

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ

Colegio de Posgrados

**Servicios de Diseño y Fabricación de Muebles de Mimbres para
ventas on-line**

María José Ampudia Moya

Francisca Elizabeth Bustos Montoya

Simon Rose, MBA

Director de Trabajo de Titulación

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

Quito, 24 de julio de 2017

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO USFQ
COLEGIO DE POSGRADOS**

HOJA DE APROBACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

**Servicios de Diseño y Fabricación de Muebles de Mimbres para
ventas on-line**

María José Ampudia Moya

Francisca Elizabeth Bustos Montoya

Simon Rose, MBA
Director del Trabajo de Titulación

Fabrizio Noboa, 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 Posgrados

Quito, 24 de julio de 2017

© Derechos de Autor

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: María José Ampudia Moya

Código de estudiante: 00130521

C. I.: 1716514375

Fecha: Quito, 24 de julio de 2017

© Derechos de Autor

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: Francisca Elizabeth Bustos Montoya

Código de estudiante: 00132997

C. I.: 1002309548

Fecha: Quito, 24 de julio de 2017

DEDICATORIA

A mi esposo por su apoyo total durante estos dos años; a mis hijos, Francisco y Valeria, que son el motor de mi vida; a mi madre que con su ejemplo y motivación contribuyó a que cumpla mi meta.

Francisca Bustos Montoya

DEDICATORIA

A mi esposo por brindarme su amor y apoyo incondicional durante estos dos años; a mi madre Germania y mi hermano Edison Andrés, quienes han sido mi ejemplo de perseverancia y esfuerzo toda mi vida.

María José Ampudia

RESUMEN

La Mimbrera, es una empresa que tiene como objetivo brindar el servicio de diseño personalizado de muebles elaborados en mimbre para áreas exteriores, orientándolo a un público de clase media-alta, que busca calidad y diferenciación en sus ambientes.

Para llegar a potenciales clientes, se contará con una página web que permita el contacto directo, y que además, sea el medio para exponer los distintos trabajos realizados. A partir de este primer acercamiento, la venta se realizará de forma personal, buscando identificar el estilo de vida del cliente y la solución que mejor se adapte a sus necesidades.

El estudio de mercado reveló que en 2015 la demanda de muebles elaborados con fibras naturales o similares, fabricados localmente como importados, representa USD 6'600.970. Por otro lado, las encuestas realizadas dejan claro que existe un cliente insatisfecho debido a que los productos locales son baratos, pero de baja calidad; mientras que los importados tienen mejores acabados, pero sus precios son excesivamente altos. Para ingresar al mercado y diferenciarse de sus competidores, La Mimbrera une esas dos características: calidad y precio accesible, ofreciendo como valor agregado el servicio de diseño personalizado, el cual es altamente valorado por los consumidores.

La producción de muebles elaborados con mimbre es un proceso en su totalidad manual, por lo que no se requiere una inversión extremadamente alta. Por ello, el capital de trabajo será financiado en un 71% por los accionistas de la empresa y la diferencia por medio de un préstamo. Los resultados obtenidos del análisis financiero indican que el proyecto tendrá un VAN de USD 34.344,46 y una TIR de 41,76%; por lo tanto, se concluye que esta idea de negocio es rentable.

Palabras clave: mimbre, muebles, diseño, personalizado, calidad

ABSTRACT

“La Mimbrera” is a company that aims to provide a customized design of furniture made of wicker for outdoor spaces. The potential market is the upper middle class who looks for quality and atmosphere differentiation.

To reach our potential market, the company will have a website that allows a direct interaction with clients; in addition, it will show the different styles and furniture designs. From this first approach, the sales will be made face to face, looking to identify the life style of the client and the best option to fulfill their needs.

The market research revealed that in 2015 the demand of furniture made locally or imported with natural fibers or similar represent USD 6'600.970. On the other hand, the surveys performed showed that there is an unsatisfied client since the local products are cheap but with poor quality; while the imported goods have better finishes but the prices are extremely high. To enter into the market and make a difference among our competitors, “La Mimbrera” links these two characteristics: quality and accessible price offering as added value the customized design, which is highly appreciated by the consumers.

The production of wicker furniture is an entirely handmade process, which doesn't require an extremely high investment. Due to this fact, the working capital will be financed in a 71% by the shareholders of the company and the difference using a loan. The results obtained after a financial analysis show that our project will have a NPV (Net Present Value) of USD 34.344,46 and a ROI of 41,76%; for this reason, this business idea is feasible.

Key words: wicker, furniture, design, customized, quality

TABLA DE CONTENIDO

Resumen	7
Abstract.....	8
TABLAS	11
Tabla de Figuras	11
Tabla de tablas.....	11
CAPÍTULO 1	12
Análisis del Macro Entorno	12
Justificación	12
Tendencias del Macro Entorno.....	12
Análisis Sectorial.....	13
Análisis de la competencia.....	15
CAPÍTULO 2	17
Oportunidad de Negocio	17
El volumen de negocio.....	18
Diseño de la investigación de mercado	19
Realización de la investigación de mercado	19
Resultados de la investigación de mercado.....	20
CAPÍTULO 3	22
Definición Estratégica.....	22
Estrategia genérica.....	22
Posicionamiento estratégico	23
Recursos y Capacidades Distintivas	25
Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.	26
CAPITULO 4	28
Plan Comercial	28
Precio.....	28
Producto	29
Plaza	30
Promoción.....	31
Plan de Ventas.....	32
CAPÍTULO 5	33
Plan Financiero.....	33
Supuestos Generales.....	33
Estructura de Capital y Financiamiento	34
Estados Financieros Proyectados	35
Flujo de Efectivo Proyectado	36
Punto de Equilibrio	36
El TIR y el VAN	36
Análisis de Sensibilidad	37

Bibliografía.....	38
Anexos	39
Anexo 1: Proyecciones económicas Ecuador.....	39
Anexo 2: Análisis Sectorial.....	40
Anexo 3: Encuesta y resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico.....	44
Anexo 4: User Persona.....	46
Anexo 5: Formato de encuesta cualitativa	47
Anexo 6: Formato de encuesta cuantitativa	48
Anexo 7: Resultados de encuesta cuantitativa.....	50
Anexo 8: Análisis FODA	55
Anexo 9: Hojas de Vida	56
Anexo 10: Organigrama.....	63
Anexo 11: Supuestos	64
Anexo 12: Financiamiento Externo	65
Anexo 13: Detalle de Inversión.....	66
Anexo 14: Detalle de la Situación Laboral.....	67
Anexo 15: Depreciación de los Activos.....	68
Anexo 16: Detalle de Inventarios	69
Anexo 17: Estados Financieros.....	70
Anexo 18: Flujos de Caja	71
Anexo 19: Razones Financieras	72
Anexo 20: Punto de Equilibrio	73
Anexo 21: Supuestos para cálculo de VAN y TIR.....	74
Anexo 22: VAN y TIR	75
Anexo 23: Análisis de Sensibilidad y Escenarios.....	76

TABLAS

Tabla de Figuras

Figura 1: Fuerzas Sectoriales de Porter	14
Figura 2: Análisis Estratégico de Competencia.....	16
Figura 3: Posicionamiento La Mimbrera en Matriz Precio-Calidad de Kotler..	29

Tabla de tablas

Tabla 1: Estimado de Ventas Mensual	32
---	----

CAPÍTULO 1

ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

Justificación

Desde el año 2013, el Gobierno Nacional impulsó el proceso de cambio de la matriz productiva del país, a través del cual se busca disminuir la dependencia de los recursos petroleros e incentivar la fabricación local de bienes, potencializar el conocimiento y la tecnología y desarrollar el talento humano. Por lo mencionado anteriormente, el cambio de la matriz productiva involucra la priorización de 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas.

El presente trabajo apoya esta iniciativa por medio de la creación de una empresa que brinde el servicio de diseño y elaboración de muebles con mimbre, material que es principalmente cultivado y extraído por pequeños productores de las provincias de Manabí y Esmeraldas. De esta manera, se espera promover al desarrollo de la industria de “Productos Forestales de Madera”, estimulando la creación de nuevas plazas de trabajo y el incremento de la producción nacional.

Tendencias del Macro Entorno

Existen dos factores que alientan la creación de una empresa de servicio de diseño y fabricación de muebles de mimbre, el crecimiento del mercado de muebles en el periodo 2010-2014 y la oferta reducida de muebles fabricados localmente.

El mercado de muebles en Ecuador se duplicó entre el año 2010 y 2014, pasando de un total de ventas de 66 a 138 millones de dólares (SRI, 2016). Según los Resultados del Ciclo Económico del Ecuador, emitidos por el Banco Central, en el año 2015 se inició una etapa de desaceleración bajo tendencia en varios sectores del país. Información del primer trimestre de 2016, prevé que la fase actual durará al

menos cuatro meses más y, posterior a ello, se espera el inicio de un nuevo ciclo (BCE, 2016). El Banco Mundial ratifica este comportamiento en sus proyecciones económicas mundiales (The World Bank, 2016). Ver Anexo 1. A pesar de esta coyuntura, la tendencia de crecimiento de los años anteriores refleja el potencial de invertir en el sector.

Por otra parte, de acuerdo a la información estadística del Banco Central del Ecuador, el acumulado de importaciones (USD 114.2 millones) y exportaciones (USD 17.3 millones) de muebles de los años 2013, 2014 y 2015, ha tenido un déficit de USD 96.9 millones (BCE, 2016), esto indica que existe una demanda de muebles que la producción local no puede satisfacer.

Considerando las dos tendencias mencionadas, se concluye que existe una oportunidad de creación de valor sostenible en el tiempo, a través de una empresa de diseño y fabricación de muebles enfocada en la personalización y el uso de materia prima y mano de obra local.

Análisis Sectorial

Este proyecto estará enmarcado en el sector de “Fabricación de Muebles para exteriores”. Para valorar la rentabilidad a largo plazo de esta industria se va a utilizar el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter.

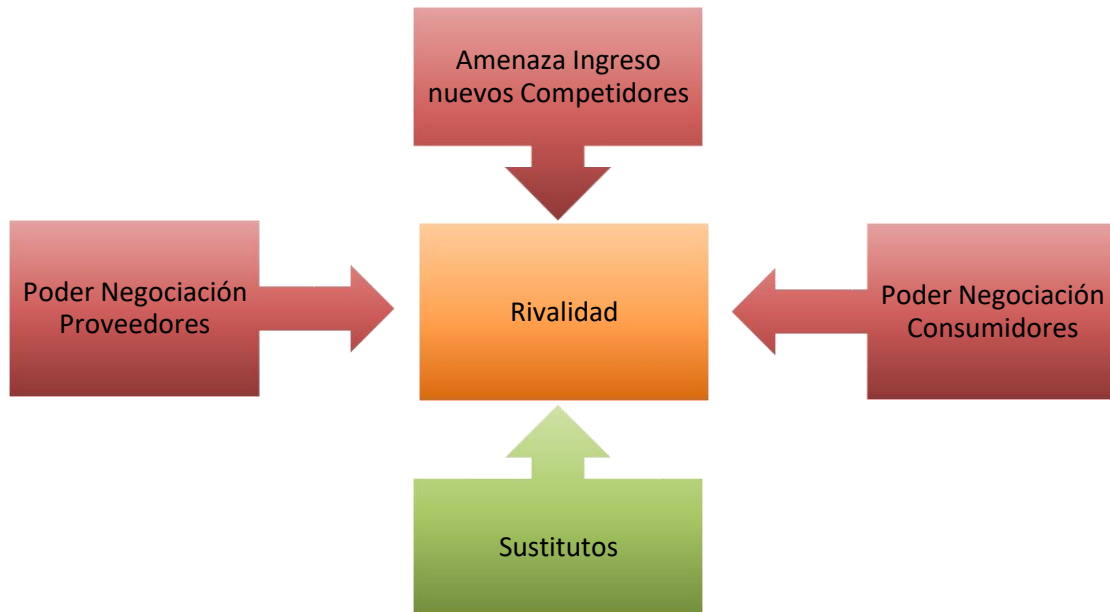


Figura 1: Fuerzas Sectoriales de Porter

Como se puede observar en la Figura 1, hay tres fuerzas que han sido identificadas como desfavorables para la rentabilidad a largo plazo del sector: amenaza de ingreso de nuevos competidores, el poder de negociación de proveedores y de los consumidores. Por otra parte, la rivalidad y los posibles productos sustitutos no representan una amenaza para la rentabilidad. El análisis completo se presenta en el Anexo 2.

En conclusión, el modelo de Porter prevé que el sector es poco atractivo para la incursión de nuevos competidores, por lo que la rentabilidad potencial no superará el costo de oportunidad del capital. Sin embargo, existe una oportunidad para generar identidad con el consumidor, si se oferta un producto diferenciado y hecho a su medida.

El arancel para importación de muebles está en el orden de 30%, y debido a las medidas arancelarias impuestas en el país en el año 2015, también se adiciona un valor de salvaguarda equivalente al 40% sobre el costo y flete del producto. Aunque este último es un ajuste transitorio y deberá ser eliminado paulatinamente

en los próximos meses, es probable que los precios de los bienes importados se mantengan inalterados. Es por ello que la definición de estrategias robustas basadas en diseños personalizados, podría contrarrestar las fuerzas negativas que presenta el sector y lograr crear un modelo de negocio rentable y sostenible.

Análisis de la competencia

Por medio de una encuesta sencilla realizada a 30 personas de las ciudades de Quito, Guayaquil y Santo Domingo de los Colorados, se obtuvo información relevante de los dos elementos que son más valorados el momento de comprar muebles exteriores para el hogar o negocio. El contenido de la encuesta realizada se presenta en el Anexo 3.

El 53.85% de personas encuestadas indicaron que la calidad y el diseño son los atributos que mayor influencia tienen en la decisión de compra.

En una segunda encuesta, se solicitó valorar en una escala de 1 a 5 la calidad y el diseño de muebles elaborados con mimbre, hierro y plástico, materiales usualmente utilizados para uso en exteriores. Los resultados demuestran que el mimbre es el material mejor evaluado, seguido de cerca por el hierro y apartado del plástico por una brecha mayor.

A través del uso de la herramienta denominada “Mapa Estratégico”, se realiza el análisis de competencia. Ver Figura 2.

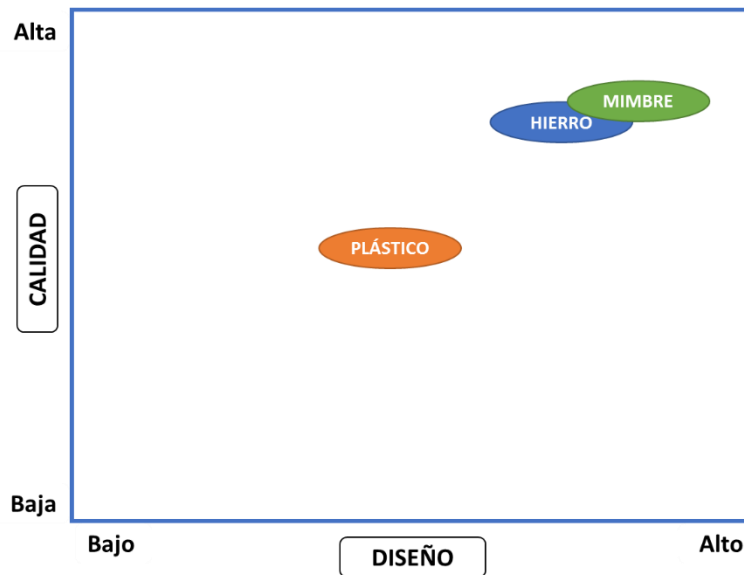


Figura 2: Análisis Estratégico de Competencia

Según los encuestados, las empresas más conocidas como proveedoras de muebles para exteriores son: Almacenes Pica y Sukasa. Adicionalmente se menciona a empresas comerciales como Home Vega Tempo, Ferrisariato y otros, pero con menor identificación de marca por parte de los encuestados.

Si bien hay algunas empresas participando en este mercado, las mismas no ofrecen diseños personalizados para cada cliente. Pica, por ejemplo, busca masificación a través de la producción en serie. Sukasa, en cambio, comercializa un portafolio de productos reducido. Por lo tanto, una empresa que destaque por el diseño exclusivo y alta calidad de sus productos, tiene un alto potencial para satisfacer la necesidad del consumidor, quien persigue la diferenciación en sus muebles, al ser un bien con poca frecuencia de compra y alto desembolso.

CAPÍTULO 2

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

La Mimbrera se enfoca en diseñar y fabricar muebles hechos de fibra natural de mimbre, con acabados de alta calidad que reflejen estilo propio, confrontando la oferta de un servicio que no cubre las expectativas del consumidor que busca personalizar sus espacios con mobiliario distintivo.

De acuerdo a lo recabado a través de encuestas cuantitativas realizadas con el objetivo de determinar la oportunidad de negocio, los aspectos que más valoran los consumidores de muebles para exteriores son el diseño y la durabilidad, con un 36.67% y 33.33%, respectivamente. El mimbre cumple con estas características al ser un material altamente maleable y que, con cuidados básicos, alcanza una larga vida útil, lo cual se refleja en la preferencia de los encuestados (43.33%) frente a otras opciones como el plástico y el hierro.

Con el fin de posicionar la marca en la mente de los consumidores del segmento de la población a la que se prevé vender el producto (Anexo 4), se definió el logo y slogan de la empresa:



El volumen de negocio

El monto de ventas de la actividad económica “Fabricación de muebles de otros materiales y sus partes (excepto de cerámica, hormigón o piedra) para cualquier uso como: sillas y asientos de jardín.” reportado por el Servicio de Rentas Internas (SRI) para el año 2015, alcanza los USD 4’529.750. Por otro lado, las importaciones que corresponden a las partidas “Muebles de bambú o roten (ratán)” y “Muebles de otros materiales incluidos el mimbre o materiales similares”, representan un total de USD 2’071.220. A partir de estos dos rubros, se define que el mercado potencial de muebles de mimbre y otras fibras es de USD 6’600.970.

Sin embargo, estimando que el precio de venta objetivo será de aproximadamente USD 1.600 y que el 10% de los encuestados tiene una disposición a pagar esa cantidad, el mercado total representa un valor de USD 660.097 al año.

Considerando que La Mimbrera es un nuevo proveedor, se estima que venderá en promedio un total de 7 juegos de muebles al mes, lo que equivale aproximadamente a USD 11.200 en ingresos. Este rubro representa un 20% de participación de ese segmento, meta alcanzable por los servicios agregados de personalización y el uso de canales digitales para atraer potenciales clientes.

Estos resultados podrían tener una variación en base a que la actividad económica a la que nos estamos refiriendo para definir nuestro mercado, no especifica individualmente los materiales que se utilizan para estos muebles de exterior, ciertamente se conoce que no está el hierro, el plástico y la madera, pero podrían existir otras opciones con materiales reciclados que poco a poco están entrando en el mercado. Al mismo tiempo, podría haber un sesgo en las

respuestas de la investigación de mercado, debido a que las encuestas se enviaron a personas que pertenecen a un círculo social cercano.

Diseño de la investigación de mercado

Para obtener datos que respalden la oportunidad de negocio de Servicios de Diseño y Fabricación de Muebles de Mimbres, se ha utilizado los métodos de investigación de mercado cuali-cuantitativos, mismos que son complementarios.

La investigación cualitativa proporciona información de gran riqueza y de forma inmediata, con el propósito de brindar conocimiento y comprensión del entorno. (Malhotra, 2008, págs. 42,72). Con este método se busca identificar la preferencia del consumidor con respecto a esta idea de negocio, los proveedores de productos similares reconocidos por el cliente, los servicios adicionales que incrementan la disponibilidad a pagar del consumidor.

La investigación cuantitativa permite sustentar con información numérica la iniciativa planteada. Por medio de ésta se puede obtener el porcentaje de preferencia del mimbre versus otros materiales, la valoración a la importancia de diseño en la decisión de compra, el rango de precios que los consumidores están dispuestos a pagar por un producto en serie y uno personalizado.

Realización de la investigación de mercado

Para realizar la investigación cualitativa, se desarrolló una encuesta de preguntas abiertas, utilizando la herramienta Survey Monkey, la cual fue enviada a una muestra de 16 personas (10 hombres y 6 mujeres) residentes de las ciudades de Quito, Santo Domingo de los Colorados y Guayaquil. En el Anexo 5 se resumen las preguntas de la encuesta en mención.

En paralelo se realizó entrevistas a profundidad a comerciantes del Mercado de Santa Clara, lugar donde habitualmente se venden muebles de mimbre fabricados artesanalmente, con el fin de obtener información sobre la percepción del tamaño de mercado. Por medio de la misma, se pudo identificar diferenciadores del producto y servicio para establecer características de potenciales consumidores.

En base a los datos recolectados, se construyó una encuesta cuantitativa con preguntas estructuradas de opción múltiple, la cual proporcionó resultados de 30 personas (20 hombres y 10 mujeres). En el Anexo 6 se presentan las preguntas de esta encuesta. La tabulación de la información recopilada se la obtuvo directamente de la herramienta seleccionada.

La validez de los resultados obtenidos y su reproducibilidad se sustenta en la utilización del proceso de investigación de mercado, el cual es sistemático y objetivo, diseñado para identificar información relevante que ayude en la resolución de problemas. (Malhotra, 2008, pág. 30). Lo indicado certifica que, si otro sujeto sigue el mismo proceso de investigación, obtendrá resultados similares a los que se han recopilado y que se presentan en la siguiente sección.

Resultados de la investigación de mercado

Los resultados de la encuesta cualitativa indican que el plástico lidera el top of mind de los materiales que las personas consideran al momento de adquirir muebles para sus áreas exteriores. Sin embargo, por medio de la encuesta cuantitativa (Anexo 7), se puede determinar que una vez se presentan opciones adicionales, 43.33% de los encuestados prefieren el mimbre.

El 36,67% de los encuestados ratifican que el “diseño” es el atributo más importante de este producto.

Con respecto a la disposición a pagar por un juego de sala compuesto de un sofá de dos puestos, dos sofás individuales y una mesa, elaborados en mimbre, el 10% de los encuestados pagaría un precio entre USD 1.300 y USD 1.600. Este monto puede incrementarse entre USD 100 y USD 200 cuando al producto se le añade el servicio de personalización de diseño, según el 83.33% de los encuestados.

Considerando que esta idea de negocio ofrece como valor agregado el diseño personalizado de muebles, y que el 93.33% de los encuestados no conoce de proveedores que brinden ese servicio, la oportunidad de negocio queda justificada.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA

Estrategia genérica

La Mimbrera es un emprendimiento cuya propuesta de valor se basa en la estrategia de diferenciación, la cual se enfoca en la entrega de un servicio de personalización de diseño y construcción de muebles elaborados con mimbre, atendiendo así, la necesidad insatisfecha de quienes buscan exclusividad en sus ambientes.

En el capítulo anterior, se determinó que el 36,67% de los encuestados ratifican que el “diseño” es el atributo más importante cuando adquieren este tipo de productos. Las opciones que se ofertan actualmente en el mercado no reflejan el estilo propio de cada consumidor, ya que son productos creados de forma masiva; por ello, la personalización de este servicio incrementa la disposición a pagar en el momento de la compra.

Los mercados artesanales son los principales proveedores de muebles de mimbre; lamentablemente, no entregan bienes que cumplan plenamente con la calidad esperada por los consumidores. Por este motivo, una de las principales actividades a asegurar, en la cadena de valor de la Mimbrera, es la calidad, estableciendo controles en cada etapa del proceso de fabricación para alcanzar un producto con las características definidas en el diseño y acabados de primera.

Lo indicado nos lleva a concluir que la estrategia de diferenciación se logra al concentrarse en dos ejes fundamentales, la personalización del diseño y la calidad, atributos que son altamente valorados por los consumidores.

Posicionamiento estratégico

En el análisis sectorial realizado, se estableció que hay tres fuerzas que impactan negativamente a la rentabilidad a largo plazo del sector y que deben ser contrarrestadas para que la idea de negocio sea sostenible en el tiempo.

El ingreso de nuevos competidores puede reducirse, al generar conocimiento de marca por medio de la divulgación del servicio de personalización de diseño de muebles de mimbre, utilizando recursos electrónicos como páginas web y redes sociales. De forma similar, la entrega de productos que satisfagan la expectativa de los consumidores, incrementa la oportunidad de llegar a potenciales clientes como resultado de la referenciación positiva de sus experiencias.

El poder de negociación de los consumidores es alto en el sector de la fabricación de muebles para exteriores, debido a que las empresas actuales ofertan productos poco distintivos en materiales y estilos. Para disminuir el efecto de esta fuerza, La Mimbrera entregará un servicio personalizado de diseño y calidad al mismo tiempo, convirtiéndose en la opción que agrega valor para el cliente.

Para atenuar el poder de negociación de los proveedores, la Mimbrera fomentará relaciones de confianza y mutuo desarrollo, seleccionando aliados de negocio que se alineen con la visión y los estándares de calidad que persigue. Por otro lado, la definición de políticas de pago justo a proveedores generará alianzas a largo plazo que beneficiarán a ambas partes.

Para el análisis de los recursos que apalancan la ventaja competitiva de la Mimbrera, se ha utilizado la herramienta de evaluación FODA (Anexo 8), que

ayuda a identificar los aspectos internos y externos que afectan a la organización.

La Mimbrera, tiene como fortaleza el enfocarse en la prestación del servicio de personalización de diseño de muebles de fibras naturales para los clientes que buscan exclusividad y calidad para sus ambientes. Al momento, hay pocos productos que cubren los requerimientos de los usuarios, siendo es su mayoría importados; sin embargo, son poco accesibles debido al precio, el cual se ve afectado por altas tasas arancelarias. Otro diferenciador en la propuesta de servicio de La Mimbrera, es contar con un portal de ventas en línea para facilitar el acceso de los consumidores a un servicio y producto específico, que es complicado de encontrar en otros canales; recurso que, a su vez, optimiza los costos fijos de la empresa.

Al ofrecer un producto hecho de mimbre y a medida, se puede dificultar la adquisición de materia prima, así como el acceso a mano de obra calificada. Por ello, La Mimbrera atenuará estos riesgos generando alianzas estratégicas con proveedores experimentados, que cuenten con fuentes confiables de abastecimiento, permitiéndoles certificar la calidad del producto final y la entrega oportuna.

Los muebles de hogar y de exteriores son productos que tienen baja frecuencia de compra y alto desembolso, por lo que, para la empresa se convierte en un reto el ampliar su red de potenciales clientes. La publicidad boca a boca de consumidores satisfechos, que referencie la excelencia en el servicio y el producto, incrementará la participación de mercado. Adicional, el uso del sitio en línea y las redes sociales, apoyará el logro de este objetivo a

través de la divulgación de las ventajas y atributos del material que son poco conocidos por los usuarios.

Las acciones descritas favorecen la estrategia de diferenciación, apalancándose en las fortalezas y oportunidades del negocio y minimizando el efecto de las amenazas y debilidades, lo que le permitirá a La Mimbrera, alcanzar ventaja competitiva.

Recursos y Capacidades Distintivas

Según Porter, una empresa alcanza ventaja competitiva frente a sus competidores, cuando obtiene rendimientos superiores al promedio del sector (Porter, 1980). Para toda compañía el reto es generarla y conservarla en el tiempo.

A través de la estrategia de diferenciación, La Mimbrera establecerá una serie de actividades distintivas, cuya integración sea de difícil imitación, apalancándose en sus recursos y capacidades. Contar con procesos de personalización del diseño y aseguramiento de la calidad, a cargo de un especialista en muebles, facilitará el asesoramiento al cliente que busca poder elegir versatilidad en modelos, colores y tejidos, que se adapten a sus necesidades y estilo de vida, satisfaciendo cada detalle que hace que el mueble sea único y cumpliendo con los estándares definidos.

Por otro lado, tener la capacidad de gestionar y utilizar las bondades de las plataformas en línea usadas comúnmente, como páginas web y redes sociales, impulsará las ventas por medio de una rápida divulgación y conocimiento de marca; lo que atraerá a potenciales clientes, quienes, en la actualidad, carecen de alternativas que ofrezcan productos similares.

El recurso humano es sin duda el factor más importante en el engranaje e implementación de la estrategia de diferenciación de La Mimbrera. Para que ésta sea sostenible y la amenaza de imitación se reduzca, su apuesta se centra en proporcionar a su diseñador capacitación y exposición constante a tendencias y herramientas de vanguardia, para crear productos únicos e innovadores. A su vez, La Mimbrera aprovechará al máximo los conocimientos de los emprendedores, quienes cuentan con amplia experiencia en gestión de las relaciones con el cliente, manejo e implementación de proyectos y estudios formales en el área de administración de empresas, que asegurarán la calidad del servicio y brindarán experiencias de compra únicas al consumidor. La sinergia entre todos estos elementos, generará una barrera ante una posible imitación de parte de los competidores.

La potencialización de estos recursos y capacidades distintivas, le permitirá a la Mimbrera entregar un servicio superior al de la competencia, incrementando de esta manera la predisposición a pagar de los consumidores, y llevándolo a alcanzar ventaja competitiva sostenible.

Organigrama Inicial y Equipo de Trabajo.

Para la optimización de recursos y cumplimiento de objetivos de la empresa, La Mimbrera ha organizado su estructura mediante un organigrama funcional, la cual permite que las distintas áreas tengan una clara diferenciación de sus roles y responsabilidades, facilitando la toma de decisiones y la ejecución oportuna de los planes en cada proceso de la cadena de valor.

Se ha definido que las áreas más importantes de la compañía sean manejadas por las emprendedoras de esta idea, quienes tienen experiencia en

el área administrativa, operativa, gestión de calidad y proveedores, innovación y manejo de canales digitales, garantizando así la dirección asertiva de la empresa. De la misma manera, para potencializar la propuesta de valor de La Mimblera, se incluye dentro del equipo, a una profesional experta en diseño de muebles, quien liderará los proyectos con los clientes, para crear productos que plasmen sus ideas de una manera única y personalizada. Se adjunta las hojas de vida de los directivos de La Mimblera (Anexo 9).

Por otro lado, para las áreas de apoyo se contratará servicios externos, es así el caso de: contabilidad, logística y legal, los cuales reportarán a cada uno de los directivos de la empresa, según se indica en el organigrama (Anexo 10). El outsourcing de las actividades de soporte, permite que los directivos se enfoquen en las acciones que agregan mayor valor a la empresa, administrando los recursos de manera eficiente y eficaz.

CAPITULO 4

PLAN COMERCIAL

La Mimbrera tiene como objetivo irrumpir en el mercado de muebles para exteriores, entregando un servicio de personalización de diseño y productos de alta calidad. Para posicionar la marca, basará su estrategia comercial en cuatro factores: precio, producto, plaza y promoción.

Precio

De acuerdo con los resultados obtenidos en la determinación de la oportunidad de negocio, al incluir el servicio de diseño personalizado de muebles de mimbre, la disposición a pagar por una pieza de mobiliario se incrementa entre USD 100 y USD 200 respecto al precio de venta de USD 1.300 estimado inicialmente.

En el mercado de muebles de fibras sintéticas y naturales, encontramos dos tipos de proveedores que dirigen su producto a distintas clases de clientes. Los primeros ofrecen muebles importados, elaborados en base de fibras sintéticas y cuyos precios oscilan entre USD 500 y USD 800 por puesto de sofá, y entre USD 400 y USD 600 por mesa de centro; precios que superan ampliamente a los propuestos previamente por La Mimbrera. La otra opción es más económica y utiliza fibras naturales, pero sus acabados son de menor calidad por lo que no se la considera como competencia directa. Es importante resaltar que ninguna de estas soluciones incluye el servicio de personalización de diseño, diferenciador que agrega valor para el consumidor objetivo.

Finalmente, en base a los costos de fabricación y al margen de utilidad promedio esperado por los accionistas de la empresa (10%), los precios

referenciales para muebles a medida serán: USD 350 por cada puesto de sofá y USD 200 por mesa, los mismos que incluyen los servicios de diseño, transporte e instalación. Estos valores se justifican al analizar los precios del mercado que el segmento objetivo (clase media-alta, alta) paga actualmente, sin recibir ningún beneficio adicional como el que distingue a La Mimbrera.

Con el fin de cumplir su objetivo de penetración en el mercado y atraer un mayor número de consumidores, La Mimbrera establece su política de precios en base a una estrategia de valor alto “high value”, en la cual el precio es levemente inferior con relación a la calidad entregada, maximizando así la inversión del cliente.

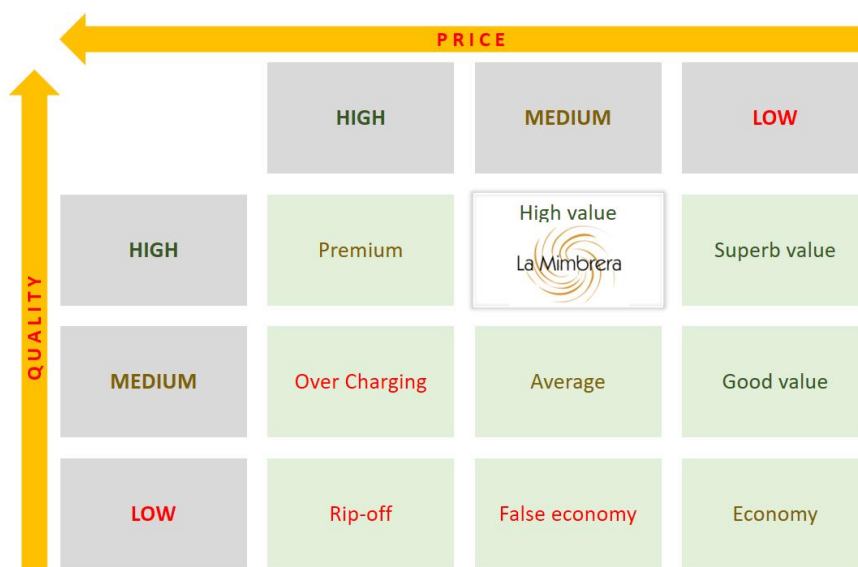


Figura 3: Posicionamiento La Mimbrera en Matriz Precio-Calidad de Kotler

Producto

Actualmente, el consumidor de mobiliario busca adecuar sus espacios con productos que se ajusten a sus necesidades y estilo de vida. Por ello, La Mimbrera crea una opción de valor agregado que se apoya en la oferta de un servicio de personalización de diseño de muebles hechos en mimbre. La propuesta abarca la identificación de los gustos y requerimientos del cliente,

por medio de visitas in situ o reuniones en línea. Esta información es el principal input para la etapa más importante en la cadena de valor, el plasmar la idea en un diseño individualizado.

Dentro del portafolio se incluirán alternativas para hogares y comercios, que requieran salas, comedores, desayunadores, sillas altas, butacas, pufs, mesas de centro, entre otros. Para todos estos productos, se podrá escoger el color de la fibra (natural, wengue, café), el tipo de acabado (brillante, mate), los auxiliares (cojines), la forma de tejido, así como combinaciones con otros materiales decorativos (madera, vidrio, metal, tela).

La Mimbrera, a través de la entrega del servicio personalizado y productos de alta calidad, que capturen los detalles y preferencias de diseño de cada cliente, logrará convertir el proceso de compra en una experiencia única.

Plaza

La Mimbrera realizará oferta de servicios, apoyándose principalmente en dos canales: el portal web (www.lamimbrera.com.ec) y la venta directa.

Cada detalle en el diseño de la página web será concebido para transmitir el estilo único de La Mimbrera y su servicio. Se contará la historia y trayectoria de la diseñadora para crear un primer vínculo de conexión con el cliente. Por otro lado, se incluirá imágenes de alta resolución de la variedad de muebles diseñados, colores y opciones de acabado, que atraigan la atención de potenciales clientes de Quito y en general de todo el país. Adicionalmente, se informará sobre las condiciones comerciales como plazo de entrega, garantía y formas de pago.

Una vez que el Gerente General realiza el contacto inicial, se planificará un “coffee meeting” entre el cliente y la diseñadora, un momento para generar

confianza y recopilar toda la información posible sobre los requerimientos que permitan convertir sus ambientes en espacios personalizados. Posterior a la aprobación del diseño definitivo, el responsable del área operaciones participará en una reunión con el cliente para concretar los términos comerciales de la oferta y cerrar la venta.

Promoción

El servicio de personalización de diseño de muebles de mimbre, es la ventaja que La Mimbrera quiere transmitir al consumidor en general. Para ello se apoyará en técnicas de inbound marketing que permitan la comunicación interactiva en dos vías. Los interesados podrán contactar fácilmente a los asesores por medio de los “call to action” presentes en la página web y redes sociales (Facebook, Instagram, entre otros). Además, La Mimbrera participará en ferias durante festividades de alto flujo comercial, como el día de la Madre y Navidad; lo que le permitirá exponer su propuesta de servicio y la calidad de materiales y acabados de sus productos.

Con el fin de dar a conocer la marca y servicio a través de outbound marketing, se entregará material publicitario de alta calidad en zonas residenciales de la ciudad de Quito y los valles. Adicionalmente, se utilizarán medios impresos como revistas distribuidas en Cumbayá, Tumbaco y los Chillos para publicitar la empresa y su oferta de valor.

Para atraer al consumidor que quiere diferenciarse, el logo de La Mimbrera y su slogan “Resalta tu estilo” serán los principales elementos de la comunicación estratégica. Los clientes podrán comprobar la calidad de servicio de la empresa, experiencia que los fidelizará a la marca, convirtiéndolos en los

mejores difusores y promotores del negocio, gracias a su referenciación positiva.

Por otro lado, con el fin de ampliar la red de contactos y potenciales clientes, se diseñará campañas mensuales que sortearán accesorios diseñados en mimbre, entre los seguidores que compartan una publicación o que etiqueten a un amigo en las diferentes redes sociales.

Plan de Ventas

En capítulos anteriores se realizó la estimación del volumen de negocio, el cual podría alcanzar un 20% de participación del segmento de mercado en el primer año, lo que representa un promedio mensual de ventas de 7 juegos de muebles, compuestos por un sofá doble, dos sillones simples y una mesa de centro. Sin embargo, como se aprecia en la Tabla 1, la previsión de venta de los primeros meses será más baja, considerando que se trata de un nuevo emprendimiento. Para alcanzar los objetivos comerciales y tener un crecimiento sostenido, La Mimbrera deberá enfocarse en la búsqueda continua de clientes, promocionándose activamente en redes sociales.

	AÑO 1											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
VENTAS EN UNIDADES	3	5	6	7	8	7	7	7	7	8	8	10
PRECIO x UNIDAD (USD)	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600	1600
INGRESOS TOTALES (USD)	4800	8000	9600	11200	12800	11200	11200	11200	11200	12800	12800	16000

Tabla 1: Estimado de Ventas Mensual

CAPÍTULO 5

PLAN FINANCIERO

Supuestos Generales

El plan de negocios de La Mimbrea ha sido proyectado para un periodo de 5 años, tomado en cuenta para su desarrollo los siguientes supuestos generales:

- Para la constitución de la empresa se ha definido que la estructura legal sea de compañía limitada y esté conformada por 2 socios, quienes tendrán una participación de acciones igualitaria, 50% cada uno.
- En base al promedio de Inflación Anual reportado por el INEC en los últimos 5 años, se ha utilizado el 2,39% de inflación en las proyecciones para este emprendimiento. Este indicador será la base referencial para aplicar los incrementos en precios de producto y costos.
- Conforme a lo detallado en capítulos anteriores, en el primer año de funcionamiento, La Mimbrea obtendría un 10% del total del mercado de potenciales clientes que quieren muebles de mimbre y que están dispuestos a pagar un precio de USD 1.600, lo que representa USD 133.000 de ventas por año. A partir de dicha estimación se prevé un incremento anual en las ventas del 10%.
- Se mantendrá un stock de seguridad de materia prima de un mes, basado en la proyección de ventas, utilizándose el método FIFO (First in First out) para el control del inventario.

- Al inicio de las actividades, La Mimblera tendrá como inventario un total de 8 juegos de muebles, con el fin que los mismos sean utilizados para la publicidad de la empresa. A partir del segundo año, ese número se reducirá a 4 juegos.

La forma de pago de clientes será 50% de anticipo y 50% contra entrega.

- El pago a proveedores se realizará contra entrega del bien o servicio.
- La normativa contable del país, define que la depreciación anual para bienes de tipo “Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles” sea de 10%, y para “Equipos de cómputo y software” sea de 33%.
- Los accionistas de este emprendimiento han decidido no repartir dividendos en los primeros 5 años, ya que se busca que las utilidades sean reinvertidas en un espacio propio para la fábrica.
- La tasa impositiva definida para sociedades establecidas en territorio ecuatoriano, es del 22% sobre la base imponible.

En el Anexo 11, se puede revisar el detalle de supuestos considerados para este proyecto.

Estructura de Capital y Financiamiento

Para que La Mimblera dé inicio a sus actividades, es necesario realizar una inversión de USD 35.000, rubro que será financiado en un 71% por los socios y la diferencia por medio de un préstamo otorgado por una entidad bancaria, a una tasa de interés del 17,3% anual a 2 años plazo. La tabla de amortización del préstamo se encuentra detallada en el Anexo 12.

La inversión será utilizada principalmente en la constitución de la empresa, la creación de un brochure publicitario y como capital de trabajo para

el abastecimiento del inventario inicial de materia prima y la fabricación del producto terminado. En el Anexo 13 se detallan los rubros en los que se usará el capital.

Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros han sido proyectados a un periodo de 5 años y se han estimado en base a los supuestos detallados anteriormente. Sin duda, los componentes más importantes del estado de resultados son los que corresponden a los salarios y beneficios sociales del área administrativa y los gastos de comisión de ventas y logística de transporte, los cuales representan el 40,67% y 25,22% del total de gastos, respectivamente. El desglose de los componentes laborales se encuentra en el Anexo 14.

Dado que el proceso de producción de La Mimbrera es casi en su totalidad un trabajo manual, no es necesaria una gran inversión en activos fijos; sin embargo, se requiere proveer a la fábrica de herramientas, muebles y equipos básicos para la operación del negocio. La información relacionada a los activos y su vida útil se encuentra detallada en el Anexo 15. Otro activo importante para La Mimbrera es el inventario de materia prima, el cual asegura el abastecimiento oportuno para el cumplimiento de los planes de producción, así como el reaccionar ante una variación en las ventas por el stock de seguridad que se maneja. El detalle de inventario de materia prima para cada año se lo puede visualizar en el Anexo 16.

En los resultados de los balances, se aprecia que el primer año hay pérdida, pero de ahí en adelante, la empresa genera utilidades; las cuales crecen desde USD 10.509,19 en el segundo año hasta USD 34.281,36 en el quinto. Ver información en el Anexo 17.

Al cierre del periodo analizado, hay un total de USD 87.506,75 en utilidades acumuladas; este valor será reinvertido en la compra de un espacio para la fábrica.

Flujo de Efectivo Proyectado

La proyección de flujos de efectivo se ha calculado para un periodo de 5 años, Anexo 18. Desde el primer año de operación, la empresa tiene liquidez para cubrir las obligaciones y los gastos operativos; esto, en gran medida, gracias al esquema de ventas con anticipo que maneja. El saldo de efectivo es creciente debido a la decisión de acumular las utilidades con la visión de invertir en una planta propia.

Los principales ratios financieros constan en el Anexo 19.

Punto de Equilibrio

El cálculo del Punto de Equilibrio Contable y Financiero arroja como resultado que, el primer año se debe vender al menos 63 unidades de juegos de muebles, para cubrir todos los costos fijos. Mientras que para lograr un resultado de VAN igual a 0, se requiere vender 71 unidades.

La Mimbrera, tiene planificado iniciar sus actividades con ventas anuales de 83 unidades, una estimación conservadora y que, a su vez, asegura que se puede cubrir los costos con los ingresos, ver Anexo 20.

El TIR y el VAN

Con el fin de evaluar si La Mimbrera es un emprendimiento rentable, se procedió a calcular el VAN y la TIR a partir de los flujos de efectivo proyectados.

Con una tasa WACC de 15,14%, calculada en base a los supuestos detallados en el Anexo 21, este emprendimiento tiene como resultado un VAN

calculado de USD 34.344,46 y una TIR de 41.76%, lo que representa que es un proyecto positivo para invertir.

En el Anexo 22 se encuentran los cálculos del VAN y TIR a partir de los flujos de efectivo proyectados.

Análisis de Sensibilidad

Una vez que se cuenta con toda la información financiera del proyecto, se procede a realizar un análisis de sensibilidad para establecer qué efecto tiene, sobre el VAN y la TIR, un cambio en el número de unidades vendidas por una parte, y el precio, por otra. En ambos casos, las variables fluctúan en un $\pm 10\%$ respecto a la situación base, manteniendo la otra variable constante, según corresponda.

Cuando el total de unidades vendidas disminuye en un 10%, el VAN se reduce a USD 10.489,51 y la TIR a 23,21%, lo que señala que aún el negocio es rentable; sin embargo, al reducir el precio de venta en un 10%, el VAN resulta negativo USD (- 6.556,98), con lo que se concluye que el precio no debería ser menor al establecido como base.

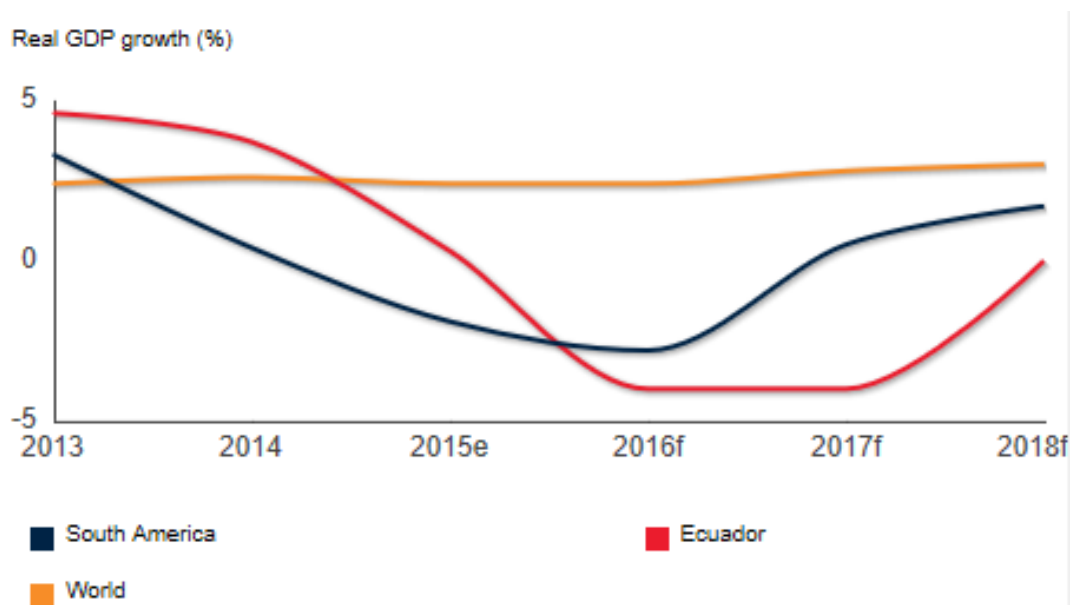
Por otro lado, se plantea un análisis del VAN y la TIR en dos escenarios adicionales al base. El primero considera un incremento en el precio del 10% y una disminución en el número de unidades vendidas en un 5%. El segundo presenta una reducción del precio de venta en 10% y un aumento en las unidades vendidas en un 5%. Con el primer escenario se obtiene un VAN y una TIR superior al base. En el caso del segundo, los resultados son también positivos aunque muy por debajo del base. En el Anexo 23 se puede acceder al detalle de los cuatro casos de sensibilidad considerados y a los escenarios.

BIBLIOGRAFÍA

- BCE. (2016). *Estadísticas, Comercio Exterior, Consulta de Totales por Producto*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/comercioExteriorBi/comercio/consultaTotXNandinConGraficoV2.jsp>
- BCE. (2016). *Indicadores de Coyuntura, Información del I Trimestre 2016, Resultados del Ciclo Económico del Ecuador*. Obtenido de Banco Central del Ecuador:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. Mexico: Pearson 5ta Edición.
- Porter, M. (1980). *Estrategia Competitiva*. New York, USA: Free Press.
- Ross, W. J. (2012). *Finanzas Corporativas*. Mexico DF: McGraw Hill Companies.
- SRI. (2016). *Estadísticas Multidimensionales*. Obtenido de SRI:
<https://declaraciones.sri.gob.ec/saiku-ui/>
- The World Bank. (2016). *Global Economic Prospects*. Obtenido de The World Bank: <http://www.worldbank.org/en/publication/global-economic-prospects#data>

ANEXOS

Anexo 1: Proyecciones económicas Ecuador



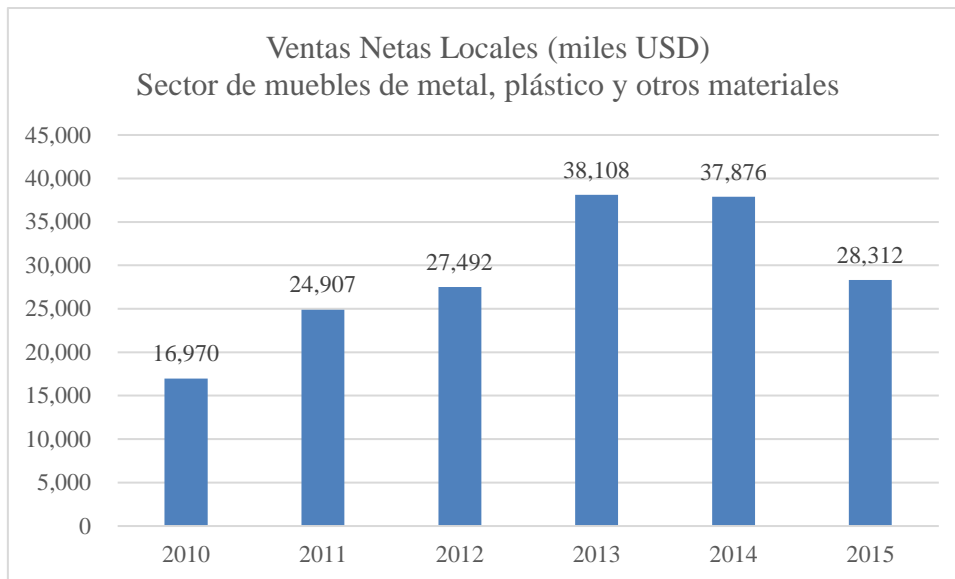
Anexo 2: Análisis Sectorial

Grado de rivalidad entre los competidores existentes

En el sector donde este emprendimiento funcionará se puede encontrar que hay competidores que ofrecen una variada gama de productos y entre ellos se incluye este tipo de bien; sin embargo, éste se entrega como un producto complementario que, por lo general, es importado.

Por otro lado, hay una serie de pequeños comerciantes que ofrecen muebles de tipo artesanal y que se encuentran concentrados en unas pocas plazas mayoristas.

Según el Servicios de Rentas Internas, las ventas en el sector de muebles de metal, plástico y otros materiales han tenido un descenso en los últimos dos años, debido a la implementación de imposiciones arancelarias que permitan salvaguardar el equilibrio de la balanza comercial (SRI, 2016). El sector se vio afectado por una carga impositiva del 40%, lo que derivó en una caída de las importaciones del 5% y 38% en los años 2014 y 2015, respectivamente. (BCE, 2016). Dado que hasta el año 2014 el sector presentaba un crecimiento sostenido, el mercado es atractivo para competidores que basan su negocio en la producción local.



Las empresas del sector que importan este bien y los productores locales no dan espacio para diferenciación ya que los muebles son en serie en la mayoría de los casos.

El proveedor de este tipo de bienes no entrega ningún beneficio adicional al cliente para una próxima compra, ya que las transacciones son poco frecuentes, por lo que el consumidor no tiene que enfrentar ningún costo de cambio.

Las barreras de salida de este sector son mínimas para los importadores, mientras que para los productores locales de muebles de plástico son altas por los activos especializados que se requiere para la fabricación de los bienes. Por otro lado, para los pequeños artesanos se identifican barreras de salida emocionales, dado que son emprendimientos personales.

En base a los puntos mencionados anteriormente, se puede determinar que la rivalidad del sector es media, por lo tanto, a largo plazo se espera que la rentabilidad sea estable.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dado que el sector oferta un producto no básico, que es poco explotado publicitariamente, no se ha visto la necesidad de desarrollar una industria a gran nivel que pueda generar beneficios por economías de escala.

Actualmente, se identifican muy pocas marcas reconocidas en el sector. Existe por ello una oportunidad para generar identidad con el consumidor si se oferta un producto diferenciado y hecho a su medida. Un nuevo competidor debe asegurar una experiencia de compra memorable por su servicio ya que las ocasiones de consumo del bien son escasas.

Los requerimientos de capital para iniciar una empresa que realice esta actividad son relativamente bajos y se destinarían básicamente a la compra de herramientas e insumos, el pago de arriendo o adquisición de un espacio para que funcione la fábrica y, en algunos casos, el showroom o local de venta; excepto en el caso de productos elaborados a base plástico, donde el capital requerido sería mayor dada la necesidad de maquinaria especializada.

Actualmente, existen medidas de ajuste a las importaciones, por lo que existe una ventaja para la fabricación local de este tipo de muebles.

Puesto que las barreras de entrada son bajas, hay una alta amenaza de entrada de competidores a este sector, lo que genera una rentabilidad decreciente.

Presión de productos sustitutos

Los muebles para exteriores requieren tener características particulares que resistan las diversas condiciones climáticas. Entre los materiales que confieren este distintivo se identifican al plástico, al hierro y al mimbre como sustitutos entre sí. Sin embargo, los muebles tienen una funcionalidad

específica que no puede ser remplazada por otro tipo de productos. Lo indicado origina que la rentabilidad del sector aumente.

Poder de negociación de los consumidores

El número de potenciales consumidores es alto y no se encuentran concentrados.

Con la expansión de los medios digitales, las redes sociales se han convertido en una de las principales fuentes de información de productos y servicios que requiere el consumidor.

Como se había señalado antes, el sector no ofrece posibilidades de diferenciación en el producto con respecto a la funcionalidad. El reto de las empresas que ingresen al mercado, es generar un valor agregado basado en la personalización y diseño.

Se puede concluir que el poder de negociación de los consumidores es alto, por lo que afecta negativamente a la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

Poder de negociación de los proveedores

El principal proveedor de las empresas de este sector es el productor de las materias primas, que, en el caso del hierro y el plástico, tiene un elevado poder de negociación debido a que su número es reducido. Por otra parte, los proveedores de fibras naturales están dispersos en las provincias de Esmeraldas y Manabí. Esto deriva que la rentabilidad sea baja a largo plazo, pues el poder de negociación de los proveedores es alto.

Anexo 3: Encuesta y resultados de la encuesta para definición de variables de mapa estratégico

ENCUESTA 1

* 1. Seleccione los 2 elementos que más valora el momento de comprar muebles exteriores para su hogar o negocio

- CALIDAD
- COMODIDAD
- DISEÑO
- ENTREGA A DOMICILIO
- FORMA DE PAGO
- GARANTÍA
- PRECIO
- TIEMPO DE ENTREGA

ENCUESTA 2

* 1. Ubique en una escala de 1 a 5, su impresión sobre la CALIDAD de los siguientes tipos de muebles para exteriores. (siendo 1 la más baja y 5 la más alta)

	1	2	3	4	5
MUEBLES DE HIERRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUEBLES DE PLÁSTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUEBLES DE MIMBRE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

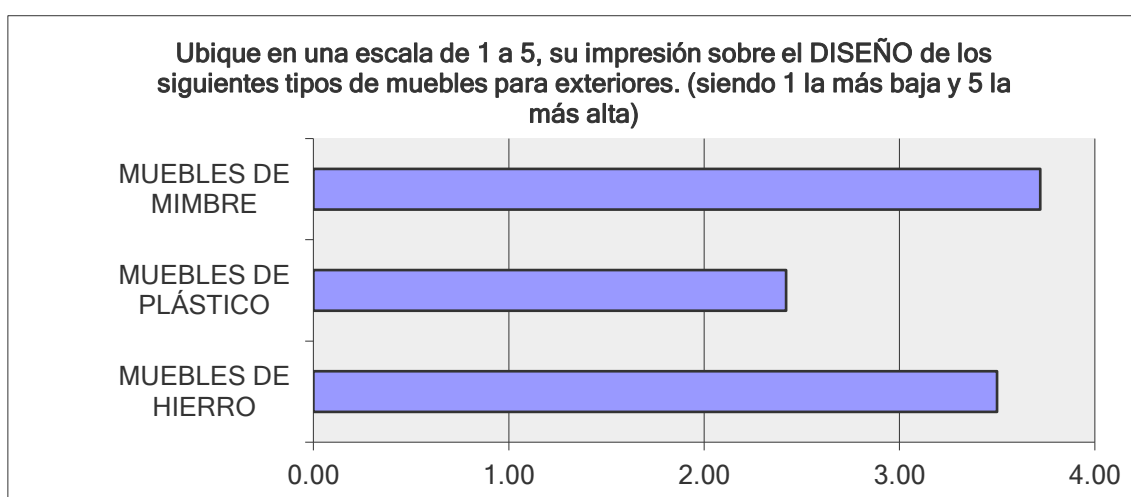
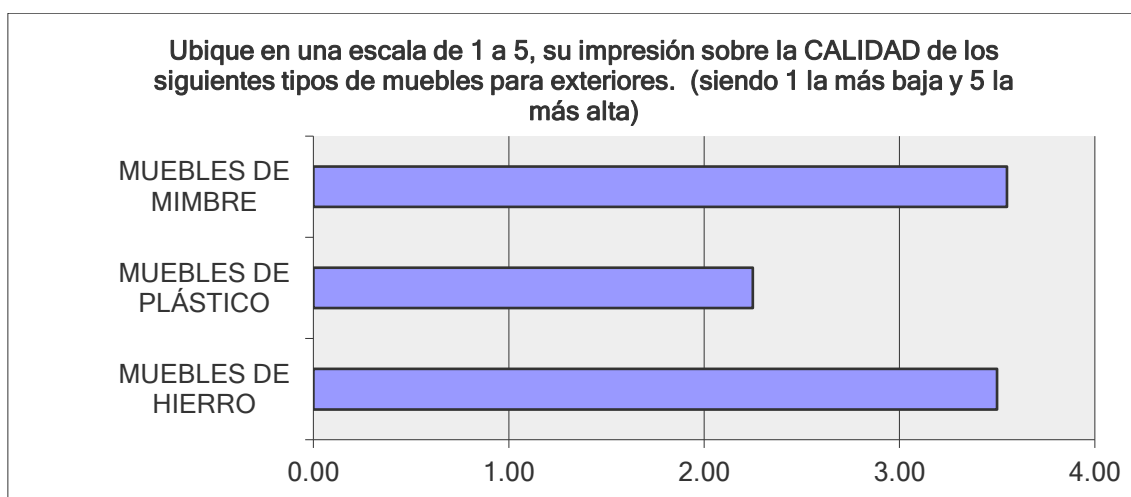
* 2. Ubique en una escala de 1 a 5, su impresión sobre el DISEÑO de los siguientes tipos de muebles para exteriores. (siendo 1 la más baja y 5 la más alta)

	1	2	3	4	5
MUEBLES DE HIERRO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUEBLES DE PLÁSTICO	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
MUEBLES DE MIMBRE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>


RESULTADOS DE ENCUESTA 1

Opciones de respuesta	Respuestas
MATERIAL	0,00% 0
CALIDAD	53,33% 16
COMODIDAD	50,00% 15
DISEÑO	53,33% 16
ENTREGA A DOMICILIO	3,33% 1
FORMA DE PAGO	0,00% 0
GARANTÍA	10,00% 3
PRECIO	26,67% 8
TIEMPO DE ENTREGA	3,33% 1
Total de encuestados: 30	

RESULTADOS DE ENCUESTA 2



Anexo 4: User Persona

		
ROL	Profesional	Profesional
Nombre	Camila	Juan
Ocupación	Ejecutiva	Ejecutivo
Edad	30	40
Ubicación	Zona urbana	Urbanización privada
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> -Cursó estudios de 4to nivel en el extranjero. -Tiene trabajo estable y con una jefatura a su cargo. -Soltera que ha invertido en su departamento propio, el cual tiene una pequeña área exterior. -Gusta de compartir reuniones con amigos. -Busca romper esquemas y diferenciarse a todo nivel. -Invierte su dinero en sí misma y en personalizar su espacio. 	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene estudios de 3er o 4to nivel. -Ocupa una posición gerencial en una empresa reconocida. -Casado y con familia. -Tiene una casa que cuenta con espacios externos donde se reúne con familia y amigos. -Busca comodidad para él y su familia. -Prioriza la calidad sobre el precio.

Anexo 5: Formato de encuesta cualitativa

* 1. ¿Cuál es tu sexo?

- Masculino
 Femenino

* 2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 17 o menos
 18-20
 21-29
 30-39
 40-49
 50-59
 60 o más

* 3. ¿Qué material para muebles utilizas o utilizarías para las áreas exteriores de tu casa o negocio?

* 4. ¿Por qué razón escogerías ese material?

* 5. ¿Dónde compras o comprarías muebles de ese material?

* 6. ¿Qué servicio adicional valorarías al momento de adquirir este producto?

* 7. ¿Comprarías muebles de mimbre para tu hogar o negocio? ¿Por qué?

* 8. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por 1 juego de sala compuesto de: 1 sofá de 2 puestos, 2 sofás individuales y 1 mesa, elaborados en mimbre?

* 9. ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por adquirir este producto con diseño personalizado?

Anexo 6: Formato de encuesta cuantitativa

* 1. ¿Cuál es tu sexo?

- Masculino
- Femenino

* 2. ¿Cuál es tu grupo de edad?

- 17 o menos
- 18-20
- 21-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

* 3. ¿Alquilas o eres propietario(a) de tu casa?

- Alquilo
- Soy propietario(a)
- Otro (Por favor especificar)

* 4. ¿Qué material para muebles utilizas o utilizarías para las áreas exteriores de tu casa o negocio?

- Hierro
- Mimbres
- Plástico
- Otro (especifique)

* 5. ¿Por qué razón escogerías ese material?

- Calidad
- Comodidad
- Diseño
- Precio
- Durabilidad

* 6. ¿Dónde compras o comprarías estos muebles?

- Almacenes de muebles
- Showroom de Diseñadores
- Mercados Artesanales
- Tiendas departamentales
- Tiendas on line

* 7. ¿Conoces de tiendas que te ofrecen diseño personalizado de muebles de mimbre?

- No
- Sí (¿Cuáles?)

* 8. ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por 1 juego de sala compuesto de: 1 sofá de 2 puestos, 2 sofás individuales y 1 mesa, elaborados en mimbre?

- 500 a 700 USD
- 700 a 1.000 USD
- 1.000 a 1.300 USD
- 1.300 a 1.600 USD

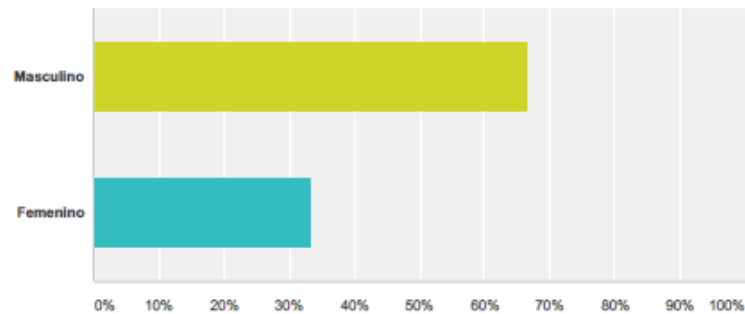
* 9. ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por adquirir este producto con diseño personalizado?

- 100 a 200 USD
- 200 a 400 USD
- Más de 400 USD

Anexo 7: Resultados de encuesta cuantitativa

Q1 ¿Cuál es tu sexo?

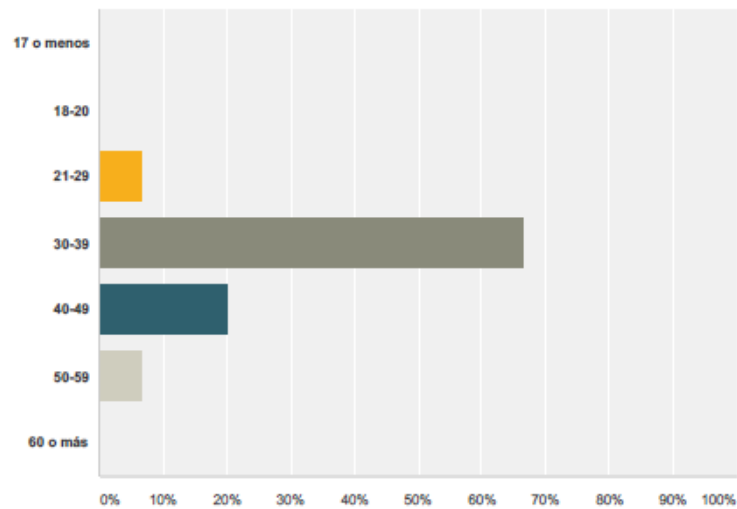
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
Masculino	66,67%	20
Femenino	33,33%	10
Total		30

Q2 ¿Cuál es tu grupo de edad?

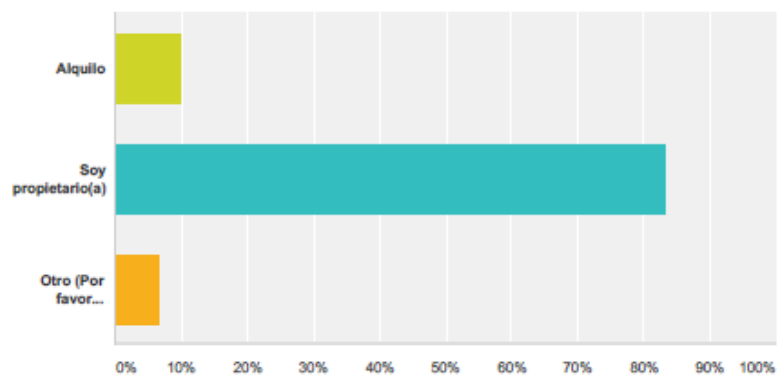
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
17 o menos	0,00%	0
18-20	0,00%	0
21-29	6,67%	2
30-39	66,67%	20
40-49	20,00%	6
50-59	6,67%	2
60 o más	0,00%	0
Total		30

Q3 ¿Alquilas o eres propietario(a) de tu casa?

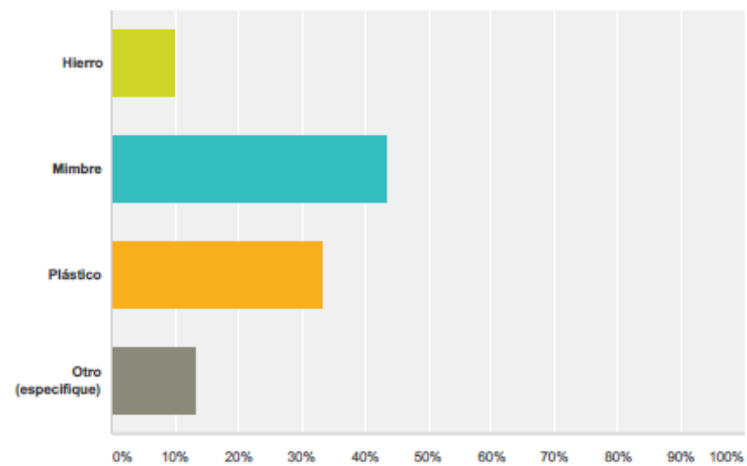
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Alquilo	10,00%	3
Soy propietario(a)	83,33%	25
Otro (Por favor especificar)	6,67%	2
Total		30

Q4 ¿Qué material para muebles utilizas o utilizarías para las áreas exteriores de tu casa o negocio?

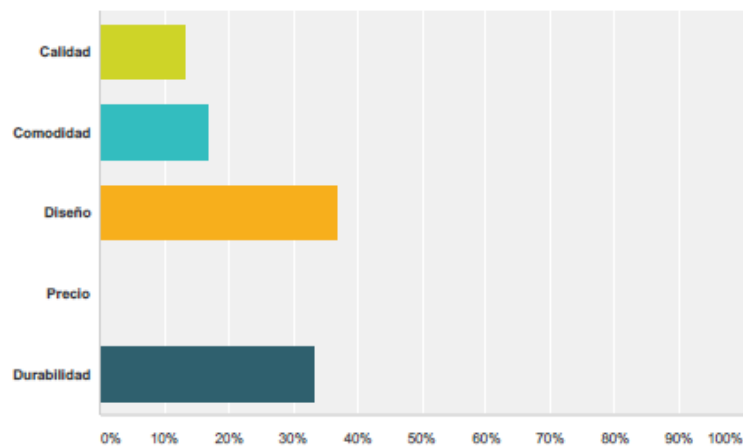
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	
Hierro	10,00%	3
Mimbre	43,33%	13
Plástico	33,33%	10
Otro (especifique)	13,33%	4
Total		30

Q5 ¿Por qué razón escogerías ese material?

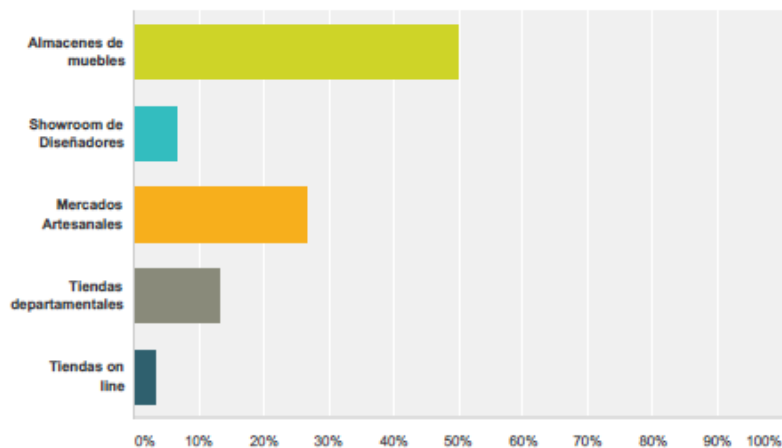
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Calidad	13,33% 4
Comodidad	16,67% 5
Diseño	36,67% 11
Precio	0,00% 0
Durabilidad	33,33% 10
Total	30

Q6 ¿Dónde compras o comprarías estos muebles?

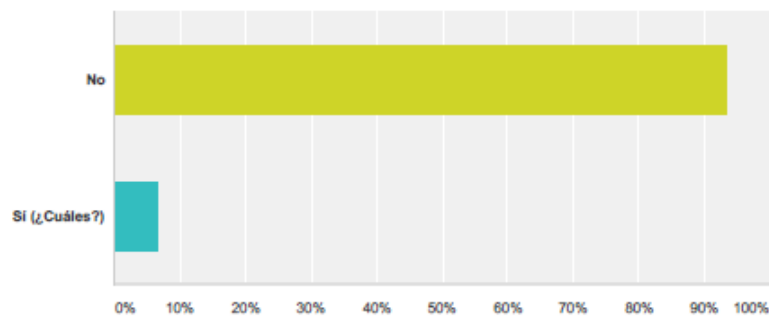
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas
Almacenes de muebles	50,00% 15
Showroom de Diseñadores	6,67% 2
Mercados Artesanales	26,67% 8
Tiendas departamentales	13,33% 4
Tiendas on line	3,33% 1
Total	30

Q7 ¿Conoces de tiendas que te ofrecen diseño personalizado de muebles de mimbre?

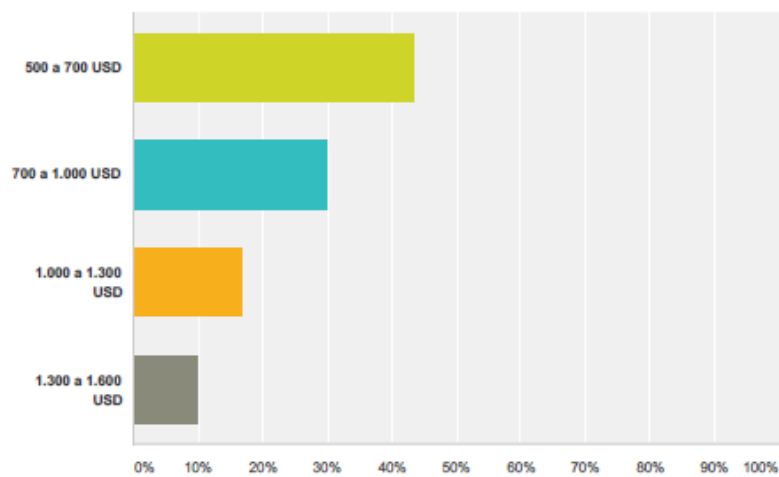
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Contador
No	93,33%	28
Sí (¿Cuáles?)	6,67%	2
Total		30

Q8 ¿Qué precio estarías dispuesto a pagar por 1 juego de sala compuesto de: 1 sofá de 2 puestos, 2 sofás individuales y 1 mesa, elaborados en mimbre?

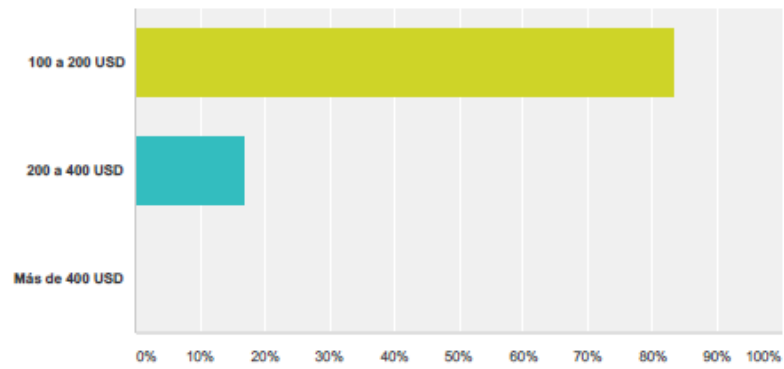
Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Contador
500 a 700 USD	43,33%	13
700 a 1.000 USD	30,00%	9
1.000 a 1.300 USD	16,67%	5
1.300 a 1.600 USD	10,00%	3
Total		30

Q9 ¿Cuánto más estarías dispuesto a pagar por adquirir este producto con diseño personalizado?

Respondido: 30 Omitido: 0



Opciones de respuesta	Respuestas	Cantidad
100 a 200 USD	83,33%	25
200 a 400 USD	16,67%	5
Más de 400 USD	0,00%	0
Total		30

Anexo 8: Análisis FODA

FORTALEZAS

1. Enfoque en la prestación de servicio de diseño personalizado.
2. Aseguramiento de calidad .
3. Oferta de servicios en línea.
4. Optimización de costos fijos.
5. Clientes en búsqueda de exclusividad.

DEBILIDADES

1. Producto con baja frecuencia de compra y alto desembolso.
2. Desconocimiento del consumidor del material y características.
3. Escasa mano de obra calificada.
4. Dificultad de accesibilidad a fuentes de materia prima.

OPORTUNIDADES

1. Tendencia a compras online.
2. Tendencia a uso de productos de fibras naturales.
3. Productos similares importados con carga arancelaria alta.

AMENAZAS

1. Competidores que entregan productos sustitutos, no diferenciados, a menor precio.

Anexo 9: Hojas de Vida

FRANCISCA BUSTOS MONTOYA

Ingeniera en Computación, con Diplomado en Administración de Proyectos PMBOK y Certificación Scrum Master, actualmente cursando el segundo año del MBA en la USFQ.

EXPERIENCIA

LOGIC STUDIO S.A. (Agosto 2011–Actualidad)

Cargo: Gerente de Operaciones. (Septiembre 2012–Actualidad) -

- Gestionar al personal operativo en base a los proyectos de la empresa y coordinar lo que corresponda con el área de Talento Humano.
- Apoyar a los Gerentes de proyectos en temas específicos relacionadas a la gestión de los proyectos y ayudar en los conflictos que se pudieran dar con el cliente y con sus equipos de trabajo.
- Elaborar y dar seguimiento mensual a la rentabilidad de cada proyecto, y enviar las alertas a las áreas correspondientes en caso de que se requiera.
- Apoyar en el desarrollo o control de procesos de la empresa.

Nivel de reporte: Gerencia General

Cargo: Gerente de Proyectos. (Agosto 2011-Actualidad)

- Dar seguimiento y controlar los proyectos que se mantiene con clientes nacionales e internacionales - VSBLTY (USA), Corporación Financiera Nacional, Banco Internacional, Municipio de Quito, COBIS, NOVAECUADOR, EQUIFAX, IDOM, KFC, ESAGE(USA), entre otros.
- Gestionar la comunicación adecuada con el cliente y los involucrados en el proyecto

Nivel de reporte: Gerencia de Operaciones

TRANSTOOLS ECUADOR S.A. (Enero 2003–Noviembre 2010)

Cargo: Gerente. (Septiembre 2008–Noviembre 2010)

- Coordinar la asignación de personal local y extranjero a los proyectos de la empresa.
- Dar seguimiento al flujo de caja de la compañía e informar al director de la división internacional.
- Dar seguimiento al cumplimiento de los contratos de la compañía.

Nivel de reporte: Director Internacional

Cargo: Líder de Proyectos. (Marzo 2007–Agosto 2008)

- Dirigir el desarrollo e implantación de los proyectos y planificar y controlar el cronograma de trabajo, del personal asignado a las diferentes tareas.

Cargo: Analista Programador. (Enero 2003–Febrero 2007)

- Realizar el análisis, diseño y desarrollo de sistemas personalizados y capacitar a usuarios finales de los diferentes subsistemas a nivel nacional.

EXCO/MINISTERIO DE ENERGIA Y MINAS. (Febrero 2002–Diciembre 2002)

Cargo: Programador.

- Desarrollo de Sistemas para la Dirección Nacional de Hidrocarburos, módulo de Exploración y Explotación y capacitación a personal de la empresa en el uso del sistema.

FOSFORERA ECUATORIANA (Septiembre 1997 – Diciembre 1999)

Cargo: Analista Programador.

- Desarrollar aplicación para cálculo de eficiencias y primas, asistencia a los usuarios, soporte y capacitación en herramientas ofimáticas.

FORMACION PROFESIONAL

- **2015-Actualidad. MBA**
Universidad San Francisco de Quito
- **2010. Administración de Proyectos PMBOK.**

Tecnológico de Monterrey.

- **1998-2000. Título obtenido: Ingeniero en Computación y Ciencias de la Informática.**

Universidad Politécnica Javeriana.

- **1994-1997. Título obtenido: Tecnólogo en Informática Esp. Análisis de Sistemas.**

Instituto Tecnológico Israel.

CURSOS Y SEMINARIOS

- 2012. Certified SCRUM Master. SAMASAT.

IDIOMAS

- Inglés: Conocimiento avanzado

COMPETENCIAS

- Planificación operativa
- Gestión de servicios TI
- Gestión de equipos de trabajo
- Gestión de relaciones con clientes
- Costeo de Proyectos
- Definición de procesos
- Software Project Management
- Metodologías Agiles, Scrum

MARÍA JOSÉ AMPUDIA MOYA

Ingeniera Química, actualmente cursando el segundo año del MBA en la USFQ.

EXPERIENCIA

QUALA ECUADOR S.A. (Enero 2012–Actualidad)

Cargo: Jefe de Investigación, Desarrollo e Innovación.

(Febrero 2016–Actualidad)

- Liderazgo de los proyectos de desarrollo y sostenimiento de productos de consumo masivo de la categoría de cuidado personal, oral y del hogar.
- Coordinación de actividades entre grupos interdisciplinarios y proveedores externos.
- Responsable de la formulación, diseño de procesos productivos y escalamiento industrial, asegurando la rentabilidad, calidad, cumplimiento regulatorio y oportunidad de los lanzamientos.

Nivel de reporte: Dirección Investigación, Desarrollo e Innovación

Cargo: Ingeniera de Investigación, Desarrollo e Innovación.

(Enero 2012–Febrero 2016).

- Implementación de proyectos de desarrollo y sostenimiento de productos de consumo masivo.
- Encargado de la formulación, diseño de procesos productivos y escalamiento industrial.

Nivel de reporte: Dirección Investigación, Desarrollo e Innovación

LABORATORY OF CHEMICAL TECHNOLOGY - GENT UNIVERSITEIT, GENT - BÉLGICA (Julio–Septiembre 2011)

Cargo: Pasante.

- Estudio de craqueo de hidrocarburos a escala laboratorio.

Nivel de reporte: Prof. Dr. ir. Van Geem Kevin

SIKA TECHNOLOGY AG., ZURICH – SUIZA (Junio-Septiembre 2010)

Cargo: Pasante.

- Implementación de diferentes herramientas para la caracterización de las propiedades físicas y reológicas (mezcla, fluidez y fraguado) de materiales de construcción. Estudio del efecto de la adición de diversos plastificantes en las propiedades reológicas de la mezcla en la producción de planchas de gypsum.

Nivel de reporte: Dr. Didier Lootens

FORMACION PROFESIONAL

- **2015-Actualidad. MBA**

Universidad San Francisco de Quito

- **2005-2011. Título obtenido: Ingeniería Química**

Universidad San Francisco de Quito

Beca Newton– Ciencias e Ingeniería – GPA 3.91/4.

Tesis: *Investigación de las Condiciones Óptimas y de la Cinética del Proceso de Biodigestión Anaerobia de Desechos Orgánicos Agroindustriales y Estiércol Vacuno*, dirigida por Dr. Ing. Daniela Almeida.

- **2004. Bachiller con honores Físico-Matemático**

Unidad Educativa Letort

CURSOS Y SEMINARIOS

- 2002. Suficiencia en el idioma inglés. ESPE

IDIOMAS

- Inglés: Conocimiento avanzado

COMPETENCIAS

- Orientación al logro
- Claridad de propósito
- Trabajo en equipo
- Organización y seguimiento

MARÍA FERNANDA ARIAS BARAHONA

Diseñadora gráfica multidisciplinaria, mis áreas de especialidad en el diseño me permiten realizar proyectos desde su conceptualización hasta dirección de arte y ejecución.

EXPERIENCIA

GEOMETRY GLOBAL (Julio 2014–Abril 2016)

Cargo: Head of Art (Directora del departamento gráfico).

UMA DIGITAL (Septiembre 2013–Julio 2014)

Cargo: Directora de Arte Senior.

MARURI – GREY ECUADOR (Enero 2012–Septiembre 2013)

Cargo: Directora de Arte Senior.

PUBLICITAS SAATCHI & SAATCHI ECUADOR (Enero 2010–Diciembre 2012)

Cargo: Directora de Arte Junior.

TBWA ECUADOR (Febrero 2009–Diciembre 2009)

Cargo: Diseñadora gráfica

FORMACION PROFESIONAL

- **2016. Diseño de mueble**
Central Saint Matins University – Londres (online)
- **2014. High end and Beauty & Fashion retouching (Natalia Taffarell)**
UDLA
- **2014. Lettering Workshop (Mary Kate McDevitt)**
Skillshare(online)
- **2004-2008. Título obtenido: Diseño gráfico publicitario**

Universidad Tecnológica Equinoccial

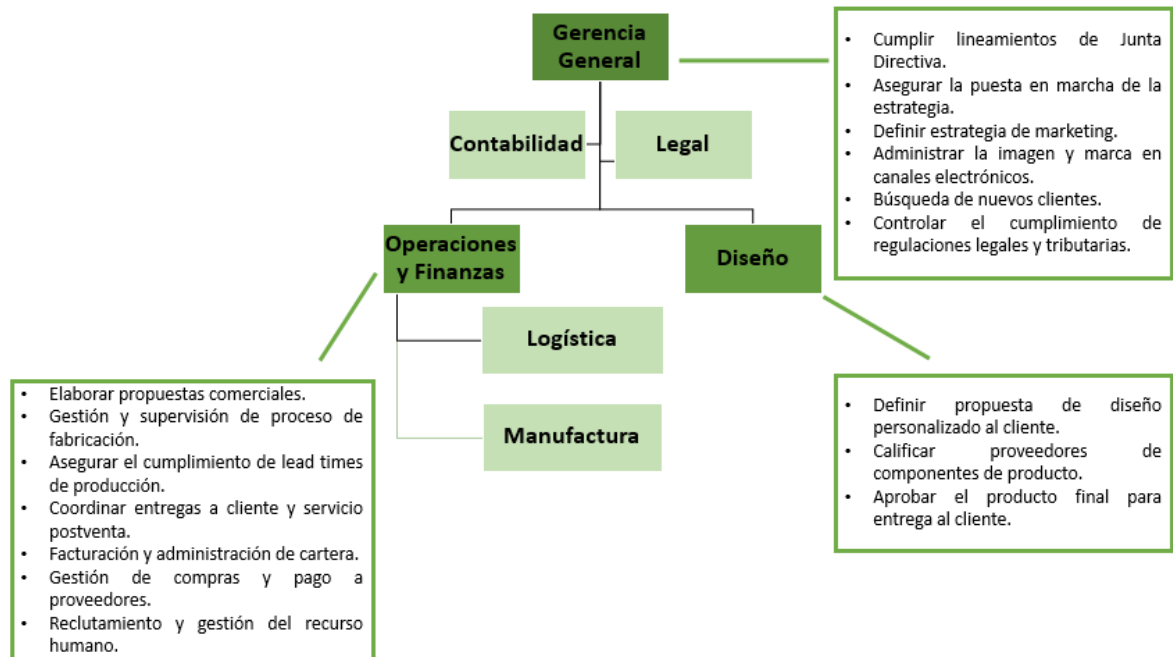
IDIOMAS

- Inglés: Conocimiento avanzado
- Francés: Conocimiento medio

COMPETENCIAS

- Creatividad
- Innovación
- Trabajo en equipo
- Proactividad
- Planificación estratégica

Anexo 10: Organigrama



Anexo 11: Supuestos

SUPUESTOS DEL PROYECTO		
% Incremento anual de sueldos y precios	2.39%	
% Incremento anual de ventas	10%	
Precio de Venta 1er Año	\$ 1,600.00	
Cuentas por cobrar	30	días
Cuentas por pagar	de contado	
Anticipo clientes	50%	de anticipo y 50% contra entrega
Costo Diseño inicial	\$ 2,500.00	
Alquiler mensual para año 1	\$ 500.00	
Capital Inicial	\$25,000.00	71%
Financiamiento	\$ 10,000.00	29%

Anexo 12: Financiamiento Externo

CONDICIONES DE FINANCIAMIENTO	
Monto del crédito:	\$10,000.00
Tasa de interés (anual):	17.3%
Número de pagos (mensuales):	24
Pago (mensual):	\$495.87

AÑO	PAGO INTERES	PAGO CAPITAL	SALDO
1	\$1,378.74	\$4,571.64	\$5,428.36
2	\$522.02	\$5,428.36	\$0.00

Anexo 13: Detalle de Inversión

INVERSIÓN INICIAL	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
ACTIVOS FIJOS			
EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			
Computadora	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Impresora multifunción	1	\$ 300.00	\$ 300.00
TOTAL EQUIPOS DE COMPUTACIÓN			\$ 1,000.00
HERRAMIENTAS Y PLANTA			
Juego de herramientas	1	\$ 100.00	\$ 100.00
Soldadora	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Sierra automática	1	\$ 200.00	\$ 200.00
Estantes de bodega	1	\$ 200.00	\$ 200.00
TOTAL HERRAMIENTAS Y PLANTA			\$ 1,000.00
TOTAL ACTIVOS FIJOS			\$ 2,000.00
CAPITAL DE TRABAJO			
GASTOS GENERALES			
Constitución de la empresa	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
Gastos legales	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Permisos municipales	1	\$ 500.00	\$ 500.00
Página web	1	\$ 6,000.00	\$ 6,000.00
Sistema de alarma	1	\$ 700.00	\$ 700.00
Garantía arriendo	1	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Material POP	1	\$ 2,100.00	\$ 2,100.00
Diseño de juegos inventario	1	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00
TOTAL GASTOS GENERALES			\$ 15,800.00
INVENTARIO INICIAL			
Materias primas	1	\$ 3,762.00	\$ 3,762.00
TOTAL INVENTARIO INICIAL			\$ 3,762.00
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO			\$ 19,562.00
TOTAL INVERSIÓN INICIAL			\$ 21,562.00

Anexo 14: Detalle de la Situación Laboral

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ADMINISTRATIVOS						
Gerente General	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,287.28	\$ 12,581.44	\$ 12,882.64	\$ 13,191.05
Gerente Operaciones	\$ 1,000.00	\$ 12,000.00	\$ 12,287.28	\$ 12,581.44	\$ 12,882.64	\$ 13,191.05
TOTAL SUELDOS		\$ 24,000.00	\$ 24,574.56	\$ 25,162.87	\$ 25,765.27	\$ 26,382.09
TOTAL IESS	11.15%	\$ 2,676.00	\$ 2,740.06	\$ 2,805.66	\$ 2,872.83	\$ 2,941.60
Décimo Tercero		\$ 2,000.00	\$ 2,047.88	\$ 2,096.91	\$ 2,147.11	\$ 2,198.51
Décimo Cuarto	\$ 375.00	\$ 750.00	\$ 767.96	\$ 786.34	\$ 805.16	\$ 824.44
Fondos de Reserva	8.33%	\$ -	\$ 2,047.87	\$ 2,096.90	\$ 2,147.10	\$ 2,198.50
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		\$ 2,750.00	\$ 4,863.71	\$ 4,980.14	\$ 5,099.37	\$ 5,221.45
TOTAL ADMINISTRATIVOS		\$ 29,426.00	\$ 32,178.33	\$ 32,948.68	\$ 33,737.47	\$ 34,545.15
OPERATIVOS						
EMP 1	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,914.91	\$ 5,032.57	\$ 5,153.05	\$ 5,276.42
EMP 2	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,914.91	\$ 5,032.57	\$ 5,153.05	\$ 5,276.42
EMP 3	\$ 400.00	\$ 4,800.00	\$ 4,914.91	\$ 5,032.57	\$ 5,153.05	\$ 5,276.42
EMP 4	\$ 400.00				\$ 5,153.05	\$ 5,276.42
TOTAL SUELDOS		\$ 14,400.00	\$ 14,744.74	\$ 15,097.72	\$ 20,612.22	\$ 21,105.68
TOTAL IESS	11.15%	\$ 1,605.60	\$ 1,644.04	\$ 1,683.40	\$ 2,298.26	\$ 2,353.28
Décimo Tercero		\$ 1,200.00	\$ 1,228.73	\$ 1,258.14	\$ 1,717.68	\$ 1,758.81
Décimo Cuarto	\$ 375.00	\$ 1,125.00	\$ 1,151.93	\$ 1,179.51	\$ 1,610.33	\$ 1,648.88
Fondos de Reserva	8.33%	\$ -	\$ 1,228.72	\$ 1,258.14	\$ 1,717.68	\$ 1,758.80
TOTAL BENEFICIOS SOCIALES		\$ 2,325.00	\$ 3,609.38	\$ 3,695.79	\$ 5,045.69	\$ 5,166.49
TOTAL OPERATIVOS		\$ 18,330.60	\$ 19,998.16	\$ 20,476.91	\$ 27,956.17	\$ 28,625.45
TOTAL SUELDOS		\$ 47,756.60	\$ 52,176.49	\$ 53,425.59	\$ 61,693.65	\$ 63,170.59

Anexo 15: Depreciación de los Activos

Activo	DEPRECIACIÓN / AMORTIZACIÓN						
	Valor de compra	Años de depreciación	1	2	3	4	5
Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles	\$ 1,700.00	10	\$ 170.00	\$ 170.00	\$ 170.00	\$170.00	\$170.00
Constitución y otros	\$ 3,500.00	3	\$1,166.67	\$1,166.67	\$1,166.67		
Equipos de cómputo y software	\$ 7,000.00	3	\$2,333.33	\$2,333.33	\$2,333.33		
Material POP	\$ 4,600.00	3	\$1,533.33	\$1,533.33	\$1,533.33		

Anexo 16: Detalle de Inventarios

INVENTARIO DE MATERIA PRIMA						
USD	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inventario inicial	\$0.00	\$3,762.00	\$4,788.00	\$5,252.81	\$5,737.14	\$6,241.64
Compras	\$3,762.00	\$27,360.00	\$32,217.25	\$36,215.67	\$41,488.53	\$48,120.94
Inventario usado en producción PT	\$0.00	\$26,334.00	\$31,752.44	\$35,731.34	\$40,984.03	\$46,091.79
Inventario final	\$3,762.00	\$4,788.00	\$5,252.81	\$5,737.14	\$6,241.64	\$8,270.79

Anexo 17: Estados Financieros

LA MIMBRERA						
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
Ingreso por ventas	\$ 116,800.00	\$ 148,759.00	\$ 167,500.00	\$ 192,189.00	\$ 216,264.00	
Costo de ventas	(43,296.60)	\$ (51,717.84)	\$ (56,174.72)	\$ (68,905.87)	\$ (74,682.08)	
UTILIDAD BRUTA	\$73,503.40	\$97,041.16	\$111,325.28	\$123,283.13	\$141,581.92	
Gastos de administración	\$ (9,180.00)	\$ (9,399.77)	\$ (9,624.80)	\$ (9,855.22)	\$ (10,091.15)	
Gastos de promoción y exhibición	\$ (4,301.24)	\$ (4,404.21)	\$ (4,509.65)	\$ (4,617.61)	\$ (4,728.16)	
Gasto de ventas	\$ (14,600.00)	\$ (18,587.83)	\$ (20,920.04)	\$ (23,992.37)	\$ (26,985.11)	
Gasto por depreciación	\$ (2,870.00)	\$ (2,870.00)	\$ (2,870.00)	\$ (170.00)	\$ (170.00)	
Gasto por amortización	\$ (2,333.33)	\$ (2,333.33)	\$ (2,333.33)	\$ -	\$ -	
Gasto de arriendo	\$ (6,000.00)	\$ (6,143.64)	\$ (6,290.72)	\$ (6,441.32)	\$ (6,595.52)	
Gasto logística transporte	\$ (3,650.00)	\$ (4,658.93)	\$ (5,242.27)	\$ (6,011.90)	\$ (6,760.41)	
Gastos de salarios	\$ (24,000.00)	\$ (24,574.56)	\$ (25,162.87)	\$ (25,765.27)	\$ (26,382.09)	
Aportaciones sociales	\$ (5,426.00)	\$ (7,603.77)	\$ (7,785.80)	\$ (7,972.20)	\$ (8,163.05)	
UTILIDAD ANTES DE IMP., INT. Y PART. (EBITDA)	\$ 1,142.83	\$16,465.12	\$ 26,585.79	\$ 38,457.25	\$ 51,706.43	
Gastos de intereses	\$ (1,378.74)	\$ (522.02)	\$ -	\$ -	\$ -	
Participación utilidades empleados	\$ (171.42)	\$ (2,469.77)	\$ (3,987.87)	\$ (5,768.59)	\$ (7,755.96)	
UTILIDAD O PERDIDA NETA ANTES DE IMPUESTOS	\$ (407.34)	\$13,473.32	\$ 22,597.93	\$ 32,688.66	\$ 43,950.46	
Impuesto a la renta	\$ -	\$ (2,964.13)	\$ (4,971.54)	\$ (7,191.51)	\$ (9,669.10)	
UTILIDAD NETA	\$ (407.34)	\$10,509.19	\$ 17,626.38	\$ 25,497.16	\$ 34,281.36	

LA MIMBRERA						
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS						
Activos Corrientes						
Efectivo	\$ 13,438.00	\$ 19,439.78	\$ 34,683.86	\$ 61,560.73	\$ 90,915.22	\$ 127,998.25
Inventario MP	\$ 3,762.00	\$ 4,788.00	\$ 5,252.81	\$ 5,737.14	\$ 6,241.64	\$ 8,270.79
Inventario PT		\$ 1,368.00	\$ 1,400.75	\$ 1,434.28	\$ 1,468.62	\$ 1,503.78
Total Activos Corrientes	\$17,200.00	\$25,595.78	\$41,337.42	\$ 68,732.15	\$ 98,625.48	\$137,772.82
Activos No Corrientes						
Constitución compañía	\$ 3,500.00	\$ 3,500.00	\$ 2,333.33	\$ 1,166.67	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada		\$ (1,166.67)	\$ (1,166.67)	\$ (1,166.67)	\$ -	\$ -
Maquinaria y equipos	\$ 1,700.00	\$ 1,700.00	\$ 1,530.00	\$ 1,360.00	\$ 1,190.00	\$ 1,020.00
(-) Depreciación acumulada		\$ (170.00)	\$ (170.00)	\$ (170.00)	\$ (170.00)	\$ (170.00)
Equipos de cómputo y software	\$ 7,000.00	\$ 7,000.00	\$ 4,666.67	\$ 2,333.33	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada		\$ (2,333.33)	\$ (2,333.33)	\$ (2,333.33)	\$ -	\$ -
Material POP	\$ 4,600.00	\$ 4,600.00	\$ 3,066.67	\$ 1,533.33	\$ -	\$ -
(-) Depreciación acumulada		\$ (1,533.33)	\$ (1,533.33)	\$ (1,533.33)	\$ -	\$ -
Rentas anticipadas	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Total Activos No Corrientes	\$17,800.00	\$12,596.67	\$ 7,393.33	\$ 2,190.00	\$ 2,020.00	\$ 1,850.00
TOTAL ACTIVOS	\$35,000.00	\$38,192.44	\$48,730.75	\$ 70,922.15	\$100,645.48	\$139,622.82
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos Corrientes						
Anticipos de clientes	\$ -	\$ 8,000.00	\$ 8,195.00	\$ 9,234.50	\$ 9,460.00	\$ 9,691.00
Total Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 8,000.00	\$ 8,195.00	\$ 9,234.50	\$ 9,460.00	\$ 9,691.00
Pasivos No Corrientes						
Préstamos a largo plazo	\$ 10,000.00	\$ 5,428.36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuesto a la renta por pagar	\$ -	\$ -	\$ 2,964.13	\$ 4,971.54	\$ 7,191.51	\$ 9,669.10
Participación de utilidades por pagar	\$ -	\$ 171.42	\$ 2,469.77	\$ 3,987.87	\$ 5,768.59	\$ 7,755.96
Total Pasivos Corrientes	\$10,000.00	\$ 5,599.78	\$ 5,433.90	\$ 8,959.41	\$ 12,960.09	\$ 17,425.07
Patrimonio						
Capital social	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00	\$ 25,000.00
Utilidades acumuladas	\$ -	\$ -	\$ (407.34)	\$ 10,101.85	\$ 27,728.23	\$ 53,225.39
Utilidad Neta	\$ -	\$ (407.34)	\$ 10,509.19	\$ 17,626.38	\$ 25,497.16	\$ 34,281.36
Total Patrimonio	\$25,000.00	\$24,592.66	\$35,101.85	\$ 52,728.23	\$ 78,225.39	\$112,506.75
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	\$35,000.00	\$38,192.44	\$48,730.75	\$ 70,922.15	\$100,645.48	\$139,622.82

Anexo 18: Flujos de Caja

LA MIMBRERA						
FLUJOS DE CAJA PROYECTADOS						
	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN						
Cobro clientes		\$ 124,800.00	\$ 148,954.00	\$ 168,539.50	\$ 192,414.50	\$ 216,495.00
Pago MOD		\$ (18,330.60)	\$ (19,998.16)	\$ (20,476.91)	\$ (27,956.17)	\$ (28,625.45)
Pago servicios administrativos		\$ (9,180.00)	\$ (9,399.77)	\$ (9,624.80)	\$ (9,855.22)	\$ (10,091.15)
Pago publicidad		\$ (4,301.24)	\$ (4,404.21)	\$ (4,509.65)	\$ (4,617.61)	\$ (4,728.16)
Pago salarios y aportaciones sociales		\$ (29,426.00)	\$ (32,178.33)	\$ (32,948.68)	\$ (33,737.47)	\$ (34,545.15)
Pago logística (transporte)		\$ (3,650.00)	\$ (4,658.93)	\$ (5,242.27)	\$ (6,011.90)	\$ (6,760.41)
Pago comisiones		\$ (14,600.00)	\$ (18,587.83)	\$ (20,920.04)	\$ (23,992.37)	\$ (26,985.11)
Pago arriendo		\$ (6,000.00)	\$ (6,143.64)	\$ (6,290.72)	\$ (6,441.32)	\$ (6,595.52)
Pago proveedores		\$ (27,360.00)	\$ (32,217.25)	\$ (36,215.67)	\$ (41,488.53)	\$ (48,120.94)
Pago impuestos		\$ -	\$ -	\$ (2,964.13)	\$ (4,971.54)	\$ (7,191.51)
Pago utilidades		\$ -	\$ (171.42)	\$ (2,469.77)	\$ (3,987.87)	\$ (5,768.59)
Pago renta anticipada		\$ (1,000.00)				
EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE OPERACIÓN		\$ (1,000.00)	\$ 11,952.16	\$ 21,194.46	\$ 26,876.87	\$ 29,354.50
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN						
Adquisición de activos		\$ (17,062.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Constitución de empresa		\$ (3,500.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE INVERSIÓN		\$ (20,562.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJOS DE EFECTIVO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN						
Aporte Socios		\$ 25,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Nuevos Préstamos		\$ 10,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Pago de Préstamos		\$ -	\$ (4,571.64)	\$ (5,428.36)	\$ -	\$ -
Pago de Intereses		\$ -	\$ (1,378.74)	\$ (522.02)	\$ -	\$ -
EFFECTIVO NETO EN ACTIVIDADES DE FINANCIACIÓN		\$ 35,000.00	\$ (5,950.38)	\$ (5,950.38)	\$ -	\$ -
VARIACIÓN NETA DE EFECTIVO		\$ 13,438.00	\$ 6,001.78	\$ 15,244.08	\$ 26,876.87	\$ 29,354.50
SALDO DEL EFECTIVO AL INICIO DEL AÑO		\$ -	\$ 13,438.00	\$ 19,439.78	\$ 34,683.86	\$ 61,560.73
SALDO DEL EFECTIVO AL FIN DEL AÑO		\$ 13,438.00	\$ 19,439.78	\$ 34,683.86	\$ 61,560.73	\$ 90,915.22

Anexo 19: Razones Financieras

LA MIMBRERA					
RAZONES FINANCIERAS					
	1	2	3	4	5
$Razón\ Circulante = \frac{Activo\ Circulante}{Pasivo\ Circulante} =$	3.20	5.04	7.44	10.43	14.22
$Razón\ Rápida = \frac{Activo\ Circulante - Inventario}{Pasivo\ Circulante} =$	2.43	4.23	6.67	9.61	13.21
$Razón\ Efectivo = \frac{Efectivo}{Pasivo\ Circulante} =$	2.43	4.23	6.67	9.61	13.21
$Razón\ Deuda\ Total = \frac{Activo\ Total - Capital\ Total}{Activo\ Total} =$	0.36	0.28	0.26	0.22	0.19
$Multiplcador\ de\ Capital = \frac{Activos\ Totales}{Capital\ Total} =$	1.55	1.39	1.35	1.29	1.24
$Cobertura\ de\ interés = \frac{Utilidad\ de\ Operaciones}{Intereses\ Pagados} =$	0.83	31.54			
$Margen\ de\ Utilidad = \frac{Utilidad\ Neta}{Ventas} =$	-0.35%	7.06%	10.52%	13.27%	15.85%
$Margen\ de\ EBITDA = \frac{EBITDA}{Ventas} =$	0.98%	11.07%	15.87%	20.01%	23.91%
$Rendimiento\ sobre\ Activos\ (ROA) = \frac{Utilidad\ Neta}{Activos\ Totales} =$	-1.07%	21.57%	24.85%	25.33%	24.55%
$Rendimiento\ sobre\ Capital\ (ROE) = \frac{Utilidad\ Neta}{Capital\ Total} =$	-1.66%	29.94%	33.43%	32.59%	30.47%
$Rotación\ de\ Inventario = \frac{Costo\ de\ Bienes\ Vendidos}{Inventario} =$	7.03	7.77	7.83	8.94	7.64
$Días\ de\ venta\ en\ el\ Inventario = \frac{365\ días}{Rotación\ del\ Inventario} =$	51.90	46.96	46.60	40.84	47.77
$Rotación\ de\ Activos\ Totales = \frac{Ventas}{Activos\ Totales} =$	3.06	3.05	2.36	1.91	1.55

Anexo 20: Punto de Equilibrio

LA MIMBRERA					
PUNTO DE EQUILIBRIO					
	1	2	3	4	5
CONTABLE					
Precio unitario	\$ 1,600.00	\$ 1,639.00	\$ 1,679.00	\$ 1,720.00	\$ 1,762.00
Costo variable	\$ (741.53)	\$ (823.79)	\$ (815.22)	\$ (883.13)	\$ (881.53)
Margen de Contribución	\$ 858.47	\$ 815.21	\$ 863.78	\$ 836.87	\$ 880.47
Costos Fijos	\$ 48,907.24	\$ 52,125.95	\$ 53,373.85	\$ 54,651.62	\$ 55,959.98
Depreciación	\$ 5,203.33	\$ 5,203.33	\$ 5,203.33	\$ 170.00	\$ 170.00
Punto de Equilibrio (# unidades)	63	70	68	66	64
FINANCIERO					
CAE	\$10,475.85	\$9,107.51	\$7,482.75	\$7,482.75	\$7,482.75
Tasa impositiva	22%	22%	22%	22%	22%
Punto de Equilibrio Financiero (# unidades)	71	76	71	77	74

Anexo 21: Supuestos para cálculo de VAN y TIR

SUPUESTOS PARA CÁLCULO DE VAN Y TIR	
R_F = Rendimiento libre de riesgo	9.93%
$R_M - R_F$ = Prima de riesgo de mercado	9.25%
β_U = Beta no apalancada del mercado	0.69
β_L = Beta apalancada del mercado	0.91
Proporción de deuda	29%
Proporción de capital propio	71%
Interés de deuda	17.30%
Impuestos corporativos (Impuesto a la Renta)	22.00%

Anexo 22: VAN y TIR

	VAN Y TIR					
	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja Neto	\$ (35,000.00)	\$ 6,001.78	\$ 15,244.08	\$ 26,876.87	\$ 29,354.50	\$ 37,083.03

VAN= \$ 34,344.46
TIR= 41.76%

Anexo 23: Análisis de Sensibilidad y Escenarios

LA MIMBRERA						
ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD						
VARIACIÓN EN UNIDADES VENDIDAS						
Uni. Vendidas	Precio	% Variación	Uni. Vendidas	VAN	%Variación del VAN	TIR
91	\$1,600.00	█	+10%	\$54,907.53	60%	58.19%
83	\$1,600.00			\$34,344.46		41.76%
75	\$1,600.00	█	-10%	\$10,489.51	-69%	23.21%
VARIACIÓN EN PRECIO DE VENTA						
Precio	Uni. Vendidas	% Variación	Precio	VAN	%Variación del VAN	TIR
\$1,760.00	83	█	+10%	\$76,505.93	123%	73.23%
\$1,600.00	83			\$34,344.46		41.76%
\$1,455.00	83	█	-10%	(\$6,556.98)	-119%	9.85%

ESCENARIOS				
	Precio	Unidades	VAN	TIR
OPTIMISTA	\$1,760.00	80	\$70,573.49	67.77%
ESPERADO	\$1,600.00	83	\$34,344.46	41.76%
PESIMISTA	\$1,455.00	87	\$3,341.76	17.84%