betas por Sector (2014).

Para determinar las variaciones del capital de trabajo se han considerado las siguientes políticas sobre la entrada del efectivo, las cuales se visualizan en el anexo No. 17:

- Para calcular el ingreso por las ventas efectivas hasta el 31 de diciembre de cada año, se toma en cuenta que en las comprar realizadas los últimos 10 días del mes no se entregarán en ese año, por lo que el pago se realizará en el año siguiente.
- Para calcular el pago al proveedor, se toma en cuenta que el crédito manejado es de 30 días, por lo que las compras realizadas en el último mes, se pagarán en el siguiente año.

Para la determinación de la variación de los gastos de capital, se adjunta el anexo No. 18.

Se determina a través de la aplicación de la fórmula que el VAN del proyecto es de 65.284,20 USD con una TIR del 40%.

Los principales datos de este análisis se resumen en el siguiente cuadro:

**Tabla 7. Resultados del Operación Escenario Esperado**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC	\$ 6.381,88	\$ 16.755,81	\$ 36.345,76	\$ 56.262,41	\$ 78.500,46
FEO	\$ 24.392,28	\$ 45.965,55	\$ 88.657,63	\$ 133.364,22	\$ 185.383,06
VAN	\$ 65.284,20				
TIR	40%				

Escenario Optimista.- se realiza a través del supuesto de un incremento del mayor al estimado en el esperado, es decir, cada año un incremento nominal de 800 módulos más cada año. Los resultados se muestran en el siguiente cuadro:

**Tabla 8. Resultados del Operación Escenario Optimista**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC	\$ 16.737,50	\$ 28.108,99	\$ 49.317,34	\$ 70.487,87	\$ 94.095,02
FEO	\$ 49.002,50	\$ 72.774,18	\$ 119.094,90	\$ 166.640,15	\$ 221.861,57
VAN	\$ 132.074,17				
TIR	53%				

Los cálculos de este análisis se muestran en el anexo No. 30

Escenario Pesimista.- donde se ha estimado que no se realizará ningún incremento en las ventas durante los 5 años del proyecto. Los principales resultados de este análisis se encuentran resumidos en el siguiente cuadro:

**Tabla 9. Resultados del Operación Escenario Pesimista**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC	\$ 6.381,88	\$ 5.401,29	\$ 10.351,15	\$ 13.691,51	\$ 16.729,20
FEO	\$ 24.392,28	\$ 19.405,26	\$ 27.851,53	\$ 33.783,18	\$ 40.888,89
VAN	\$ (62.769,56)				
TIR	7%				

Los cálculos de este análisis se encuentran en el anexo No. 31.

Los datos que arroja el análisis de los diferentes escenarios muestra en un primer momento, cuán sensible son las ventas respecto a la utilidad que se puede generar. En el escenario optimista, el incrementar las ventas en 800

módulos, es decir, 6 cocinas mensuales aproximadamente, genera que las utilidades casi se tripliquen con respecto al escenario esperado.

Es este escenario el VAN para los accionistas se duplica de 65.284,20 USD a 132.074,17 USD y el proyecto llega a incrementar en trece punto porcentuales su TIR, variando del 40% al 53%.

De igual manera, en el escenario pesimista, se visualiza que pese a no incrementar la cantidad vendida año a año, es estado se resultados genera ganancia todos los años.

Sin embargo el modelo no logra consolidarse, y finalmente arroja un VAN negativo, principalmente porque requiere mayor capital de trabajo para la operación y deja de ser un modelo de negocio de liquidez.

Finalmente el proyecto, en un pesimista, no logra tolerar la tasa de descuento de 25,33% utilizada para el análisis de los otros escenarios y arroja un VAN de negativo de 62.769,56 USD.

## 11 CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE NEGOCIO

### 11.1 FINANCIAMIENTO DESEADO

Para iniciar el negocio se requiere 96.787,50 USD. En el anexo, No. 1 se detalla cómo es invertido el dinero solicitado al igual que en el anexo No. 19 se detalla el flujo de caja esperado.

### 11.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y DEUDA BUSCADA

Se determina que se requiere 96.787,50 USD. De este valor el 40% corresponde a capital propio y el 60% será capital apalancado a través de deuda bancaria. El siguiente indica los valores:

**Tabla 10. Estructura de capital y deuda buscada**

	<b>USD</b>	<b>%</b>
Financiamiento deseado	96.787,50	100
Aporte de capital	38.715,00	40
Deuda requerida	58.072,50	60

En el anexo No. 21 se encuentra la tabla correspondiente al cálculo del pago de la deuda, diferenciando el valor por capital y los intereses.

### 11.3 CAPITALIZACIÓN

Basado en la tabla que antecede, el aporte de capital es realizado por dos socios, distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 11. Capitalización**

	<b>USD</b>	<b>%</b>
Aporte a capital	38.715,00	100
Aporte de capital	19.357,50	50
Deuda requerida	19.357,50	50

Los fondos de los accionistas es lo que se han ofrecido a colocar en el proyecto en base a lo que han logrado conseguir de manera individual.

#### **11.4 USO DE FONDOS**

Los fondos serán utilizados en diferentes rubros, los cuales se encuentran detallados de la siguiente manera:

- Caja, Bancos
- Maquinaria y equipos de computación
- Activos Intangibles
- Adecuaciones y garantías de arriendo

Los rubros se encuentran especificados en el anexo No. 1

#### **11.5 RETORNO PARA EL INVERSIONISTA**

En el flujo de caja para el inversionista, el cual se encuentra en el anexo No. 20, se determina que el VAN es de 137.772,75 USD con una TIR de 47%. Con este análisis se llega a la conclusión que es más rentable financiar el proyecto con deuda bancaria que con capital propio.

## 12 CAPÍTULO XII: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 12.1 CONCLUSIONES

- Tras haber realizado la investigación de mercados, se identifica que existen competidores dentro del negocio de muebles modulares de cocina los cuales se encuentran a su tope de producción y abastecimiento al mercado. Además se identifica que los clientes no se encuentran satisfechos con el servicio ofrecido y existe un mercado desatendido.
- Se identifica una oportunidad de negocio tras haber realizado una alianza estratégica con un proveedor fabricante de muebles modulares, quien intenta junto con “4M” han encontrado satisfacer mutuamente las necesidades de comercialización del producto (la fábrica no cuenta con el canal para hacerlo) y producción del mismo (“4M” se dedica a la comercialización netamente), logrando implantar un modelo de negocios no utilizado en Ecuador, sin embargo común en países como España, que genera eficiencia.
- Tras identificar los requerimientos del mercado, se decide instalar una tienda de exhibición, la cual es vínculo con el cliente en la cual se visualiza el producto ofrecido y se trabaja con el objetivo de cumplir con una de las estrategias diferenciadoras: “Tu cocina en 10 días”. Esta oferta conlleva a contar con un sistema de trabajo, colaboradores y proveedores que respondan de manera eficiente, proactiva y en pro del servicio y cumplimiento.
- Tras haber realizado un trabajo financiero donde se plasman económicamente los factores identificados en el presente plan de negocios, se concluye que el negocio es viable y que genera una rentabilidad.

## 12.2 RECOMENDACIONES

- Se recomienda poner en marcha el proyecto descrito a través de la realización de los procesos descritos paso a paso en los capítulos del plan de negocios.
- Que la implementación del presente plan, se realice bajo las leyes, requerimientos y el amparo de la ley y el orden; de manera que se excluya toda acción actividades que puedan afectar la reputación y el prestigio de la empresa y los persona involucrada con la misma, es decir, proveedores, colaboradores, clientes y socios. Esto se recomienda realizar en cada etapa de la empresa, es decir, desde la constitución de la compañía hasta la generación de contratos y ventas cuando la misma se encuentre operando.
- Mantener las ventajas competitivas que se han descrito, y continuar investigando e implementando tendencias, gustos y mejoras a la atención y servicio al cliente.
- Se recomienda buscar la mejor alternativa financiera, tomando en cuenta que la rentabilidad generada a través de apalancar el negocio es mayor frente a uso de recursos propios.

## REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2012). *Boletín Anuario NO. 34*. Recuperado el 09 de mayo de 2013, de <http://www.bce.fin.ec/frame.php?CNT=ARB0000841>
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Riesgo País*. Recuperado el 02 de enero de 2014, de [http://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Damodaran Online. Recuperado el 02 de enero de 2014, de <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Diario El Comercio. (17 de enero de 2012). *El sector comercial del país lideró la generación de empleo en el 2011*. Recuperado el 10 de marzo de 2013, de [http://www.elcomercio.com.ec/negocios/sector-comercial-lidero-generacion-empleo\\_0\\_628737398.html](http://www.elcomercio.com.ec/negocios/sector-comercial-lidero-generacion-empleo_0_628737398.html)
- Distrito Metropolitano de Quito (s.f.). Recuperado el 30 de mayo de 2013, de [http://www.inviertaenquito.com.ec/index.php?option=com\\_content&view=article&id=34&Itemid=89&lang=es](http://www.inviertaenquito.com.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=34&Itemid=89&lang=es).
- Ecuador en Cifras. (2013). *Índice de Precios de la Construcción Nivel Nacional*. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/indice-de-precios-de-la-construccion/al-consumidor>
- Ecuador Forestal. (2007). *La Planificación Estratégica Transformación y Comercialización de Madera en el Ecuador 2007-2012*. Recuperado el 9 de mayo de 2013, de [http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE\\_Industrias.pdf](http://ecuadorforestal.org/wp-content/uploads/2013/03/PE_Industrias.pdf)
- Galindo, E. (2006). *Estadística, Método y Aplicaciones*. Quito.
- Grupo S. (2011). *Encuesta de Estratificación de Nivel Socioeconómico NSE 2011*. Recuperado el 13 de noviembre 2012, de <http://www.grupos.net/opal/images/not%20ecuadorestratosocial%20inec.pdf>
- INEN. (s.f.). *Total de hogares con viviendas particulares con personas presentes por provincia, cantón y parroquia de empadronamiento, según tenencia de vivienda*. Recuperado el 17 de junio de 2013, de [http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com\\_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es](http://www.inec.gob.ec/cpv/index.php?option=com_content&view=article&id=232&Itemid=128&lang=es)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (s.f.). Recuperado el 3 de junio de 2013, de <http://www.inec.gob.ec/cpv/>
- Madeval. (2014). *Nuestra Fábrica*. Recuperado el 27 de marzo de 2014 de <http://www.madeval.com/espanol/fabrica.php>

Quito Turismo. (2014). *La Ciudad*. Recuperado el 26 de julio de 2014 de <http://quito.com.ec/la-ciudad>

Superintendencia de Compañías. (2013). Recuperado el 8 de mayo de 2013, de <http://www.supercias.gob.ec/portalinformacion/index.php>

Universidad de New York Stern School of Business. (2014). *Betas por Sector*. Recuperado el 01 de febrero de 2014, de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

## **ANEXOS**

## Anexo No. 1

<b><u>INVERSIÓN INICIAL</u></b>			
DETALLE	CANTIDAD	V. UNITARIO	TOTAL
<b>Caja, Bancos</b>			
Capital de trabajo			74.730,52
<b>TOTAL CAJA, BANCOS</b>			<b>74.730,52</b>
<b>Maquinaria y Equipos de Computación</b>			
Computador	6	600,00	3.600,00
Estación de Trabajo	5	297,80	1.489,00
Modular de Recepción	1	478,30	478,30
Sillas	10	87,09	870,90
Sillas Ejecutivas	6	134,48	806,88
Sillón de Recepción	1	526,90	526,90
Copiadora/Impresora	1	370,00	370,00
Central Telefónica	1	185,00	185,00
Teléfono	6	30,00	30,00
Equipos de Cafetería	1	200,00	200,00
Equipos de Seguridad	1	400,00	400,00
Equipo Datafast	1	800,00	800,00
<b>TOTAL MAQ Y EQ DE COMP</b>			<b>9.756,98</b>
<b>Activos Intangibles</b>			
Constitución de la empresa			2.000,00
Software teo win			1.500,00
Software contable			450,00
Software cotizador			450,00
Pagina web			300,00
Registro de marca			800,00
<b>TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES</b>			<b>5.500,00</b>
<b>Arriendos y Adecuaciones</b>			
Garantía de arriendo			1.800,00
Adecuación de local			5.000,00
<b>TOTAL ARRIENDOS Y ADECUACIONES</b>			<b>6.800,00</b>
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			<b>96.787,50</b>
TOTAL APALANCADO		60%	58.072,50
TOTAL CAPITAL PROPIO		40%	38.715,00
<b>TOTAL INVERSION</b>		<b>100%</b>	<b>96.787,50</b>

## Anexo No. 2

<b>COCINA TIPO POR PRODUCTOS</b>					
<b>COCINA TIPO 1</b>					
Conformada por 6 módulos de los siguientes productos					
ÍTEM	PRODUCTO	COSTO (puntos)	COSTO (usd)	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	S5C 25 85 59	149	119,2	Suelo Cajonero 5 cajones estándar	238,40
2	SRA 90 85 59	158	126,4	Suelo Rincón Angulo	252,80
3	FE 40 85 59	62,5	50	Fregadero 1 puerta	100,00
4	SC 50-2 85 59	118	94,4	Suelo Cajón 2 puertas 2 cajones estándar	188,80
5	CX 60-2 40 35	78,5	62,8	Sobre Campana 2 puertas	125,60
6	SP 60 85 59	59	47,2	Suelo Placa 1 puerta	94,40
<b>TOTAL</b>					<b>1000,00</b>

<b>COCINA TIPO 2</b>					
Conformada por 10 módulos de los siguientes productos					
ITEM	PRODUCTO	COSTO (puntos)	COSTO (usd)	DESCRIPCIÓN	PRECIO
1	S 50-2 85 59	78,5	62,8	Suelo 2 puertas	125,60
2	S 25 85 59	53,5	42,8	Suelo 1 puerta	85,60
3	FE 40-2 85 59	84	67,2	Fregadero 2 puertas	134,40
4	SP 60-2 85 59	74	59,2	Suelo Placa 2 puertas	118,40
5	S2GV 45 85 59	187,5	150	Suelo Gavetas 2 gavetas vitrina estándar	300,00
6	C 50-2 90 35	94,5	75,6	Colgar 2 puertas	151,20
7	CX 60-2 40 35	78,5	62,8	Sobre Campana 2 puertas	125,60
8	CTR 60 35 35	75	60	Colgar Trampón Abatible	120,00
9	CV 60-2 90 35	199,5	159,6	Colgar Vitrina 2 puertas	319,20
10	C 25 90 35	65,5	52,4	Colgar 1 puerta	104,80
<b>TOTAL</b>					<b>1584,80</b>

<b>COCINA TIPO 3</b>					
Conformada por 16 módulos de los siguientes productos					
<b>ITEM</b>	<b>PRODUCTO</b>	<b>COSTO (puntos)</b>	<b>COSTO (usd)</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>PRECIO</b>
1	SC 25 85 59	70	56	Suelo 1 puerta 1 cajón estándar	112,00
2	SP 60-2 85 59	74	59,2	Suelo Placa 2 puertas	118,40
3	S2G 45 85 59	143,5	114,8	Suelo Gavetas 2 gavetas estándar	229,60
4	SRA 90 85 59	158	126,4	Suelo Rincón Angulo	252,80
5	FE 40-2 85 59	84	67,2	Fregadero 2 puertas	134,40
6	S5C 25 85 59	149	119,2	Suelo Cajonero 5 cajones estándar	238,40
7	S 50-2 85 59	78,5	62,8	Suelo 2 puertas	125,60
8	S 50-2 85 59	78,5	62,8	Suelo 2 puertas	125,60
9	C 50-2 90 35	94,5	75,6	Colgar 2 puertas	151,20
10	CX 60-2 40 35	78,5	62,8	Sobre Campana 2 puertas	125,60
11	CRCV 60 90 35	204	163,2	Colgar Rincón Chaflán Vitrina	326,40
12	CV 30 90 35	124	99,2	Colgar Vitrina 1 puerta	198,40
13	CMTR 60 70 35	96	76,8	Colgar Microondas 1 puerta Trampón Abatible	153,60
14	CTR 60 35 35	75	60	Colgar Trampón Abatible	120,00
15	CRC 60 90 35	132	105,6	Colgar Rincón Chaflán	211,20
16	C 25 90 35	65,5	52,4	Colgar 1 puerta	104,80
<b>TOTAL</b>					<b>2728,00</b>

### Anexo No. 3

INGRESOS ANUALES PARA FLUJO DE CAJA						
ÍTEM	CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
1	Cantidad	147	196	245	294	343
	Precio	104,80	110,38	116,25	122,43	128,95
<b>P. 1</b>	<b>Subtotal</b>	<b>15405,6</b>	<b>21628,1622</b>	<b>28480,59564</b>	<b>35995</b>	<b>44226</b>
2	Cantidad	147	196	245	294	343
	Precio	151,20	159,24	167,72	176,64	186,04
<b>P. 2</b>	<b>Subtotal</b>	<b>22226,4</b>	<b>31203,9897</b>	<b>41090</b>	<b>51932</b>	<b>63806</b>
3	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	198,40	208,95	220,07	231,78	244,11
<b>P. 3</b>	<b>Subtotal</b>	<b>14880</b>	<b>20890,2641</b>	<b>27508,90995</b>	<b>34767</b>	<b>42717</b>
4	Cantidad	72	96	120	144	168
	Precio	319,20	336,18	354,07	372,90	392,74
<b>P. 4</b>	<b>Subtotal</b>	<b>22982,4</b>	<b>32265,3499</b>	<b>42487,95511</b>	<b>53698</b>	<b>65977</b>
5	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	211,20	222,44	234,27	246,73	259,86
<b>P. 5</b>	<b>Subtotal</b>	<b>15840</b>	<b>22238,0231</b>	<b>29283,67834</b>	<b>37010</b>	<b>45473</b>
6	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	326,40	343,76	362,05	381,31	401,60
<b>P. 6</b>	<b>Subtotal</b>	<b>24480</b>	<b>34367,8539</b>	<b>45256,59379</b>	<b>57197</b>	<b>70276</b>
7	Cantidad	147	196	245	294	343
	Precio	120,00	126,38	133,11	140,19	147,65
<b>P. 7</b>	<b>Subtotal</b>	<b>17640</b>	<b>24765,0712</b>	<b>32611,36906</b>	<b>41216</b>	<b>50640</b>
8	Cantidad	227	303	378	454	530
	Precio	125,60	132,28	139,32	146,73	154,54
<b>P. 8</b>	<b>Subtotal</b>	<b>28511,2</b>	<b>40027,3185</b>	<b>52709,14203</b>	<b>66616</b>	<b>81849</b>
9	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	153,60	161,77	170,38	179,44	188,99
<b>P. 9</b>	<b>Subtotal</b>	<b>11520</b>	<b>16173,1077</b>	<b>21297,22061</b>	<b>26916</b>	<b>33071</b>
10	Cantidad	72	96	120	144	168
	Precio	85,60	90,15	94,95	100,00	105,32
<b>P. 10</b>	<b>Subtotal</b>	<b>6163,2</b>	<b>8652,61263</b>	<b>11394,01303</b>	<b>14400</b>	<b>17693</b>
11	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	112,00	117,96	124,23	130,84	137,80
<b>P. 11</b>	<b>Subtotal</b>	<b>8400</b>	<b>11792,891</b>	<b>15529,22336</b>	<b>19626</b>	<b>24114</b>
12	Cantidad	222	296	370	444	518
	Precio	125,60	132,28	139,32	146,73	154,54
<b>P. 12</b>	<b>Subtotal</b>	<b>27883,2</b>	<b>39145,6595</b>	<b>51548,14771</b>	<b>65149</b>	<b>80046</b>
13	Cantidad	80	107	133	160	187
	Precio	188,80	198,84	209,42	220,56	232,30
<b>P. 13</b>	<b>Subtotal</b>	<b>15104</b>	<b>21204,7412</b>	<b>27923,02257</b>	<b>35290</b>	<b>43360</b>
14	Cantidad	155	207	258	310	362
	Precio	238,40	251,08	264,44	278,51	293,33
<b>P. 14</b>	<b>Subtotal</b>	<b>36952</b>	<b>51877,4893</b>	<b>68313,79305</b>	<b>86338</b>	<b>106080</b>
15	Cantidad	75	100	125	150	175
	Precio	229,60	241,81	254,68	268,23	282,50
<b>P. 15</b>	<b>Subtotal</b>	<b>17220</b>	<b>24175,4266</b>	<b>31834,90789</b>	<b>40234</b>	<b>49434</b>
16	Cantidad	72	96	120	144	168
	Precio	300,00	315,96	332,77	350,47	369,12
<b>P. 16</b>	<b>Subtotal</b>	<b>21600</b>	<b>30324,577</b>	<b>39932,28864</b>	<b>50468</b>	<b>62008</b>
17	Cantidad	80	107	133	160	187
	Precio	94,40	99,42	104,71	110,28	116,15
<b>P. 17</b>	<b>Subtotal</b>	<b>7552</b>	<b>10602,3706</b>	<b>13961,51129</b>	<b>17645</b>	<b>21680</b>
18	Cantidad	147	196	245	294	343
	Precio	118,40	124,70	131,33	138,32	145,68
<b>P. 18</b>	<b>Subtotal</b>	<b>17404,8</b>	<b>24434,8702</b>	<b>32176,5508</b>	<b>40666</b>	<b>49965</b>
19	Cantidad	80	107	133	160	187
	Precio	100,00	105,32	110,92	116,82	123,04
<b>P. 19</b>	<b>Subtotal</b>	<b>8000</b>	<b>11231,3248</b>	<b>14789,73653</b>	<b>18692</b>	<b>22966</b>
20	Cantidad	147	196	245	294	343
	Precio	134,40	141,55	149,08	157,01	165,36
<b>P. 20</b>	<b>Subtotal</b>	<b>19756,8</b>	<b>27736,8797</b>	<b>36524,73334</b>	<b>46161</b>	<b>56717</b>
21	Cantidad	155	207	258	310	362
	Precio	252,80	266,25	280,41	295,33	311,04
<b>P. 21</b>	<b>Subtotal</b>	<b>39184</b>	<b>55011,0289</b>	<b>72440,12954</b>	<b>91553</b>	<b>112487</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>398.705,60</b>	<b>559.749,01</b>	<b>737.093,85</b>	<b>931.568,69</b>	<b>1.144.584,09</b>
	PRECIO UNITARIO PROMEDIO				175,73	

## Anexo No. 4

<b>GASTOS GENERALES ANUALES</b>						
<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>1er. Año</b>	<b>2do. Año</b>	<b>3ro. Año</b>	<b>4to. Año</b>	<b>5to. Año</b>
1	PERMISO DE BOMBEROS	200,00	205,40	210,95	216,64	222,49
2	PERMISO MSP	180,00	184,86	189,85	194,98	200,24
3	PERMISO MUNICIPAL	400,00	410,80	421,89	433,28	444,98
4	SEGURO DE TIENDA DE EXHIBICION	2.000,00	2.054,00	2.109,46	2.166,41	2.224,91
5	SERVICIOS BÁSICOS	2.400,00	2.464,80	2.531,35	2.599,70	2.669,89
6	SERVICIOS DE MANTENIMIENTO	3.600,00	3.697,20	3.797,02	3.899,54	4.004,83
7	MATERIAL PROMOCIONAL	1.000,00	1.027,00	1.054,73	1.083,21	1.112,45
8	SERVICIO DE MONITOREO Y ALARMA	9.600,00	9.859,20	10.125,40	10.398,78	10.679,55
9	ARRIENDO	9.600,00	9.859,20	10.125,40	10.398,78	10.679,55
10	GASTO DE PUBLICIDAD	2.400,00	2.464,80	2.531,35	2.599,70	2.669,89
11	MANTENIMIENTO SOFTWARE	600,00	616,20	632,84	649,92	667,47
12	ASESORÍA LEGAL	1.200,00	1.232,40	1.265,67	1.299,85	1.334,94
13	ASESORÍA IT	1.560,00	1.602,12	1.645,38	1.689,80	1.735,43
14	CAPACITACIÓN A PERSONAL	13.500,00	13.864,50	14.238,84	14.623,29	15.018,12
	<b>TOTAL</b>	<b>34.740,00</b>	<b>49.542,48</b>	<b>50.880,13</b>	<b>52.253,89</b>	<b>53.664,75</b>

### Anexo No. 5

<b>NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO</b>													
<b>ÍTEM</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>SUELDO MES</b>	<b>CANT.</b>	<b>ANUAL</b>	<b>13er.</b>	<b>14to.</b>	<b>IESS</b>	<b>Fondo Res.</b>	<b>1er. Año</b>	<b>2do. Año</b>	<b>3ro. Año</b>	<b>4to. Año</b>	<b>5to. Año</b>
1	GERENTE GENERAL	1400	1	16800	1400	264	1873	1400	21737,20	22.324,10	22.926,86	23.545,88	24.181,62
2	ASISTENTE DE GERENCIA	350	1	4200	350	264	468	350	5632,30	5.784,37	5.940,55	6.100,95	6.265,67
3	JEFE DE TIENDA	900	1	10800	900	265	1204	900	14069,20	14.449,07	14.839,19	15.239,85	15.651,33
4	HONORARIOS CONTABLES	400	1	4800					4800,00	4.929,60	5.062,70	5.199,39	5.339,78
	<b>TOTAL</b>	<b>3050</b>	<b>4</b>	<b>36600</b>	<b>2650</b>	<b>793</b>	<b>3546</b>	<b>2650</b>	<b>46238,70</b>	<b>47.487,14</b>	<b>48.769,30</b>	<b>50.086,07</b>	<b>51.438,39</b>

## Anexo No. 6

COSTOS ANUALES																
ITEM	CONCEPTO	AÑO 1			AÑO 2			AÑO 3			AÑO 4			AÑO 5		
		CANTIDAD	COSTO UNIT.	VALOR												
1	Producto 1	147	52,40	7702,80	196	53,81	10545,06	245	53,81	13184,63	294	55,27	16248,73	343	56,76	19467,58
2	Producto 2	147	75,60	11113,20	196	77,64	15213,87	245	77,64	19022,09	294	79,74	23442,83	343	81,89	28086,81
3	Producto 3	75	99,20	7440,00	100	101,88	10185,29	125	101,88	12734,80	150	104,63	15694,37	175	107,45	18803,39
4	Producto 4	72	159,60	11491,20	96	163,91	15731,35	120	163,91	19669,10	144	168,33	24240,20	168	172,88	29042,14
5	Producto 5	75	105,60	7920,00	100	108,45	10842,41	125	108,45	13556,40	150	111,38	16706,91	175	114,39	20016,52
6	Producto 6	75	163,20	12240,00	100	167,61	16756,45	125	167,61	20950,80	150	172,13	25819,77	175	176,78	30934,62
7	Producto 7	147	60,00	8820,00	196	61,62	12074,50	245	61,62	15096,90	294	63,28	18605,42	343	64,99	22291,12
8	Producto 8	227	62,80	14255,60	303	64,50	19515,79	378	64,50	24400,84	454	66,24	30071,59	530	68,03	36028,72
9	Producto 9	75	76,80	5760,00	100	78,87	7885,39	125	78,87	9859,20	150	81,00	12150,48	175	83,19	14557,47
10	Producto 10	72	42,80	3081,60	96	43,96	4218,68	120	43,96	5274,67	144	45,14	6500,51	168	46,36	7788,24
11	Producto 11	75	56,00	4200,00	100	57,51	5749,76	125	57,51	7189,00	150	59,06	8859,72	175	60,66	10614,82
12	Producto 12	222	62,80	13941,60	296	64,50	19085,92	370	64,50	23863,37	444	66,24	29409,22	518	68,03	35235,13
13	Producto 13	80	94,40	7552,00	107	96,95	10338,62	133	96,95	12926,51	160	99,57	15930,63	187	102,25	19086,46
14	Producto 14	155	119,20	18476,00	207	122,42	25293,48	258	122,42	31624,75	310	125,72	38974,35	362	129,12	46695,09
15	Producto 15	75	114,80	8610,00	100	117,90	11787,01	125	117,90	14737,45	150	121,08	18162,43	175	124,35	21760,38
16	Producto 16	72	150,00	10800,00	96	154,05	14785,10	120	154,05	18486,00	144	158,21	22782,15	168	162,48	27295,25
17	Producto 17	80	47,20	3776,00	107	48,47	5169,31	133	48,47	6463,25	160	49,78	7965,31	187	51,13	9543,23
18	Producto 18	147	59,20	8702,40	196	60,80	11913,51	245	60,80	14895,61	294	62,44	18357,35	343	64,13	21993,90
19	Producto 19	80	50,00	4000,00	107	51,35	5475,96	133	51,35	6846,67	160	52,74	8437,83	187	54,16	10109,35
20	Producto 20	147	67,20	9878,40	196	69,01	13523,44	245	69,01	16908,53	294	70,88	20838,07	343	72,79	24966,05
21	Producto 21	155	126,40	19592,00	207	129,81	26821,27	258	129,81	33534,97	310	133,32	41328,50	362	136,92	49515,60
	<b>SUBTOTAL M.P.</b>	2400		<b>199.352,80</b>	3199		<b>272.912,19</b>	4000		<b>341.225,54</b>	4800		<b>420.526,36</b>	5600		<b>503.831,87</b>
1	RÉMUNERACIÓN PERSONAL PLANTA			59.723,38			85.572,05			112.091,41			141.256,79			173.433,01
	<b>SUBTOTAL M.O.D.</b>			<b>59.723,38</b>			<b>85.572,05</b>			<b>112.091,41</b>			<b>141.256,79</b>			<b>173.433,01</b>
1	TRANSPORTE			5.675,00			7.770,97			9.975,98			12.294,40			14.730,74
2	COSTOS DE TARJETA DE CRÉDITO			20.094,76			28.211,35			37.149,53			46.951,06			57.687,04
	<b>SUBTOTAL OTROS</b>			<b>25.769,76</b>			<b>35.982,32</b>			<b>47.125,51</b>			<b>59.245,46</b>			<b>72.417,77</b>
	<b>TOTAL</b>			<b>284.845,94</b>			<b>394.466,55</b>			<b>500.442,46</b>			<b>621.028,60</b>			<b>749.682,66</b>

## Anexo No. 7

<b>ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Ventas Unitarias	2.400	3.199	4.000	4.800	5.600
Precio Promedio de venta	166,13	174,97	184,27	194,08	204,40
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>398.705,60</b>	<b>559.749,01</b>	<b>737.093,85</b>	<b>931.568,69</b>	<b>1.144.584,09</b>
Costos de Materia Prima	199.352,80	272.912,19	341.225,54	420.526,36	503.831,87
Mano de obra directa	59.723,38	85.572,05	112.091,41	141.256,79	173.433,01
Otros costos de venta	25.769,76	35.982,32	47.125,51	59.245,46	72.417,77
<b>- COSTO DE VENTAS</b>	<b>284.846</b>	<b>394.467</b>	<b>500.442</b>	<b>621.029</b>	<b>749.683</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>113.859,66</b>	<b>165.282,46</b>	<b>236.651,38</b>	<b>310.540,08</b>	<b>394.901,43</b>
- Gastos Operacionales	80.978,70	97.029,62	99.649,42	102.339,96	105.103,14
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>32.880,96</b>	<b>68.252,84</b>	<b>137.001,96</b>	<b>208.200,13</b>	<b>289.798,29</b>
- Gastos Financieros	7.707,64	5.014,41	1.882,05		
- Depreciaciones	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26
+ Otros Ingresos					
- Otros Egresos					
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>23.417,06</b>	<b>61.482,17</b>	<b>133.363,65</b>	<b>206.443,87</b>	<b>288.042,04</b>
- 15% Participación de Trabajadores	3.512,56	9.222,33	20.004,55	30.966,58	43.206,31
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>19.904,50</b>	<b>52.259,84</b>	<b>113.359,10</b>	<b>175.477,29</b>	<b>244.835,73</b>
- 25% Impuesto a la Renta	4.976,13	13.064,96	28.339,78	43.869,32	61.208,93
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>14.928,38</b>	<b>39.194,88</b>	<b>85.019,33</b>	<b>131.607,97</b>	<b>183.626,80</b>
- 5% Reserva Legal	746,42	1.959,74	4.250,97	6.580,40	9.181,34
- 55 % Utilidades Retenidas	7.800,08	20.479,33	44.422,60	68.765,16	95.945,00
<b>= UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC</b>	<b>\$ 6.381,88</b>	<b>\$ 16.755,81</b>	<b>\$ 36.345,76</b>	<b>\$ 56.262,41</b>	<b>\$ 78.500,46</b>
<b>FEO</b>	<b>24.392,28</b>	<b>45.965,55</b>	<b>88.657,63</b>	<b>133.364,22</b>	<b>185.383,06</b>

**Anexo No. 8**

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO</b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activos Corrientes</b>	<b>77.004,06</b>	<b>95.786,87</b>	<b>149.930,24</b>	<b>253.523,64</b>	<b>389.985,57</b>
Caja - Bancos	77.004,06	95.786,87	149.930,24	253.523,64	389.985,57
Inventario	0	0	0	0	0
<b>Activos No Corrientes</b>	<b>13.500,72</b>	<b>11.744,47</b>	<b>9.988,21</b>	<b>8.231,95</b>	<b>6.475,70</b>
Maquinaria y Equipos de Computación	9.756,98	9.756,98	9.756,98	9.756,98	9.756,98
Activos Intangibles	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00	5.500,00
Depreciación Acumulada	(1.756,26)	(3.512,51)	(5.268,77)	(7.025,03)	(8.781,28)
<b>Otros Activos</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>	<b>6.800,00</b>
Garantía de arriendo	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Adecuación de local	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00	5.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>97.304,79</b>	<b>114.331,34</b>	<b>166.718,45</b>	<b>268.555,59</b>	<b>403.261,27</b>
<b>PATRIMONIO Y PASIVOS</b>					
<b>Patrimonio</b>	<b>47.261,49</b>	<b>69.700,56</b>	<b>118.374,13</b>	<b>193.719,69</b>	<b>298.846,03</b>
Capital	38.715,00	38.715,00	38.715,00	38.715,00	38.715,00
Reserva de Capital	746,42	2.706,16	6.957,13	13.537,53	22.718,87
Utilidades Retenidas	7.800,08	28.279,40	72.702,00	141.467,16	237.412,17
<b>Pasivo</b>	<b>50.043,29</b>	<b>44.630,77</b>	<b>48.344,32</b>	<b>74.835,90</b>	<b>104.415,24</b>
<b>Pasivo Circulante</b>	<b>8.488,68</b>	<b>22.287,29</b>	<b>48.344,32</b>	<b>74.835,90</b>	<b>104.415,24</b>
Participación Trabajadores	3.512,56	9.222,33	20.004,55	30.966,58	43.206,31
Impuesto a la Renta	4.976,13	13.064,96	28.339,78	43.869,32	61.208,93
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>41.554,61</b>	<b>22.343,49</b>	-	-	-
Obligaciones Bancarias	41.554,61	22.343,49	-	-	-
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVOS</b>	<b>97.304,79</b>	<b>114.331,34</b>	<b>166.718,45</b>	<b>268.555,59</b>	<b>403.261,27</b>

## Anexo No. 9

<b>ESTADO DEL FLUJO DEL EFECTIVO</b>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>Flujos de efectivo por las actividades operativas</b>						
Utilidad Neta		14.928,38	39.194,88	85.019,33	131.607,97	183.626,80
Ajustes para reconciliar la utilidad neta con el efectivo neto por las actividades operativas:						
+ Depreciación	-	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26
+ Gastos de amortización		1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.100,00
+ 5% de reserva legal		746,42	1.959,74	4.250,97	6.580,40	9.181,34
+ 55% utilidades retenidas		7.800,08	20.479,33	44.422,60	68.765,16	95.945,00
+ Incrementos en pasivos circulantes		8.488,68	13.798,60	26.057,04	26.491,58	29.579,34
Efectivo Neto por las actividades operativas	-	<b>34.819,81</b>	<b>78.288,81</b>	<b>162.606,19</b>	<b>236.301,36</b>	<b>321.188,74</b>
<b>Flujos de efectivo por las actividades de inversión</b>	-	-	-	-	-	-
- Compras de activos a largo plazo	(38.715,00)					
Efectivo neto por (usado para) las actividades de inversión	(38.715,00)	-	-	-	-	-
<input type="checkbox"/> <b>Flujos de efectivo por las actividades de financiamiento</b>						
+ Entradas de efectivo por la emisión de documentos o bonos por pagar (préstamo)	58.072,50					
- Pago de capital por deuda		(16.517,89)	(19.211,12)	(22.343,49)	-	-
- Pago de dividendos		(6.381,88)	(16.755,81)	(36.345,76)	(56.262,41)	(78.500,46)
Efectivo proporcionado por (usado para) las actividades de financiamiento	58.072,50	(22.899,77)	(35.966,94)	(58.689,25)	(56.262,41)	(78.500,46)
<b>= Incremento (decremento) neto en efectivo durante el año</b>	<b>(58.072,50)</b>	<b>134.723,65</b>	<b>133.038,55</b>	<b>275.438,81</b>	<b>396.157,16</b>	<b>536.151,13</b>
+ Efectivo al 31 de diciembre de cada año		77.004,06	95.786,87	149.930,24	253.523,64	389.985,57
Variación de efectivo		77.004,06	18.782,80	54.143,37	103.593,40	136.461,94

### Anexo No. 10

<b><u>PUNTO DE EQUILIBRIO</u></b>						
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
NOMINA PERSONAL ADMINISTRATIVO	3.050,00	46.238,70	47.487,14	48.769,30	50.086,07	51.438,39
GASTOS GENERALES ANUALES	2.895,00	34.740,00	49.542,48	50.880,13	52.253,89	53.664,75
PAGO DE OBLIGACIONES BANCARIAS	2.018,79	24.225,54	24.225,54	24.225,54		
<b>TOTAL</b>	<b>7.963,79</b>	<b>105.204,24</b>	<b>121.255,16</b>	<b>123.874,96</b>	<b>102.339,96</b>	<b>105.103,14</b>
<b>COSTOS VARIABLES</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
Costo de ventas		199.352,80	272.912,19	341.225,54	420.526,36	503.831,87
Mano de obra directa		59.723,38	85.572,05	112.091,41	141.256,79	173.433,01
Otros costos de venta		25.769,76	35.982,32	47.125,51	59.245,46	72.417,77
<b>TOTAL</b>		<b>284.845,94</b>	<b>394.466,55</b>	<b>500.442,46</b>	<b>621.028,60</b>	<b>749.682,66</b>
<b>Ventas</b>		<b>398.705,60</b>	<b>559.749,01</b>	<b>737.093,85</b>	<b>931.568,69</b>	<b>1.144.584,09</b>
<b>Punto de Equilibrio USD</b>		<b>368.396,65</b>	<b>410.645,24</b>	<b>385.831,13</b>	<b>307.002,88</b>	<b>304.631,41</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL CANTIDADES</b>							
<b>COCINA TIPO</b>	<b>Precio de Venta</b>	<b>% Participación</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>COCINA TIPO 1</b>	1.000,00	20%	74	78	70	53	50
<b>COCINA TIPO 2</b>	1.584,80	30%	70	74	66	50	47
<b>COCINA TIPO 3</b>	2.728,00	50%	68	71	64	48	45
<b>TOTAL ANUAL</b>			<b>211</b>	<b>223</b>	<b>199</b>	<b>150</b>	<b>142</b>
<b>TOTAL MENSUAL</b>			<b>18</b>	<b>19</b>	<b>17</b>	<b>13</b>	<b>12</b>

## Anexo No. 11

<b><u>VARIACIÓN DE INGRESOS EN ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO</u></b>					
AL 31 DE DICIEMBRE DE CADA AÑO					
SUPUESTO: DISMINUCIÓN EN LOS PRECIOS DE 10%					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas Unitarias	2.400,00	3.199,20	4.000,00	4.800,00	5.599,68
Precio Promedio de venta	166,13	174,97	184,27	194,08	204,40
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>358.835,04</b>	<b>503.774,11</b>	<b>663.384,46</b>	<b>838.411,82</b>	<b>1.030.125,68</b>
Costos de Materia Prima	199.352,80	272.912,19	341.225,54	420.526,36	503.831,87
Mano de obra directa	59.723,38	85.572,05	112.091,41	141.256,79	173.433,01
Otros costos de venta	25.769,76	35.982,32	47.125,51	59.245,46	72.417,77
<b>- COSTO DE VENTAS</b>	<b>284.845,94</b>	<b>394.466,55</b>	<b>500.442,46</b>	<b>621.028,60</b>	<b>749.682,66</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>73.989,10</b>	<b>109.307,56</b>	<b>162.942,00</b>	<b>217.383,22</b>	<b>280.443,02</b>
- Gastos Operacionales	80.978,70	97.029,62	99.649,42	102.339,96	105.103,14
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(6.989,60)</b>	<b>12.277,93</b>	<b>63.292,57</b>	<b>115.043,26</b>	<b>175.339,89</b>
- Gastos Financieros	5.935,23	3.803,77	1.407,21		
- Depreciaciones	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26	1.756,26
+ Otros Ingresos					
- Otros Egresos					
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>(14.681,09)</b>	<b>6.717,91</b>	<b>60.129,11</b>	<b>113.287,00</b>	<b>173.583,63</b>
- 15% Participación de Trabajadores	(2.202,16)	1.007,69	9.019,37	16.993,05	26.037,54
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(12.478,92)</b>	<b>5.710,23</b>	<b>51.109,75</b>	<b>96.293,95</b>	<b>147.546,09</b>
- 25% Impuesto a la Renta	(3.119,73)	1.427,56	12.777,44	24.073,49	36.886,52
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>(9.359,19)</b>	<b>4.282,67</b>	<b>38.332,31</b>	<b>72.220,46</b>	<b>110.659,56</b>
- 5% Reserva Legal	(467,96)	214,13	1.916,62	3.611,02	5.532,98
- 55 % Utilidades Retenidas	(4.890,18)	2.237,69	20.028,63	37.735,19	57.819,62
<b>= UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC</b>	<b>(4.001,05)</b>	<b>1.830,84</b>	<b>16.387,06</b>	<b>30.874,25</b>	<b>47.306,96</b>
<b>FEO</b>	<b>(1.667,71)</b>	<b>9.842,69</b>	<b>41.495,77</b>	<b>73.976,72</b>	<b>112.415,82</b>
<b>Utilidades Antes de la variación</b>	<b>6.864,92</b>	<b>17.085,75</b>	<b>36.475,17</b>	<b>56.262,41</b>	<b>78.500,46</b>
<b>Cambios en la Utilidad</b>	<b>158%</b>	<b>89%</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>40%</b>

Anexo No. 12

**INDICADORES FINANCIEROS**

INDICADORES DE LIQUIDEZ				
CAPITAL DE TRABAJO				
<i>Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Circulante</i>				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
68.515,38	73.499,58	101.585,92	178.687,74	285.570,34

RAZÓN CORRIENTE				
<i>Razón Corriente = <math>\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Circulante}}</math></i>				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
9,07	4,30	3,10	3,39	3,73

ÍNDICE DE PRUEBA ACIDA				
<i>Índice de Prueba Ácida = <math>\frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Circulante}}</math></i>				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
9,07	4,30	3,10	3,39	3,73

**Anexo No. 13**

**INDICADORES FINANCIEROS**

<b>INDICADORES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>MARGEN DE UTILIDAD</b>				
$\text{Margen de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
4%	7%	12%	14%	16%

<b>ROI</b>				
$\text{Rentabilidad sobre activos} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
15%	40%	88%	136%	190%

<b>ROA</b>				
$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Activo Total}}$				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
34%	60%	82%	78%	72%

<b>ROE</b>				
$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Promedio}}$				
<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
32%	56%	72%	68%	61%

Anexo No. 14

**INDICADORES FINANCIEROS**

ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES				
$Rotación\ de\ Activos\ Totales = \frac{Ventas}{Activo\ Total}$				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
4,10	4,90	4,42	3,47	2,84

Anexo No. 15

**INDICADORES FINANCIEROS**

INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
RAZÓN DE DEUDA TOTAL				
$Razón\ de\ la\ Deuda = \frac{Pasivo\ Total}{Activo\ Total}$				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
51%	39%	29%	28%	26%

RAZÓN DE APALANCAMIENTO				
$Razón\ de\ Apalancamiento = \frac{Patrimonio}{Activo\ Total}$				
AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
49%	61%	71%	72%	74%

## Anexo No. 16

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
<b>FEO</b>	-	24.392,28	45.965,55	88.657,63	133.364,22	185.383,06
<b>II. Δ Capital de trabajo Neto</b>						
Inv. Inicial en CT	74.730,52	(12.991,16)	(17.658,30)	(21.740,19)	(26.582,11)	(31.589,35)
Δ en CT		(87.721,68)	(4.667,14)	(4.081,90)	(4.841,92)	(5.007,24)
Recuperación de CT						79.737,76
<b>Δ Total en CT neto</b>	<b>(74.730,52)</b>	<b>(87.721,68)</b>	<b>(4.667,14)</b>	<b>(4.081,90)</b>	<b>(4.841,92)</b>	<b>74.730,52</b>
<b>III. Gastos de Capital</b>						
Inv. Inicial en GC	(15.256,98)	(12.205,58)	(9.154,19)	(6.102,79)	(3.051,40)	-
Δ en GC		(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)
Valor de rescate después de Imp						975,70
<b>Gastos de Capital Totales</b>	<b>(15.256,98)</b>					<b>975,70</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(89.987,50)</b>	<b>(63.329,40)</b>	<b>41.298,41</b>	<b>84.575,74</b>	<b>128.522,30</b>	<b>261.089,27</b>

<b>VAN</b>	\$ 65.284,20
<b>TIR</b>	40%

<b>COSTO DE RECURSOS PROPIOS</b>	
Costo de Capital	25,33%
$CAPM = rf_0 + \beta_e(r_m - rf) + Rp$	
rf = Tasa libre de riesgo	3,08%
βe = Beta Apalancada	2,13
$\beta_e = [1 + (1 - t) * \frac{D}{E}] \beta_a$	
t = Tasa de impuesto a la renta	33,70%
D/E = Nivel de apalancamiento o	150,00%
βa = Beta Desapalancada	1,07
rm - rf = Premio por riesgo	7,65%
rm	11,26%
rf	3,61%
Rp = Riesgo País	5,92%

## Anexo No. 17

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>						
	<b>AÑO 0</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>Activos Corrientes</b>						
Efectivo / Caja /Bancos	74.730,52					
Cuentas por Cobrar	-	3.621,58	5.084,39	6.695,27	8.461,75	10.396,64
<i>Saldo inicial</i>	-	-	19.935,28	27.987,45	36.854,69	46.578,43
<i>Nuevas CxC registradas en el año</i>		398.705,60	559.749,01	737.093,85	931.568,69	1.144.584,09
<i>Valor Cobrado hasta el 31/12</i>		395.084,02	574.599,90	758.386,03	959.961,63	1.180.765,89
<i>Saldo por Cobrar</i>		3.621,58	5.084,39	6.695,27	8.461,75	10.396,64
Inventario	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	<b>74.730,52</b>	<b>3.621,58</b>	<b>5.084,39</b>	<b>6.695,27</b>	<b>8.461,75</b>	<b>10.396,64</b>
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Cuentas por Pagar Proveed		16.612,73	22.742,68	28.435,46	35.043,86	41.985,99
<i>Saldo inicial</i>	-	-	16.612,73	22.742,68	28.435,46	35.043,86
<i>Nuevas CxP por pagar del año</i>		199.352,80	272.912,19	341.225,54	420.526,36	503.831,87
<i>Valor Pagado hasta el 31/12</i>		182.740,07	266.782,24	335.532,76	413.917,96	496.889,75
<i>Saldo por Pagar</i>		16.612,73	22.742,68	28.435,46	35.043,86	41.985,99
<b>TOTAL PASIVOS CORRIENTES</b>	<b>-</b>	<b>16.612,73</b>	<b>22.742,68</b>	<b>28.435,46</b>	<b>35.043,86</b>	<b>41.985,99</b>
<b>CAPITAL DE TRABAJO NETO</b>	<b>74.730,52</b>	<b>(12.991,16)</b>	<b>(17.658,30)</b>	<b>(21.740,19)</b>	<b>(26.582,11)</b>	<b>(31.589,35)</b>

## Anexo No. 18

<b><u>GASTOS DE CAPITAL</u></b>						
Gasto Dep Equipos 5 años	1.951,40	Anualmente				
Gasto Amort. Activos Intangibles	1.100,00	Anualmente				
Gasto Dep Total						
AÑOS	0	1	2	3	4	5
Muebles y Equipos de oficina 5 años	\$ 9.756,98	\$ 9.756,98	\$ 9.756,98	\$ 9.756,98	\$ 9.756,98	\$ 9.756,98
DeP. Acumulada Equipos 5 años		\$ 1.951,40	\$ 3.902,79	\$ 5.854,19	\$ 7.805,58	\$ 9.756,98
Activos Intangibles	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00	\$ 5.500,00
Gasto Amort. Activos Intangibles		\$ 1.100,00	\$ 2.200,00	\$ 3.300,00	\$ 4.400,00	\$ 5.500,00
Valor en libros Mueb y Eq de 5 años	\$ 9.756,98	\$ 7.805,58	\$ 5.854,19	\$ 3.902,79	\$ 1.951,40	\$ -
Valor en libros Activos Intangibles	\$ 5.500,00	\$ 4.400,00	\$ 3.300,00	\$ 2.200,00	\$ 1.100,00	\$ -
<b>ACTIVO NO CORRIENTE NETO</b>	<b>\$ 15.256,98</b>	<b>\$ 12.205,58</b>	<b>\$ 9.154,19</b>	<b>\$ 6.102,79</b>	<b>\$ 3.051,40</b>	<b>\$ -</b>
Δ en GC		\$ (3.051,40)	\$ (3.051,40)	\$ (3.051,40)	\$ (3.051,40)	\$ (3.051,40)
<b>VALOR DE RECUP.</b>						<b>975,70</b>

## Anexo No. 19

<b><u>FLUJO DE CAJA ESPERADO</u></b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ENTRADAS</b>					
Ventas	398.705,60	559.749,01	737.093,85	931.568,69	1.144.584,09
<b>TOTAL ENTRADAS</b>	<b>398.705,60</b>	<b>559.749,01</b>	<b>737.093,85</b>	<b>931.568,69</b>	<b>1.144.584,09</b>
<b>SALIDAS</b>					
Costo variable	284845,94	394466,551	500442,464	621028,6034	749682,6576
Costo Fijo	80.978,70	97.029,62	99.649,42	102.339,96	105.103,14
Pago por obligación Bancaria	24.225,54	24.225,54	24.225,54	0	0
Participación Trabajadores		3.512,56	9.222,33	20.004,55	30.966,58
Impuesto a la Renta		4.976,13	13.064,96	28.339,78	43.869,32
Participación de dividendos	6.381,88	16.755,81	36.345,76	56.262,41	78.500,46
<b>TOTAL SALIDAS</b>	<b>396.432,06</b>	<b>540.966,21</b>	<b>682.950,47</b>	<b>827.975,29</b>	<b>1.008.122,16</b>
<b>FLUJO DE CAJA OPERACIONAL</b>	<b>2.273,54</b>	<b>18.782,80</b>	<b>54.143,37</b>	<b>103.593,40</b>	<b>136.461,94</b>
<b><u>FLUJO DE CAJA ACUMULADO</u></b>					
	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>SALDO INICIAL DE CAJA</b>	74730,52	77.004,06	95.786,87	149.930,24	253.523,64
<b>SALDO FINAL DE CAJA</b>	77.004,06	95.786,87	149.930,24	253.523,64	389.985,57

## Anexo No. 20

<b>FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA</b>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
# FEO		24.392,28	45.965,55	88.657,63	133.364,22	185.383,06
#						
<b>II. Δ Capital de trabajo Neto</b>						
# Inv. Inicial en CT	74.730,52	(12.991,16)	(17.658,30)	(21.740,19)	(26.582,11)	(31.589,35)
# Δ en CT	-	(87.721,68)	(4.667,14)	(4.081,90)	(4.841,92)	(5.007,24)
# Recuperación de CT	-	-	-	-	-	79.737,76
# Δ Total en CT neto	<b>(74.730,52)</b>	<b>(87.721,68)</b>	<b>(4.667,14)</b>	<b>(4.081,90)</b>	<b>(4.841,92)</b>	<b>74.730,52</b>
#						
<b>III. Gastos de Capital</b>						
# Inv. Inicial en GC	(15.256,98)	(12.205,58)	(9.154,19)	(6.102,79)	(3.051,40)	-
# Δ en GC	-	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)
# Valor de rescate después de Imp	-	-	-	-	-	975,70
# Gastos de Capital Totales	<b>(15.256,98)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>975,70</b>
#						
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(89.987,50)</b>	<b>(63.329,40)</b>	<b>41.298,41</b>	<b>84.575,74</b>	<b>128.522,30</b>	<b>261.089,27</b>
#						
<b>IV. Financiamiento</b>						
# Ingresos por emisión de deuda	58.072,50					
Pago por obligaciones bancarias		(24.225,54)	(24.225,54)	(24.225,54)	-	-
<b>Gastos de financiamiento</b>	<b>58.072,50</b>	<b>(24.225,54)</b>	<b>(24.225,54)</b>	<b>(24.225,54)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
#						
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA PARA EL INVERSIONISTA</b>	<b>(31.915,00)</b>	<b>(87.554,94)</b>	<b>17.072,88</b>	<b>60.350,20</b>	<b>128.522,30</b>	<b>261.089,27</b>

<b>VAN</b>	\$ 137.772,75
<b>TIR</b>	47%

<b>COSTO DE LA DEUDA</b>	
$CPPC = Rd * (1 - Tc) * \frac{D}{V} + Re * \frac{E}{V}$	
Rd	15%
Re	25,33%
Tc	34%
D	58.072,50
E	38.715,00
V	96.787,50
<b>CPPC</b>	<b>16,18%</b>

## Anexo No. 21

<b>GASTO FINANCIERO AMORTIZACIÓN OBLIGACIONES BANCARIAS</b>							
Periodos de pagos	Capital	Interés	Cuota	Saldo	Gasto Interés	Pagos anuales al capital	Saldo por pagar
1	1.283,21	735,58	2.018,79	56.789,29			
2	1.299,46	719,33	2.018,79	55.489,83			
3	1.315,92	702,87	2.018,79	54.173,90			
4	1.332,59	686,20	2.018,79	52.841,31			
5	1.349,47	669,32	2.018,79	51.491,84			
6	1.366,56	652,23	2.018,79	50.125,28			
7	1.383,87	634,92	2.018,79	48.741,40			
8	1.401,40	617,39	2.018,79	47.340,00			
9	1.419,15	599,64	2.018,79	45.920,84			
10	1.437,13	581,66	2.018,79	44.483,71			
11	1.455,33	563,46	2.018,79	43.028,38			
12	1.473,77	545,03	2.018,79	41.554,61	7.707,64	16.517,89	41.554,61
13	1.492,44	526,36	2.018,79	40.062,17			
14	1.511,34	507,45	2.018,79	38.550,83			
15	1.530,48	488,31	2.018,79	37.020,35			
16	1.549,87	468,92	2.018,79	35.470,48			
17	1.569,50	449,29	2.018,79	33.900,98			
18	1.589,38	429,41	2.018,79	32.311,59			
19	1.609,51	409,28	2.018,79	30.702,08			
20	1.629,90	388,89	2.018,79	29.072,18			
21	1.650,55	368,25	2.018,79	27.421,63			
22	1.671,45	347,34	2.018,79	25.750,18			
23	1.692,63	326,17	2.018,79	24.057,55			
24	1.714,07	304,73	2.018,79	22.343,49	5.014,41	19.211,12	22.343,49
25	1.735,78	283,02	2.018,79	20.607,71			
26	1.757,76	261,03	2.018,79	18.849,95			
27	1.780,03	238,77	2.018,79	17.069,92			
28	1.802,58	216,22	2.018,79	15.267,34			
29	1.825,41	193,39	2.018,79	13.441,93			
30	1.848,53	170,26	2.018,79	11.593,40			
31	1.871,94	146,85	2.018,79	9.721,46			
32	1.895,66	123,14	2.018,79	7.825,80			
33	1.919,67	99,13	2.018,79	5.906,13			
34	1.943,98	74,81	2.018,79	3.962,15			
35	1.968,61	50,19	2.018,79	1.993,54			
36	1.993,54	25,25	2.018,79	0,00	1.882,05	22.343,49	
<b>TOTALES</b>	<b>58.072,50</b>	<b>14.604,11</b>	<b>72.676,61</b>				

<b>Tasa anual</b>	15,20%
<b>Periodos</b>	36
<b>Préstamo por</b>	58.072,50
<b>Pagos al año</b>	12
<b>Anualidad</b>	2.018,79

**Anexo No. 22**

<b><u>Balance General Actual</u></b>		
<b>Activos</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		<b>74.730,52</b>
	Efectivo	74.730,52
	Cuentas por cobrar	-
	Inventarios	-
<b>Activos No Corrientes</b>		<b>15.256,98</b>
	Maquinaria y Equipos de Computación	9.756,98
	Activos Intangibles	5.500,00
<b>Otros Activos</b>		<b>6.800,00</b>
	Garantía de arriendo	1.800,00
	Adecuación de local	5.000,00
<b>TOTAL ACTIVOS</b>		<b>96.787,50</b>
<b>Pasivos y Patrimonio</b>		
<b>Patrimonio</b>		<b>38.715,00</b>
	Capital	38.715,00
<b>Pasivo</b>		<b>58.072,50</b>
	Préstamo Bancos	58.072,50
	Cuentas por pagar	
<b>TOTAL PATRIMONIO Y PASIVO</b>		<b>96.787,50</b>

## Anexo No. 23

### ENTREVISTA A EXPERTOS

Nombre: Arquitecto Pablo Jaramillo

Tema: MUEBLES MODULARES PARA COCINAS

¿PARA QUE SEGMENTO DE POBLACIÓN CONSTRUYE?

Nosotros construimos para dos segmentos de la población y hemos dividido la empresa para servir a la construcción pública y la construcción privada. En lo que a construcción pública se refiere, básicamente es restauración, y algún tipo de construcción e infraestructura en vivienda.

El otro segmento, construcción de vivienda particular y obras para un segmento de personas con un sueldo nominal de alrededor de unos 10.000 USD o 12.000 USD, por lo que el equipar este tipo de vivienda tiene un precio y costo un poco alto; tenemos edificio como éste, en que también hemos aportado, que requiere acabados en excelencia.

¿REALIZAN TODA LA CONSTRUCCIÓN O SOLO LOS ACABADOS?

Claro, absolutamente todo. Nosotros empezamos desde la cimentación, la obra civil en sí; y terminamos con la edificación dejándola perfectamente utilizable.

DEPENDIENDO DEL SEGMENTO, ¿EL PRODUCTO CAMBIA? ¿QUÉ HAY EN CUANTO A LOS MATERIALES? ¿CÓMO SON LAS EXIGENCIAS DEL CLIENTE?

Definitivamente. Primero los accesorios, dependiendo del tipo de cliente exigen accesorios, acorde con su estilo, es decir, si se va a complementar, por

ejemplo, un baño con accesorios BRIGSO, los muebles modulares exigen de cierta característica y cierta calidad, entonces, se ha restringido el tipo de acabos porque siendo la tendencia minimalista que exige ahora la mayor cantidad de acabados, prácticamente consiste en el mueble y una grifería. Ahora menos es más.

Y LA TENDENCIA MINILAMISTA, ¿ES MÁS RENTABLE PARA USTED COMO CONSTRUCTOR?

Te cuento donde está la rentabilidad y como ésta va en función de estar completamente actualizado en las tendencias, qué tipo de elementos, etc.; muchas veces la grifería de la que hablábamos puede ser minimalista, pero puede costar tres o diez veces más que un accesorio normal. Ahora, si el cliente desea, por ejemplo: en el interior departamentos una piscina, el equipamiento requerido va a ser más caro por qué razón: porque el minimalismo siendo menos cantidad de accesorios, los que decidas colocar deben ser de suficiente diseño y calidad para que no compita con la edificación, sino, sean parte de la edificación.

¿EN CUANTO A LOS MUEBLE DE COCINA, CUÁL ES LA TENDENCIA?

Actualmente, los muebles de cocina tienen más la tendencia a irse al tipo aluminio, acero inoxidable, etc.; son tendencias que te vas a duran unos ocho diez años.

Sin embargo, hay otro tipo de población que no actualiza, visité la primera casa que construí en el año 78 y la encontré exacta, no le han cambiado nada.

La mayoría de personas actualiza, ya sea por tendencias que se van difundiendo como el feng shui, el cambio de vida y crecimiento de la familia

EN CUANTO A LOS MUEBLES DE COCINA ¿QUE CREE USTED QUE EL CLIENTE BUSCA CUANDO ELIGE UN DISEÑO DE MUEBLES?

Bueno, el cliente busca el precio más bajo, y tienes un problema, es un defecto del ecuatoriano.

¿INCLUSO SI SU MERCADO OBJETIVO ES GENTE DE CLASE ALTA?

Siempre. Pero también tienes otra tendencia que es la de la recomendación.

Normalmente el arquitecto debe diseñar y fabricar el mueble, sin embargo el propietario muchas veces desea intervenir y ahí hay problemas ya que ellos no están preparados para diseñar, no tienen la experiencia, ellos no ven en tres dimensiones; nosotros si vemos en tres dimensiones. Cuando los clientes insisten y se equivocan suelen decir: "el arquitecto lo hizo". Nadie asume la responsabilidad.

¿QUÉ PREFIERE: TENER UNA EMPRESA QUE SE DEDIQUE A CONSTRUIR LOS MUEBLES DE COCINA PARA USTED CONOCIENDO CÓMO ES LA MANERA DE TRABAJAR O PREFIERE TENER UNA CUADRILLA DE MAESTROS?

Mira, yo soy amigo de la especificidad de los trabajos, eso te da la experiencia, tengo un plomero que trabaje en plomería, un electricista que trabaje en electricidad, un albañil que hace la obra civil. Como profesional arquitecto estás preparado para manejar todas las áreas y, específicamente la madera en este caso los muebles, se la tiene que trabajar con empresas especializadas, por qué razón: ellos te dan garantía, es algo que la gente no estima.

¿TODAVÍA NO SE EMPIEZA A VALORAR LA GARANTÍA...?

Y es importantísimo, si realizo la contratación con un carpintero, no tengo opción a reclamo porque el carpintero toma la plata y se va.

Con una empresa sucede menos, sin embargo si ha sucedido que incumplen.

Por lo que es preferible tener empresas con gente conocida con la que tu estés trabajando normalmente y por qué razón: porque no hay un mejor trabajo que no se haga con un conocido.

¿SE VAN ACOPLANDO CON ESAS EMPRESAS?

Definitivamente

¿VAN CONOCIENDO COMO TRABAJAN, QUÉ BUSCAN?

Porque se van estableciendo responsabilidades, conocen cómo deseas que se realice el trabajo, etc.

Observa el costo- beneficio y es mucho más barato. Muchas veces terminas pagando dos veces y medio el costo que yo te cobraba, es una cuestión técnica. Lo misma pasa con los muebles. Yo prefiero siempre una empresa.

¿QUE OFERTA SERÍA ATRACTIVA PARA USTED QUE VENGA DE UNA EMPRESA PROVEEDORA DE MUEBLES?

Mira, técnicamente: que resuelvan lo que yo quiero hacer y que me digan las ventajas, las posibilidades y las limitaciones; sin esas tres alternativas no puede entrar a hablar de costos, yo tengo que hablar con alguien que me de la posibilidad que mi proyecto funcione, conociendo que tengo limitaciones, es por ello que recurro a la especialización.

¿ENTONCES ES IMPORTANTE QUE EL PROVEEDOR TENGA CIERTA EXPERIENCIA Y SEA CONOCEDOR DEL MERCADO?

Claro, porque si yo voy donde alguien que está empezando, no quiero decir con esto que va a fallar, pero va a ser mucho más limitado en brindarme

posibilidades. Tienes una persona que tiene mucha más experiencia, entonces seguramente conoce tendencias, modas, materiales, etc.

¿TIENE ALGUNA RECOMENDACIÓN, ALGO QUE ME PUEDA DECIR EXTRA PARA MI, COMO UNA PERSONA QUE ESTÁ INICIÁNDOSE EN EL PROCESO DE LA CONSTRUCCIÓN?

Mira algo importante: qué posibilidades brindas a tus clientes de cambiar los detalles decorativos y no toda la estructura del mueble. Con el paso rápido de las tendencias, sería una gran plus, que tú lo puedas hacer.

¿Y SIGUE SIRVIENDO LA ESTRUCTURA DEL MUEBLE?

Ofreces algo como: dentro de dos, tres o cuatro años si quiere cambiar, tiene la posibilidad de hacerlo, la diferencia está en cómo lo vendes, qué tecnología ocupas, que garantía le ofreces, cómo vas a atender.

Puedes poner una propaganda hermosa y te desprestigias porque no me cumples a tiempo, el material no es bueno, no es garantizado y entonces dónde está el plus: el plus está en hacer bien y hacer rápido, el costo muchas de las veces no le ves.

¿CREE QUE LAS EMPRESAS QUE ESTÁN OFRECIENDO MUEBLES DE COCINA ESTÁN SATURADAS, YA NO PUEDEN ATENDER MÁS?

Hay un problema con las empresas, llegas a un tope, al máximo a donde por objetivos o por tiempo llegaste; te enterneces con ese punto y no te proyectas a intentar mejorar o abarcar más áreas. Entonces estas empresas si bien están saturadas simplemente siguen receptando el trabajo y postergando los tiempos, te das cuenta que es un error enorme, porque yo ahora no voy a contratar en MADEVAL porque yo se que un mueble de baño me van a entregar en seis meses de lo que está pactado; que sea de calidad no me

importa, que tenga novedades, no me importa; lo importantísimo es el tiempo en el que me vas a abastecer de eso, por que razón, por que me refiero también al cliente.

¿EN ESTE SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN HAY ÉPOCAS DE ALTA DEMANDA, BAJA DEMANDA?

Sabes que no, verás llegas a un sitio de trabajo donde la gente te llama y estás siempre completo con bastante trabajo. No creo que haya épocas mas bien yo creo que son las épocas de los profesionales, en las que vos o yo debemos aprovechar en las que todo el mundo te llama, todo el mundo te ve.

## **Anexo No. 24**

### **ENTREVISTA A EXPERTOS**

Nombre: Ingeniero Mauricio Gavilanes.

Tema: MUEBLES MODULARES PARA COCINAS.

¿PARA QUE SEGMENTO DE POBLACIÓN CONSTRUYE?

El segmento de la población para la que construyo es para clase media baja.

¿POR QUÉ TE ORIENTASTE PARA ESE TIPO DE MERCADO?

Por que es un mercado en el cual la población tiene un déficit de vivienda nosotros los ayudamos a que adquiera su vivienda.

EN CUANTO A LA RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS, REFIRIÉNDOSE A LA PARTE DE LA CONSTRUCCIÓN, ¿ES RENTABLE CONSTRUIR PARA ESTE SEGMENTO DE LA POBLACIÓN?

Si es rentable, indudablemente hay una economía de por medio que siempre se la evalúa, pero la rentabilidad es muy buena en este tipo de construcciones.

¿Y USTEDES HACEN TODO EL PROYECTO, DESDE LA CIMENTACIÓN HASTA LOS ACABADOS?

Desde la factibilidad del proyecto.

¿USTEDES REALIZAN UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADO?

Así es, hacemos una factibilidad, una pre-factibilidad y luego empezamos a proyectar.

CUANDO HABLAMOS DE MUEBLES DE COCINA, ¿CÓMO TRABAJAN?  
¿TIENEN SU PROPIA CUADRILLA DE MAESTROS Y PREFIEREN  
TRABAJAR CON UNA EMPRESA QUE SEA LA PROVEEDORA?

Indudablemente nosotros trabajamos con empresa, por que eso a nosotros nos da una garantía del tipo de trabajo, además no por ser una casa de interés social tenga que tener materiales de baja calidad, entonces nosotros exigimos eso a la empresa que contratamos para que los muebles y en general todo lo que se pone en la construcción sea de muy buena calidad y por supuesto con garantía.

¿ES IMPORTANTE PARA USTEDES LA GARANTÍA?

Es importante la garantía no solamente para nosotros como constructores sino para nuestros clientes que son los que al final van a habitar la vivienda, entonces son ellos los que se merecen las cosas bien hechas.

¿CÓMO USTEDES ELIGEN A SU PROVEEDOR DE MUEBLES DE COCINA?

Personalmente lo que yo hago es cotizar los muebles de diferentes empresas y veo especialmente el tipo de trabajo, entonces nosotros manejamos alrededor de dos o tres proveedores, no más, que están en el mercado, y vemos el que se ajuste al presupuesto que estamos manejando.

¿EN CUANTO A LO QUE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES DE COCINA USTEDES SE DEJAN ASESORAR EN CUANTO AL DISEÑO, O USTEDES VAN YA CON SU PROPIO DISEÑO?

Si, indudablemente el mercado hay muchas líneas de material, entonces nosotros siempre nos asesoramos antes de poner un tipo de mueble, dependiendo de la vivienda que sea, entonces siempre buscamos

asesoramiento: tema de materiales, tema de acabados, tema de ahorro y economía y sobretodo el cumplimiento de tiempos.

¿ES IMPORTANTE QUE EL PROVEEDOR CUMPLA CON LOS TIEMPO QUE USTEDES ESTABLECEN?

Si, antes de nosotros comenzar el contrato nosotros presentamos un cronograma de tiempo establecidos para la colocación de los muebles por que es parte fundamental el cumplimiento de cronogramas y tiempos.

¿CUANTA IMPORTANCIA TIENE EL PRECIO DE LOS MUEBLES EN LA DECISIÓN FINAL DE ELEGIR AL UN PROVEEDOR.

Es relativo, la verdad, hay veces en las que hemos tomado la decisión que aunque sea un poco más caro, pero es mucho mejor el diseño, mucho mejor la línea de acabado, a que sea más barato; no necesariamente tiene que ser barato para nosotros poder contratar, siempre manejamos la calidad y el cumplimiento.

¿Cómo HA SIDO SU EXPERIENCIA CON FABRICAS DE MUEBLES MODULARES?

Bueno he trabajado con la mayoría de distribuidores de muebles aquí en Quito, que son Madeval, Hogar 2000, ATU, y la verdad es que son empresas que manejan un volumen muy grande de clientes, entonces existe el problema que a veces existe incumplimiento por parte de las empresas, entonces se manejan ya el tema de garantía y muchas cosas, y el inconveniente es que ellos por el volumen que manejan tienen ciertos retrasos en la entrega del producto, entonces hemos visto opciones de otras empresas no tan grandes, no tan renombradas pero con la misma calidad de producto y a veces con mejores resultados en cuestión de tiempos y cumplimientos y también en inclusión de garantía.

¿QUE CONSEJO ME PUEDE DAR A MÍ COMO UNA PERSONA QUE SE ESTÁ INICIANDO EN LA MATERIA DE LA CONSTRUCCIÓN Y MUEBLES DE COCINA?

Bueno primero, el ímpetu, perseguir un sueño, y además que siempre la opción de ofrecer lo mejor, ser variable, ser innovador, eso es muy bueno, porque en este mercado tan competitivo existe mucha variabilidad, entonces es muy bueno que tú como proveedora que te estás iniciado, estés siempre un paso más delante de los demás innovando, viendo nuevos productos, impostando diseñando, mejorando lo que ya existe en el mercado, porque muchas veces se queda en lo que está y la clientela sigue pidiendo cosas nuevas, no. Ese es un consejo de llevar las cosas al éxito, la calidad con garantía y cumpliendo, siendo palabra para llegar al cliente y luego al dueño y al propietario, y esos son nuevos cliente.

## Anexo No. 25

### Formato de la Encuesta

#### ENCUESTA

Buenos días,

Con el fin de realizar una investigación de la situación del mercado, por favor le pido su apoyo para contestar la siguiente encuesta referente a su experiencia sobre el tema: Muebles modulares para cocina.

EDAD	
ESTADO CIVIL	
INGRESOS MENSUALES	

1.- Usted actualmente vive en:

- Casa propia
- Prestada
- Arrendada
- Proyecto en construcción

2.- ¿Dentro de su casa, tiene muebles de cocina?

- Si
- No

3.- En caso de poseer muebles de cocina ¿le interesa renovarlos?

- Si
- No

4.- ¿Cuánto tiempo posee sus muebles de cocina?

- Hace menos de 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 15 años
- Más de 15 años

5.- ¿Por qué no ha renovado sus muebles de cocina?

- Porque es muy caro hacerlo
- Porque toma mucho tiempo
- No sé dónde comprarlos
- Otra. Especifique

6.- ¿Cuál sería la principal razón para decidirse por un modelo de muebles de cocina?

- Para modernizarlos
- Porque no son funcionales
- Por limpieza

7.- ¿Cuál es la principal característica que usted busca al adquirir muebles de cocina?

- Precio
- Funcionalidad
- Modernidad
- Practicidad
- Materiales

8.- ¿Cuál es la principal característica que busca en su proveedor de muebles de cocina?

- Ubicación
- Facilidades de pago
- Cumplimiento de plazos de entrega
- Variedad
- Garantías
- Atención personalizada
- Tecnología para visualizar el diseño

9.- ¿Entre qué valor estaría dispuesto a pagar por remodelar su cocina?

- \$1,000.00 - \$1,500.00
- \$1,501.00 - \$2,000.00
- \$2,001.00 - \$2,500.00
- \$2,501.00 - \$3,000.00
- Más de \$3,000.00

10.- ¿Cuál es el método de pago que preferiría utilizar para adquirir sus muebles de cocina?

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Cheques

11.- Cuáles son las marcas más conocidas para realizar compras de muebles modulares de cocina. Ordénelos del 1 al 5, siendo 1 el más conocido para usted y 5 el menos conocido.

- Madeval
- Hogar 2000
- Cocinas Internacionales
- Home Vega
- Ekogar

12.- Cómo calificaría el servicio brindado por estos establecimientos

- Excelente
- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo
- No conoce

13. Por qué razón lo califica así

- No cumplieron
- No atendieron personalmente
- Mala calidad de los muebles
- No hubo facilidades de pago

14. ¿Cuál sería su elección de material al momento de comprar sus muebles de cocina?

- Aglomerado (poner concepto de aglomerado)
- MDF (poner concepto)
- Madera Natural (concepto)

15.- Si es que usted ha comprado muebles de cocina ¿Cuánto tiempo tardó el proceso de compra de muebles de cocina?

- Menos de 15 días
- Entre 15 días y un mes
- Entre un mes y dos meses
- Más de dos meses

16.- ¿Considera que el tiempo del proceso de compra fue...?

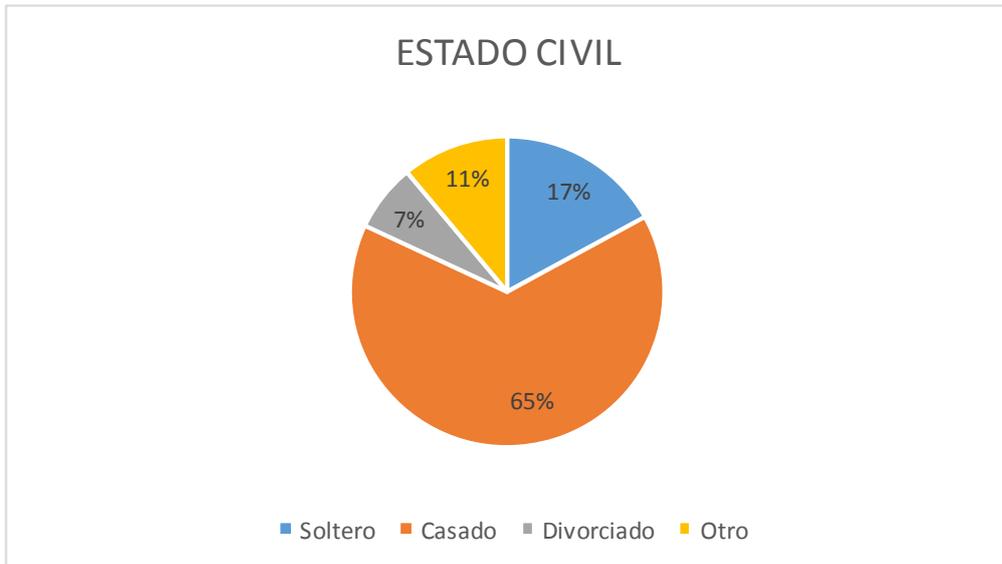
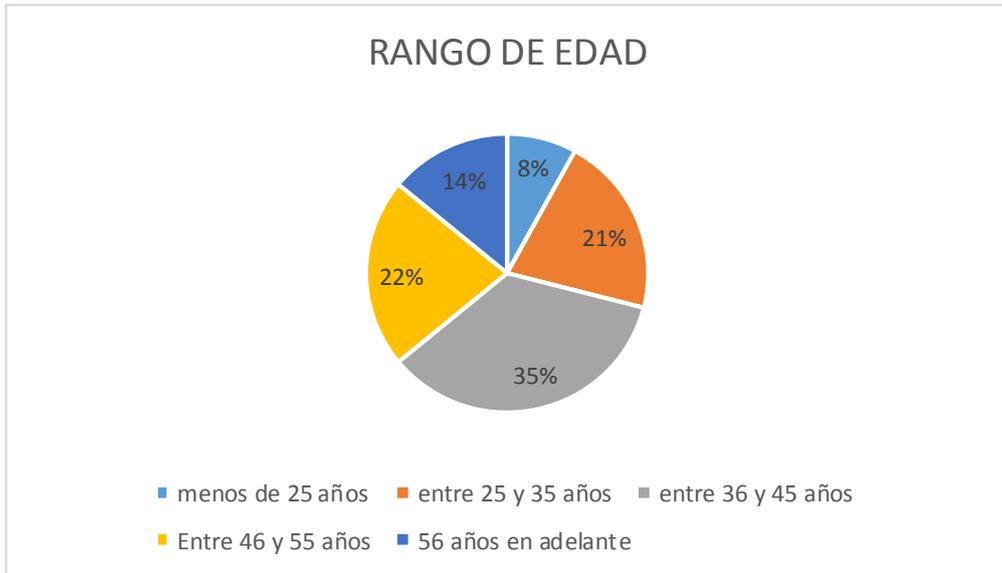
- Rápido
- Normal
- Lento
- Demasiado lento

17.- ¿Qué días le gustaría que se realice la instalación de los muebles de cocina?

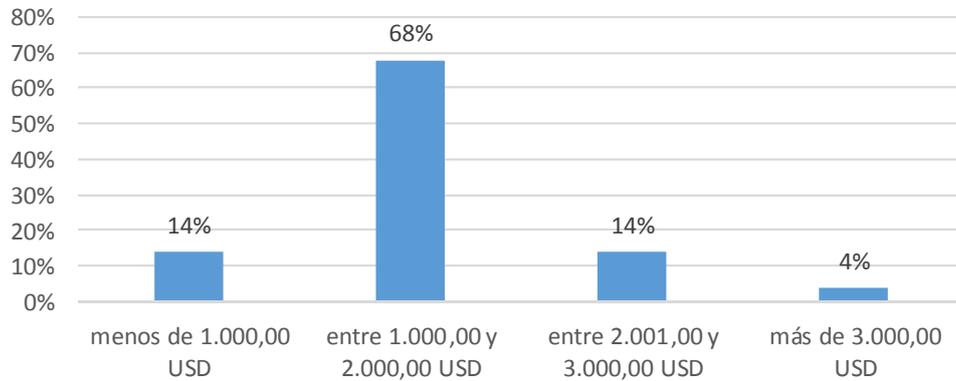
- Días hábiles
- Fines de semana
- Ninguno en particular

## Anexo No. 26

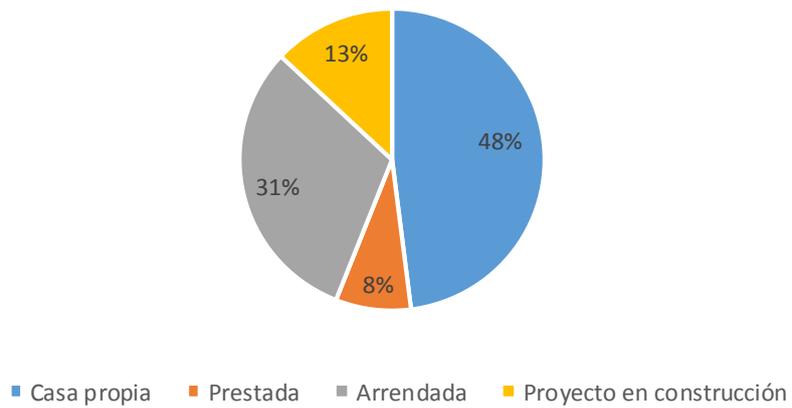
### Tabulación de la encuesta



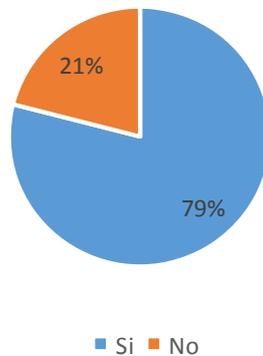
## INGRESOS MENSUALES



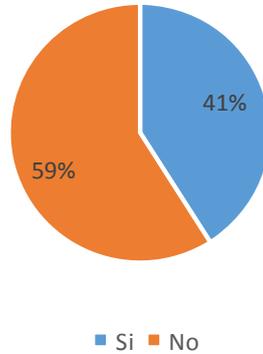
## 1.- Usted actualmente vive en:



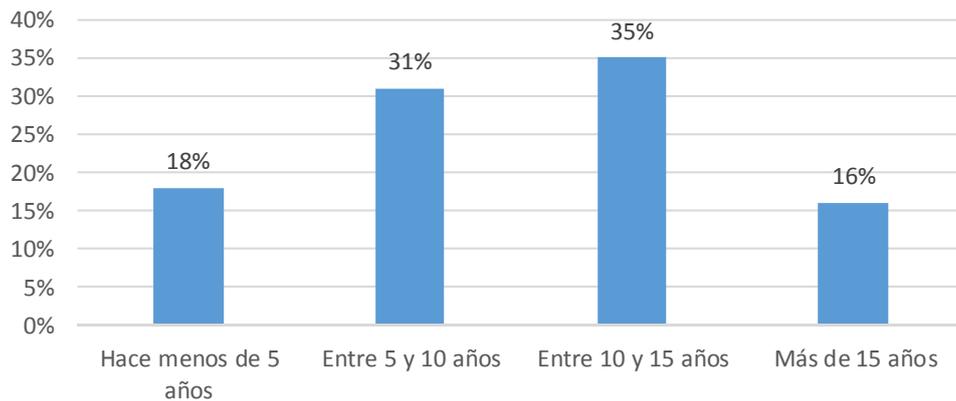
## 2.- ¿Dentro de su casa, tiene muebles de cocina?



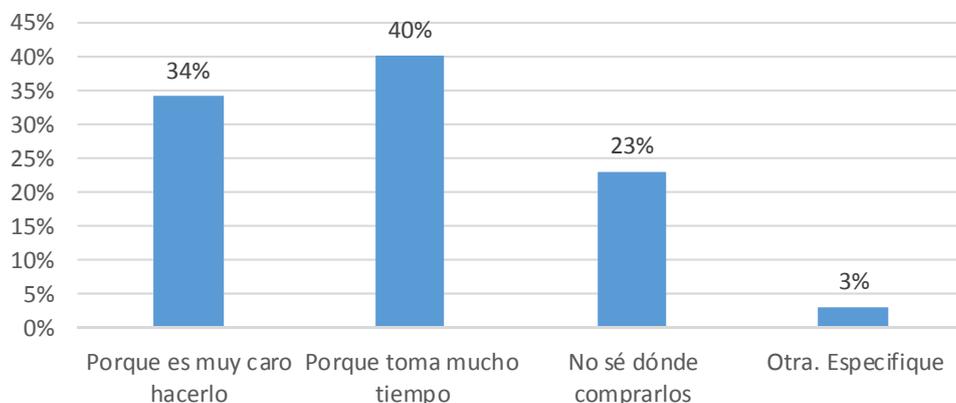
### 3.- En caso de poseer muebles de cocina ¿le interesa renovarlos?



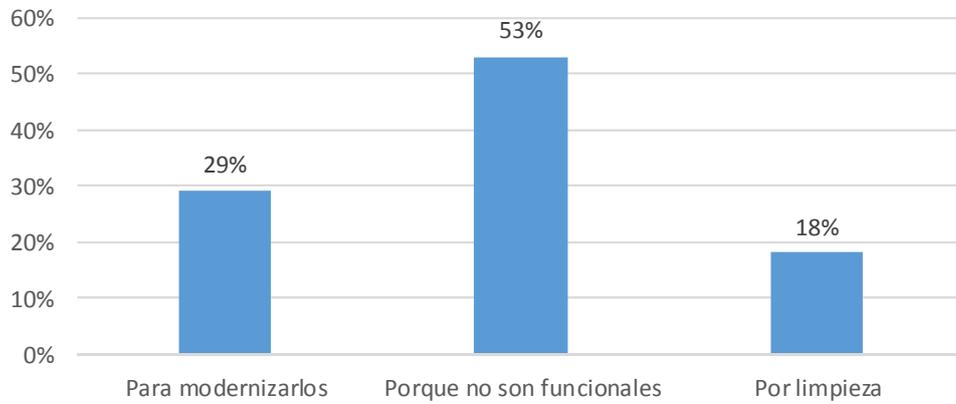
### 4.- ¿Cuánto tiempo posee sus muebles de cocina?



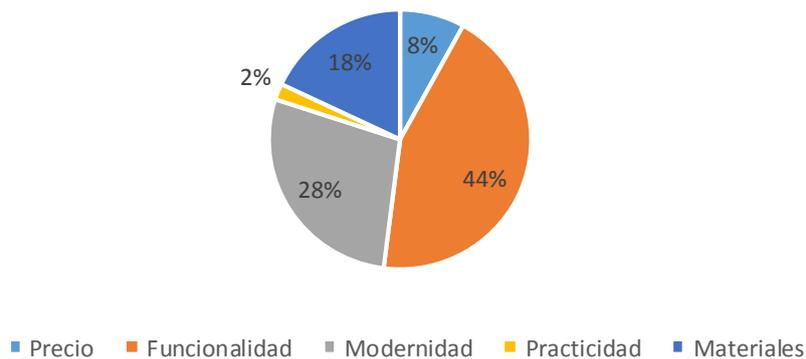
### 5.- ¿Por qué no ha renovado sus muebles de cocina?



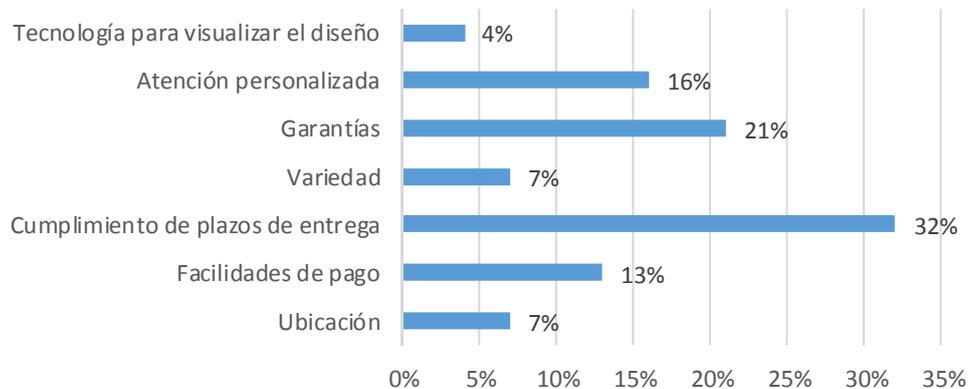
### 6.- ¿Cuál sería la principal razón para decidirse por un modelo de muebles de cocina?



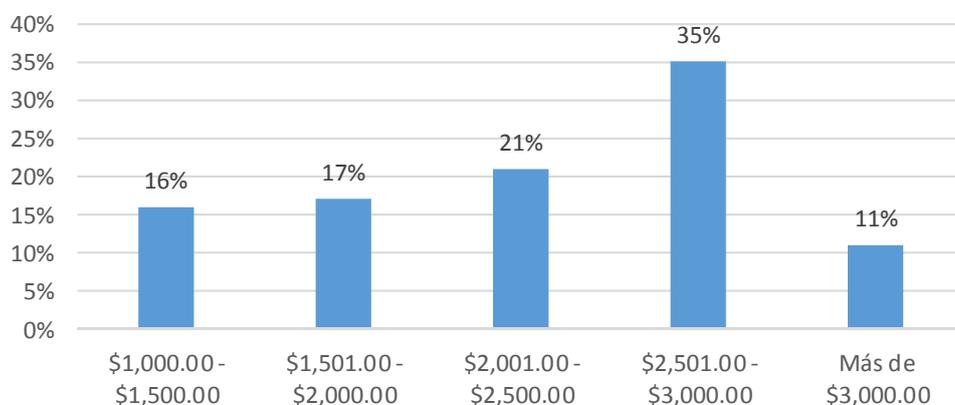
### 7.- ¿Cuál es la principal característica que usted busca al adquirir muebles de cocina?



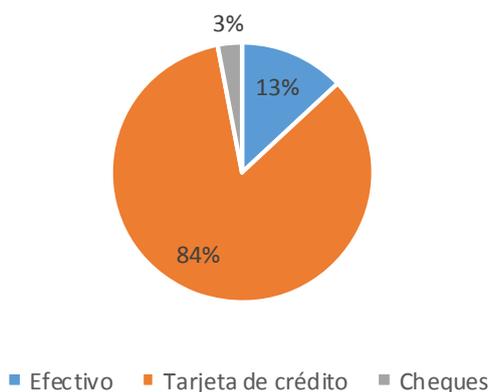
### 8.- ¿Cuál es la principal característica que busca en su proveedor de muebles de cocina?



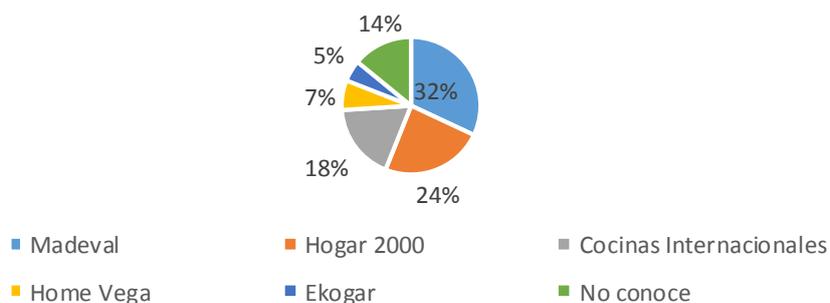
9.- ¿Entre qué valor estaría dispuesto a pagar por remodelar su cocina?



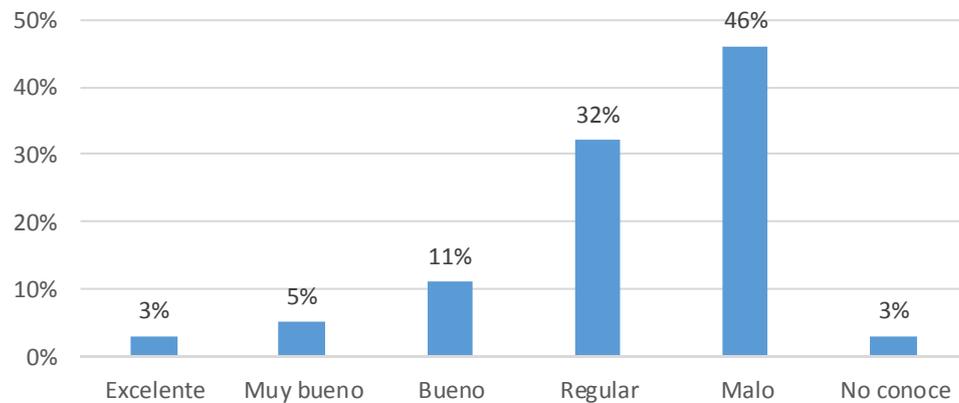
10.- ¿Cuál es el método de pago que preferiría utilizar para adquirir sus muebles de cocina?



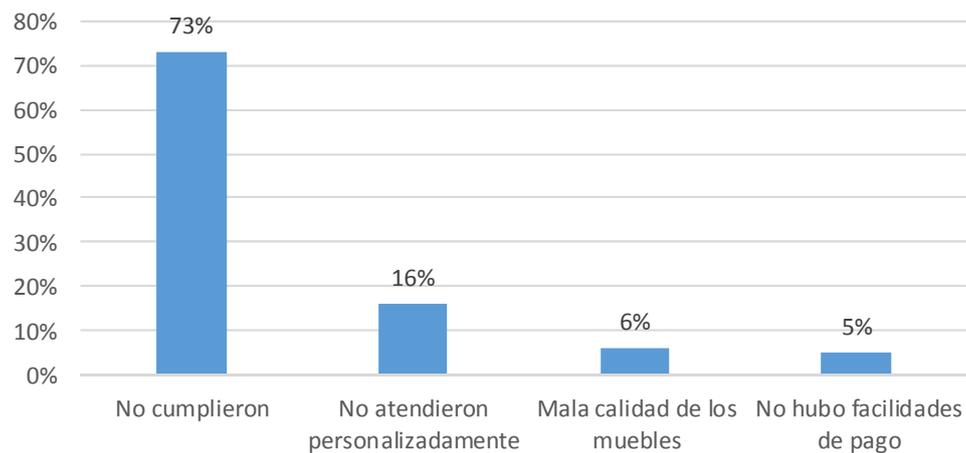
11.- Cuáles son las marcas más conocidas para realizar compras de muebles modulares de cocina. Ordénelos del 1 al 5, siendo 1 el más conocido para usted y 5 el menos conocido.



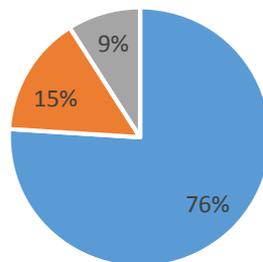
### 12.- Cómo calificaría el servicio brindado por estos establecimientos



### 13. ¿Por qué razón lo califica así?

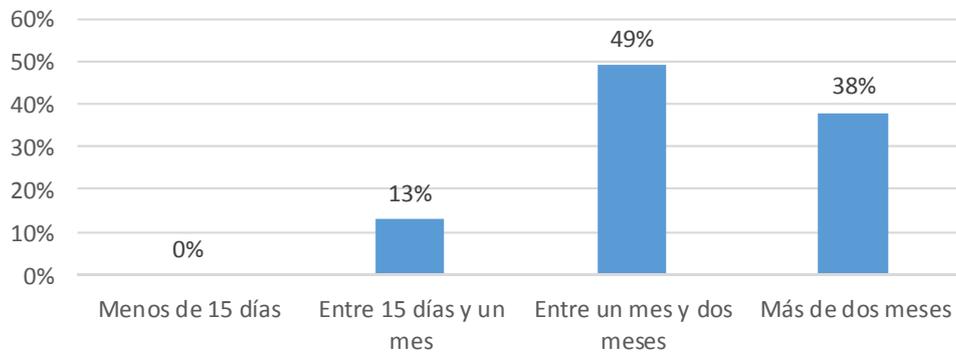


### 14. ¿Cuál sería su elección de material al momento de comprar sus muebles de cocina?

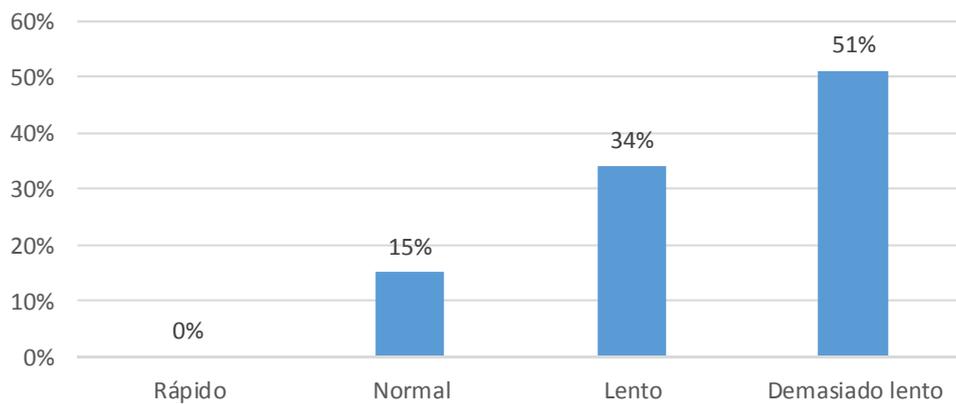


■ Aglomerado ■ MDF ■ Madera Natural

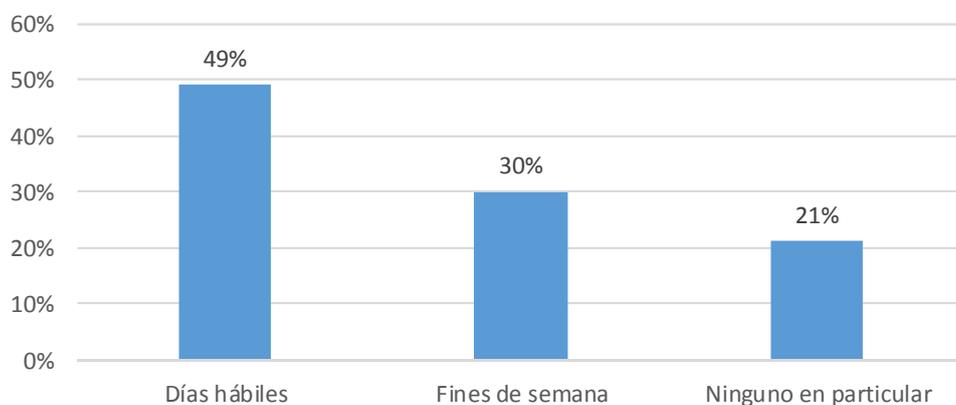
15.- Si es que usted ha comprado muebles de cocina ¿Cuánto tiempo tardó el proceso de compra de muebles de cocina?



16.- ¿Considera que el tiempo del proceso de compra fue...?



17.- ¿Qué días le gustaría que se realice la instalación de los muebles de cocina?



## Anexo No. 27

<b>ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO ESPERADO</b>												
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 1</b>												
Proporcion de ventas	2,08%	6,27%	8,33%	8,33%	16,66%	8,33%	8,33%	8,33%	2,08%	6,27%	8,33%	16,66%
Meses	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
Ventas Unitarias	50	150	200	200	400	200	200	200	50	150	200	400
Precio Promedio de venta	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13	166,13
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>8.293,08</b>	<b>24.998,84</b>	<b>33.212,18</b>	<b>33.212,18</b>	<b>66.424,35</b>	<b>33.212,18</b>	<b>33.212,18</b>	<b>33.212,18</b>	<b>8.293,08</b>	<b>24.998,84</b>	<b>33.212,18</b>	<b>66.424,35</b>
Costos de Materia Prima	4.146,54	12.499,42	16.606,09	16.606,09	33.212,18	16.606,09	16.606,09	16.606,09	4.146,54	12.499,42	16.606,09	33.212,18
Mano de obra directa	1.242,25	3.744,66	4.974,96	4.974,96	9.949,91	4.974,96	4.974,96	4.974,96	1.242,25	3.744,66	4.974,96	9.949,91
Otros costos de venta	536,01	1.615,76	2.146,62	2.146,62	4.293,24	2.146,62	2.146,62	2.146,62	536,01	1.615,76	2.146,62	4.293,24
<b>- COSTO DE VENTAS</b>	<b>5.924,80</b>	<b>17.859,84</b>	<b>23.727,67</b>	<b>23.727,67</b>	<b>47.455,33</b>	<b>23.727,67</b>	<b>23.727,67</b>	<b>23.727,67</b>	<b>5.924,80</b>	<b>17.859,84</b>	<b>23.727,67</b>	<b>47.455,33</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>2.368,28</b>	<b>7.139,00</b>	<b>9.484,51</b>	<b>9.484,51</b>	<b>18.969,02</b>	<b>9.484,51</b>	<b>9.484,51</b>	<b>9.484,51</b>	<b>2.368,28</b>	<b>7.139,00</b>	<b>9.484,51</b>	<b>18.969,02</b>
- Gastos Operacionales	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23	6.748,23
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(4.379,94)</b>	<b>390,78</b>	<b>2.736,28</b>	<b>2.736,28</b>	<b>12.220,79</b>	<b>2.736,28</b>	<b>2.736,28</b>	<b>2.736,28</b>	<b>(4.379,94)</b>	<b>390,78</b>	<b>2.736,28</b>	<b>12.220,79</b>
- Gastos Financieros	735,58	719,33	702,87	686,20	669,32	652,23	634,92	617,39	599,64	581,66	563,46	545,03
- Depreciaciones	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35
+ Otros Ingresos												
- Otros Egresos												
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>(5.261,88)</b>	<b>(474,91)</b>	<b>1.887,06</b>	<b>1.903,73</b>	<b>11.405,12</b>	<b>1.937,70</b>	<b>1.955,01</b>	<b>1.972,54</b>	<b>(5.125,94)</b>	<b>(337,24)</b>	<b>2.026,47</b>	<b>11.529,41</b>
- 15% Participación de Trabajadores			283,06	285,56	1.710,77	290,66	293,25	295,88			303,97	1.729,41
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(5.261,88)</b>	<b>(474,91)</b>	<b>1.604,00</b>	<b>1.618,17</b>	<b>9.694,35</b>	<b>1.647,05</b>	<b>1.661,76</b>	<b>1.676,66</b>	<b>(5.125,94)</b>	<b>(337,24)</b>	<b>1.722,50</b>	<b>9.800,00</b>
- 25% Impuesto a la Renta			401,00	404,54	2.423,59	411,76	415,44	419,16			430,62	2.450,00
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>(5.261,88)</b>	<b>(474,91)</b>	<b>1.203,00</b>	<b>1.213,63</b>	<b>7.270,76</b>	<b>1.235,28</b>	<b>1.246,32</b>	<b>1.257,49</b>	<b>(5.125,94)</b>	<b>(337,24)</b>	<b>1.291,87</b>	<b>7.350,00</b>
- 5% Reserva Legal			60,15	60,68	363,54	61,76	62,32	62,87			64,59	367,50
- 55 % Utilidades Retenidas			628,5675159	634,1196437	3798,973003	645,435771	651,2015634	657,0403892			675,0043763	3840,375609
<b>= UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC</b>	<b>\$ (5.261,88)</b>	<b>\$ (474,91)</b>	<b>\$ 514,28</b>	<b>\$ 518,83</b>	<b>\$ 3.108,25</b>	<b>\$ 528,08</b>	<b>\$ 532,80</b>	<b>\$ 537,58</b>	<b>\$ (5.125,94)</b>	<b>\$ (337,24)</b>	<b>\$ 552,28</b>	<b>\$ 3.142,13</b>
<b>FEO</b>	<b>(4.379,94)</b>	<b>390,78</b>	<b>2.052,23</b>	<b>2.046,18</b>	<b>8.086,44</b>	<b>2.033,87</b>	<b>2.027,59</b>	<b>2.021,24</b>	<b>(4.379,94)</b>	<b>390,78</b>	<b>2.001,69</b>	<b>8.041,38</b>

## Anexo No. 28

<b><u>NOMINA PERSONAL DE PLANTA</u></b>													
COMISIÓN VENDEDORES		4%											
COMISIÓN INSTALADORES		8%											
<b>PERSONAL PARA AÑO 1</b>													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	1er. Año	2do. Año	3ro. Año	4to. Año	5to. Año
1	INSTALADORES	664,51	2	15.948,22	1.329,02	264,00	1.937,71	664,51	20.143,46	28.614,39	37.594,36	47.175,97	57.901,38
2	VENDEDORES	886,0124444	3	31.896,45	2.658,04	264,00	3.875,42	886,01	39.579,92	56.957,65	74.497,05	94.080,82	115.531,63
TOTAL		1550,521778	5	47.844,67	3.987,06	528,00	5.813,13	1.550,52	<b>59.723,38</b>	<b>85.572,05</b>	<b>112.091,41</b>	<b>141.256,79</b>	<b>173.433,01</b>
<b>PERSONAL PARA AÑO 2</b>													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	2do. Año				
1	INSTALADORES	621,94	3	22.389,96	1.865,83	264,00	2.720,38	621,94	27.862,11				
2	VENDEDORES	1243,886693	3	44.779,92	3.731,66	264,00	5.440,76	1.243,89	55.460,23				
TOTAL		1865,830039	6	67.169,88	5.597,49	528,00	8.161,14	1.865,83	83.322,34				
<b>PERSONAL PARA AÑO 3</b>													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	3ro. Año				
1	INSTALADORES	818,99	3	29.483,75	2.456,98	264,00	3.582,28	818,99	36.606,00				
2	VENDEDORES	1228,489745	4	58.967,51	4.913,96	264,00	7.164,55	1.228,49	72.538,51				
TOTAL		2047,482909	7	88.451,26	7.370,94	528,00	10.746,83	2.047,48	109.144,51				
<b>PERSONAL PARA AÑO 4</b>													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	4to. Año				
1	INSTALADORES	776,31	4	37.262,75	3.105,23	264,00	4.527,42	776,31	45.935,71				
2	VENDEDORES	1552,61448	4	74.525,50	6.210,46	264,00	9.054,85	1.552,61	91.607,42				
TOTAL		2328,92172	8	111.788,24	9.315,69	528,00	13.582,27	2.328,92	137.543,12				
<b>PERSONAL PARA AÑO 5</b>													
ITEM	CONCEPTO	SALARIO MES	CANTIDAD	ANUAL	13er.	14to.	IESS	F.R.	5to. Año				
1	INSTALADORES	953,82	4	45.783,36	3.815,28	264,00	5.562,68	953,82	56.379,14				
2	VENDEDORES	1907,640151	4	91.566,73	7.630,56	264,00	11.125,36	1.907,64	112.494,29				
TOTAL		2861,460227	8	137.350,09	11.445,84	528,00	16.688,04	2.861,46	168.873,43				

## Anexo No. 29

<b>ESTADO DE RESULTADOS MENSUALIZADO ESPERADO</b>												
<b>AL 31 DE DICIEMBRE DE AÑO 2</b>												
Proporción de ventas	2,08%	6,27%	8,33%	8,33%	16,66%	8,33%	8,33%	8,33%	2,08%	6,27%	8,33%	16,66%
Meses	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
	MES 13	MES 14	MES 15	MES 16	MES 17	MES 18	MES 19	MES 20	MES 21	MES 22	MES 23	MES 24
Ventas Unitarias	67	201	266	266	533	266	266	266	67	201	266	533
Precio Promedio de venta	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97	174,97
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>	<b>11.642,78</b>	<b>35.096,26</b>	<b>46.627,09</b>	<b>46.627,09</b>	<b>93.254,19</b>	<b>46.627,09</b>	<b>46.627,09</b>	<b>46.627,09</b>	<b>11.642,78</b>	<b>35.096,26</b>	<b>46.627,09</b>	<b>93.254,19</b>
Costos de Materia Prima	5.676,57	17.111,59	22.733,59	22.733,59	45.467,17	22.733,59	22.733,59	22.733,59	5.676,57	17.111,59	22.733,59	45.467,17
Mano de obra directa	1.779,90	5.365,37	7.128,15	7.128,15	14.256,30	7.128,15	7.128,15	7.128,15	1.779,90	5.365,37	7.128,15	14.256,30
Otros costos de venta	748,43	2.256,09	2.997,33	2.997,33	5.994,65	2.997,33	2.997,33	2.997,33	748,43	2.256,09	2.997,33	5.994,65
<b>- COSTO DE VENTAS</b>	<b>8.204,90</b>	<b>24.733,05</b>	<b>32.859,06</b>	<b>32.859,06</b>	<b>65.718,13</b>	<b>32.859,06</b>	<b>32.859,06</b>	<b>32.859,06</b>	<b>8.204,90</b>	<b>24.733,05</b>	<b>32.859,06</b>	<b>65.718,13</b>
<b>= UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>3.437,88</b>	<b>10.363,21</b>	<b>13.768,03</b>	<b>13.768,03</b>	<b>27.536,06</b>	<b>13.768,03</b>	<b>13.768,03</b>	<b>13.768,03</b>	<b>3.437,88</b>	<b>10.363,21</b>	<b>13.768,03</b>	<b>27.536,06</b>
- Gastos Operacionales	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80	8.085,80
<b>= UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>(4.647,93)</b>	<b>2.277,41</b>	<b>5.682,23</b>	<b>5.682,23</b>	<b>19.450,26</b>	<b>5.682,23</b>	<b>5.682,23</b>	<b>5.682,23</b>	<b>(4.647,93)</b>	<b>2.277,41</b>	<b>5.682,23</b>	<b>19.450,26</b>
- Gastos Financieros	526,36	507,45	488,31	468,92	449,29	429,41	409,28	388,89	368,25	347,34	326,17	304,73
- Depreciaciones	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35	146,35
+ Otros Ingresos												
- Otros Egresos												
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMP. Y PART.</b>	<b>(5.320,64)</b>	<b>1.623,60</b>	<b>5.047,56</b>	<b>5.066,95</b>	<b>18.854,61</b>	<b>5.106,46</b>	<b>5.126,59</b>	<b>5.146,98</b>	<b>(5.162,53)</b>	<b>1.783,71</b>	<b>5.209,70</b>	<b>18.999,17</b>
- 15% Participación de Trabajadores		243,54	757,13	760,04	2.828,19	765,97	768,99	772,05		267,56	781,46	2.849,88
<b>= UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>(5.320,64)</b>	<b>1.380,06</b>	<b>4.290,43</b>	<b>4.306,91</b>	<b>16.026,42</b>	<b>4.340,49</b>	<b>4.357,60</b>	<b>4.374,93</b>	<b>(5.162,53)</b>	<b>1.516,16</b>	<b>4.428,25</b>	<b>16.149,30</b>
- 25% Impuesto a la Renta		345,01	1.072,61	1.076,73	4.006,60	1.085,12	1.089,40	1.093,73		379,04	1.107,06	4.037,32
<b>= UTILIDAD NETA</b>	<b>(5.320,64)</b>	<b>1.035,04</b>	<b>3.217,82</b>	<b>3.230,18</b>	<b>12.019,81</b>	<b>3.255,37</b>	<b>3.268,20</b>	<b>3.281,20</b>	<b>(5.162,53)</b>	<b>1.137,12</b>	<b>3.321,19</b>	<b>12.111,97</b>
- 5% Reserva Legal		51,75	160,89	161,51	600,99	162,77	163,41	164,06		56,86	166,06	605,60
- 55 % Utilidades Retenidas		540,81	1.681,31	1.687,77	6.280,35	1.700,93	1.707,64	1.714,43		594,14	1.735,32	6.328,51
<b>= UTILIDADES A DISPOSICIÓN DEL ACC</b>	<b>(5.320,64)</b>	<b>442,48</b>	<b>1.375,62</b>	<b>1.380,90</b>	<b>5.138,47</b>	<b>1.391,67</b>	<b>1.397,16</b>	<b>1.402,71</b>	<b>(5.162,53)</b>	<b>486,12</b>	<b>1.419,81</b>	<b>5.177,87</b>
<b>FEO</b>	<b>(4.647,93)</b>	<b>1.688,85</b>	<b>3.852,49</b>	<b>3.845,46</b>	<b>12.615,46</b>	<b>3.831,14</b>	<b>3.823,84</b>	<b>3.816,45</b>	<b>(4.647,93)</b>	<b>1.630,81</b>	<b>3.793,71</b>	<b>12.563,06</b>

## Anexo No. 30

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>						
<b>ESCENARIO OPTIMISTA</b>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
FEO	-	49.002,50	72.774,18	119.094,90	166.640,15	221.861,57
<b>II. Δ Capital de trabajo Neto</b>						
Inv. Inicial en CT	79.584,72	(17.317,21)	(22.078,39)	(26.088,23)	(31.010,69)	(36.106,63)
Δ en CT		(96.901,93)	(4.761,18)	(4.009,84)	(4.922,46)	(5.095,93)
Recuperación de CT						84.680,65
<b>Δ Total en CT neto</b>	<b>(79.584,72)</b>	<b>(96.901,93)</b>	<b>(4.761,18)</b>	<b>(4.009,84)</b>	<b>(4.922,46)</b>	<b>79.584,72</b>
<b>III. Gastos de Capital</b>						
Inv. Inicial en GC	(15.256,98)	(12.205,58)	(9.154,19)	(6.102,79)	(3.051,40)	-
Δ en GC		(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)
Valor de rescate después de Imp						975,70
<b>Gastos de Capital Totales</b>	<b>(15.256,98)</b>					<b>975,70</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	<b>(94.841,70)</b>	<b>(47.899,43)</b>	<b>68.013,00</b>	<b>115.085,06</b>	<b>161.717,69</b>	<b>302.421,99</b>

<b>VAN</b>	\$ 132.074,17
<b>TIR</b>	53%

<b>COSTO DE RECURSOS PROPIOS</b>	
Costo de Capital	25,33%
$CAPM = rf_0 + \beta_e(r_m - rf) + Rp$	
rf = Tasa libre de riesgo	3,08%
βe = Beta Apalancada	2,13
$\beta_e = [1 + (1 - t) * \frac{D}{E}] \beta_a$	
t = Tasa de impuesto a la renta	33,70%
D/E = Nivel de apalancamiento o	150,00%
βa = Beta Desapalancada	1,07
rm - rf = Premio por riesgo	7,65%
rm	11,26%
rf	3,61%
Rp = Riesgo País	5,92%

## Anexo No. 31

<b>FLUJO DE EFECTIVO DEL PROYECTO</b>						
<b>ESCENARIO PESIMISTA</b>						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
<b>I. Flujo de Efectivo Operativo</b>						
FEO	-	24.392,28	19.405,26	27.851,53	33.783,18	40.888,89
<b>II. Δ Capital de trabajo Neto</b>						
Inv. Inicial en CT	74.730,52	(12.991,16)	(13.247,03)	(13.044,12)	(13.291,06)	(13.539,07)
Δ en CT		(87.721,68)	(255,88)	202,92	(246,94)	(248,01)
Recuperación de CT						74.978,53
<b>Δ Total en CT neto</b>	<b>(74.730,52)</b>	<b>(87.721,68)</b>	<b>(255,88)</b>	<b>202,92</b>	<b>(246,94)</b>	<b>74.730,52</b>
<b>III. Gastos de Capital</b>						
Inv. Inicial en GC	(15.256,98)	(12.205,58)	(9.154,19)	(6.102,79)	(3.051,40)	-
Δ en GC		(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)	(3.051,40)
Valor de rescate después de Imp						975,70
<b>Gastos de Capital Totales</b>	<b>(15.256,98)</b>					<b>975,70</b>
<b>TOTAL FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO</b>	(89.987,50)	(63.329,40)	19.149,38	28.054,45	33.536,24	116.595,11

<b>VAN</b>	(\$ 62.769,56)
<b>TIR</b>	7%

<b>COSTO DE RECURSOS PROPIOS</b>	
Costo de Capital	25,33%
$CAPM = rf_0 + \beta_e(r_m - rf) + Rp$	
rf = Tasa libre de riesgo	3,08%
βe = Beta Apalancada	2,13
$\beta_e = [1 + (1 - t) * \frac{D}{E}] \beta_a$	
t = Tasa de impuesto a la renta	33,70%
D/E = Nivel de apalancamiento o	150,00%
βa = Beta Desapalancada	1,07
rm - rf = Premio por riesgo	7,65%
rm	11,26%
rf	3,61%
Rp = Riesgo País	5,92%