



**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño, fabricación y  
distribución de Mobiliario Infantil especializado**

**Melanie Andrea Lowndes Carrera**

**Fabrizio Noboa, Ph.D., Director de Tesis**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Máster en  
Administración de Empresas

Quito, noviembre de 2013

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Título de la tesis: Plan de negocios para la creación de una empresa de diseño,  
fabricación y distribución de mobiliario infantil especializado**

**Melanie Andrea Lowndes Carrera**

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas y Director de la Tesis .....

Matías Santana, PhD  
Miembro del Comité .....

Néstor Jaramillo, Dr.  
Miembro del Comité .....

Magdalena Barreiro, PhD  
Decana del Colegio de Administración .....

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Quito, noviembre del 2013

## © DERECHOS DE AUTOR

Por medio del presente documento certifico que he leído la Política de Propiedad Intelectual de la Universidad San Francisco de Quito y estoy de acuerdo con su contenido, por lo que los derechos de propiedad intelectual del presente trabajo de investigación quedan sujetos a lo dispuesto en la Política.

Asimismo, autorizo a la USFQ para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de investigación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Firma: \_\_\_\_\_

Nombre: Melanie Andrea Lowndes Carrera

C. I.: 1714076740

Lugar: Quito - Ecuador

Fecha: Noviembre de 2013

## **Dedicatoria**

A la memoria de mi abuelito materno Germán Carrera quien siempre ha sido una inspiración y apoyo para la culminación de este sueño, siendo ejemplo y fuente de tenacidad, valores y enseñanzas que los mantendré conmigo el resto de mi vida.

A mi hijo Juan Esteban quien es mi inspiración y quien me da las fuerzas todos los días para conseguir mis metas y para quien quiero ser un ejemplo en lo personal y profesional.

## **Agradecimientos**

A Dios en primer lugar y sobre todas las cosas por darme esta oportunidad invaluable y quien permitió que culmine este importante logro, a mis padres, hermanos y a todas las personas de una y otra forma me apoyaron.

## Resumen

El presente documento propone la creación de “Mundo Infantil”, que surge del potencial que tiene la implementación de una empresa que fabrique y comercialice mobiliario infantil especializado, refiriéndose como muebles infantiles no solo los que en la actualidad se encuentran en el mercado como el mobiliario para los dormitorios de los niños, sino mas bien una solución integral de mobiliario infantil que satisfaga las necesidades tanto de los padres de familia como de los directores o dueños de unidades educativas que necesiten amoblar cualquier espacio. Entre los productos que se comercializarán están: camas, cunas, armarios, closets, escritorios de hogar, mesas de trabajo, pupitres, lockers, sillas escolares, accesorios.

La empresa estará dividida en la parte de producción la cual contará con un galpón en la zona industrial donde se fabricará el mobiliario y una sala de exhibición ubicado estratégicamente en la ciudad de Quito donde operará la parte comercial y administrativa.

Los clientes objetivos para este proyecto son las unidades educativas quienes han expresado la necesidad de contar con un proveedor de mobiliario escolar que se preocupe no solo del mueble con sus necesidades básicas sino que ofrezca ergonomía, diseño y personalización; además, los padres de familia quienes necesitan una asesoría el momento de comprar el mueble para la habitación o estudio de sus hijos ya que hoy en día la optimización del espacio y el confort son fundamentales.

Para conseguir resultados exitosos se han aplicado estrategias de marketing mix que ayudan a definir el mejor producto, precio, plaza, y promoción, así como la estrategia de diferenciación, que enfatiza un correcto proceso de producción en el que se involucra la parte comercial, el cliente y en si la producción del mobiliario.

## **Abstract**

The present document proposes the creation of “Mundo Infantil”, which raise from the potential that the implementation of a company for manufacturing and selling specialized children´s furniture has in the Ecuadorian market, speaking not just about bedroom furniture but a complete solution to fulfill the parents and school Directors and owner´s needs. Among the products to be sold are: beds, cots, wardrobes, home desks, office desks, lockers, school chairs and accessories.

The company will be divided in the production part, which will have a facility in the industrial zone where the furniture will be manufactured, and the exhibition store placed in the city of Quito, where the commercial and administrative areas will operate.

The target customers for this project are the educational institutes, which have expressed the need of having a scholar furniture provider who cares not only about basic features of the furniture but also about the ergonomics, design and customization, and on the other hand the family parents who needs advise when they buy furniture for their children bedrooms or study, because nowadays space optimization and comfort are essentials.

To obtain successful outcomes, three marketing mix strategies were included to define the best product, price, place and promotion, as well as a differentiation strategy. In regard of the company operation, a special emphasis has been placed on a correct production process, where the commercial area, the customer and the furniture production are interlinked. In the financial part, the method of present net value was used.

## Tabla de Contenido

1.	Análisis del Macro Entorno .....	13
	Tendencias de Macro Entorno .....	13
	Fuerzas Sectoriales.....	14
	Análisis de la competencia.....	15
2.	Oportunidad de negocio.....	18
	Diseño de la investigación de mercado.....	19
	Realización de la Investigación de Mercado.....	19
	Resultados de la investigación de mercados .....	20
3.	Definición Estratégica .....	24
	Estrategia Genérica .....	24
	Posicionamiento Estratégico .....	24
	Recursos y capacidades distintivas .....	26
	Organigrama Inicial y Grupos de trabajo.....	27
4.	Plan Comercial .....	29
	Producto .....	29
	Precio .....	30
	Plaza.....	31
	Promoción.....	31
	Publicidad .....	32
	Copy Strategy o Brief Creativo.....	32
5.	Plan de Operaciones .....	34
	Matriz Proceso – Producto.....	34
	Proceso de comercialización .....	35
	Proceso de Producción.....	36
	Producción dentro la planta.....	36
	Diseño del Layout de la planta.....	38

Política operacional de inventarios .....	39
Política contable de Inventarios .....	39
Política de calidad .....	39
<b>6. Plan Financiero .....</b>	<b>41</b>
Horizonte temporal del proyecto.....	41
Pronóstico de Ventas.....	41
Costeo del Producto .....	41
Figura Legal .....	42
Supuesto Generales .....	42
Balance General Proyectado .....	43
Política de pago de dividendos.....	44
Política de impuestos .....	44
Nivel de endeudamiento.....	45
Método de valoración.....	45
Costos de oportunidad y costos hundidos .....	46
Selección de la tasa descuento .....	46
Flujo de efectivo proyectado.....	47
Estado de resultados proyectado .....	47
Balance general proyectado .....	47
Punto de equilibrio .....	47
Análisis de sensibilidad.....	48
ANEXO 1. Análisis sectorial utilizando el método de las cinco fuerzas de Porter .....	51
ANEXO 2. Encuesta realizada para el análisis de la competencia .....	55
ANEXO 3. Listado de empresas competidoras en la ciudad de Quito .....	58
ANEXO 4. Guía para la entrevista en profundidad .....	59
ANEXO 5. Especificaciones técnicas de la fórmula.....	61
ANEXO 6. Hoja de vida Gerente General Mundo Infantil.....	63

ANEXO 7. Lista de precios .....	67
ANEXO 8. Mapa de proceso de calidad .....	68
ANEXO 9. Detalle de inversión inicial.....	69
ANEXO 10: Costo de producción variable.....	70
ANEXO 11. Flujo de efectivo proyectado .....	71
ANEXO 12. Flujo de caja descontado .....	72
ANEXO 13. Balances proyectados .....	73

## Tabla de figuras

Figura 1. Análisis sectorial.....	14
Figura 2. Mapa Estratégico.....	17
Figura 3. Análisis cuantitativo. ....	22
Figura 4. Organigrama.....	27
Figura 5. Ubicación de la empresa propuesta en la matriz producto-proceso. ....	35
Figura 6. Proceso de comercialización. ....	35
Figura 7. Proceso de producción.. ....	36
Figura 8 Diagrama de la planta.....	38
Figura 10. Especificaciones de la fórmica.....	61
Figura 11. Foto de composición de la plancha de fórmica.....	62
Figura 12. Proceso de calidad. Gráfico que describe el mapa del proceso de calidad .....	68

## 1. Análisis del Macro Entorno

### Tendencias de Macro Entorno

Existen tres tendencias muy claras que alientan a la creación de un negocio de diseño, fabricación y distribución de mobiliario infantil en la ciudad de Quito: a) El incremento en la cantidad de niños ; b) El crecimiento de las unidades educativas y centros de desarrollo infantil; c) El aumento de las licitaciones referentes a mobiliario infantil escolar en el Instituto de Compras Públicas.

En primer lugar, según los datos estadísticos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2012), en los últimos años se ha observado un incremento importante en la población de menores con edades entre 0 y 9 años. En el rango mencionado, se registró una población de 2'089.038 en el 2001 y en el 2010 fueron 2'698.681, evidenciando un crecimiento del 9,70 % en una década.

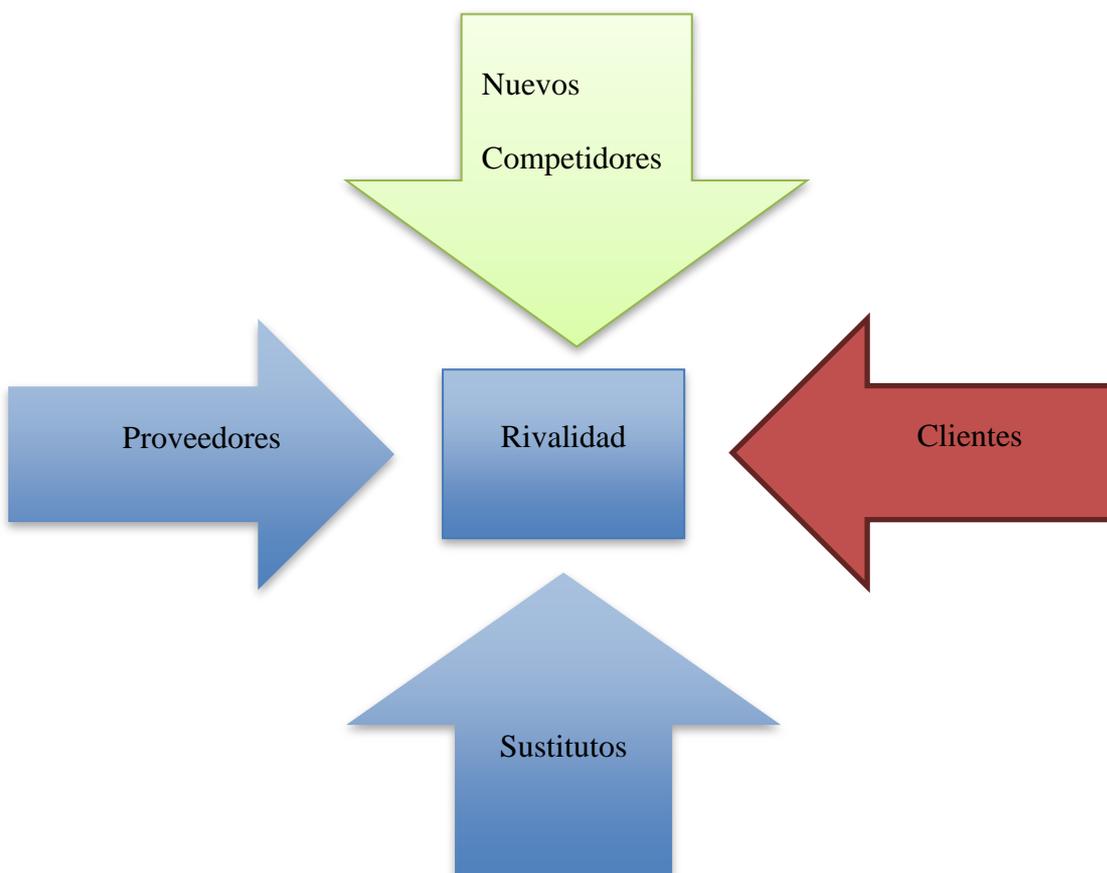
En segundo lugar, de acuerdo a información del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2010), Ecuador contaba con un total de 21.133 unidades educativas en el periodo 1991-1992, y para el periodo de 2004-2005 el número se incrementó significativamente a 29.244 unidades educativas, las cuales requieren de infraestructura apropiada como pupitres, sillas, mesas, pizarrones, y demás mobiliario infantil.

En tercer lugar, según el Portal de Compras Públicas (2013), en el último año se han registrado 926 procesos de licitación lanzados por instituciones educativas a nivel primario y pre-escolar, incremento bastante significativo en relación a los 234 procesos encontrados en el periodo del 2007 al 2010. En estos procesos el principal requerimiento fue la dotación de mobiliario infantil para escuelas y centros infantiles en zonas urbanas y rurales. Esto viene de la mano con un presupuesto de 4.000 millones de dólares que el gobierno nacional ha dotado para el 2012, con el principal objetivo de mejorar la infraestructura de las escuelas.

El crecimiento en la población de niños de 0 a 9 años en el Ecuador en los últimos años, el incremento significativo de unidades educativas que requieren ser amobladas y la preocupación del gobierno por dotar a las instituciones educativas con mobiliario acorde a las necesidades de los niños justifica la creación de una empresa en el negocio de mobiliario infantil especializado.

### **Fuerzas Sectoriales**

Para determinar la rentabilidad promedio en el largo plazo en el sector de fabricación, diseño y comercialización de mobiliario infantil en Ecuador, se empleó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El gráfico 1 resume el análisis sectorial.



*Figura 1.* Análisis sectorial. La figura ilustra un análisis de la industria utilizando el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis sectorial determinó que la industria es atractiva. Se puede superar el costo de oportunidad del capital ya que existe solamente una fuerza que es completamente contraria a la rentabilidad (poder de negociación de clientes); existe una fuerza que amenaza levemente como lo es el ingreso de los nuevos competidores; la rivalidad, el poder de negociación de proveedores y la amenaza de los productos sustitutos es tienen un impacto neutro en la rentabilidad. El análisis a profundidad puede verse en el Anexo 1.

### **Análisis de la competencia**

A través de una breve encuesta realizada a veinte madres de familia se encontró que el nivel de recordación de una empresa que se dedique a la fabricación de mobiliario infantil es muy bajo, apenas el 30 % de las encuestadas identificaron empresas que proveen directamente mobiliario infantil, entre ellas: Teen Kids, Carrusel, Mi Cuartito, D Mijo; el 70% restante de las encuestada recordaban a empresas cuya especialización no es el mobiliario infantil; sino mas bien empresas que dotan de mobiliario para el hogar en general. La encuesta está detallada en el Anexo 2.

De igual forma por medio de entrevistas personales a directoras de prestigiosos centros educativos, se encontró que entre los principales proveedores del mobiliario infantil institucional estaban talleres pequeños dirigidos por artesanos, los cuales no les brindan un servicio personalizado ni asesoría profesional por las limitaciones propias de un negocio artesanal; apenas una de las entrevistadas recordó una empresa que ofrece mobiliario infantil institucional.

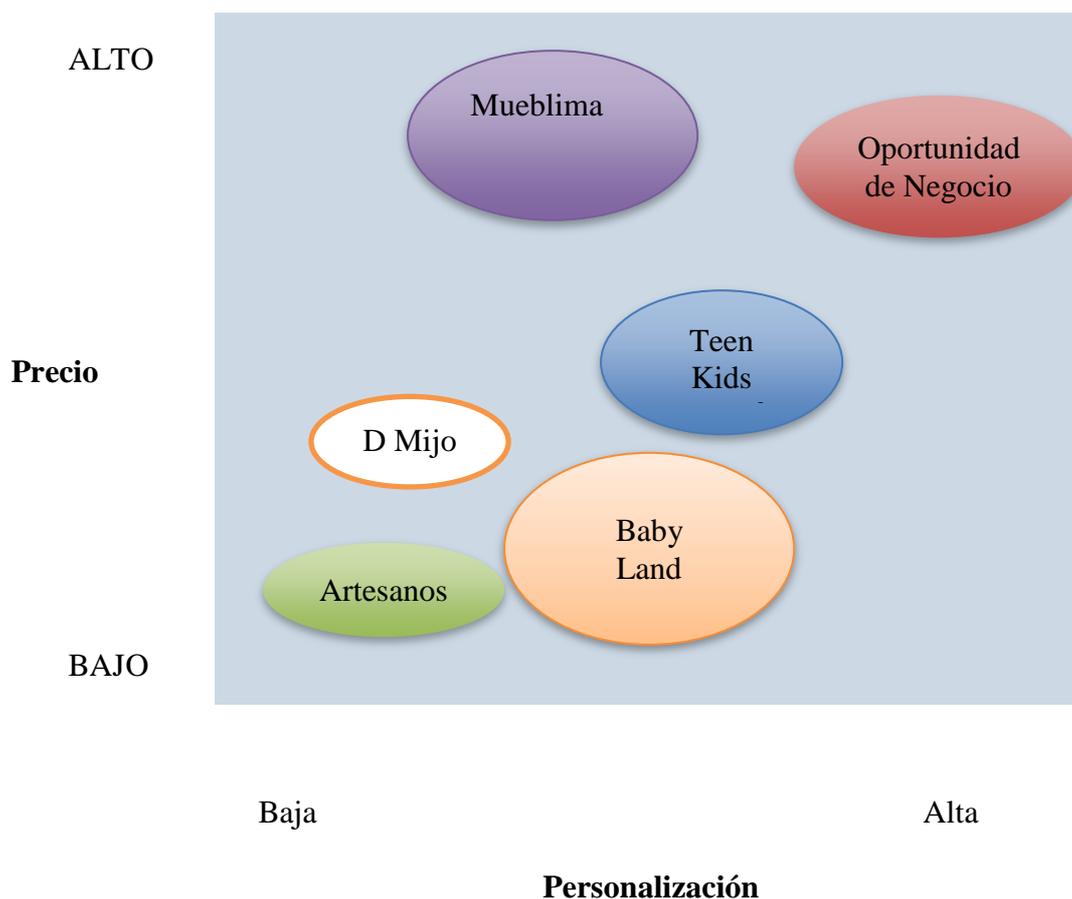
Complementando esta investigación, se identificó en el mercado a las empresas que se dedican a la fabricación y comercialización de mobiliario de oficina y que cuentan con mobiliario infantil institucional como una línea complementaria sin mayor relevancia dentro de su portafolio de productos. Las empresas encontradas se detallan en el Anexo 3.

Se encontraron varios atributos de importancia para los consumidores al momento

de buscar mobiliario infantil, dichas variables están íntimamente ligadas a: variedad en diseños y colores, asesoría en la elección de acabados, servicio personalizado y atención en su casa, tiempo de entrega, fabricación de mobiliario a medida, tiempo de garantía, precio, funcionalidad, calidad, seguridad, comodidad. Para las directoras de las escuelas entre los principales atributos que se buscan están la funcionalidad y durabilidad, y una variable mencionada en 90% de las encuestadas fue el precio.

En consecuencia, los fabricantes de mobiliario infantil en Ecuador pueden clasificarse según el nivel de personalización y el nivel de precio. El nivel de personalización puede ser bajo o alto, si es bajo quiere decir que el mobiliario no cuenta con características especiales, particulares y de adaptabilidad sino que se rigen a estándares de diseño y fabricación en grandes volúmenes, y si es alto quiere decir que el mobiliario se fabrica de forma diferente para cada cliente, tomando en cuenta propiedades especiales de diseño, color y funcionalidad acordes a necesidades y gustos particulares.

El precio es otro de los atributos considerado por los clientes en el momento de la elección de un producto de mobiliario, su impacto depende en gran parte de los ingresos económicos, gustos y estrato social al que pertenecen los consumidores. Un precio bajo permite el acceso a un segmento de mercado con ingresos bajos y poco exigente en diseño y calidad de los productos, mientras que un precio alto viene de la mano con mayor nivel de exigencia, ya que el segmento de población que tiene acceso a este tipo de productos demanda más especialización, diseño y calidad. Las variables mencionadas permiten clasificar a los competidores relevantes para este plan de negocios como se aprecia en la Figura 2.



*Figura 2.* Mapa Estratégico. La figura ilustra un análisis de las variables que permiten clasificar a los competidores relevantes del sector.

Ningún competidor ha optado por competir con diseño personalizado y precio medio alto, por lo cual existe un espacio que puede ser estratégicamente aprovechado con un producto como lo es el mobiliario infantil especializado. Las empresas que existen en el mercado ecuatoriano no brindan la facilidad de ajustarse a las necesidades del cliente en temas de diseño, sino que se rigen a estándares de diseño de mobiliario adoptados hace varios años, utilizando frecuentemente materiales que no brindan el confort al usuario y que por su origen no brindan garantías de durabilidad, lo que ha hecho que el sector del mobiliario infantil se vea rezagado y no se pueda exigir un mejor precio dentro del mercado.

## 2. Oportunidad de negocio

El presente plan de negocios pretende explotar una oportunidad en el sector del mobiliario, directamente en el sector del mobiliario infantil tanto para el hogar como para las guarderías, escuelas y unidades educativas, para niños hasta los 12 años.

Si un padre de familia quiere comprar mobiliario para la habitación de su niño debe visitar una empresa que generalmente se dedica a la fabricación de mobiliario para el hogar en general, en este lugar el momento de expresar sus gustos y necesidades no encuentra algo diferenciado y a su medida por ende debe ajustarse a lo que se le ofrezca en catálogo o stock.

De igual forma si el director de una unidad educativa o en su defecto el jefe de compras de una escuela busca pupitres, percheros, armarios, no encuentra opciones en el mercado ya que en el país no existe una empresa que se dedique exclusivamente a la fabricación, venta o distribución de este tipo de mobiliario, además las opciones que se encuentran hoy en día abarcan diseños antiguos sin opción de diferenciación ya que los materiales que se emplean son los tradicionales por falta de tecnología y desarrollo en el diseño.

Con lo anteriormente mencionado y en función a una experiencia personal se logró identificar el insight "Las personas son diferentes, con gustos diferentes y por ende gustan de mobiliario diferente"

El poder contar con un lugar que exclusivamente se dedique a dar rienda suelta a las ideas de los padres y a las necesidades de los directores de las escuelas, que ofrezca servicio personalizado de asesoría enviando a especialistas en diseño a realizar inspecciones en las áreas que serán amobladas, ofreciendo atención personalizada, diferenciación a bajo costo y con tiempos de entrega razonables es lo que alienta a afirmar que existe una oportunidad de negocio.

## **Diseño de la investigación de mercado**

Según Hair, Bush y Ortinau (2010) “La investigación de mercados es un proceso sistemático, las tareas de este proceso comprenden diseñar métodos para recopilar información, administrar la recolección de información, analizar e interpretar los resultados para comunicarlos a quienes toman las decisiones” (p. 4).

Se utilizó un método de investigación cualitativa con una técnica de entrevistas exhaustivas, o también conocidas como entrevistas a profundidad, con preguntas semi-estructuradas, para encontrar atributos específicos que busquen los potenciales clientes.

Con la investigación cualitativa se buscó entender a los participantes en la investigación, descubrir reacciones y resultados imprevistos. De acuerdo a Hair et al. (2010) “La investigación cuantitativa usa preguntas formales y opciones de respuesta predeterminadas en cuestionarios aplicados a muchos entrevistados” (p. 145).

Una vez identificados los atributos, se procedió a utilizar un método cuantitativo para poder confirmar la importancia de los atributos, ya que según Hair et al. (2010) “con la investigación cuantitativa se hacen predicciones atinadas sobre las relaciones entre factores de mercados y conductas” (p. 146).

## **Realización de la Investigación de Mercado**

Para las entrevistas a profundidad se pidió la colaboración de 20 madres y padres de familia y 10 directores y jefes de compras de unidades educativas, a los cuales se les consultó sobre varios aspectos para identificar atributos importantes.

Con las preguntas abiertas se buscó conocer el hábito de compra de los entrevistados, además de su percepción del servicio que disponen en la actualidad y las características y atributos que se esperan del producto.

Posteriormente en la investigación cuantitativa se buscó cuantificar la importancia de los atributos para determinar su relevancia tanto en el grupo de padres de familia como

en el grupo de directores de las unidades educativas

### **Resultados de la investigación de mercados**

Las preguntas utilizadas para la investigación cualitativa se muestran en el anexo 4.

Los resultados fueron los siguientes :

- Buscan que sus muebles brinden seguridad para sus hijos, repetitivamente los padres indican que tienen mucho temor de golpes o caídas en los niños en sus primeros años de vida.
- Esperan tener opciones de diseño y poder escoger la caricatura favorita de su hijo.
- Es primordial la durabilidad de los mismos.
- Quieren la opción de poder brindar las ideas y que se les cree el mueble de acuerdo a esos requerimientos.
- Desean tener la opción de varios compartimientos para poder guardar juguetes y ropa
- Quieren contar con un experto en la materia que les brinde la asesoría directamente en su casa
- El precio es una de los principales atributos que busca el padre de familia.
- Sugieren materiales seguros

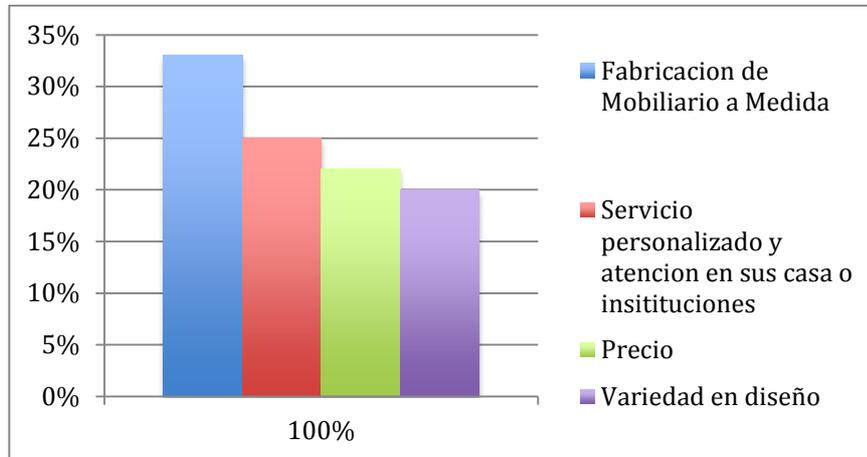
Los directores de las Unidades Educativas opinan lo siguiente:

- No se les viene a la mente una empresa que les brinde asesoría integral acerca de mobiliario institucional
- Esperan que los muebles se fabriquen con distintas medidas de acuerdo a las diferentes edades de los niños
- Quieren precios accesibles

- Necesitan buenos tiempos de entrega y respuesta inmediata a necesidades de último momento
- Es para ellos de suma importancia que los muebles sean duraderos
- Desearían poder contar con la posibilidad de poner los logos de la unidad educativa en las mesas o pupitres
- Quisieran contar con varias opciones de colores
- Es importante para ellos disponer de pupitres en forma inmediata
- Esperan asesoría complementaria
- Quieren que se les brinde un diferenciador

En lo que respecta al análisis cuantitativo se presenta a continuación los aspectos mas relevantes encontrados, es decir el nivel de importancia de los principales atributos.

Se encontró en primer lugar de importancia la fabricación del mobiliario a medida, con un 33% de los encuestados que lo consideran como el principal atributo, en segundo lugar está el servicio personalizado con un 25% que lo considera como un atributo importante, es decir que desearían que un experto diseñador los visite en su casa o unidad educativa para recepte las necesidades, presente opciones de diseño y sugiera aspectos específicos de diseño, en tercer lugar un 22% de los encuestados mencionó calificó el precio como el determinante el momento de la decisión de compra y por último la variedad en el diseño fue mencionada por el 20% de los encuestados. La figura 3 ilustra el resultado de la investigación cuantitativa.



*Figura 3.* Análisis cuantitativo. Esta figura ilustra un análisis que cuantifica las preferencias de los entrevistados.

La investigación de mercado demostró que el producto tendrá aceptación, ya que el plan de negocios propuesto ofrece un producto que contiene los atributos de mayor importancia para el mercado potencial.

Analizando los principales factores que rodean al producto encontramos:

**Fortalezas:** La principal fortaleza del producto radica en que se ofrece algo que la competencia no lo hace, un producto diferenciado sin importar la cantidad solicitada, con un tiempo de entrega que satisface a las necesidades del cliente y sin que esto corresponda un precio demasiado elevado. Según Jaramillo fortaleza “es una calidad en donde se establece una ventaja significativa favorable, en cualquiera de las áreas de la organización” (Jaramillo, 2011).

**Debilidades:** Una de las debilidades radica en la mano de obra, muchas veces esta no es suficientemente sofisticada y especializada por lo que pone trabas en el desarrollo de productos a la altura de las expectativas, pero esta debilidad puede ser contrarrestada con una adecuada capacitación, implantando métodos de fabricación que garanticen la adecuada concepción del producto final, otra de las debilidades está en encontrar proveedores y aliados de partes y piezas necesarias para la fabricación que sean cumplidos,

esto radica en que el sector aún es demasiado artesanal. De acuerdo a Jaramillo una debilidad es una “cualidad desfavorable en cualquiera de las áreas de la organización” (Jaramillo, 2011).

Oportunidades: Como se lo describió anteriormente esta radica en que el plan de negocios propone atributos que nadie mas ofrece como lo es: La diferenciación en el diseño, atención personalizada, tiempos de entrega acorde a la necesidad y precios accesibles.

Amenazas: Dentro de las principales amenazas están las regulaciones y los aranceles impuestos a las importaciones de mobiliario, lo que constituye al encarecimiento del producto, si bien es cierto la fabricación del mismo se lo realizará localmente se requiere de partes y piezas importadas .

### **3. Definición Estratégica**

#### **Estrategia Genérica**

El objetivo fundamental de una empresa cuando se plantea la estrategia a seguir es alcanzar ventaja competitiva, lo que según Noboa (2006), es superar el costo de oportunidad de capital al tiempo que obtienen rendimientos superiores al promedio del sector (p.2); para ello se debe contrarrestar las fuerzas contrarias a la rentabilidad y generar capacidades y cualidades distintivas. Para el presente proyecto se escogió una estrategia genérica de diferenciación por medio de una distinción en el producto y el servicio que tendrán atributos únicos como son un diseño personalizado del producto y un alto profesionalismo para el servicio.

En el estudio de mercado se identificó que las personas están dispuestas a pagar un porcentaje adicional si el mueble es fabricado de acuerdo a las necesidades específicas del padre de familia o del director de la unidad educativa con relación a la oferta actual de mobiliario infantil.

La diferenciación en el servicio se puede conseguir por medio del asesoramiento profesional brindando una amplia gama de opciones de acuerdo al espacio que se desee decorar con el mobiliario, complementando con un asesoramiento de interiores que abarque sugerencia de colores, ubicación del mobiliario y levantamiento de medidas que generen que el mueble sea de acorde al espacio.

#### **Posicionamiento Estratégico**

En el análisis sectorial presentado en el Capítulo 1 se identificaron las siguientes fuerzas contrarias a la rentabilidad al: poder de los clientes y la amenaza de los nuevos competidores, las cuales deben ser contrarrestadas para que el negocio alcance ventaja competitiva.

El poder del cliente se evidencia el momento en el que el padre de familia busca un

mueble, o en su defecto el director de una unidad educativa, éste, que sería el cliente objetivo, está muy enterado e informado de lo que necesita, ha consultado diferentes fuentes desde el consejo del amigo hasta diferentes firmas de diseñadores por internet. Para poder contrarrestar este poder, se debe presentar al cliente un mueble que brinde todas las características que él busca, es decir buscar satisfacer al cien por ciento la necesidad, brindándole una diferenciación en el mueble, que permita que este tenga un toque personal, es decir que únicamente él tendrá un mueble con esas características porque ha sido fabricado de acuerdo a sus necesidades y gustos y además le brindará durabilidad como atributo único; este nivel de personalización reducirá el poder de negociación del consumidor porque generará lealtad, ya que el cliente sentirá que es el dueño de un mueble único fabricado solo para él, sólo por la empresa del presente plan de negocios.

En un mercado donde proliferan empresas que fabrican mobiliario de toda rama y donde las barreras de entrada son bastante reducidas debido a que la maquinaria y la mano de obra en su mayoría son artesanales, la mejor manera de mitigar la amenaza de nuevos competidores es por medio de la diferenciación en el servicio, es decir apelar a la necesidad del cliente de contar con especialistas en el tema que permitan dar rienda suelta y orientación correcta a los requerimientos del cliente. La diferenciación en el servicio, y por ende la diferenciación en el producto final, implica profesionalizar el negocio a niveles difícilmente copiables por pequeños y medianos artesanos, elevando las barreras de entrada del sector.

Otro aspecto importante para mitigar esta fuerza es contar con la maquinaria que permita realizar el trabajo de personalización de manera eficiente y contar con materia prima exclusiva; ante estos dos recursos la amenaza de entrada de nuevos competidores se verá disminuida ya que la inversión inicial para comenzar el negocio representará un monto más difícil de alcanzar. Como se mencionó anteriormente, cualquier pequeño

artesano podría iniciar el negocio del mobiliario infantil, pero de ninguna manera podría fabricar mobiliario especializado en corto tiempo sino cuenta con maquinaria de alta tecnología que minimice los procesos y que permita dar acabados diferenciados.

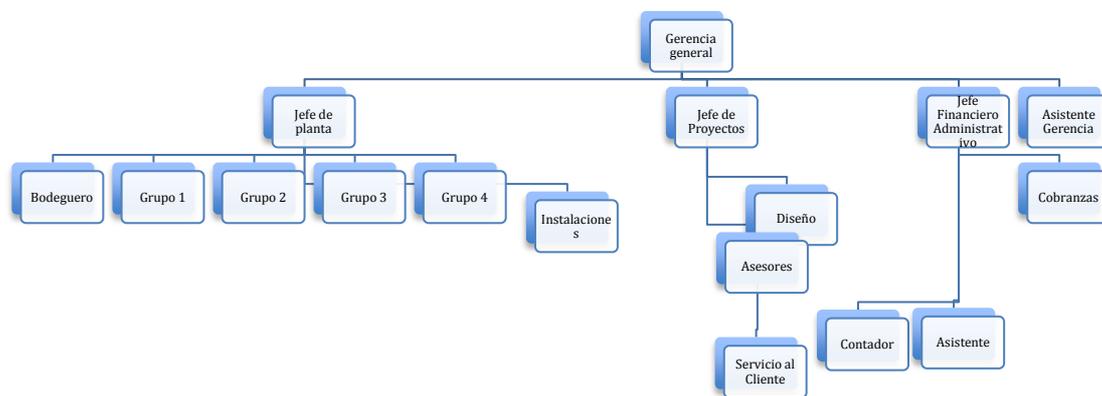
### **Recursos y capacidades distintivas**

Las empresas alcanzan una ventaja competitiva por medio de sus recursos y capacidades distintivas que son las que fortalecerán la estrategia genérica; para el caso del presente plan de negocios un recurso que permitirá plasmar la diferencia es la fórmica personalizada. La fórmica de imagen personalizada es un laminado de alta resistencia desarrollado especialmente para el revestimiento de diferentes piezas personalizadas, como el mobiliario infantil, e incluso puede ser utilizado en el recubrimiento de pisos y paredes; además de contar con las mismas ventajas del laminado decorativo de alta presión, el producto hace posible usar imágenes digitales en alta resolución, sean estas pequeñas o grandes, en dimensión con excelente calidad diferenciándose de los adhesivos, ya que no sufren el desgaste externo ni pierden su resolución. Su composición se detalla en el Anexo 5. Este recurso se complementará mediante la firma de un contrato estratégico con Formalite S.A, lo que permitirá que la empresa del presente plan de negocios sea el único representante local en Ecuador de este insumo.

Por otro lado, la capacidad estratégica clave sugerida es entregar los productos en tiempos de entrega récord, en el mercado es difícil encontrar tiempos de entrega aceptables, el hecho de requerir un mueble con especificaciones técnicas personalizadas sugiere un proceso de producción extenso que demandará funciones extras a las de producir en serie y muchas veces estos tiempo se extienden de 30 a 60 días en el mejor de los casos tiempo demasiado largo para un cliente que tiene el requerimiento de un mueble mucho más si se refiere a los clientes institucionales quienes hacen requerimientos cercanos a la entrada a clases.

## Organigrama Inicial y Grupos de trabajo

Se eligió un organigrama funcional ya que en la fabricación de mobiliario infantil especializado se cuentan con varios grupos de trabajo en los cuales cada uno de sus miembros realizan tareas específicas; dichas tareas específicas son las que aportan a la cadena de valor, el organigrama se lo puede observar en la figura 4.



*Figura 4.* Organigrama. La figura ilustra el organigrama funcional propuesto para Mundo Infantil.

El organigrama sugiere contar con un gerente general, que es el autor del presente plan de negocios debido a su amplia experiencia en el sector del mobiliario (ver hoja de vida en el Anexo 6 ), el mismo que contará con un asistente el cual se sugiere esté vinculado al mundo del diseño de mobiliario ya que sus funciones irán mas allá que las de un asistente convencional.

Bajo el gerente general se encuentran tres jefaturas las cuáles están definidas en base al requerimiento del plan de negocios descrito:

La jefatura de planta: la cual está ocupada por un arquitecto que tenga experiencia en procesos de producción de mobiliario, el tendrá a su cargo al staff de producción que

estará conformado por grupos de trabajo los cuales estarán compuestos por carpinteros, tapiceros, cerrajeros y sus respectivos auxiliares, además dicho jefe estará a cargo del bodeguero.

La jefatura de proyectos: debe ser ocupada por un profesional que tiene que estar vinculado con el diseño y la arquitectura pero además debe contar con una formación comercial ya que él el liderará el grupo de asesores de proyectos quienes se encargarán de las ventas, los asesores son las personas claves en el proceso de venta, son ellos quienes visitarán al cliente en o en su defecto atenderán a los clientes en el show room y se encargarán de todo el proceso hasta llegar al cierre de ventas. Además bajo su mando estará el departamento de diseño que estará conformado por arquitectos interiorista o diseñadores industriales ellos se encargarán de plasmar en el sistema de diseño las áreas a ser amobladas, además de elaborar el diseño de cada uno de los muebles en base a lo que cada asesor pase en despiece.

La jefatura financiera administrativa quien será ocupada por un administrador de empresas con formación financiera, bajo su mando estará el contador y la asistente quienes se encargarán de la parte contable además de la parte de costos.

## 4. Plan Comercial

### Producto

La empresa ofrecerá una amplia e innovadora gama de productos dentro del segmento de mobiliario infantil, los cuales necesitan distintos procesos de fabricación y utilizan diferentes materias primas, por lo cual se los clasificará por línea de producto.

**Línea de Camas.** Será la línea de productos principal de la empresa. La oferta consistirá en una alta variedad de diseños enfocados en las necesidades particulares de cada consumidor. Se asesorará al consumidor para que escoja las características adicionales en el mueble que se ajusten mejor a sus gustos y necesidades, por ejemplo: espacios de almacenamiento, escritorios, espacios de juego, etc. Los materiales que se utilizarán serán: melamina, fórmica, mdf enchapado o crudo, madera como el seike y el chanul.

**Línea de almacenamiento.** Se ofrecerán diferentes productos para almacenamiento. Para el hogar se ofrecerán: closets, armarios, cajoneras, gabinetes para juguetes. Para las instituciones educativas: bibliotecas, alacenas, archivadores, esta línea de igual forma será fabricada de acuerdo a la necesidad del cliente, pudiendo contar con diferentes colores y materiales, los mismos utilizados en la línea de camas pero además pueden ser metálicos para mayor resistencia, hay que recalcar la capacidad de los mismos de ser modulares facilitando así la funcionalidad de los mismos.

**Línea de sillonería y pupitres.** Se contará con sillas para escritorios de hogar, sofás y pubs decorativos. En la línea institucional se contará con pupitres y sillas tanto estáticas o giratorias, este tipo de producto se lo fabricará de acuerdo a las medidas estándares procurando ergonomía en los mismos. Los materiales a utilizar son los mencionados en las dos líneas anteriores pero añadiendo la esponja inyectada y de alta densidad así como el textil, tela importada, microfibras, cuerina y cuero.

**Línea de mesas y escritorios.** Escritorios infantiles para el hogar, mesas auxiliares, para el sector institucional se brindará la fabricación de mesas rectangulares, redondas y trapezoidales las mismas que pueden tener impreso el logo de la institución educativa, diferenciador importante que va a ser brindando gracias a la fórmica personalizada con la que se contará, todo este mobiliario puede ser fabricado de acuerdo al requerimiento del cliente, añadiéndole espacios de archivos como cajoneras o repiseros, y además la posibilidad de añadirle accesorios como porta teclados y pasa cables.

**Accesorios.** Los accesorios son muy importantes para complementar la línea del mobiliario infantil, para el hogar se contará con percheros, espejos, alfombras, elementos decorativos, para el sector institucional, papeleras, basureros, revisteros.

**Servicios.** Como parte de la venta de cada uno de los productos que ofrece Mundo Infantil está el transporte y la instalación del mismo, se ofrece una asesoría por parte de un profesional en el diseño interior quien se encargará no solo diseñar el mueble en sí, sino complementar esto con asesoría de colores, acabados como pisos, tumbados, paredes y por supuesto la correcta distribución del espacio.

## **Precio**

“Las empresas tienden a basar sus decisiones de precio en uno de los tres siguientes factores: costo, demanda o competidores” (Lilien, Rangaswamy, & Bruyn, 2007). En Mundo Infantil se utilizarán diferentes estrategias de precio de acuerdo a la línea producto. En el anexo 7 se puede observar una lista de precios.

En la línea de camas y cunas así como en la línea de pupitres y sillas se establecerá el precio de acuerdo a los precios de la competencia, debido a que existe en el mercado mucha oferta de este tipo de productos.

En la línea de almacenamiento, así como en la línea de mesas y escritorios los precios se fijarán en base al costo más un margen del 35%, porque la empresa cuenta con

maquinaria que permite fabricar estos productos con bajos costos.

El precio para los servicios de transporte e instalación y de asesoría en decoración e interiorismo se fijará de acuerdo a la demanda, es decir se buscará aprovechar la disposición a pagar del cliente con el máximo precio posible.

### **Plaza**

Se contará con una sala de exhibición de 200 metros cuadrados la cuál estará ubicada en la ciudad de Quito, sector avenida de los Shyris, en este se exhibirá la mayor cantidad de modelos de cada una de las líneas que ejemplifiquen la capacidad de producción, la cual muestre colores, diseños y texturas a brindar a todos los clientes, esta sala de exhibición contará con parqueaderos propios para facilitar la visita de los clientes, inicialmente se exhibirá localmente pero se podrá atender a nivel nacional enviando a asesores a cualquier parte de la ciudad para brindar el debido asesoramiento y con la opción de entregar el mueble en la ciudad que este sea requerido. Por otro lado se plantea alianzas estratégicas con estudios de diseño a los cuales se les ofrecerá precios de distribuidor.

### **Promoción**

Es fundamental fijar una muy buena estrategia para penetrar en el mercado de forma efectiva por lo cual y como método de introducción del producto se plantea un método de promoción por medio del cuál el cliente puede acceder al 10% de su compra inicial para abonar su segunda compra o en sí algún accesorio adicional, además se plantea ofrecer una asesoría de decoración gratuita por la compra de una cama u otro producto esencial para el amueblamiento de una habitación infantil, en el caso del mobiliario institucional se ofrecerá como método de introducción la impresión del logo gratis por cada 15 mesas o pupitres que se adquieran.

## **Publicidad**

“La publicidad es la herramienta del marketing mix que busca convencer a un grupo objetivo, a través de un medio de comunicación que lo que se está afirmando es de interés significativo y sobre todo diferenciado” (Jaramillo, 2011).

El medio de comunicación escogido será el medio escrito, por medio de las revistas de decoración, se plantea firmar un publi reportaje por medio del cual se informe acerca de la capacidad de producción, diseño y asesoría y al mismo tiempo se publicite.

Otro de los medios a recurrir serán los impresos en los cuáles se mostrarán los principales diseños de las líneas del mobiliario y los cuales se distribuirán de forma mensual por medio de los estados de cuenta de las principales tarjetas de crédito del país.

## **Copy Strategy o Brief Creativo**

Por medio del copy strategy se transmite a la agencia de publicidad la esencia de la empresa para que esta sea capaz de crear el plan adecuado. “Este documento tiene diferentes formatos según los clientes y las agencias, pero en esencia representan la estrategia de marketing que se debe reflejar en términos publicitarios y que debe ser la razón por la cual deben comprar nuestra marca y no la de la competencia” (Jaramillo, 2011)

Frase de posicionamiento: MUNDO INFANTIL fabrica mobiliario infantil con diseño personalizado.

Rol de la publicidad: Convencer a los padres de familia de estrato social medio, medio alto y alto y a los directores de las unidades educativas en niveles pre escolares y escolares que MUNDO INFANTIL fabrica muebles infantiles ajustados a las necesidades y gustos de cada uno de ellos con asesoría personalizada.

Promesa Básica (Unique Selling Proposition): El diseño es personalizado.

Respaldo de la promesa básica: Mundo infantil tiene en su *staff* arquitectos e

interioristas especializados en diseño de mobiliario .

Slogan: El diseño de sus sueños.

## 5. Plan de Operaciones

### Matriz Proceso – Producto

La matriz “proceso-producto” (Hayes & Wheelwright, 1979), identifica el modo en que se desarrollan las actividades operativas versus la estructura del producto, para determinar si existe una adecuada relación entre la operación y la estrategia de la empresa.

Para determinar la ubicación de la empresa en la matriz se debe tomar en cuenta lo siguiente:

1. El concepto de distinguirse de la competencia.
2. Las implicaciones de la gerencia para seleccionar la combinación producto proceso, considerando la competencia.
3. La organización de las diferentes operaciones de la empresa.

Una vez que se ha analizado tanto la estructura de los productos, como la estructura de los procesos, Mundo Infantil se ubicaría en el parte superior izquierda de la matriz ya que se ubica en un *Job Shop* porque en esta configuración se producen lotes más o menos pequeños de una amplia variedad de productos de poca o nula estandarización, se ocupa poca maquinaria de alta especialización y suelen agruparse en talleres, los costos variables son altos por la baja estandarización, Mundo infantil tiene como ventaja competitiva ofrecer mobiliario infantil diseñado a la medida del cliente, es decir esta altamente personalizado y por ende necesita de un trabajo de producción mas detallado, los lotes de producción pueden ser desde una unidad.

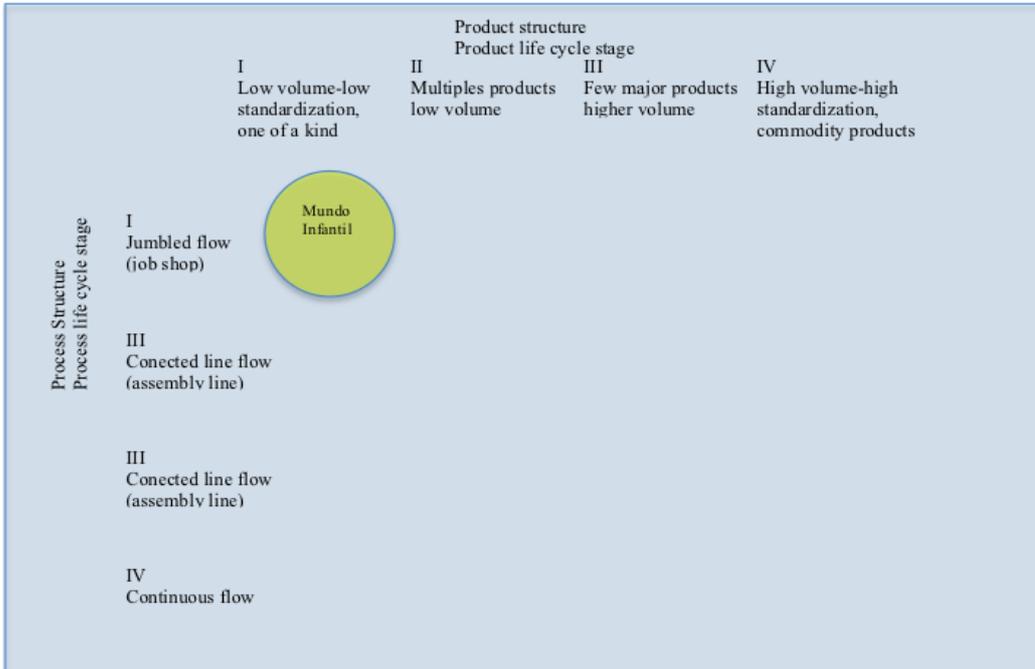


Figura 5. Ubicación de la empresa propuesta en la matriz producto-proceso. Adaptado de Link manufacturing process and product life cycles, Hayes y Whellwright,1979.

**Proceso de comercialización**

El proceso de comercialización se muestra en la figura 6.

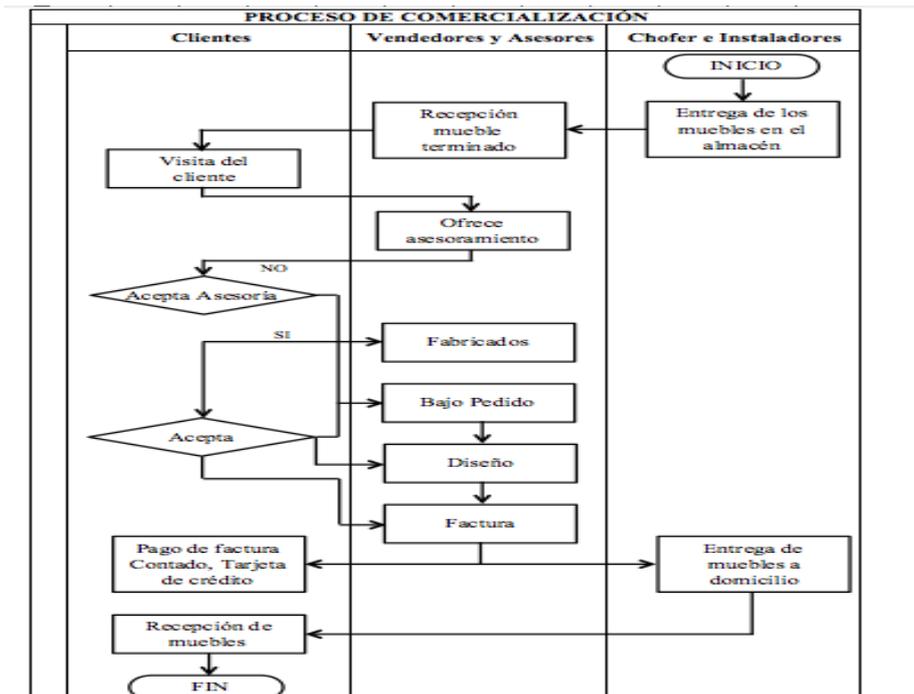


Figura 6. Proceso de comercialización. Gráfico que describe el proceso de comercialización

## Proceso de Producción

El proceso de producción consta de tres actividades principales, la que ejecutan los vendedores y asesores, la que realizan los clientes y el proceso de producción dentro de la planta. El detalle del proceso de producción se muestra en la figura 7.

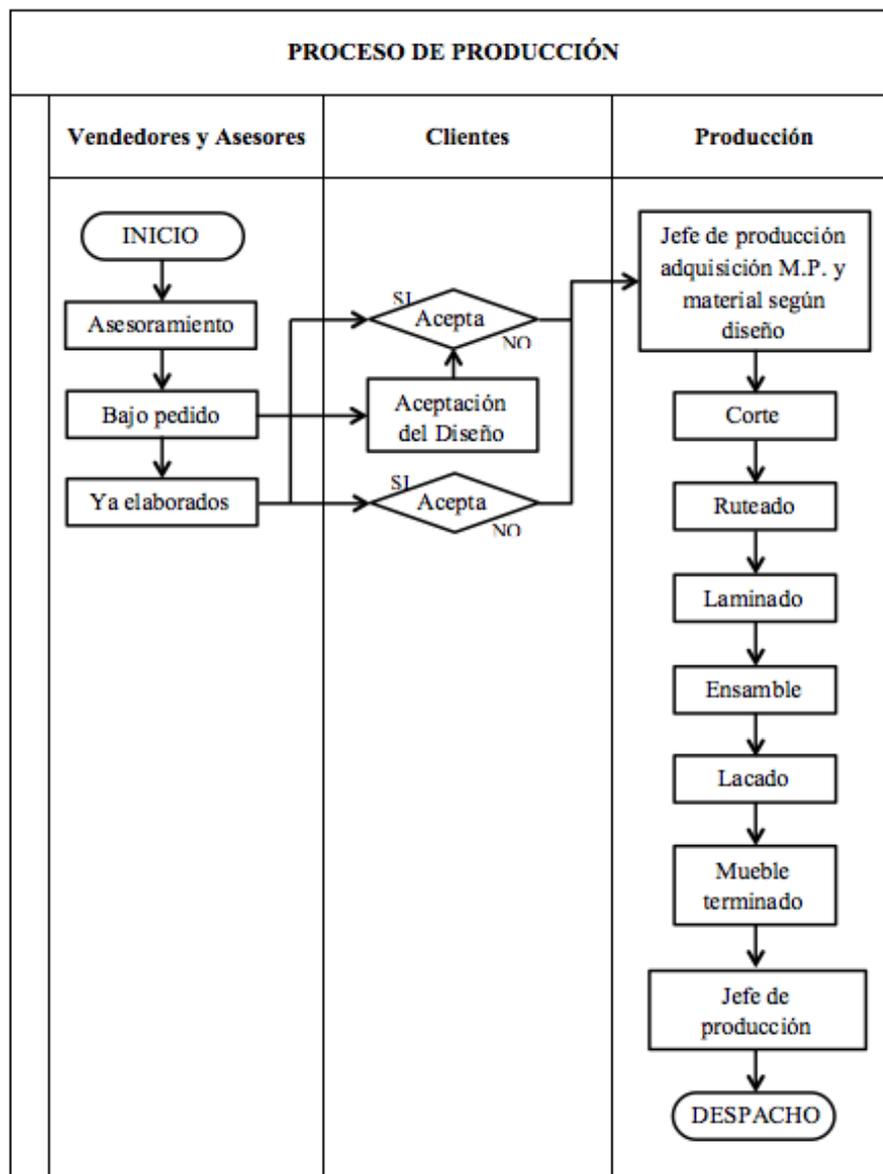


Figura 7. Proceso de producción. La figura describe el proceso de la fabricación de un mueble en Mundo Infantil.

## Producción dentro la planta

Se almacenará la materia prima en bodegas, entiéndase como materia prima a todo

lo referente como plancha de madera en crudo, planchas de melamina, planchas de MDF, planchas de fórmica, además todos los insumos que se necesitan para el lacado como pegas, lacas, tornillos, remaches. Es importante conocer que una parte importante de la bodega es la que ocuparán las piezas de metal mecánica que se las compra ya terminadas y de las cuáles se tiene embodegado un stock para surtir pedidos de entregas inmediatas.

**Corte y Ruteado.** Desde la bodega las planchas se dirigen hacia el área de corte en donde operará una sierra escuadradora y una sierra de banco, las planchas grandes que serán cortadas pasarán a ser moldeadas o ruteadas de acuerdo al tipo de mobiliario que se esté fabricando.

**Laminado.** En el área de laminado se contará con una laminadora de perfil recto y una laminadora de perfil curvo, de las dos máquinas las piezas saldrán refileadas y limpias de pega.

**Ensamble.** Aquí se contará con prensadoras y taladros múltiples los cuáles facilitarán el trabajo de colado y además permitirán que el trabajo tenga un mejor acabado, las piezas pequeñas y transportables se las ensamblará por completo, y los productos grandes se los ensamblarán por partes de tal forma que en el momento de la entrega al cliente se los armen completamente.

**Lacado.** Las piezas que deben ser lacadas entrarán a las cámaras de lacado que estarán provistas por los sistemas adecuadas para brindar aireación así como un proceso de secado adecuado.

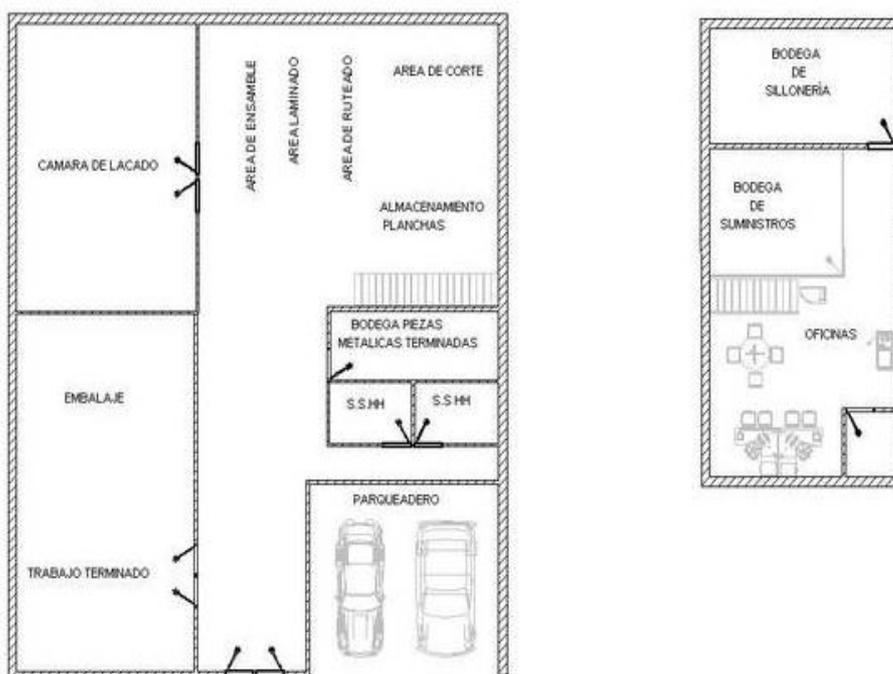
**Mueble Terminado – Embalaje.** El sistema de embalaje se lo realizará después que el mueble ha sido inspeccionado por el jefe de producción quien verificará la calidad de mismo y se procederá al embalaje dependiendo si la entrega es dentro de la ciudad o fuera de la ciudad, y también dependerá del tipo de transporte que se empleará, en el caso de las entregas dentro de la ciudad el embalaje que se manejará es mediante el uso de

stretch film y cartón prensado para las partes mas delicadas, en el caso de las entregas fuera de la ciudad se manejará un sistema de embalaje de stretch film, cartón prensado y espuma para todas las piezas .

**Transporte y entrega.** El transporte del mobiliario se lo realizará por medio de dos camiones contratados a tiempo completo los cuáles llegarán a la hora que comiencen las operaciones diarias, las rutas se armarán de acuerdo al número de entregas diarias, hay que considerar para la planificación del tiempo que el 80 % de los productos necesitarán un tiempo de instalación.

### Diseño del Layout de la planta

Para realizar el diseño de la planta se tomó en cuenta el proceso de producción, de tal forma que se optimicen los recursos. El diseño de la planta se muestra en la figura 8.



*Figura 8.* Diagrama de la planta. Gráfico que describe la ubicación de las áreas en el galpón de producción.

### **Política operacional de inventarios**

Se eligió una política de inventarios del tipo planeación de requerimiento de materiales (PRM) porque la demanda de los muebles que ofrecerá Mundo Infantil es muy variable, aleatoria y con varios tipos de clientes, por lo cual no se puede tener productos terminados.

Se ha decidido abastecerse de materia prima cuando ingrese una orden de compra y se escogió el método PRM, porque según Anderson, Sweeney y Williams (1993), el sistema PRM reduce la inversión en los inventarios, mejora el flujo de trabajo, reduce el agotamiento de materiales y componentes y ayuda a lograr programas de entrega mas confiables (pp. 510,511).

### **Política contable de Inventarios**

La política contable de inventarios a ser utilizada será la de costo promedio ponderado, esto ya que los precios de la materia prima y de los diversos insumos para la fabricación del mobiliario infantil sufren variaciones constantes, por ende lo más conveniente para fines impositivos es tomar el costo promedio de inventario.

“El método del costo promedio ponderado calcula un costo unitario al dividir el costo total de adquisición de todos los bienes disponibles para venta entre el número de unidades disponibles para venta” (Horngren, Sundem, & Elliot, 1999, p. 231).

De acuerdo a Meigs et al. (2006), al manejar el método del costo promedio, se asigna el mismo costo por unidad a todos los artículos del inventario, por lo tanto no importa las unidades vendidas; el costo de los bienes vendidos se basa siempre en el costo unitario (p.326).

### **Política de calidad**

Se manejará la calidad por medio de un proceso detallado de control ya que el producto terminado debe contar con acabados perfectos, estos procesos estarán

encaminados para la obtención de una certificación de calidad.

Los procesos de calidad estarán relacionados con las diferentes actividades que se realicen en Mundo infantil, desde el proceso de atención y asesoramiento del cliente, pasando por el proceso de producción, transporte e instalación del mobiliario.

Se elaboró un mapa de procesos de calidad, ya que por medio de este se pueden identificar a todos los actores directos que tiene relevancia en la calidad, posteriormente se identificó la línea operativa, la cual está basada en la misma naturaleza del negocio, después se añadieron los procesos de soporte a la línea operativa y a los de dirección y finalmente se añadieron los procesos que afectan a todo el sistema. El mapa de procesos de calidad se lo puede observar en el Anexo 8. El mapa de procesos brinda una visión general de los procesos y sus relaciones pero sin recargarlo ya que la idea del mismo es comunicar.

Según Damelio (1999), el mapa de procesos permite ordenar la organización en función de obtener los resultados esperados, cada proceso y sub proceso tiene un nombre, contiene un conjunto de actividades, las que se ordenan por procedimientos y corresponden a las etapas fundamentales de los procesos, los mismos que se clasifican en: estratégicos, claves y de apoyo.

## **6. Plan Financiero**

### **Horizonte temporal del proyecto**

Según Sapag (2011), el horizonte del proyecto no debe confundirse con la vida útil del proyecto aunque pueda coincidir, el horizonte de evaluación es el periodo durante el cual se pronosticarán los flujos de caja para medir la rentabilidad del proyecto (p. 254), por lo tanto y de acuerdo al criterio de los socios quienes han decidido que se evaluará el proyecto en 10 años, considerando también que “si se trata de la creación de una empresa nueva, lo conveniente es evaluar el horizonte a 10 años” (Sapag, 2011, p. 254) .

### **Pronóstico de Ventas**

Se escogió una técnica de predicción cualitativa, ya que no existen datos históricos que estén al alcance, además es difícil cuantificar las variables que expliquen el comportamiento de la demanda.

Se utilizó el método Delphi, ya que con el criterio y experiencia del gerente general y del presidente que están en el mundo del mobiliario, pueden opinar calificadamente sobre las reacciones y los comportamientos que podrían resultar de la posible modificación del producto en el mercado, por lo tanto se estiman unas ventas al primer año de \$ 553.000 con un incremento del 10% anual.

### **Costeo del Producto**

Se ha escogido el sistema de costeo por órdenes de trabajo. “En este sistema el objeto del costo es una unidad o múltiples unidades de un producto o servicio distinto llamado trabajo, cada trabajo utiliza una cantidad diferente de recursos, con frecuencia el producto puede ser solicitado en una unidad, el sistema de costeo por órdenes de trabajo acumula costos por separado para cada producto” (Horgren, Datar, & Foster, 2007, p. 99).

Por ejemplo, si un cliente hace el pedido de una cama personalizada para su hijo, solicitará un color de su preferencia, ciertas características de almacenamiento y ciertas

especificaciones de materiales, por lo tanto será la única cama que se fabrique con las características mencionadas, la cual necesitará de recursos específicos, por ende el sistema de costos para este mueble adquirido será único.

### **Figura Legal**

La figura legal escogida es la de compañía de responsabilidad limitada, la cual necesita de tres o más personas que inicien el negocio, esta estará sujeta a la vigilancia y supervisión de la Superintendencia de Compañías y con un capital no menor de 400 dólares americanos, la compañía limitada es siempre mercantil pero sus integrantes por el hecho de constituir la no adquieren la calidad de comerciantes.

Para los efectos fiscales tributarios, las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital, el capital suscrito es el valor del compromiso adquirido por los accionistas en comprometerse en comprar las acciones.

Las ventajas consideradas para la elección de esta figura legal es que cada uno de los socios serán personas de confianza, y si se decidiera el ingreso de un socio adicional los tres socios iniciales deben estar en pleno conocimiento y acuerdo. La participación de los accionistas de Mundo Infantil se muestran en la tabla 1.

Tabla 1

*Tabla de participación de acciones de los socios*

<b>ACCIONISTAS</b>	<b>PORCENTAJE</b>
ACCIONISTA 1	40%
ACCIONISTA 2	30%
ACCIONISTA 3	30%

### **Supuesto Generales**

La inversión inicial será de 115.210 USD, cuyo detalle se muestra en el anexo 9.

Los socios financiarán USD 69.126, y USD 46.084 serán financiados por una entidad bancaria, se ha tomado esta decisión analizando que los accionistas son temerosos de las épocas malas, se decidió utilizar todo el capital que ellos quieren aportar y financiarse con el monto faltante, esto también pensando en la incertidumbre del ingreso operativo, según Ross et al. (2005), cuando existe esta circunstancia es recomendable financiarse principalmente con capital (p. 474).

Según el Servicio de Rentas Internas (SRI 2013), la depreciación de activos fijos se realizará de acuerdo a la naturaleza de los bienes, a la duración de su vida útil y a la técnica contable, para que este gasto sea deducible, no podrá superar los siguientes porcentajes: Inmuebles excepto terrenos 5%, instalaciones, maquinaria y equipos 10%, vehículos y equipos de transporte 20%, equipos de computación y software al 33% anual.

Las remuneraciones estarán sujetas a lo que se estipula el ministerio de trabajo en su última tabla de sueldos y salarios.

### **Balance General Proyectado**

El sistema de inventarios a utilizarse es el sistema de inventario perpetuo, por medio del cuál se mantendrá siempre información acerca de las existencias y su valor en todo momento, se ha escogido este sistema ya que mantener una información constante ayudará a la mejora de la productividad.

El método de inventario elegido es el de promedio ponderado que es el que “calcula un costo unitario al dividir el costo total de adquisición de todos los bienes disponibles para venta entre el número de unidades disponibles para venta” (Horngren, Sundem, & Elliot, 1999).

De acuerdo a Ross et al. (2005), en el manejo de los activos de corto plazo es importante conocer que existen dos razones para mantener el efectivo, primero para satisfacer el motivo de las transacciones, las necesidades que se relacionan con estas

transacciones provienen de las actividades como cobranza y desembolso de la empresa, los desembolsos son los diferentes tipos de pagos, y los cobros es dinero que ingresa por las ventas de diferentes tipo, y es así que como los desembolsos no están perfectamente sincronizados con los cobros es siempre importante para la empresa mantener dinero que sirva de colchón (p. 778), es por esto que en cuanto a las políticas de cobro se ha establecido que el momento de la firma del contrato el cliente tiene que desembolsar el 70% por concepto de anticipo y un 30% del valor será recibido como cancelación el momento de la entrega definitiva del proyecto, esta forma de pago se ha adoptado por dos razones: La primera porque por medio de esta se puede cubrir la totalidad de los costos de la materia prima y mano de obra que se muestran en el anexo 10 y segundo porque el mercado de mobiliario infantil maneja esta forma de pago en general, pero a pesar de que esto sea una política de venta se deberá tener una gestión efectiva por parte de cobranzas y que las cuentas por cobrar no se inflen.

#### **Política de pago de dividendos.**

De acuerdo a Block y Hirt (2008), una empresa pequeña en sus etapas iniciales de desarrollo se encuentra en la etapa I y no debe pagar dividendos porque necesita de todas sus utilidades para reinvertirlos en activos productivo (pp. 561-562). Por ende la política adoptada por Mundo Infantil será la de no repartir los dividendos a los accionistas hasta que la empresa entre en una etapa II que indica que la empresa ya se encuentra en una etapa de desarrollo y las ventas y los rendimientos sobre los activos estarán aumentado a una etapa creciente, esto como parte de su criterio conservador.

#### **Política de impuestos**

Según el Servicio de Rentas Internas (2013), de acuerdo a la ley de régimen tributario interno, las sociedades constituidas en el Ecuador estarán sujetas a la tarifa impositiva del 22% sobre su base imponible.

Así mismo, como una compañía limitada está en la obligación de gravar el impuesto al valor agregado (IVA) del 12% en todos los artículos que sean comercializados, el impuesto al valor agregado IVA grava al valor de la transferencia de dominio a todos los bienes muebles de naturaleza corporal , en todas sus etapas de comercialización .

Se debe considerar además que el Art. 97 del código de trabajo, que el empleador o empresa reconocerá en beneficio de sus trabajadores el 15% de las utilidades líquidas.

### **Nivel de endeudamiento**

Para elegir el nivel de endeudamiento es necesario tomar en cuenta de primera mano si los accionistas de las empresas son temerosos del riesgo o mas bien indiferentes al mismo, esto considerando que según Ross et al. (2005), los accionistas apalancados obtienen mejores rendimientos en épocas de bonanza que los accionistas no apalancados, pero en tiempos malos sus rendimientos son peores, lo cual implica que el apalancamiento conlleva un riesgo mayor (pp. 412-415).

Otra de las circunstancias a tomar en cuenta es que el apalancamiento financiero depende de las utilidades antes de intereses que cuente la compañía, pero esto cuando la compañía ya se encuentre en marcha y se desee evaluar el endeudamiento para alguna inversión en maquinaria o cualquier otro activo, por lo antes mencionado sea decidido que los socios utilizarán el 100% del capital que disponen y buscarán el financiamiento del resto.

### **Método de valoración**

El método de valoración escogido es el VAN, según Sapag (2011), este mide el excedente resultante después de obtener la rentabilidad deseada o exigida y después de recuperar toda la inversión, para ello calcula el valor actual de todos los flujos futuros de caja, proyectados a partir del primer periodo de operación y le resta la inversión total expresada en el momento cero (p. 300)

De acuerdo a Sapag (2011), este método es el más conocido y el generalmente aceptado por los evaluadores de proyectos (p. 300), por ende se ha escogido este método, en el proyecto de Mundo infantil se observa que el resultado es mayor a cero después de recuperar el capital invertido.

### **Costos de oportunidad y costos hundidos**

Según Ross et al. (2005), se considera algún coste de oportunidad algún ingreso perdido, porque al emprender al proyecto, la empresa abandona otras oportunidades de usar los activos (p. 180). En el proyecto mundo infantil se considera como un costo de oportunidad el capital que esta invirtiendo uno de los socios el cuál actualmente tiene un negocio de mobiliario de oficina, MULTIOFICINAS Cía. Ltda., y quien está seguro que si este monto lo invirtiera en el negocio actual tendrán una efectiva rentabilidad de 25% .

De acuerdo a Ross et al. (2005), costo hundido es aquel que ya ha ocurrido, puesto que los costos hundidos ya han ocurrido en el pasado, no pueden cambiarse por la decisión de aceptar o rechazar un proyecto (p. 180), por ende se considera como un costo hundido el tiempo que el autor se tomó en realizar las diferentes investigaciones de mercado, tiempo que se valora en USD 1000, considerando que se utilizaron 20 horas en las diferentes investigaciones de mercado y el costo por hora promedio es de 50 dólares, estos valores han sido considerados en base a los ingresos actuales del autor.

### **Selección de la tasa descuento**

Según Ross et al. (2005), la tasa de descuento para un proyecto con deuda debe considerar el capital accionario ( $r_a$ ) y el costo de la deuda ( $r_d$ ), por lo cual se debe utilizar el costo promedio ponderado de capital ( $r_{cpcc}$ ) para descontar los flujos, donde  $r_{cpcc} = \left\{ \left[ \frac{A}{D+A} \right] * r_a \right\} + \left\{ \left[ \frac{D}{D+A} \right] * r_d * (1 - T_c) \right\}$ , y ( $r_a$ ) es  $r_a = r_f + [\beta * (r_m - r_f)]$  (pp. 334-335).

El  $r_a$  se calculó con los datos proporcionados por Aswath Damodaran, respecto a la

tasa libre de riesgo (rf) y la prima de riesgo para Ecuador (rm-rf) (Damodaran, Updated data: risk premiums for other markets, 2013), y el beta ( $\beta$ ) de la industria (Damodaran, Updated data: levered and unlevered betas by industry, 2013). Los resultados se muestran en la tabla 2.

El costo promedio ponderado de capital se calculó con una proporción de deuda  $[D/(D+A)]$  del 40% -por la estructura de capital seleccionada- y proporción de capital propio  $[A/(D+A)]$  del 60%, interés de deuda (rd) de 10.41% anual, e impuestos corporativos ( $T_c$ ) 33.7%, compuesto del porcentaje que corresponde al pago de utilidades a los empleados y el impuesto a la renta. Los resultados se muestran en la tabla 2.

Tabla 2

*Calculo para la obtención de la tasa de descuento*

$$r_a = 0,0575 + 0,78(0,1775)$$

$$r_a = 0,1959$$

$$r_{cpc} = (0,4)(0,1041)(1-0,337) + (0,6)(0,1959)$$

$$r_{cpc} = 0,0276 + 0,1175$$

$$r_{cpc} = 0,145$$

$$r_{cpc} = 14,5\%$$


---

*Nota.*  $r_a$ = costo de capital accionario.  $r_{cpc}$ = costo promedio ponderado de capital

### **Flujo de efectivo proyectado**

Los flujos de efectivo proyectados se muestran en el anexo 11.

### **Estado de resultados proyectado**

Los estados de resultados proyectados se muestran en el anexo 12.

### **Balance general proyectado**

Los balances generales proyectados se muestran en el anexo 13.

### **Punto de equilibrio**

Según Horgren et al. (2007), el punto de equilibrio es la cantidad de producción

vendida en la que el total de ingresos es igual al total de costos es decir, la utilidad es operativa es cero (p. 65), es decir que el punto de equilibrio indica cuanto se debe vender para que no existan pérdidas.

Precio de Venta	X	Cantidad de unidades de producción vendidas	-	Costos Variables Unotarios	X	Cantidad de unidades de producción vendidas	-	Costos fijos	-	Utilidad Operativa
-----------------	---	---	---	----------------------------	---	---	---	--------------	---	--------------------

Tabla 3

*Calculo para la obtención del punto de equilibrio*

$$(790 \times Q) - (299,45 \times Q) - 160416 = 0$$

$$490,55 \times Q - 160416$$

$$Q = 160416/490,55$$

$$Q = 327,01$$

*Nota.* Q= cantidad de unidades de mobiliario que deben venderse al año

Mundo infantil debe vender al año 327 unidades para que no hayan pérdidas.

### **Análisis de sensibilidad**

Para realizar el análisis de sensibilidad se tomaron en cuenta diferentes variables que al alterarse produjeran un cambio de los escenarios, por ejemplo si disminuimos un 10% en las unidades vendidas en el primer año el VAN disminuye en un 18%, una reducción del 10% en el precio de la unidad vendida el VAN disminuye en un 32%, un incremento del 10% en costos variables provoca una disminución del 13%, y un aumento de los gastos administrativos en 10% provocan una disminución del VAN en 4,4%, por lo tanto la

Tabla 4  
*Análisis de sensibilidad del Proyecto*

Variable	Valor Real	Valor Variación	Porcentaje	VAN Real	VAN Variación	Porcentaje Variación VAN
Cantidad de Unidades Vendidas	700	630	-10%	1202020	983160	-18%
Precio por unidad	790	711	-10%	1202020	808352	-32%
Incremento de Costos Variables	299	328	10%	1202020	1035555	-13,84
Gastos Fijos Administrativos	78060	86086	10%	1202020	1148289	-4,47%

*Nota:* La tabla muestra las variaciones en el VAN del proyecto cuando cambian los escenarios con las modificaciones de algunas de las variables

variable crítica sobre la que se debe poner mayor atención es el precio por unidad, ya que es aquí donde se observa la disminución mas significativa del VAN.

## **Conclusiones**

Ecuador, específicamente Quito -en donde se realizaron los estudios de mercado- tiene un entorno favorable para la implementación de una empresa de mobiliario infantil especializado, ya que cada día tanto los padres de familia así como los dueños de instituciones educativas están más preocupados de la ergonomía y confort, de los niños así mismo están deseosos de participar en el diseño del mobiliario de sus hijos y alumnos y de darle a este muebles un toque personal y único, por lo tanto existe la oportunidad de posicionar el producto que se oferta con un precio medio alto y con excelente calidad.

La inversión inicial para el presente proyecto es de 115.210 dólares.

La valoración del proyecto con el método de flujos descontados demuestra que el proyecto propuesto es factible al obtener un VAN positivo de 1 202 020 dólares en un horizonte de diez años.

La tasa interna de retorno que se obtuvo fue 57%, lo cual ratifica la factibilidad del proyecto bajo el enfoque de valoración del proyecto con TIR.

## **Recomendaciones**

Como principal recomendación para que este proyecto sea exitoso con el transcurso del tiempo es ser consistente con la estrategia adoptada como lo es la estrategia de diferenciación, mantener la constante revisión y análisis de aspectos fundamentales para el funcionamiento de la empresa como las finanzas internas, las investigación de mercado, el cumplimiento de normas internas y externas etc., de esta manera se asegura la vida y el crecimiento a largo plazo.

## **ANEXO 1. Análisis sectorial utilizando el método de las cinco fuerzas de Porter**

**Poder de los proveedores.** En el sector del mobiliario infantil se encuentra una gran cantidad de proveedores que básicamente ofrecen materia prima, si bien es cierto están certeramente establecidos existen en gran número y ofrecen gran variedad de materiales, por lo general dichos proveedores suelen estar vinculados a las decisiones y gustos de los compradores ejemplificado esto: Las partes y piezas metálicas que sirven como principales componentes, como lo son las estructuras de los pupitres en el país son fabricadas por varias empresas que brindan un buen servicio, que están incluso situadas en el mismo sector y que por obtener una mejor cuota de mercado manejan precios bajos factor que les quita poder en la negociación.

Se puede analizar también otra variable como lo es la mano de obra; en el sector la mano de obra si bien es cierto es abundante al mismo tiempo es desorganizada, con mucha experiencia pero con un conocimiento limitado lo que hace que ellos no puedan exigir salarios demasiados altos y condiciones especiales para realizar el trabajo.

Las dos variables analizadas llevan a la conclusión que la fuerza del poder de negociación de los proveedores es neutra.

**Amenaza de sustitución.** Tanto el mobiliario infantil institucional como el mobiliario infantil doméstico cubren necesidades específicas, como un lugar para dormir, un lugar para sentarse, un lugar para guardar; se propone un ejemplo con un pupitre el cual sirve para que un estudiante se siente, apoye sus cuadernos y atienda a clases, dicho pupitre no puede ser sustituido por otro tipo de mueble que brinde las mismas funciones ni sea capaz de cubrir estas necesidades, por lo tanto la probabilidad de preferencia hacia productos sustitutos es nula teniendo un impacto muy favorable en la rentabilidad.

Pero la amenaza de sustitución puede también tornarse en una ventaja para el sector, en este caso y analizando el mismo ejemplo del pupitre; los avances de la

tecnología han permitido que el polipropileno sea tan maleable y amigable que permite la fabricación de pupitres completamente de este material lo que sustituye a los convencionales pupitres de madera, esta sustitución puede ser aprovechada al brindar nuevos estándares de garantía en relación a los antiguos cuya garantía no se podía extender a más de un año, este pupitre cubre la misma necesidad pero se plantea como un producto de mejor calidad.

Ante la conclusión que es difícil sustituir una función específica que puede brindar un mueble infantil y que una posible amenaza de sustitución poder ser aprovechada en beneficio de la rentabilidad se afirma que es una fuerza nula.

**La rivalidad.** En el sector de la fabricación, diseño y comercialización de mobiliario infantil en Ecuador, abundan pequeñas y medianas empresas dirigidas por artesanos, quienes probablemente no tienen habilidades estratégicas y administrativas que les lleven a tomar decisiones que repercutan en su beneficio en el largo plazo. Al contrario, se esperaría que estos artesanos compitan de manera agresiva en precio para recuperar la inversión en su pequeño negocio y cubrir sus costos fijos. Vale la pena, sin embargo, considerar que los artesanos, por la misma dimensión de su negocio, son incapaces de competir a escala regional y normalmente cubren pequeñas zonas geográficas, lo que hace que la rivalidad proveniente de ellos no sea particularmente agresiva.

En referencia al espacio para la diferenciación se observa que si existe, ya que esta diferenciación puede salir a relucir con la innovación en el diseño, con la búsqueda de nuevos colores, con la utilización de materia prima amigable con el ambiente, con técnicas de acabado mas profesionales, con cualquiera de estos atributos se puede conseguir una diferenciación, pero esta no ha sido aprovechada, más bien se ha optado por fabricar lo que se conoce y con las técnicas de siempre dejando a un lado la búsqueda de estos aspectos de diferenciación.

En cuanto a los costos de cambio que enfrenta el consumidor y las barreras de salida son factores menos relevantes para el plan de negocios ya que por ejemplo si una escuela desea adquirir uno u otro tipo de pupitre no estará enfrentando un costo al elegir por una nueva y mejor opción.

Por el hecho de ser empresas pequeñas han descuidado el tema del marketing, se manejan con un perfil demasiado bajo, sin darse a notar en el mercado, confirmando esto se evidencia la falta de información acerca de estas empresas en medios escritos y demás medios de publicidad.

Analizadas las variables antes mencionadas concluimos que la fuerza de la rivalidad es neutra.

**Amenaza de nuevos entrantes.** La llegada de nuevos jugadores suele estar condicionada por la existencia o no de barreras de entrada, tales como patentes, economías de escala, requisitos de capital importantes, costes de transferencia, acceso a la distribución, las políticas gubernamentales, etc.

En el caso del sector de mobiliario infantil es un negocio sujeto a economías de escala, que suelen ser alcanzadas únicamente por grandes empresas. Existen artesanos y pequeñas empresas capaces de cubrir los costos de su operación sin necesidad de alcanzar volúmenes significativos de ventas.

En cuanto a identidad de marca, existen algunos competidores que disfrutan de cierta recordación tras haber invertido durante años dinero en capital de marca. Tal es el caso de Bebemundo, el resto de competidores no tiene necesidad de generar identidad de marca, de manera que la barrera de ingreso no es elevada.

En cuanto a las represalias que se esperarán por parte de los competidores posiblemente no sean las mejores ya que como se mencionó anteriormente los perfiles estratégicos de estas empresas no brindan rentabilidad a largo plazo y pueden optar por

tomar decisiones de bajos precios sin importarles que esto afecte a su rentabilidad.

El conocimiento que se requiere en cuanto a la producción y diseño de mobiliario es un factor importante, en el Ecuador el mobiliario infantil es carente de innovación y esto se genera básicamente por la falta de conocimiento y profesionalismo en el sector.

El negocio del mobiliario infantil por lo tanto presenta amenazas de entrada medias lo que alienta a saber que la rentabilidad puede ser atractiva.

**El poder del consumidor.** Al analizar el poder del consumidor se observa que este puede resultar elevado ya que un padre de familia al buscar un mueble para su hijo se informará, buscará varias alternativas, visitará varias tiendas, investigará sobre las relaciones calidad y precio, todo esto en torno que es un producto importante en la vida del mismo. El dueño o director de una unidad educativa investigará la mejor opción relacionada con la durabilidad y precio. Estas afirmaciones van en la sección de estrategias de posicionamiento.

Las variables analizadas anteriormente llevan a la conclusión que el poder de negociación del consumidor es alto pero puede ser aplacado con una estrategia inteligente augurando rentabilidad a corto plazo.

## **ANEXO 2. Encuesta realizada para el análisis de la competencia**

### **Encuesta realizada a 20 madres de familia.**

Preguntas:

1. ¿Qué características o atributos busca cuando quiere comprar mobiliario para la habitación de sus hijos?
2. Nombre las empresas que recuerde en donde pueda encontrar mobiliario infantil.

Después de tabular las respuestas a la pregunta 1 encontramos los siguientes

atributos:

- Variedad en diseños y colores
- Fabricación de muebles a medida
- Asesoría en selección de diseños y colores
- Servicio personalizado y atención en casa
- Tiempo de entrega
- Tiempo de garantía que ofrezca la empresa
- Funcionalidad
- Calidad
- Seguridad
- Comodidad
- Precios accesibles y acordes al mueble requerido

Tabla 5

*Tabulación de la encuesta realizada*

<b>Encuesta</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>19</b>	<b>20</b>	<b>PROMEDIO</b>
1 Variedad en diseños y colores	5	4	4	4	5	5	5	4	5	4	5	4	5	4	5	5	5	4	5	5	<b>4,6</b>
2 Asesoría en la selección de colores y diseños	4	3	5	3	5	4	5	2	4	2	3	3	4	5	3	3	4	4	2	4	3,6
3 Servicio personalizado y atención en su casa	5	5	3	5	1	4	2	5	5	3	4	4	5	5	5	5	3	2	5	5	<b>4,05</b>
4 Tiempo de entrega	5	3	4	2	5	3	4	3	5	2	2	4	4	3	2	3	3	4	4	4	3,45
5 Fabricacion de mobiliario a medida	5	5	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	5	5	4	5	5	<b>4,65</b>
6 Tiempo de garantía que ofrezca la empresa	4	4	5	2	3	5	2	5	3	5	5	4	3	3	4	3	4	2	4	2	3,6
7 Precio	5	5	5	5	2	4	3	5	3	4	5	4	5	5	3	3	5	4	5	5	<b>4,25</b>
8 Funcionalidad	1	5	2	5	1	5	5	1	3	5	5	5	5	5	3	4	5	5	4	5	3,95
9 Calidad	2	5	3	5	2	5	3	4	3	5	5	5	5	4	3	5	4	4	3	5	4
10 Seguridad	5	3	5	2	5	3	5	1	4	2	2	4	3	2	4	4	3	2	4	5	3,4
11 Comodidad	4	5	3	4	5	2	4	1	2	4	5	5	3	4	5	3	4	2	1	4	3,5

Resultados de la encuesta para el análisis de competencia:

Los resultados de la encuesta realizada revelan promedios altos en los siguientes atributos encontrados: Variedad en diseños y colores, servicio personalizado y atención en su casa, fabricación de mobiliario a medida, lo que lleva a la conclusión que la personalización del mobiliario es una variable de relevante importancia para el consumidor.

El precio es otro promedio importante encontrado lo que permite considerarlo como otra de las variables importantes para el mapa estratégico.

### ANEXO 3. Listado de empresas competidoras en la ciudad de Quito

Tabla 6

*Listado de las empresas competidoras*

<b>Nombre Comercial</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Mobiliario que ofrece</b>
Baby Land	Quito	PYME	Infantil de hogar
Mi cuartito	Quito	Artesano	Infantil de hogar
D Mijo	Quito	Artesano	Infantil de hogar
Dulces Sueños	Quito	PYME	Infantil de Hogar
Teen Kids	Guayaquil Quito	PYME	Infantil Institucional
Bebelandia	Quito Guayaquil		Recién Nacidos
Maderarte	Quito	PYME	Hogar, Infantil
Linea Ciprés	Quito	PYME	Infantil de Hogar
Mueblima	Quito	PYME	Oficina, Infantil Institucional
Multioficinas	Quito Guayaquil	PYME	Oficina, Infantil Institucional
EQ	Quito	PYME	Oficina, Infantil Institucional

#### **ANEXO 4. Guía para la entrevista en profundidad**

La siguiente encuesta se realiza como parte de un plan de negocios que esta siendo desarrollado por una estudiante de la USFQ para la obtención del título de Máster en Administración de Negocios, el propósito de la misma es conocer su apreciación acerca del mobiliario infantil para el hogar, por lo que solicitamos responda las siguientes preguntas:

1. Describa el cuál sería el proceso de compra si usted requiere de un mueble infantil para la habitación de su hijo?
2. Cuando quiere comprar un mueble para la habitación de sus hijos en que empresa piensa?
3. Cuáles son los principales atributos que usted espera de un mueble para su hijo?
4. Estaría usted dispuesto a recibir un experto en su hogar para que le asesore en la compra de muebles para la habitación de sus hijos?
5. Es para usted importante el precio como aspecto decisivo en la compra de un mueble para la habitación de su hijo?

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

La siguiente encuesta se realiza como parte de un plan de negocios que esta siendo desarrollado por una estudiante de la USFQ para la obtención del título de Máster en Administración de Negocios, el propósito de la misma es conocer su apreciación acerca del mobiliario infantil para las Unidades Educativas, por lo que solicitamos responda las siguientes preguntas:

1. Describa el cuál sería el proceso de compra si usted requiere amoblar alguna de las aulas o en su defecto complementarla?
2. Que empresa se le viene a la mente cuando desea hacer la compra de muebles para sus aulas?
3. Cuáles son los principales atributos que usted espera de un mueble infantil institucional?
4. Estaría usted dispuesto a recibir un experto en su unidad educativa para que le asesore en la compra del mobiliario?
5. Es para usted importante el precio como aspecto decisivo en la compra de mobiliario para las aulas?

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!!**

## ANEXO 5. Especificaciones técnicas de la fórmica

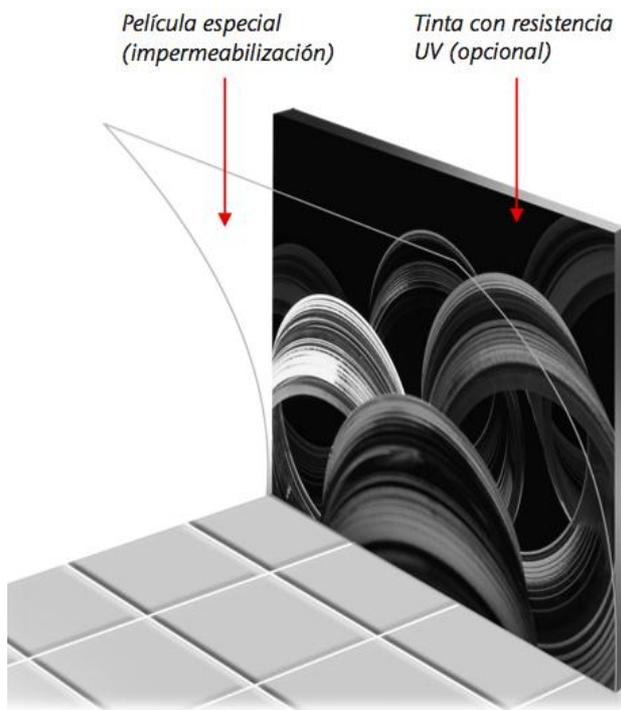
La fórmica con imagen es un laminado de alta resistencia, entre las principales ventajas de esta materia prima es que permite el uso de imágenes digitales y se puede aplicar en cualquier tipo de superficies ya que es resistente al agua y a la temperatura, se las encuentra en las siguientes dimensiones:

Dimensión (m)	Espesores (mm)	Acabados
1,25 x 3,08	0,8 1,0 1,3 2,0 3,0 4,0 6,0 8,0 10,0	Brillante (BR) Texturizado (TX) Frost (FT) Matte (MT)

Figura 10. Especificaciones de la fórmica. Gráfico que describe dimensiones y espesores de las planchas de fórmica.

En cuanto a su aplicación es posible usarla en diferentes tipos de decoración desde una muy clásica hasta una minimalista, su limpieza y mantenimiento es muy fácil ya que al contar con una superficie que no es porosa, no retiene la suciedad y dificulta la proliferación de hongos, apenas con un paño humedecido con cualquier tipo de líquido de limpieza es suficiente siempre y cuando este no contenga cera.

En cuanto a su composición la tinta que se utiliza para la impresión de la imagen posee resistencia al UV, sobre la imagen se aplica una película especial que le permite ser impermeable, su composición se basa en la impregnación de capas sucesivas de materiales celulósicos con resinas termo estables y forman un conjunto que será prensado por medio del calor y alta presión.



*Figura 11.* Foto de composición de la plancha de fórmica.

**ANEXO 6. Hoja de vida Gerente General Mundo Infantil****Melanie Lowndes Carrera**

Checoslovaquia E10-34 y Austria

Ed. Gaudí

Quito-Ecuador

3303472/ 098723640

gerencia@multioficinasecuador.com

10 Marzo 1982

**PERFIL PROFESIONAL**

Ejecutiva con amplia experiencia en el área del Diseño y Arquitectura Interior. Con responsabilidad en el área administrativa, en donde ha desempeñado roles de diseño de estrategias, seguimiento y ejecución de planes de crecimiento anual y presupuestos.

Teniendo como principio general que para llevar a la empresa a un continuo crecimiento este debe estar acompañado de un excelente equipo de trabajo el cual este en un constante desarrollo y mejoramiento de sus capacidades.

**EXPERIENCIA LABORAL****MULTIOFICINAS CIA. LTDA****DISEÑADORA**

Agosto del 2001 a Diciembre del 2003

Durante este periodo estuve a cargo del departamento de diseño tomando a mi cargo las cuentas de tres asesores comerciales, durante este periodo mis responsabilidades estaban basadas en el diseño, distribución de áreas y espacios en las oficinas y locales comerciales los cuales eran parte de los proyectos de Multioficinas, además me encargaba del asesoramiento y diseño de mobiliario especial para los espacios además de la ambientación

y cromática, brindando soluciones integrales en diseño, distribución, ergonomía.

## **MULTIOFICINAS CIA. LTDA**

### **GERENTE DE PRODUCCION**

Quito - Ecuador

Enero del 2004 a Diciembre del 2006

Como Gerente de Producción aceptaba un reto muy importante ya que tenía que conocer acerca de maquinaria, manejo de personal, tiempos de producción y más que nada conocimiento del producto ya que por medio de mi trabajo se garantizaría a los clientes una entrega a tiempo y calidad en el producto. Durante este periodo pude desarrollar conjuntamente con la ayuda de un software especializado un sistema de producción en el cual establecíamos tiempos de fabricación y además optimizábamos la materia prima evitando el desperdicio de la misma, tuve la oportunidad de conocer y visitar diferentes fabricas de materia prima no solo a nivel nacional sino también nivel internacional encontrando buenas soluciones en nuevos accesorios y nuevas tendencias del diseño.

## **MULTIOFICINAS CIA. LTDA**

### **GERENTE GENERAL**

Enero del 2007 a la Actualidad

Durante estos años he tenido la oportunidad de dirigir esta prestigiosa compañía, durante el cual me he logrado rodear de un excelente grupo de trabajo, actualmente enfoco mis esfuerzos en buscar mejores oportunidades en el mercado que se ha tornado muy competitivo, impulso el departamento comercial con la búsqueda de estrategias y con la innovación del servicio y del producto que ofrecemos, además busco nuevos horizontes de proveedores que brinden a nuestra compañía el aspecto diferenciador de la competencia.

## **EDUCACIÓN**

### **UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL**

Arquitecta de Interiores. 2007

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

Maestría en Administración de Empresas, Cursando

**CURSOS Y SEMINARIOS**

**GERENCIA DE PROCESOS**

Quito– Ecuador. Febrero 2010

**CONTABILIDAD GERENCIAL**

Quito– Ecuador. Octubre 2009.

**NEGOCIACIONES INTERNACIONALES. CORPEI.**

Quito– Ecuador. Abril 2007.

**MANEJO DEL TIEMPO. LEAD ASESORIAS**

Quito– Ecuador. Abril 2007.

**SINERGIA GERENCIAL. LEAD ASESORIAS.**

Quito– Ecuador. Enero 2007.

**DISEÑO DE SILLONERIA ERGONOMICA**

Chicago – EEUU. Junio 2010

**DISEÑO Y COLOR**

Medellin– Colombia. Mayo 2006

**EMPRENDIMIENTO**

Boston– EEUU. Julio 2012

**IDIOMAS**

Ingles 80 % escrito. Leído 80%.

## **HERRAMIENTAS**

### **Office**

Manejo de la suite de oficina, Word, Excel, Powerpoint y Publisher.

### **Programas de Diseño**

Conocimiento básico de Autocad

Buen conocimiento de Arcon

## ANEXO 7. Lista de precios

Tabla 7

*Lista de precios*

MOBILIARIO HOGAR			
Item	Descripción	Unidad	Valor Unitario
1	Cama Infantil	unidad	790
2	Veladores Infantiles	unidad	89
3	Cómoda Infantil 1,20 x 0,90 x 0,50	unidad	412
4	Armario 1,60 x 0,90 x 0,24	unidad	520
5	Escritorio Infantil 1,20 x 0,72 x 0,60	unidad	345
		metro	
6	Sistema de almacenaje	cuadrado	120
7	Cuna sin almacenaje	unidad	620
8	Cambiador de Pañales	unidad	402
MOBILIARIO ESCOLAR			
Ítem	Descripción	Unidad	Valor Unitario
1	Silla Educación Inicial	unidad	67
2	Mesa trapezoidal Educación Inicial	unidad	102
3	Silla Educación Primaria	unidad	79
4	Mesa trapezoidal Educación Primaria	unidad	134
5	Pupitre	unidad	81
6	Armario Libros 1,60 x 0,90 x 0,40	unidad	520
7	Revistero Estándar	unidad	145
8	Locker 4 Puertas 1,20 x 0,90 x 0,50	unidad	650
9	VARIOS		
		metro	
10	Impresión Personalizada	cuadrado	90

## ANEXO 8. Mapa de proceso de calidad

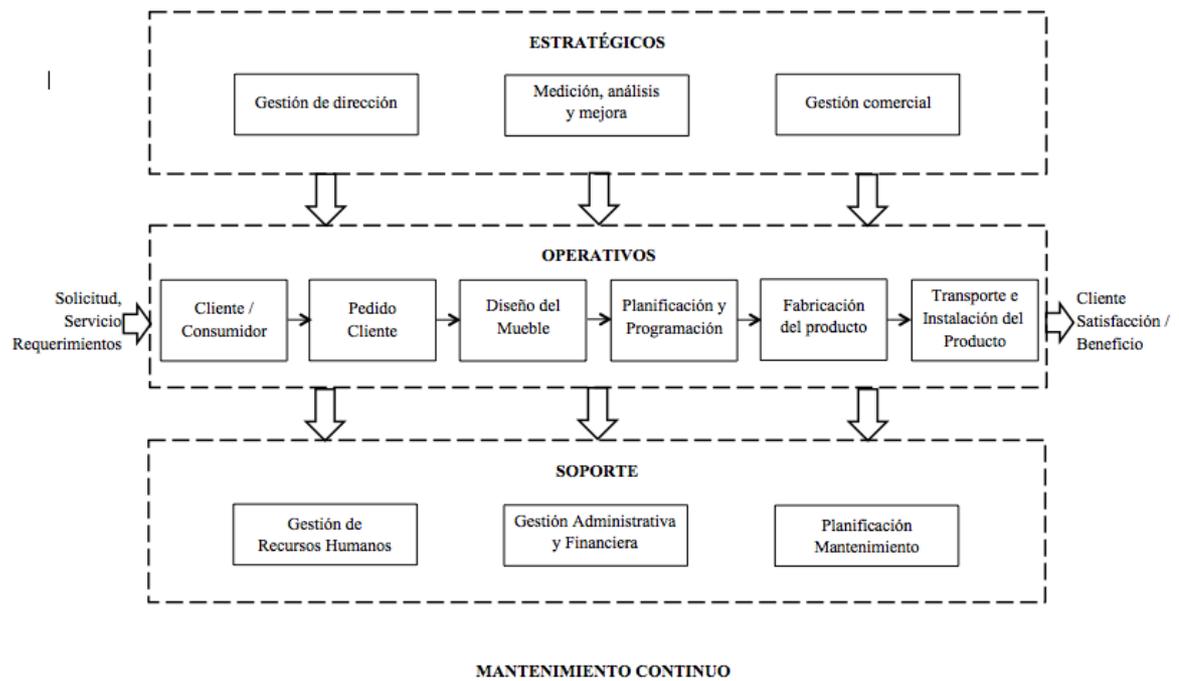


Figura 12. Proceso de calidad. Gráfico que describe el mapa del proceso de calidad

## ANEXO 9. Detalle de inversión inicial

Tabla 8  
Calendario de Inversiones

DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PERIODO
<b>1.1 MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				
SIERRA ESCUADRADORA	unidad	1	19000 \$	19.000,00
LAMAINADORA DE CANTO RECTO	unidad	1	12000 \$	12.000,00
LAMINADORA DE CANTO CURVO	unidad	1	19000 \$	19.000,00
TALADRO INDUSTRIAL	unidad	1	7000 \$	7.000,00
TUPI INDUSTRIAL	unidad	2	900 \$	1.800,00
COMPRESORES INDUSTRIALES	unidad	2	1100 \$	2.200,00
TALADROS DE MANO	unidad	5	80 \$	400,00
<b>TOTAL DE MAQUINARIA Y EQUIPOS</b>				<b>\$ 61.400,00</b>
<b>1.2 EQUIPOS DE COMPUTACION</b>				
COMPUTADORAS E IMPRESORAS	unidad	12	1000 \$	12.000,00
TELEFONOS	unidad	13	100 \$	1.300,00
CELULARES	unidad	3	500 \$	1.500,00
<b>TOTAL EQUIPOS COMPUTACION</b>				<b>\$ 14.800,00</b>
<b>1.3 UTENSILLOS, HERRAMIENTAS ETC</b>				
JUEGOS DE HERRAMIENTAS	global	6	120 \$	720,00
CAMARAS DE SEGURIDAD	unidad	8	90 \$	720,00
SISTEMAS DE ALARMA	global	2	350 \$	700,00
ROPA DE TRABAJO	global	10	50 \$	500,00
ARTICULOS DE LIMPIEZA	global	1	100 \$	100,00
<b>TOTAL UTENSILLOS , HERRAMIENTAS ETC</b>				<b>\$ 2.740,00</b>
<b>1.4 ADECUACIONES</b>				
ADECUACION SHOW ROOM	global	1	5000 \$	5.000,00
ADECUACIONES FABRICA	global	1	5000 \$	5.000,00
<b>TOTAL ADECUACIONES</b>				<b>\$ 10.000,00</b>
<b>1.5 MUEBLES Y ENSERES</b>				
MOBILIARIO DE OFICINA	global	1	8000 \$	8.000,00
MESAS DE TRABAJO	unidad	4	80 \$	320,00
<b>TOTAL DE MUEBLES Y ENSERES</b>				<b>\$ 8.320,00</b>
<b>1.6 SOFTWARE</b>				
SOFTWARE DE CORTE	unidad	1	600 \$	600,00
SOFTWARE DE DISEÑO	unidad	1	3500 \$	3.500,00
<b>TOTAL DE SOFTWARE</b>				<b>\$ 4.100,00</b>
<b>1.7 ARRIENDOS Y GARANTIAS</b>				
ARRIENDO SHOW ROOM	unidad	1 \$	2.000,00 \$	2.000,00
GARANTIA SHOW ROOM	unidad	1 \$	4.000,00 \$	4.000,00
ARRIENDO DE FABRICA	unidad	1 \$	1.500,00 \$	1.500,00
GARANTIA DE FABRICA	unidad	1 \$	3.000,00 \$	3.000,00
<b>TOTAL ARRIENDO Y GARANTIAS</b>				<b>\$ 10.500,00</b>
<b>1.8 VARIOS</b>				
GASTOS DE CONSTITUCION	unidad	1 \$	3.000,00 \$	3.000,00
AFILIACION CAMARA DE COMERCIO	unidad	1 \$	250,00 \$	250,00
RUC	unidad	1 \$	100,00 \$	100,00
<b>TOTAL VARIOS</b>				<b>\$ 3.350,00</b>
<b>TOTAL</b>				<b>\$ 115.210,00</b>

## ANEXO 10: Costo de producción variable

Tabla 9

Costo de Producción Variable

Material	Presentación	V. Unitario	V. total
Melaminico 25 mm	Plancha de 2,44 x 2,22	\$ 98,00	\$ 98,00
Melaminico 15 mm	Plancha 2,44 x 2,22	\$ 78,00	\$ 266,50
Perfil PVC	Rollo 100 metros	\$ 0,65	\$ 65,00
Fórmica	Plancha 2,44 x 1,22	\$ 38,00	\$ 22,80
Pernos	Unidades	\$ 0,05	\$ 0,05
Pegamento	1 galón	\$ 40,00	\$ 40,00
Listones de Madera	1 unidad	\$ 9,50	\$ 9,50

### Costo de producción para una cama infantil

#### MATERIA PRIMA

##### MATERIALES

NOMBRE	CANTIDAD	UNIDAD	V. UNITARIO	V.TOTAL
Melamínico 25 mm	6,4	m2	\$ 18,09	\$ 115,78
Melamínico 15 mm	4,1	m2	\$ 14,09	\$ 57,77
Perfil PVC	16	metros	\$ 0,65	\$ 10,40
Fórmica	2	planchas	\$ 38,00	\$ 76,00
Pernos	20	unidad	\$ 0,05	\$ 1,00
Pegamento	0,25	galón	\$ 40,00	\$ 10,00
Listones de Madera	3	unidad	\$ 9,50	\$ 28,50
COSTO VARIABLE POR UNIDAD				\$ 299,45

#### MANO DE OBRA

DETALLE	SUELDO	T. INGRESOS	H/H	VALORHORA
CORTE	\$ 318,00	\$ 447,20	160	\$ 2,80
LAMINADO	\$ 318,00	\$ 447,20	160	\$ 2,80
ENSAMBLE	\$ 318,00	\$ 447,20	160	\$ 2,80
INSTALADOR	\$ 318,00	\$ 447,20	160	\$ 2,80
<b>TIEMPO CORTE</b>	<b>minutos</b>	<b>segundos</b>	<b>Suma de horas</b>	<b>Tiempo total</b>
				4
				4
<b>TIEMPO LAMINADO</b>	<b>minutos</b>	<b>segundos</b>	<b>Suma de horas</b>	<b>Tiempo total</b>
				3
				3
<b>TIMEPO ENSAMBLE</b>	<b>minutos</b>	<b>segundos</b>	<b>Suma de horas</b>	<b>Tiempo total</b>
				6
				6
<b>TIEMPO INSTALACIÓN</b>	<b>minutos</b>	<b>segundos</b>	<b>Suma de horas</b>	<b>Tiempo total</b>
				3
				3
			total de horas	16
			valor de mano de obra	\$ 44,72

#### COSTO TOTAL DE PRODUCIR UNA

CAMA	\$ 344,17
PRECIO DE VENTA	\$ 790,00

Nota. La tabla muestra el costo de producir una cama infantil.

## ANEXO 11. Flujo de efectivo proyectado

Tabla 10  
Flujo de efectivo

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas en efectivo	\$387.100,00	\$425.810,00	\$468.391,00	\$515.230,10	\$566.753,11	\$623.428,42	\$685.771,26	\$754.348,39	\$829.783,23	\$912.761,55	
Cuentas por cobrar	\$0,00	\$165.900,00	\$182.490,00	\$200.739,00	\$220.812,90	\$242.894,19	\$267.183,61	\$293.901,97	\$323.292,17	\$355.621,38	
Pago de impuestos	\$0,00	\$13.707,60	\$16.704,06	\$20.060,50	\$24.620,96	\$28.553,51	\$34.958,51	\$40.187,81	\$46.822,13	\$52.510,32	
Pago de utilidades	\$0,00	\$11.651,46	\$14.198,45	\$17.051,43	\$20.927,82	\$24.270,49	\$29.714,73	\$34.159,64	\$39.798,81	\$44.633,77	
Costos variables	\$-192.845,80	\$-212.130,38	\$-233.343,42	\$-256.677,76	\$-282.345,54	\$-310.580,09	\$-341.638,10	\$-375.801,91	\$-413.382,10	\$-454.720,31	
Costos variables post	\$0,00	\$-16.769,20	\$-18.446,12	\$-20.290,73	\$-22.319,81	\$-24.551,79	\$-27.006,96	\$-29.707,66	\$-32.678,43	\$-35.946,27	
Costos fijos de fabricación anual	\$-82.365,00	\$-86.483,25	\$-90.807,41	\$-95.347,78	\$-100.115,17	\$-105.120,93	\$-110.376,98	\$-115.895,83	\$-121.690,62	\$-127.775,15	
Comisiones por ventas	\$-61.051,20	\$-67.156,32	\$-73.871,95	\$-81.259,15	\$-89.385,06	\$-98.323,57	\$-108.155,92	\$-118.971,52	\$-130.868,67	\$-143.955,54	
Comisiones por ventas post	\$0,00	\$-5.308,80	\$-5.839,68	\$-6.423,65	\$-7.066,01	\$-7.772,61	\$-8.549,88	\$-9.404,86	\$-10.345,35	\$-11.379,88	
Gastos administrativos	\$-78.060,00	\$-81.963,00	\$-86.061,15	\$-90.364,21	\$-94.882,42	\$-99.626,54	\$-104.607,87	\$-109.838,26	\$-115.330,17	\$-121.096,68	
Pago de intereses	\$0,00	\$-4.797,34	\$-4.502,20	\$-4.176,33	\$-3.816,53	\$-3.419,29	\$-2.980,68	\$-2.496,42	\$-1.961,75	\$-1.371,42	
Pago del principal de la deuda	\$-2.835,22	\$-3.130,36	\$-3.456,23	\$-3.816,03	\$-4.213,27	\$-4.651,88	\$-5.136,14	\$-5.670,81	\$-6.261,14	\$-6.912,92	
<b>Efectivo de Operación</b>	<b>\$-30.057,22</b>	<b>\$139.330,40</b>	<b>\$165.455,34</b>	<b>\$194.725,40</b>	<b>\$228.970,98</b>	<b>\$265.099,92</b>	<b>\$309.175,58</b>	<b>\$354.810,55</b>	<b>\$407.178,11</b>	<b>\$462.368,86</b>	

## ANEXO 12. Flujo de caja descontado

Tabla 11  
Flujo de Caja descontado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Unidades vendidas		\$700,00	\$770,00	\$847,00	\$931,70	\$1.024,87	\$1.127,36	\$1.240,09	\$1.364,10	\$1.500,51	\$1.650,56
Ingresos	\$553.000,00	\$608.300,00	\$669.130,00	\$736.043,00	\$809.647,30	\$890.612,03	\$979.673,23	\$1.077.640,56	\$1.185.404,61	\$1.303.945,07	
Venta de activos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Costos variables	-\$209.615,00	-\$230.576,50	-\$253.634,15	-\$278.997,57	-\$306.897,32	-\$337.587,05	-\$371.345,76	-\$408.480,33	-\$449.328,37	-\$494.261,21	
Venta de computadoras	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.600,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$3.600,00
Costos fijos de producción	-\$82.365,00	-\$86.483,25	-\$90.807,41	-\$95.347,78	-\$100.115,17	-\$105.120,93	-\$110.376,98	-\$115.895,83	-\$121.690,62	-\$127.775,15	
Comisiones por ventas	-\$66.360,00	-\$72.996,00	-\$80.295,60	-\$88.325,16	-\$97.157,68	-\$106.873,44	-\$117.560,79	-\$129.316,87	-\$142.248,55	-\$156.473,41	
Gastos administrativos	-\$78.060,00	-\$81.963,00	-\$86.061,15	-\$90.364,21	-\$94.882,42	-\$99.626,54	-\$104.607,87	-\$109.838,26	-\$115.330,17	-\$121.096,68	
Valor en libros de computadoras vendidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
<b>EBITDA</b>	<b>\$116.600,00</b>	<b>\$136.281,25</b>	<b>\$158.331,69</b>	<b>\$183.008,28</b>	<b>\$214.194,71</b>	<b>\$241.404,06</b>	<b>\$275.781,84</b>	<b>\$314.109,27</b>	<b>\$356.806,90</b>	<b>\$407.938,63</b>	
Depreciación activos fijos	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación computadoras	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	\$0,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	\$0,00	-\$4.000,00	\$0,00	\$0,00
Amortización Intangibles	-\$1.366,67	-\$1.366,67	-\$1.366,67	\$0,00	-\$1.366,67	-\$1.366,67	-\$1.366,67	-\$1.366,67	\$0,00	-\$1.366,67	\$0,00
<b>EBIT</b>	<b>\$96.181,33</b>	<b>\$115.862,58</b>	<b>\$137.913,02</b>	<b>\$167.956,28</b>	<b>\$193.776,05</b>	<b>\$236.037,40</b>	<b>\$270.415,18</b>	<b>\$314.109,27</b>	<b>\$351.440,23</b>	<b>\$407.938,63</b>	
Intereses	-\$4.797,34	-\$4.502,20	-\$4.176,33	-\$3.816,53	-\$3.419,29	-\$2.980,68	-\$2.496,42	-\$1.961,75	-\$1.371,42	-\$719,64	
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>\$91.383,99</b>	<b>\$111.360,38</b>	<b>\$133.736,69</b>	<b>\$164.139,75</b>	<b>\$190.356,76</b>	<b>\$233.056,71</b>	<b>\$267.918,75</b>	<b>\$312.147,52</b>	<b>\$350.068,81</b>	<b>\$407.218,99</b>	
Utilidades de los empleados	-\$13.707,60	-\$16.704,06	-\$20.060,50	-\$24.620,96	-\$28.553,51	-\$34.958,51	-\$40.187,81	-\$46.822,13	-\$52.510,32	-\$61.082,85	
Impuesto a la renta	-\$19.419,10	-\$23.664,08	-\$28.419,05	-\$34.879,70	-\$40.450,81	-\$49.524,55	-\$56.932,73	-\$66.331,35	-\$74.389,62	-\$86.534,04	
<b>Utilidad neta</b>	<b>\$58.257,29</b>	<b>\$70.992,25</b>	<b>\$85.257,14</b>	<b>\$104.639,09</b>	<b>\$121.352,43</b>	<b>\$148.573,65</b>	<b>\$170.798,20</b>	<b>\$198.994,04</b>	<b>\$223.168,87</b>	<b>\$259.602,11</b>	
Depreciación	\$15.052,00	\$15.052,00	\$15.052,00	\$15.052,00	\$15.052,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación computadoras	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$0,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$4.000,00	\$0,00	\$4.000,00	\$0,00	\$0,00
Amortización Intangibles	\$1.366,67	\$1.366,67	\$1.366,67	\$0,00	\$1.366,67	\$1.366,67	\$1.366,67	\$0,00	\$1.366,67	\$0,00	\$0,00
Valor en libros de activos vendidos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valor en libros de computadoras vendidas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Capital de trabajo	-\$30.057,22	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortización de la deuda CFN	-\$2.835,22	-\$3.130,36	-\$3.456,23	-\$3.816,03	-\$4.213,27	-\$4.651,88	-\$5.136,14	-\$5.670,81	-\$6.261,14	-\$6.912,92	
<b>Flujo del proyecto</b>	<b>\$75.840,74</b>	<b>\$88.280,55</b>	<b>\$102.219,58</b>	<b>\$115.875,06</b>	<b>\$137.557,83</b>	<b>\$149.288,44</b>	<b>\$171.028,73</b>	<b>\$193.323,23</b>	<b>\$222.274,40</b>	<b>\$252.689,18</b>	
Valor de desecho	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$1.711.406,37
Flujo del proyecto con VD	-\$191.351,22	\$75.840,74	\$88.280,55	\$102.219,58	\$115.875,06	\$137.557,83	\$149.288,44	\$171.028,73	\$193.323,23	\$222.274,40	\$1.964.095,56
<b>VAN</b>		<b>1202020,62</b>									
<b>TIR</b>		<b>57,12%</b>									

Valor de desecho.- Se usa el método económico y para la reserva se usará el punto 2 para el cálculo de la reserva)

La reserva solo considera los activos fijos que deben reponerse en el año 10 y que se pueden vender

Se asume que la capacidad instalada de la planta permite producir hasta el nivel del año 10 sin hacer nuevos gastos o inversiones

Las computadoras y los intangibles (SW) se reemplazan a inicios de los años 5 y 9

## ANEXO 13. Balances proyectados

Tabla 12  
Balance General Proyectado

Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Efectivo	\$30.057,22	\$0,00	\$80.844,65	\$175.029,34	\$284.163,26	\$411.684,80	\$554.956,39	\$625.831,49	\$706.695,11	\$794.702,38	\$902.725,87
Cuentas por cobrar (25%)	\$0,00	\$165.900,00	\$182.490,00	\$200.739,00	\$220.812,90	\$242.894,19	\$267.183,61	\$293.901,97	\$323.292,17	\$355.621,38	\$391.183,52
Activos fijos	\$75.260,00	\$75.260,00	\$60.208,00	\$45.156,00	\$30.104,00	\$15.052,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación de activos fijos	\$0,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	-\$15.052,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Equipos de computación	\$12.000,00	\$12.000,00	\$8.000,00	\$4.000,00	\$0,00	\$0,00	-\$4.000,00	-\$8.000,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Depreciación de equipos de computación	\$0,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	\$0,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00	\$0,00	-\$4.000,00	-\$4.000,00
Intangibles	\$4.100,00	\$4.100,00	\$2.733,33	\$1.366,67	\$0,00	\$0,00	-\$1.366,67	-\$2.733,33	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Amortización	\$0,00	-\$1.366,67	-\$1.366,67	-\$1.366,67	\$0,00	-\$1.366,67	-\$1.366,67	-\$1.366,67	\$0,00	-\$1.366,67	-\$1.366,67
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>\$121.417,22</b>	<b>\$236.841,33</b>	<b>\$313.857,31</b>	<b>\$405.872,34</b>	<b>\$520.028,16</b>	<b>\$649.212,32</b>	<b>\$811.406,67</b>	<b>\$903.633,46</b>	<b>\$1.029.987,28</b>	<b>\$1.144.957,10</b>	<b>\$1.288.542,73</b>
Costos variables por pagar	\$0,00	\$16.769,20	\$18.446,12	\$20.290,73	\$22.319,81	\$24.551,79	\$27.006,96	\$29.707,66	\$32.678,43	\$35.946,27	\$39.540,90
Comisiones por ventas por pagar	\$0,00	\$5.308,80	\$5.839,68	\$6.423,65	\$7.066,01	\$7.772,61	\$8.549,88	\$9.404,86	\$10.345,35	\$11.379,88	\$12.517,87
Utilidades por pagar a los empleados	\$0,00	\$13.707,60	\$16.704,06	\$20.060,50	\$24.620,96	\$28.553,51	\$34.958,51	\$40.187,81	\$46.822,13	\$52.510,32	\$61.082,85
Utilidades por pagar a los accionistas	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$89.144,19	\$102.478,92	\$119.396,43	\$133.901,32	\$155.761,27
Impuesto a la renta por pagar	\$0,00	\$19.419,10	\$23.664,08	\$28.419,05	\$34.879,70	\$40.450,81	\$49.524,55	\$56.932,73	\$66.331,35	\$74.389,62	\$86.534,04
Intereses por pagar	\$0,00	\$4.797,34	\$4.502,20	\$4.176,33	\$3.816,53	\$3.419,29	\$2.980,68	\$2.496,42	\$1.961,75	\$1.371,42	\$719,64
Deuda por pagar	\$46.084,00	\$43.248,78	\$40.118,42	\$36.662,19	\$32.846,16	\$28.632,89	\$23.981,01	\$18.844,87	\$13.174,07	\$6.912,92	\$0,00
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>\$46.084,00</b>	<b>\$103.250,82</b>	<b>\$109.274,56</b>	<b>\$116.032,45</b>	<b>\$125.549,17</b>	<b>\$133.380,90</b>	<b>\$236.145,79</b>	<b>\$260.053,29</b>	<b>\$290.709,49</b>	<b>\$316.411,77</b>	<b>\$356.156,56</b>
<b>PATRIMONIO (Activos-Pasivos)</b>	<b>\$75.333,22</b>	<b>\$133.590,51</b>	<b>\$204.582,75</b>	<b>\$289.839,90</b>	<b>\$394.478,99</b>	<b>\$515.831,42</b>	<b>\$575.260,88</b>	<b>\$643.580,17</b>	<b>\$739.277,78</b>	<b>\$828.545,33</b>	<b>\$932.386,17</b>
Utilidades neta	\$0,00	\$58.257,29	\$70.992,25	\$85.257,14	\$104.639,09	\$121.352,43	\$59.429,46	\$68.319,28	\$79.597,62	\$89.267,55	\$103.840,84
<b>PATRIMONIO (P.ANT + UTI)</b>	<b>\$75.333,22</b>	<b>\$133.590,51</b>	<b>\$204.582,75</b>	<b>\$289.839,90</b>	<b>\$394.478,99</b>	<b>\$515.831,42</b>	<b>\$575.260,88</b>	<b>\$643.580,17</b>	<b>\$723.177,78</b>	<b>\$812.445,33</b>	<b>\$916.286,17</b>

Nota: Los impuestos se pagan en el año siguiente a su generación

Nota: Las cuentas por cobrar serán de 3 meses

Nota: Las comisiones por ventas se pagan después de 3 meses

Nota: Las cuentas por pagar se pagan después de 1 mes

## Referencias

Anderson, D., Sweeney, D., & Williams, T. (1993). *Introducción a los Modelos cuantitativos para Administración*. (N. Grepe, Ed.) EEUU: Grupo Editorial Iberoamérica.

Block, S. B., & Hirt, G. A. (2008). *Fundamentos de administración financiera*. México DF: McGraw-Hill.

Damelio, R. (1999). *Mapeo de procesos recursos para la calidad*. Panorama.

Damodaran, A. (01 de 2013). The data page: Levered and unlevered betas by industry. Recuperado el 27 de Julio de 2013 de Damodaran online:  
<http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Damodaran, A. (01 de Julio de 2013). *Updated data: levered and unlevered betas by industry*. Recuperado el 26 de Julio de 2013 de Damodaran online: Home page for Aswath Damodaran: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Damodaran, A. (1 de Julio de 2013). *Updated data: risk premiums for other markets*. Retrieved 26 de Julio de 2013 from Damodaran online: Homepage of Aswath Damodaran: <http://people.stern.nyu.edu/adamodar/>

Hair, J. F., Bush, R. P., & Ortinau, D. J. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México D.F., México: McGRAW-HILL/INTERAMERICADA EDITORES S.A. DE C.V.

Hayes, R. H., & Wheelwright, S. C. (Enero-Febrero de 1979). Link manufacturing process and product life cycles. *Harvard Business Review* .

Horgren, C. T., Datar, S. M., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos, Un Enfoque Gerencial* (Décimo Segunda ed.). (P. M. Ross, Ed.) México: Prentice Hall.

Horngrén, C., Sundem, G., & Elliot, J. (1999). *Introducción a la Contabilidad*

*Financiera* (Séptima ed.). (L. M. Hernandez, Trans.) MEXICO: Pearson Education.

Jaramillo, N. (2011). *La otra P* (Tercera ed.). Quito, Pichincha, Ecuador.

Lilien, G. L., Rangaswamy, A., & Bruyn, A. D. (2007). *Principles of Marketing Engineering*. Canada: ISBM.

Meigs, R. F., Jan, W., Susan, H., & Mark, B. (2006). *Contabilidad, LA base para decisiones gerenciales* (Vol. undécima). (E. A. Herrera, Ed., & G. A. MEgina, Trans.) Bogotá, Colombia: McGraw Hill.

Noboa, F. (2006). Ventaja competitiva. *Nota técnica particular FN-002* . Quito, Pichincha, Ecuador.

Porter, M. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas corporativas* (Séptima ed.). México DF: McGraw-Hill.

Ross, S., Westerfield, R., & Jaffe, J. (2005). *Finanzas corporativas* (7ma edición ed.). D.F., México: Mc Graw Hill.

Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión Forlulación y Evaluación* (Segunda ed.). (I. Fernandez, Ed.) Chile: Prentice Hall.

Sapag, N. (2011). *Proyectos de inversión formulación y evaluación*. Santiago, Chile: Prentice Hall.

Servicio de rentas Internas. (2013). [www.sri.gob.ec](http://www.sri.gob.ec). Recuperado el 26 de Julio de 2013 de [www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos](http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos)