

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Postgrados

**Proyecto para la Creación de una Empresa de Asesoría en Diseño y
Construcción de Ambientes de Cocina Residenciales**

Francisco Xavier Manzano Dávila

**Germán Wörm, MBA
Director de Trabajo de Titulación**

Trabajo de titulación de posgrado presentado como requisito
para la obtención del título de Master en Administración de Empresas

Quito, 29 de septiembre de 2016

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

COLEGIO DE POSTGRADOS

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Proyecto para la Creación de una Empresa de Asesoría en Diseño y
Construcción de Ambientes de Cocina Residenciales**

Francisco Xavier Manzano Dávila

Germán Wörm, MBA

Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa S., Ph.D.

Director de la Maestría en Administración
de Empresas

Santiago Gangotena, Ph.D.

Decano del Colegio de Administración
y Economía

Hugo Burgos, Ph.D.

Decano del Colegio de Postgrados

Quito, septiembre de 2016

© Derechos de Autor Quito, 29 de septiembre de 2016

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

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

Firma del estudiante: _____

Nombre: Francisco Xavier Manzano Dávila

Código de estudiante: 00123153

C. I.: 1711443067

Fecha: Quito, 29 de septiembre de 2016

DEDICATORIA

Pasaron dos años desde que empecé este camino largo cuyos frutos están a la vista. Fueron días largos y noches aún más largas, tratando de equilibrar los momentos y los tiempos para perderme lo menos posible de mi familia. A ellos va dedicado este trabajo, quienes supieron tener paciencia y darme el apoyo necesario para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

A mi esposa, quién con su experiencia me permitió entender el funcionamiento del negocio.

A mis padres por su apoyo incondicional en todo momento.

A mis hermanos quienes a la distancia siempre estuvieron pendientes de todo, hasta de mis notas.

A los profesores del MBA de la USFQ, quienes compartieron su conocimiento de manera directa y efectiva.

A mi hijo quién a pesar de su corta edad entendía que su papá no podía quedarse en la casa jugando porque tenía que ir a clases.

Y a todas las personas que de una u otra forma contribuyeron y ayudaron para que este objetivo sea una realidad.

RESUMEN

Tradicionalmente, cuando se busca remodelar un ambiente de cocina en Quito - Ecuador, las opciones que ofrece el mercado para poder elegir son muy pocas. Entre estas, uno de los principales problemas es el alto costo que pueden tener, la poca personalización y la incertidumbre en la finalización del trabajo dentro del tiempo ofrecido. Es aquí donde RenuevaT puede aprovechar un nicho de mercado totalmente descuidado para ofrecer un servicio integral. En este, además de incluir la personalización de muebles de cocina, también se incluyen servicios adicionales como pintura, electricidad y plomería. De esta manera se pueden evitar malas experiencias al contratar los servicios por separado.

Por esta razón, se realizó un estudio de mercado junto con un análisis del macro entorno, con lo que se pudo determinar que la mejor estrategia genérica es la diferenciación. En consecuencia, se propuso un plan comercial y de ventas como base para realizar un análisis financiero. Los resultados obtenidos indican que el proyecto es rentable y atractivo para los inversionistas. Palabras clave: cocina, remodelación, diseño, personalización, modulares

Palabras clave: cocina, remodelación, diseño, personalización, modulares

ABSTRACT

Traditionally when looking to remodel a kitchen in Quito - Ecuador, the market have offers few options where you can choose from. Among these, one of the main problems is the high cost, the little customization and uncertainty may have on job completion within the time offered. It is here where RenuevaT can take advantage of a market niche completely neglected to provide a comprehensive service. In this, besides including customizing kitchen cabinets, it also includes additional services such as painting, electricity and plumbing. This way bad experiences can be avoided when hiring these services separately.

For this reason, a market study was conducted together with an analysis of the macro environment, which could be determined that the best generic strategy is differentiation. Consequently, a commercial and sales plan were proposed to perform a financial analysis. The results indicate that the project is profitable and attractive to investors.

Keywords: kitchen remodeling, design, customization, modular

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	6
Abstract.....	7
CAPÍTULO 1	17
ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	17
Justificación	17
Tendencias del Macro Entorno.....	18
Análisis Sectorial.....	19
Análisis de la competencia	20
CAPÍTULO 2	22
ANALISIS DEL MERCADO	22
Métodos de recolección de datos utilizados.....	22
Técnicas cualitativas	22
Información secundaria.....	22
Técnicas cuantitativas	22
Mercado	23
Tamaño del mercado	23
Competidores	25
Consumidor.....	25
Hábitos de compra y uso	25
Atributos valorados	26
Posicionamiento competidores.....	27
Oferta	27
Evaluación del concepto	28
CAPÍTULO 3	29
DEFINICIÓN ESTRATÉGICA.....	29
Estrategia genérica.....	29

Posicionamiento estratégico	30
Recursos y Capacidades Distintivas.	31
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	32
CAPITULO 4	34
PLAN COMERCIAL	34
Estrategia de posicionamiento.	34
Estrategia de Marca	35
Estrategia de Precios (PVP, PVD, márgenes).....	35
Estrategia de Producto / Servicio	36
Estrategia de Comunicación	37
Estrategia de Canal / Plaza.....	38
Presupuesto de Publicidad y Marketing.....	39
Plan de Ventas	40
Modelo de Ventas	40
Estructura del Equipo Comercial	40
Proyección de ventas y definición de metas comerciales	40
Esquema de remuneraciones e incentivos	41
Esquema de seguimiento	42
CAPÍTULO 5	43
PLAN FINANCIERO	43
Supuestos Generales	43
Inversiones	44
Estructura de Capital y Financiamiento.....	45
Balances generales y Estado de Resultados Proyectados	45
Flujos de Caja Proyectados.....	46
Indicadores.....	47
Punto de Equilibrio	48

	10
Tasa de Descuento	49
TIR y VAN	50
Escenario Optimista	52
Escenario Pesimista	52
Conclusión Financiera	53
CAPITULO 6	54
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	54
ANEXOS	57
Anexo 1.- Análisis Sectorial.	57
Anexo 2.- Sondeo para definición de variables de mapa estratégico	60
Anexo 3.- Competencia y participación de mercado	62
Anexo 4.- Técnicas cualitativas: pauta para las entrevistas a profundidad	63
Anexo 5.- Técnicas cualitativas: Matriz de respuesta de las entrevistas a profundidad	67
Anexo 6.- Técnicas cualitativas: informe de las entrevistas a profundidad.....	73
Anexo 7.- Técnicas cuantitativas: Encuesta	75
Anexo 8.- Técnicas cuantitativas: Base de datos	81
Anexo 9.- Técnicas cuantitativas: Informe	110
Anexo 10.- Funciones de los puestos de trabajo.....	113
Anexo 11.- Hojas de vida.....	115
Anexo 12.- Tabla de salarios anual.....	117
Anexo 13.- Tabla de Gastos Generales y de Oficina	118
Anexo 14.- Tabla de amortización préstamos bancario.....	119
Anexo 15.- Balances y Estados de Resultados Año 1 Mensualizado	121
Anexo 16.- Balances y Estados de Resultados Año 1 al Año 5.....	123
Anexo 17.- Flujos de Caja año 1 Mensualizado	124
Anexo 18.- Flujos de Caja año 1 al año 5	125

Anexo 19.- Cálculo de TIR y VAN Con WACC, Escenario Normal.....	125
Anexo 20.- Cálculo de TIR y VAN Escenario Optimista.....	126
Anexo 21.- Cálculo de TIR y VAN Escenario Pesimista	126
Referencias	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial en unidades y en dólares	24
Tabla 2: Tamaño del mercado potencial anual en dólares.....	24
Tabla 3: Precio Referencial de Cocina Tipo Sin IVA	36
Tabla 4: Presupuesto de Publicidad y Marketing	39
Tabla 5: Proyección de ventas	41
Tabla 6: Tabla de comisiones por ventas.....	41
Tabla 7: Datos y Supuestos Iniciales	43
Tabla 8: Salarios mensual.....	44
Tabla 9: Salarios mensuales	44
Tabla 10: Inversiones.....	44
Tabla 11: Datos para crédito.....	45
Tabla 12: Tabla de amortización	45
Tabla 13: Resumen Utilidad Neta año 1 al año 5	46
Tabla 14: Resumen Flujos de Caja año 1 al año 5	46
Tabla 15: Indicadores Financieros.....	47
Tabla 16: Punto de equilibrio	48
Tabla 17: Cálculo de CAPM	50
Tabla 18: WACC	50
Tabla 19: VAN, TIR y TIRM con WACC flujos de un año	51
Tabla 20: VAN y TIR NO PER con WACC Flujos a medio año	51
Tabla 21: VAN, TIR y TIRM Con WACC de un Año Escenario Optimista.....	52
Tabla 22: VAN y TIR NO PER con WACC a medio año Escenario Optimista.....	52
Tabla 23: VAN, TIR y TIRM Con WACC de un año Escenario Pesimista.....	52
Tabla 24: VAN y TIR NO PER con WACC a medio año Escenario Pesimista	53
Tabla 25: Competencia y ventas 2013 en dólares	62
Tabla 26: Matriz de respuestas entrevista a profundidad	67
Tabla 27: Matriz de respuestas entrevista a profundidad	69
Tabla 28: Tiempo de remodelación de ambientes	82
Tabla 29: Dificultades para remodelación de cocina.....	83
Tabla 30: factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina.	84
Tabla 31: servicios complementarios a los muebles de cocina.	85

Tabla 32: Ofrecimiento de garantía de remodelación	86
Tabla 33: forma de pago de la remodelación.	87
Tabla 34: presupuesto inicial para remodelación	88
Tabla 35: Nivel de satisfacción con el trabajo de remodelación que realizaron	89
Tabla 36: razón principal por la que se remodelaría un ambiente de cocina.....	90
Tabla 37: factores que se consideran más importantes al momento de escoger una empresa / carpintero para remodelar un ambiente de cocina.....	91
Tabla 38: principales deficiencias que tienen los carpinteros.	92
Tabla 39: principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina.	93
Tabla 40: Inclinación a remodelar un ambiente de cocina actualmente.....	94
Tabla 41: Preferencias para contratación de servicios de remodelación de un ambiente de cocina.....	95
Tabla 42: detalles escogidos para la remodelación.	96
Tabla 43: Valoración de empresas.....	97
Tabla 44: Preferencias de contratación de una empresa que ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar un ambiente de cocina.....	100
Tabla 45: importancia de tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de la cocina	101
Tabla 46: Contratación de servicios de un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada.	102
Tabla 47: tipo de contrato preferido para remodelar un ambiente de cocina.	103
Tabla 48: Importancia de la tarjeta de crédito para realizar los pagos.	104
Tabla 49: Monto que estaría dispuesto a pagar el cliente para recibir una asesoría integral para remodelar / construir un ambiente de cocina.....	105
Tabla 50: clasificación por sexo	106
Tabla 51: clasificación por edad.....	107
Tabla 52: clasificación por sector de residencia.....	108
Tabla 53: clasificación por ingresos familiar mensuales.....	109
Tabla 54: Tabla de salarios anual	117
Tabla 55: Tabla de Gastos Generales y de Oficina	118
Tabla 56: Tabla de amortización préstamos bancario.	119
Tabla 57: Balances y Estados de Resultados Año 1 Mensualizado.	121

Tabla 58: Balances y Estados de Resultados Año 1 al Año 5.	123
Tabla 59: Flujos de Caja año 1 Mensualizado.....	124
Tabla 60: Flujos de Caja año 1 al año 5.	125
Tabla 61: Cálculo de TIR y VAN Con WACC, Escenario Normal.	125
Tabla 62: Cálculo de TIR y VAN Escenario Optimista.	126
Tabla 63: Cálculo de TIR y VAN Escenario Pesimista.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Análisis sectorial	20
Gráfico 2: Análisis de la competencia	21
Gráfico 3: Participación de mercado	25
Gráfico 4: Funciones de cada puesto de trabajo	32
Gráfico 5: Formulario de sondeo.....	60
Gráfico 6: Resultados pregunta 1 de sondeo	61
Gráfico 7: Resultados pregunta 2 sondeo	61
Gráfico 8: Tiempo de remodelación de ambientes	82
Gráfico 9: Dificultades para remodelación de cocina	83
Gráfico 10: factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina.	84
Gráfico 11: servicios complementarios a los muebles de cocina.	85
Gráfico 12: Ofrecimiento de garantía de remodelación	86
Gráfico 13: forma de pago de la remodelación	87
Gráfico 14: presupuesto inicial para remodelación	88
Gráfico 15: Nivel de satisfacción con el trabajo de remodelación que realizaron	89
Gráfico 16: razón principal por la que se remodelaría un ambiente de cocina	90
Gráfico 17: factores que se consideran más importantes al momento de escoger una empresa / carpintero para remodelar un ambiente de cocina.....	91
Gráfico 18: principales deficiencias que tienen los carpinteros	92
Gráfico 19: principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina.	93
Gráfico 20: Inclinación a remodelar un ambiente de cocina actualmente.....	94
Gráfico 21: Preferencias para contratación de servicios de remodelación de un ambiente de cocina.....	95
Gráfico 22: detalles escogidos para la remodelación.	96
Gráfico 23: Valoración MADEVAL	97
Gráfico 24: valoración HOGAR 2000.....	98
Gráfico 25: valoración Cocinas internacionales	98
Gráfico 26: valoración carpintero.....	99
Gráfico 27: valoración Klassmuebles.....	99
Gráfico 28: Preferencias de contratación de una empresa que ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar un ambiente de cocina.....	100

Gráfico 29: importancia de tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de la cocina	101
Gráfico 30: Contratación de servicios de un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada	102
Gráfico 31: tipo de contrato preferido para remodelar un ambiente de cocina.	103
Gráfico 32: Importancia de la tarjeta de crédito para realizar los pagos.	104
Gráfico 33: Monto que estaría dispuesto a pagar el cliente para recibir una asesoría integral para remodelar / construir un ambiente de cocina.....	105
Gráfico 34: clasificación por sexo	106
Gráfico 35: clasificación por edad.....	107
Gráfico 36: clasificación por sector de residencia.....	108
Gráfico 37: clasificación por ingresos familiar mensuales.....	109

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

Este proyecto nace de la necesidad de mejorar la experiencia de los clientes que buscan hacer de sus ambientes de cocina un lugar especial, con el diseño de sus sueños pero a su vez funcional. De acuerdo a experiencias vividas por personas cercanas, no siempre el resultado final es el esperado y en la mayoría de los casos, incluso, el proceso se vuelve algo traumático por tener que resolver una serie de problemas relacionados con temas desconocidos para el cliente común durante la ejecución de sus obras (como instalaciones eléctricas, sanitarias, pisos, diseño de iluminación, color y material de los mesones e incluso los electrodomésticos) y con el tipo de contratación realizada (con empresa establecida o con carpintero artesano).

Unos de los aportes del proyecto es mejorar la calidad del producto artesanal ecuatoriano (carpinteros) quienes, en su mayoría, realizan una gran labor, pero que por motivos culturales, sociales y personales, no pueden culminar con éxito los trabajos para los que son contratados, por lo que pierden credibilidad en el mercado. Adicional a esto los clientes buscan nuevas tendencias y diseños para sus cocinas algo que para los artesanos es un tema que genera problemas por su falta de estudios formales o de iniciativa propia.

Dentro del proyecto del cambio de la Matriz Productiva impulsada por el Gobierno Ecuatoriano, uno de los ejes principales es “Diversificación productiva centrada en... productos forestales de madera que amplíen la oferta de productos ecuatorianos...” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012), siendo los productos forestales

de madera uno de los sectores prioritarios dentro de esta estrategia del Gobierno. Adicionalmente se determina que “La transformación esperada alterará profundamente no solamente la manera cómo se organiza la producción, sino todas las relaciones sociales que se desprenden de esos procesos” (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2012). Este proyecto permitirá justamente mejorar las relaciones sociales y comerciales entre productores artesanos de la industria de la madera y los clientes finales, mediante la aplicación de conocimientos técnicos e integrales, que van desde el diseño hasta el manejo de presupuestos, junto con la esquematización de sus labores diarias, permitiendo que el cliente final pueda recibir un producto de alta calidad, con valor agregado, a un buen precio y con la confianza que se cumplirán los contratos negociados.

Tendencias del Macro Entorno

Existen dos tendencias que marcan la oportunidad que puede tener una empresa que permita asesorar al cliente en la remodelación o construcción de ambientes de cocina en la ciudad de Quito; a) El incremento de la cartera de créditos hipotecarios en todo el sistema financiero nacional y b) el plan del gobierno de cambiar las cocinas a gas por cocinas de inducción.

Según datos obtenidos del Banco Central del Ecuador (2015) la cartera de créditos hipotecarios en el año 2013 el promedio mensual de créditos para vivienda fue de 45,68 millones de dólares; en el año 2014 el promedio mensual de créditos para vivienda fue de 53,86 millones de dólares, mientras que hasta julio de 2015, el promedio mensual para este tipo de crédito fue de 57,36 millones, evidenciando un incremento de más del 25% en el monto de créditos para vivienda entregados entre el año 2013 y 2015. Este incremento ha permitido que la población ecuatoriana pueda adquirir sus viviendas propias, sean estas nuevas o usadas, decorándolas y remodelándolas a su gusto.

Por otra parte, según el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable (2015) el Ecuador está impulsado la construcción de 9 proyectos emblemáticos relacionados con la generación de energía renovable que permitirán al país exportar energía eléctrica en lugar de importarla como ocurre en la actualidad. Como parte de este plan, y también para reducir el gasto del subsidio que el Gobierno entrega al gas doméstico, se ha impulsado desde el Gobierno Central el cambio de las tradicionales cocinas a gas por cocinas de inducción. El Gobierno espera sustituir 3 millones de cocinas a gas por las nuevas cocinas de inducción (Secretaría Nacional de Gestión Política, 2014) para lo cual ha creado programas que facilitan la adquisición de las nuevas cocinas como pagos a plazos dentro de las planillas mensuales de consumo eléctrico, 80 kw mensuales de consumo gratis y varios modelos a elegir. Por esta razón muchas personas optarán por remodelar su ambiente de cocina ya que la mayoría de cocinas en el país no están diseñadas para la instalación de cocinas a inducción tipo planchas y no tienen conexiones a 220 voltios.

Tomando en cuenta estas tendencias existe una gran oportunidad para crear una empresa que permita asesorar en diseño y construcción de ambientes de cocina residenciales que pueda obtener rentabilidad en corto y mediano plazo.

Análisis Sectorial

Para analizar la tendencia que puede tener la rentabilidad a largo plazo en el sector del diseño y construcción de ambientes de cocina se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980). El resumen del análisis sectorial se puede evidenciar en el gráfico 1.

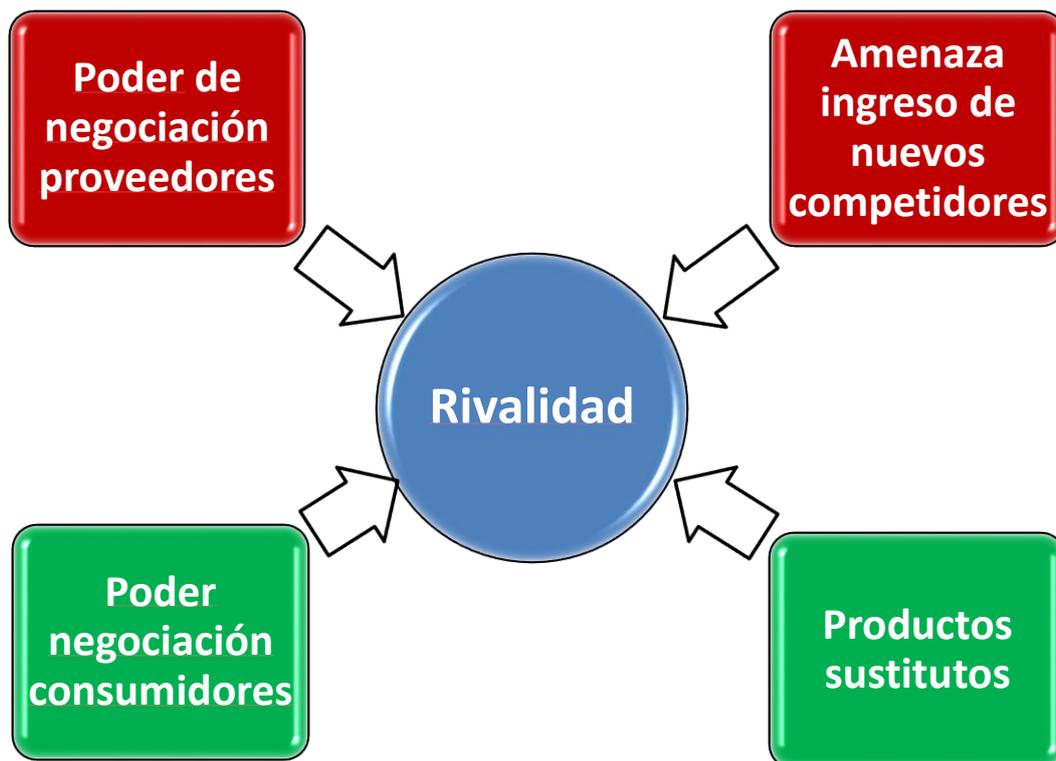


Gráfico 1: Análisis sectorial

Según el análisis presentado se puede determinar que la rentabilidad a largo plazo en este sector es neutral, porque dos fuerzas presentan una tendencia hostil, mientras que otras dos fuerzas presentan una tendencia positiva y una fuerza es neutra. En el anexo 1 se puede revisar el análisis más detalladamente.

Análisis de la competencia

Para realizar este análisis se realizó un pequeño sondeo a 32 personas, cuyos resultados se pueden ver en el anexo 2.

Las variables críticas que afectan la decisión el momento de escoger la mejor alternativa para el diseño y construcción de ambientes de cocina se determinaron en los resultados reflejados en el Anexo 2. De estas variables, se analizaron los 3 primeros resultados y se escogieron las variables “diseño personalizado”, porque es el factor clave en esta industria y “precio”, que a pesar de estar en tercer lugar, es mucho más cuantificable que el factor “calidad”.

Por otra parte la competencia más mencionada en el sondeo fueron Hogar 2000, Madeval y Cocinas Internacionales, a quienes se les ubicó en el mapa estratégico de acuerdo a: a) los precios promedio obtenidos por cotizaciones enviadas a clientes específicos, b) a la reputación en el medio de la construcción de cada una de estas empresas y c) a las ventas reportadas a la Superintendencia de Compañías en el año 2013 (Superintendencia de Compañías, 2016). Sin embargo en el mercado existen muchos carpinteros que, a pesar de no saber exactamente la cantidad q ventas al año que pueden alcanzar, se los debe tomar en cuenta para que el análisis del mapa estratégico sea más completo.

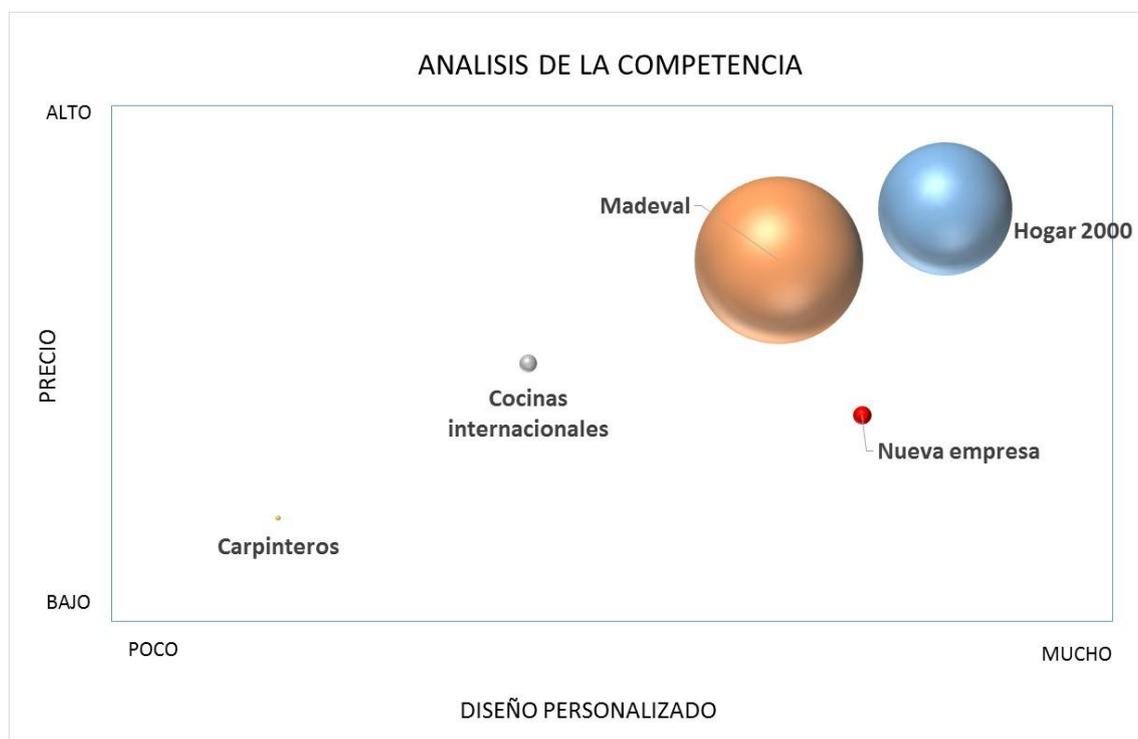


Gráfico 2: Análisis de la competencia

Luego de analizar el mapa estratégico de la competencia se define competir ofreciendo al cliente un precio intermedio, pero con un gran diseño personalizado ya que en este espacio del mapa no existe competencia visible lo que permitiría a la empresa satisfacer una necesidad insatisfecha en el mercado.

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL MERCADO

Métodos de recolección de datos utilizados

Técnicas cualitativas.

Como parte del análisis cualitativo requerido para este estudio se entrevistó a 7 personas de diferentes edades y pertenecientes a diferentes estratos sociales, cada una de ellas relacionadas con el sector de la construcción así como arquitectos expertos en el tema y con una amplia experiencia dicho sector. Las entrevistas se realizaron por un tiempo entre 30 y 45 minutos y fueron guiadas por una pauta elaborada para este propósito que, junto con la matriz de respuestas y el informe de las entrevistas, se encuentran detallados en los Anexos 3, 4 y 5.

Información secundaria.

Para esta investigación la información secundaria necesaria para definir el tamaño del mercado fue tomada del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, Fascículo Provincial Pichincha del año 2010.

Técnicas cuantitativas.

La técnica escogida para realizar este análisis es la encuesta. Estas encuestas se realizaron conforme a los requerimientos de muestra necesaria para obtener un margen de error del 9%, serán realizadas a personas que se encuentran dentro del mercado objetivo seleccionado, es decir que tengan una vivienda dentro del cantón Quito, y que pertenezcan a los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10.

El tipo de muestreo escogido es una mezcla entre incidental, bola de nieve y estratificado, que permiten mayor facilidad de resultados.

La investigación se efectuó entre el 15 y 30 de diciembre de 2015, mediante encuestas personales en zonas norte y valles del cantón Quito y mediante encuestas on line, a través de formularios de google Docs.

Para tener un margen de error de $\pm 9\%$, con un nivel de confianza del 95% tomando en cuenta una población de 108.511 viviendas que pertenecen a la población cuyos ingresos están en los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10 en el cantón Quito, provincia de Pichincha, es necesario que el tamaño de la muestra sea de 118 encuestas..

Para reducir el sesgo de la encuesta se eliminaron datos que fueron considerados erróneos porque no llenaron correctamente algunas preguntas. También dentro de la estructura de la encuesta se configuró, en las encuestas vía web, que las alternativas para ciertas preguntas tengan un orden aleatorio, así como las encuestas personales se realizaron a diferentes horas y en diferentes lugares del cantón Quito.

En los anexos 7, 8 y 9 se detalla el cuestionario utilizado, así como la base de datos y el informe respectivo.

Mercado

Tamaño del mercado.

El número de viviendas de propiedad privada en el Cantón Quito, Provincia de Pichincha, es de 764.167 unidades al año 2010 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2010). Por otra parte se determinó que el mercado objetivo al que se desea llegar está dentro de los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10 (que sumados dan el 14,2% de la población total) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2012).

El tamaño del mercado en unidades está definido por el número de viviendas privadas en el cantón Quito y por el porcentaje de la población que pertenece a los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10.

También se consideró el costo de una remodelación de cocina promedio, basado en experiencias de arquitectos y especialistas del ramo y en cotizaciones de empresas formales de diferentes tamaños de cocinas. Este costo promedio es de \$6.500.

Tabla 1: Tamaño del mercado potencial en unidades y en dólares

FUENTE	DESCRIPCION	VALOR
INEC	Viviendas privadas en el cantón Quito año 2010	764.167
INEC	Porcentaje de la población que pertenecen a los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10	14,20%
TAMAÑO DE MERCADO ESTIMADO EN NUMERO DE VIVIENDAS		108.511,71
	Costo estimado por cada remodelación	\$ 6.500,00
TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL ESTIMADO EN DOLARES		\$ 705.326.141,00

Para definir el tamaño potencial anual del mercado, considerando un período de remodelación de 10 años, tiempo en el que aproximadamente una cocina ya se encuentra con señales de deterioro o ya no es funcional, de acuerdo a la experiencia de expertos en este tema.

Tabla 2: Tamaño del mercado potencial anual en dólares

FUENTE	DESCRIPCION	VALOR
INEC	Viviendas privadas en el cantón Quito año 2010	764,167
INEC	Porcentaje de la población que pertenecen a los deciles poblacionales por ingresos 9 y 10	14.20%
TAMAÑO DE MERCADO ESTIMADO EN NUMERO DE VIVIENDAS		108,511.71
	Costo estimado por cada remodelación	\$ 6,500.00
TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL ESTIMADO EN DOLARES		\$ 705,326,141.00
	Tiempo en el que se puede deteriorar una cocina o ya está con señales de deterioro	15
TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL ANUAL ESTIMADO EN DOLARES		\$ 47,021,742.73

Competidores.

Los principales competidores son: Hogar 2000, Madeval, Cocinas Internacionales y Artesanos / Carpinteros. La información obtenida por medio de la Superintendencia de Compañías sobre las ventas de estas empresas esta detalla en la Tabla 3 en el anexo 2

La participación de mercado aproximada de estas empresas, frente al mercado potencial calculado anteriormente se muestra en el siguiente gráfico:

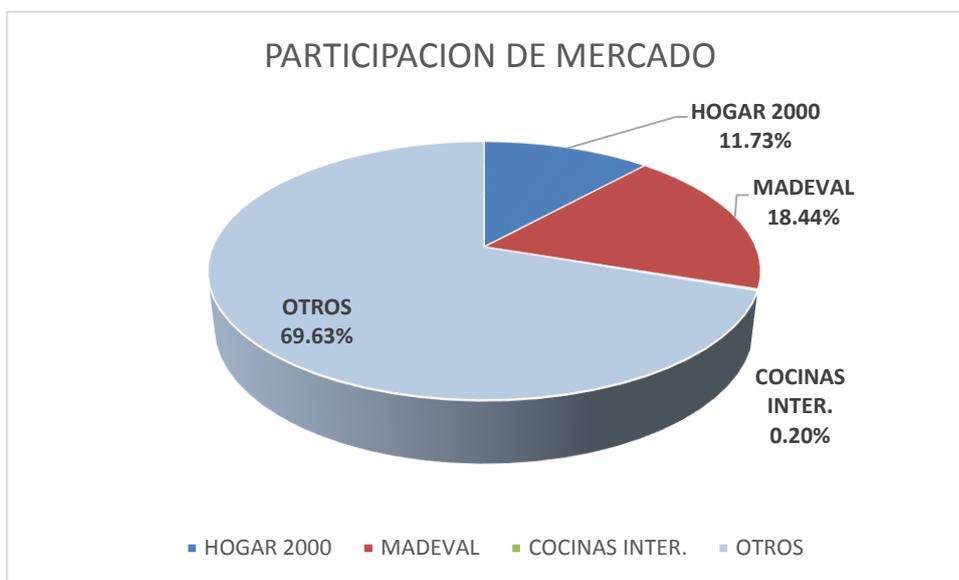


Gráfico 3: Participación de mercado

Consumidor

Hábitos de compra y uso.

Según los resultados obtenidos en las encuestas, existe una intención de compra del 43%, algo que es coherente con el 29% de los encuestados que mencionaron que han remodelado su cocina en los últimos 3 años. Por esta razón existe un mercado potencial atractivo con intención de compra de \$20.000.000 al año, por lo que se puede asegurar que la idea de negocio es sustentable en el tiempo.

Por otra parte las empresas formales son las preferidas por las personas que quieren remodelar su cocina, a pesar de sus precios altos, porque les ofrecen mayor seguridad para que el trabajo contratado se cumpla. Por el lado de los carpinteros, el mayor problema presentado es la falta de cumplimiento en los tiempos de entrega, por lo que no son escogidos al ser vistos como incumplidos. En este punto es donde se debe enfocar la empresa para aprovechar las falencias de quienes se encuentran actualmente en el mercado.

Como parte adicional de los trabajos de remodelación los encuestados tuvieron que contratar adicionalmente a electricistas, plomeros y arquitectos, ya que las empresas que tenía el contrato no ofrecían este servicio complementario y planifican una remodelación porque se desea modernizar el ambiente y hacerlo más funcional principalmente.

Atributos valorados.

Entre los principales factores que determinan que un cliente escoja a quién va a remodelar su cocina están la seriedad en el tiempo de entrega, el diseño, la calidad, la experiencia en trabajos anteriores y el precio; al mismo tiempo los encuestados determinaron que las principales dificultades presentadas durante sus procesos de remodelación fueron incumplimiento con el tiempo de entrega, costos imprevistos (gasto por encima de los presupuestado) y no tener una cocina provisional mientras duren los trabajos.

Adicionalmente se determinó que a los encuestados les gustaría pagar los trabajos contratados con tarjeta de crédito, ya que en sus experiencias pasadas la mayoría tuvo que pagar de contado.

Posicionamiento competidores.

Madeval está posicionada como una empresa de precio alto y que ofrece garantía. Hogar 2000 como una empresa que tiene precio alto y ofrece asesoría integral. Cocinas internacionales y Klass muebles son empresas de las que la gente ha escuchado poco o nada. Los carpinteros se posicionan principalmente como de precio bajo y ningún tipo de asesoría. Evidentemente una empresa que pueda cumplir con las expectativas del cliente a un precio razonable estaría bien posicionada en los consumidores ya que actualmente nadie puede hacerlo.

Oferta

Las empresas que participan en este mercado se enfocan en manejar estrategias de precio dirigidas a los constructores, a quienes les ofrecen descuentos especiales por volumen, pero que limitan las alternativas de elección del cliente final. En este punto las empresas ofrecen una asesoría limitada porque su volumen de trabajo es alto. Existen también alianzas estratégicas con decorados y comisionistas quienes ofrecen una mejor relación con el cliente final. No existen promociones ni descuentos para clientes que visitan las oficinas de exhibición, a menos que cuenten con material rezagado o que este por discontinuarse.

También participan en ferias y exposiciones relacionadas a la construcción, donde ofrecen sus stands de exhibición, y cuentan con oficinas de exhibición permanentes donde trabaja el personal de ventas, quienes a su vez visitan proyectos en toda la ciudad en busca de clientes. Los productos que ofrecen son los tradicionales, y esporádicamente sacan al mercado algún nuevo material pero siempre manteniendo muchas restricciones generadas por la producción en serie que les caracteriza.

Evaluación del concepto

El concepto presentado, de una empresa que ofrezca un servicio integral, personalizado y con garantía sobre el tiempo de entrega y materiales tuvo una reacción positiva en casi todos los encuestados (96%). En los grupos de control la respuesta favorable fue del 100%.

Según la prueba Chi Cuadrado el resultado es 0,2582, por tanto no hay diferencia estadística en los resultados. (Social Science Statistics, 2016)

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia genérica

La estrategia genérica escogida para esta empresa es la de diferenciación. Esto debido a que los resultados obtenidos en el estudio del mercado realizado indican que algunas de las características más representativas de los competidores no coinciden con las que buscan los clientes al momento de escoger una empresa cuando quiere remodelar su ambiente de cocina.

Dos de los atributos más importantes que un cliente busca cuando quiere remodelar su ambiente de cocina, obtenidos de la investigación de mercado realizada, son la asesoría integral y el diseño personalizado (26% de menciones); sin embargo ninguno de los competidores tiene ese atributo como algo que le caracterice. Por tanto la empresa se enfocará en satisfacer esta necesidad que ha sido descuidada por los competidores, tomando en cuenta que el 66% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un valor extra superior a \$500 por este servicio adicional que recibirían.

Por otra parte uno de los factores más mencionados como importante por los encuestados fue la seriedad en tiempos de entrega. Pero en la asociación de marcas con atributos de los competidores todos tuvieron una mención extremadamente baja en este ítem, por lo que refleja una oportunidad que puede ser aprovechada. En este sentido la empresa se enfocará en garantizar y cumplir, bajo un estricto cronograma de trabajo y supervisión diaria, los tiempos de entrega ofrecidos logrando que los clientes puedan planificar correctamente sus actividades.

Posicionamiento estratégico

En el análisis de las fuerzas de Porter realizado en el capítulo 1 se pudo evidenciar que la rentabilidad a largo plazo en este sector es neutral, puesto que existen dos fuerzas positivas, una neutra y dos negativas, que afectan la rentabilidad.

Para contrarrestar la fuerza de amenaza de entrada de nuevos competidores la empresa impulsará la diferenciación de servicio a través de la satisfacción total del cliente a un menor precio con alto grado de calidad. La experiencia acumulada por muchos años en diseño y construcción de cocinas con todo tipo de clientes por parte de los empleados de la empresa, permitirá ofrecer un servicio único y diferenciado, difícil de imitar por parte de otros competidores. La recomendación de clientes antiguos permitirá garantizar el volumen de trabajos futuros. Finalmente, los sectores donde se buscará ser la empresa mejor posicionada en el mercado para este tipo de servicio serán el norte y valles aledaños a la ciudad de Quito, permitiendo elevar las barreras de entrada de nuevos competidores mediante la recordación de marca y la preferencia a una empresa de seguridad probada.

Por otra parte para manejar correctamente el poder de negociación de los proveedores y evitar que sea una fuerza que perjudique a la empresa, se buscará varias opciones de proveedores locales de madera, con quienes se trabajará directamente y de manera semanal, con los stocks de materiales y colores disponibles para ofrecer al cliente varias opciones de colores y materiales, evitando así que no se pueda cumplir con lo ofrecido. Por otra parte, para los accesorios necesarios como herrajes y estructuras se buscará a proveedores internacionales para realizar importaciones directas, evitando de esta manera los intermediarios que pueden especular con estos productos.

Recursos y Capacidades Distintivas

El principal reto para las empresas es llegar a sostener su ventaja competitiva en el tiempo (Noboa, 2006). Para ello las empresas deben buscar recursos y capacidades distintivas que sean difíciles de imitar y que permitan sostener la raíz de dicha ventaja competitiva.

Un recurso distintivo que permitirá ofrecer una experiencia diferente al cliente es el personal de la empresa altamente especializado y capacitado en tendencias de diseño a nivel mundial y en el uso de software especializado como Kitchen Draw, que permitirá ofrecer una idea sumamente clara del producto final para el cliente pueda escoger tranquilamente colores, modulación y demás características necesarias para que sienta una completa asesoría personalizada previa a la construcción o remodelación de su espacio de cocina y que pueda estar seguro de su elección final. El mantenerse actualizado acerca de las tendencias de diseño a nivel mundial y el utilizar el mejor software disponible en el mercado, permitirá mantener una ventaja competitiva frente a otros competidores.

Una capacidad distintiva que permitirá alcanzar una ventaja competitiva frente a los competidores será el contar con una base de datos de empresas y personas con amplia experiencia en todas las áreas relacionadas con la construcción y decoración, capaces de solucionar cualquier problema que se presente durante el proceso de remodelación del ambiente de cocina. Esta base de datos contará con información de ingenieros, carpinteros, ferreterías, distribuidores de materiales, plomeros, electricistas, decoradores, pintores, entre otros. El acceso a esta información generará una ventaja competitiva sobre los demás competidores porque se podrá tener acceso de primera mano a un sin número de opciones de proveedores que se ajusten a las necesidades de cada proyecto,

garantizando siempre la mejor calidad y precio y el cumplimiento de los plazos de entrega ofrecidos en un inicio.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo

El organigrama elegido es el departamental funcional ya que por la naturaleza del negocio es importante y necesario que exista independencia de responsabilidades entre las diferentes áreas de la empresa para que cada una pueda ejecutar de manera adecuada su trabajo. En un inicio, el proyecto necesita dos departamentos independientes, el de Ventas y el de Diseño y Construcción, que se detallan en la Ilustración 1.

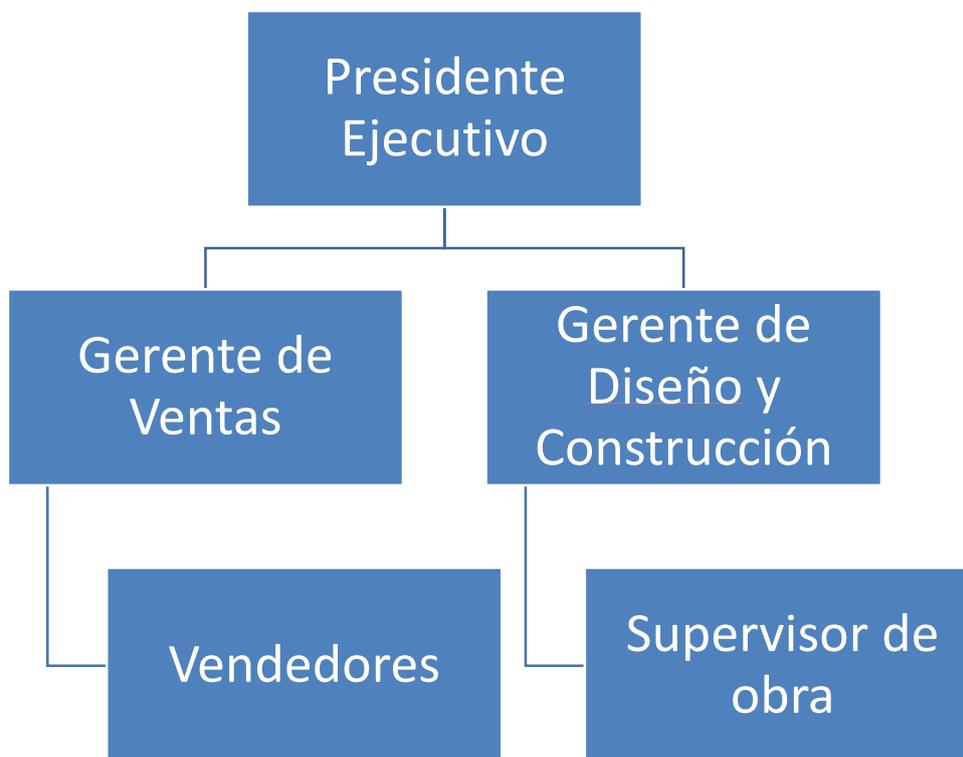


Gráfico 4: Funciones de cada puesto de trabajo

En el anexo 10 se presenta un detalle de las funciones de cada uno de estos puestos de trabajo.

Gracias a la experiencia en el área del Gerente de Ventas propuesto y sobre todo a la amplia experiencia en diseño, construcción y remodelación de la Gerente de Diseño y Construcción, que ha sido ampliamente recomendada por los clientes satisfechos, se

puede asegurar que el éxito de la empresa está garantizado, ya que como pocas personas, tiene la gran capacidad en entender el entorno en el que vive el cliente para poder plasmar sus deseos en ideas brillantes y funcionales a un precio adecuado. Las hojas de vida de estas dos personas se encuentran en el anexo 11

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

Estrategia de posicionamiento

Los atributos diferenciadores escogidos para la empresa son: la asesoría integral, el diseño personalizado y la seriedad en el tiempo de entrega para alcanzar una satisfacción total, ya que son los más buscados por los clientes (según la encuesta realizada) y los que menos atención reciben por partes de las empresas que compiten en el mercado.

La asesoría integral permitirá a los clientes tener una idea clara de todas las etapas por las que tiene que pasar la remodelación de su cocina, evitando el trato con diferentes profesionales y obreros durante este proceso porque existe solamente un responsable global, centralizando la responsabilidad del proyecto.

Por otra parte, durante la etapa de diseño el cliente participará activamente revisando y ajustando los bosquejos hasta encontrar uno que se adapte a sus requerimientos y que cumpla con todas las expectativas iniciales. Aquí es determinante que los muebles se adapten al cliente y no viceversa.

Finalmente el presentar un cronograma claro y detallado de los tiempos requeridos para la ejecución de la obra es vital para la empresa y que estos tiempos se cumplan siempre permitirá que sea reconocida por puntualidad y seriedad con los tiempos ofrecidos desde el proceso de contratación.

Con el mejor diseño y la mejor asesoría, su cocina puede ser remodelada por una empresa profesional con experiencia a un precio que jamás se imaginó. Un slogan que

representa lo que la empresa ofrece es: ¿Quieres remodelar? RenuevaT se encarga de todo. Tú solo disfrutas tus sueños.

Estrategia de Marca

La marca escogida para la empresa es de Renueva T. Este nombre le da una identidad relacionada con el tipo de servicio que se ofrece al mercado, y no lo limita para futuras nuevas líneas de negocio relacionadas con remodelaciones de otros ambientes del hogar, diseño de interiores y demás servicios similares.

La personalidad que le da este nombre a la empresa es de una compañía seria y fuerte que ofrecerá seguridad a sus clientes en los trabajos para los que es contratada. También es un nombre de fácil recordación lo que permitirá que el mercado pueda identificar fácilmente a la empresa a lo largo del tiempo.

Estrategia de Precios (PVP, PVD, márgenes)

En este tipo de servicio influye mucho lo que el cliente quiera hacer, el tipo de materiales que quiera usar y la calidad de acabados que le guste. La empresa no va a cobrar por el diseño y asesoría ya que es el diferenciador frente a la competencia, sino que se presentará un presupuesto global de todo el trabajo.

Para tener una idea del precio referencial del servicio de asesoría completo se tomó en cuenta una cocina tipo, cuyas características constan en el siguiente cuadro, que también incluye precios de la competencia.

Tabla 3: Precio Referencial de Cocina Tipo Sin IVA

PRECIO REFERENCIAL DE COCINA TIPO SIN IVA				
TRABAJOS A REALIZAR	RENUEVAT	HOGAR 2000	MADEVAL	CARPINTERO
Bajo fregadero de 90 cm, cajonera de 50cm, esquinero de 90 cm, muebles para lavavajilla, modulo para cocina y horno empotrado, condimentero de 45 cm, bajo repisero de 45 cm Alto extractor, esquinero de 90cm, 2 altos con puerta de 45 cm y 2 altos con puerta de 90cm, muebles de refrigeradora Mesones de granito, back splash	\$ 4,500.00	\$ 6,500.00	\$ 5,900.00	\$ 3,500.00
Arreglos de iluminación, de tumbado y cielos falsos, instalaciones de plomería, eléctricas y de accesorios y artefactos	\$ 2,000.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Arreglos varios	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
TOTAL REFERENCIAL	\$ 7,000.00	\$ 9,500.00	\$ 8,900.00	\$ 6,500.00

Estrategia de Producto / Servicio

Asesoría y Diseño: La estrategia de diferenciación es la principal que se aplicará en la empresa. Para poder tener el producto final es necesaria la etapa de diseño. Cada cliente será atendido de manera personalizada, visitando su espacio de cocina a remodelar. En este punto se tendrá una reunión inicial para escuchar los requerimientos de cliente y poder hacer un levantamiento del sitio a remodelar. Una vez realizado el primer bosquejo es necesaria una nueva reunión para presentar el diseño preliminar a los clientes, donde se llevan las muestras de materiales a utilizar y las opciones de colores disponibles para luego, con sus observaciones y recomendaciones, poder presentar

formalmente el diseño final para ser aprobado junto con el precio final del proyecto y el cronograma preliminar de ejecución de la obra.

Una vez aprobado el proyecto y definido el cronograma empezarán los trabajos, siendo uno de los primeros pasos a ejecutarse el crear una cocina provisional que funcionará mientras se realice la remodelación para disminuir los efectos negativos que toda remodelación tiene en la rutina diaria del cliente.

Todos los trabajos que se tienen que realizar serán ejecutados por personas con amplia experiencia en sus respectivos campos, algo que garantizará los mismos, para minimizar el posterior reclamo por garantías.

Una vez concluido el proceso de remodelación se entregará al cliente una acta entrega recepción definitiva del trabajo a satisfacción total que incluye el detalle del funcionamiento de todo lo contratado así como un certificado de garantía válido por un año que cubre problemas presentados por mala calidad de materiales e instalación deficientes, excluyendo problemas generados por un uso inadecuado, golpes, rayones y demás factores externos al trabajo realizado así como también es desgaste por uso normal.

La empresa vende sueños, vende soluciones prácticas, que en un inicio solamente se pueden apreciar en fotografías de trabajos previos.

Estrategia de Comunicación

La estrategia de comunicación escogida es la digital. Por medio de la tecnología actual se utilizará los canales digitales disponibles para promocionar la empresa.

Facebook.- crear una fan page que contenga imágenes de trabajos realizados para que los clientes puedan claramente evidenciar la calidad final del producto. Adicional a esto se contratará publicidad en Facebook para promocionar directamente la empresa a los potenciales consumidores.

Página web.- Se contratará el dominio, el hosting y el diseño web por 5 años para evitar inconvenientes que se pueden presentar por contrataciones a corto plazo, donde se puede perder el dominio más fácilmente.

Twitter.- Con la creación de cuentas en estas plataformas se mantendrán actualizados a los seguidores con las tendencias mundiales de diseño.

Flyers.- Dentro de la zona de influencia de Cumbayá y Norte de Quito se repartirán flyers en semáforos y en eventos donde concurra el grupo objetivo escogido.

Boca a Boca.- Sin duda la mejor forma de llegar a los potenciales clientes será con el boca a boca

Estrategia de Canal / Plaza

Al ser un servicio adaptado a la necesidad de cada cliente no es necesario en un inicio contar con un local comercial. Sin embargo para el futuro podría pensarse en contar con un local para atención de clientes.

Para la venta del servicio se utilizará básicamente la tecnología y el internet. Se creará una página web, una fan page de Facebook y cuentas en redes sociales de moda, como Twitter y Snap Chat. Adicional a esto durante las visitas previas para presentación y análisis de la necesidad del cliente será necesario una Tablet donde se podrán mostrar las fotografías de contratos previos, dando una mejor idea del resultado final.

EL bosquejo del proyecto se ofrecerá una vez realizadas la inspección previa y la reunión de análisis de necesidades con el cliente. Una vez corregidas las observaciones se puede presentar el proyecto final a ser aprobado, junto con los plazos de ejecución y costo respectivo para ser aprobado.

Presupuesto de Publicidad y Marketing

Al inicio es necesaria una fuerte inversión en publicidad y marketing para que la empresa empiece a tener recordación en la mente del consumidor. Es importante asegurar también las herramientas tecnológicas por al menos 5 años para evitar problemas que pudieran presentarse.

El presupuesto detallado, para 5 años, de publicidad y marketing se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4: Presupuesto de Publicidad y Marketing

PRESUPUESTO DE PUBLICIDAD Y MARKETING					
ITEM	AÑO				
	1	2	3	4	5
Página Web, Hosting y registro de nombre	\$ 270.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Publicidad en Facebook	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Publicidad en Google	\$ 500.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Flyers 5000 x año	\$ 1,400.00	\$ 1,456.00	\$ 1,514.24	\$ 1,574.81	\$ 1,637.80
Tarjetas de presentación	\$ 200.00	\$ 208.00	\$ 216.32	\$ 224.97	\$ 233.97
Carpetas 200 x año	\$ 480.00	\$ 499.20	\$ 519.17	\$ 539.93	\$ 561.53
Pago para repartir flyers	\$ 150.00	\$ 156.00	\$ 162.24	\$ 168.73	\$ 175.48
TOTAL	\$ 3,500.00	\$ 4,319.20	\$ 4,411.97	\$ 4,508.45	\$ 4,608.78

Plan de Ventas

Modelo de Ventas

El modelo de ventas seleccionado para este negocio es el de venta consultiva. Este tipo de venta se aplica bien a los negocios que requieren de una asesoría completa previo a la venta. Y en este caso, tomando en cuenta que cada cliente es un mundo diferente que requiere satisfacer necesidades específicas, es el que mejor se adapta. Este tipo de modelo obliga a los vendedores a ir de la mano con el cliente para encontrar la solución que satisfaga todas sus necesidades.

Estructura del Equipo Comercial.

El equipo comercial está conformado por un Gerente de Ventas y un Vendedor. A futuro si es necesario se pueden contratar vendedores adicionales.

Proyección de ventas y definición de metas comerciales.

Dentro de este mercado las ventas no tienen estacionalidad. Para determinar la proyección de ventas se usaron los siguientes supuestos: Se estableció una visita mensual de 40 clientes, con una tasa de conversión en cotización del 50% y con una tasa de cierre de ventas del 20%. El precio promedio de una cocina tipo es de USD7.000 con ajuste inflacionarios para los años siguientes del 4%. Los resultados se pueden analizar en la siguiente tabla. Al contar solamente con un vendedor las proyecciones se convierten en metas comerciales para este vendedor.

Tabla 5: Proyección de ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS					
ITEM	AÑO				
	1	2	3	4	5
Visitas a clientes	480	540	600	600	600
Cotizaciones elaboradas	240	270	300	300	300
Ventas cerradas	30	54	60	60	60
Precio promedio / venta	\$ 7,000	\$ 7,280	\$ 7,571	\$ 7,874	\$ 8,189
Ventas proyectadas	\$ 210,000	\$ 393,120	\$ 454,272	\$ 472,443	\$ 491,341

Esquema de remuneraciones e incentivos.

La remuneración fijada para el vendedor será de USD450. Se consideran ajustes anuales por inflación del 4%. Las comisiones para los vendedores se cancelarán de acuerdo a la siguiente tabla.

Tabla 6: Tabla de comisiones por ventas

CUADRO DE COMISIONES POR VENTAS MENSUALES		
Desde	Hasta	%
\$ -	\$ 25,000.00	0
\$ 25,001.00	Adelante	3.00%

Notas:

- Se paga sobre montos cobrados al mes.
- La tabla se podrá ajustar según criterio de la Presidencia Ejecutiva
- Durante el primer año se paga la comisión a pesar que no se cumpla con la meta mensual.

Esquema de seguimiento.

Para controlar que las metas comerciales se cumplan de manera eficiente se tomarán las siguientes acciones

- Reuniones todos los lunes a las 8am para determinar las visitas semanales a realizar. Participan Gerente de Ventas y Vendedor
- Reuniones todas las tardes a las 17h00 para recopilar la información necesaria y requerida para cotizar los servicios a potenciales clientes. En esta reunión participan el Gerente de Ventas, el vendedor y la Gerente de Diseño.
- Evaluaciones semanales del cumplimiento de metas comerciales planteadas y del cumplimiento de visitas asignadas.
- Visitas de campo en acompañamiento al vendedor.

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

Para poder calcular las proyecciones financieras de manera más cercana a la realidad se han asumido varios parámetros que permiten definir de mejor forma el entorno en el que se va a manejar la empresa. Esta información se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 7: Datos y Supuestos Iniciales

DATOS Y SUPUESTOS DEL PROYECTO	
Cuentas por cobrar en días	30
Cuentas por pagar en días	30
Costo de ventas	65%
Interés préstamos bancario	12%
Interés inversión en banco	6%
Gastos generales y oficina	
Comisiones sobre ventas mensuales mayores a \$25.001	3%
Publicidad anual	\$ 3,500.00
Alquileres mensual	\$ 500.00
Incremento anual de sueldos e inflación	4%
Capital inicial	\$ 17,500.00
Gastos constitución	\$ 1,000.00
Préstamos bancario	\$ 10,000.00
Tasa impositiva y participación trabajadores	33.7%

De la misma forma se considera contratar en el primer año un Gerente de Ventas, un Gerente de Diseño y un Vendedor. La información de los salarios mensuales durante el primer año se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 8: Salarios mensual

SALARIOS MENSUAL					
CARGO	SUELDO	IESS	13	14	TOTAL
Gerente Diseño	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 125.00	\$ 29.50	\$ 1,821.75
Gerente Ventas	\$ 1,500.00	\$ 167.25	\$ 125.00	\$ 29.50	\$ 1,821.75
Vendedor	\$ 450.00	\$ 50.18	\$ 37.50	\$ 29.50	\$ 567.18
Total	\$ 3,450.00	\$ 384.68	\$ 287.50	\$ 88.50	\$ 4,210.68

Para el segundo año se contratará un Supervisor adicional. El detalle de los gastos de salarios de los años 1 al 5 se encuentra en el anexo 12.

Los gastos generales y de oficina necesarios para el funcionamiento normal de la oficina se detallan en el anexo 13. Un resumen de estos gastos se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9: Gastos generales y de oficina

GASTOS GENERALES Y DE OFICINA					
	1	2	3	4	5
TOTAL MENSUAL	\$ 600.00	\$ 624.00	\$ 648.96	\$ 674.92	\$ 701.92
TOTAL ANUAL	\$ 7,200.00	\$ 7,488.00	\$ 7,787.52	\$ 8,099.02	\$ 8,422.98

Inversiones

Para que el negocio arranque son necesarias varias inversiones en mobiliario y equipo informático. También, debido al incremento de personal e incremento de ventas es necesario invertir en equipo informático adicional durante los años 2 y 3.

Tabla 10: Inversiones

CUADRO DE INVERSIONES						
ITEM	0	1	2	3	4	5
Mobiliario	\$ 4,500	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Equipo informático	\$ 3,000	\$ -	\$ 5,000	\$ 2,500	\$ -	\$ -
Capital de trabajo	\$ 20,000					

Estructura de Capital y Financiamiento

Para que la empresa empiece sus operaciones es necesario un capital inicial de \$27.500, dividido en \$17.500 de aportes de los accionistas y \$10.000 en préstamo bancario.

El financiamiento está calculado a 5 años plazo, con un interés del 12% con pagos mensuales fijos, detallados en la tabla de amortización que se encuentra en el Anexo 14.

Un resumen de esta tabla se incluye a continuación:

Tabla 11: Datos para crédito

DATOS	
Monto (USD)	10,000.00
Tasa (%)	12.00%
Plazo (meses)	60
Cuotas	60

Tabla 12: Tabla de amortización

RESUMEN TABLA DE AMORTIZACIÓN

	1	2	3	4	5	TOTAL
Pago capital	\$ (1,552.90)	\$ (1,749.85)	\$ (1,971.77)	\$ (2,221.84)	\$ (2,503.63)	\$ (10,000.00)
Pago intereses	\$ (1,116.43)	\$ (919.48)	\$ (697.56)	\$ (447.49)	\$ (165.70)	\$ (3,346.67)

Balances generales y Estado de Resultados Projectados

Para el primer año se realizaron Balances Generales y Estados de Resultados Projectados mensuales. Estos se muestran en el anexo 15.

Para los años 2 al 5 se realizaron Balances Generales y Estados de Resultados anuales, que se muestran en el anexo 16.

Los Estados de Resultados presentan una utilidad resumida en la siguiente tabla:

Tabla 13: Resumen Utilidad Neta año 1 al año 5

ESTADO DE RESULTADOS PARA 5 AÑOS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
BDT (Utilidad neta)		-\$ 3,594.53	\$ 19,769.11	\$ 29,481.51	\$ 31,131.94	\$ 33,208.96

Las proyecciones de Balances Generales y de Estados de Resultados para los 5 primeros años fueron realizadas basadas en los supuestos iniciales y demás elementos legales que toda empresa debe tomar en cuenta para que su funcionamiento este enmarcado dentro de la ley, como IESS, Fondos de Reserva, Impuestos e intereses de mercado y arrojan resultados favorables durante el periodo proyectado. En el primer año la utilidad neta es negativa, debido a las inversiones realizadas y a las ventas conservadoras proyectadas que incluyen solamente 30 cierres de proyectos. Para los siguientes años se proyectan cierres de ventas de 54 proyectos para el año 2 y de 60 proyectos por año para los años 3 al 5, lo cual permite alcanzar la utilidad neta indicada.

Flujos de Caja Proyectados

Para el primer año se realizaron flujos de caja proyectados mensuales, esta información se muestra en el anexo 17.

Para los años 2 al 5 se realizaron flujos de caja anuales, que se presentan en el anexo 18.

Los Flujos de Caja resumidos del año 1 al año 5 se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 14: Resumen Flujos de Caja año 1 al año 5

FLUJO DE CAJA PARA 5 AÑOS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	\$ 20,000.00	-\$ 13,112.76	\$ 24,645.37	\$ 32,140.06	\$ 32,197.93	\$ 32,524.02
Caja inicial	\$ 0.00	\$ 20,000.00	\$ 6,887.24	\$ 31,532.61	\$ 63,672.67	\$ 95,870.60
Variación en caja	\$ 20,000.00	-\$ 13,112.76	\$ 24,645.37	\$ 32,140.06	\$ 32,197.93	\$ 32,524.02
Caja Final	\$ 20,000.00	\$ 6,887.24	\$ 31,532.61	\$ 63,672.67	\$ 95,870.60	\$ 128,394.62

Para que los flujos mensuales proyectados del primer año den como resultado una caja final positiva, fue necesario ajustar la deuda y el capital inicial a los valores utilizados. De esta manera se evita tener problemas de liquidez para el funcionamiento de la empresa. Para los siguientes años, del 2 al 5, el flujo de caja final es suficiente para poder mantener la liquidez de la empresa durante todo el año.

Indicadores

En base a los balances proyectados se puede determinar ciertos índices que reflejan la situación proyectada de la empresa. Estos índices se encuentran detallados en la siguiente tabla:

Tabla 15: Indicadores Financieros

INDICADORES FINANCIEROS						
INDICE	FORMULA	1	2	3	4	5
LIQUIDEZ						
Liquidez normal	Activo circulante / pasivo corriente	1.29	1.67	1.66	1.50	1.40
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento de activo	Pasivo / Activo	0.66	0.53	0.57	0.65	0.70
Cobertura de intereses	BAIT / Intereses	-2.22	33.43	64.75	105.93	303.28
Endeudamiento patrimonial	Pasivo Total / Patrimonio	1.94	1.14	1.30	1.85	2.38
Apalancamiento	Activo Total / Patrimonio	2.94	2.14	2.30	2.85	3.38
ACTIVIDAD						
Rotación de cartera	Ventas / cuentas x cobrar	7.5	12	12	12	12
Rotación de ventas	Ventas / Activo Total	5.13	5.44	4.21	3.40	2.86
RENTABILIDAD						
ROE	Utilidad Neta / Capital Total	-0.26	0.59	0.63	0.64	0.65
Rentabilidad Neta del Activo		-	8.78%	27.37%	27.29%	22.43%
Rentabilidad Neta ventas		-	1.71%	5.03%	6.49%	6.59%
						6.76%

El índice de liquidez normal es bueno, pero va disminuyendo a través de los años porque las utilidades del ejercicio se contabilizaron en el pasivo corriente porque se las puede pagar en cualquier momento.

Los índices de endeudamiento reflejan la misma situación mencionada anteriormente, la contabilización de las utilidades no pagadas en el pasivo corriente hace que estos índices vayan aumentando. La cobertura de intereses refleja que las utilidades generadas son suficientes para pagar el mínimo gasto de interés que se refleja en los años analizados.

Los índices de actividad evidencian que la empresa rota sus cuentas por cobrar 12 veces al año, por lo que cobra cada 30 días a sus clientes, y el activo crece a un ritmo mayor a las ventas, por tanto este índice va disminuyendo.

Por último los índices de rentabilidad reflejan que la empresa mantiene una utilidad neta con pequeños incrementos anuales al igual que el ROE, mientras que la rentabilidad neta del activo disminuye porque el activo crece a una mayor velocidad que la utilidad neta.

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio contable para el primer año se encuentra detallado en la siguiente tabla:

Tabla 16: Punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO	
DESCRIPCION	Año 1
Costo Fijo	\$ 68,678.10
Costo Variable	\$ 142,800.00
COSTO TOTAL	\$ 211,478.10
Ingresos	\$ 210,000.00
PUNTO DE EQUILIBRIO	\$ 214,619.06
Contratos vendidos	\$ 30.00

Costo variable unitario	\$ 4,760.00
Precio de venta unitario promedio	\$ 7,000.00
PUNTO EQUILIBRIO UNIDADES	\$ 31.00

Tasa de Descuento

Para calcular la tasa de descuento se utilizó el método del CAPM y luego el WACC, ya que el análisis se lo realiza para el proyecto en general y no solamente para el accionista.

Para calcular el CAPM es necesario conocer la rentabilidad de los bonos americanos a 10 años, en este caso 2,28% tomando como referencia un promedio de los últimos 36 meses (Fusion Media, 2016).

Para el cálculo de la Beta del sector se utilizó una beta desapalancada perteneciente al sector de la Construcción de hogares en Estados Unidos equivalente a 0.76 (Damodaran, Betas by Sector (US), 2016), y se la apalancó acorde a la estructura de deuda/capital de la empresa, dando como resultado 0,94. Se utilizó esta información porque en el Ecuador no existen datos que se puedan utilizar de manera confiable para este cálculo.

Para el cálculo del riesgo país, se tomó la información de riesgo país Ecuador de los último 5 años y se obtuvo un promedio equivalente a 840.24 puntos, ya que por la alta volatilidad de este indicador durante todos los años, es recomendable utilizar un promedio que permita acercarse a un dato más real para el país. (Grupo Ambito, 2016).

Para obtener el dato de la rentabilidad de la Bolsa de Valores en Estados Unidos se utilizó la información histórica del Índice DJI de los últimos 36 meses cuyo promedio anual es de 6,81% (Yahoo Finanzas, 2016).

En resumen el cálculo se lo obtuvo con los siguientes datos:

Tabla 17: Cálculo de CAPM

CAPM	
Nombre	%
Tasa bonos EEUU a 10 años	2.28%
Beta sector	0.94
Tasa rendimiento DJI promedio últimos 3 años	6.81%
Riesgo país Ecuador	8.40%
Rendimiento esperado	6.55%
Rendimiento esperado Ecuador incluido riesgo país	14.95%

El WACC se calculó en base a la composición de deuda a adquirir y el capital aportado de cada accionista, usando además la tasa bancaria de interés para préstamos definida en los supuestos iniciales, 12% y una tasa impositiva del 33,7% también definida en los supuestos iniciales. El resultado es una tasa de WACC diferente para cada año, porque la composición de la deuda varía año tras año y se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 18: WACC

WACC					
AÑO	1	2	3	4	5
TASA	12.68%	13.02%	13.47%	14.08%	14.95%

Estas son las tasas que se utilizarán para descontar los flujos que genera este proyecto durante los 5 años de análisis.

TIR y VAN

Para calcular el VAN y el TIR se utilizó la tasa WACC por año, ya que es la que mejor forma de evaluar el proyecto de manera integral. Como una forma de acercar más

a la realidad la tasa obtenida, se calculó el TIRM donde se establece que los flujos positivos de un período son reinvertidos dentro de la misma empresa pero a una tasa equivalente a la comercial de un Banco para una inversión financiera a un año, 6% y no a la tasa de descuento normal del proyecto.

Se calcularon dos tipo de VAN, TIR y TIRM, uno con flujos anuales y otro con flujos a medio año con VAN y TIR NO PER, que son más exactos a la hora de descontar los flujos. Además en el año 5 se incluye una perpetuidad porque la empresa va a seguir funcionando luego del año 5.

El cálculo del VAN, TIR y TIRM con flujos a final de año y a medio año se pueden encontrar en el anexo 19.

El siguiente es un resumen de los valores obtenidos del cálculo con flujos a final de año:

Tabla 19: VAN, TIR y TIRM con WACC flujos de un año

VAN	\$ 148,091.36
TIR	73.16%
TIRM	54.88%

El siguiente es un resumen de los valores obtenidos del cálculo con flujos a medio año:

Tabla 20: VAN y TIR NO PER con WACC Flujos a medio año

VAN MEDIO AÑO	\$ 160,464.19
TIR NO PER MEDIO AÑO	62.10%

Analizando la información obtenida se entiende que el proyecto es rentable ya que su TIR es superior al requerido por la TASA WACC y el VAN es positivo, por tanto es recomendable invertir en el mismo.

Escenario Optimista

Asumiendo un incremento en ventas del 20% en todos los períodos y con un incremento en precio de venta del 10% en el primer año, el VAN, TIR y TIRM se incrementan, entendiéndose que el proyecto es más rentable aún. El resultado de los cálculos de VAN, TIR y TIRM de un año completo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 21: VAN, TIR y TIRM Con WACC de un Año Escenario Optimista

VAN	\$ 366,646.72
TIR	140.11%
TIRM	93.11%

El resultado del cálculo del VAN y TIR NO PER a medio año se muestran en la siguiente tabla:

Escenario Pesimista

Tabla 22: VAN y TIR NO PER con WACC a medio año Escenario Optimista

VAN MEDIO AÑO	\$ 394,098.41
TIR NO PER MEDIO AÑO	158.17%

Asumiendo una reducción en ventas del 10% en todos los períodos y con una reducción en el precio de venta del 10% en el primer año, el VAN, TIR y TIRM se reducen, pero los resultados indican que el proyecto se mantiene como rentable aún. El resultado de los cálculos de VAN, TIR y TIRM de un año completo se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 23: VAN, TIR y TIRM Con WACC de un año Escenario Pesimista

VAN	\$ 18,365.75
TIR	24.30%
TIRM	20.16%

El resultado del cálculo del VAN y TIR NO PER a medio año se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 24: VAN y TIR NO PER con WACC a medio año Escenario Pesimista

VAN MEDIO AÑO	\$ 21,787.57
TIR NO PER MEDIO AÑO	10.10%

Conclusión Financiera

Luego de realizado el análisis financiero basado en los Balances Generales, Estados de Resultados y Flujos de Caja proyectados, tomando como punto de partida las proyecciones de ventas así como toda la parte legal que las empresas deben cumplir se obtuvieron como resultado VAN positivos y TIR superiores a la tasa WACC por lo que se concluye que el proyecto es rentable y atractivo para el inversionista. Esto sin tomar en cuenta que las ventas proyectadas fueron muy conservadoras frente al mercado potencial determinado, lo que incluso podría mejorar aún más los rendimientos del proyecto.

CAPITULO 6

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El proyecto puede aprovechar una ausencia de productos de alta calidad, con diseño personalizado a precio razonable que nadie oferta actualmente
- El estudio de mercado determinó que los clientes estarían interesados en contratar la remodelación de su ambiente de cocina con una empresa que pueda garantizar entregas puntuales, con garantía y con diseño personalizado.
- La estructura que se plantea para el arranque de las operaciones de la empresa permite satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes, mencionadas en el estudio de mercado, con una relación directa y constante entre cliente, empresa y producto.
- El plan de ventas propuesto es muy conservador ya que el mercado potencial es amplio, sin embargo el establecer un nivel de recordación y confianza con el cliente puede tomar algunos años.
- El análisis financiero indica que el proyecto es rentable, basado en los datos usados y en las proyecciones resultantes, incluso dentro de los 3 escenarios planteados, por lo que es atractivo para los inversionistas.
- Es necesario monitorear la evolución de las ventas, manteniendo siempre un contacto directo entre clientes y empresa, para conocer las nuevas tendencias del mercado, algo que permitirá a la empresa ofrecer ideas innovadoras y actuales a quienes deseen remodelar su ambiente de cocina.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (Julio de 2015). *Estadísticas, Boletín Mensual*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/756>
- Bolsa de Valores de Guayaquil. (2016). *estadísticas de volúmen de operaciones*. Recuperado el 11 de junio de 2016, de <http://www.bolsadevaloresguayaquil.com/estadisticas/index.asp>
- Damodaran, A. (enero de 2016). *Betas by Sector (US)*. Recuperado el 2 de junio de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Damodaran, A. (enero de 2016). *Betas by Sector (US) Multiple data services*. Recuperado el 19 de marzo de 2016, de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- Fusion Media. (2016). *Estabilidad de los bonos americanos*. Recuperado el 02 de junio de 2016, de <http://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield-historical-data>
- Grupo Ambito. (2016). *Mercados en riesgo*. Recuperado el 06 de mayo de 2016, de <http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=5>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (22 de junio de 2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares Urbanos y Rurales 2011-2012*. Recuperado el 22 de junio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-nacional-de-ingresos-y-gastos-de-los-hogares-urbanos-y-rurales/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (10 de diciembre de 2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (22 de enero de 2015). *Ministerio de Electricidad y Energía Renovable*. Recuperado el 10 de junio de 2016, de <http://www.energia.gob.ec/proyectos-emblematicos-2/>
- Noboa, F. (01 de febrero de 2006). *Ventaja Competitiva*. Recuperado el 17 de julio de 2016, de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn002.pdf>
- Noboa, F. (2015). *Fuerza Sectoriales y Rentabilidad*. Recuperado el 17 de junio de 2016, de <http://www.fabrizionoboa.net/pdf/fn004.pdf>
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva* (tercera ed.). New York: Free Press.

Secretaría Nacional de Gestión Política. (31 de Julio de 2014). *Secretaría Nacional de Gestión Política*. Recuperado el 01 de julio de 2016, de <http://www.politica.gob.ec/los-hogares-ecuatorianos-se-modernizan-con-las-cocinas-de-induccion/>

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2012). *Folleto informativo "Transformación de la Matriz Productiva"*. Quito: Ediecuatorial.

Social Science Statistics. (11 de junio de 2016). *Chi-Square Calculator*. Recuperado el 11 de junio de 2016, de <http://www.socscistatistics.com/tests/chisquare/Default2.aspx>

Superintendencia de Compañías. (2016). *Portal de información*. Recuperado el 12 de julio de 2016, de www.supercias.gob.ec

U.S. Department of the Treasury. (22 de julio de 2016). *Resource Center*. Recuperado el 24 de julio de 2016, de <https://www.treasury.gov/resource-center/data-chart-center/interest-rates/Pages/TextView.aspx?data=yield>

Yahoo Finanzas. (2016). *Precios históricos*. Recuperado el 12 de mayo de 2016, de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/q/hp?s=%5ENYA&a=05&b=01&c=2013&d=05&e=26&f=2016&g=m>

Yahoo Finanzas. (2016). *Precios históricos*. Recuperado el 12 de junio de 2016, de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/q/hp?s=%5ENYA&a=05&b=01&c=2013&d=05&e=26&f=2016&g=m>

ANEXOS

Anexo 1.- Análisis Sectorial

Para realizar el análisis sectorial se utilizó el modelo estratégico de las Cinco Fuerzas de Porter (1980) que permite determinar la potencial rentabilidad en un sector del mercado en el largo plazo con el objetivo de determinar cuán atractivo puede ser competir en el sector analizado (Noboa, 2015).

Se identificará una fuerza positiva con la letra P, una fuerza hostil con la letra H y una fuerza neutral con la letra N. En el gráfico 1 se identificará la fuerza positiva con color verde, la negativa con color rojo y la intermedia con color azul.

Grado de rivalidad (N)

Existen pocas empresas dedicadas formalmente a este negocio. También existen muchos artesanos que ofrecen este tipo de productos de manera informal, sin facturación y con poco conocimiento de empresa. Sin embargo las empresas atienden a dos tipos de clientes, los constructores (con quienes existe algo más de competencia en precios) y con clientes finales (a quienes no les dan descuentos ya que los volúmenes que manejan son pequeños). También se debe tomar en cuenta que este tipo de producto tiene un alto grado de diferenciación que es valorado por el consumidor por tanto el precio no suele ser un factor determinante en las condiciones actuales del mercado. Finalmente no existe costo de cambio elevados para el cliente ni barreras de salida significativas para este sector. Por estas razones se considera que esta fuerza tiene un poder neutral.

Amenaza de Ingreso de Nuevos Competidores (H)

La amenaza de ingreso de nuevos competidores se puede ver afectada por algunos factores que facilitarían el acceso a nuevos profesionales a competir dentro de este sector

por las falencias que presentan las empresas formalmente establecidas. La baja inversión inicial ya que el punto de mayor fortaleza está en la capacidad de diseñar de los profesionales. Los factores más importantes para el cliente, según el sondeo realizado son la calidad y el diseño, dejando muy detrás la marca, lo cual puede entenderse como que no existe una fuerza de marca muy definida en el consumidor. Por otra parte no existen regulaciones del gobierno para trabajar en este sector. La cobertura y la infraestructura que tienen las empresas grandes son muy amplias, siendo estos factores que puede limitar en algo la entrada de nuevos competidores.

Globalmente existen pocas barrera de entrada que impidan el ingreso de nuevos competidores, por tanto esta fuerza es hostil.

Productos sustitutos (P)

Dentro del país existen pocos productos sustitutos que puedan ser una opción para los clientes. El más representativo es del tipo “Hazlo tú mismo”, que permite ahorrar costos de manera significativa, pero que debe ser ensamblado por el mismo cliente, corriendo el riesgo de no ser lo que esperaba según las fotografías publicitarias. Es una fuerza que se muestra como positiva porque al ser un trabajo muy específico y profesional no existen muchas alternativas en el mercado.

Poder de negociación de los Consumidores (P)

En este sector existen dos tipos de clientes, constructores y clientes finales. Los constructores manejan compras por volumen, y tiene algo de poder de negociación, ya que a pesar que manejan compras grandes, las opciones que el mercado ofrece son limitadas, por tanto no hay muchas empresas que puedan ofrecer productos similares en calidad, diseño o precio. Por otra parte los clientes finales manejan volúmenes de compra pequeños, por tanto las empresas del mercado no ofrecen descuentos ni promociones

especiales para captar más consumidores. Además, al ser productos con alto nivel de personalización, tampoco pueden asociarse para realizar compras con conjunto para obtener mejores beneficios por parte de las empresas. En relación al nivel de información al que tiene acceso el consumidor es muy limitado y por ende no está muy bien informado, porque son productos que no se fabrican en serie, por tanto existe solamente información general de la calidad y accesorios que se utilizan para su fabricación. Por estas razones se considera el poder de negociación del consumidor es bajo, por tanto es una fuerza positiva para la rentabilidad.

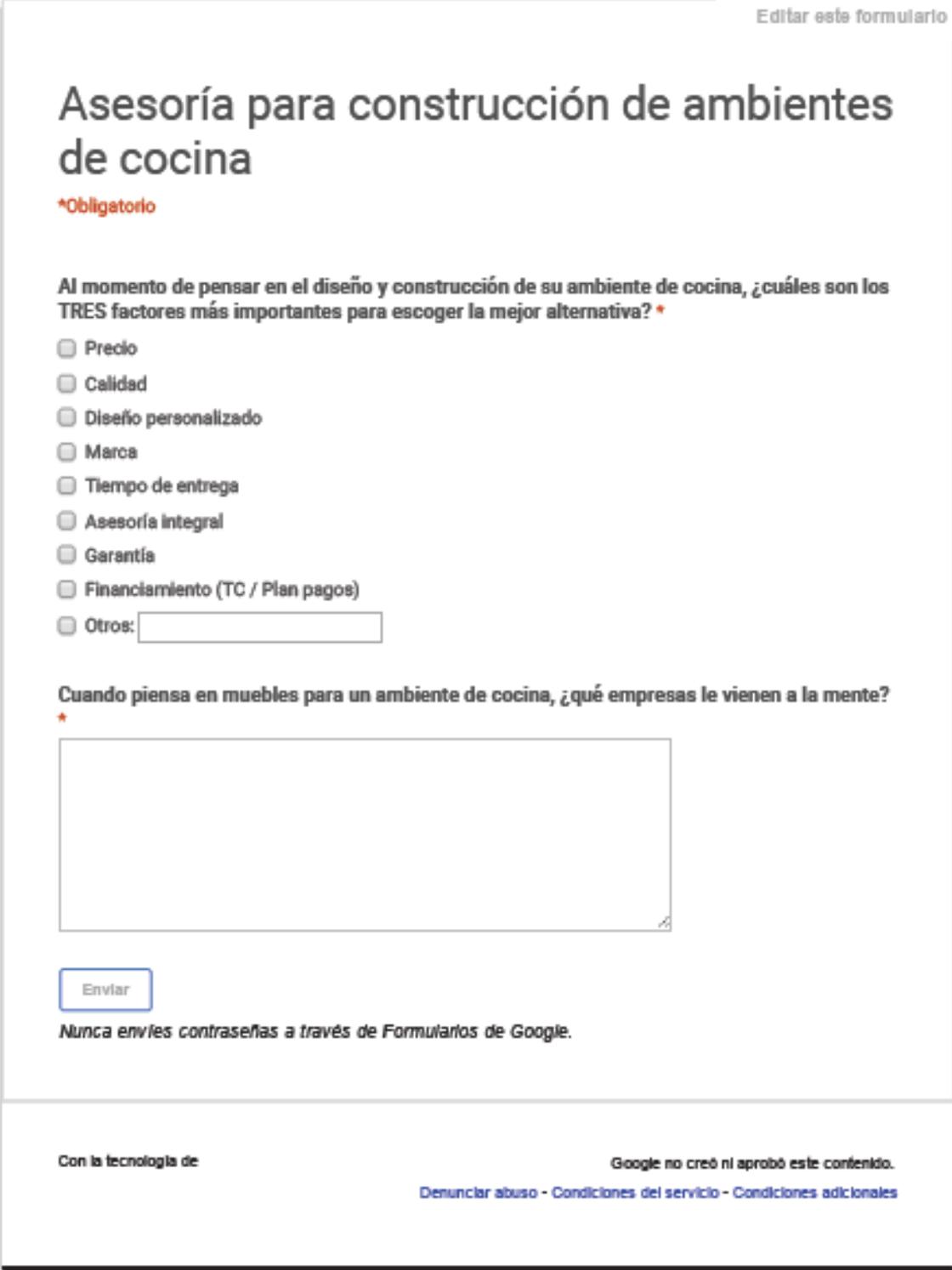
Poder de negociación de los Proveedores (H)

Existen pocas empresas que distribuyen y venden madera procesada y accesorios para el uso en esta industria. Además la calidad de los instaladores se ve limitada por la poca capacitación con la que cuentan, siendo muy pocos los que realmente hacen un trabajo de calidad. Por estos factores esta fuerza se considera como hostil.

Como conclusión se puede determinar que el a largo plazo la rentabilidad tiene un panorama neutral ya que las fuerzas analizadas presentan ese panorama cuando se juntan entre sí.

Anexo 2.- Sondeo para definición de variables de mapa estratégico

Sondeo enviado por Google Formularios. El formulario creado fue el siguiente:



Editar este formulario

Asesoría para construcción de ambientes de cocina

***Obligatorio**

Al momento de pensar en el diseño y construcción de su ambiente de cocina, ¿cuáles son los TRES factores más importantes para escoger la mejor alternativa? *

- Precio
- Calidad
- Diseño personalizado
- Marca
- Tiempo de entrega
- Asesoría integral
- Garantía
- Financiamiento (TC / Plan pagos)
- Otros:

Cuando piensa en muebles para un ambiente de cocina, ¿qué empresas le vienen a la mente? *

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Con la tecnología de  Google no creó ni aprobó este contenido.

[Denunciar abuso](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Condiciones adicionales](#)

Gráfico 5: Formulario de sondeo

Se obtuvieron 32 respuestas válidas, cuyos resultados son los siguientes:

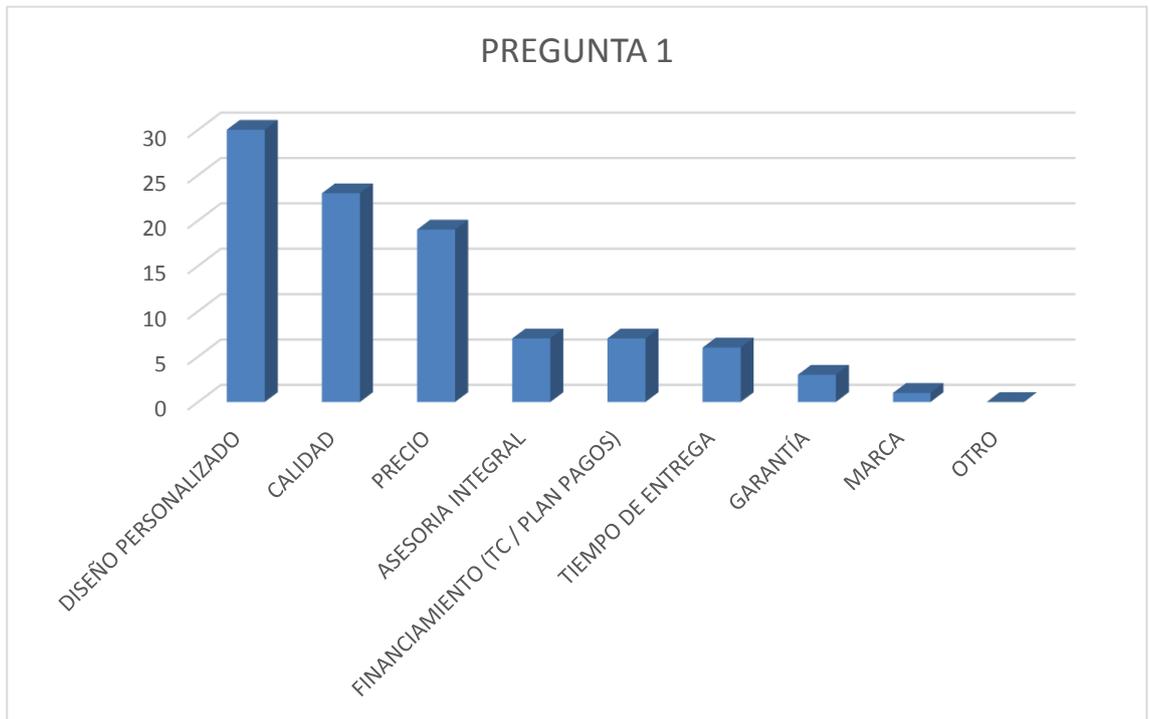


Gráfico 6: Resultados pregunta 1 de sondeo

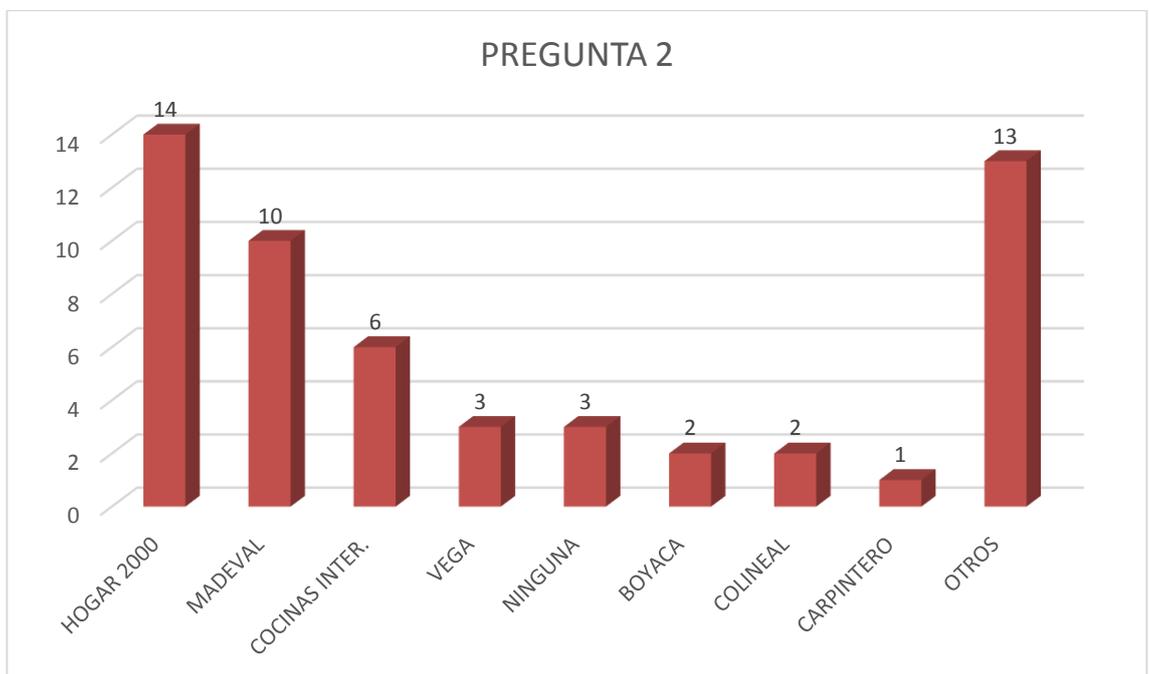


Gráfico 7: Resultados pregunta 2 sondeo

Anexo 3.- Competencia y participación de mercado

El tamaño de las 3 primeras empresas mencionadas se determinaron en base a las ventas reportadas a la Superintendencia de Compañías.

Tabla 25: Competencia y ventas 2013 en dólares

EMPRESA	VENTAS 2013	RUC
HOGAR 2000	\$ 5,514,821.04	1790346536001
MADEVAL	\$ 8,672,393.39	1791297431001
COCINAS INTER.	\$ 92,000.00	1791714741001

Elaborado por Francisco Manzano D.

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2016)

Anexo 4.- Técnicas cualitativas: pauta para las entrevistas a profundidad

Proyecto para la creación de una empresa de asesoría, diseño y ejecución de trabajos para crear ambientes de cocinas

Pauta para entrevistas a profundidad

Buenos días/tardes. Esta entrevista servirá, junto con otras más, para desarrollar la tesis relacionada con la creación de una empresa de asesoría y diseño de ambientes de cocina en la ciudad de Quito.

Debido a su experiencia en el sector o a su experiencia como cliente final es importante que se sienta libre de expresar y compartir sus ideas. No existen respuestas correctas o incorrectas, solamente es importante su opinión.

Esta información se manejará de manera anónima, y será evaluada en conjunto con otras entrevistas más, por lo que en ningún momento se puntualizará a ninguno de los participantes.

Por cuestiones de tiempo, solicito su autorización para grabar esta entrevista, ya que es importante mantener la esencia de sus opiniones, algo que no es posible cuando se toman notas, además que la fluidez se puede complicar.

Muchas gracias por su colaboración

Datos:

Cargo:

Empresa:

Años de experiencia:

Compra

¿Ha pensado en remodelar su ambiente de cocina? ¿Cuáles son las razones más importantes para remodelar su ambiente de cocina?

¿A quién contrataría para remodelar su ambiente de cocina? ¿Por qué?

¿Contrataría con un maestro artesano que fabrique este tipo de productos?, ¿cuáles son las principales razones?

¿Contrataría con una empresa formal que ofrezca este producto? ¿Cuál son las principales razones?

Competencia

¿Qué factores considera importantes al momento de escoger una empresa / artesano para crear o remodelar su ambiente de cocina?

¿Cuáles cree que son las principales deficiencias de los artesanos / carpinteros en general?

¿Cuáles cree que son las principales deficiencias de empresas formales que se dediquen a crear ambientes de cocina en general?

¿Qué empresas o maestros artesanos que elaboran muebles de cocina ha escuchado?

¿Ha trabajado con alguna de ellas? ¿Con cuál? (puede ser empresa o maestro artesano)

¿Durante el proceso de decisión de compra le ofrecieron asesoría integral con su diseño de cocina o solamente le ofrecieron los muebles de cocina? (Por ejemplo como colocar la iluminación o las conexiones eléctricas)

¿Firmó algún tipo de contrato?

¿Le ofrecieron algún tipo de garantía de fabricación?

¿Cuáles han sido los aspectos positivos de la empresa / artesano que contrató?,

¿Cuáles son los aspectos negativos de la empresa / artesano que contrató?,

¿Cumplieron con sus expectativas iniciales? ¿En qué fallaron?

¿Cumplieron con el tiempo de entrega ofrecido? ¿En qué fallaron?

¿Recomendaría trabajar con ésta empresa / artesano? ¿Cuáles son las razones para que la recomiende / no recomiende?

Producto

¿Cuáles son las principales características que deben tener los muebles de cocina?

¿Se encuentra satisfecho con el producto final? ¿Qué factores permitieron ese resultado?

¿El producto final se diseñó a su gusto? ¿O tuvo alguna situación que lo impidió?

Descríbala por favor.

Precio

¿Cuánto fue el valor que pagó por el contrato?

¿Conoce cuál fue el desglose del valor total a pagar?

¿Cuál es su percepción del valor pagado / producto recibido?

¿Qué opciones de pago prefiere que le ofrezcan en el momento de contratar una empresa formal?

Generales

¿Qué opina de una empresa que le brinde el servicio completo de asesoría, diseño y ejecución de trabajos para crear ambientes de cocina? ¿Cuál es la razón de su opinión?

¿Le interesaría trabajar con una empresa que le brinde estos servicios?

¿Conoce alguna empresa que le brinde el servicio completo descrito?

¿Algún otro comentario que quiera agregar?

¡Muchas Gracias!

Anexo 5.- Técnicas cualitativas: Matriz de respuesta de las entrevistas a profundidad

Tabla 26: Matriz de respuestas entrevista a profundidad

MATRIZ DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD							
Pregunta / Sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6	Individuo 7
COMPRA							
Razones para remodelar cocina	Limpieza Modernizar	Actualizar diseño Más funcional	Si es necesario, por uso Ambiente más importante Se pasa mucho tiempo en la cocina	Cambiar diseño	Cambios por las cocinas de inducción	Cambiar diseño, estructura actual tener ambiente moderno	Muebles nuevos complacer a mi esposa
A quien contrataría	Empresa	Empresa, por confiabilidad	Arquitecto de experiencia	Empresa por experiencia y se puede verificar el trabajo	Empresa	Empresa con renombre, por garantías y variedad	Artesano profesional, por precio y calidad
Razones maestro artesano	Si, Solo con referencia	Si, Solo con referencia Ejemplos de trabajo	No, porque lo barato sale caro	No, porque no se puede verificar su experiencia y no hay garantía que haga lo que pido	No, no cumplen con entregas no hay asesoría falta calidad. Pero el precio es 50% menos que las empresa	Si, por costos, si es producto similar	Conocimiento Experiencia Confianza

Razones empresa	No, por costos	Si, por confiabilidad	Si, por conocimiento técnico actualizado garantía responsabilidad	Si por experiencia y garantía	A pesar que el costo es mayor hay garantía y seriedad y algo de asesoramiento	Si por garantía gama de productos servicio técnico, posventas	No, por precio
-----------------	----------------	-----------------------	---	-------------------------------	---	---	----------------

Tabla 27: Matriz de respuestas entrevista a profundidad

MATRIZ DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD							
Pregunta / Sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6	Individuo 7
COMPETENCIA							
Factores de selección	Experiencia Trabajos Costos	Confiabilidad Precios	Experiencia conocimiento diseños	Experiencia Diseños Precios	Cumplimiento Garantía Diseño	Seriedad puntualidad diseño servicio posventas garantía	Recomendación Experiencia profesional
Deficiencias carpinteros	Falta de control de calidad	Impuntualidad, se debe estar atrás de ellos	Trabajo manual mucho tiempo Falta de seriedad en plazos Sin garantía	Impuntualidad	Falta asesoría en diseño Incumplimiento de fechas Sin financiamiento	Falta de seriedad en tiempos de entrega Poco diseño actual ausencia de servicio posventa	Descuido Impuntualidad falta de profesionalismo
Deficiencias empresas	Trabajan con contratistas y no tienen control de calidad	Precios altos Falta de diseños actuales	Contratan profesionales jóvenes sin experiencia que no pueden asesorar	Todo en serie, no se adapta	Proceso muy largo entre fabricación - instalación	Falta de seriedad en tiempos de entrega descuidar al cliente	Incumplimiento en tiempos de entrega falta de estructura organizacional
Que empresas / maestros ha escuchado	Madeval	Hogar 2000 Importadora Vega	Madeval Hogar 2000 Ligna Madelsa	Madeval Practimuebles	Hogar 2000 Madeval Cocinas internacionales	Vinicio Gualotuña Colineal Muebles el Bosque Edimca	Edimca Muebles El Bosque Sukasa

Ha trabajado con alguna	Madeval	Con maestro artesano	Ligna Madeval Madesa	Madeval Practimuebles	Hogar 2000 Madeval	Colineal	No
Ofrecieron asesoría o solo muebles	Antes no ofrecían hoy si	Ninguna asesoría	Ninguna asesoría	Solo en muebles	Asesoría en colores	No asesoría completa	No
Firmó contrato	Si	No	Si	Si	Si	Si	No
Garantía	Un año	No	Si	Si	Si	Si	No
Aspectos positivos de la empresa / artesano	Buen trabajo	Precio Trabajo	Garantía Pos ventas	Cumplió lo ofrecido	Garantía y cumplimiento de fechas	Entrega puntual Instalación eficiente	No
Aspectos negativos de la empresa / artesano	Impuntuales No cumplieron con el trabajo	Solo hizo el trabajo, no opciones de diseño, ni recomendaciones	Incumplimiento de plazos	Incumplimiento de plazos	Burocracia adaptabilidad	Mal servicio posventas porque no escuchan reclamos	No
Cumplieron expectativas	No, fallaron en tiempo	Si	Sí, pero a fuerza de reclamos	Si	Errores de instalación por falta de coordinación	Si	No
Cumplieron con tiempo de entrega	No, se demoraron	Si	No, necesitaron más tiempo del acordado	No, se tomaron más tiempo	Si	Si	No

¿Recomendaría trabajar con esta empresa / maestro? ¿Por qué?	Recomendaría, pero deben haber multas por demoras	Si, trabajo apropiado para el costo pagado	Recomendable con contrato detallado Anticipos bajos exigir garantías firmadas	Si	Sí, pero es necesario un profesional que asesore en temas de obra civil	Tal vez no, porque con una empresa grande hay garantías y servicio posventa	No
MATRIZ DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD							
Pregunta / Sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6	Individuo 7
PRODUCTO							
Características que deben tener	Buenos acabados	Modernos Funcionales	Prácticos y sencillos Lavables Fáciles de reparar	Durables diseño atractivo buenos materiales	Garantía Calidad	Modernos Calidad Adaptarse a los ambientes actuales	Acabados Estética Cumplan características
Satisfecho con el producto final	Si buenos acabados	Si	No totalmente, siempre se debe exigir mucho y hacer seguimiento	Si, buen diseño		No porque las garantías no fueron efectivas	No aplica
¿Se diseñó a su gusto?	Si	A gusto	Si al final fue satisfactorio	A gusto		Si	No aplica
PRECIO							
¿Cuánto pagó?	No recuerdo	\$ 4.000,00	\$ 8.000,00	No recuerdo	No recuerdo	\$ 3.800,00	No aplica
¿Conoce desglose?	No recuerdo	No hubo desglose	Si estaba en el contrato	No hubo desglose	No hubo desglose	no recuerda	No aplica

¿Percepción valor pagado / recibido?	Dentro de precios de mercado	Apropiado	Fue caro	Fue caro	Si	Fue caro	No aplica
¿Qué opciones de pago prefiere?	Anticipo y saldo contra entrega	Pagos diferidos	Entrada y pago final a entrega	varias	Descuentos Tarjetas de crédito	Descuentos Tarjetas de crédito	Crédito

MATRIZ DE RESPUESTAS DE ENTREVISTAS A PROFUNDIDAD

Pregunta / Sección	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5	Individuo 6	Individuo 7
GENERALES							
¿Nuevo concepto?	Ideal, no hay que buscar otros proveedores no se conoce del tema	Buena opción porque es asesoría integral	Empresa ideal, porque se enfocaría en el cliente y no solo en vender	es lo que buscaría si decidiera remodelar	Sería lo ideal	Sería opción más completa más garantías Servicio personalizado y mejor calidad	Excelente
¿Trabajaría con esta empresa?	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
¿Alguna empresa que brinde ese servicio?	Madeval Adriana Hoyos	Si pero son costosas	No	No	No	No	No
Comentarios	No	No	No	No	Riesgo precio - calidad entre artesano y empresa	No	no

Anexo 6.- Técnicas cualitativas: informe de las entrevistas a profundidad

Las entrevistas a profundidad fueron realizadas a 7 personas que están relacionadas con el sector de la construcción, entre ellas constan arquitectos, ingenieros y amas de casa que conocen y han realizado remodelaciones de cocinas o han comprado muebles de cocina.

En las preguntas de relacionadas con la compra se obtuvo como resultado que la principal razón para remodelar una cocina es por cambiar de diseño. Por lo general contratarían a una empresa para que realice este trabajo básicamente por temas de garantía, mientras que a un artesano no contratarían porque es incumplido a pesar que consideran que sus costos son muy inferiores y accesibles.

En las preguntas relacionadas con la competencia se determinó que los factores más importantes de selección de una empresa / artesano son experiencia y precio. La deficiencia más significativa que presentan los artesanos y las empresas es la impuntualidad. Las empresas más conocidas son Hogar 2000 y Madeval, pero ninguna de ellas ofrece un servicio de asesoría completa, mientras que en maestros artesanos no hay un nombre que se repita como conocido. Como el aspecto positivo más importante de las empresas se señale repetidamente la garantía, mientras que como negativo resalta el incumplimiento de plazos. A pesar de ellos recomendarían trabajar con esa empresa, pero con condicionantes como poner multas por demoras.

En lo relacionado al producto las características que fueron más mencionadas son modernos y de calidad, sin dejar de lado un buen diseño.

En el tema del precio los entrevistados no recuerdan el desglose de los servicios contratados y tampoco el precio, aunque se puede se puede definir un promedio de

usd6.000 pagado a las empresas que contrataron, sin embargo este valor es considerado excesivo frente al valor recibido

Para finalizar las entrevistas se consultó sobre el concepto de la empresa que se desea crear, teniendo una gran acogida con la idea, y confirmando que en la actualidad no hay una empresa que ofrezca esos servicios.

Anexo 7.- Técnicas cuantitativas: Encuesta

ENCUESTA

Esta encuesta forma parte de una investigación de mercado de una tesis para obtener el título de MBA en la Universidad San Francisco de Quito. Toda la información será manejada de manera confidencial y permitirá conocer más de cerca el mercado relacionado para una empresa de asesoría en diseño y construcción de ambientes de cocinas residenciales.

Llenarla tomará aproximadamente 5 minutos. Muchas gracias por su colaboración

1. ¿Ha remodelado su ambiente de cocina en los últimos 3 años?

Si

No

2. ¿Cuál fueron las principales dificultades que se le presentaron mientras remodelaba su cocina? Por favor seleccione dos alternativas

No se cumplió con el tiempo de entrega

Falta de asesoría para realizar las obras complementarias

Costos imprevistos

Mala calidad del producto final

Insatisfacción con el diseño final

No disponer de una cocina provisional mientras dure el trabajo

Otra

3. ¿Qué factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina? Por favor seleccione máximo cuatro alternativas

Precio

Financiamiento

Calidad

Garantía

Diseño

Asesoría integral

Servicio Postventa

Garantía de tiempo de entrega

4. ¿Qué servicios complementarios tuvo que contratar adicional a los muebles de cocina? Seleccione todas las opciones que apliquen.

Albañil

Decorar de interiores

Plomero

Arquitecto

Ingeniero

Electricista

Otro.

5. ¿Le ofrecieron algún tipo de garantía de la remodelación?

Si

No

6. ¿Cómo fue la forma de pago de la remodelación?

Contado

Pago con Tarjeta de crédito

Otro

7. En relación al presupuesto inicial de su remodelación, éste:

Se cumplió en su totalidad

Se gastó más de lo presupuestado

Se gastó menos de lo presupuestado

8. ¿Qué tan satisfecho quedó con el trabajo de remodelación que realizaron?
Califique en una escala del 0 al 10 siendo 0 nada satisfecho y 10 muy satisfecho

9. ¿Cuál es la razón principal por la que usted remodelaría su ambiente de cocina?
Por favor seleccione una alternativa

Modernizar el ambiente

Hacerlo más funcional

Porque compró cocina de inducción

Otro

10. ¿Cuáles son los factores que considera más importante al momento de escoger una empresa / maestro artesano para remodelar su ambiente de cocina? Por favor seleccione tres alternativas

Garantía

Precio bajo

Diseño personalizado

Variedad de opciones

Seriedad en tiempo de entrega

Alternativas de financiamiento

Asesoría integral de todo el ambiente de cocina

Experiencia en trabajos similares

Recomendación de alguien conocido

Otro

11. ¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen los carpinteros? Por favor seleccione tres alternativas

Falta de control de calidad

Incumplimiento de plazos de entrega

No ofrecen garantía

No ofrecen asesoría en diseño integral

No ofrecen financiamiento

Trabajo manual

Falta de diseño

Otro

12. ¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina? Por favor seleccione tres alternativas

Tercerizan trabajo

Falta de control sobre instaladores

Incumplimiento en plazos de entregas

Producción en serie, no se adapta a las necesidades específicas

Plazos de entrega muy largos

No ofrecen asesoría integral

Precios altos

Falta de diseño

Otro

13. ¿Le gustaría remodelar su ambiente de cocina actualmente?

Si

No

14. ¿A quién contrataría para remodelar su ambiente de cocina?

Maestro artesano

Empresa formal

Otro

15. Si tendría que definir detalles de la remodelación prefiere:, Escoja solo 1

Visitas técnicas con muestras y catálogos en el lugar que usted escoja

Visitar un show room de la empresa escogida

Visitar proyectos ejecutados

16. Por favor valore las siguientes empresas, escogiendo la característica que mejor describa a cada una

	Garantía	Precio alto	Diseño personalizado	Cumplimiento en tiempos de entrega	Asesoría integral en todo el ambiente de cocina	Precio bajo	No he escuchado esta empresa
Madeval							
Hogar 2000							
Cocinas Internacionales							
Carpintero							
Klass muebles							

CONCEPTO

17. ¿Contrataría a una empresa que le ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar su ambiente de cocina?

Si

No

18. ¿Es importante para usted tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de su cocina? Califique del 0 al 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante

19. ¿Contrataría un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada? Califique del 0 al 10, siendo 0 definitivamente no contrataría y 10 definitivamente lo contrataría

20. ¿Qué tipo de contrato preferiría para remodelar su ambiente de cocina?

Tipo llave en mano

Paso a paso con información sobre todos los detalles

21. ¿Sería importante para usted que el pago de los trabajos se pueda pagar con tarjeta de crédito? Califique del 0 al 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para recibir una asesoría integral para remodelar / construir su ambiente de cocina?

Más de \$2000

Entre \$1500 y \$1999

Entre \$1000 y 1499

Entre \$500 y \$999

Entre \$100 y \$499

Menos de \$100

Nada

PREGUNTAS DE CLASIFICACION

23. Sexo

Masculino

Femenino

24. Edad

Menor a 30 años

Entre 31 y 40 años

Entre 41 y 50 años

Entre 51 y 60 años

Más de 61 años

25. Sector de residencia

Quito Norte

Quito centro

Quito Sur

Cumbayá / Tumbaco

Los Chillos

26. Nivel de ingresos familiar mensuales

Menos de \$1.000

Entre \$1.001 y \$1.500

Entre 1.501 y \$2.000

Más de \$2.000

Anexo 8.- Técnicas cuantitativas: Base de datos

1. ¿Ha remodelado su ambiente de cocina en los últimos 3 años?

Tabla 28: Tiempo de remodelación de ambientes

¿Ha remodelado su ambiente de cocina en los últimos 3 años?	
No	93
Si	38
Total	131

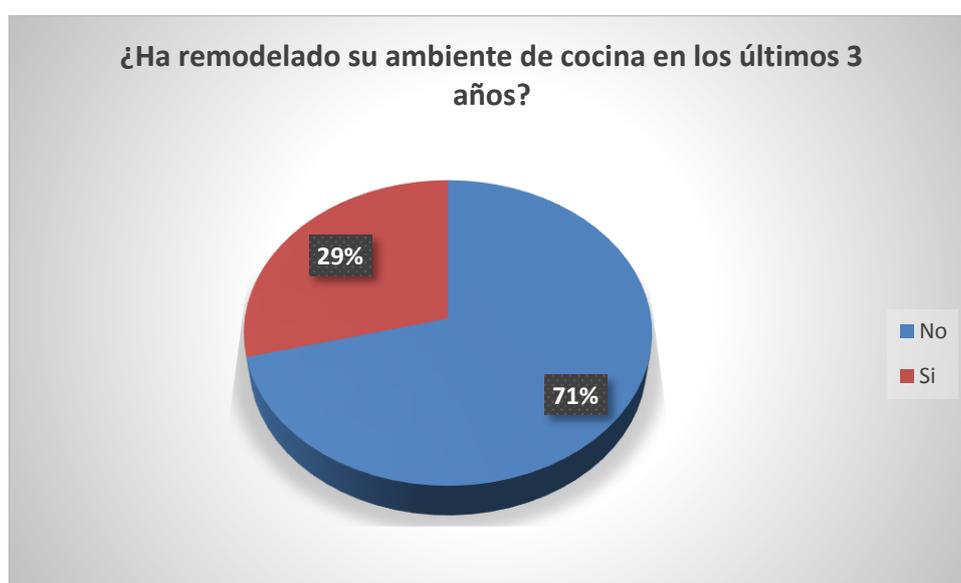


Gráfico 8: Tiempo de remodelación de ambientes

2. ¿Cuál fueron las principales dificultades que se le presentaron mientras remodelaba su cocina? Por favor seleccione dos alternativas

Tabla 29: Dificultades para remodelación de cocina

¿Cuáles fueron las principales dificultades que se le presentaron mientras remodelaba su cocina?	
No se cumplió con el tiempo de entrega	20
Costos imprevistos	17
No disponer de una cocina provisional mientras dure el trabajo	15
Falta de asesoría para realizar las obras complementarias	11
Mala calidad del producto final	8
Insatisfacción con el diseño final	5
Total	76

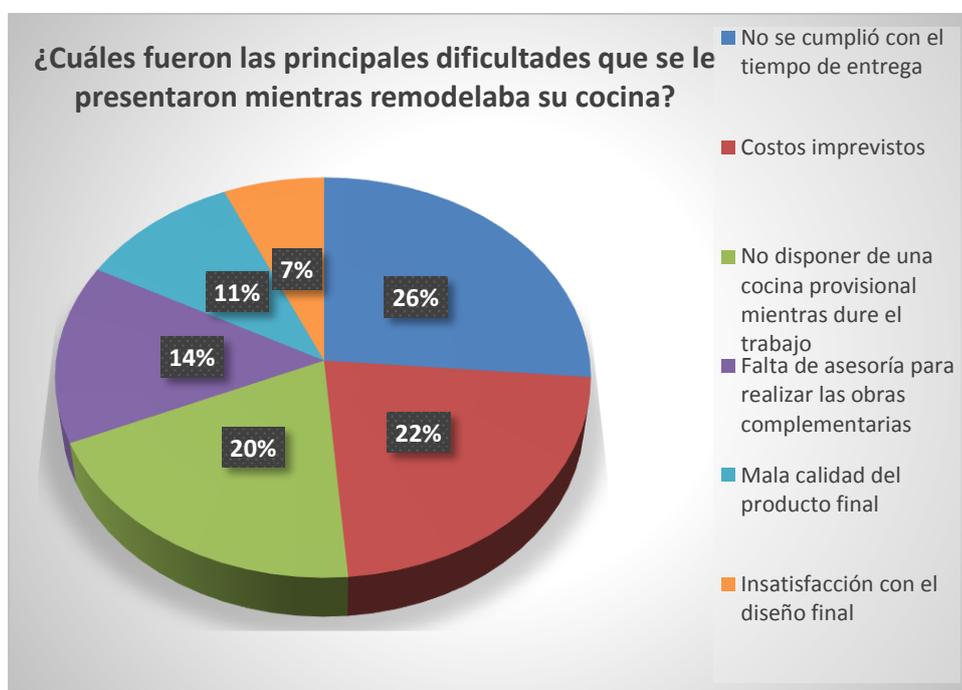


Gráfico 9: Dificultades para remodelación de cocina

3. ¿Qué factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina? Por favor seleccione máximo cuatro alternativas

Tabla 30: factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina.

¿Qué factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina?	
Asesoría integral	16
Calidad	26
Diseño	22
Financiamiento	13
Garantía	12
Garantía de tiempo de entrega	16
Precio	21
Servicio posventa	3
Total	129



Gráfico 10: factores considera importantes al momento de escoger una empresa que diseñe y construya su ambiente de cocina.

4. ¿Qué servicios complementarios tuvo que contratar adicional a los muebles de cocina? Seleccione todas las opciones que apliquen.

Tabla 31: servicios complementarios a los muebles de cocina.

¿Qué servicios complementarios tuvo que contratar adicional a los muebles de cocina? Seleccione todas las opciones que apliquen.	
Albañil	18
Arquitecto	8
Decorar de interiores	13
Electricista	23
Instalador	2
Ninguno	2
Plomero	30
Total	96

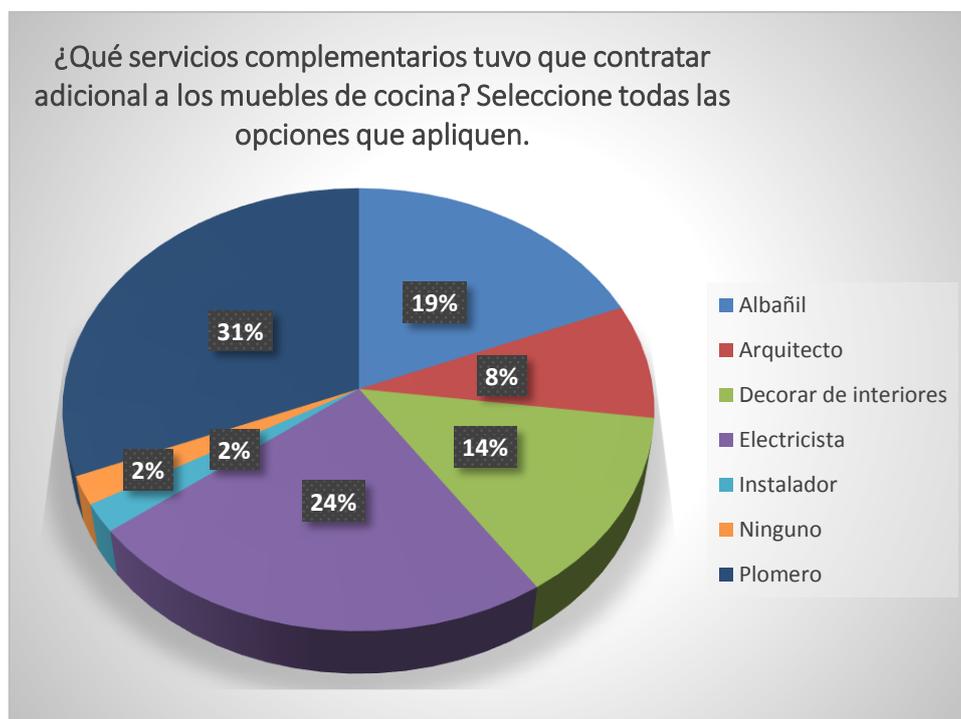


Gráfico 11: servicios complementarios a los muebles de cocina.

5. ¿Le ofrecieron algún tipo de garantía de la remodelación?

Tabla 32: Ofrecimiento de garantía de remodelación

¿Le ofrecieron algún tipo de garantía de la remodelación?	
No	28
Si	10
Total	38

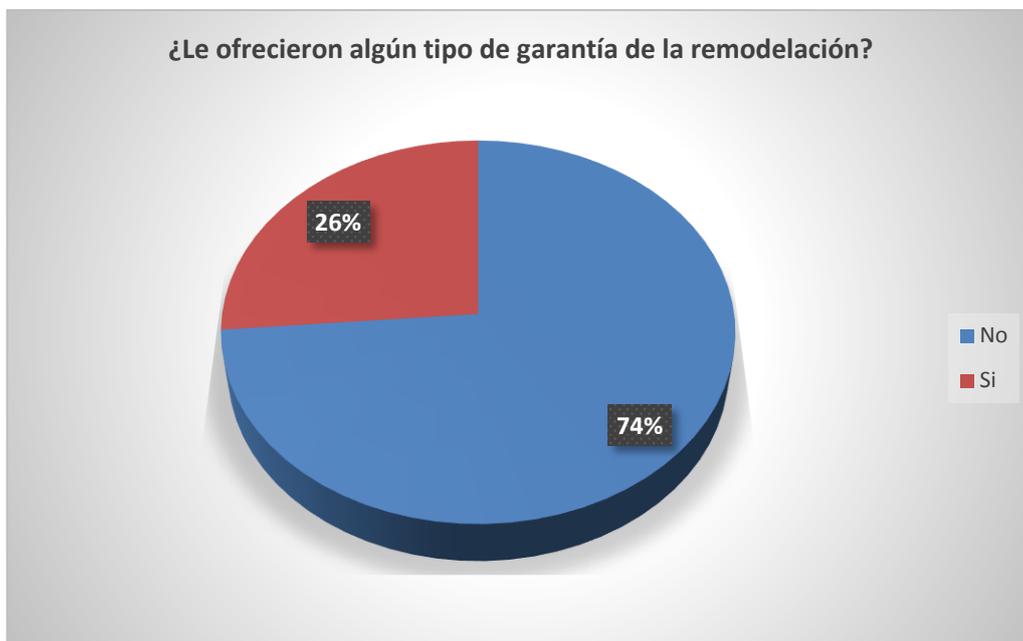


Gráfico 12: Ofrecimiento de garantía de remodelación

6. ¿Cómo fue la forma de pago de la remodelación?

Tabla 33: forma de pago de la remodelación.

¿Cómo fue la forma de pago de la remodelación?	
50% anticipo, 50% contra entrega	3
Contado	28
Tarjeta de crédito	7
Total	38



Gráfico 13: forma de pago de la remodelación

7. En relación al presupuesto inicial de su remodelación, éste:

Tabla 34: presupuesto inicial para remodelación

En relación al presupuesto inicial de su remodelación, éste:	
Se cumplió en su totalidad	2
Se gastó más de lo presupuestado	34
Se gastó menos de lo presupuestado	2
Total	38

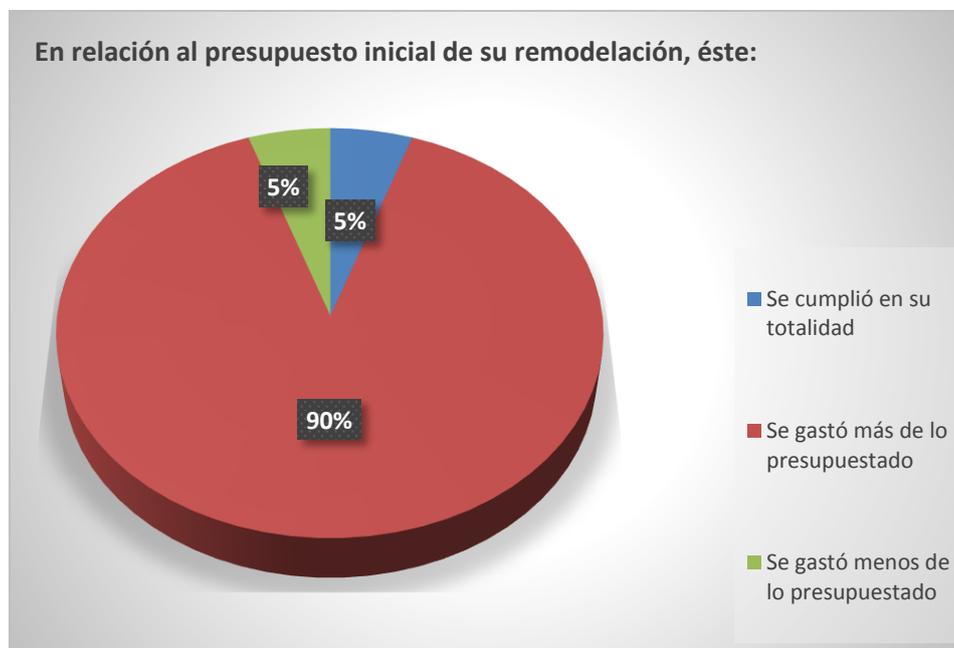


Gráfico 14: presupuesto inicial para remodelación

8. ¿Qué tan satisfecho quedó con el trabajo de remodelación que realizaron?
Califique en una escala del 0 al 10 siendo 0 nada satisfecho y 10 muy satisfecho

Tabla 35: Nivel de satisfacción con el trabajo de remodelación que realizaron

¿Qué tan satisfecho quedó con el trabajo de remodelación que realizaron?		%
0	5	13%
3	3	18%
4	1	
5	3	
7	5	47%
8	13	
9	4	21%
10	4	
TOTAL	38	

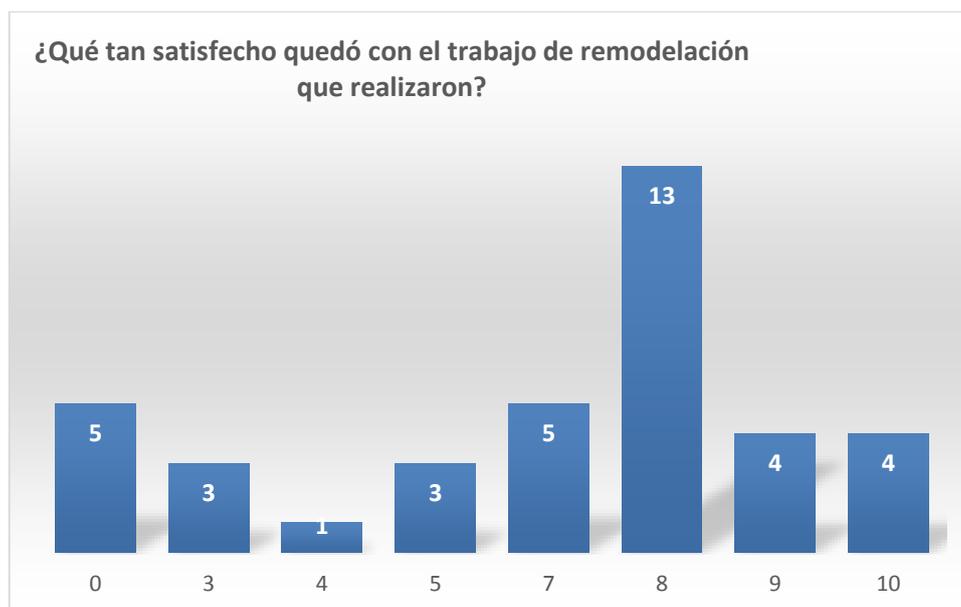


Gráfico 15: Nivel de satisfacción con el trabajo de remodelación que realizaron

9. ¿Cuál es la razón principal por la que usted remodelaría su ambiente de cocina?
Por favor seleccione una alternativa

Tabla 36: razón principal por la que se remodelaría un ambiente de cocina.

¿Cuál es la razón principal por la que usted remodelaría su ambiente de cocina?	
Hacerlo más funcional	51
Modernizar el ambiente	68
Compró cocina de inducción	2
Obligación	10
Total	131

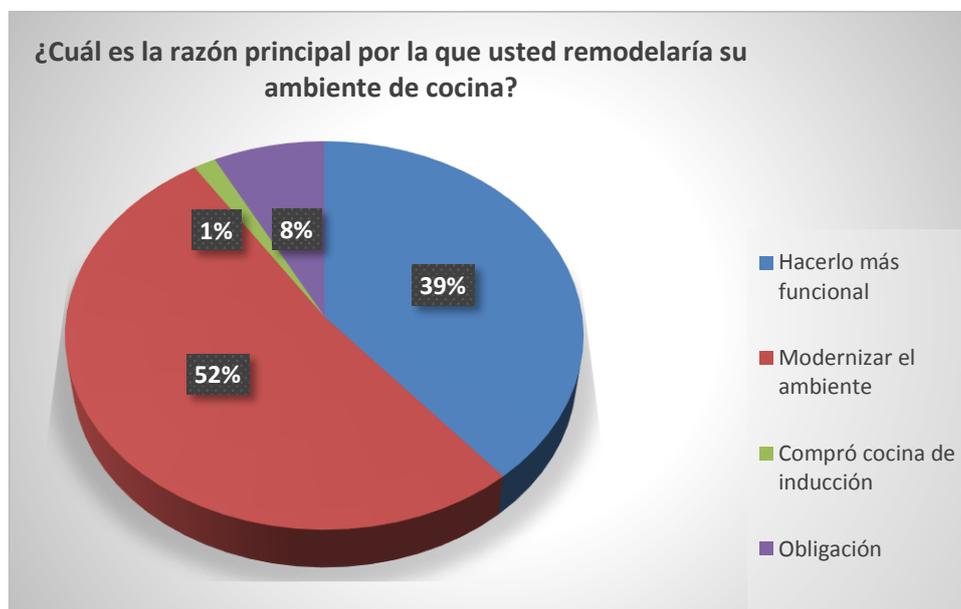


Gráfico 16: razón principal por la que se remodelaría un ambiente de cocina

10. ¿Cuáles son los factores que considera más importante al momento de escoger una empresa / maestro artesano para remodelar su ambiente de cocina? Por favor seleccione tres alternativas

Tabla 37: factores que se consideran más importantes al momento de escoger una empresa / carpintero para remodelar un ambiente de cocina.

¿Cuáles son los factores que considera más importantes al momento de escoger una empresa / carpintero para remodelar su ambiente de cocina?	
Alternativas de financiamiento	23
Asesoría integral	54
Diseño personalizado	48
Experiencia en trabajo similares	58
Garantía	46
Precio bajo	30
Recomendación de alguien conocido	27
Seriedad en tiempo de entrega	80
Variedad de opciones	22
Total	388

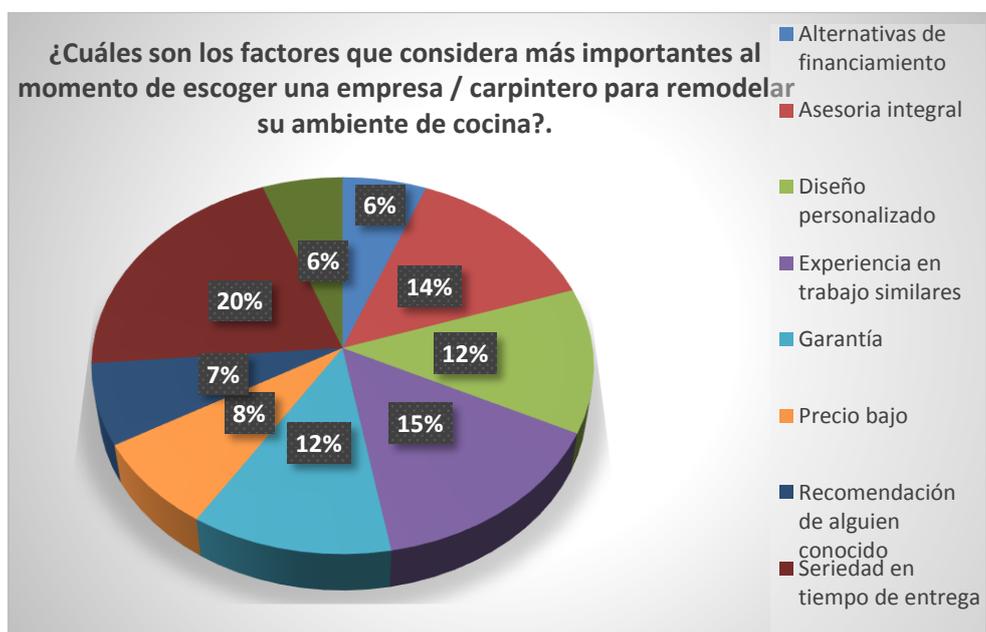


Gráfico 17: factores que se consideran más importantes al momento de escoger una empresa / carpintero para remodelar un ambiente de cocina.

11. ¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen los carpinteros? Por favor seleccione tres alternativas

Tabla 38: principales deficiencias que tienen los carpinteros.

¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen los carpinteros?	
No ofrecen garantía	25
Falta de control de calidad	71
Falta de diseño	60
Incumplimiento de plazos de entrega	102
No ofrecen asesoría en diseño integral	58
No ofrecen financiamiento	31
No ofrecen garantía	25
Trabajo manual	21
Total	393



Gráfico 18: principales deficiencias que tienen los carpinteros

12. ¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina? Por favor seleccione tres alternativas

Tabla 39: principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina.

¿Cuáles son las principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina?	
Falta de control sobre instaladores	43
Falta de diseño	8
Incumplimiento en plazos de entregas	45
No ofrecen asesoría integral	18
Plazos de entrega muy largos	49
Precios altos	104
Producción en serie	78
Tercerizan trabajo	48
Total	393

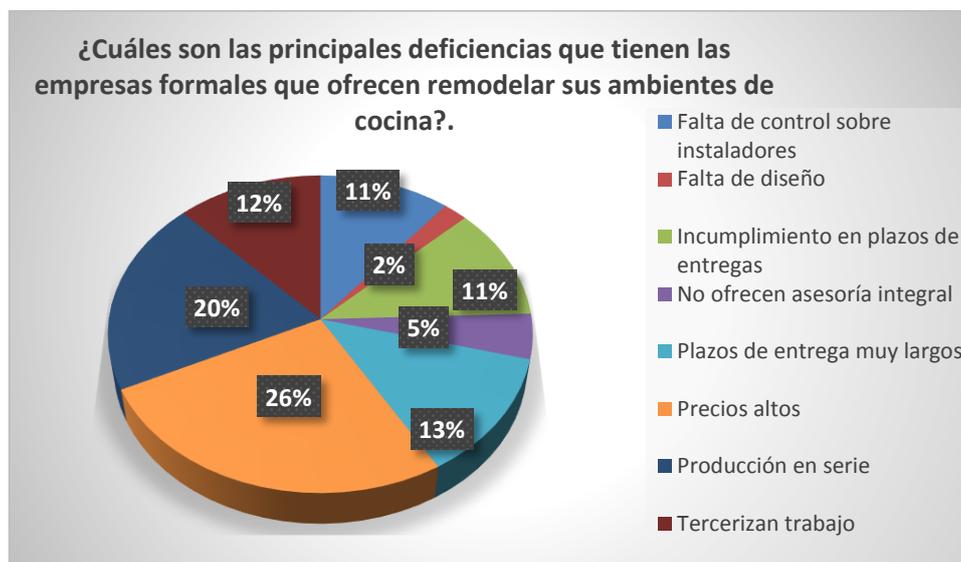


Gráfico 19: principales deficiencias que tienen las empresas formales que ofrecen remodelar sus ambientes de cocina.

13. ¿Le gustaría remodelar su ambiente de cocina actualmente?

Tabla 40: Inclinación a remodelar un ambiente de cocina actualmente.

¿Le gustaría remodelar su ambiente de cocina actualmente?	
No	75
Si	56
Total	131

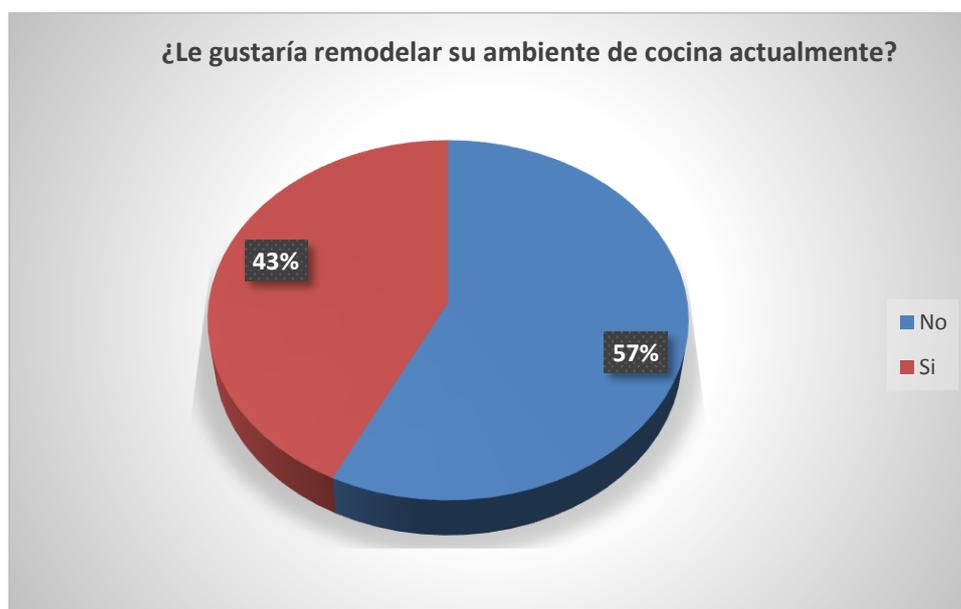


Gráfico 20: Inclinación a remodelar un ambiente de cocina actualmente.

14. ¿A quién contrataría para remodelar su ambiente de cocina?

Tabla 41: Preferencias para contratación de servicios de remodelación de un ambiente de cocina

¿A quién contrataría para remodelar su ambiente de cocina?	
Empresa formal	39
Artesano	17
Total	56



Gráfico 21: Preferencias para contratación de servicios de remodelación de un ambiente de cocina

15. Si tendría que definir detalles de la remodelación prefiere:, Escoja solo 1

Tabla 42: detalles escogidos para la remodelación.

Si tendría que definir detalles de la remodelación prefiere	
Visitar proyectos ejecutados	18
Visitar un show room de la empresa escogida	17
Visitas técnicas con muestras y catálogos en el lugar que usted escoja	21
Total	56

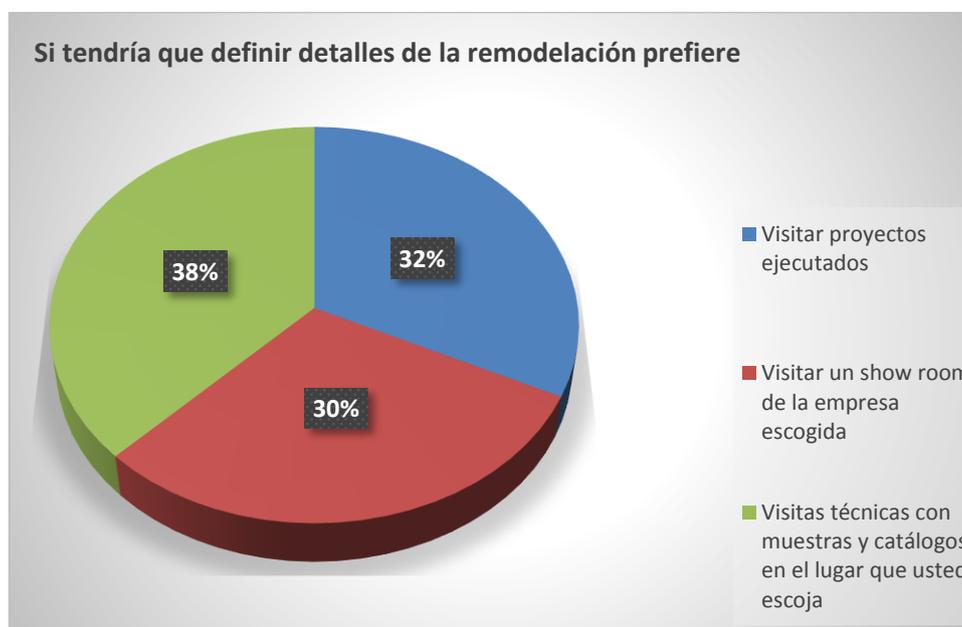


Gráfico 22: detalles escogidos para la remodelación.

16. Por favor valore las siguientes empresas, escogiendo la característica que mejor describa a cada una

Tabla 43: Valoración de empresas.

Por favor valore las siguientes empresas, escogiendo la característica que mejor describa a cada una					
ATRIBUTO	MADEVAL	HOGAR 2000	COCINAS INTERNACIONALES	CARPINTERO	KLASS MUEBLES
Asesoría integral en todo el ambiente de cocina	3	10	3	0	2
Cumplimiento en tiempos de entrega	3	2	3	2	5
Diseño personalizado	9	7	8	7	3
Garantía	12	13	2	5	9
No he escuchado esta empresa	12	9	23	6	30
Precio alto	17	15	15	4	5
Precio bajo	0	0	2	32	2
Total	56	56	56	56	56

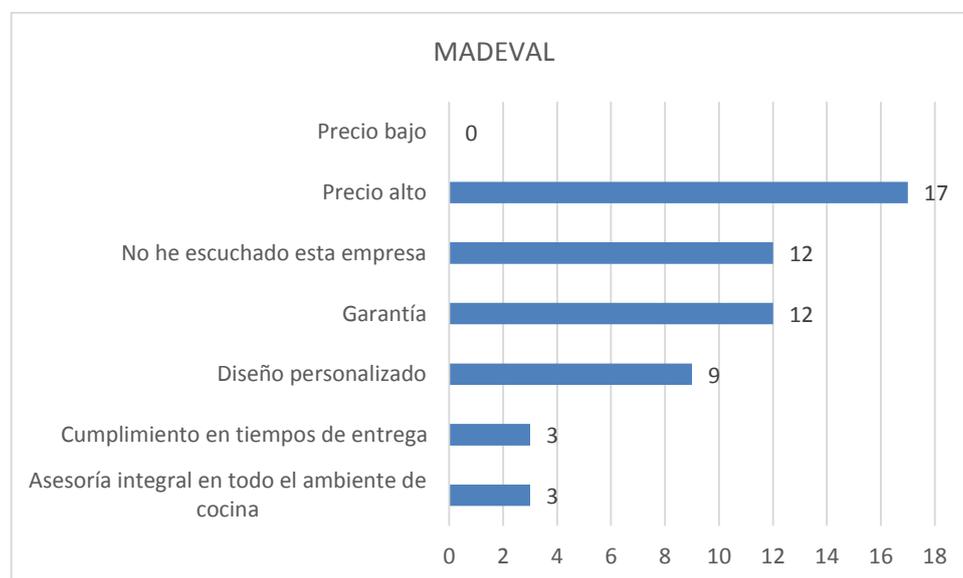


Gráfico 23: Valoración MADEVAL

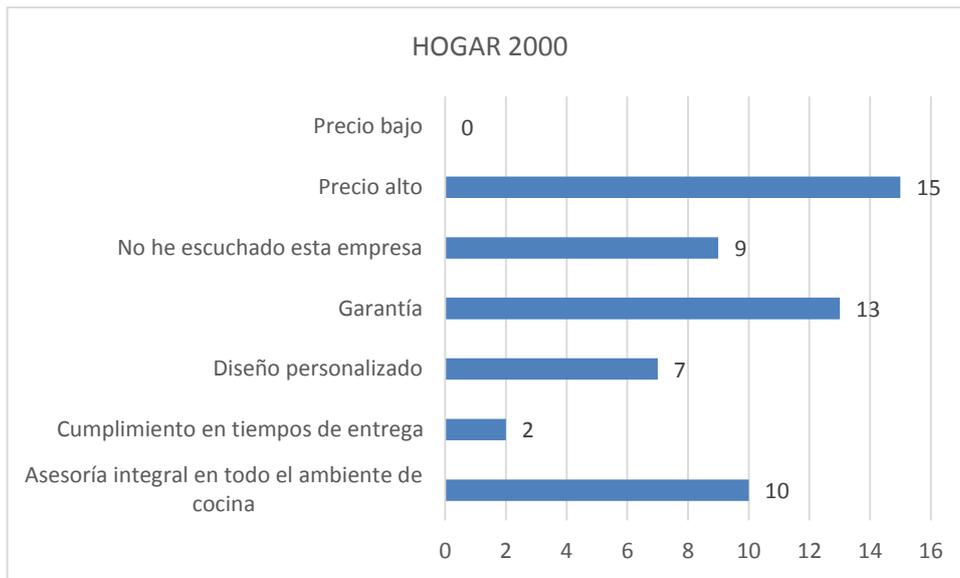


Gráfico 24: valoración HOGAR 2000

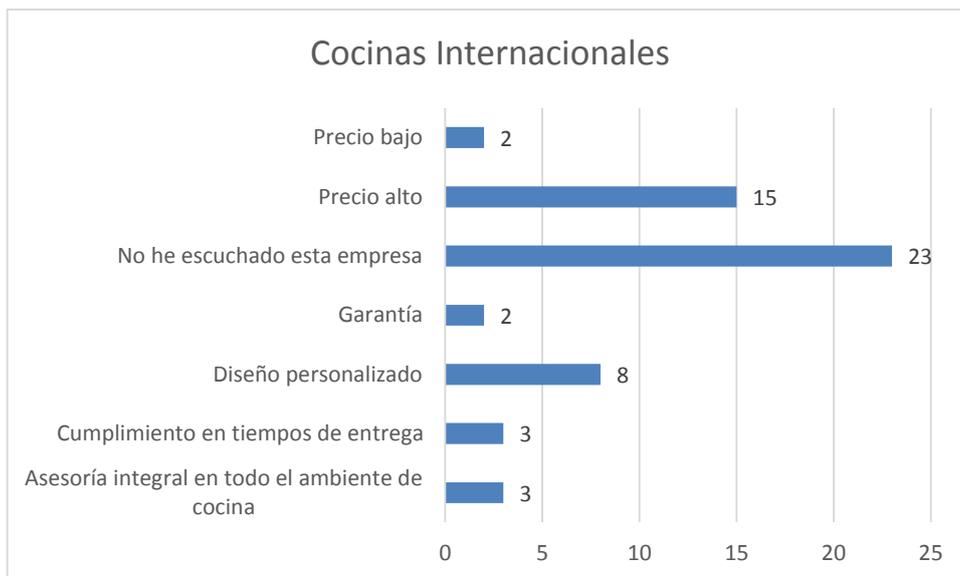


Gráfico 25: valoración Cocinas internacionales

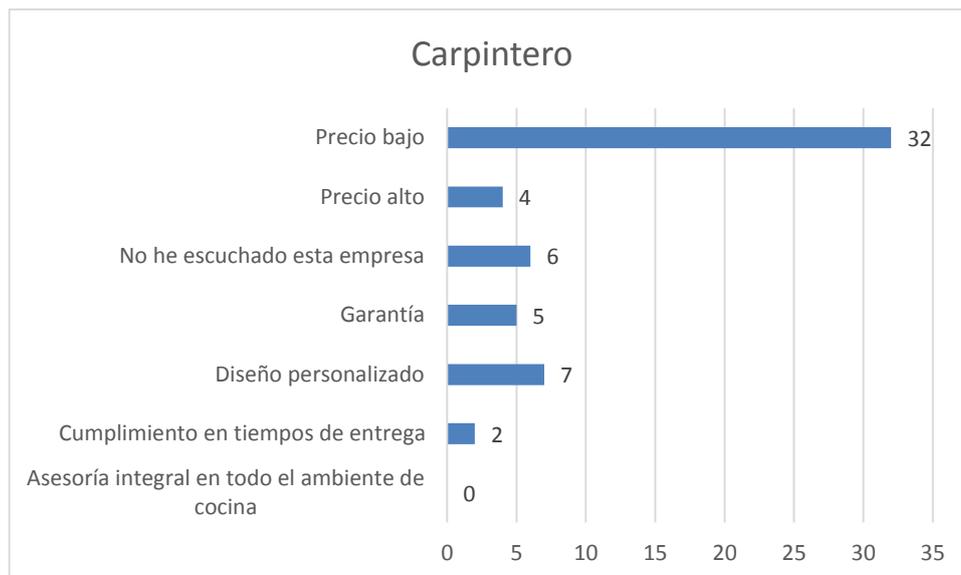


Gráfico 26: valoración carpintero

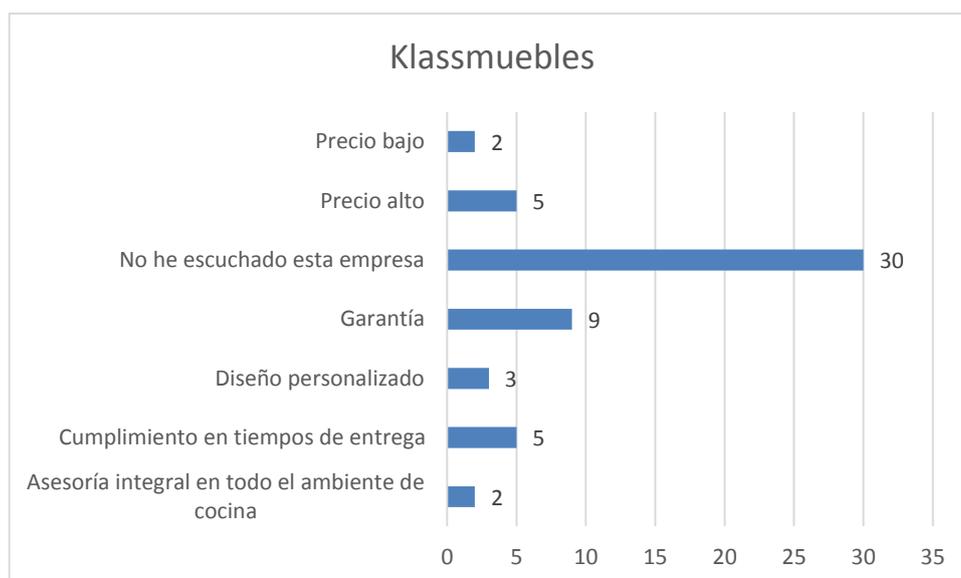


Gráfico 27: valoración Klassmuebles

CONCEPTO

17. ¿Contrataría a una empresa que le ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar su ambiente de cocina?

Tabla 44: Preferencias de contratación de una empresa que ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar un ambiente de cocina.

¿Contrataría a una empresa que le ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar su ambiente de cocina?	
No	2
Si	54
Total	56

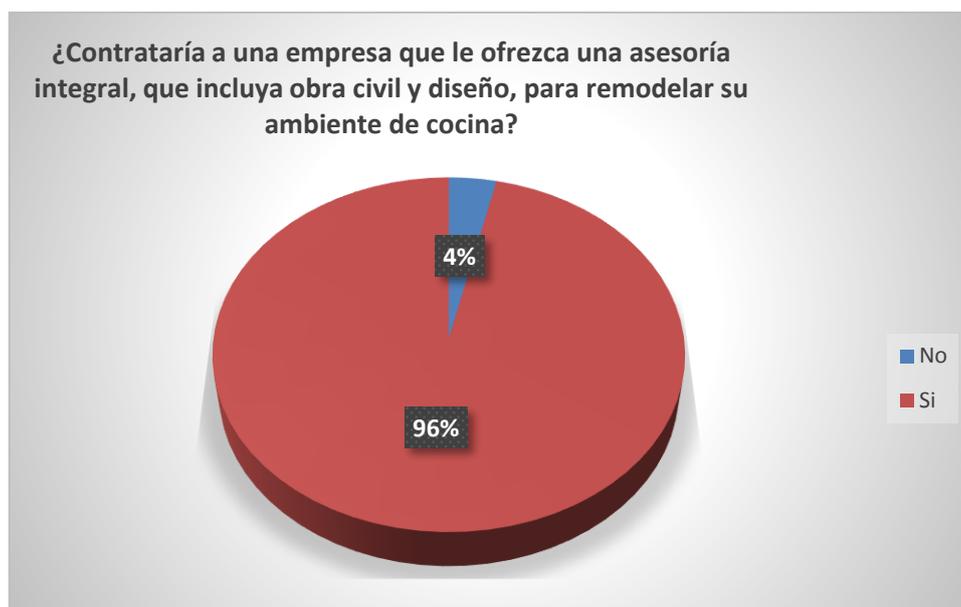


Gráfico 28: Preferencias de contratación de una empresa que ofrezca una asesoría integral, que incluya obra civil y diseño, para remodelar un ambiente de cocina.

18. ¿Es importante para usted tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de su cocina? Califique del 0 al 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante

Tabla 45: importancia de tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de la cocina

¿Es importante para usted tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de su cocina?		%
0	3	5%
2	4	
3	1	
4	2	
5	9	29%
6	3	
7	3	
8	10	29%
9	8	
10	13	38%
Total	56	100%



Gráfico 29: importancia de tener una cocina provisional mientras se trabaje en la remodelación de la cocina

19. ¿Contrataría un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada? Califique del 0 al 10, siendo 0 definitivamente no contrataría y 10 definitivamente lo contrataría

Tabla 46: Contratación de servicios de un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada.

¿Contrataría un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada?		%
0	5	9%
2	2	16%
4	2	
5	5	
6	1	34%
7	5	
8	13	
9	8	41%
10	15	
Total	56	100%



Gráfico 30: Contratación de servicios de un maestro artesano bajo la garantía y responsabilidad de una empresa profesional con experiencia en remodelaciones comprobada

20. ¿Qué tipo de contrato preferiría para remodelar su ambiente de cocina?

Tabla 47: tipo de contrato preferido para remodelar un ambiente de cocina.

¿Qué tipo de contrato preferiría para remodelar su ambiente de cocina?	
Llave en mano	21
Paso a paso con información sobre todos los detalles	35
Total	56

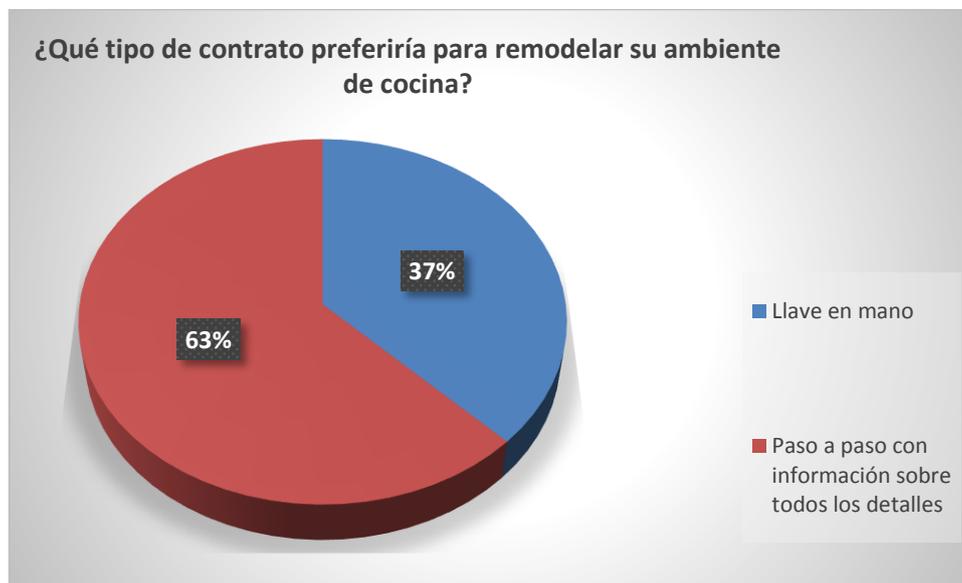


Gráfico 31: tipo de contrato preferido para remodelar un ambiente de cocina.

21. ¿Sería importante para usted que el pago de los trabajos se pueda pagar con tarjeta de crédito? Califique del 0 al 10, siendo 0 nada importante y 10 muy importante

Tabla 48: Importancia de la tarjeta de crédito para realizar los pagos.

¿Sería importante para usted que el pago de los trabajos se pueda realizar con tarjeta de crédito?		%
0	3	5%
3	2	14%
5	6	
6	3	23%
7	2	
8	8	
9	3	57%
10	29	
Total	56	100%

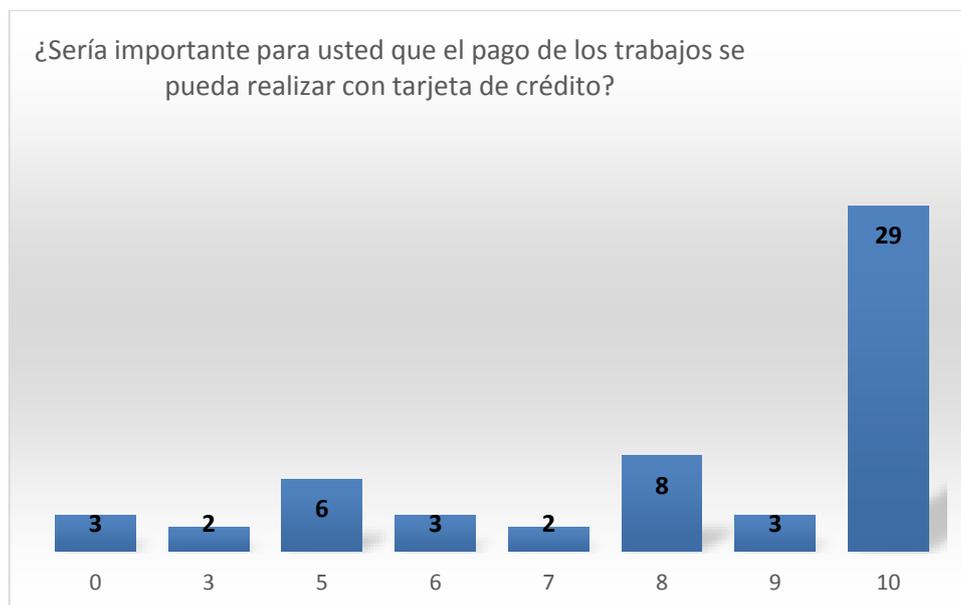


Gráfico 32: Importancia de la tarjeta de crédito para realizar los pagos.

22. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para recibir una asesoría integral para remodelar / construir su ambiente de cocina?

Tabla 49: Monto que estaría dispuesto a pagar el cliente para recibir una asesoría integral para remodelar / construir un ambiente de cocina

¿Cuánto estaría dispuesto a pagar para recibir una asesoría integral para remodelar / construir su ambiente de cocina?	
Entre \$1.000 y \$1.499	14
Entre \$1.500 y \$1.999	3
Entre \$100 y \$499	15
Entre \$500 y \$999	13
Más de \$2.000	7
Menos de \$100	4
Total	56

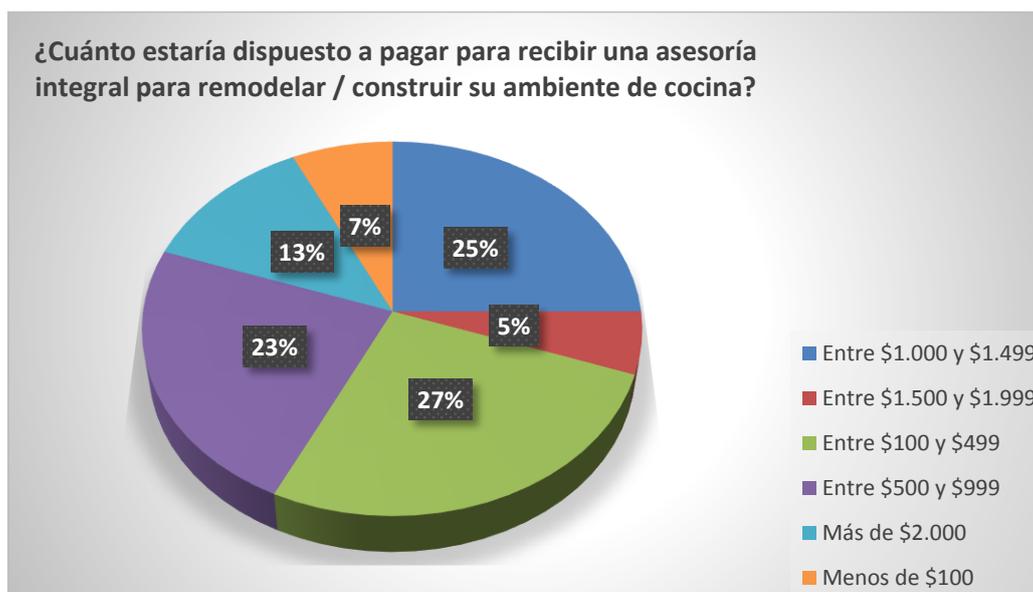


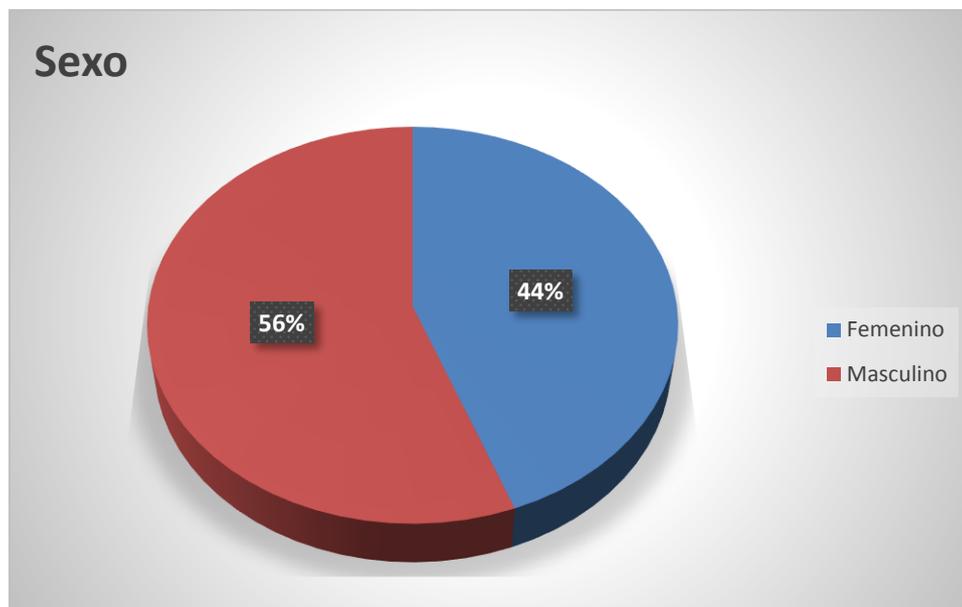
Gráfico 33: Monto que estaría dispuesto a pagar el cliente para recibir una asesoría integral para remodelar / construir un ambiente de cocina

Preguntas de clasificación

23. Sexo

Tabla 50: clasificación por sexo

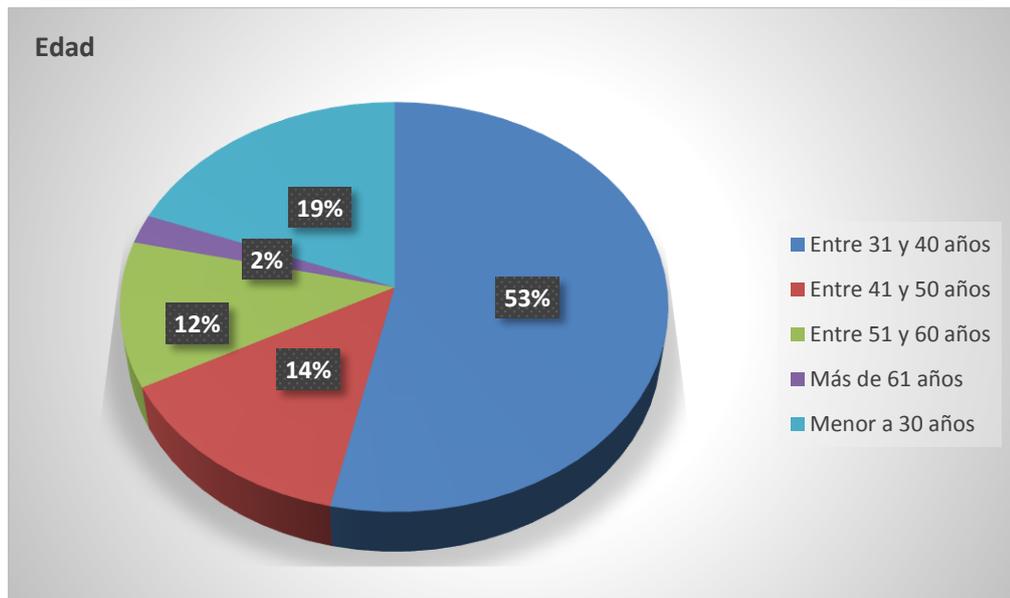
Sexo	
Femenino	58
Masculino	73
Total	131

**Gráfico 34: clasificación por sexo**

24. Edad

Tabla 51: clasificación por edad.

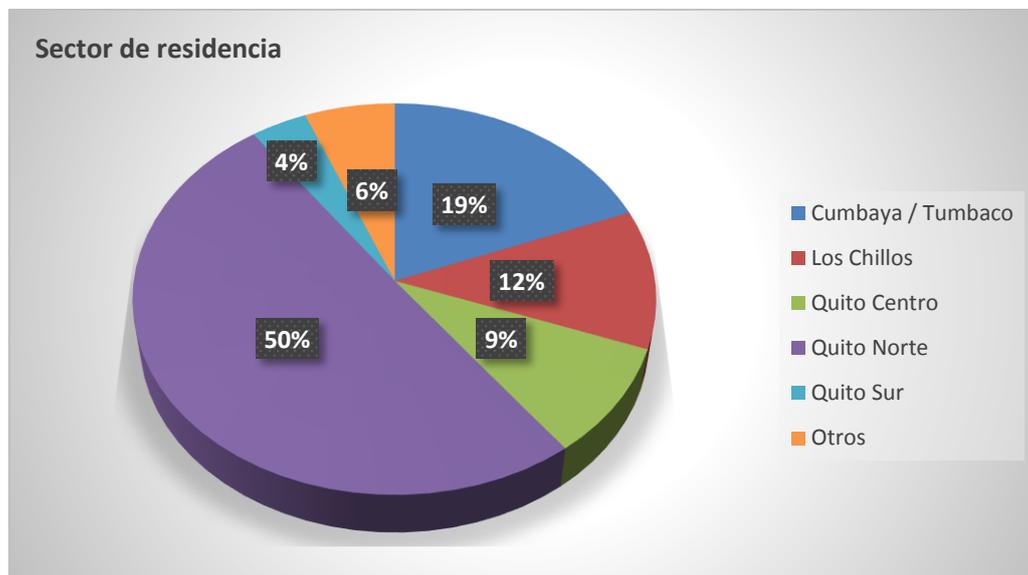
Edad	
Entre 31 y 40 años	70
Entre 41 y 50 años	18
Entre 51 y 60 años	15
Más de 61 años	3
Menor a 30 años	25
Total	131

**Gráfico 35: clasificación por edad.**

25. Sector de residencia

Tabla 52: clasificación por sector de residencia.

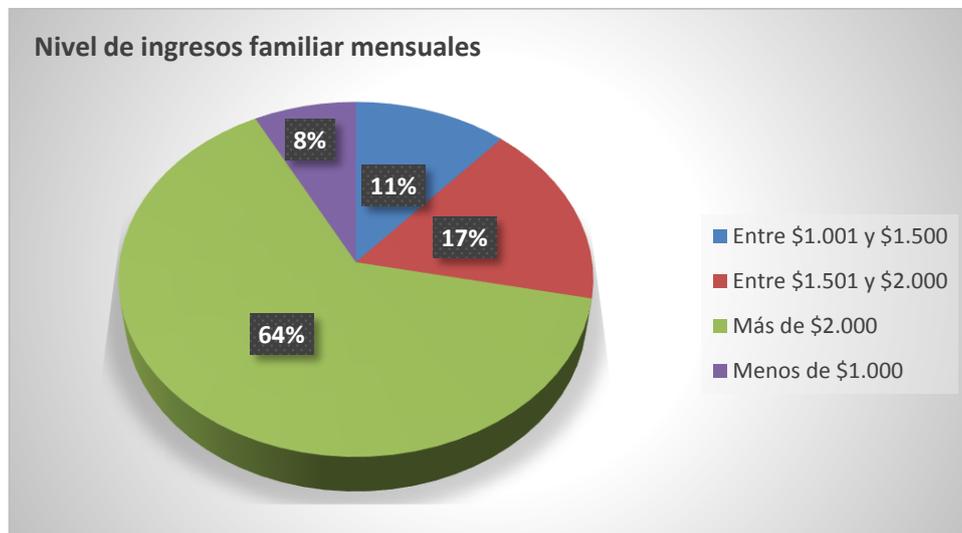
Sector de residencia	
Cumbayá / Tumbaco	25
Los Chillos	15
Quito Centro	12
Quito Norte	66
Quito Sur	5
Otros	8
Total	131

**Gráfico 36: clasificación por sector de residencia.**

26. Nivel de ingresos familiar mensuales

Tabla 53: clasificación por ingresos familiar mensuales.

Nivel de ingresos familiar mensuales	
Entre \$1.001 y \$1.500	15
Entre \$1.501 y \$2.000	22
Más de \$2.000	84
Menos de \$1.000	10
Total	131

**Gráfico 37: clasificación por ingresos familiar mensuales.**

Anexo 9.- Técnicas cuantitativas: Informe

Se contabilizaron como válidas 131 encuestas, con un 56% de hombre y 44% de mujeres. Un 53% de los encuestados están entre 31 y 40 años siendo el grupo más representativo de la muestra, mientras que un 19% tienen menos de 30 años. Adicionalmente un 50% de los encuestados viven en el Norte de Quito y un 19% viven en los valles de Cumbayá y Tumbaco. Finalmente un 64% de los encuestados tienen un nivel de ingresos familiar de más de \$2.001 al mes y un 17% tienen ingresos familiares entre \$1.501 y \$2.000. Todos estos rangos de clasificación están acorde al perfil de cliente al que quiere atacar la nueva empresa, siendo válida totalmente la investigación.

Del total de encuestados, un 29% ha remodelado su cocina en los últimos 3 años. Para este grupo, los principales problemas que se presentaron durante la remodelación fueron el incumplimiento en el tiempo de entrega (26%), los costos imprevistos (22%), el no disponer de una cocina provisional (20%) y la falta de asesoría (14%). Para escoger una empresa para remodelar su cocina tomaron en cuenta la calidad (20%), diseño (17%), precio (16%), la garantía y la asesoría integral (13% cada uno). Como parte de la remodelación, adicionalmente, tuvieron que contratar a plomeros (31%), electricistas (24%) y albañiles (19%). Al 74% de los encuestados no le entregaron ninguna garantía, y pagaron de contado el trabajo realizado. Algo muy significativo es que el 90% confirmó que gastaron más de lo presupuestado en un inicio. Al preguntar qué tan satisfechos quedaron con los trabajos que contrataron un 21% mencionó que quedó muy satisfecho, un 47% satisfecho, un 18% insatisfecho y un 13% muy insatisfecho.

Del total de encuestados un 52% remodelaría su cocina para modernizar el ambiente y un 39% para hacerla más funcional. Los encuestados valoran la seriedad en el tiempo de entrega como el factor más importante (21%), seguido por experiencia

(15%), asesoría integral (14%) y diseño y garantía (12% cada uno) para escoger una empresa que remodele su cocina.

Como principales deficiencias de los carpinteros los encuestados respondieron que la más evidente es el incumplimiento de la entrega (26%), falta de control de calidad (18%) y falta de diseño y no ofrecen asesoría integral (15% cada una). De la misma manera, para las empresas formales la respuesta más repetida acerca de las principales deficiencias es el precio alto (26%), seguida por la producción en serie que no permite adaptar a las necesidades particulares el producto, por plazos de entrega largos y tercerización del trabajo (13% y 12% respectivamente) y por incumplimiento en plazos de entrega (11%).

La intención de remodelar una cocina entre los encuestados es de 43%, quienes contratarían a una empresa formal (70%) sobre un carpintero (30%) para realizar la remodelación de su cocina. Para definir detalles del contrato preferirían ver muestras y catálogos en el lugar que decidan (38%), aunque las alternativas de visitar un showroom o proyectos ejecutados también tienen acogida (32% y 30% respectivamente).

Los encuestados relacionan a Madeval como una empresa de precio alto y garantía. A Hogar 2000 como una empresa de precio alto, garantía y también que ofrece asesoría. A Cocinas Internacionales se le asocia precio alto y diseño personalizado, aunque un alto porcentaje de encuestados no ha escuchado esta empresa. A los carpinteros se les relaciona con precio bajo, mientras que Klass muebles es una empresa que no es conocida porque la mayoría de encuestados no ha escuchado hablar de ella.

El concepto del producto tiene un interés de los encuestados del 96%, así como consideran muy importante el tener una cocina provisional mientras se remodela su cocina actual, 38%, mientras que el 29% lo considera importante. Los encuestados contratarían un carpintero bajo la garantía y responsabilidad de una empresa (75%) y l

contrato escogido sería un paso a paso con información de detalles (63%), frente a un mano en llave (37%). También es fundamental el pago con tarjeta de crédito, pues el 80 de los encuestados consideran importante que se pueda pagar con este instrumento, ya que el 57% está dispuesto a pagar menor de \$1.000 por este servicio y el 43% pagaría más de \$1.000.

Anexo 10.- Funciones de los puestos de trabajo

Presidente Ejecutivo

- Ejecutar la representación legal de la compañía
- Velar por el crecimiento y buen desempeño de la empresa.
- Tomar decisiones estratégicas

Gerente de Ventas

- Buscar nuevos mercados
- Mantener las relaciones con los clientes actuales
- Promover el lanzamiento de nuevos productos
- Cumplir las metas establecidas anualmente

Vendedor

- Buscar nuevos clientes
- Visita de obras
- Hacer seguimiento de las proformas emitidas

Gerente de diseño y construcción

- Reunirse con los clientes para entender sus necesidades
- Diseñar las soluciones que los clientes buscan
- Supervisar la buena ejecución de los contratos obtenidos
- Supervisar las compras a proveedores externos
- Buscar nuevas tendencias del mercado mundial

- Coordinación con los proveedores externos
- Buscar nuevos proveedores constantemente
- Mantener un informe semanal de los stocks de materiales que tienes los proveedores
- Buscar la manera de optimizar recursos manteniendo la calidad de los productos comprados.

Supervisor de obra

- Vigilar el cumplimiento de los avances de obra conforme los cronogramas establecidos
- Informar de cualquier demora no programada en los trabajos
- Realizar constantes controles de calidad de productos y trabajos que se realicen.

Anexo 11.- Hojas de vida

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES	María Renata Andrade Calle
NACIONALIDAD	Ecuatoriana
E MAIL	renatha_andrade@hotmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

SUPERIOR	Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Arquitectura, Arquitecta
----------	---

EXPERIENCIA LABORAL

- MESIAS Y ASOCIADOS, Arquitecta, Septiembre de 2010 - Febrero de 2016
- CONSTRUCTORA ROSERO, Arquitecta, Septiembre de 2006 - Agosto de 2010

PROYECTOS EJECUTADOS

- Remodelaciones de ambientes de cocina residencias unifamiliares, 2014 al 2016
- Decoración y remodelación residencias unifamiliares, 2007 al 2015
- Construcción y residencia de obra proyecto Valle del Tenis, 2013 al 2015
- Diseño de acabados y dirección arquitectónica Edificio Gran Victoria, 2010
- Remodelación cafetería Bumy, 2008
- Diseño y decoración interior áreas comunales Edificio Libertador, 2008
- Construcción y supervisión de obra, Edificio Miró, 2007

PREMIOS Y DISTINCIONES

- Mención de honor en diseño, Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 2003

CURRICULUM VITAE

DATOS PERSONALES

NOMBRES	Francisco Xavier Manzano Dávila
NACIONALIDAD	Ecuatoriana
E MAIL	panchomz@hotmail.com

ESTUDIOS REALIZADOS

POST GRADO	Universidad San Francisco de Quito, Ecuador, MBA, 2014 - 2016
POST GRADO	Instituto Universitario de Postgrado, España, Máster en Dirección Comercial y Marketing, 2009
POST GRADO	Tecnológico de Monterrey, México, Diplomado en Comercio Exterior y Proyectos de Exportación, 2005
SUPERIOR	Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Ingeniero Comercial Especialidad Marketing, 2004

EXPERIENCIA LABORAL

- ENERGYPLAM CIA LTDA., Gerente Comercial, Marzo 2015 hasta Marzo 2016
- IIASA CATERPILLAR, Gerente de Ventas, Agosto 2010 hasta Marzo 2015
- IIASA CATERPILLAR, Ventas, Agosto 2004 hasta Agosto 2010

Anexo 12.- Tabla de salarios anual

Tabla 54: Tabla de salarios anual

TABLA DE SALARIOS ANUAL					
ANUAL	1	2	3	4	5
Sueldos	\$ 41,400.00	\$ 43,056.00	\$ 44,778.24	\$ 46,569.37	\$ 48,432.14
Supervisor	\$ -	\$ 12,000.00	\$ 13,200.00	\$ 14,520.00	\$ 15,972.00
Total Sueldos	\$ 41,400.00	\$ 55,056.00	\$ 57,978.24	\$ 61,089.37	\$ 64,404.14
IESS	\$ 4,616.10	\$ 6,138.74	\$ 6,464.57	\$ 6,811.46	\$ 7,181.06
Total IESS	\$ 4,616.10	\$ 6,138.74	\$ 6,464.57	\$ 6,811.46	\$ 7,181.06
13	\$ 3,450.00	\$ 4,588.00	\$ 4,831.52	\$ 5,090.78	\$ 5,367.01
14	\$ 1,062.00	\$ 1,472.64	\$ 1,531.55	\$ 1,592.81	\$ 1,656.52
Fondos de reserva	\$ -	\$ 4,588.00	\$ 4,831.52	\$ 5,090.78	\$ 5,367.01
Vacaciones	\$ 1,725.00	\$ 2,294.00	\$ 2,415.76	\$ 2,545.39	\$ 2,683.51
Total Beneficios Sociales	\$ 6,237.00	\$ 12,942.64	\$ 13,610.35	\$ 14,319.76	\$ 15,074.05

Anexo 13.- Tabla de Gastos Generales y de Oficina

Tabla 55: Tabla de Gastos Generales y de Oficina

GASTOS GENERALES Y OFICINA					
ITEM	1	2	3	4	5
Teléfono fijo	\$ 30.00	\$ 31.20	\$ 32.45	\$ 33.75	\$ 35.10
Luz	\$ 50.00	\$ 52.00	\$ 54.08	\$ 56.24	\$ 58.49
Agua	\$ 10.00	\$ 10.40	\$ 10.82	\$ 11.25	\$ 11.70
Alícuota	\$ 100.00	\$ 104.00	\$ 108.16	\$ 112.49	\$ 116.99
Limpieza	\$ 20.00	\$ 20.80	\$ 21.63	\$ 22.50	\$ 23.40
Celulares	\$ 100.00	\$ 104.00	\$ 108.16	\$ 112.49	\$ 116.99
Suministros de oficina	\$ 200.00	\$ 208.00	\$ 216.32	\$ 224.97	\$ 233.97
Internet	\$ 40.00	\$ 41.60	\$ 43.26	\$ 44.99	\$ 46.79
Varios	\$ 50.00	\$ 52.00	\$ 54.08	\$ 56.24	\$ 58.49
TOTAL MENSUAL	\$ 600.00	\$ 624.00	\$ 648.96	\$ 674.92	\$ 701.92
TOTAL ANUAL	\$ 7,200.00	\$ 7,488.00	\$ 7,787.52	\$ 8,099.02	\$ 8,422.98

Anexo 14.- Tabla de amortización préstamos bancario

Tabla 56: Tabla de amortización préstamos bancario.

TABLA DE AMORTIZACIÓN DE DIVIDENDO IGUAL							
Cuota	Fecha	Capital inicial	Pago K	Pago interés	Pago Dividendo	Pago Dividendo	Saldo
0	28/05/2016					10,000.00	10,000.00
1	27/06/2016	10,000.00	-122.44	-100.00	-222.44	-222.44	9,877.56
2	27/07/2016	9,877.56	-123.67	-98.78	-222.44	-222.44	9,753.89
3	26/08/2016	9,753.89	-124.91	-97.54	-222.44	-222.44	9,628.98
4	25/09/2016	9,628.98	-126.15	-96.29	-222.44	-222.44	9,502.83
5	25/10/2016	9,502.83	-127.42	-95.03	-222.44	-222.44	9,375.41
6	24/11/2016	9,375.41	-128.69	-93.75	-222.44	-222.44	9,246.72
7	24/12/2016	9,246.72	-129.98	-92.47	-222.44	-222.44	9,116.74
8	23/01/2017	9,116.74	-131.28	-91.17	-222.44	-222.44	8,985.47
9	22/02/2017	8,985.47	-132.59	-89.85	-222.44	-222.44	8,852.88
10	24/03/2017	8,852.88	-133.92	-88.53	-222.44	-222.44	8,718.96
11	23/04/2017	8,718.96	-135.25	-87.19	-222.44	-222.44	8,583.70
12	23/05/2017	8,583.70	-136.61	-85.84	-222.44	-222.44	8,447.10
13	22/06/2017	8,447.10	-137.97	-84.47	-222.44	-222.44	8,309.12
14	22/07/2017	8,309.12	-139.35	-83.09	-222.44	-222.44	8,169.77
15	21/08/2017	8,169.77	-140.75	-81.70	-222.44	-222.44	8,029.02
16	20/09/2017	8,029.02	-142.15	-80.29	-222.44	-222.44	7,886.87
17	20/10/2017	7,886.87	-143.58	-78.87	-222.44	-222.44	7,743.29
18	19/11/2017	7,743.29	-145.01	-77.43	-222.44	-222.44	7,598.28
19	19/12/2017	7,598.28	-146.46	-75.98	-222.44	-222.44	7,451.82
20	18/01/2018	7,451.82	-147.93	-74.52	-222.44	-222.44	7,303.89
21	17/02/2018	7,303.89	-149.41	-73.04	-222.44	-222.44	7,154.49
22	19/03/2018	7,154.49	-150.90	-71.54	-222.44	-222.44	7,003.59
23	18/04/2018	7,003.59	-152.41	-70.04	-222.44	-222.44	6,851.18
24	18/05/2018	6,851.18	-153.93	-68.51	-222.44	-222.44	6,697.25
25	17/06/2018	6,697.25	-155.47	-66.97	-222.44	-222.44	6,541.78
26	17/07/2018	6,541.78	-157.03	-65.42	-222.44	-222.44	6,384.75
27	16/08/2018	6,384.75	-158.60	-63.85	-222.44	-222.44	6,226.15
28	15/09/2018	6,226.15	-160.18	-62.26	-222.44	-222.44	6,065.97
29	15/10/2018	6,065.97	-161.78	-60.66	-222.44	-222.44	5,904.18
30	14/11/2018	5,904.18	-163.40	-59.04	-222.44	-222.44	5,740.78
31	14/12/2018	5,740.78	-165.04	-57.41	-222.44	-222.44	5,575.75
32	13/01/2019	5,575.75	-166.69	-55.76	-222.44	-222.44	5,409.06
33	12/02/2019	5,409.06	-168.35	-54.09	-222.44	-222.44	5,240.70
34	14/03/2019	5,240.70	-170.04	-52.41	-222.44	-222.44	5,070.67

35	13/04/2019	5,070.67	-171.74	-50.71	-222.44	-222.44	4,898.93
36	13/05/2019	4,898.93	-173.46	-48.99	-222.44	-222.44	4,725.47
37	12/06/2019	4,725.47	-175.19	-47.25	-222.44	-222.44	4,550.28
38	12/07/2019	4,550.28	-176.94	-45.50	-222.44	-222.44	4,373.34
39	11/08/2019	4,373.34	-178.71	-43.73	-222.44	-222.44	4,194.63
40	10/09/2019	4,194.63	-180.50	-41.95	-222.44	-222.44	4,014.13
41	10/10/2019	4,014.13	-182.30	-40.14	-222.44	-222.44	3,831.83
42	09/11/2019	3,831.83	-184.13	-38.32	-222.44	-222.44	3,647.70
43	09/12/2019	3,647.70	-185.97	-36.48	-222.44	-222.44	3,461.74
44	08/01/2020	3,461.74	-187.83	-34.62	-222.44	-222.44	3,273.91
45	07/02/2020	3,273.91	-189.71	-32.74	-222.44	-222.44	3,084.20
46	08/03/2020	3,084.20	-191.60	-30.84	-222.44	-222.44	2,892.60
47	07/04/2020	2,892.60	-193.52	-28.93	-222.44	-222.44	2,699.08
48	07/05/2020	2,699.08	-195.45	-26.99	-222.44	-222.44	2,503.63
49	06/06/2020	2,503.63	-197.41	-25.04	-222.44	-222.44	2,306.22
50	06/07/2020	2,306.22	-199.38	-23.06	-222.44	-222.44	2,106.84
51	05/08/2020	2,106.84	-201.38	-21.07	-222.44	-222.44	1,905.46
52	04/09/2020	1,905.46	-203.39	-19.05	-222.44	-222.44	1,702.07
53	04/10/2020	1,702.07	-205.42	-17.02	-222.44	-222.44	1,496.65
54	03/11/2020	1,496.65	-207.48	-14.97	-222.44	-222.44	1,289.17
55	03/12/2020	1,289.17	-209.55	-12.89	-222.44	-222.44	1,079.62
56	02/01/2021	1,079.62	-211.65	-10.80	-222.44	-222.44	867.97
57	01/02/2021	867.97	-213.76	-8.68	-222.44	-222.44	654.21
58	03/03/2021	654.21	-215.90	-6.54	-222.44	-222.44	438.30
59	02/04/2021	438.30	-218.06	-4.38	-222.44	-222.44	220.24
60	02/05/2021	220.24	-220.24	-2.20	-222.44	-222.44	0.00
TOTAL			-10,000.00	-3,346.67	-13,346.67		

Anexo 15.- Balances y Estados de Resultados Año 1 Mensualizado

Tabla 57: Balances y Estados de Resultados Año 1 Mensualizado.

BALANCE MENSUALIZADO AÑO 1														
Año	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Activo														
Caja	\$ 20,000.00	\$ 12,965.21	\$ 9,765.10	\$ 5,970.32	\$ 4,625.53	\$ 3,280.74	\$ 1,935.96	\$ 381.17	\$ 1,276.39	\$ 2,171.60	\$ 3,066.81	\$ 3,752.03	\$ 6,887.24	\$ 6,887.24
Clientes	\$ 0.00	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00
Total Activo Corriente		\$ 19,965.21	\$ 16,765.10	\$ 19,970.32	\$ 18,625.53	\$ 17,280.74	\$ 15,935.96	\$ 21,381.17	\$ 22,276.39	\$ 23,171.60	\$ 24,066.81	\$ 31,752.03	\$ 34,887.24	\$ 34,887.24
Mobiliario	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Amortización acum.	\$ 0.00	-\$ 37.50	-\$ 75.00	-\$ 112.50	-\$ 150.00	-\$ 187.50	-\$ 225.00	-\$ 262.50	-\$ 300.00	-\$ 337.50	-\$ 375.00	-\$ 412.50	-\$ 450.00	-\$ 450.00
Equipo informático	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00
Amortización acum.	\$ 0.00	-\$ 83.33	-\$ 166.67	-\$ 250.00	-\$ 333.33	-\$ 416.67	-\$ 500.00	-\$ 583.33	-\$ 666.67	-\$ 750.00	-\$ 833.33	-\$ 916.67	-\$ 1,000.00	-\$ 1,000.00
Total Activo fijo		\$ 7,379.17	\$ 7,258.33	\$ 7,137.50	\$ 7,016.67	\$ 6,895.83	\$ 6,775.00	\$ 6,654.17	\$ 6,533.33	\$ 6,412.50	\$ 6,291.67	\$ 6,170.83	\$ 6,050.00	\$ 6,050.00
TOTAL ACTIVOS	\$ 27,500.00	\$ 27,344.38	\$ 24,023.44	\$ 27,107.82	\$ 25,642.20	\$ 24,176.58	\$ 22,710.96	\$ 28,035.34	\$ 28,809.72	\$ 29,584.10	\$ 30,358.48	\$ 37,922.86	\$ 40,937.24	\$ 40,937.24
Pasivo y Patrimonio														
Préstamos por pagar	\$ 10,000.00	\$ 9,877.56	\$ 9,753.89	\$ 9,628.98	\$ 9,502.83	\$ 9,375.41	\$ 9,246.72	\$ 9,116.74	\$ 8,985.47	\$ 8,852.88	\$ 8,718.96	\$ 8,583.70	\$ 8,447.10	\$ 8,447.10
Impuestos por pagar		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Part. trab por pagar 15%		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
IESS x pagar		\$ 0.00	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68
Cuentas x pagar	\$ 0.00	\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 18,200.00	\$ 18,200.00	\$ 18,200.00
Utilidades por pagar		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Total Pasivo		\$ 14,427.56	\$ 14,688.56	\$ 19,113.66	\$ 18,987.50	\$ 18,860.09	\$ 18,731.39	\$ 23,151.42	\$ 23,020.14	\$ 22,887.55	\$ 22,753.63	\$ 27,168.38	\$ 27,031.77	\$ 27,031.77
Capital	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00
Pérdidas acumuladas		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Resultados del ejercicio		-\$ 4,583.18	-\$ 8,165.13	-\$ 9,505.84	-\$ 10,845.30	-\$ 12,183.51	-\$ 13,520.44	-\$ 12,616.08	-\$ 11,710.42	-\$ 10,803.45	-\$ 9,895.15	-\$ 6,745.52	-\$ 3,594.53	-\$ 3,594.53
Total patrimonio		\$ 12,916.83	\$ 9,334.87	\$ 7,994.16	\$ 6,654.70	\$ 5,316.49	\$ 3,979.56	\$ 4,883.92	\$ 5,789.58	\$ 6,696.55	\$ 7,604.85	\$ 10,754.48	\$ 13,905.47	\$ 13,905.47
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 27,500.00	\$ 27,344.38	\$ 24,023.44	\$ 27,107.82	\$ 25,642.20	\$ 24,176.58	\$ 22,710.96	\$ 28,035.34	\$ 28,809.72	\$ 29,584.10	\$ 30,358.48	\$ 37,922.86	\$ 40,937.24	\$ 40,937.24

ESTADO DE RESULTADOS AÑO 1														
Detalle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
Ventas		\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 14,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 21,000.00	\$ 28,000.00	\$ 28,000.00	\$ 210,000.00
Costo de ventas		\$ 4,550.00	\$ 4,550.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 9,100.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 13,650.00	\$ 18,200.00	\$ 18,200.00	\$ 136,500.00
Margen Bruto		\$ 2,450.00	\$ 2,450.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00	\$ 4,900.00	\$ 7,350.00	\$ 7,350.00	\$ 7,350.00	\$ 7,350.00	\$ 9,800.00	\$ 9,800.00	\$ 73,500.00
Gastos Salarios		\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 3,450.00	\$ 41,400.00
Comisiones		\$ 210.00	\$ 210.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 420.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 630.00	\$ 840.00	\$ 840.00	\$ 6,300.00
IESS		\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 384.68	\$ 4,616.10
Beneficios sociales		\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 376.00	\$ 4,512.00
Alquileres		\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 6,000.00
Gastos de constitución		\$ 1,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 1,000.00
Gastos generales		\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 600.00	\$ 7,200.00
Publicidad y marketing		\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 291.67	\$ 3,500.00
Depreciación		\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 1,450.00
BAIT (EBIT)	\$ 0.00	-\$ 4,483.18	-\$ 3,483.18	-\$ 1,243.18	-\$ 1,243.18	-\$ 1,243.18	-\$ 1,243.18	\$ 996.83	\$ 996.83	\$ 996.83	\$ 996.83	\$ 3,236.83	\$ 3,236.83	-\$ 2,478.10
G. Financiero		\$ 100.00	\$ 98.78	\$ 97.54	\$ 96.29	\$ 95.03	\$ 93.75	\$ 92.47	\$ 91.17	\$ 89.85	\$ 88.53	\$ 87.19	\$ 85.84	\$ 1,116.43
BAT (EBT)	\$ 0.00	-\$ 4,583.18	-\$ 3,581.95	-\$ 1,340.71	-\$ 1,339.46	-\$ 1,338.20	-\$ 1,336.93	\$ 904.36	\$ 905.66	\$ 906.97	\$ 908.30	\$ 3,149.64	\$ 3,150.99	-\$ 3,594.53
Part. trab 15%		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
BAT (EBT) antes Imp	\$ 0.00	-\$ 4,583.18	-\$ 3,581.95	-\$ 1,340.71	-\$ 1,339.46	-\$ 1,338.20	-\$ 1,336.93	\$ 904.36	\$ 905.66	\$ 906.97	\$ 908.30	\$ 3,149.64	\$ 3,150.99	-\$ 3,594.53
Impuestos		\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
BDT (Utilidad neta)	\$ 0.00	-\$ 4,583.18	-\$ 3,581.95	-\$ 1,340.71	-\$ 1,339.46	-\$ 1,338.20	-\$ 1,336.93	\$ 904.36	\$ 905.66	\$ 906.97	\$ 908.30	\$ 3,149.64	\$ 3,150.99	-\$ 3,594.53

Anexo 16.- Balances y Estados de Resultados Año 1 al Año 5

Tabla 58: Balances y Estados de Resultados Año 1 al Año 5.

BALANCE GENERAL PROYECTADO PARA 5 AÑOS						
Año	0	1	2	3	4	5
Activo						
Caja	\$ 20,000.00	\$ 6,887.24	\$ 31,532.61	\$ 63,672.67	\$ 95,870.60	\$ 128,394.62
Cuentas x cobrar	\$ 0.00	\$ 28,000.00	\$ 32,760.00	\$ 37,856.00	\$ 39,370.24	\$ 40,945.05
Total Activo Circulante		\$ 34,887.24	\$ 64,292.61	\$ 101,528.67	\$ 135,240.84	\$ 169,339.67
Mobiliario	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00	\$ 4,500.00
Amortización acum.	\$ 0.00	-\$ 450.00	-\$ 900.00	-\$ 1,350.00	-\$ 1,800.00	-\$ 2,250.00
Equipo informático	\$ 3,000.00	\$ 3,000.00	\$ 8,000.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00	\$ 10,500.00
Amortización acum.	\$ 0.00	-\$ 1,000.00	-\$ 3,666.67	-\$ 7,166.67	-\$ 9,666.67	-\$ 10,500.00
Total Activo fijo		\$ 6,050.00	\$ 7,933.33	\$ 6,483.33	\$ 3,533.33	\$ 2,250.00
TOTAL ACTIVO	\$ 27,500.00	\$ 40,937.24	\$ 72,225.94	\$ 108,012.00	\$ 138,774.17	\$ 171,589.67
Pasivo y Patrimonio						
Préstamos por pagar	\$ 10,000.00	\$ 8,447.10	\$ 6,697.25	\$ 4,725.47	\$ 2,503.63	\$ 0.00
Impuestos por pagar	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 5,575.90	\$ 8,315.30	\$ 8,780.80	\$ 9,366.63
Part. trab por pagar 15%	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 4,472.65	\$ 6,670.02	\$ 7,043.43	\$ 7,513.34
IESS x pagar	\$ 0.00	\$ 384.68	\$ 511.56	\$ 538.71	\$ 567.62	\$ 598.42
Cuentas x pagar	\$ 0.00	\$ 18,200.00	\$ 21,294.00	\$ 24,606.40	\$ 25,590.66	\$ 26,614.28
Utilidades por pagar accionistas	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 16,174.58	\$ 45,656.09	\$ 76,788.03
Total Pasivo	\$ 10,000.00	\$ 27,031.77	\$ 38,551.36	\$ 61,030.49	\$ 90,142.23	\$ 120,880.71
Capital	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00	\$ 17,500.00
Pérdidas acumuladas	\$ 0.00	\$ 0.00	-\$ 3,594.53	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Resultados del ejercicio		-\$ 3,594.53	\$ 19,769.11	\$ 29,481.51	\$ 31,131.94	\$ 33,208.96
Total Patrimonio	\$ 17,500.00	\$ 13,905.47	\$ 33,674.58	\$ 46,981.51	\$ 48,631.94	\$ 50,708.96
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 27,500.00	\$ 40,937.24	\$ 72,225.94	\$ 108,012.00	\$ 138,774.17	\$ 171,589.67

ESTADO DE RESULTADOS PARA 5 AÑOS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$ 210,000.00	\$ 393,120.00	\$ 454,272.00	\$ 472,442.88	\$ 491,340.60
CMV (Costo de Ventas)		\$ 136,500.00	\$ 255,528.00	\$ 295,276.80	\$ 307,087.87	\$ 319,371.39
Margen Bruto		\$ 73,500.00	\$ 137,592.00	\$ 158,995.20	\$ 165,355.01	\$ 171,969.21
Gastos Salarios		\$ 41,400.00	\$ 55,056.00	\$ 57,978.24	\$ 61,089.37	\$ 64,404.14
Comisiones		\$ 6,300.00	\$ 11,793.60	\$ 13,628.16	\$ 14,173.29	\$ 14,740.22
Seguro social		\$ 4,616.10	\$ 6,138.74	\$ 6,464.57	\$ 6,811.46	\$ 7,181.06
Beneficios sociales		\$ 4,512.00	\$ 12,942.64	\$ 13,610.35	\$ 14,319.76	\$ 15,074.05
Alquileres		\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Gastos de constitución		\$ 1,000.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
G. Generales		\$ 7,200.00	\$ 7,488.00	\$ 7,787.52	\$ 8,099.02	\$ 8,422.98
Publicidad y marketing		\$ 3,500.00	\$ 4,319.20	\$ 4,411.97	\$ 4,508.45	\$ 4,608.78
Depreciación		\$ 1,450.00	\$ 3,116.67	\$ 3,950.00	\$ 2,950.00	\$ 1,283.33
BAIT (EBIT)	\$ 0.00	-\$ 2,478.10	\$ 30,737.15	\$ 45,164.39	\$ 47,403.66	\$ 50,254.63
G. Financiero		\$ 1,116.43	\$ 919.48	\$ 697.56	\$ 447.49	\$ 165.70
BAT (EBT)	\$ 0.00	-\$ 3,594.53	\$ 29,817.66	\$ 44,466.83	\$ 46,956.17	\$ 50,088.93
Part. trab 15%		\$ 0.00	\$ 4,472.65	\$ 6,670.02	\$ 7,043.43	\$ 7,513.34
BAT (EBT) antes Imp.	\$ 0.00	-\$ 3,594.53	\$ 25,345.02	\$ 37,796.81	\$ 39,912.75	\$ 42,575.59
Impuestos 22%		\$ 0.00	\$ 5,575.90	\$ 8,315.30	\$ 8,780.80	\$ 9,366.63
BDT (Utilidad neta)	\$ 0.00	-\$ 3,594.53	\$ 19,769.11	\$ 29,481.51	\$ 31,131.94	\$ 33,208.96

Anexo 17.- Flujos de Caja año 1 Mensualizado

Tabla 59: Flujos de Caja año 1 Mensualizado.

FLUJO DE CAJA AÑO 1														
Detalle	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	TOTAL
BDT	\$ 0.00	-\$ 4,583.18	-\$ 3,581.95	-\$ 1,340.71	-\$ 1,339.46	-\$ 1,338.20	-\$ 1,336.93	\$ 904.36	\$ 905.66	\$ 906.97	\$ 908.30	\$ 3,149.64	\$ 3,150.99	-\$ 3,594.53
Depreciación	\$ 0.00	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 120.83	\$ 1,450.00
NOF	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,065.33	\$ 0.00	\$ 2,450.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,450.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 2,450.00	\$ 9,415.33
Flujo Operativo	\$ 0.00	-\$ 4,462.34	-\$ 5,526.44	-\$ 1,219.88	-\$ 3,668.63	-\$ 1,217.37	-\$ 1,216.10	\$ 1,025.19	-\$ 1,423.51	\$ 1,027.80	\$ 1,029.13	\$ 3,270.47	\$ 821.82	-\$ 11,559.86
Compra activos	\$ 7,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Flujo de Inversión	-\$ 7,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00					
Capital	\$ 15,000.00													
Variación en deuda	\$ 10,000.00	-\$ 122.44	-\$ 123.67	-\$ 124.91	-\$ 126.15	-\$ 127.42	-\$ 128.69	-\$ 129.98	-\$ 131.28	-\$ 132.59	-\$ 133.92	-\$ 135.25	-\$ 136.61	-\$ 1,552.90
Flujo Financiero	\$ 25,000.00	-\$ 122.44	-\$ 123.67	-\$ 124.91	-\$ 126.15	-\$ 127.42	-\$ 128.69	-\$ 129.98	-\$ 131.28	-\$ 132.59	-\$ 133.92	-\$ 135.25	-\$ 136.61	-\$ 1,552.90
Flujo de Caja Neto	\$ 17,500.00	-\$ 4,584.79	-\$ 5,650.11	-\$ 1,344.79	-\$ 3,794.79	-\$ 1,344.79	-\$ 1,344.79	\$ 895.21	-\$ 1,554.79	\$ 895.21	\$ 895.21	\$ 3,135.21	\$ 685.21	-\$ 13,112.76
Caja inicial	\$ 0.00	\$ 17,500.00	\$ 12,915.21	\$ 7,265.10	\$ 5,920.32	\$ 2,125.53	\$ 780.74	-\$ 564.04	\$ 331.17	-\$ 1,223.61	-\$ 328.40	\$ 566.81	\$ 3,702.03	\$ 17,500.00
Variación en caja	\$ 17,500.00	-\$ 4,584.79	-\$ 5,650.11	-\$ 1,344.79	-\$ 3,794.79	-\$ 1,344.79	-\$ 1,344.79	\$ 895.21	-\$ 1,554.79	\$ 895.21	\$ 895.21	\$ 3,135.21	\$ 685.21	-\$ 13,112.76
Caja Final	\$ 17,500.00	\$ 12,915.21	\$ 7,265.10	\$ 5,920.32	\$ 2,125.53	\$ 780.74	-\$ 564.04	\$ 331.17	-\$ 1,223.61	-\$ 328.40	\$ 566.81	\$ 3,702.03	\$ 4,387.24	\$ 4,387.24

Anexo 18.- Flujos de Caja año 1 al año 5

Tabla 60: Flujos de Caja año 1 al año 5.

FLUJO DE CAJA PARA 5 AÑOS						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
BDT	\$ 0.00	-\$ 3,594.53	\$ 19,769.11	\$ 29,481.51	\$ 31,131.94	\$ 33,208.96
Depreciación	\$ 0.00	\$ 1,450.00	\$ 3,116.67	\$ 3,950.00	\$ 2,950.00	\$ 1,283.33
NOF	\$ 0.00	\$ 9,415.33	-\$ 8,509.44	-\$ 3,180.32	-\$ 337.83	-\$ 535.36
Flujo Operativo	\$ 0.00	-\$ 11,559.86	\$ 31,395.22	\$ 36,611.83	\$ 34,419.77	\$ 35,027.65
Compra activos	\$ 7,500.00	\$ 0.00	\$ 5,000.00	\$ 2,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Flujo de Inversión	-\$ 7,500.00	\$ 0.00	-\$ 5,000.00	-\$ 2,500.00	\$ 0.00	\$ 0.00
Capital	\$ 15,000.00					
Variación en deuda	\$ 10,000.00	-\$ 1,552.90	-\$ 1,749.85	-\$ 1,971.77	-\$ 2,221.84	-\$ 2,503.63
Flujo Financiero	\$ 25,000.00	-\$ 1,552.90	-\$ 1,749.85	-\$ 1,971.77	-\$ 2,221.84	-\$ 2,503.63
Flujo de Caja Neto	\$ 17,500.00	-\$ 13,112.76	\$ 24,645.37	\$ 32,140.06	\$ 32,197.93	\$ 32,524.02
Caja inicial	\$ 0.00	\$ 17,500.00	\$ 4,387.24	\$ 29,032.61	\$ 61,172.67	\$ 93,370.60
Variación en caja	\$ 17,500.00	-\$ 13,112.76	\$ 24,645.37	\$ 32,140.06	\$ 32,197.93	\$ 32,524.02
Caja Final	\$ 17,500.00	\$ 4,387.24	\$ 29,032.61	\$ 61,172.67	\$ 93,370.60	\$ 125,894.62

Anexo 19.- Cálculo de TIR y VAN Con WACC, Escenario Normal

Tabla 61: Cálculo de TIR y VAN Con WACC, Escenario Normal.

CALCULO TIR Y VAN CON WACC						
AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJO NETO TOTAL	-\$ 25,000.00	-\$ 13,112.76	\$ 24,645.37	\$ 32,140.06	\$ 32,197.93	\$ 32,524.02
Intereses financieros		\$ 1,116.43	\$ 919.48	\$ 697.56	\$ 447.49	\$ 165.70
Efecto en impuestos x intereses		\$ 0.00	\$ 309.87	\$ 235.08	\$ 150.80	\$ 55.84
FLUJO PARA WACC	-\$ 25,000.00	-\$ 11,996.33	\$ 25,254.99	\$ 32,602.54	\$ 32,494.61	\$ 32,633.88
FLUJO PARA WACC CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 11,996.33	\$ 25,254.99	\$ 32,602.54	\$ 32,494.61	\$ 249,645.79
Tasa de descuento	0.00%	12.49%	12.85%	13.34%	14.02%	15.04%
FLUJO DESCONTADO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 10,664.68	\$ 19,830.31	\$ 22,391.69	\$ 19,222.63	\$ 123,914.13
FECHAS	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021
AÑO		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5
FLUJO DESCONTADO MEDIO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 11,310.92	\$ 21,066.09	\$ 23,838.62	\$ 20,526.39	\$ 132,904.95

PERPETUIDAD

\$ 217,011.91

Anexo 20.- Cálculo de TIR y VAN Escenario Optimista

Tabla 62: Cálculo de TIR y VAN Escenario Optimista.

CALCULO TIR Y VAN CON WACC ESCENARIO OPTIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5	
FLUJO NETO TOTAL	-\$ 25,000.00	\$ 7,411.24	\$ 62,211.74	\$ 64,520.66	\$ 64,730.10	\$ 66,357.48	
Intereses financieros		\$ 1,116.43	\$ 919.48	\$ 697.56	\$ 447.49	\$ 165.70	
Efecto en impuestos x intereses		\$ 0.00	\$ 309.87	\$ 235.08	\$ 150.80	\$ 55.84	PERPETUIDAD
FLUJO PARA WACC	-\$ 25,000.00	\$ 8,527.67	\$ 62,821.36	\$ 64,983.14	\$ 65,026.79	\$ 66,467.34	\$ 442,000.88
FLUJO PARA WACC CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	\$ 8,527.67	\$ 62,821.36	\$ 64,983.14	\$ 65,026.79	\$ 508,468.23	
Tasa de descuento	0.00%	12.49%	12.85%	13.34%	14.02%	15.04%	
FLUJO DESCONTADO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	\$ 7,581.06	\$ 49,327.55	\$ 44,630.96	\$ 38,467.48	\$ 252,383.18	
FECHAS	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	
AÑO		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	
FLUJO DESCONTADO MEDIO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	\$ 8,040.45	\$ 52,401.54	\$ 47,514.95	\$ 41,076.52	\$ 270,695.32	

Anexo 21.- Cálculo de TIR y VAN Escenario Pesimista

Tabla 63: Cálculo de TIR y VAN Escenario Pesimista

CALCULO TIR Y VAN CON WACC ESCENARIO PESIMISTA

AÑO	0	1	2	3	4	5	
FLUJO NETO TOTAL	-\$ 25,000.00	-\$ 22,695.76	-\$ 262.79	\$ 12,914.08	\$ 12,881.95	\$ 12,435.40	
Intereses financieros		\$ 1,116.43	\$ 919.48	\$ 697.56	\$ 447.49	\$ 165.70	
Efecto en impuestos x intereses		\$ 0.00	\$ 309.87	\$ 235.08	\$ 150.80	\$ 55.84	PERPETUIDAD
FLUJO PARA WACC	-\$ 25,000.00	-\$ 21,579.33	\$ 346.83	\$ 13,376.56	\$ 13,178.63	\$ 12,545.27	\$ 83,424.70
FLUJO PARA WACC CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 21,579.33	\$ 346.83	\$ 13,376.56	\$ 13,178.63	\$ 95,969.96	
Tasa de descuento	0.00%	12.49%	12.85%	13.34%	14.02%	15.04%	
FLUJO DESCONTADO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 19,183.92	\$ 272.33	\$ 9,187.13	\$ 7,796.00	\$ 47,635.63	
FECHAS	01/01/2017	30/06/2017	30/06/2018	30/06/2019	30/06/2020	30/06/2021	
AÑO		0.5	1.5	2.5	3.5	4.5	

FLUJO DESCONTADO MEDIO AÑO CON PERPETUIDAD	-\$ 25,000.00	-\$ 20,346.40	\$ 289.30	\$ 9,780.79	\$ 8,324.76	\$ 51,091.92	
---	----------------------	----------------------	------------------	--------------------	--------------------	---------------------	--