



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA:

**“Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar
de diseño contemporáneo fabricados en madera”**

AUTOR:

Ing. Romero Rojas Rainier Rómulo

TUTOR:

Ing. Matute Petroche Jessica, Mgs

**Guayaquil, Ecuador
Enero 2021**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el Ingeniero Rainier Rómulo Romero Rojas, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas.

DIRECTORA DE PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

Ing. Jessica Matute Petroche, Mgs

REVISORA

Econ. Priscilla Carrasco Corral, Mgs.

DIRECTORA DEL PROGRAMA

Ec. María del Carmen Lapo, PhD

Guayaquil, a los 18 días del mes de enero del año 2021



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Rainier Rómulo Romero Rojas

DECLARO QUE:

El Proyecto de Investigación “**Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de investigación del Grado Académico en mención.

Guayaquil, a los 18 días del mes de enero del año 2021

EL AUTOR

Rainier Rómulo Romero Rojas



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Yo, Rainier Rómulo Romero Rojas

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del **Proyecto de Investigación de Master en Administración** de titulada: “**Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera**” previa a la obtención del **Grado Académico de Magíster en Administración de Empresas Título del Trabajo fin de grado**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 18 días del mes de enero del año 2021

EL AUTOR:

Rainier Rómulo Romero Rojas



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
SISTEMA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

INFORME DE URKUND

The screenshot displays the URKUND web interface. The browser address bar shows the URL: `secure.orkund.com/old/view/83912770-149563-153472#8cGxDYAwDATAxVv/kN9xlGYVRIEiQCllkKxO3evPEPWjaZgCtAlIgyjIRyx7JDR7t6uVo9eT11UiZn5KCXbHOY...`. The page title is "URKUND".

Document Information:

- Documento:** [Tesis Romero Rainier Final.docx](#) (D87611773)
- Presentado:** 2020-12-02 15:28 (-05:00)
- Presentado por:** rainier.romero@cnel.gob.ec
- Recibido:** maria.lapo.ucsg@analysis.orkund.com
- Mensaje:** Informe de revisión tesis Romero Rojas Rainier Rómulo [Mostrar el mensaje completo](#)

Summary: 2% de estas 96 páginas, se componen de texto presente en 3 fuentes.

Lista de fuentes (Bloques):

Lista de fuentes	Bloques
Categoría	Enlace/nombre de archivo
<input type="checkbox"/>	Tesis 10_03_20_COMPLETA_18om.docx
<input type="checkbox"/>	TESIS FINAL URBINA BARRAGAN (16 SEP 2019).docx
<input type="checkbox"/>	https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/1484/1/T-UIDE-1101.pdf
<input type="checkbox"/>	Fuentes alternativas
<input type="checkbox"/>	Fuentes no usadas

Footer: 0 Advertencias... Reiniciar Exportar Compartir

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi madre, abuela, tíos, hermanas, sobrinos, a mi amada esposa y demás familiares que siempre estuvieron a mi lado; además a mis docentes que supieron dar lo mejor en cada cátedra; a mis compañeros que aportaron con sus conocimientos; y a mi tutora que con su exigencia y perfeccionismo ha logrado ayudarme a desarrollar un trabajo de excelencia.

Rainier Rómulo Romero Rojas

DEDICATORIA

A mi madre por ser el ejemplo a seguir en cada momento de mi vida, que incluso días antes de partir de este mundo, no dudo en recordarme aquella mañana el ir a clase.

Rainier Rómulo Romero Rojas

Índice General

Índice General	VIII
Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción	1
Antecedentes	4
Planteamiento de la Investigación	5
Objeto de la Investigación	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema.....	6
Sistematización de la Investigación.....	6
Justificación	7
Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	9
Alcance del Estudio	9
Capítulo I. Marco Teórico Conceptual y Legal.....	11
Marco Teórico.....	11
Emprendimiento	11
Plan de negocio.....	12
La empresa.....	13
Funciones y principios de la administración	14
División y organización del trabajo.....	16
Fuerzas de la administración	16
Evaluación y formulación de proyectos	19
Viabilidad financiera de un proyecto	25
Análisis FODA	25
Marco Conceptual.....	26
Decoración de hogar con productos contemporáneos, funcionales y duraderos	26

La madera	28
Carpintería y ebanistería.....	31
Muebles de madera.....	32
Herramientas para el trabajo de la madera	33
Marco Legal.....	34
Persona natural	35
Persona jurídica	35
Legislación en Ecuador	36
Resumen del Capítulo I.....	37
Conclusiones del Capítulo I.....	38
Capítulo II. Marco Referencial.....	39
Actualidad en la Fabricación de Artículos para el Hogar	39
Estudios Internacionales	40
Mercado Internacional	42
Caso IKEA.....	42
Mercado en Estados Unidos	43
Mercado en Perú y Colombia.....	44
Estudios Nacionales.....	46
Mercado Nacional.....	48
Resumen del Capítulo II	51
Conclusión del Capítulo II.....	52
Capítulo III. Metodología y Resultados	53
Diseño de Investigación.....	53
Tipo de Investigación.....	53
Enfoque de la Investigación.....	54
Fuentes de Información	54
Tipos de Datos	54
Herramientas de la Investigación.....	54
Resumen de Diseño Investigativo.....	55
Propósito de la Investigación	56
Plan de Muestreo	56
Definición y delimitación de la población objetivo	57

Tamaño de la muestra.....	58
Diseño de la encuesta	59
Formato de la encuesta	59
Análisis y Presentación de Resultados de la Encuesta	59
Conclusión de las encuestas	78
Entrevistas.....	79
Tipo de las entrevistas	79
Procedimiento de aplicación de las entrevistas	79
Objetivo de las entrevistas.....	79
Descripción de la muestra de las entrevistas	79
Formato de las entrevistas	80
Desarrollo de la entrevista	80
Forma de análisis de la información cualitativa recolectada.....	81
Conclusión de las entrevistas.....	81
Observación Directa	82
Formato de la observación directa.....	82
Conclusión de Observación Directa.....	86
Resultados de Consulta Documental	86
Resultado de Estudio de Casos	87
Conclusiones del Capítulo III	87
Capítulo IV. Propuesta	90
Descripción del Negocio.....	90
Idea del negocio.....	90
Descripción de los productos.....	91
Aspectos legales	95
Filosofía empresarial	95
Estructura organizacional	97
Análisis Estratégico	98
Análisis PESTA.....	98
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	108
Análisis FODA	114
Ciclo de vida.....	120

Cadena de Valor	121
Plan de Marketing.....	123
Producto.....	123
Precio.....	124
Plaza	124
Promoción.....	125
Plan Operativo	126
Localización del proyecto.....	126
Características de los procesos	127
Proyecciones Financieras.....	130
Inversión inicial	130
Financiamiento de la inversión.....	133
Presupuesto de gastos de administración, ventas y producción	134
Presupuesto de ingresos.....	139
Cálculo del punto de equilibrio	141
Estado de pérdidas y ganancias	142
Balance General.....	142
Evaluación financiera del proyecto	143
Análisis de Sensibilidad.....	146
Razones Financieras	147
Liquidez	148
Solvencia	148
Conclusiones	152
Recomendaciones.....	154
Referencias Bibliográficas	156
Anexos.....	164
Anexo 1. CASO IKEA.....	164
Anexo 2. Cifras de la población de Guayaquil	169
Apéndice.....	170
Apéndice A. Formato de Encuesta	170
Apéndice B. Batería de preguntas para entrevistas.....	173
Apéndice C. Estimación Costos de producción.....	174

Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera, la cual mediante sus productos, valores y principios genere una mejor calidad de vida a todas las personas vinculadas al negocio. Básicamente el emprendimiento consiste en la elaboración y comercialización de artículos de madera para el hogar que tienen alta demanda en el mercado, los mismos tendrán diseños modernos y contemporáneos; y estarán orientados a clientes con factor socioeconómico medio, satisfaciendo necesidades no cubiertas en la actualidad. Bajo el contexto indicado del emprendimiento, este plan de negocio se elaboró en cuatro capítulos, el primero mencionó temas relacionados a la teoría, conceptos y aspectos legales, continuando en la segunda parte con las principales referencias sobre la industria, luego se realizó la investigación de mercado mostrando los resultados obtenidos y para finalizar se emitió la propuesta del emprendimiento analizando todas las variables que intervienen en el negocio de los artículos de madera para el hogar.

Palabras claves: plan de negocios, emprendimiento, artículos para el hogar, madera, ebanistería, y comercialización.

Abstract

The present work has designed a business plan for a company of household items of contemporary design made of wood, which through its products, values and principles generate a better quality of life for all people linked to the business. Basically, entrepreneurship consists in the elaboration and modifications of wooden household items that are in high demand in the market, the same modern and contemporary designs; and oriented to clients with a medium socioeconomic factor, satisfying needs not currently covered. Under the indicated context of entrepreneurship, this business plan was elaborated in four chapters, the first topic topics related to theory, concepts and legal aspects, continuing in the second part with the main references affected on the industry, then it was carried out the market research showing the results obtained and to finish the proposal of the venture was issued analyzing all the variables that intervene in the business of wooden articles for the home.

Introducción

En América Latina el estímulo para la actividad emprendedora se ha convertido en una de sus principales políticas, teniendo las microempresas y pequeñas empresas una representatividad del 80% en el total de la economía, tal como lo afirmó Hidalgo, Kamiya, y Reyes (2014). Dentro de los emprendimientos existen diferentes tipos de negocios, los mismos que dan mayor o menor resultado dependiendo de la calidad del plan de negocios que se estructure. Entre estos existe el negocio de los artículos en madera para el hogar, que es una actividad que ha ido cambiando a través del tiempo, se han incrementado los artículos en madera para el hogar en la actual oferta del mercado, cada vez es más común la existencia de la alta variedad de modelos y diseños en los productos, por lo tanto, existe un nicho de mercado por explotar.

Por lo expuesto se lleva a cabo un plan de negocios que busca orientarse a los artículos con mayor demanda, con la finalidad de generar un mayor número de ventas para que el emprendimiento pueda producir la rentabilidad necesaria. Para lograr las metas propuestas, el plan de negocios se enfoca en el uso de materiales, productos y herramientas innovadoras, como son las máquinas de corte modernas, que permiten una optimización capaz de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

Adicionalmente este estudio de mercado busca enfocarse en mejorar la atención al cliente en relación a empresas similares de la industria, incorporando nuevos canales de comercialización. Este plan de negocios es integral y se desarrollan diversas estrategias de atención al cliente, comercialización, inversión, mercadeo, logística, entre otros que se requieren para que este emprendimiento tenga garantizada la sostenibilidad y el crecimiento en el tiempo y permita llevar bienestar tanto a los clientes, empleados y dueños de la empresa.

La metodología de investigación para este plan de negocio es de dos tipos: (a) descriptiva, para conocer el perfil de la población; y (b) exploratoria, para descubrir información sobre el negocio. Las fuentes de información son: (a) primarias y (b) secundarias, para lo cual se utilizan libros, revistas, enciclopedias, diarios, investigaciones, encuestas, entrevistas, entre otros. Los tipos de datos se obtuvieron de fuentes confiables y garantizadas para dar información del tema, y son: (a) cuantitativos y (b) cualitativos. Las herramientas investigativas que se implementaron son (a) cuantitativas y (b) cualitativas, las cuantitativas, por medio de las encuestas conocer el comportamiento social a fondo y las cualitativas por medio de observaciones y entrevistas obtener detalles del negocio.

El marco teórico y conceptual muestra las teorías relacionadas a la Administración, entre ellas las del Ingeniero Turco Henry Fayol, quien además de ser quien creó muchos principios de la Administración, fue el responsable de llevar a una compañía en quiebra a una situación de notable estabilidad, según Rodríguez (2019). Este plan de negocios también tiene conceptos del Ingeniero y también Economista estadounidense Frederick Taylor, quien es considerado el padre de la Administración científica, tomando como su principal aporte la optimización de las actividades para sacarle mayor provecho a cada acción según Jáuregui (2019). La parte regulatoria es un componente importante en todo plan de negocios, para esto se muestran actualizadas las regulaciones existentes que se relacionan al negocio. En lo que concierne a la parte conceptual muestra claramente los conceptos de los elementos que se relacionan al negocio como son la madera, sus materiales, herramientas, entre otros.

El plan de negocios contiene un marco referencial en el capítulo dos, donde se exponen las diferentes referencias nacionales y extranjeras en la industria, adicionalmente se muestra en el capítulo tres la metodología a implementar y los resultados, con la finalidad de conocer el giro

del negocio y a las personas que en el intervienen, en esta sección se describe todo el proceso de la investigación, el tipo de investigación utilizado, las fuentes de información, los tipos de datos y herramientas, y al final se muestran los resultados de la investigación. En el capítulo cuatro se incluye la propuesta del proyecto para el negocio, la cual consta del plan de marketing, toda la propuesta está realizada tomando en cuenta toda la información obtenida en los capítulos anteriores.

Antecedentes

El negocio de las mueblerías ha evolucionado a través de los años, en la actualidad existen nuevas tendencias de productos mobiliarios para el hogar, esto sumado a las características actuales de los espacios físicos de los planes habitacionales donde cada artículo a más de su función debe guardar armonía y relación con los espacios y ser también una decoración el mismo, por lo que debido a esta realidad la idea de un negocio que pueda ofertar productos que integren todas estas características es muy atractiva.

Esta idea de negocio se ha dado debido a la falta de oferta de productos que cumplan las bondades antes mencionadas y que tengan un precio acorde a la realidad del consumidor de clase media del País. Hace ya algunos años en el Ecuador el negocio de las mueblerías o tiendas de mobiliario para hogares, oficinas, entre otros, ha dejado de lado a gran parte de los clientes potenciales, que buscan productos innovadores y que actualmente los que se ofertan en el mercado nacional de este tipo tienen un costo elevado, ya que las principales tiendas orientan estos productos a clientes de estrato económico alto usando así materiales y componentes de alta calidad y precio.

Los productos mobiliarios son principalmente elaborados en madera, la misma que a través de los años su producción ha venido evolucionado, teniendo en la actualidad una gran gama de materiales, y cada vez con mejor calidad y menor diferencia entre las más económicas y las más costosas, para lo cual si se logra un equilibrio razonable se podrán fabricar productos de buena calidad y con un valor atractivo para los clientes potenciales que aún no se encuentran satisfechos con la oferta del mercado actual.

Planteamiento de la Investigación

Objeto de la Investigación

El objeto en esta investigación es proponer un plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera en la ciudad de Guayaquil.

Planteamiento del Problema

En el año 2018 se registraron 116.766 títulos de Educación Superior en el Ecuador según la Secretaria de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (2018), siendo la tasa de empleo adecuado o pleno 37,9% de acuerdo al Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2019), dejando como conclusión que será muy difícil que todos los nuevos profesionales se vinculen en relación de dependencia a las empresas que otorgan empleo adecuado o pleno, por tal motivo los recién graduados deben optar por otras fuentes de ingreso, como son los emprendimientos o la creación de microempresas, ideales para que los nuevos profesionales desarrollen las destrezas aprendidas en la Academia y se sumen a la fuerza productiva en el País.

En el Ecuador según los últimos datos del Directorio de Empresas y Establecimientos publicado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos se muestra que de las 884.236 empresas que existen en el Ecuador, 802.696 son microempresas, siendo un 90% del total existente, lo que demuestra que los nuevos profesionales aprovechan este tipo de recursos para crear una solución al desempleo existente en el país.

Por lo tanto la problemática central se presenta debido a la falta de oportunidades y herramientas para crear emprendimientos que generen empleo adecuado o pleno y a la demanda existente de artículos para el hogar que mejoren la calidad de vida de las personas, por la

formación de nuevos hogares en la ciudad, a causa del crecimiento poblacional en Guayaquil según Villacís y Carrillo (2012). Como dato de esta problemática, existen alrededor de 100 empresas nacionales dedicadas a la fabricación de productos en madera para el hogar, y que solo el 34% están ubicadas en Guayaquil según datos de la Corporación Financiera Nacional (2018), lo que hace necesario traer de otras ciudades los productos, principalmente de Cuenca, además de la importación para cumplir con la demanda local, tal como lo afirma Díaz (2011), resaltando también que del total de las empresas, 23 están consideradas microempresas según afirmó Corporación Financiera Nacional, por lo que la propuesta de realizar un plan de negocios para una empresa nueva en este mercado busca solucionar la problemática existente.

Formulación del Problema

¿Qué incidencia tiene la elaboración de un plan de negocios para la creación de una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera?

Sistematización de la Investigación

Se ha planteado la sistematización de la investigación en cinco interrogantes mostradas a continuación:

- ¿Cuáles son los fundamentos teóricos necesarios para definir las bases de una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera?
- ¿Qué estrategias se han empleado en estudios anteriores para empezar un negocio de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera?
- ¿Cuál es la demanda potencial de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera por parte del mercado guayaquileño?
- ¿Qué estrategias de marketing son las óptimas para acceder y captar al mercado objetivo?

- ¿Qué tan viable desde el punto de vista financiero resulta la creación de un plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera?

Justificación

Este plan de negocio para un emprendimiento nuevo se lo realiza por la falta de oportunidades laborales que existen en el país, lo que hace difícil que los profesionales se integren a la fuerza laboral existente y también de poder aportar al bienestar de los ecuatorianos con productos mobiliarios novedosos y serviciales. Este emprendimiento tiene como finalidad crear un beneficio económico a todas las personas involucradas en el negocio, tanto al propietario, los empleados, y los usuarios finales que, dependiendo de las necesidades, unos para vender, otros para aumentar el bienestar en sus labores terminaran satisfechos por los productos de este nuevo emprendimiento.

Tomando como referencia uno de los objetivos de la política pública del país que es de incentivar la producción nacional así como la productividad según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017), dado este motivo, el proyecto a implementar está enfocado en aportar con dicho objetivo, además teniendo en cuenta que el crecimiento poblacional los últimos años en el Ecuador ha ocasionado un incremento en el sector de la construcción de viviendas nuevas en el país, como lo indicó la plataforma digital de la emisora radial Pública FM (2019) en su publicación donde afirma que tanto el Estado como el sector privado esperan invertir para el 2019 más de \$3.000 millones de dólares en el área de la construcción, lo que hace saber que los nuevos planes habitacionales necesitan artículos para el hogar indispensables para el diario vivir de los ecuatorianos. Tomando como referencia esta problemática social este proyecto está orientado a suplir dicha necesidad que tendrán los clientes potenciales.

El mercado de muebles para el hogar en la ciudad de Guayaquil tiene demanda según lo afirma Maldonado (2016, p. 29) en la investigación llevada a cabo sobre el análisis del comportamiento del consumidor de muebles de madera para el hogar en el segmento B-A del sector norte de Guayaquil donde concluye que “el 63% de las personas renuevan sus muebles cada cinco a 10 años, seguido con el 20,3% que lo hacen menos de cinco años, el 9% las realiza de 11 a 15 años y el 7% de 16 años en adelante”, estos resultados permiten establecer que existe un nicho de mercado para introducir productos para el hogar elaborados en madera.

La línea de investigación usada para este proyecto es de alcance empresarial con investigación en desarrollo de la competitividad, tiene un contenido innovador y de mejoramiento de productos, procesos y modelos de gestión, con un propósito comercial, pero hay que tener en cuenta que, según Maldonado el nivel social los proyectos de este tipo también tienen beneficios, ya que satisfacen necesidades actualmente no cubiertas, tomando como referencia que la demanda del producto ha evolucionado y la oferta que existe en la actualidad está orientada a clientes con un factor socioeconómico alto, dejando fuera del alcance de dichos productos a una alta parte de los clientes que buscan ese tipo de artículos.

Objetivos

Objetivo general

Elaborar un plan de negocios que permita introducir artículos para el hogar de diseño contemporáneo en madera que responda a las necesidades de los usuarios o clientes en la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Desarrollar un análisis epistemológico y fundamentación teórica acerca del plan de negocios por medio de instrumentos de investigación, para obtener una visión integral del tema.
- Analizar estudios relacionados con el plan de negocio mediante procesos de investigación, que sirvan de fundamento para el presente estudio.
- Establecer la metodología a emplear en esta investigación con un análisis del negocio, para gestionar correctamente la información obtenida en esta investigación.
- Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo en madera en la ciudad de Guayaquil mediante la elaboración de un documento con información secuencial que permita una visión ordenada e integral del tema planteado en este proyecto.
- Efectuar un análisis financiero por medio de supuestos contables, para determinar la viabilidad económica del plan de negocios.

Alcance del Estudio

Mediante el análisis y conocimiento de la industria se pretende desarrollar un proyecto rentable y sostenible en el tiempo, que permita captar un porcentaje de las ventas totales existentes en industria de artículos en madera para los hogares en la ciudad de Guayaquil. La microempresa estará ubicada en la zona Norte de la ciudad de Guayaquil, por lo tanto las ventas y demás gestiones estarán orientadas a dicha ciudad, mediante un análisis de datos en la investigación de mercado se podrá conocer y establecer las tendencias y preferencias de sus habitantes, para así proyectar las ventas y lograr alcanzar las metas establecidas.

El estudio técnico del plan de negocios permitirá conocer los principales indicadores financieros con base en las proyecciones de ingresos y egresos, además de los factores de riesgo que podrán aportar una mayor certeza de la viabilidad del emprendimiento a poner en marcha. Este plan negocios incluye la incursión en las aplicaciones móviles, redes sociales y páginas web, donde también se buscará introducir los productos, pudiendo inclusive llegar a clientes de otras ciudades, donde él envié a domicilio será una clave importante para satisfacer a los mismos de una manera rápida y que su experiencia de compra satisfaga las necesidades del cliente.

Capítulo I. Marco Teórico Conceptual y Legal

Marco Teórico

La teoría es un aspecto muy importante a tener en cuenta en la creación de una empresa, esto ayudará a tener una visión técnica de cada tema específico relacionado al negocio, para ello es prioritario revisar cada teoría o principio que se apegue a la idea central de la Investigación a desarrollar.

Emprendimiento

Según Formichella (2004) el origen del emprendimiento viene dado por la palabra de origen francés “entrepreneur” que significa pionero, y se la usaba para describir a aquellos que se lanzaban a aventurar por el nuevo mundo, como lo hacía Cristóbal Colon, sin tener certeza de cómo sería su aventura, esa incertidumbre que tenían aquellos hombres es la palabra que tienen en común todo tipo de emprendedores, el no saber el futuro de la idea que empiezan, por lo tanto en la actualidad dicha palabra se la ha catalogado para describir el inicio de proyectos comerciales pero bien podría usársela para aquellos que inicien una idea sin fines de lucro.

Según Duarte y Ruiz (2009) la labor de los emprendedores es innovar los procesos existentes al crear una nueva idea jamás antes expuesta o experimentar una nueva solución que no haya sido probada para la elaboración de un bien, o a su vez utilizar nuevos materiales o insumos para reorganizar una industria, también indican que existen cuatro factores básicos para crear una empresa, entre ellos: (a) Motivación y determinación, esto se relaciona al entorno de la persona que iniciará el negocio; (b) Idea y mercado, aquí se enmarca la oportunidad y viabilidad del negocio; (c) Recursos, en esta sección se estudian todas las fuentes necesarias para iniciar el

negocio; y (d) Habilidades, aquí se relacionan todas las capacidades que se debe tener para empezar el negocio.

Otra concepción de emprender la tomamos de Ahmad y Seymour, por medio de Zamora (2018) donde mencionó que emprender es iniciar la búsqueda de generar valor a través de una idea o de la expansión de una actividad comercial por medio de explotar nuevos servicios, productos, procesos o mercados, a su vez Formichella (2004) en su monografía “El concepto del emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local” realiza un compilado de algunos conceptos de emprendimiento y concluye que un emprendimiento es una innovación y esto quiere decir, introducir algún cambio, por lo tanto es un proceso, producto o servicio que incorpora nuevas ventajas para el beneficio del mercado o para la sociedad en general.

Plan de negocio

Según Weinberger (2009) un plan de negocios es una recopilación y análisis de información que permite conocer si vale la pena o no realizar una actividad comercial, a su vez Andía y Paucara (2013) afirmó que un plan de negocio es un documento físico, que describe de manera concreta y resumida un trabajo planificado, realizado con la finalidad de tener una guía o patrón para gestionar una empresa desde todos los ámbitos, por lo que concluye que es una referencia o manual útil, donde se podrá conocer muchos de los detalles de una empresa, entre ellos: (a) antecedentes, (b) estrategias, (c) factores críticos de éxito; y (d) metas. La estructura de un plan de negocios según Andía y Paucara tiene los componentes mostrados en la siguiente tabla:

Tabla 1.
Estructura de un Plan de Negocios

Componentes	Contenido
Resumen ejecutivo	Resumen y conclusiones.
Descripción y visión del negocio	Información que permita entender el negocio y la descripción de los productos y los servicios que ofrece.
Análisis del mercado	Descripción del sector en el que el negocio compite o competirá.
Planeamiento estratégico	Una estrategia de planeamiento que permita saber dónde estamos y hacia dónde vamos, así como cuáles son nuestras fortalezas y debilidades
Estrategia de comercialización y ventas	Estrategia que se va a seguir para distribuir y vender los productos.
Análisis del proceso productivo	Cómo se tiene que organizar para producir, qué insumos, maquinaria, etc., son necesarios.
Análisis económico financiero	Cuántos ingresos y egresos existen.

Nota: Adaptado de “Industrial Data” por: W. Andía y E. Paucara, 2013, *Revista Industrial Data, Volumen 16*, página 81.

La empresa

Como lo indicó Reinoso (2014) la empresa se define como una organización de bienes o servicios destinados al comercio, pero resalta que con el paso del tiempo el concepto ha evolucionado, esto es que ya la palabra empresa tiene diferentes matices o puntos de vista dependiendo desde que rama se la enfoca, pudiendo ser: (a) legal, (b) económica, (c) social; y (d) sociológica. Así mismo para Ribeiro (2001) una empresa es una cadena permanente de diálogos y para comprenderla se debe investigar y observar las conversaciones y diálogos que formaron la empresa en el pasado y también en el presente.

Según indicó Reinoso el concepto de empresa en la actualidad se lo define como una organización social formada por medio de conversaciones particulares, basadas en acuerdos entre

las personas que la componen y que ejecuta una secuencia de acciones utilizando gran cantidad de recursos, entre ellos los financieros, materiales, tecnológicos y humanos, entre otros para alcanzar objetivos definidos y llegar a un mercado objetivo con la finalidad de lucrar de alguna manera.

Funciones y principios de la administración

Según Rodríguez (2019) la teoría clásica de la Administración, es una teoría fundada por el Ing. Henry Fayol, fue un destacado teórico de la Administración de Empresas, el cual asumió la gerencia de una compañía en ruinas y pudo sacarla del mal momento con una exitosa gestión, para él la empresa debía funcionar como un engranaje, como un solo equipo. Dentro de sus estudios logro definir conceptos de la administración y estableció funciones y principios necesarios para que las empresas tengan éxito, los cuales se los describen a continuación:

Funciones de la Administración.

Citando a Rodríguez de acuerdo con Fayol, toda empresa que tiene procesos industriales para tener un correcto funcionamiento debe tener presentes los seis grupos de funciones descritos a continuación: (a) Funciones técnicas, a través de las cuales se realiza la producción de bienes y servicios; (b) Funciones comerciales, en ellas la empresa define la comercialización para establecer cuanto debe producir; (c) Funciones financieras, donde se gestionan los aspectos financieros de la empresa para sacar la mayor rentabilidad de todas las formas posibles; (d) Funciones de seguridad, se establece la protección de las personas y bienes de la compañía contra robos, inundaciones, etc.; (e) Funciones contables, son las relacionadas con los inventarios, registros, balances, costos y estadísticas, donde se gestiona toda la información sobre la situación económica; y (f) Funciones administrativas, estas son las responsables de gestionar y

coordinar todas las funciones entre sí, y constituyen el principio fundamental del estudio de Henry Fayol.

Principios de la Administración.

Rodríguez (2019) citando a Fayol en su estudio organizó las operaciones industriales y comerciales en 14 principios fundamentales para la Administración, teniendo como enfoque las principales acciones que debería tomar un administrador para dirigir una empresa y que esta tenga una adecuada división de trabajo para obtener eficiencia, mejorando así la eficacia, productividad y rentabilidad.

Según Rodríguez los 14 principios son: (a) División del trabajo, la especialización permite que el individuo sea experto y tenga mayor productividad; (b) Autoridad, el derecho de emitir órdenes debe acompañarse de responsabilidad; (c) Disciplina, los empleados obedecen órdenes si la gerencia desempeña su papel; (d) Unidad de mando, debe existir un solo superior; (e) Unidad de dirección, todos deben tener los mismos objetivos; (f) Subordinación de los intereses individuales al general, los objetivos de la empresa deben ser siempre mayores; (g) Remuneración, el sueldo debe ser motivador; (h) Centralización o descentralización, dependerá las condiciones del negocio y de la calidad del personal; (i) Escalar en cadena, una jerarquía es necesaria para la unidad de la dirección; (j) Orden, tanto el orden social como el material son necesarios, el material minimiza la pérdida de tiempo, procesos y materiales y el social se alcanza mediante la organización y selección; (k) Equidad, se necesita una combinación de amabilidad y justicia; (l) Estabilidad de los Puestos, es esencial, dado el tiempo y gasto en el entrenamiento; (m) Iniciativa, todo el personal debe exponer sus ideas; y (n) Espíritu de Grupo, se debe coordinar esfuerzos y utilizar las capacidades de cada hombre para lograr objetivos.

División y organización del trabajo

Según afirmó Jáuregui (2019), Frederick Winslow Taylor fue un ingeniero y economista, creador de la Ciencia del trabajo y la Administración Científica partiendo de los siguientes principios: (a) Organización científica del trabajo, aquí se definen las actividades, sus responsables y herramientas, además se busca eliminar los procesos ineficientes; (b) Selección y entrenamiento del trabajador, es la búsqueda del talento humano preciso según sus capacidades; (c) Cooperación entre directivos y operarios, aquí se establece que los intereses del obrero deben ser los mismos que los del empleador, y por consiguiente se debe tener una correcta remuneración y beneficios justos; y (d) Responsabilidad y especialización de los directivos en la planeación del trabajo, donde se indica que los gerentes y administradores deben ser los responsables de planificar y los técnicos u obreros del trabajo manual que se desarrolla en una empresa.

Fuerzas de la administración

Según Riquelme (2015) refiriéndose a Michael Eugene Porter, lo definió como el padre de la Estrategia Empresarial, reconocido como una autoridad en temas empresariales y administrativos, por lo tanto, es una persona calificada para establecer teorías relacionadas a la Administración de Empresas.

La teoría de Porter o las cinco fuerzas de Porter según Riquelme es una teoría de estrategia empresarial, que busca estructurar un modelo de negocios, tomando en cuenta los factores que se relacionan con la industria elegida, permitiendo conocer el estado en que se desenvuelve dicha industria y lo atractivo o no que podría ser. Esta teoría indica que las empresas deben tener un plan integral del negocio, caso contrario no podrá sobrevivir en el

mercado, dicho plan debe contener una estrategia para cada fuerza que interviene en el entorno, pudiendo así asegurar la sostenibilidad de la misma en el tiempo.

“Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos competidores de las empresas y su importancia dependerá de las circunstancias del momento” (Porter, 1982, p. 21).

Las fuerzas que intervienen en la industria según Porter se describen en la figura 1.

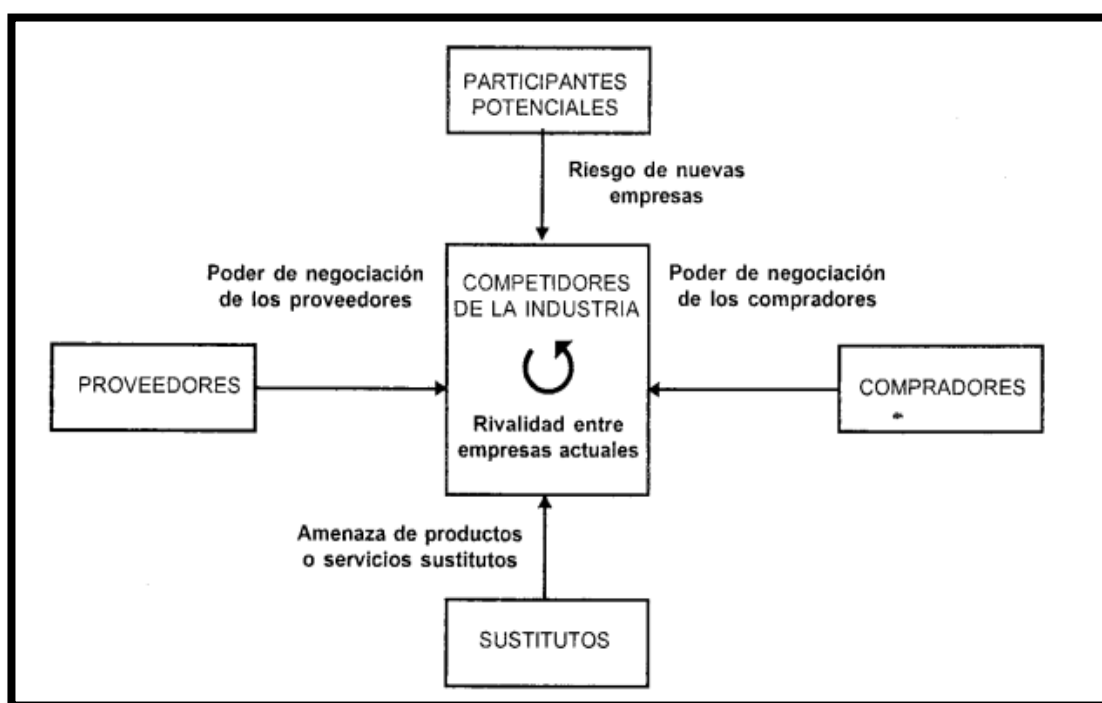


Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria. Tomado de: “Estrategia competitiva”, por M. Porter, Editorial Patria, 37ª. Reimpresión, página 20.

Las cinco fuerzas que estudia Porter (1982) son:

- Poder de negociación de los compradores, esta fuerza describe el poder que pueden tener los clientes, por lo tanto es importante buscar un control sobre el tema, En el mercado pueden existir muchos vendedores de un producto, por lo tanto, el comprador puede decidirse por

abundantes opciones, pudiendo ciertos productos tener ventajas por su calidad, modelo o forma, otorgándole al comprador el poder de elección, También existe el caso de mercados que tienen pocos clientes o los mismos están bien organizados, dejándoles el poder a los mismos pudiendo ellos establecer el precio del producto, aun cuando este no sea el que pueda aceptar el vendedor, dejándolo sin control, por lo tanto es necesario adoptar medidas para mitigar el problema, una de ellas, pudiera ser la de otorgarle descuentos a los clientes por tener fidelidad con la empresa.

- Poder de negociación de los proveedores, esta fuerza demuestra el poder que pueden obtener los proveedores cuando son pocos, o cuando ofertan insumos o servicios muy apetecidos, eso les da la libertad de poder poner el precio de mercado que ellos estipulen, otorgándoles el poder de la negociación dejando sin opciones a los compradores. En muchos casos los proveedores ponen barreras si le compras a la competencia, estableciendo así una fuerza muy importante a considerar al plantear una idea de negocio.
- Riesgo de nuevas empresas, conforme lo definió esta fuerza hace referencia a la entrada de nuevos competidores y a las barreras de entrada que existen en determinado mercado, mientras más fácil sea la entrada de nuevos competidores, mayor será la amenaza para las empresas actuales. Existen algunas medidas que pueden ayudar a proteger la entrada de nuevos competidores, entre ellas: la economía a escala, la diferenciación del producto, políticas gubernamentales, etc.
- Amenaza de productos o servicios sustitutos, esta fuerza indica la amenaza que pueden llegar a ser los productos sustitutos, estos podrían dejar fuera del mercado a productos que ya tienen trayectoria y un nombre posicionado, todo por no observar la evolución del mercado. Dichos productos pueden ser más eficaces y más económicos que los que ya se comercializan en el

mercado, pudiendo obtener esa diferenciación por diversos motivos, entre ellos, materia primas diferentes o más económicas por utilizar economía de escala, optimización en la fabricación, entre otros, esto desencadena que las empresas existentes tengan que bajar precios o transformar su producto, encareciendo su fabricación y disminuyendo las ganancias ya proyectadas.

- Rivalidad entre empresas actuales, esta fuerza como lo definió describe la rivalidad que existe en el mercado, se debe estar atento a los movimientos de la competencia, el no hacerlo puede significar pérdidas fatales para el negocio. La competencia ocasiona innovación, cada empresa debe buscar alternativas para sacar ventaja, y dependiendo de cada estrategia se puede lograr una diferenciación que permita destacar, y así lograr ventajas que la competencia no pueda tener, existen algunas estrategias a las que se podría orientar la diferenciación, entre ellas: la atención o el servicio al cliente, optimización de procesos de operación y mantenimiento, decidir de qué tamaño ideal que tendrá será la organización, entre otras.

Evaluación y formulación de proyectos

Según Baca (2010) un proyecto es la búsqueda de la solución a un problema o necesidad existente en la vida, un proyecto de inversión es una idea a la cual se le asignan recursos de varios tipos con la espera de que produzcan una rentabilidad. A más de los proyectos e inversión también existen los proyectos sociales, que son sin fines de lucro, estos tienen la finalidad de contribuir a la mejora de la calidad de vida de la sociedad. Los proyectos están sometidos a muchas proyecciones por lo tanto es necesario evaluar cada una de ellas y es de suma importancia valorar los riesgos que se pueden dar en el trayecto del mismo, esto hace que la

Evaluación y formulación de proyectos sea obligatorio al implementar una nueva idea de negocios.

La implementación de la Evaluación y formulación de proyectos según Baca (2010), tiene como punto de partida definir los objetivos del proyecto, para cumplirlos es de suma importancia construir diferentes análisis técnicos que proporcionan información clara relacionada al negocio, entre los análisis a construir están: (a) el estudio o investigación de mercado, (b) el análisis técnico operativo, (c) el análisis económico financiero; y (d) el análisis socioeconómico.

Investigación de mercado.

Según Baca la investigación de mercado es la primera etapa de la investigación de una nueva idea de negocios, es la encargada de mostrar un análisis de los precios del mercado actual, de ofrecer información sobre la comercialización y además muestra los datos de la oferta y la demanda de los productos o servicios.

La investigación de mercado según McDaniel y Gates (2016) es la planeación, recolección y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de este análisis a la dirección. Con la investigación de mercado se busca evidenciar que existen los clientes potenciales necesarios para construir una empresa o negocio sustentable y así justificar las inversiones en dicho negocio durante lapsos de tiempo determinados. Una investigación de mercado tiene varios componentes según McDaniel y Gates y se los muestra en la tabla 2:

Tabla 2.

Componentes de la Investigación de mercado

Componentes	Descripción
Producto	Un producto está constituido por un bien o un servicio, el mismo que se va a obtener y luego se va a comercializar al mercado.
Consumidor	Se explica las características de las personas u organizaciones que requieren el producto, a partir de ellas se tomarán decisiones con respecto a la producción y comercialización.
Mercado objetivo	En esta parte se muestra el alcance que tendrá la empresa, el mismo que definirá y delimitará el mercado al cual va a estar orientado el negocio.
Oferta y demanda	El propósito del estudio de la demanda, es el de calcular el número de consumidores o usuarios, o que pueden llegar a serlo. Asimismo, estudiar la oferta es estudiar la competencia que se debe enfrentar.
Análisis de precio	Establece la forma como se afectaría la demanda y la oferta ante posibles variaciones que se presenten en ellos y por consiguiente para calcular los ingresos futuros que tendrá el proyecto por la venta del producto.
Comercialización	Se realiza un análisis de alternativas de distribución, plantear estrategias de promoción y de publicidad y definir las políticas de ventas que convendrá emplear al entrar en operación el proyecto.

Nota: Adaptado de “Evaluación de proyectos”, por G. Vaca, 2010, *McGraw Hill, Volumen 6*, página 13.

Análisis Técnico Operativo.

Según lo definió Baca (2010), el análisis técnico operativo cumple la finalidad de mostrar datos para cuantificar el tamaño de las inversiones y de los costos de operaciones del proyecto, además definió que este estudio se divide en cuatro partes esenciales mostradas en la tabla a continuación:

Tabla 3.

Componentes del Estudio Técnico Operativo

Partes del Estudio Técnico Operativo	Descripción
Tamaño del proyecto	Se plantean alternativas para el tamaño óptimo, teniendo en cuenta que la capacidad de producción de la planta estará en función de los bienes o servicios durante un periodo de tiempo considerado normal para sus características.
Determinación del lugar físico	Se debe tener en cuenta una adecuada localización del proyecto, pues se puede llegar a tener implicaciones a largo plazo, ya que en el lugar ideal seleccionado deberán efectuarse inversiones en obras físicas, equipos e instalaciones, que una vez hechas serán de difícil y costosa reubicación.
Ingeniería del proyecto	Los procesos de producción necesitan convertir materia prima en el producto final, para lograrlo se necesita de transformaciones realizadas por el sistema productivo de la empresa mediante las cuales se convierten los insumos en productos.
Análisis Administrativo-Legal	Todas las actividades que se requieran para la implementación y operación del proyecto deberán programarse, coordinarse y controlarse, sometiéndose al marco jurídico en el cual va a operar la unidad empresarial.

Nota: Adaptado de “Evaluación de proyectos”, por G. Baca, 2010, *McGraw Hill, Volumen 6*, página 75

Análisis Económico Financiero.

La investigación de mercado y el análisis técnico operativo, especialmente este último, permiten identificar los recursos necesarios para la operación del proyecto, establecer las etapas de la producción y así mismo establecer los diversos procesos de funcionamiento, pero a su vez según lo definió Baca (2010) el estudio Económico- Financiero debe convertir los elementos de los procesos anteriormente expuestos en valores monetarios para establecer la cantidad total de los recursos financieros que serán necesarios para la implementación, operación y mantenimiento del proyecto y así comparar los ingresos esperados con los egresos, teniendo datos claros para pronosticar los resultados de la operación que se va a emprender.

En relación a lo antes expuesto, la cuantificación puede llevarse a cabo agrupando los valores en dos rubros: (a) inversiones, según Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (2015) el término

inversión se refiere al acto de postergar el beneficio inmediato del bien invertido por la promesa de un beneficio futuro más o menos probable, una inversión es una cantidad limitada de dinero que se pone a disposición de terceros, de una empresa o de un conjunto de acciones, con la finalidad de que se incremente con las ganancias que genere ese proyecto empresarial; y (b) costos, los costos según Sánchez (2019) son los que se causan durante el período de operación del proyecto, se incurre en ellos para hacer funcionar las instalaciones y demás activos adquiridos mediante las inversiones, con el propósito de producir y comercializar los bienes o servicios, dichos costos pueden ser de operación y mantenimiento.

Asimismo, para facilitar la presentación de la situación contable de la organización es importante elaborar los estados financieros respectivos, el objetivo esencial de la contabilidad según Baca (2010) es contar con la información financiera necesaria, para apoyar la toma de decisiones de una empresa, el instrumento para conocer dicha información son los Estados financieros, estos son reportes de la contabilidad que muestran a una fecha determinada la situación financiera de una entidad, así como los resultados de las operaciones de un periodo determinado.

Además existen algunos tipos de análisis, uno de los más usados es el análisis de sensibilidad, esto hace referencia a cuando se propone un proyecto, existen muchas posibilidades, y entre ellas hay factores que no se pueden controlar y que en el futuro se hacen impredecibles, por lo tanto en la formulación de proyectos según Baca se debe contemplar la idea de realizar modificaciones al mismo, y tener identificadas las diferentes soluciones, hay que tomar en cuenta que existen variables que se consideran de mayor incidencia para el proyecto, ya sea en el rubro de ingresos o en el de costos.

Para efectuar este tipo de análisis por las variaciones de las variables, se puede realizar un análisis de sensibilidad, el cual consiste en establecer los efectos producidos por los cambios de valores ya definidos, sea en precios o intereses, calculando así la afectación a la utilidad bruta del proyecto. La sensibilidad de un proyecto debe ser establecida dependiendo de las variables o variables que se consideren más inciertas. Según la cantidad de variables que se alteren, el análisis de sensibilidad puede tomar el término de unidimensional o multidimensional.

Análisis Socioeconómico.

De acuerdo con Baca (2010) el análisis socioeconómico es de gran importancia para los proyectos, en este se incluyen todos los aspectos económicos y sociales con los que se puede establecer las ventajas y desventajas de un proyecto, en el mismo se logra identificar si las condiciones para el negocio serán favorables y contribuyen a poder cumplir los objetivos definidos. En este análisis están expuestas las diferentes condiciones como son: (a) tasa de empleo, (b) el comportamiento del consumidor, (c) las diferentes tasas de interés del mercado, (d) la inflación; y (e) las diferentes medidas económicas establecidas en el país. Con estos datos se sabrá como orientar el negocio, identificando la incidencia que va a tener el proyecto en la sociedad, pudiendo también detallar los problemas que podría causar la puesta en marcha del proyecto.

Incidencia del proyecto.

Según Fonseca (2007) la creación e implementación de una empresa que produzca y comercialice sus productos tiene mucha repercusión en el medio ambiente. De ahí que, se deba realizar un cuidadoso estudio de la incidencia que tiene el proyecto en su entorno, determinando así los beneficios o perjuicios que trae, principalmente identificando los efectos que tiene en el medio ambiente. Los procesos de producción pueden desencadenar factores positivos o negativos

dependiendo de los diversos factores relacionados a la industria, algunos de los problemas ambientales que se pueden llegar a presentar con la realización de proyectos son según el mismo Fonseca son: (a) inadecuada eliminación de residuos o desechos, (b) contaminación del aire, (c) escapes de materiales tóxicos, (d) fluido de máquinas, (e) emisión de olores; y (f) contaminación de agua y tierra por desechos líquidos y sólidos.

Viabilidad financiera de un proyecto

De acuerdo con González (2015) si el nivel de ingresos de un proyecto está por debajo de los gastos por un tiempo continuo entonces el proyecto no es viable y para que esto no suceda es importante siempre realizar un análisis sobre la viabilidad financiera, dicho análisis debe tomar información del plan de negocios y debe tener una correcta visión de la estimación y proyección de ingresos y de gastos, ya que el determinar de manera incorrecta tales valores, se tendrá una respuesta equivocada de la viabilidad del proyecto, de ahí nace la necesidad de crear escenarios para cada situación inesperada que otorguen una opción con previsiones suficientes y no se vean afectadas las proyecciones finales.

Análisis FODA

Según Ramírez (2017) el FODA o análisis situacional es una importante herramienta a la hora de evaluar una empresa, ya que permite conocer datos para establecer el perfil de una empresa y de acuerdo a ellos lograr una descripción objetiva de la misma, esta servirá para poder implementar estrategias a utilizar y crear soluciones a cada variable que surge. El FODA sirve para cualquier tipo de empresa, sin importar el tamaño o la orientación de la misma, y se convierte en un manual de la empresa útil para originar soluciones en cada dificultad que ocurre a través del tiempo.

Aldana (2018) indicó que el término FODA proviene de las palabras: (a) fortalezas, (b) oportunidades, (c) debilidades; y (d) amenazas. Fue propuesta en sus inicios para encontrar el por qué fallaba la planificación corporativa, causando impacto en el campo de la estrategia empresarial, lo cual determinó que se utilice para determinar las ventajas competitivas de una empresa en función de sus características propias.

Marco Conceptual

Para tener una visión integral completa del proyecto a implementar es necesario resaltar los conceptos más importantes que se deben tener en cuenta en este negocio.

Decoración de hogar con productos contemporáneos, funcionales y duraderos

Amoblar una casa a simple vista parecería algo muy simple, pero existen muchos factores que irán complicando la tarea a medida que se va avanzando, al inicio será intuición, pero luego van apareciendo agentes que afectan cada acción tomada, para esto existen una gran variedad de recomendaciones a seguir al momento de empezar a diseñar una decoración en el hogar y que servirán de mucha ayuda para que el hogar tenga todos los componentes necesarios. Según la tienda virtual Linio (2019) al comienzo es obligatorio realizar un bosquejo actual de cómo está la casa e incluir ideas de cómo quedara cada sección de la misma, además de añadir los artículos para el hogar que más convienen, al igual que el modelo que se necesita, bosquejando también el diseño de interiores que se piensa implementar dependiendo el gusto y el estilo que identifica al dueño del hogar.

En lo que respecta al estilo como indica la tienda virtual Linio es importante tener en cuenta las diferentes líneas de referencia en la actualidad, el estilo *vintage* cada es más usado y marca tendencia dentro del mundo del decorado para hogar, los diseños con dicho estilo

actualmente están en boga y sirven para dar personalidad y estilo a los espacios, cada artículo inspira frescura y modernidad, en cada producto se mezclan diferentes texturas, colores, líneas y curvas en forma sutil y elegante, donde el confort es un factor preponderante a la hora de su fabricación. Además del estilo *vintage* los artículos o muebles modernos deben otorgar funcionalidad y calidad, lo que permite renovar el hogar creando espacios optimizados y vanguardistas donde la originalidad y el cuidado de cada detalle marca diferencia. Dentro de los artículos con modelos contemporáneos están: (a) mesas, (b) armarios, (c) escritorios; y (d) tocadores; entre otros, que lograrán que los espacios en el hogar salgan de lo convencional y tradicional.

En los estudios sobre muebles y artículos mobiliarios de De Arriba, Pérez, Díaz, y Covar (2016) y de Izurieta (2007) mencionaron los principales estilos que existen, teniendo: (a) El clásico, con colores cálidos y líneas sobrias, maderas teñidas y el acabado tiene trabajo artesanal, los modelos más conocidos son Sheraton, Chippendale y Queen Anne; (b) Contemporáneo o lineal, presenta formas altamente definidas y elegantes, los modelos principales son el Shaker, escandinavos y Art deco; (c) Coloniales, tienen estilo de hacienda, llevan detalles artesanales, maderas macizas y detalles exóticos; (d) Rústicos, tienen apariencia folklórica; (e) Minimalistas, brindan modernidad y elegancia, tienen geometría perfecta con tapices lisos; (f) Maximalistas, tienen estampados, texturas, colores y formas que dan riqueza visual a los ambientes; (g) Estilo lúdico, especialmente para niños y jóvenes, con colores fuertes y formas circulares, brindan alegría a los ambientes, cada vez tiene mayor adeptos en empresas o adultos; y (h) Estilo *vintage*, evocan el pasado, tienen diseño original y el tapizado en su mayoría es en tonos pasteles.

La madera

La madera es un recurso natural en estado sólido, tiene infinidad de usos, pero principalmente se lo utiliza como material para la construcción, siendo el recurso de mayor antigüedad encontrado en la naturaleza que ha usado la humanidad definió Ecured (2019). Desde los inicios de la humanidad la madera le ha proporcionado al hombre combustible, herramientas y protección. La madera es un polímero natural orgánico y se adquiere del tronco de los árboles, así mismo la madera dependiendo de uso requiere aditivos y demás complementos químicos o naturales para resistir a las diferentes condiciones a las que es expuesta, tales como: (a) el ataque de los microorganismos, (b) insectos, (c) humedad; y (d) los múltiples climas que existen.

Ecured afirmó que las propiedades de la madera son muy volubles y están en función de sus cualidades ambientales, intrínsecas, y de otras variables descritas a continuación: (a) contenido de humedad; y (b) permanencia de las cargas. La madera es un material que no siempre tiene la misma forma, es decir no es homogéneo, es un material combustible, además el volumen de la madera será diferente dependiendo de las variaciones climáticas. Cuando se habla de la madera esta puede incluir: (a) la madera maciza, es la madera natural en tronco, tablas o tablonés; y (b) las que requieren de un proceso industrial como son: (a) la prefabricada, más conocida como plywood; y (b) los tableros aglomerados, como el tablero de fibras de densidad media conocido como MDF.

Según Fonseca (2007) y Ecured (2019) la madera que se emplea en las múltiples ramas de la construcción se clasifica de la siguiente manera: (a) Maderas blandas, (b) Maderas muy blandas, (c) Maderas semiduras, (d) Maderas duras; y (e) Maderas muy duras. La clasificación está basada en el peso específico de cada tipo de madera, mas no en el estado físico de las

mismas, ya que existen maderas blandas con mayor dureza que las muy duras, el concepto de dureza en este material se relaciona con la oposición que este le aplica a la entrada de otros elementos, como clavos, tornillos, al rayado y al desgaste, entre otros afirmó Ecured (2019), esto es sin duda una característica muy importante en la madera, ya que debido a esto se puede seleccionar las maderas a usar en la carpintería, las únicas maderas que sirven para dicho trabajo son las maderas duras y las semiduras.

El deterioro de la madera depende del cuidado y tratamiento que se le dé, según Ecured la madera es un material que por su composición interna está expuesta al desperfecto por diferentes factores, entre ellos están: (a) el factor biótico, que puede darse por insectos, microorganismos y organismos marinos y se generan por los coleópteros, isópteros, bacterias, hongos, moluscos y crustáceos; y (b) el factor abiótico que se genera por factores climáticos, fuego, reacciones químicas y contaminación ambiental.

Las principales aplicaciones de la madera se muestran en la tabla 4.

Tabla 4.

Principales Aplicaciones de la Madera.

En la carpintería de taller se incluye	Marcos	Puertas
	Ventanas	Persianas
	Barandas	Escaleras
	Pisos	Vestiduras
	Roperos	Muebles
	Sillas	Mesas
	Cómodas	
En la carpintería de armar se incluye	Techos horizontales	Techos inclinados
	Vigas	Columnas
	Aros	Bóvedas
	Torres	Puentes
	Encofrados	Andamios
	Caballete	Graderías
	Postes	Cercas
	Muelles	Apuntalamientos

Nota: Adaptado de “Manual del carpintero y ebanista”, por M. López, Librería de Cuesta, *Única edición*, página 91.

El uso de la madera tiene las siguientes ventajas según Ecured (2019): (a) La madera es un material natural, renovable y reciclable, en estos sentidos es la materia prima de referencia ya que se obtiene fácilmente; (b) Tiene un excelente comportamiento como material aislante, tanto del ruido como de la temperatura; (c) Es un material abundante y por tanto de un costo relativamente bajo que cualquier otro material como la piedra o los metales; (d) El consumo energético necesario para construir con madera es muy inferior; (e) La madera es un material cuyo peso es menor comparado a otros materiales de construcción pero tiene una capacidad de carga mayor a muchos de ellos; (f) La madera es una materia prima de excelencia y de gran resistencia, que pese a su peso combate la entrada de otros cuerpos incluso el corte de la misma; y (g) Es idónea para usarla en cualquier ambiente, desde temperaturas frías hasta zonas cercanas al mar.

El uso de la madera tiene las siguientes desventajas según Ecured: (a) La madera es propensa al ataque de hongos, insectos, roedores, entre otros; (b) Vulnerabilidad al fuego, existen aditivos aislantes siempre estará presente el riesgo, aunque cuando son maderas laminadas el riesgo es menor ya que incorporan aditivos que permiten una menor inflamación; (c) Si se utiliza madera que no se origina en campos de explotación responsables calificados y supervisados por entidades de control que avalen la sostenibilidad del mismo, entonces no será amigable con el ambiente; y (d) Los cambios de temperatura como la humedad, provocan en la madera un cambio de volumen y resistencia, además como material orgánico que es, puede sufrir alguna descomposición en su estructura interna y ser atacada o a su vez destruida por organismos vivos.

Carpintería y ebanistería

Según Fonseca (2007) la ebanistería es el oficio que comprende: (a) diseñar, (b) cortar, (c) trabajar; y (d) ensamblar la madera, transformando la materia prima en objetos útiles para el desarrollo humano, es una de las labores más antiguas de la humanidad. Los trabajos de carpintería incluyen la realización de piezas para la construcción, como armazones, puertas, ventanas, suelos, y la elaboración de todo tipo de mobiliario en madera común. Antes de la utilización generalizada del acero y del hormigón en la construcción, el carpintero era el responsable de construir la estructura de los edificios. López (1879) concluyó que el origen del arte del carpintero se remonta al de la sociedad, como la mayor parte de las artes de primera utilidad. Su más inmediata y primitiva aplicación debió ser la construcción de albergues, prestándose a ello la gran abundancia de árboles y la facilidad en derribarlos y prepararlos, formando cabañas.

El trabajo de la ebanistería según Fonseca consiste en el diseño y la elaboración en madera de muebles y otros trabajos orientados a la decoración de alta calidad. En ésta actividad se ajustan las piezas con gran precisión, aplicando al mismo tiempo sus conocimientos sobre las características y propiedades de cada variedad de madera. Para Ecured (2019) el término de Ebanista proviene del Ébano, una madera preciosa con tonalidad oscura de color negro, con la cual se realizaban trabajos de decoración muy finos, dicho termino se lo incluyó para diferenciar a los artesanos que comenzaron a usar otro tipo de técnicas para trabajar en madera que los carpinteros que existían en dicha época, con esto los ebanistas tenían fama de ser artistas de la madera, pudiendo incorporar diferentes materiales y diseños a los artículos en madera elaborados y así poder embellecer sus creaciones.

Muebles de madera

De acuerdo con Fonseca (2007) para la fabricación de muebles de madera se necesita conocer muchos conceptos y aspectos sobre la misma, debido a la gran diferencia de la madera con otro tipo de materiales, por lo que se muestran a continuación los más usados en este negocio:

- Tipos de mueble, el proceso de la elaboración de los muebles en madera es diferente según las características y usos que va a tener el producto, estos pueden ser para el hogar, oficina o industria. La madera maciza, los triplay y los tableros aglomerados son la materia prima más importante en la fabricación de muebles o modulares para casas, industrias, bibliotecas y oficinas. En cuanto a la fabricación de muebles, ésta rama del proceso está sujeta a continuos cambios e innovaciones en aspectos relacionados con calidad y diseño y con la funcionalidad y la aplicación a cada tipo de necesidad indicó Fonseca. Por consiguiente, los tipos de muebles más comunes que se fabrican son: (a) muebles para el hogar; y (b) muebles para oficina y de uso industrial.
- Proceso de fabricación de muebles, como expresa Fonseca en su publicación, para la elaboración de muebles en madera se han identificado algunos pasos secuenciales, los cuales se deben seguir los fabricantes para obtener el resultado deseado, cumpliendo con los estándares de calidad mínimos requeridos en la industria, por lo tanto, se han enunciado cada una de las etapas a tener en cuenta en la tabla 5.

Tabla 5.
Proceso de la Fabricación de Muebles.

Etapas	Definición
Bodegaje	Es la etapa en la cual se recibe la madera en cualquiera de sus estados, pudiendo ser laminada, aserrada, en tableros, etc. La madera necesita de un secado especial.
Corte de la madera	Para la fabricación de muebles se necesitan piezas cortadas a la medida, por lo tanto es necesario que las mismas tengan cortes precisos.
Chapeado	Los ebanistas para obtener mejores diseños y acabados utilizan la técnica del chapeado, lo que consiste en cubrir la madera trabajada con chapas.
Rectificación de superficies	de En este proceso se busca tener superficies uniformes, tanto de las caras como de los cantos de las piezas a utilizar.
Moldeado, torneado y tallado	Para este proceso a la madera se le da la forma requerida a las piezas a utilizar
Montaje	Se lo realiza utilizando una mesa o un banco de trabajo y puede ser de forma manual o con equipos eléctricos como taladros con distintos métodos de conexión, ensamble y conexiones con tornillos, remaches, pegantes o con accesorios.
Acabado	La etapa del acabado depende de las características del mueble, las cuales pueden ser desde la incorporación de una laca, una capa de pintura simple o un complejo proceso de pintura.
Embalado y almacenaje	Los productos se empaican y protegen para luego ser distribuidos, para esto se utiliza una cubierta de espuma para evitar daños de la superficie y en las esquinas se coloca cartón con cinta transparente para garantizar la protección.

Nota: Adaptado de “Guía de mejores técnicas disponibles para el sector de fabricación de muebles de madera”, por J. Cotino, Editorial Efectiva, *Primera edición*, páginas 20,26.

Herramientas para el trabajo de la madera

Los fabricantes de muebles en madera han desarrollado durante años herramientas y equipos manuales y portátiles, además de máquinas eléctricas fijas para aprovechar las cualidades de la madera y darle forma. A continuación, se describen las principales:

- Herramientas manuales, según Secretaría de Educación Pública de Puebla (2019) y Fonseca (2007) la mayoría de las herramientas manuales que se utilizan en la actualidad no han sufrido cambios significativos en su diseño o composición a través de la historia. La mejora

que tiene mayor notoriedad es la de incorporar el acero en lugar del hierro para las superficies de corte, logrando una mayor garantía del trabajo. Las herramientas manuales más comunes son: (a) sierra, (b) cepillo, (c) formón, (d) martillos, (e) destornilladores, (f) cintra métrica, (g) metro plegable, (h) regla metálica, (i) escuadra, (j) nivel; y (k) abrazaderas, sargentos o prensas.

- Herramientas y equipos portátiles, el desarrollo de las herramientas eléctricas portátiles ha reducido enormemente el tiempo necesario para realizar muchas labores, además de ayudar en la manera de trabajar, pudiendo construir los muebles en el sitio donde se los va a instalar. Las herramientas eléctricas portátiles más importantes que existen según Fonseca (2007) son: (a) taladro, (b) destornillador, (c) sierras, (d) fresadora; y (e) lijadora.
- Herramientas y equipos fijos, en los talleres, las fábricas y otras instalaciones que trabajan con grandes volúmenes de madera utilizan máquinas fijas de gran dimensión y de robusta composición interna, condiciones que las hacen aptas para trabajar de forma continua en extensos lapsos de tiempo, las herramientas y equipos más comunes según publicación de Fonseca (2007) son: (a) sierra circular de banco, (b) sierra de cinta, (c) taladro de banco, (d) cepilladora eléctrica, (e) canteadora eléctrica; y (f) torno para madera.

Marco Legal

Dentro del Marco Legal se debe tener en cuenta que para dar comienzo a un emprendimiento o negocio existen algunas modalidades para poder iniciar y realizar las actividades comerciales por la vía legal, estas alternativas pueden ser como personal natural o como persona jurídica.

Persona natural

Una Persona Natural según publicación del Estudio Jurídico LEXPROEC (2019) es una persona humana que ejerce derechos y cumple obligaciones a título personal. Al constituir una empresa como Persona Natural, la persona dueña de la empresa, asume a título personal todas las obligaciones de la empresa, lo cual implica que asume la responsabilidad y garantiza con todo el patrimonio que posea, los bienes que estén a su nombre, las deudas que pueda contraer la empresa.

Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, la persona deberá hacerse responsable por esta a título personal y, en caso de no pagarla, sus bienes personales podrían ser embargados.

Persona jurídica

Una Persona Jurídica según publicación del Estudio Jurídico LEXPROEC es una empresa que ejerce sus propios derechos y cumple sus propias obligaciones. Al constituir una empresa como Persona Jurídica, es la empresa y no el dueño o los dueños quien asume todas sus obligaciones, lo cual implica que las deudas que pueda contraer están garantizadas y se limitan solo a los bienes que pueda tener a su nombre, tanto capital como patrimonio.

Si, por ejemplo, la empresa quiebra y es obligada a pagar alguna deuda, esta se pagará solo con los bienes que pueda tener la empresa a su nombre, sin poder obligar al dueño o a los dueños a tener que hacerse responsable por la deuda con sus bienes personales. Para la creación de una empresa en el Ecuador se deben cumplir ciertos requisitos dependiendo su actividad

comercial, la misma que se debe registrar en los organismos de control que existen en el país, existiendo diferencias en operar como persona natural o persona jurídica.

Legislación en Ecuador

Según Chávez y De La Torre (2013) en el país todas las personas naturales o jurídicas que se desenvuelvan en el ámbito de la fabricación y comercialización de artículos en madera deben cumplir con las normativas vigentes en el Ecuador, las cuales son altamente controladas por las entidades gubernamentales y municipales, dependiendo el caso, existiendo normativas para: (a) riesgos ambientales, (b) laborales, (c) sociales; y (d) tributarios; entre otros. Los organismos de control dependiendo según cada normativa son: (a) Ministerio del Ambiente, (b) Municipio de Guayaquil, (c) Benemérito Cuerpo de Bomberos de Guayaquil, (d) Servicio de Rentas Internas, (e) Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social; y (f) Ministerio de Trabajo; entre otros, los cuales realizan periódicamente revisiones para detectar cualquier anomalía.

Según Ampudia y Bustos (2017) las empresas que importan muebles en el país deben cancelar un arancel del 30%, además todas las empresas en el Ecuador que registren su marca deben estar sujetas a la ley de propiedad intelectual establecida en 1998. Según Ríos y Gallo (2016) toda empresa existente o nueva que realice funciones de producción en el Ecuador puede acogerse a la Ley de Fomento Industrial, la cual protege a los productos nacionales de productos similares los cuales se importan al país, además del Código de Producción Comercio e Inversiones donde se dictan los beneficios que pueden acogerse las micro, pequeñas y medianas empresas, beneficios tanto en lo tributario y en lo legal, además de conceptos para promover la producción industrial en el país.

Según Ríos y Gallo (2016) en el aspecto tributario es necesario cumplir con la Ley de Régimen Tributario Interno, donde el estado regula todas las obligaciones de las empresas, tal como son el Impuesto al valor agregado, el impuesto a la renta, entre otros. Es necesario cumplir también con todas las leyes y regulaciones de la seguridad social.

Resumen del Capítulo I

En este Capítulo se destaca la información obtenida referente a todo el giro del negocio, la cual ayudará a formular correctamente cada sección del presente plan de negocio, es de mucha importancia conocer los conceptos y teorías que intervienen en el mismo para de esta manera tener claro el panorama en cada acción a tomar.

En el Marco Teórico se revisaron conceptos como el de emprendimiento, donde se puede conocer desde sus inicios como se establecieron y como están conformados en la actualidad, además se estudió conceptos como el de empresas, plan de negocios y como estos se componen. Adicionalmente se revisaron temas de administración donde citó a los mayores exponentes de este tema a través de la historia, conociendo las funciones, principios y fuerzas, también se expuso información importante de la evaluación de proyectos y como están estructurados los mismos, incluyendo la investigación de mercados y los estudios necesarios para elaborar un proyecto correctamente. Finalmente se mostró el concepto del análisis FODA, el cual es de mucha importancia a la hora de elaborar un análisis de factores internos y externos de la empresa.

En el Marco Conceptual se estudiaron conceptos referentes a la decoración del hogar, el cual incluye los estilos, productos existentes y las principales tendencias que se ofertan en el mercado. Se expuso conceptos relacionados a la principal materia prima como es la madera,

como están compuestas, sus propiedades y cuál es la ideal para el uso que se le quiere dar, entre otros factores estudiados. Se expusieron en el presente trabajo conceptos de ebanistería y carpintería que incluye los inicios de esta profesión, adicionalmente se examinó teorías de cómo elaborar los artículos mobiliarios de madera, sus procesos y etapas, además de las herramientas usadas, entre ellas las manuales, las portátiles y las fijas.

En lo referente al Marco Legal se identificaron las formas de trabajar en esta profesión de manera legal, estas son como persona natural o como persona jurídica, exponiendo las ventajas y desventajas de cada una de ellas, se revisó la legislación a tener en cuenta para este tipo de negocios en la ciudad de Guayaquil, con los diferentes tipos de permisos y procesos a seguir para estar al día con las responsabilidades legales, datos de suma importancia a la hora de implementar un emprendimiento como el plasmado en este plan de negocio.

Conclusiones del Capítulo I

De acuerdo con toda la información mostrada en este capítulo se pudo concluir que la industria de los artículos de madera para el hogar tienen información suficiente para elaborar un plan de negocios de este tipo de productos, ya que uniendo información teórica, conceptual y legal se evidencian las variables más relevantes del estilo de negocio deseado.

De este capítulo se ha tomado información para construir un plan de negocios, en lo que respecta a la Administración tales conceptos ayudan a tener una correcta optimización de los recursos existentes en una empresa, tanto los humanos y los financieros. Además los conceptos expuestos permiten un conocimiento claro de los materiales, equipos y materia prima que se debe usar en este tipo de negocio y finalmente la parte legal ayuda a mantener el negocio en orden y con un correcto funcionamiento sin alterar las leyes y normas existentes en el país.

Capítulo II. Marco Referencial

En el marco referencial se mencionan algunos antecedentes dentro del tema que abarca el plan de negocios. En la industria de artículos de madera en general existen muchos profesionales y empresas que están a la vanguardia a nivel mundial y serán la referencia principal en el proyecto a implementar.

Actualidad en la Fabricación de Artículos para el Hogar

Una referencia actual para el negocio de los artículos para el hogar en madera es el cambio en la industria inmobiliaria, donde los planes habitacionales modernos que se ofrecen vienen con espacios más reducidos según Villacrés (2013), por lo tanto se necesitan productos con menor tamaño que los tradicionales, ya que estos son un problema por los espacios en las zonas a instalar, ese punto es clave en los nuevos proyectos de negocios dedicados a la fabricación de artículos para el hogar, ya que se deben orientar a la nueva tendencia que existe en construcción y así guardar una armonía en todo lo que respecta a la decoración habitacional.

Mejorar la calidad de vida es primordial para las personas, y para conseguirla buscan nuevas opciones a través de los productos que adquieren, por lo tanto los nuevos negocios deben buscar siempre el otorgar el factor de funcionalidad de las cosas, que da un toque adicional a los productos para que siempre el cliente tenga como mínimo dos funciones en sus productos, como ejemplo, si el cliente busca un sofá, este tiene algún soporte porta bebidas para que la persona que lo use, adicional a sentarse, pueda dejar el vaso de alguna bebida que consume en ese lugar, esto conllevará a satisfacer las necesidades del cliente.

En lo que respecta a la parte técnica, en la actualidad existen materiales con tecnologías que permiten que la madera esté expuesta a exteriores sin deteriorarse, esto causa una visión

diferente en clientes a los productos actuales ya que fácilmente se podrán usar muebles de madera en exteriores sin que exista el peligro de que se deterioren rápidamente.

Estudios Internacionales

Según el Estudio sobre la Industria del mueble en España realizada por De La Torre (2017), indica que en el país Español la industria se ha venido recuperando, las exportaciones crecen, pero aún no llega a los valores antes alcanzados, ya que España no es un país competidor a nivel del mercado internacional, existen muchas empresas en el país pero son de pequeño tamaño.

De La Torre indicó que la industria mobiliaria está ligada al sector inmobiliario y luego de la crisis de este sector en el año 2007, la producción decreció, pasando de 8.607 millones a 3.716 millones de euros en el 2013, luego la recuperación ha sido constante pero lenta, cerrando el 2016 en 4.227 millones de euros, tal como lo muestran los datos del informe del Observatorio Español del Mercado del Mueble (2017), donde también se indica que el 37,8% de las empresas en España no exportan, el 33,8% exportan hasta el 25 % de sus ventas, el 12,2% exportan entre el 25% y 50% de sus ventas, el 9,5% exportan entre el 50% y el 75% de sus ventas y solo el 6,8% exportan más del 75% de sus ventas.

En la investigación de Palanca (2018) citando los datos del estudio del Observatorio Español del Mercado Del Mueble muestra cómo se realiza la comercialización de los productos mobiliarios, ya que se puede observar que el alrededor de las $\frac{3}{4}$ partes de la producción se la destina al distribuidor final para ponerlo a disposición del público, de los cuales el 70,2% van a una tienda independiente, el 14,2% a un comercio asociado, el 10,1% a grandes tiendas, entre almacenes para el hogar e hipermercados y el 5% restante a otros; y el porcentaje restante de la

producción se lo destina al *canal contrac*, que es un canal de ventas especializado; a otros fabricantes; y al consumidor final, pudiendo ser vía web, tienda propia o venta directa desde la fábrica.

El tamaño de las empresas es una variable muy importante en cualquier tipo de organización, puesto que esta muestra la capacidad operativa que tiene una empresa, la industria del mueble en España según estudio de Palanca (2018) indica que del total de las empresas de la industria solo el 0,10% son grandes empresas, el 9% son pymes, el 48% son micropymes, y como dato para tener en cuenta el 43% son empresas que no tienen registrados trabajadores contratados, esto denota que existe un auge muy fuerte de este tipo de empresas muy pequeñas de tipo emprendimiento, algo que ha sido consecuencia de la crisis española en donde negocios como estos han ido en aumento, y al tener demanda cada vez tienen mayor popularidad, según el estudio de Palanca la rentabilidad económica promedio de este tipo de negocios en España en el año 2015 fue de 3,39% y el ROE de 8,03% mostrando un crecimiento de aproximadamente 100% con respecto al mismo periodo del año anterior.

El estudio de Palanca además mostró que las exportaciones de la industria del mueble española han tenido un crecimiento desde el año 2015 al 2017 de 10,42%, aunque en los meses del año 2017 el crecimiento fue mínimo, llegando solo al 0,7%. El valor de las exportaciones al año 2017 asciende a 1.884,3 millones de euros. Así mismo en su estudio Palanca indica que la mayoría de exportaciones están destinadas a países Europeos, ocupando Francia el primer lugar con un 24,9% del total, que sumado a Portugal, Alemania y Reino Unido hacen alrededor del 50% de las exportaciones españolas, luego de ellos esta Estados Unidos con un 5%, también se exporta a Italia, Países Bajos, Marruecos, México y República Dominicana.

Las importaciones según Palanca (2018) indicó un incremento del 12,5% entre los años 2015 y 2017, y en los meses del año 2017 registran un crecimiento del 3,75%. El valor de las importaciones está en 2.642 millones de euros, registrando a China como el país de donde proviene la mayor cantidad de importaciones ocupando el 19,1% sobre el total importado, seguido de países Europeos como Portugal, Alemania, Italia, Polonia y Francia, luego los sigue Marruecos pero ya con menor proporción.

El estudio de Palanca también mencionó al mercado mundial en la industria del mueble e indica que se concentra en pocos países, al 2016 China encabeza la distribución de la producción mundial de muebles con un 41%, seguida de Estados Unidos con un 12%, luego vienen países con menor proporción como Alemania con un 5%, luego Corea del Sur, Canadá, Reino Unido y Japón con un 2%, y el 23% restante está repartido por el mundo, hay que destacar que China como principal productor tiene la capacidad de abastecer toda su demanda interna, a diferencia de Estados Unidos que teniendo un 12% de la producción mundial se impone también como mayor importador de muebles, esto para poder suplir la alta demanda del mercado norteamericano.

Mercado Internacional

Caso IKEA

La información tomada en la plataforma digital de IKEA (2019) afirmó que es una empresa Sueca, líder mundial en ventas de productos de decoración para el hogar, empezó siendo un pequeño emprendimiento por parte de su dueño, los muebles se vendían exclusivamente por catálogo y la idea estaba basada principalmente en precios bajos, algo que causaba dudas en la calidad de los productos, por lo tanto Ingvar Kamprad, su dueño, abrió una exposición continua de sus productos para que los clientes pudieran confirmar la calidad y el modelo de los mismos,

con el paso del tiempo notaron que los muebles no entraban en los vehículos de los compradores, desde este suceso, todos los productos IKEA son desmontables y vienen con empaque plano otorgando comodidad en el transporte de productos. El modelo de negocio de IKEA está basado en que sus productos tengan: diseño, funcionalidad, calidad, precio asequible y que sean sostenibles con el medio ambiente. (Ver anexo 1)

Mercado en Estados Unidos

El mercado de artículos para el hogar en madera según estudio de América Retail (2018) en los últimos años ha cambiado en los Estados Unidos, los clientes prefieren comprar por plataformas digitales que ofrecen múltiples opciones con una gama muy amplia de productos con precios y calidad de todo tipo, otorgándole a los clientes una amplia oferta y comodidad en sus compras. Las ventas Online han ido en aumento con el paso de los años, y alcanzó a acaparar un 30% de las ventas tradicionales, los artículos más comprados por esta vía son: (a) escritorios, (b) mesas para decoración, (c) mesas de comedor; entre otros.

Según América Retail existen dos modelos de negocio de las tiendas que este tipo: (a) solo en línea, y (b) *Brick and click* que son las tiendas con presencia física pero que usan las plataformas como estrategia de venta. En la plataforma Amazon las ventas alcanzaron más de US\$ 1.000 millones en ventas en la categoría de muebles, mientras que la plataforma Wayfair, otra plataforma encargada de este tipo de comercialización acumuló ventas de alrededor de US\$ 490 millones en el 2015.

En los Estados Unidos según estudio de ProColombia (2016) la generación de los millennials se ha convertido en el grupo de clientes más importante del mercado, sus compras han alcanzado el 37% del total del mercado estadounidense, principalmente los millennials

buscan productos personalizados y diferenciados, mayoritariamente este grupo de consumo usa medios electrónicos por lo que la mayoría de las compras de dicho grupo en esta industria son realizadas en plataformas digitales.

En las nuevas tendencias del mercado estadounidense según ProColombia (2016) se han incorporado los artículos en madera para el hogar que tienen la capacidad de integrarse con dispositivos móviles y que pueden ser controlados con estos, teniendo como ejemplo a los sofás reclinables, que mediante la comunicación vía wifi o *bluetooth* con el *smarthphone* o con otro dispositivo electrónico se reclinan al nivel indicado o sirven de sistema de audio dependiendo de la función que programe el usuario.

Mercado en Perú y Colombia

En el Perú tomando como referencia a la publicación de Pinto (2017), la industria para muebles está integrada por diferentes empresas de distintos tamaños, ubicadas en cada una de las regiones del país, ofertando gran variedad de productos que van desde una un juego de comedor, hasta muebles para oficina. Según el mismo Pinto se proyectó que al finalizar el año 2017 la fabricación total de muebles de madera incremente a una tasa del 1,8% respecto al año anterior, como consecuencia del incremento del sector inmobiliario en el país, además del incremento en los ingresos que tienen las familias de clase media, siendo esta clase socioeconómica la que más compras realizará el siguiente año, también se proyecta que crecerán las importaciones al final del año 2017 en un 3,7% en referencia al año anterior, representando 32,9 millones de dólares, debido a la alta demanda de los artículos, principalmente en lo que respecta a muebles de cocina y mobiliario para oficinas.

Según la publicación del diario Perú 21 (2012) el principal destino internacional de los muebles en madera peruanos es Estados Unidos, existiendo también gran demanda por parte del mercado de Dubái, dejando como resultado que las exportaciones del mercado peruano se incrementen, pero se destaca que no es un mercado masivamente competitivo en el ámbito internacional porque aún no es una industria altamente tecnificada.

En lo que respecta a la comercialización nacional de los productos, mediante un estudio realizado por el Ministerio de la Producción (2013) la forma de adquirir muebles por parte de los hogares en el Perú ha cambiado drásticamente durante los últimos cinco años, el estudio muestra que la cantidad de hogares que adquirieron muebles para hogar en comerciantes ambulantes disminuyó un 69,9% respecto a la cantidad vendida el año anterior, decayendo de 173.000 a 52.000 unidades, pero cabe recalcar que lo que más impacto causó fue que se observó un incremento del 58% en la cantidad ventas ejecutadas en supermercados, pasando de 24.000 a 39.000 unidades vendidas a finales del año anterior.

En lo que respecta a Colombia según estudio realizado por ProColombia (2019) los principales productores de artículos en madera se centran en la innovación como estrategia competitiva. La industria de fabricación y comercialización de muebles en Colombia se caracteriza porque sus empresas han adoptado medidas amigables con el ambiente y han implementado prácticas modernas en sus procesos para optimizar los recursos no renovables usados en el proceso. En la actualidad existen en el país alrededor de 3.000 empresas dedicadas a la industria del sector de muebles y maderas que utilizan materias primas de primer nivel para la fabricación de productos diferenciados y de calidad.

Según ProColombia (2016) el mercado se incrementará a una tasa de 2,9% entre 2015 y 2019, superando los US\$111 mil millones. El total del mercado de muebles se concentra en algunos productos de gran demanda ya definidos, teniendo que el 40% del total de las ventas del mercado de muebles es para juegos de sala, el 33% para muebles de dormitorio, el 12% para muebles de cocina, el 8% para muebles de oficina; y la diferencia para artículos varios en madera.

En lo que respecta a exportaciones según estudio realizado por Díaz (2018) mostró que las ventas al exterior han crecido un 29,4% en lo que respecta al primer semestre del 2018 en referencia al mismo periodo del 2017, el principal destino de las exportaciones es Estados Unidos aunque también hay que resaltar que se exportan los productos colombianos a países como Panamá y Chile.

Estudios Nacionales

Según estudio realizado por Gordillo y Ramón (2019) sobre la rentabilidad de las sociedades del sector de la fabricación de muebles del Ecuador, en el 2017 el sector manufacturero del Ecuador representó el 12,03 % del PIB del país, en el cual uno de los componentes es el subsector de la fabricación de muebles con la denominación C31, donde existen un poco más de 100 empresas, de las cuales más del 90% son pequeñas y microempresas y cuenta con alrededor de 4.180 empleados. El estudio de la Corporación Financiera Nacional (2018) en su ficha sectorial muestra que los ingresos del sector en el país han disminuido en el periodo desde el año 2013 al 2016, de 233 a 188 millones de dólares, con una participación en el PIB del país de 0,27%.

Con datos de la ficha sectorial de la Corporación Financiera Nacional (2018) mostró que las exportaciones llegaron a 4,53 millones de dólares en el año 2017 y fueron principalmente hacia Estados Unidos, Perú y Panamá; y las importaciones llegaron a la cifra de 13,47 millones de dólares y fueron desde España, China, Brasil y Estados Unidos dejando como resultado una balanza negativa, y tomando en cuenta el estudio de Ampudia y Bustos (2017) el cual indicó que tener una balanza negativa se interpreta que la producción local no puede abastecer al mercado del país, se concluye que se necesita mayor producción local con calidad internacional.

Según estudio realizado por Izurieta (2007) indicó que el 80% del recurso humano del sector está compuesto por obreros calificados, no calificados y bachilleres, lo que muestra que el sector carece de profesionalismo y educación superior. Así mismo es una industria poco tecnificada, con mucho desperdicio, rudimentaria y poco competitiva y depende principalmente de la estabilidad económica del país. El 80% del mercado ecuatoriano está concentrado en pocos competidores, de los cuales son empresas grandes, mientras que el 20% restante es un mercado competitivo lleno de pequeñas empresas de tipo artesanal como talleres y carpinterías.

El estudio de Maldonado (2016) tiene datos sobre el consumo de los productos mobiliarios y muestra que en Guayaquil el 63% de las personas renuevan sus muebles cada 5 a 10 años, además define que el 50% de las compras se da en almacenes de muebles y afirma que el sector más concurrido para comprar muebles es la zona de Urdesa, dicho estudio también muestra que 64% de los compradores prefieren los muebles modernos, el 28,9% los clásicos y solo el 6,8% prefieren los diseños rústicos; los artículos más vendidos son los juegos de muebles y los juegos de dormitorio, además define que el 44,5% de las personas invierte entre 500 y 1000 dólares y el 32% entre 1000 y 2000 dólares, adicionalmente el estudio de Ampudia y Bustos

(2017) muestra que en el Ecuador el 53,85% de los compradores de muebles tienen como prioridad a la hora de decidir la compra el diseño y la calidad.

El estudio realizado por el diario El Telégrafo (2014) tomó en cuenta la calidad de los muebles ecuatorianos, donde expone que las grandes empresas dedicadas a este negocio en el Ecuador importan la madera con certificación que permite incluso exportar y dar una garantía por sus productos, pero las pequeñas empresas compran madera sin certificación lo cuales no los hace competitivos en lo que respecta a la calidad de los productos, lo que genera que sus muebles no tengan la garantía que brindan los grandes fabricantes, por lo que es importante que existan políticas de estado para reactivar el negocio de la madera legal.

El estudio de Revista Lideres (2018) mostró el lado comercial, que para el ecuatoriano aun es necesario ir a las mueblerías y ver los muebles personalmente, por lo que las mueblerías prefieren tener una sala con exposición de todos los modelos posible, porque para el ecuatoriano común en la variedad está el gusto, por tal motivo en el Ecuador aún es muy reducida la oferta de muebles vía plataformas digitales. Diario El Universo (2018) expuso datos sobre el consumo de los productos mobiliarios e indicó que los ecuatorianos de clase media y alta cambian sus muebles en promedio cada cinco años, esto buscando nuevas tendencias, este estudio también indicó que el 70% de los clientes que van a las mueblerías buscan juegos de sala, siendo todos estos datos de diferentes estudios de mucha importancia a la hora de elaborar un plan de negocio.

Mercado Nacional

Existen algunas empresas grandes en el país que son referentes para la industria de fabricación y comercialización de artículos para el hogar, entre las más grandes y reconocidas están: (a) Muebles El Bosque, (b) Adriana Hoyos; y (c) Colineal.

Según la página web oficial de El Bosque muebles (2019) afirmó que es una empresa ecuatoriana fundada en 1976 por distinguidos empresarios, los cuales crearon la compañía con el objetivo de proveer y suministrar partes a empresas dedicadas a la fabricación de electrodomésticos como televisores; entre otros, siendo la pionera en incursionar en esta industria. En el año 2.000 da el siguiente paso, y a más de la fabricación comienza a comercializar y exportar productos a las principales casas comerciales de muebles en el exterior.

Así mismo El Bosque muebles en su página oficial indicó que en el año 2015 implementaron una nueva estrategia en la venta de muebles en el país con un concepto diferente, poniendo en marcha algunos locales denominados Gran Outlet Muebles El Bosque orientando esta idea a tener un gran supermercado de artículos para el hogar con una variedad de modelos y estilos para todos los mercados existentes en el Ecuador, con una visión diferente, brindando una experiencia nueva, causando gran impacto en los clientes potenciales y que ha posicionado a la empresa como una de las más importantes del país.

Adriana Hoyos es otra importante referencia en el país, según entrevista realizada por Vanegas (2014) la diseñadora apasionada por el diseño tiene más de 25 años de carrera, ha creado alrededor de 500 proyectos mobiliarios en diseño de interiores, con un gran portafolio de clientes dentro y fuera del Ecuador, realizando trabajos desde residenciales hasta hoteles. Según Icaza (2007) Hoyos empezó su carrera influenciada por su abuela, quien tenía la pasión de la decoración de su hogar, luego estudio Diseño de interiores en Quito, lo cual le abrió las puertas para incursionar en el negocio acompañando a sus clientes al exterior a comprar muebles, negocio que le duro por algún tiempo hasta que logró establecer su primera tienda de muebles en Quito en el año 1994.

De acuerdo con Icaza (2007) Hoyos luego de establecer su negocio en la Capital, comenzó con la creación de colecciones de muebles, teniendo mucha acogida por sus clientes, hasta lograr abrir siete tiendas de muebles distribuidas entre: (a) Ecuador, (b) México; y (c) Miami. En estos momentos tiene oficinas de asesoría profesional en diseño de interiores establecidas en: (a) Quito, (b) Guayaquil, (c) México; y (d) Miami, su gran fábrica está ubicada en Quito y tiene alrededor de 400 empleados, también posee una tienda virtual donde promociona sus productos nacional e internacional, por lo que sus creaciones son reconocidas mundialmente.

Siguiendo con las referencias en la Industria de fabricación y comercialización de artículos mobiliarios en el Ecuador, según la página oficial de empresa Colineal (2019), es en la actualidad la más grande del país y de las más importantes en Latinoamérica. Inició como un negocio de fabricación y venta de muebles hechos a mano, el padre de Roberto Maldonado fabricaba productos en madera, por lo que con su amigo Iván Barros deciden ayudarlo a vender los productos y entre ambos forman una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles, para esto logran comprar equipos y herramientas, además de contratar personal técnico calificado, teniendo en cuenta la proyección a futuro de la empresa.

Así mismo la Empresa Colineal en su página web indicó que abrieron su primera tienda en Cuenca en 1976, luego de una semana tuvieron que cerrarla porque habían vendido todo, luego empezó el crecimiento, planificando su expansión a otras ciudades, incluso al extranjero, abriendo una tienda en la ciudad colombiana de Bogotá. En la actualidad tienen alrededor de 600 empleados, distribuidos entre el taller y los locales comerciales para llevar a los hogares nacionales e internacionales productos de alta clase.

Resumen del Capítulo II

En el presente capítulo se describieron las principales referencias que existen en este tipo de negocios, se lo estructuró en dos secciones, la primera con datos internacionales donde se incluyen los estudios y los principales casos de negocios en el mercado ajeno al Ecuador, el cual consta de datos económicos como son las ventas, el crecimiento del mercado en los diferentes países, así como las exportaciones e importaciones, adicionalmente se mostró datos de las tendencias existentes en el extranjero por este tipo de artículos y los canales de venta preferidos en cada uno de los países estudiados. Como dato adicional se expuso el caso de la empresa IKEA, el cual es un modelo a seguir ya que contempla las mejores prácticas de negocios de esta industria.

La segunda etapa fue realizada en el contexto nacional, donde se mostró estudios realizados de la industrial mobiliaria en el Ecuador exponiendo cifras de los principales indicadores financieros como exportaciones e importaciones, además de la forma como están constituidas las empresas dedicadas a este negocio en el País. También se exponen datos del mercado en la ciudad de Guayaquil, entre ellos los sectores de mayor comercialización y el tiempo de cambio de estos artículos por parte de los habitantes, teniendo en cuenta también los materiales y canales de venta preferidos por los clientes.

En este capítulo se estudian también los casos de las empresas más representativas del Ecuador que se desenvuelven en esta industria, describiendo como fue su constitución y como están en la actualidad, citando además cuales han sido las estrategias adoptadas para su crecimiento a través del tiempo en el mercado ecuatoriano.

Conclusión del Capítulo II

Tomando en cuenta toda la información en referencia al plan de negocios a implementar, se puede establecer que el negocio de los artículos para el hogar en madera ha tenido grandes cambios, debido a la transformación que han sufrido casi todas las variables que intervienen en el negocio, entre ellas se describe que: los materiales se han modernizado; los diseños han evolucionado, ya que vienen adaptados al tamaño de la oferta inmobiliaria y con multifunción para dar soluciones más placenteras; en lo que respecta a los gustos del consumidor, buscan diseños modernos, con nuevos colores y texturas, que combinen con toda la decoración del hogar; respecto a la tecnología ahora se implementa la conectividad con aparatos electrónicos; y en lo que concierne a la comercialización, cada vez es más común las compras en plataformas digitales, que ayudan a ofrecer los productos a una mayor cantidad de personas.

Capítulo III. Metodología y Resultados

Diseño de Investigación

Para el diseño de una investigación se debe definir los parámetros de investigación empleados para el trabajo, así mismo se expondrán las herramientas a utilizar en la recolección de información.

Tipo de Investigación

Para alcanzar los objetivos planteados en este trabajo de titulación es necesario definir los tipos de investigación a utilizar y luego las herramientas o métodos para la recolección de información. Teniendo en cuenta las características de la industria, en este caso se emplearán dos tipos de investigación: (a) descriptiva y (b) exploratoria. Según Morales (2010) la investigación descriptiva consiste en descubrir las situaciones, costumbres, actitudes y características básicas de una población a través de las cuales se puede obtener una descripción precisa de las actividades, objetos, procesos y personas; y la exploratoria, se enfoca en un tema poco conocido o nunca antes investigado, por lo tanto ambos tipos de investigación sirven de ayuda en este proyecto para poder establecer un perfil de los gustos de la población a más de conocer un tema poco investigado en el país como la elaboración de los artículos de madera para el hogar.

Esta investigación está basada en hechos ya ocurridos, sin influencia del investigador, es decir toda la información será obtenida mediante datos de clientes, dueños, trabajadores, entre otras personas relacionadas a este negocio y busca determinar las causas y fenómenos que influyen en la comercialización de los artículos para el hogar fabricados en madera en la ciudad de Guayaquil.

Enfoque de la Investigación

La investigación a realizar tiene un enfoque mixto, debido a que se utilizaran características de los enfoques cuantitativos y cualitativos, esto es, el enfoque cuantitativo; trata de explicar una realidad social vista desde un punto de vista externo pero con objetividad, y el enfoque cualitativo estudia la realidad en un ámbito natural, debido a que se extrae con la interpretación directamente de las personas involucradas.

Fuentes de Información

Según Maldonado (2016) existen dos tipos de datos: (a) los primarios, los cuales son información recopilada para el trabajo a realizar; y (b) los secundarios, que son información que ya ha sido recopilada para trabajos diferentes y que está disponible.

Tipos de Datos

Para esta investigación los datos a utilizar son: (a) cuantitativos y (b) cualitativos, debido a que según Morales (2010) los datos cuantitativos muestran todo en función de números, por lo tanto, son medibles; y los datos cualitativos ayudan a identificar factores importantes de una población a través de cualidades, experiencias y opiniones.

Herramientas de la Investigación

Las herramientas investigativas son instrumentos empleados para recopilar información de diferentes puntos de vista. Para esta investigación se utilizaron: (a) cuantitativas y (b) cualitativas. Según el portal de Online Business School (2020) y Morales (2010) las herramientas cuantitativas están conformadas por la obtención de datos por medio de: (a) encuestas, (b) observación sistemática, (c) consulta documental, entre otras; en este caso se utilizaran las encuestas y la consulta documental; y las herramientas cualitativas son aquellos datos que se

obtienen con base en la lingüística a través de: (a) observación directa, (b) grupos focales, (c) entrevistas y (d) Estudio de caso, en esta investigación se utilizarán la observación directa y la entrevista a profundidad.

Resumen de Diseño Investigativo

El resumen de diseño investigativo, se lo muestra en una matriz que permite enunciar los objetivos específicos que se tienen como meta al final de la investigación y agregar todas las variables usadas como: (a) tipo de investigación, (b) fuentes, (c) tipos de datos, y (d) métodos.

Tabla 6.

Resumen de Diseño Investigativo

Objetivos Específicos	Tipo de investigación	Fuentes de Información	Tipos de datos	Método de recolección de datos	
				Cuantitativo	Cualitativo
Desarrollar un análisis epistemológico y fundamentación teórica acerca del plan de negocios por medio de instrumentos de investigación, para obtener una visión integral del tema.	Descriptivo	Primaria/ Secundaria	Cuantitativo/ cualitativo	Consulta documental/ Encuesta	Estudio de casos
Analizar estudios relacionados con el plan de negocio mediante procesos de investigación, que sirvan de fundamento para el presente estudio.	Descriptivo	Primaria/ Secundaria	Cuantitativo/ cualitativo	Consulta documental	Estudio de casos/ Entrevista
Establecer la metodología a aplicarse en este trabajo con un análisis del negocio, para gestionar correctamente la información obtenida en esta investigación.	Descriptivo/ Exploratorio	Primaria/ Secundaria	Cuantitativo/ cualitativo	Consulta documental/ Encuesta	Estudio de casos/ Entrevista/ Observación directa
Diseñar un plan de negocios para la creación de una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo en madera en la ciudad de Guayaquil mediante la elaboración de un documento con información secuencial que permita una visión ordenada e integral del tema planteado en este proyecto	Descriptivo/ Exploratorio	Primaria/ Secundaria	Cuantitativo/ cualitativo	Consulta documental/ Encuesta	Estudio de casos/ Entrevista/ Observación directa
Efectuar un análisis financiero por medio de supuestos contables, para determinar la viabilidad económica del plan de negocios.	Descriptivo/ Exploratorio	Primaria/ Secundaria	Cuantitativo/ cualitativo	Consulta documental/ Encuesta	Estudio de casos/ Entrevista/ Observación directa

Propósito de la Investigación

El propósito de esta investigación es establecer e identificar los gustos y preferencias de los futuros posibles clientes con lo que se podrá obtener una guía clara que muestre la percepción de los clientes con los productos que se ofrecerán pudiendo conocer la aceptación que tendrían en el mercado. Con esta información se solventará con claridad cuáles serán los motivos reales que tendrán los clientes para comprar los productos, además de sus expectativas de compra y del servicio, esto otorgará las pautas para identificar cuáles serán las herramientas a usar para proyectar la demanda y las ventas del producto y así establecer las estrategias de comercialización para poder poner en práctica el plan de negocio.

Plan de Muestreo

Según la publicación “Planes de muestreo, métodos y manipulación” del Programa FAO (2020) y Quiroga (2019) un plan de muestreo es un proceso que contiene un procedimiento con criterios definidos para solventar una investigación estadística y debe ser administrativa y económicamente factible en su totalidad, en el cual se seleccionan a las personas que aportaran con datos relevantes para la investigación de mercado. De acuerdo con la publicación realizada por el Programa FAO para elaborar el presente plan de muestreo se debe considerar aspectos como: (a) riesgos para la ejecución del plan, (b) susceptibilidad de la población a encuestar, (c) calidad de la muestra a encuestar; y (d) probabilidad estadística deseada.

Dentro de los principales objetivos específicos de este trabajo, se encuentra la definición del estado actual de las ventas en esta industria y analizar los gustos y preferencias de los clientes, por lo tanto, para cumplir con lo expuesto se necesita que la elaboración del plan de muestreo sea correcto y que facilite la toma de datos para obtener una información veraz y

consolidada que proporcione una visión clara para la toma de decisiones y poder solventar todas las interrogantes surgidas en este trabajo de titulación.

Definición y delimitación de la población objetivo

El método a usar será la encuesta y consistirá en hacer un test a posibles clientes de la ciudad de Guayaquil con la finalidad de conocer sus gustos, preferencias y tendencias. Para las encuestas se han establecido algunos parámetros de acuerdo al giro del negocio a implementar.

La ciudad de Guayaquil tiene 2.350.915 habitantes (Ver Anexo 2), de los cuales 2.291.158 se encuentran en la cabecera cantonal y serán los considerados, además se tomarán en cuenta hombres y mujeres de 20 a 69 años, datos mostrados en la tabla 7, ya que este es el rango de edad de los clientes potenciales, también se considerará el porcentaje de hombres (49,30%) y mujeres (50,70%) en la provincia, para esta delimitación se utilizó la información existente en el último Censo Poblacional realizado por Instituto Nacional de Estadística y Censos (2010). Las encuestas se realizarán principalmente en las zonas del Norte, Centro y Sur de la ciudad de Guayaquil. Los cálculos del universo de la muestra se indican en la tabla 8.

Tabla 7.

Porcentaje del Rango de Edad en la Provincia del Guayas

Rango de edad (años)	Porcentaje (año 2010)
20-24	8,80%
25-29	8,40%
30-34	7,90%
35-39	6,90%
40-44	6,00%
45-49	5,60%
50-54	4,60%
55-59	3,80%
60-64	3,30%
65-69	1,60%

Nota: Tomado de “Fascículo Guayas”, por INEC, Resultados del Censo 2010, *Edición 2010*, página 2.

Tabla 8.

Cálculo del Universo de la Muestra

Variable	Valor
Habitantes de Guayaquil	2.350.915
Habitantes de parroquias urbanas de Guayaquil	2.291.158
Porcentaje de la población (20-69 años)	56,90%
Universo de la muestra o población	1.303.669

Tamaño de la muestra

El Universo total de la muestra es 1.303.669 por lo tanto, se usa la formula finita ya que se conoce a totalidad el elemento a investigar y mediante formulación adjunta se establece el tamaño de la muestra.

Fórmula para determinación de la muestra:

$$n = \frac{[Z^2 p q] * N}{[(N - 1) e^2] + [Z^2 p q]}$$

Tabla 9.

Descripción y Valores de las Variables

Descripción	Variable	Valor
Tamaño de la muestra	n	?
Nivel de confianza (95%)	Z	1,96
Probabilidad de ocurrencia de un suceso	p	50%
Probabilidad de no ocurrencia de un suceso	q	50%
Población	N	1.303.669
Error máximo permitido = 5%	e	5%

$$n = \frac{[(1,96)^2 (0,50) (0,50)] * (1.303.669)}{[(1.303.669 - 1) (0,05)^2] + [(1,96)^2 (0,50)(0,50)]}$$

$$n = 384,875 \sim 384$$

Por lo antes expuesto, una vez aplicada la fórmula se determinó que la muestra a utilizar en la encuesta es de 384 personas, de los cuales 189 serán hombres y 195 mujeres.

Diseño de la encuesta

La encuesta aplicada tiene una estructura secuencial, conformada por 12 preguntas, las mismas que están orientadas a determinar las interrogantes planteadas en este trabajo. Las encuestas se realizaron en la plataforma web Google Forms, la cual otorga ventajas a la hora de la recolección de información, el link para el llenado de la información fue difundido a través de redes sociales lo que permitió llegar a la cantidad requerida en poco tiempo.

Formato de la encuesta

La encuesta realizada para esta investigación de mercado se dividió en dos secciones, (a) la primera, con datos que definen el perfil de los encuestados; y (b) la segunda, con interrogantes sobre hábitos, preferencias, experiencias y seguridad de las personas que participaron en esta investigación. (Ver Apéndice A)

Análisis y Presentación de Resultados de la Encuesta

El análisis y la presentación de los resultados de las encuestas son los siguientes:

Sección 1.

Género de los encuestados

La primera interrogante planteada a los participantes de la encuesta fue que detallen su género, la cual tuvo los siguientes resultados mostrados en la tabla 10.

Tabla 10.

Resultado del Género de los Encuestados

Género	Frecuencia	Porcentaje
Hombre	189	49%
Mujer	195	51%
Total general	384	100%

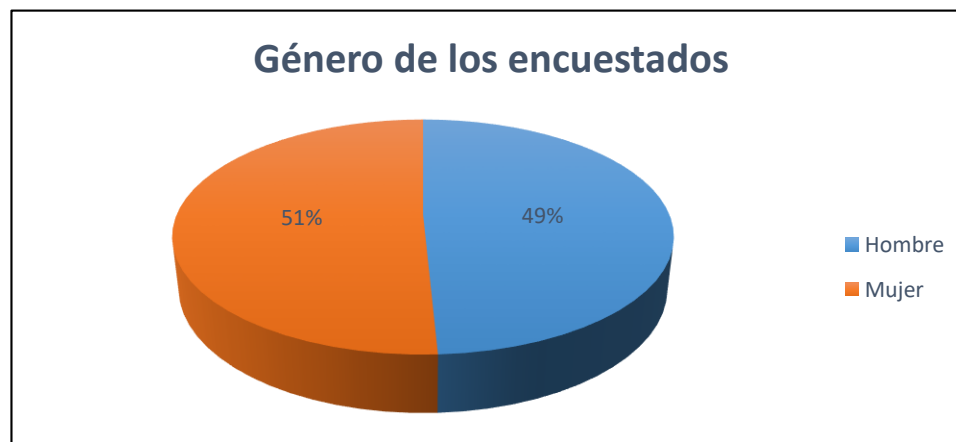


Figura 2. Resultado Gráfico del Género de los Encuestados

Según datos de la figura dos, la igualdad de resultados demuestra que, tanto los hombres como las mujeres, tienen la misma capacidad de compra en este tipo de bienes, después de tanto el género no presenta mayor relación con la demanda de artículos de madera para el hogar.

Rango de edad

Otra de las consultas realizadas a los participantes de esta investigación fue el rango de edad del que forman parte, con la que se obtuvo los resultados mostrados en la tabla 11.

Tabla 11.

Resultado del Rango de Edad de los Encuestados

Rango de edad (años)	Frecuencia	Porcentaje
20 a 24	52	14%
25 a 34	212	55%
35 a 44	68	18%
45 a 54	32	8%
55 o más	20	5%
Total general	384	100%

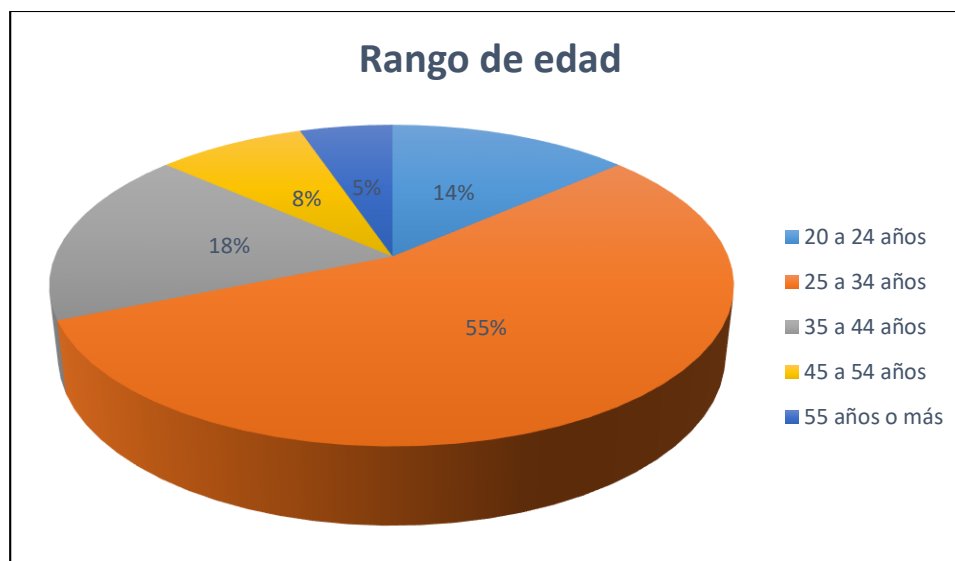


Figura 3. Resultado Gráfico del Rango de Edad de los Encuestados

El 55% de las personas encuestadas está en edades entre 25 y 34 años, seguida de un 18% en edades de 35 a 54, y de un 14% en edades de 20 a 24 años, esto indica que la población cuenta con jóvenes-adultos que son los que en su mayoría realizan las compras para el hogar, datos mostrados en la figura tres.

Estado civil

En el cuestionario también se realizó la consulta del estado civil de los participantes, para lo cual se obtuvieron los siguientes resultados que se muestran en la tabla 12.

Tabla 12.

Resultado del Estado Civil de la Muestra

Estado civil	Frecuencia	Porcentaje
Casado	132	34%
Divorciado	22	6%
Soltero	184	48%
Unión libre	44	11%
Viudo	2	1%
Total general	384	100%

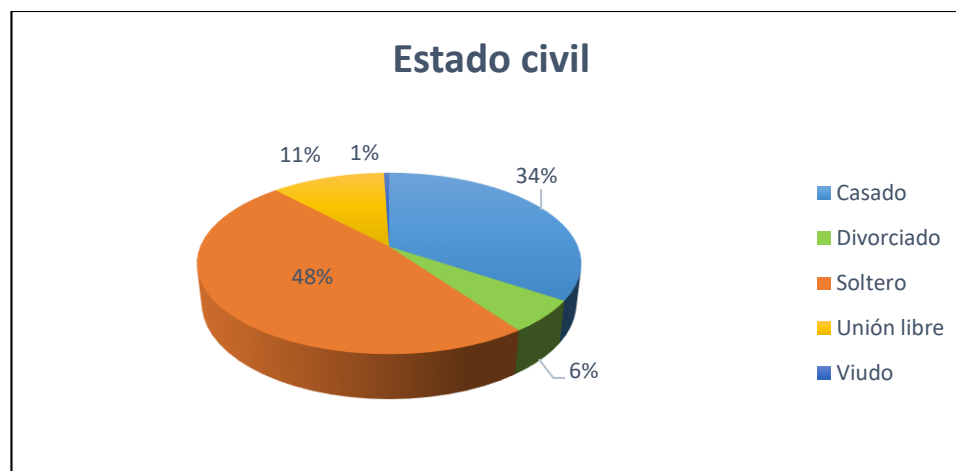


Figura 4. Resultado Gráfico del Estado Civil de la Muestra

Según la figura cuatro, el 48% de los encuestados son personas solteras, y el 34% casadas.

Ocupación de los encuestados

La ocupación de los encuestados también fue cuestionada y se obtuvieron los siguientes datos expuestos en la tabla 13.

Tabla 13.

Resultado de la Ocupación de los Encuestados

Ocupación	Frecuencia	Porcentaje
Ama de casa	20	5%
Empleado	245	64%
Empresario	32	8%
Estudiante	57	15%
Otros	30	8%
Total general	384	100%

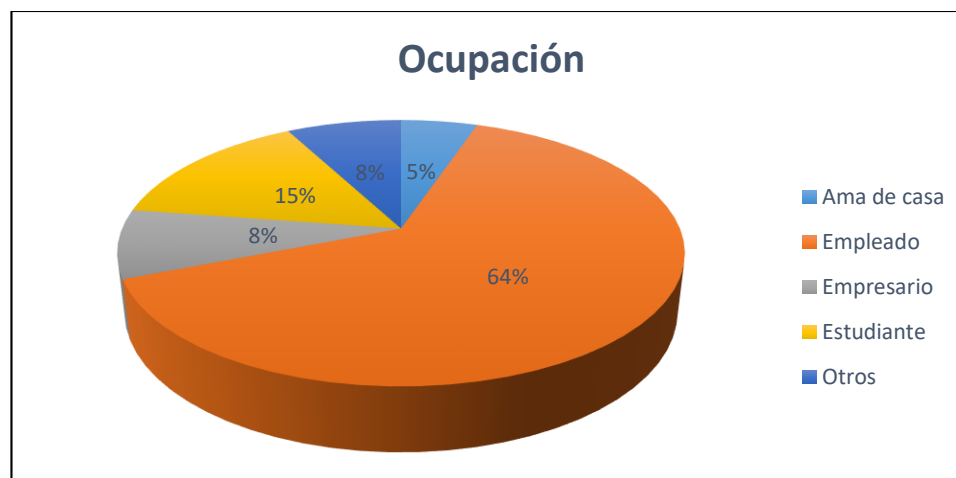


Figura 5. Resultado Gráfico de la Ocupación de los Encuestados

Los datos mostrados gráficamente en la figura cinco indicaron con un 64% que la mayoría de encuestados son personas en estado laboral de dependencia, esto denota que allí está la mayor cantidad de los compradores de artículos para el hogar.

Sector de residencia

En la última interrogante de la primera etapa de la encuesta se consultó el lugar de residencia de los participantes, resultados que se muestran en la tabla 14.

Tabla 14.

Resultado del Sector de Residencia de los Encuestados

Sector de residencia	Frecuencia	Porcentaje
Pascuales/ Bastión	62	16%
Otros	58	15%
Sauces/ Alborada	41	11%
Suburbio	38	10%
La Joya/ Villa Club	34	9%
Centro	30	8%
Autop. Terminal Pascuales	24	6%
Guayacanes/ Samanes	24	6%
Acacias/ Esteros	21	5%
Guasmo	15	4%
Urdesa/ Miraflores	11	3%
Garzota	9	2%
Ceibos/ Vía a la Costa	9	2%
Centenario/ Saiba	6	2%
Atarazana	2	1%
Total general	384	100%

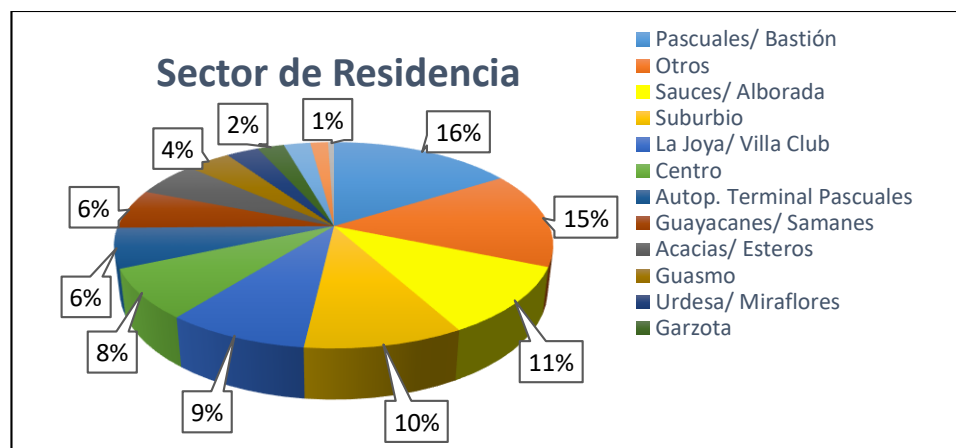


Figura 6. Resultado Gráfico del Lugar de Residencia de los Encuestados

El resultado de esta pregunta mostrada en la figura seis, es un dato de mucha importancia a la hora de implementar la ubicación del proyecto, de tal manera que la correcta localización de la tienda pueda aumentar la probabilidad de venta de los productos ofertados al estar en una zona masiva de consumo.

Sección 2.

Renovación de artículos de madera para el hogar

En la primera pregunta de la segunda fase de la encuesta se consultó lo siguiente: ¿Cada que tiempo en años renueva los artículos de madera para el hogar? y se obtuvo los siguientes resultados mostrados en la tabla 15.

Tabla 15.

Resultado del Tiempo en Años de Renovación de Artículos de Madera

Rango de tiempo	Frecuencia	Porcentaje
1 a 5 años	103	27%
6 a 10 años	190	49%
11 años o más	88	23%
(en blanco)	3	1%
Total general	384	100%

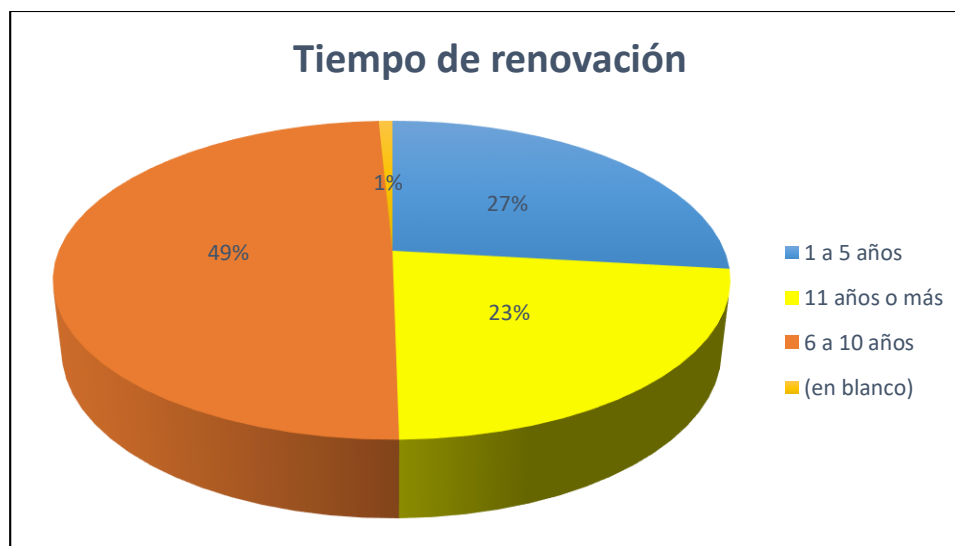


Figura 7. Resultado Gráfico del tiempo en Años de Renovación de Artículos de Madera

Como se observa en la figura siete, el tiempo de renovación de artículos de madera lo realizan en mayor parte entre cada 6 a 10 años, representado por un 49%, mientras que el 27% lo hacen en un rango de uno a cinco años.

Tipo de artículos de madera para el hogar

En esta encuesta también se efectuó la siguiente pregunta: ¿Qué tipo de artículos de madera para el hogar ha adquirido usted?, donde se recogieron los siguientes datos presentados en la tabla 16.

Tabla 16.

Resultado del Tipo de Artículos de Madera Adquiridos

Artículos adquiridos	Frecuencia	Porcentaje
Bufeteras	44	5%
Closets	167	18%
Juego de comedor	233	25%
Juego de muebles	241	25%
Modulares o mesa para TV	237	25%
Otros	24	3%
Total general	946	100%

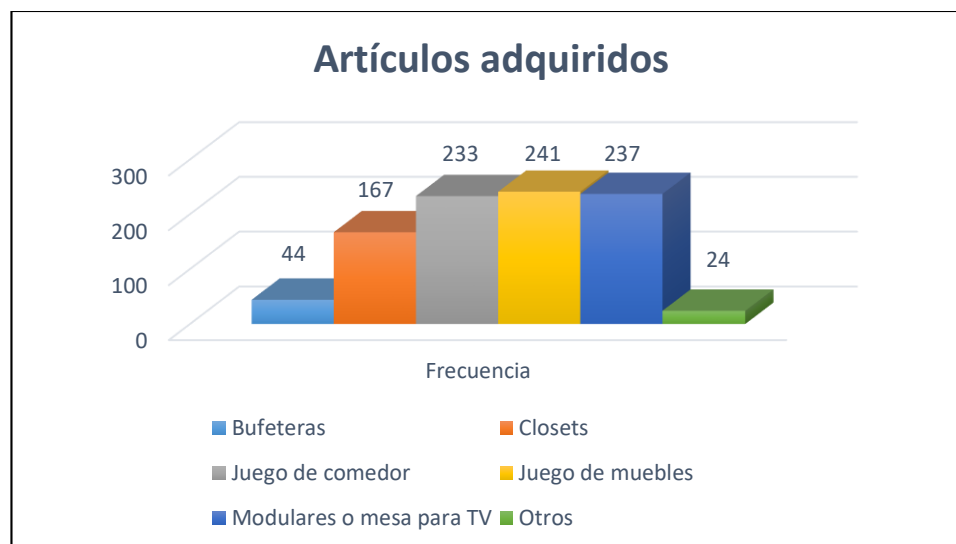


Figura 8. Resultado Gráfico del Tipo de Artículos de Madera Adquiridos

Como muestra en la figura ocho, alrededor del 25% de los encuestados indicó que los artículos de madera para el hogar más adquiridos son: (a) juego de comedor, (b) juego de muebles y (c) los modulares o mesas para TV; seguido por un 18% de closet, y un 5% en bufeteras.

Tendencias y estilos

Para la investigación de mercado es importante conocer la preferencia de los posibles clientes, por tanto, se realizó la siguiente pregunta: ¿Qué estilos prefiere usted en los artículos de madera para el hogar?, para la cual se obtuvieron los resultados obtenidos en la tabla 17.

Tabla 17.

Resultado del Estilo Preferido de los Artículos de Madera

Estilo preferido	Frecuencia	Porcentaje
Clásico	121	30%
Contemporáneos o lineales	151	39%
Minimalistas	34	9%
Retro o vintage	34	9%
Rústicos	41	11%
(en blanco)	3	1%
Total general	384	100%

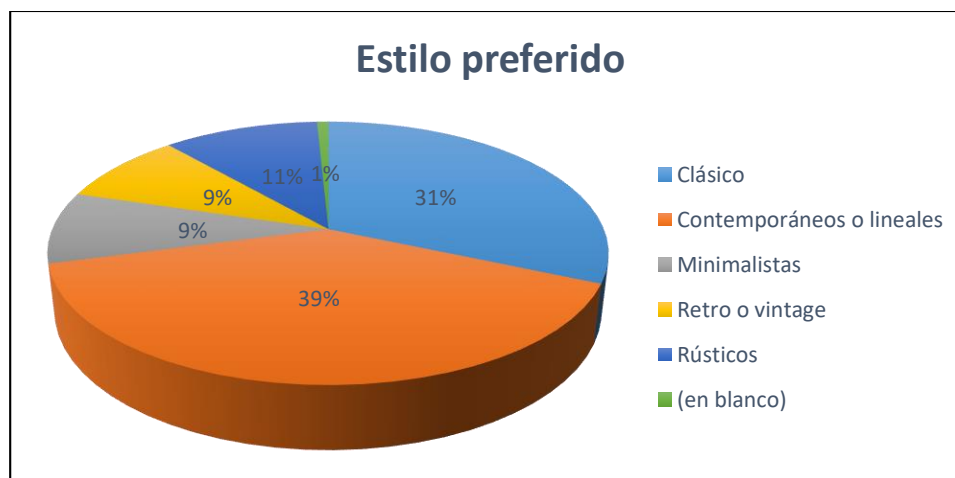


Figura 9. Resultado Gráfico del Estilo Preferido de los Artículos de Madera

La preferencia de estilos en esta industria es un factor relevante que se debe tener en cuenta en la investigación, con las respuestas obtenidas en la figura nueve se puede conocer los estilos de preferencia de los clientes. El 39% de los encuestados prefiere los modelos contemporáneos o lineales, y en segundo puesto con un 31% se ubica el estilo clásico, seguido de los rústicos, retro o vintage y minimalistas con preferencias de alrededor de un 10%.

Medios de información

Para tener una visión real del factor de mercadeo se formuló la siguiente interrogante: ¿Cuándo requiere hacer una compra de artículos de madera para el hogar, porque medios se informa sobre los productos?, obteniendo los resultados mostrados en la tabla 18.

Tabla 18.

Resultado de los Principales Medios de Información para los Artículos de Madera

Medios de información	Frecuencia	Porcentaje
Hojas volantes	29	5%
Otros	6	1%
Prensa escrita	23	4%
Radio	8	2%
Redes sociales o internet	289	52%
Referencia de personas	121	22%
Televisión	79	14%
Total general	555	100%

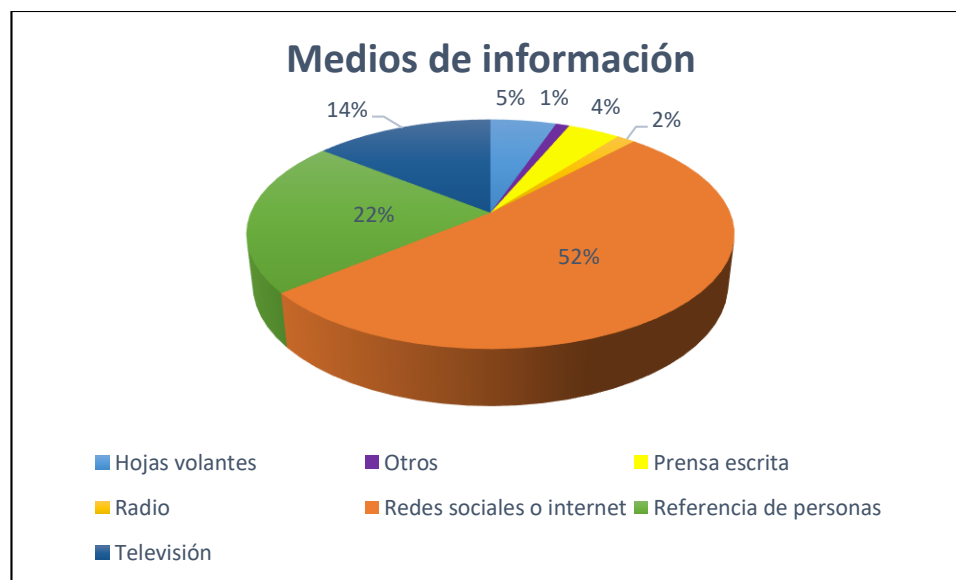


Figura 10. Resultado Gráfico de los Principales Medios de Información Para los Artículos de Madera

Para realizar el plan de marketing es primordial conocer los canales de información preferidos por los clientes potenciales, de esta manera se podrá orientar de una manera óptima los recursos para este fin, Según la figura 10 las personas encuestadas en un 52% se informan sobre artículos de madera para el hogar por medio de redes sociales o plataformas de internet, seguido en un 22% de las referencias personales, y un 14% en la televisión, esto da una pauta clara para orientar la publicidad del emprendimiento.

Aspectos principales

Con la finalidad de conocer los gustos y necesidades de los clientes potenciales para el plan de negocio a implementar, se formuló la siguiente consulta: ¿En una escala de importancia, qué aspectos para usted son los principales a la hora de realizar una compra de artículos de madera para el hogar, marcando con una X, siendo 1 nada importante y 5 muy importante?, obteniendo la respuesta mostrada en la tabla 19.

Tabla 19.

Resultado de los Aspectos Principales para Clientes en la Compra

Aspectos de importancia	Nada importante	Poco importante	Neutral	Importante	Muy importante	En Blanco	Total
Diseño	14	15	64	70	212	9	384
Precio	12	11	69	77	203	12	384
Durabilidad	12	10	58	64	226	14	384
Calidad	12	11	59	66	227	9	384
Servicio	16	31	74	79	148	36	384
Promociones	18	23	86	82	145	30	384

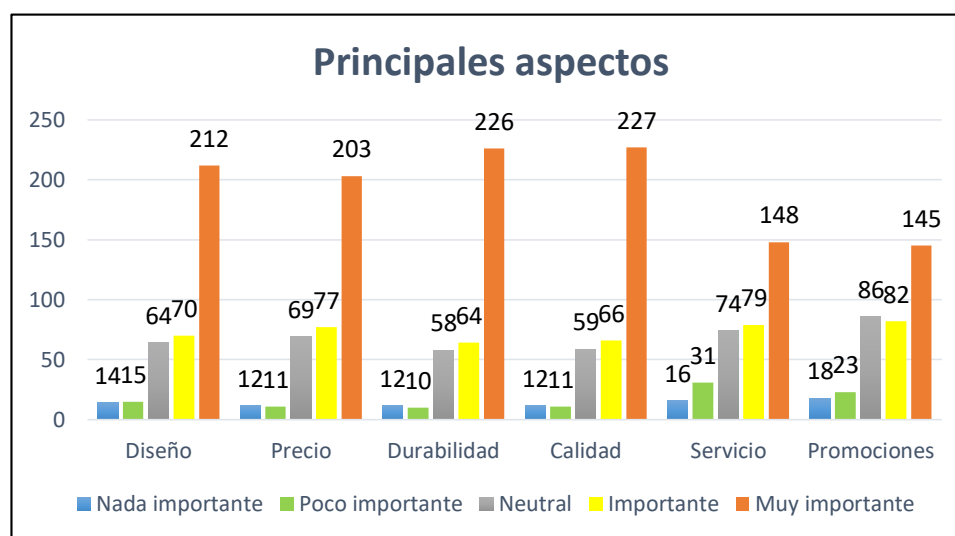


Figura 11. Resultado Gráfico de los Aspectos Principales para Clientes en la Compra

En lo que respecta a las estrategias a implementar en el plan de negocio, es importante conocer las variables de mayor relevancia, según la figura 11, para alrededor de un 55% de los encuestados los factores más importantes a la hora de la elección de un producto son la calidad y la durabilidad y para el 37% el menos importante para los cuestionados son las promociones.

Precios

Al momento de realizar el análisis financiero del proyecto y las estrategias del plan de negocios, se necesita conocer datos sobre los productos a expandir, por lo tanto, se formuló la

siguiente interrogante: ¿Cuánto pagaría usted por los siguientes artículos de madera para el hogar?, los resultados se muestran a continuación en la tabla 20.

Tabla 20.

Resultado de Precios Estimados para Artículos de Madera

Artículos	\$150 a \$299	\$300 a \$499	\$500 a \$699	\$700 a \$899	\$900 o más	En blanco	Total
Juego de comedor	73	119	99	55	31	7	384
Juego de muebles	32	98	97	83	65	9	384
Modular o mesa para TV	228	98	39	5	4	10	384
Closet	141	130	59	20	11	23	384
Bufetera	189	104	44	8	3	36	384

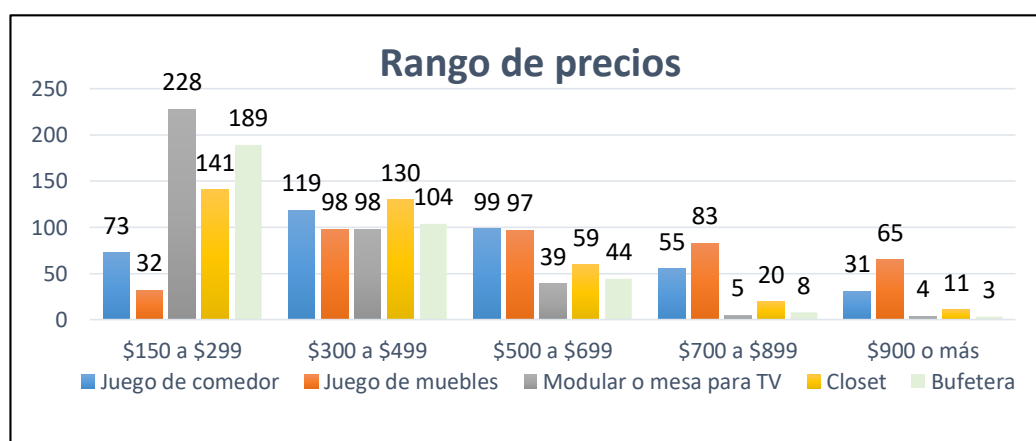


Figura 12. Resultado Gráfico de Precios Estimados para Artículos de Madera

Para definir las estrategias de una empresa, es fundamental conocer los precios que las personas están dispuestas a pagar, en este caso por un bien como lo son los artículos de madera para el hogar. Los resultados de esta encuesta mostrados en la figura 12 reflejan que el 32% de los encuestados están dispuestos a pagar entre 300 y 499 dólares por un juego de comedor, así mismo un 26% respondieron que por un juego de muebles pagarían también entre 300 y 499 dólares, para un modular o mesa para TV, un closet o una bufetera pagarían entre 150 y 299

dólares. Hay que resaltar que un 17% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar 900 dólares o más por un juego de muebles, dejando un gran mercado para esos artículos.

Canal de ventas

Para realizar el análisis de comercialización del plan de negocios a implementar se realizó la pregunta detallada a continuación: ¿Por qué canal de ventas realiza usted la compra de sus artículos de madera para el hogar?, y sus respuestas se detallan en la tabla 21.

Tabla 21.

Resultado de los Canales de Venta más Importantes para Artículos de Madera

Canales de venta	Frecuencia	Porcentaje
Catálogos	8	2%
Mueblerías	230	60%
Otros	2	1%
Plataforma Web	45	12%
Supermercados	9	2%
Tiendas de artículos para el hogar	90	23%
Total general	384	100%

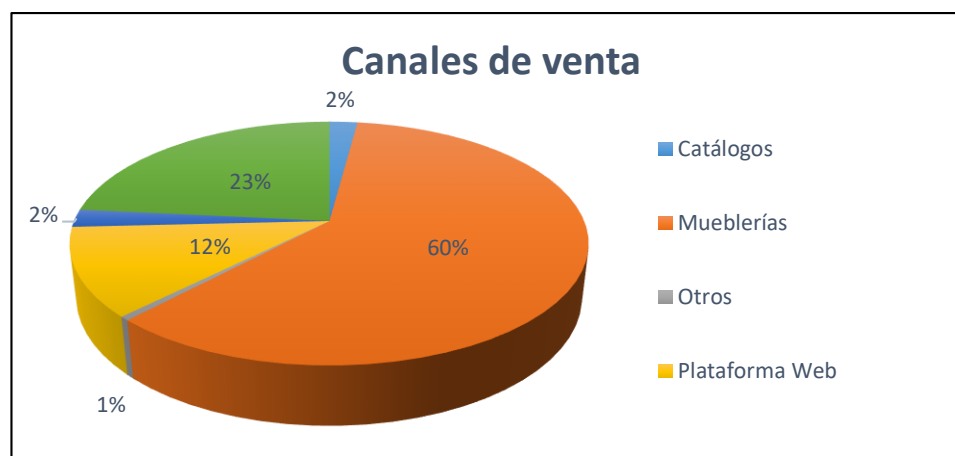


Figura 13. Resultado Gráfico los Canales de Venta más Importantes para Artículos de Madera

Dentro de las estrategias de ventas a implementar en el nuevo negocio es conveniente conocer los canales de venta más efectivos, por lo visto en la figura 13 las personas encuestadas

indicaron que el 60% de ellas compra los artículos en las mueblerías, mientras que el 23% en tiendas de artículos para el hogar y un 12% en plataformas web.

Medios de pago

Para conocer el perfil adquisitivo de los clientes se planteó la siguiente consulta: ¿Cómo realiza usted el pago por la compra de los artículos de madera para el hogar?, los resultados se detallan en la tabla 22.

Tabla 22.

Resultado de los Medios de Pago más Usados para Artículos de Madera

Medio de pago	Frecuencia	Porcentaje
Cheque	4	1%
Depósito o transferencia	9	2%
Efectivo	166	43%
Otros	3	1%
Tarjeta de crédito	177	46%
Tarjeta de débito	24	6%
(en blanco)	1	1%
Total general	384	100%

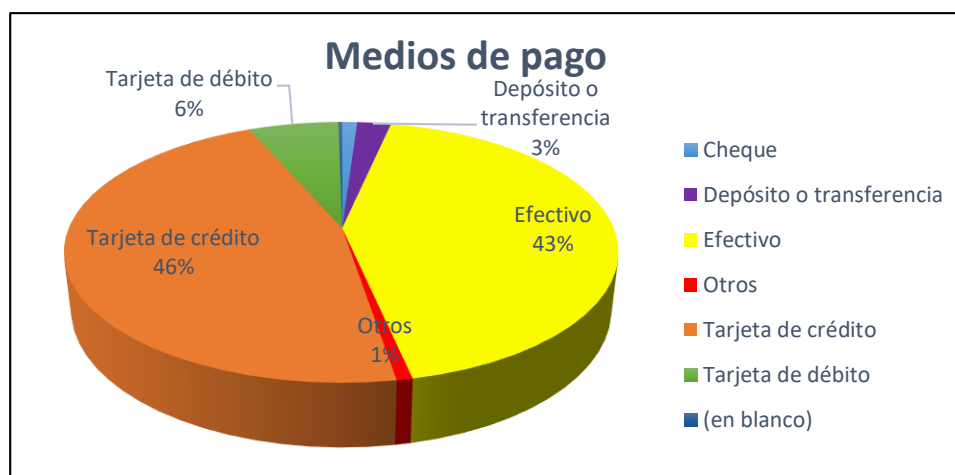


Figura 14. Resultado Gráfico de los Medios de Pago más Usados Para Artículos de Madera

Los medios de pago es otro factor relevante en este tipo de negocios, con él se puede establecer estrategias de cobros, precios y promociones, dándole al cliente una mayor ventaja al

decidirse por el medio de pago de su gusto. Según la figura 14, el 46% de los encuestados indicó que los pagos por este tipo de bienes se los realiza en tarjeta de crédito, seguido muy de cerca con un 43% por los pagos en efectivo y dejando muy lejos, con un 6% a los pagos con la tarjeta de débito.

Recepción de los artículos

Para conocer detalles de las preferencias de los clientes del servicio al público en las mueblerías, se ejecutó la siguiente interrogación: ¿Cómo le gustaría recibir sus artículos de madera para el hogar?, donde recogieron las siguientes respuestas publicadas en la tabla 23.

Tabla 23.

Resultado de la Preferencia en la Recepción de los Artículos de Madera

Recibido del producto	Frecuencia	Porcentaje
Armados y con envío a domicilio en días posteriores más cargo de transporte en transporte del local	189	49%
Armados y en el mismo momento de la compra en transporte privado por su cuenta	147	38%
Desarmados en una caja y en el mismo momento de la compra pudiendo llevarlos en auto	48	13%
Total general	384	100%

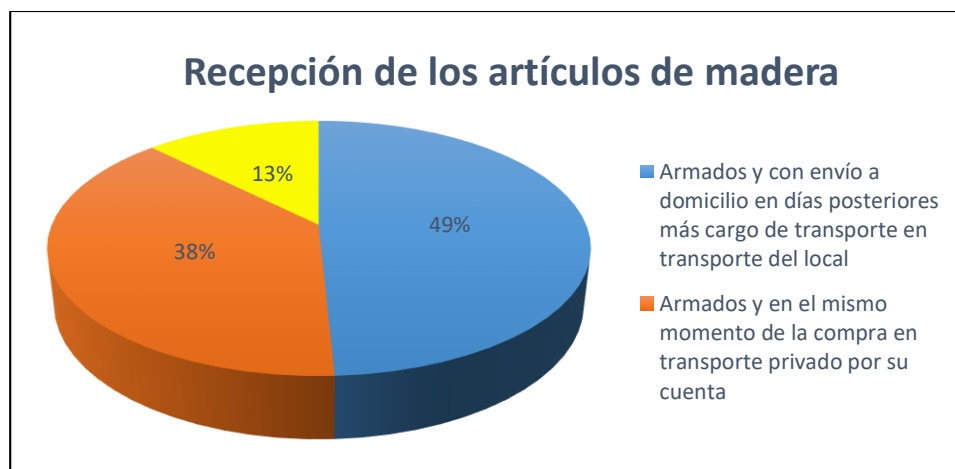


Figura 15. Resultado de la Preferencia en la Recepción de los Artículos de Madera

La estrategia de entrega de los productos puede ser muy perjudicial en un negocio de este tipo sino se toma en cuenta la preferencia de los clientes, la mayoría de los artículos a comercializar son de gran tamaño, por lo que se necesita una entrega eficiente de los productos. Según la figura 15 en esta pregunta se plantearon tres estrategias, de las cuales dos son las más comunes, y se planteó una tercera orientada a la economía del cliente, facilitando el traslado de los artículos en autos pequeños pero desarmados, aunque el resultado de la encuesta no fue tan alentador para este método ya que solo un 13% eligió esta opción.

La opción preferida de los encuestados con un 49% fue la de recibir armados los productos, pero en días posteriores a la compra con transporte de la misma tienda comercial, y en segundo lugar con un 38% prefirieron la entrega de los artículos armados el mismo día de la compra pero haciéndose cargo del transporte.

Asesoramiento profesional para compras de artículos de madera para el hogar

Con la finalidad de conocer el comportamiento de los clientes a la hora de la compra se planteó la siguiente pregunta: ¿Le gustaría recibir asesoramiento profesional al realizar compras de artículos de madera para el hogar?, los datos obtenidos se encuentran en la tabla 24.

Tabla 24.

Resultado de Necesidad de Asesoramiento

Asesoramiento	Frecuencia	Porcentaje
No	42	11%
Si	337	88%
En blanco	5	1%
Total general	384	100%

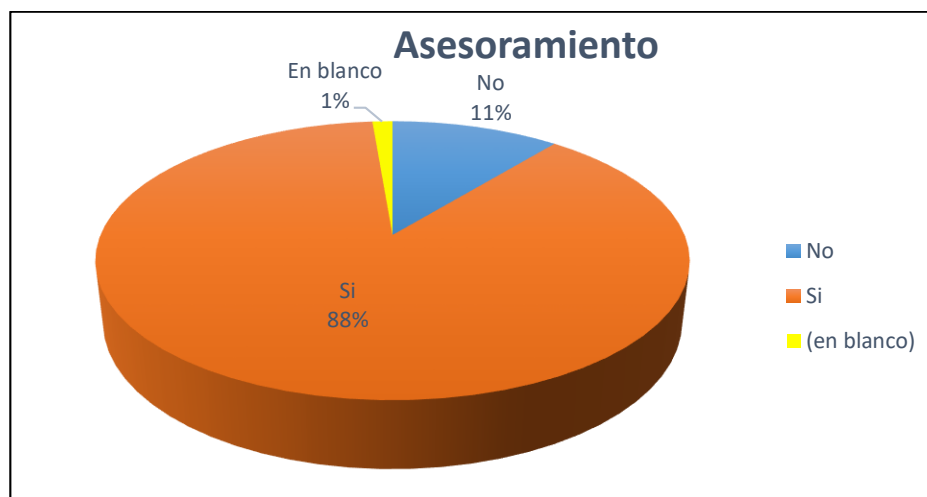


Figura 16. Resultado Gráfico de Necesidad de Asesoramiento

Dado que se quiere conocer si al cliente le gusta recibir la opinión de un especialista cuando realiza compras de artículos de madera para el hogar, ya que de esta manera se podrá obtener una idea al gestionar una estrategia de ventas diferenciada con un valor agregado, en este caso el 88% de los encuestados indicaron que si les gustaría recibir asesoramiento según la figura 16.

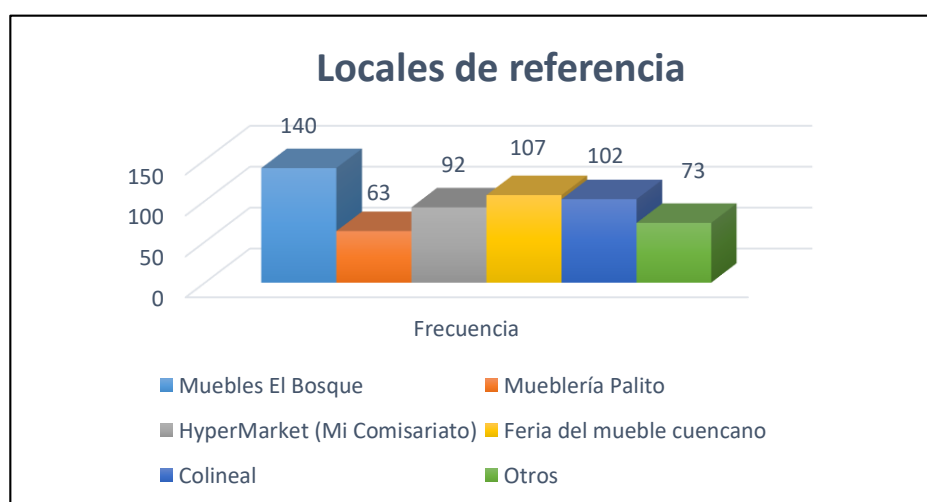
Locales de referencia

Con la finalidad de conocer la predilección de los clientes, se realizó la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los locales donde usted usualmente realiza la compra de artículos de madera para el hogar?, los datos obtenidos se exponen en la tabla 25.

Tabla 25.

Resultado de Locales de Referencia de Artículos de Madera

Locales comerciales	Frecuencia	Porcentaje
Muebles El Bosque	140	24%
Mueblería Palito	63	11%
HyperMarket (Mi Comisariato)	92	16%
Feria del mueble cuencano	107	19%
Colineal	102	18%
Otros	73	12%
Total	577	100%

*Figura 17. Resultado Gráfico de Locales de Referencia de Artículos de Madera*

Cuando se estudian los conceptos de administración, estos afirman que es necesario conocer a nuestros competidores, en esta pregunta, se plantean los principales comercios de artículos para el hogar para que los encuestados indiquen cuál es su preferido, es así que según la figura 17 la tienda con mayor preferencia por los encuestados es Muebles EL Bosque con un 24%, seguida de la Feria del mueble cuencano y Colineal con un 18%, luego el HyperMarket de Corporación El Rosado con un 16% y por ultimo Mueblería Palito con un 11%. Esta información es clave a la hora de gestionar las estrategias comerciales, ya que mirando a la competencia se pueden establecer las preferencias de cada aspecto que los clientes mantienen.

Servicio de post venta

Para analizar estrategias del plan de negocios se realizó la siguiente pregunta: ¿Considera usted necesario el servicio de post venta en las tiendas de artículos de madera para el hogar?, y se obtuvieron las siguientes respuestas publicadas en la tabla 26.

Tabla 26.

Resultado de Necesidad de Post Venta para Artículos de Madera

Post venta	Frecuencia	Porcentaje
No	64	17%
Si	316	82%
En blanco	4	1%
Total general	384	100%



Figura 18. Resultado Gráfico de Necesidad de Post Venta para Artículos de Madera

Esta interrogante busca conocer información relevante, que sirva para aportarle valor agregado a la idea de negocio, en este caso por medio de la figura 18 se evidenció que el 82% de las personas encuestadas indican que la Post venta es necesaria en negocios de este tipo y el 17% indican que para ellos no existe tal necesidad.

Conclusión de las encuestas

De acuerdo con las encuestas realizadas se obtuvieron las siguientes conclusiones: con más del 60% la mayoría de los participantes de esta encuesta son adultos en relación de dependencia, con un lugar fijo de trabajo, de edad media, comprendida entre 20 y 44 años y habitantes de zonas de nivel socioeconómico medio. Con cerca del 50% una gran cantidad de los encuestados realizan el cambio o renovación de artículos de madera para el hogar en un lapso de entre seis a diez años, pero más del 25% de los encuestados realizan dicho cambio entre uno a cinco años, motivo por el cual la demanda de los productos hace que el mercado sea atractivo.

Los encuestados indicaron que los productos más demandados son los juegos de muebles, juegos de comedor y las mesas para televisor. Con alrededor del 40% el estilo más atractivo para los clientes es el contemporáneo o lineal, seguido de cerca con un 30% de los clásicos, este factor define los gustos de población a la que se orienta el negocio. Adicionalmente se conoció mediante la encuesta que para más del 50% de las personas interrogadas el medio de información de mayor importancia son las redes sociales y plataformas web.

Las mueblerías con el 60% son los locales de comercialización de mayor relevancia por parte de los clientes y las formas de pago más utilizadas son en efectivo y en tarjeta de crédito. El poco tiempo disponible de las personas es también otra de las conclusiones que se puede obtener de esta investigación, ya que cerca del noventa por ciento de los participantes de la investigación de mercado prefieren recibir los productos armados y no tener que realizar un trabajo adicional en armar los mismos, además a cerca del 80% de los clientes les gusta que los asesoren en cada compra y en el mismo porcentaje ven necesario recibir el servicio de posventa directo cada vez que tienen un inconveniente con los productos.

Entrevistas

Las entrevistas son una herramienta que tiene como finalidad conseguir información importante y valedera, que muestre el comportamiento de las personas en una determinada industria.

Tipo de las entrevistas

Las entrevistas fueron de tipo estructurada, debido a que se utilizó un cuestionario de preguntas con la respectiva secuencia para obtener la información deseada, dicho cuestionario con el mismo orden de preguntas fue utilizado para las entrevistas realizadas.

Procedimiento de aplicación de las entrevistas

En las entrevistas realizadas el procedimiento de aplicación estará compuesto de tres fases: (a) Diseño de la entrevista, que es donde se define el objetivo de la entrevista, las personas a entrevistar y se diseña el cuestionario; (b) Desarrollo de la entrevista, aquí se realiza la entrevista y se registra la información; y (c) Análisis e interpretación de datos, que es donde categoriza la información obtenida y se elaboran las conclusiones.

Objetivo de las entrevistas

El objetivo de las entrevistas realizadas para esta investigación es conseguir la información de cómo el entrevistado percibe e interpreta el fenómeno que se investiga.

Descripción de la muestra de las entrevistas

Para las entrevistas realizadas en esta investigación se entrevistó a dos funcionarios con experiencia en la comercialización de productos de esta industria, el primero es el Señor Geovanny Gutiérrez quien es Asesor Comercial de la empresa El Bosque, y el segundo, es el

señor Juan Mero quien ocupa el cargo de Ejecutivo de ventas en Mueblería Palito, ambos con gran apertura a describir su experiencia y conocimientos adquiridos en este tipo de negocio.

Formato de las entrevistas

En las entrevistas realizadas para esta investigación de mercado del presente plan de negocios se utilizó una batería de ocho preguntas (Ver apéndice B) orientadas a conocer información relevante de la industria.

Desarrollo de la entrevista

El desarrollo de las entrevistas se lo realizó en los locales donde laboran a diario los involucrados en la fecha y hora establecida con anterioridad. En la tabla 27 se muestra la información obtenida en las dos entrevistas realizadas a profesionales que intervienen continuamente en la industria a investigar.

Tabla 27.

Resultado de Entrevistas

Preguntas	Respuestas de entrevistado 1	Respuestas de entrevistado 2
¿Qué productos son los más vendidos en su negocio?	Juegos de muebles, sofás y juegos de comedor	Juegos de muebles y comedor
¿Cuáles son los principales factores para la elección de los artículos en su negocio?	La variedad de los diseños, ofertas y el servicio	La calidad, el diseño y la duración de los mismos.
¿Porque razones las personas compran los artículos?	Por la necesidad de los mismos y gustos.	Cambio de los existentes por daño o por renovación
¿Qué opina usted sobre sus productos?	Que son variados y están al alcance de todos.	Son de gran calidad, con buenos acabados
¿Cuáles son sus principales competidores?	Pica, Colineal y Tempo	Mueblería Villegas, El pino y El Bosque
¿Cuál es la ventaja de su empresa?	Locales grandes con parqueo, todo organizado.	Productos con calidad a buen precio
¿Qué problemas tienen los clientes al comprar?	Muchos quieren acceder al crédito directo para pagar en cuotas, otras el espacio disponible en sus hogares	Quieren descuentos o crédito directo
Describe a los clientes	Los clientes son en su mayoría empleados de empresas, de entre 24 y 50 años	Tienen entre 30 y 55 años, con gusto por productos de calidad y acabados

Forma de análisis de la información cualitativa recolectada

La forma que se usó para el análisis de información cualitativa como resultado de las entrevistas es que mediante el formulario de preguntas, donde se registraron las respuestas se hará una categorización de la información y datos obtenidos para luego elaborar en orden una secuencia de conclusiones para su uso en la propuesta del negocio.

Conclusión de las entrevistas

Las entrevistas realizadas para la presente investigación de mercado dejaron las siguientes conclusiones: en relación a las ventas, las entrevistas reafirmaron que los productos más comercializados son los juegos de muebles y los juegos de comedor, dato que marca una pauta a la hora de tomar decisiones de producción, además se pudo conocer que en ambos almacenes el mayor factor valorado por los clientes es la variedad en modelos.

Las entrevistas indicaron que uno de los motivos de compra más relevantes es el deseo por el cambio de los artículos, esto quiere decir que los clientes muchas veces compran por el hecho de tener sus espacios arreglados y modernos. Según las entrevistas, los locales más importantes de venta de muebles son: (a) Pica, (b) Colineal, (c) Tempo, (d) Mueblería Villegas, (e) Mueblería El Pino y (f) Muebles El Bosque.

Se pudo concluir también que una estrategia importante para este tipo de negocios es tener mucho orden y adicionalmente parqueos disponibles para los clientes, además de buenos precios. Los métodos de pago son importantes, por tal razón será necesario tener convenio con instituciones bancarias para que los pagos mediante tarjeta de crédito se puedan realizar en cuotas cómodas. Se puede también sacar como conclusión que hay que promocionar más los

productos con personas que estén en edad adulta, ya que son los que más compran este tipo de productos.

Observación Directa

Según Maldonado (2016) la observación directa es un método usado para obtener indicios del comportamiento de la industria a investigar, es deseable que los participantes no estén conscientes de la investigación para que el comportamiento sea de manera real, espontánea y tenga una correcta efectividad.

Formato de la observación directa

Las observaciones para la presente investigación de mercado se las realizó en dos etapas: (a) Observación directa de comercialización y (b) Observación directa de fabricación.

Observación directa de comercialización.

Para estas observaciones de la presente investigación de mercado se utilizó una matriz con diferentes variables a calificar, estas calificaciones van del uno al cinco, siendo uno muy malo y cinco muy bueno. Se las realizó en tres lugares que son: (a) Muebles El Bosque, en el local ubicado en la Av. Las Aguas; (b) Mueblería El Pino, ubicada entre las calles Cuenca y Rumichaca; y (c) Home Vega, localizado en el centro comercial Plaza Design. Los datos recogidos se muestran en la tabla 28.

Tabla 28.

Resultado de Observaciones de Comercialización

Variables	EL Bosque	El Pino	Home Vega
Ubicación del local	4	3	4
Fachada	3	3	5
Iluminación	4	3	5
Limpieza	4	4	5
Colocación del producto	4	3	5
Climatización	5	3	5
Presencia física en el local	4	3	3
Amabilidad de la recepción	5	4	3
Comprensión de lo que se demanda	3	4	3
Predisposición a mostrar los productos	4	5	3
Conocimiento sobre los productos	2	4	4
Calidad del cierre de la venta	4	5	4
Horario de atención	4	4	5
Número de personas que visitaron el local	Más de 15	8	10
Tiempo en minutos de cada atención personalizada	5 minutos	10 minutos	5 minutos

Se puede concluir por el método de la observación en este tipo de negocios, que ningún establecimiento es del total agrado, ya que analizando las variables tomadas en cuenta para la evaluación ninguno fue acreedor en todas del mayor puntaje. Se evidenció que los locales tienen como prioridad la limpieza, ya que todos tienen una nota alta en tal factor.

Hay que recalcar que tanto como el cierre de la venta por parte de vendedor y el horario de atención tuvieron muy buen puntaje, esto deja claro que los negocios se preocupan mucho en ambos aspectos, los cuales son importantes a la hora de que los clientes regresen al local. Es importante recalcar que esta herramienta de investigación usada en el presente plan de negocios ayuda a definir aspectos para las estrategias a usar, entre ellas, el tiempo que los clientes son atendidos, siendo un factor que ambas mueblerías visitadas lo consideran ya que sus dependientes acompañan por un lapso de algunos minutos a los clientes.

Observación directa de fabricación.

En lo que respecta a la fabricación de muebles se realizó el método de la observación en el taller del Señor Edison Navarro, ubicado en el sur de la ciudad, en el taller se elaboran todo tipo de muebles de manera artesanal y se pudo observar algunos datos relevantes para este emprendimiento, los cuales se los muestra en la siguiente tabla 29.

Tabla 29.

Resultado de Observaciones de Fabricación

Artículos	Horas de fabricación	Madera	Otros Insumos	Total por producto
Bufeteras	10	\$ 28,00	\$ 50,00	\$ 78,00
Closets	8	\$ 36,00	\$ 50,00	\$ 86,00
Juego de comedor	20	\$ 48,00	\$ 95,00	\$ 143,00
Juego de muebles	20	\$ 36,00	\$ 100,00	\$ 136,00
Modulares o mesa para TV	8	\$ 24,00	\$ 30,00	\$ 54,00

Adicionalmente en el taller del Señor Navarro se obtuvo información importante sobre los costos y puntos de venta de los materiales y accesorios requeridos para realizar la fabricación de los artículos de madera para el hogar, entre los tipos de madera más usados están: (a) Fernán Sánchez, (b) pino, (c) laurel, (d) chanul y (e) roble, entre otras.

En promedio los tablonces de madera vienen en medidas de 24cm x 2,5cm x 2,40 m y tienen un precio referencial en el mercado de cuatro dólares por cada tablón, hay que tener en cuenta que los valores pueden variar en un 5% dependiendo la época, dicho porcentaje está incluido en el valor referencial antes expuesto, estos productos son comercializados en el Depósito de madera El Cisne y en el Depósito de madera Dra. Chica, ambos ubicados en el sur de la ciudad.

También se puede utilizar como material las planchas de madera prefabricada como el MDF, que su precio ronda entre los 30 y 50 dólares cada plancha de 15mm x 1,20 m x 2,40 m, estos se los puede encontrar en los locales de la empresa Edinca y Masisa ubicados en los diferentes sectores de Guayaquil, al igual que los accesorios que se utilizan para la fabricación de los productos. Los tapizados, telas y demás accesorios para acabados de este tipo se los encuentra en el Comercial Carvallo Torres, ubicado en el norte y en el centro de la ciudad, al igual que el Almacén El Barata.

Navarro también indicó que vende alrededor de 200 artículos cada mes, entre los más vendidos están juegos de comedor, juegos de muebles y armarios. Adicionalmente se pudo conocer que el Señor Navarro vende el 80% de los productos que fabrica en el mes al precio de venta y el saldo lo vende con un descuento del 30% para terminar así su stock, indica que la fabricación de artículos es continua, y que pocas veces tiene saldos por mucho tiempo, ya que busca la manera de comercializarlos rápidamente.

Se puede concluir para este tipo de observación que existe un promedio en horas definidos para la elaboración de los productos, siempre y cuando se sigan los pasos estipulados para cada artículo. Además existen varias opciones de materia prima para elaborar los productos por lo que es de mucha importancia el conocimiento de este tipo de opciones y evitar así el desabastecimiento, en lo referente a la madera existen productos sustitutos adecuados para construir los artículos, los cuales siempre tienen stock suficiente en las tiendas distribuidoras, y son de mucha facilidad y ventaja para los fabricantes de productos de madera, así mismo en lo referente a accesorios.

Para lo concerniente a los acabados se puede concluir que la variedad de telas y accesorios para tal función tienen presencia en diversas tiendas de la ciudad con una variedad de colores, texturas y diseños que sirven a la hora de darle el toque diferente a cada producto.

Conclusión de Observación Directa

La Observación directa de la presente investigación de mercado se la realizó en dos etapas, la primera consistió en observar el comportamiento de los locales comerciales, esto es donde se realiza la comercialización de los productos, dejando un claro panorama de lo que sucede en las tiendas de la industria, entre lo más importante, se destacó que todos los locales tienen factores no tan desarrollados, por lo que cada cliente elige el que más se adapta a sus condiciones, la limpieza y el horario de atención son factores claves los tres locales visitados y el punto con carencia evidenciado en las visitas fue la comprensión que demanda el usuario cuando busca algún determinado artículo, dejando un camino abierto a las empresas que puedan brindar con eficiencia todas las variables tomadas en cuenta en esta herramienta.

La segunda etapa se la realizó en un taller de fabricación de artículos de madera para el hogar, donde se evidenció el proceso de la elaboración, los tiempos de ejecución de cada secuencia del proceso y la calidad con la cual deben estar fabricados los productos, además se logró establecer presupuestos de la fabricación de cada uno de los cinco artículos a ofertar en el presente plan de negocios, donde se obtuvieron valores por cada materia prima, adicionalmente se identificó los lugares donde se distribuyen los materiales a usar en este emprendimiento, notando una alta gama de materia prima y de tiendas que las expenden. También se puede concluir que con estrategias de venta se puede vender el 100% de la producción mensual.

Resultados de Consulta Documental

La consulta documental usada para esta investigación ha sido tomada de los diversos estudios expuestos en este trabajo de titulación, tanto en el marco teórico, conceptual y referencial, los cuales sirven de gran ayuda a la hora de plantear la propuesta del negocio por ser

documentos con validez y que poseen una gran cantidad de datos cuantitativos referentes a la industria.

Resultado de Estudio de Casos

Los estudios de casos que han sido tomados en cuenta en la presente investigación se obtuvieron de los diferentes casos e investigaciones nacionales e internacionales expuestas en el marco referencial de este trabajo de titulación, dejando gran información verídica de situaciones reales registradas en los negocios relacionados a esta industria.

Conclusiones del Capítulo III

En este capítulo se llevó a cabo la investigación de mercado, la misma que ha dejado las siguientes conclusiones: Se puede concluir que la empresa debería destinar la mayor parte de gastos de publicidad a personas que están en edades de 20 a 44 años, ya que son mayoría en esta población, además se evidenció que la mayoría de personas consultadas están en relación de dependencia, razón por la cual su poder adquisitivo los convierte con mayor probabilidad en posibles clientes de los productos a ofertar.

La mayoría de encuestados viven en diversas zonas de la ciudad, pero con factor socioeconómico medio, lo que se interpreta que dichos lugares deben ser analizados a la hora de definir el lugar de comercialización. La demanda de artículos de madera para el hogar es significativa, ya que el 49% de los interrogados los cambia en un rango de entre cinco a 10 años, y el 27% los en un lapso de tiempo de uno a cinco años. Los artículos de madera para el hogar con mayores ventas son los juegos de muebles y de comedor, además de mesas para televisor. Los estilos de muebles preferidos son los contemporáneos o lineales y los de estilo clásico.

Se debe orientar la publicidad a las plataformas web ya que en más del 50% son las fuentes de información preferidas, además la calidad es el aspecto de mayor importancia para los clientes. Los precios referenciales que en su mayoría pagarían los encuestados por los productos a ofertar son: (a) de \$150 a \$300 por las mesas para tv, closet y bufeteras; y (b) de \$300 a \$500 por juegos de comedor y juegos de muebles. Las mueblerías con un 60% siguen siendo el canal de venta más importante, adicionalmente el 40% de las personas siguen prefiriendo cancelar con dinero efectivo, estos dos aspectos tienen que ver con la cultura de los guayaquileños, donde la desconfianza a nuevas tecnología se hace evidente a la hora de comprar.

Se concluye también que la manera de mayor aceptación para recibir los productos es con envío a domicilio por el local en días posteriores, pero también se debe tener en cuenta a las personas que prefieren recibir los productos en el momento de la compra asumiendo ellos la responsabilidad del traslado. El local de mayor acogida en ciudad para este tipo de artículos es Muebles El Bosque, seguido muy de cerca por: (a) Feria de los muebles Cuencanos, (b) Colineal, y (c) Mueblería Palito; según las entrevistas realizadas habría que agregar a locales como: (a) Pica, (b) Tempo, (c) Mueblería El Pino, y (d) Mueblería Villegas.

Los locales deben preservar la limpieza, el orden, además deben tener parqueos, también se debe contar con convenios para otorgar plazos sin intereses cuando se realicen compras por medio de tarjetas de crédito. En lo que respecta a la fabricación se puede concluir que existen pocos lugares en la ciudad donde conseguir madera sólida, pero existen muchos locales donde se pueden adquirir materiales sustitutos como las planchas de madera prefabricada como el MDF.

Por lo antes expuesto se puede concluir que con la investigación de mercados realizada se buscó una solución al objetivo principal del trabajo, con la cual se pudo obtener la mayor

cantidad de datos del negocio a implementar. Por medio de herramientas como las encuestas, entrevistas, observación, entre otras; se pudo recoger información que sirve para obtener un análisis completo en lo que respecta al mercado y el comportamiento de sus variables.

Adicionalmente, esta investigación de mercado sirvió para responder a los objetivos específicos, ya que con todo el conocimiento obtenido se pudo realizar la formulación integral del plan de negocios requerido con todos los componentes, incluyendo la viabilidad económica.

Capítulo IV. Propuesta

Descripción del Negocio

En este capítulo se describe toda la propuesta del negocio con sus diferentes estrategias y las proyecciones en los resultados financieros.

Idea del negocio

Este negocio es un emprendimiento nuevo y moderno, formado por la empresa de nombre “ROOS DECOR” donde el giro del negocio es la fabricación y comercialización de artículos para el hogar de diseño contemporáneo en madera. La idea de este proyecto nace del espíritu emprendedor de su creador, el cuál analizando el mercado de una manera superficial, recorriendo diversas tiendas notó una inconformidad de los clientes, además de la necesidad existente de crear oportunidades laborales, y del gusto del creador por artículos de este tipo, donde las ideas y la decoración de espacios son parte fundamental de este negocio. El emprendimiento estará conformado por 10 personas, las cuales formarán un equipo de trabajo debidamente seleccionado, y cuyas funciones serán integrales y comunicativas en ambos sentidos de la estructura organizacional.

La ubicación de este negocio tendrá dos espacios físicos, uno de ellos será el taller, donde además estarán ubicadas las oficinas, aquí se elaboraran los artículos y se gestionará la empresa, este estará localizado en el sector de Pascuales, al Norte de la ciudad de Guayaquil, donde el dueño del mismo es el Gerente propietario, y el local para la comercialización, analizado según información de la investigación de mercado estará situado en el sector comercial de la ciudadela La Alborada, este será por el método de alquiler.

Los artículos más comprados por parte de los clientes según la investigación de mercado son los juegos de muebles, seguido por los juegos de comedor, luego están los modulares o mesas para TV, lo siguen los closets y al final las bufeteras, por lo tanto, al tener estos datos, la fabricación de estos artículos en este emprendimiento estará ligada a la investigación de mercado realizada. Así mismo, dicha investigación tiene identificado los gustos y preferencia de los clientes, en donde se evidencia mayoritariamente el gusto por el estilo contemporáneo o lineal, seguido por el estilo clásico, quedando con un menor pero no menos importante gusto por los estilos rústicos, minimalistas y retro o vintage.

Descripción de los productos

Los productos que ROOS DECOR pretende sacar al mercado se los describe en las tablas 30, 31 y 32 según los estilos propuestos en este plan de negocios.

En la tabla 30 se muestran las bufeteras y los juegos de muebles en todos los estilos que pretende comercializar la nueva empresa.

Tabla 30.

Descripción de Bufeteras y Juegos de Muebles de ROOS DECOR

Producto	Bufetera	Juego de muebles
Contemporáneo o lineal		
Clásico		
Minimalistas		
Retro o vintage		
Rústicos		

En la tabla 31 se exponen los juegos de comedor y los modulares o mesas para televisor, en todos los estilos seleccionados en este nuevo emprendimiento.

Tabla 31.

Descripción de Juegos de Comedor y Modulares o Mesas para TV. de ROOS DECOR

Producto	Juego de comedor	Modular o mesa para Tv.
Contemporáneo o lineal		
Clásico		
Minimalistas		
Retro o vintage		
Rústicos		

Finalmente, en la tabla 32 se plantean modelos de closet en sus diferentes estilos y diseños a fabricar y comercializar por la nueva empresa. ROOS DECOR.

Tabla 32.

Descripción de Closets de ROOS DECOR

Producto	Closet
Contemporáneo o lineal	
Clásico	
Minimalistas	
Retro o vintage	
Rústicos	

Aspectos legales

Para la constitución del negocio se deben tener en cuenta los siguientes aspectos legales:

Procesos para la constitución de la empresa.

La creación de una empresa de manera legal es vital para un negocio, de esta manera estará protegida dentro de la ley ante cualquier tipo de amenazas. Para este emprendimiento se toma el modelo de microempresa y será como persona natural al tener mayores ventajas por ser un negocio nuevo y pequeño. Según León (2012) las ventajas de usar este método son: (a) La constitución es rápida y sencilla, (b) No se necesita mucha inversión, (c) No se obliga a llevar ni presentar documentos contables, y (d) La responsabilidad es solo del dueño, y en caso de no tener los resultados esperados se podrá replantear el negocio sin mayores problemas.

Crear una empresa de este tipo podría parecer tedioso, pero en la actualidad no es tan complicado según lo expuso Flores (2018), los requisitos son los siguientes: (a) Emisión del Registro Único del Contribuyente, (b) Solicitud de matrícula de comercio, (c) Afiliación a la Cámara de Comercio, (d) Inscripción en el Registro Único MYPIMES, (e) Certificado de seguridad emitido por el cuerpo de bomberos, (f) Obtención de patente municipal de comerciante, y (g) Permiso de Funcionamiento o Tasa de habilitación.

Filosofía empresarial

La filosofía empresarial según Morales (2014) es el conjunto de componentes que identifican a una empresa, por medio de la cual se pretende componer un núcleo de trabajo organizacional en el que se sientan identificada cada una de sus partes. Es de gran importancia porque encamina a los integrantes a trabajar bajo ciertos lineamientos, con la finalidad de conseguir de la manera más fácil lo planteado, esto ayudará en el presente plan de negocio a

establecer los parámetros necesarios en los que empresa estará alineada, mediante el planteamiento de un propósito, un camino y un conjunto de principios. Para definir la filosofía empresarial se deben desarrollar los siguientes conceptos de la empresa: (a) Misión, (b) Visión, y (c) Valores.

Misión.

Ser referentes en el Ecuador y competir con los líderes en producción y comercialización de artículos de madera para el hogar, con estrategias dinámicas que otorguen crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Visión.

Convertirnos en un espacio de comercialización de artículos mobiliarios reconocido en Guayaquil, generador de gran calidad de vida para todas las personas asociadas a nuestro negocio y con gran participación en el mercado.

Valores.

Para esta empresa todas las personas tienen algo importante que aportar en este mundo, un mundo diverso, lleno de personas trabajadoras, honestas y realistas que les gusta su hogar y por tanto tener una gran calidad de vida dentro de él, para vivir saludables con las personas del entorno. La mayor fuente de inspiración para crecer día a día es la sociedad en general, por tanto, los valores son:

- El compañerismo, es fundamental en el trabajo diario, todos deben apuntar al mismo fin, eso mantendrá unidos a los que conforman la empresa.

- El cuidado del medio ambiente, se debe ser responsable con la naturaleza, se impulsará el uso de materiales amigables con el ambiente que ocasionen un cambio positivo a la naturaleza, que sea duradero y se vea reflejado y perdure para las futuras generaciones.
- Conciencia de la relación de calidad/ precio, se debe valorar el esfuerzo de las personas que adquieren los productos y siempre dar la calidad que cada cliente se merece, para esto se debe optimizar en cada sentido de la empresa.
- Sencillez, comportarse siempre de manera honesta y práctica.
- Renovación constante, siempre buscar nuevas y mejores formas de seguir progresando, de mejorar los productos, de aportar con mejores ideas. Cada granito de arena hará mejorar, se deben buscar soluciones, proponer retos, esto permitirá aportar en la sociedad.
- Responsabilidad, creer siempre en el empoderamiento de las personas. Tomar responsabilidades es crecer en todos los ámbitos.
- Liderar con el ejemplo, las acciones siempre estarán respaldadas por el comportamiento.
- Honestidad, precio justo, jamás caer en la especulación, no solo para los productos sino también para los colaboradores y demás personas.

Estructura organizacional

El emprendimiento estará compuesto inicialmente por 10 personas, las mismas que tendrán sus actividades definidas y coordinadas entre sí logrando una sinergia ideal para el correcto desempeño del proyecto. La empresa contará con un gerente general; seguido por dos líderes, uno de diseño y producción, y otro de ventas; además de un coordinador administrativo, dos asistentes de ventas; y para finalizar cuatro técnicos ebanistas, ellos serán los encargados de la fabricación de los artículos de madera para el hogar.

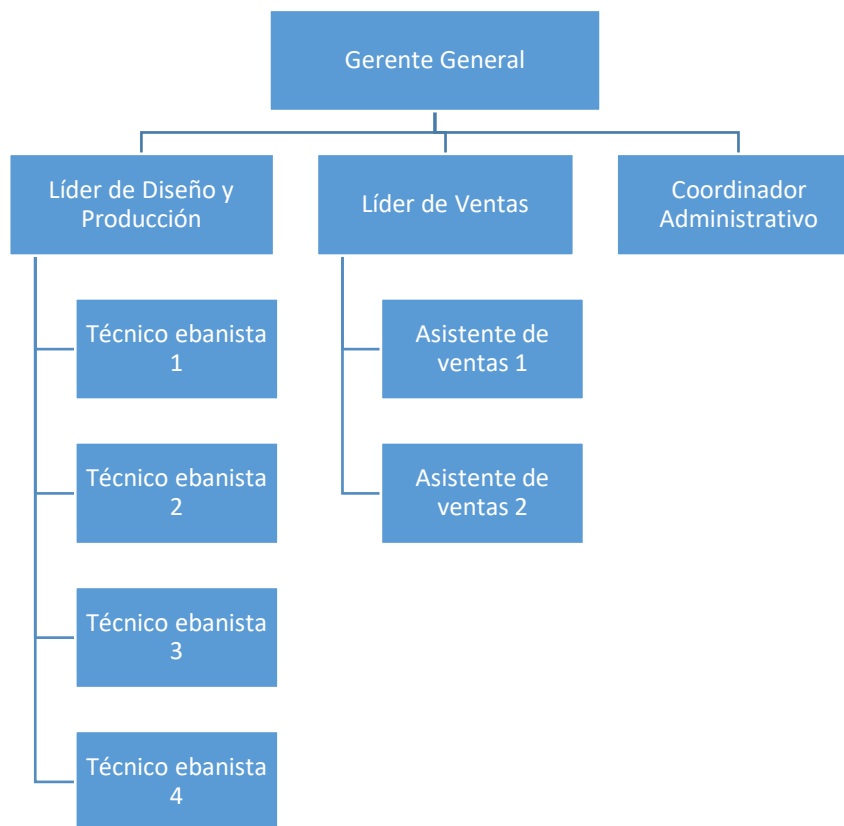


Figura 19. Estructura Organizacional de “ROOS DECOR”

Análisis Estratégico

Según Chapman (2004) el análisis estratégico comprende un estudio integral de un tema a tratar, se lo realiza en función de todas sus aristas, entre los más reconocidos y que serán parte del presente trabajo de investigación están: (a) Análisis PESTA, (b) Análisis de las cinco Fuerzas de Porter, y (c) Análisis FODA.

Análisis PESTA

El análisis PESTA tal como lo indicó Chapman es un instrumento para conocer el mercado, su crecimiento o su crisis, es netamente una herramienta de negocios, y analiza el comportamiento político legal, económico, social y tecnológico.

Análisis Político Legal.

En el Ecuador según Zamora (2018) citando datos de TEA, una de cada tres personas ha desarrollado o tiene un emprendimiento, por lo que el Ecuador es uno de los países con mayor nivel de emprendimientos de la región, lo que hace necesario cumplir todas las normas y leyes existentes en el País para que el proyecto proteja a todas las personas vinculadas al negocio.

Según Ríos y Gallo (2016) en el Ecuador las personas naturales o jurídicas que desarrollan una actividad relacionada a la producción se rigen por el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, este Código contiene los lineamientos para la producción, distribución y comercialización, además de impulsar y fomentar este tipo de actividades mediante las políticas públicas de la República del Ecuador, las mismas que otorgan beneficios para negocios de la economía popular y solidaria, los cuales deben ser aprovechados en su mayoría por los emprendimientos, entre ellos están: (a) Impulsar los emprendimientos, (b) fomentar el cambio de la matriz productiva, (c) generar empleo, (d) Promocionar la preparación del talento humano, (e) Beneficios en el pago de impuesto a la renta en los cinco primeros años, (f) Exoneración del pago de salida de divisas, entre otros.

Conforme Ríos y Gallo en el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones se encuentran beneficios o incentivos, también existen obligaciones legales, entre ellas: (a) realizar afiliación al Instituto de Seguridad Social a los empleados, (b) cancelar salarios dignos de acuerdo a la ley, (c) cancelar décimo tercer y décimo cuarto sueldo, (d) Realizar el correcto pago por la participación de utilidades del trabajador, (e) cancelar fondos de reserva a los empleados, entre otros.

Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación

Adicionalmente según la publicación de Vizuite (2020) la Asamblea del Ecuador aprobó en enero 2020 la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación, que permitirá a los emprendedores superar de manera más óptima los problemas suscitados a lo largo de los emprendimientos, dicha ley toma en cuenta principalmente a los proyectos con tiempo de duración de menos de cinco años.

Servicio de Rentas Internas

Es la entidad Estatal encargada del recaudo e impuestos, para lo cual la empresa debe ajustarse a todos los lineamientos de dicha entidad, para esto la empresa debe tener un RUC, en este caso la empresa ROOS DECOR funcionará como persona natural y llevará la contabilidad de una manera ordenada para cumplir a exactitud con las exigencias de esta institución.

Ley Orgánica de defensa del Consumidor

La Ley orgánica de defensa del consumidor trata sobre las obligaciones que sostienen las empresas que ofertan bienes o servicios con sus clientes, los cuales deben exigir se cumplan todos los ítems de dicha Ley, entre los artículos más importantes se mencionan (a) información clara y veraz; (b) derecho a un trato transparente, equitativo y no discriminatorio, (c) Reparación de daños en el caso que lo amerite; (d) no debe existir publicidad engañosa; entre otros.

Permisos de Funcionamiento

Los permisos de funcionamiento son muy importantes a la hora de la implementación de un proyecto, debido que estos son los que permiten abrir las operaciones, en la ciudad de

Guayaquil algunas instituciones son las encargadas de aprobar dicho permiso, entre ellas (a) Benemérito Cuerpo Bomberos, donde revisan normas de seguridad; (b) Patente Municipal, es un documento presentado al Municipio con datos del negocio; (c) Permiso de funcionamiento, documento emitido por la Intendencia de Policía; entre otros.

Tabla 33.

Análisis Factor Político - Legal

Análisis Político Legal	No Atractivo (1)	Poco atractivo(2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones				X		4
Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación					X	5
Servicio de Rentas Internas		X				2
Ley Orgánica de defensa del Consumidor		X				2
Permisos de Funcionamiento		X				2
Calificación						3

Este análisis de la tabla 33 se obtiene un resultado de tres, lo que lo convierte en una fuerza neutra para el proyecto, debido a que así como se tienen obligaciones, también existen leyes que otorgan ventajas a la hora de establecer un negocio de este tipo.

Análisis Económico.

El factor económico es un punto importante cuando se refiere a la comercialización de productos, ya que el poder adquisitivo está ligado directamente a la economía de los ciudadanos, en este caso el análisis económico revisa cada punto que interviene en el mismo, ya que las variaciones que sufren pueden afectar de gran manera a los proyectos que se desean implementar. Para este análisis se tomarán algunos factores de los más importantes.

Inflación

Este dato se debe tomar en cuenta para las proyecciones de ventas esperadas, en el país la inflación a junio 2020 fue de 0,39% según Banco Central Del Ecuador (2020).

Tasas de interés

Este instrumento se puede analizar los márgenes de oportunidad, ya que El Código Monetario y Financiero, la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria, en su reglamento estipulan valores cada año para cada tipo de tasa de interés, por consecuente al año siguiente sufren variaciones que afectan a los negocios, ya que es fundamental usar el sistema bancario para desarrollar un negocio.

Riesgo País

El Riesgo País es un factor importante para cada economía, debido a él, los países acceden a créditos con mayor o menor interés dependiendo el puntaje, pudiendo incluso obtener beneficios cuando es más bajo, Ecuador en diciembre 2019 estuvo en alrededor de 826 puntos según Banco Central Del Ecuador (2020).

Existen otros factores que intervienen en un análisis económico, que dependiendo la industria en que una empresa se desenvuelva será de mayor importancia, entre ellos están los aranceles para importación, el cambio de moneda para la exportación o importación con países que no son dolarizados.

PIB

El crecimiento del PIB, genera también un incremento de la economía en el país, la cual ha venido creciendo en los últimos años, aunque cada vez con menos puntos porcentuales, para

el 2020 se proyecta un crecimiento de 0,7%, según datos del Banco Central del Ecuador tomado de ASOBANCA (2020), lo que indica que el presente año existirá un crecimiento positivo para la economía.

Tabla 34.

Análisis Económico

Análisis Económico	No Atractivo (1)	Poco atractivo(2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Inflación		X				2
Tasas de Interés				X		4
Riesgo País	X					1
PIB				X		4
Calificación						3

Para el análisis Económico indicado en la figura 34 se observa un resultado neutro, lo que genera un impacto medio de esta fuerza, esto debido a que existen factores tanto positivos como negativos relacionados a la economía en este negocio.

Análisis Social.

Para los negocios vinculados a la fabricación de artículos de madera, el factor social es de vital importancia, ya que dependiendo de los cambios de la sociedad las ventas incrementan o decrecen, para este análisis se toman en cuenta los principales factores.

Crecimiento Inmobiliario

Afortunadamente para este nuevo emprendimiento el sector inmobiliario ha crecido de gran manera, esto desencadena una necesidad por productos de este tipo para complementar las viviendas y mejorar la calidad de vida de las personas, se debe tomar en cuenta que, si bien existe un incremento en el sector de la construcción, los espacios son cada vez más reducidos, por lo tanto, hay que fabricar los productos de tal manera que se adapten al nuevo estilo.

Desempleo

El desempleo es otro factor social que interviene en este emprendimiento, la necesidad de crear fuentes de empleo es de vital importancia para este país, ya que la tasa de desempleo en país se incrementó en estos últimos años, siendo de las más altas en septiembre de 2019 con un 4,9%, según El Instituto Nacional de Estadística y Censos (2020).

Comportamiento del consumidor

Este factor es importante en el negocio, según el estudio de mercado realizado cerca del 49% de las personas que participaron en la investigación de mercado cambian sus artículos en un lapso de cinco a diez años, y otro porcentaje considerable de 27% lo hace en un rango de 1 a 5 años, por tanto, el comportamiento el consumidor es un punto de gran expectativa para el emprendimiento.

Tabla 35.
Análisis Social

Análisis Social	No Atractivo (1)	Poco atractivo(2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Crecimiento Inmobiliario			X			3
Desempleo		X				2
Comportamiento del consumidor					X	5
Calificación						3

En el análisis social mostrado en la tabla 35 se observa que es una fuerza neutra, sus componentes tienen lados positivos como el comportamiento del consumidor y lados negativos con el incremento del desempleo en el País.

Análisis Tecnológico.

La tecnología es una ciencia que ha ido avanzando con el paso de los años, desarrollando nuevos métodos para optimizar al máximo cualquier actividad en la que las personas se desarrollen, por lo tanto, para una empresa que tiene que realizar métodos de producción es de gran importancia optimizar el tiempo y los recursos disponibles para alcanzar las metas deseadas.

Para este análisis se tomarán en cuenta los principales factores tecnológicos.

Herramientas y Equipos

En la inversión inicial del proyecto se contempla no economizar a la hora de la adquisición de herramientas y equipos que tengan ventajas sobre otros por la incorporación de tecnología con nuevas funciones, esta será una de las principales características que tendrá la nueva empresa.

E Commerce

Además de implementar tecnología de vanguardia para la producción de los artículos, es necesario que las campañas de marketing estén completamente modernizadas, con métodos tecnológicos actualizados a la hora de publicitarse, incorporando análisis de datos, mediante la percepción de los clientes y con información disponible en los diferentes canales de información, además de posicionar la marca con sus productos en las plataformas digitales, activando publicidad en las redes sociales y páginas de internet, mediante los *Smartphone* y demás dispositivos inteligentes, Es necesaria la tecnología en todo sentido para lograr un beneficio integral para la empresa.

Pagos Electrónicos

En la actualidad se ha proliferado el uso de las herramientas tecnológicas para el pago electrónico mediante plataformas web, esta es una ventaja de las empresas comercializadoras ya

que, si se dispone de dichas herramientas, los clientes podrán realizar compras con una mayor facilidad, anteponiendo siempre la seguridad para dicho canal.

Tabla 36.

Análisis Tecnológico

Análisis Tecnológico	No Atractivo (1)	Poco atractivo(2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Herramientas y Equipos					X	5
E Commerce					X	5
Pagos Electrónicos				X		4
Calificación						5

Mediante la tabla 36 mostrada se puede observar que la fuerza de este análisis es muy atractiva, debido a que los medios electrónicos siempre serán de gran ventaja a la hora de realizar un emprendimiento de comercializar bienes, ya que ayudan a optimizar el trabajo operativo existente.

Análisis Ambiental.

Este análisis recoge información de las diferentes regulaciones existentes en el país, por tratarse de artículos cuya materia prima en su mayoría son recursos no renovables se debe estar muy atento al cumplimiento de las regulaciones que intervienen en este tipo de industria, en este análisis se revisaran los factores principales.

Condiciones Ambientales

En Guayaquil se debe tener en cuenta el clima y sus estaciones, como el invierno y el verano, ya que en ciertas épocas del año las mismas podrían afectar al negocio. Además, se debe

tener en cuenta que en las épocas de calor es de importante tener climatizado los ambientes, y en época de lluvias estar preparado para cumplir con las metas definidas en el Plan de Negocio.

Código Orgánico Ambiental

Este Código existente en el país tiene algunas medidas a tomar en cuenta en el negocio, entre ellas están: (a) Ruido y vibraciones, la cuales generan que las maquinas a utilizar sean lo más modernas y con el mayor mantenimiento posible para mitigar el ruido que generan; y (b) El manejo de residuos, donde se deberán tomar medidas para que los desperdicios generados sean evacuados correctamente; entre otros.

Permisos Ambientales

El Municipio de Guayaquil exige que los locales que se dediquen a cierto tipo de negocio dispongan del permiso, para gestionarlo, se requiere realizar algunos pasos de manera rápida vía plataforma web, donde ingresando información del negocio y cancelando el rubro por concepto de emisión del Registro Ambiental se gestionará dicho permiso en un plazo de 72 horas.

Tabla 37.

Análisis Ambiental

Análisis Ambiental	No Atractivo (1)	Poco atractivo(2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Condiciones Ambientales		X				2
Código Orgánico Ambiental		X				2
Permiso Ambiental		X				2
						Calificación
						2

Según la tabla 37 el resultado del análisis ambiental muestra que es una fuerza poco atractiva, debido a que solo existen obligaciones que cumplir.

Por lo antes mostrado, se muestra en la tabla 38 un resumen de todo el análisis PESTA, con un resultado de 3,2 puntos, lo que demuestra que todo el análisis tiene una fuerza entre media y positiva de cierto modo para este proyecto en el que resalta el factor tecnológico y de manera negativa el factor ambiental, los demás factores son de calificación media puesto que tienen tanto ventajas como desventajas relacionadas a la industria en la que se va a operar.

Tabla 38.

Análisis PESTA

Análisis PESTA	
Variables	Calificación
Análisis Político Legal	3,00
Análisis Económico	3,00
Análisis Social	3,00
Análisis Tecnológico	5,00
Análisis Ambiental	2,00
Resultado	3,20

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El microentorno es el sector en el cual las empresas actúan, es decir, el conjunto de empresas que ofrecen los mismos productos o servicios, tal como lo definió Marciniak (2019), es el encargado de establecer las condiciones de cómo se desarrollan las empresas, puede en muchos casos poner barreras en las decisiones administrativas que se tomen, debido a las influencias que el mercado realiza sobre el negocio específico. Debido a esto para enfrentar dichas condiciones, el análisis debe ser muy riguroso sobre todos los temas que se tratan, identificando cada condición por separado.

Es necesario conocer cada fuerza que interviene en el mercado, como se comporta cada una de ellas y su relación con la manera de funcionamiento de la empresa. Toda empresa debe evaluar el sector del mercado actual en que va a desarrollarse y su estructura, para identificar las

mejores prácticas, gestiones, procesos, estructuras, entre otros procesos, con el fin de incorporarlos a su idea de negocio.

Rivalidad entre competidores.

La rivalidad entre competidores es un factor importante en la industria a la que se va a participar, se deben conocer los datos más relevantes de los competidores, ROOSE DECOR se diferencia del resto ya que ofertará productos con diseños diferentes y modernos de buena calidad los cuales son muy apetecidos por los clientes. Además, la publicidad será orientada por los principales medios de información y existirán descuentos y promociones.

Tabla 39.

Rivalidad Entre Competidores

Rivalidad Entre Competidores	No Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Número de competidores		X				2
Cantidad de publicidad			X			3
Promociones y descuentos			X			3
Precios				X		4
Calidad de productos y servicios ofrecidos			X			3
Calificación						3

En la tabla 39 se muestra que la rivalidad entre competidores en este negocio es media, ya que si bien existen muchas mueblerías para clientes de factor socioeconómico medio y bajo, estas ofrecen productos que carecen de diseños contemporáneos, que son los más apetecidos por los clientes, los cuales al querer comprar productos con los diseños deseados, no los encuentran en dichas mueblerías porque solo los comercializan en mueblerías o almacenes para clientes de estrato alto, por lo que se hace inaccesible para muchos posibles clientes, los mismos que optan

por no comprar o comprar por necesidad productos que no eran los deseados, quedando insatisfechos, por consiguiente no existen muchas empresas que expendan productos con diseños modernos y de calidad con costos bajos.

Amenaza de futuros entrantes.

La amenaza de futuros entrantes es un factor a tener en cuenta, por lo que este emprendimiento busca destacar al incorporar tecnología y poder diferenciarse del resto, siendo que la incursión de nuevos competidores puede ser fácil pero no a la escala de negocio que se planifica implementar.

Tabla 40.

Amenaza de Futuros Entrantes

Amenaza de Futuros Entrantes	No Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Desarrollo de la competencia			X			3
Diferenciación del producto					X	5
Costos de cambio				X		4
Acceso a materias primas				X		4
Inversión en capital			X			3
Calificación						4

Esta fuerza según la tabla 40 tiene un nivel atractivo alto, ya que para ingresar por primera vez a ofertar productos en este negocio podría necesitarse solo herramientas de bajo costo y usar de taller un pequeño lugar, incluso en una casa, pero para montar el negocio de la manera que planifica ROOS DECOR es difícil ya que se necesita una fuerte inversión inicial algo difícil de obtener si las personas no cuentan con una garantía.

Amenaza de productos sustitutos.

Esta fuerza es importante a la hora de implementar un negocio, debido a que los productos sustitutos podrán generar un cambio en los hábitos de consumo de la población, por lo tanto, es necesario estar al día en las tendencias relacionadas a la industria.

Tabla 41.

Amenaza de Productos Sustitutos

Amenaza de Productos Sustitutos	No Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Número de productos sustitutos			X			3
Disposición del comprador a sustituir				X		4
Costo de cambio del comprador			X			3
Grado de sustitución				X		4
Calificación						4

A través de los años se ha buscado productos sustitutos para la madera, los cuales ofrezcan mayor durabilidad, calidad y que otorguen mejores diseños, y si bien existen muebles metálicos u otros materiales, la belleza de los mismos no se aproxima a la de los artículos fabricados en madera, por tal motivo, según la tabla 41 esta es una fuerza atractiva, ya que los productos para el hogar elaborados con madera tienen ganado su espacio en los hogares y la mente de los clientes a través del tiempo.

Poder de negociación de los clientes.

El poder de negociación de los clientes es un factor de máximo cuidado cuando se oferta un producto, debido a este dependerán las ventas, el presente emprendimiento tiene como

medida ofrecer un producto apetecido por los clientes, esto es para entusiasmarlo a realizar la compra, por lo que es importante establecer un correcto análisis del mismo.

Tabla 42.

Poder de Negociación de los Clientes

Poder de Negociación de los Clientes	No Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Sensibilidad del comprador al precio				X		4
Ventajas diferencial del producto				X		4
Costo o facilidad del cliente de cambiar de empresa			X			3
Disponibilidad de información para el comprador				X		4
Calificación						4

Según la tabla 42 el poder de negociación de los clientes es una fuerza de atractiva, ya que si bien los clientes son los que disponen del dinero para la compra también tienen la necesidad y el gusto por los productos, para esto la empresa propone estrategias de precios al alcance de todos los clientes y con diseños novedosos, por lo que siempre existirán clientes dispuestos a comprar, además se planificó contar siempre con el stock disponible de cada artículo de temporada.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es una fuerza de importancia, debido a que si la fuerza ejercida por ellos es alta podría ocasionar problemas y contratiempos con la correcta

ejecución del trabajo planificado, por lo tanto el análisis debe estar correctamente realizado en función de todas las variables posibles.

Tabla 43.

Poder de Negociación de los Proveedores

Poder de Negociación de los Proveedores	No Atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Neutro (3)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)	Total
Cantidad de proveedores			X			3
Disponibilidad de proveedores sustitutos					X	5
Costos de cambio de los productos del proveedor			X			3
Costo del producto del proveedor en relación con el precio del producto final				X		4
Calificación						4

Los productos ofertados en este negocio están compuestos por madera, que en ciertas épocas del año es más difícil conseguir, por tanto, el poder de negociación de los proveedores es un poder que podría tomarse molesto, pero existen maderas prefabricadas que cada vez tienen mayor aceptación por los clientes y son de buena calidad, con la cual se tiene planificado realizar ciertos productos e incrementar su uso con el tiempo, dichas maderas prefabricadas como el MDF son de fácil comprar ya que existen muchos distribuidores en la ciudad, por lo que esta fuerza es atractiva para el negocio según la tabla 43.

En la tabla 44 se muestra un resumen con la valorización proporcionada de cada Fuerza de Porter aplicada al negocio a implementar en este trabajo de investigación. El análisis de las cinco Fuerzas de PORTER dejan como resultado un valor de 3,80, lo que significa que son

fuerzas en su mayoría positivas para el negocio, siendo la Rivalidad entre Competidores la única que no otorga una ventaja, sino una posición neutral pero las restantes, son fuerzas que con sus diferentes variables aportan de buena manera al negocio.

Tabla 44.

Evaluación Ponderada de las Fuerzas de Porter

Análisis PORTER	
Variabales	Calificación
Rivalidad Entre Competidores	3,00
Amenaza de Futuros Entrantes	4,00
Amenaza de Productos Sustitutos	4,00
Poder de Negociación de los Clientes	4,00
Poder de Negociación de los Proveedores	4,00
Resultado	3,80

Análisis FODA

El análisis FODA contempla la evaluación de los factores externos e internos que se relacionan al trabajo de investigación propuesto, con la finalidad de sacar la mayor ventaja de sus fortalezas y oportunidades y de mitigar o sacarle provecho de alguna manera positiva a las debilidades y amenazas. En la tabla 45 se muestra la matriz de análisis FODA.

Tabla 45.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
Taller, oficinas y transporte propio.	Local de ventas en buena ubicación comercial
Máquinas , herramientas y productos de última generación	Incremento de la demanda de artículos en maderas prefabricadas como MDF que conllevan menos tiempo de fabricación
Trabajadores capacitados	Productos similares a muy alto costo
Productos con diseños modernos y contemporáneos	Establecer convenios con empresas constructoras
Satisface necesidades del cliente	Obtener créditos a bajo interés por políticas de economía popular y solidaria
Oferta de productos en plataformas digitales	Crecimiento de compras online
Asesoría personalizada	Por espacio los clientes cambian sus muebles por otros de menor tamaño
Garantía en los productos	
Debilidades	Amenazas
	Corta vida de los nuevos emprendimientos
Desconocimiento del consumidor de nuevos materiales	Economía del país inestable
Difícil acceso a ciertas materias primas en ciertas épocas del año	Incremento de desempleo
No se dispone de crédito directo	Comercialización de productos extranjeros de baja calidad a menor precio
	Proliferación de ebanistas independientes
	Cambio de leyes a favor de importadores

Las fortalezas más predominantes en este análisis FODA las cuales se deberá aprovechar al máximo son las máquinas, herramientas y productos de última generación junto con las creaciones de diseños modernos y contemporáneos, puesto que, al juntar ambas fortalezas internas, los clientes obtienen productos con calidad y con diseños atractivos para satisfacer las necesidades externas de los clientes que se pudieron concluir mediante la investigación de mercado. Adicionalmente el contar con taller, oficinas y transporte propio se garantiza el funcionamiento ininterrumpido de la producción, convirtiéndose en una responsabilidad interna de la empresa. La capacitación interna estará a cargo de los Líderes que por el cumplimiento de

políticas internas deberá tener siempre al personal actualizado ya sea en las maquinas o en los procesos del negocio.

Se debe tener en cuenta que la exposición de los productos en las plataformas digitales es de responsabilidad interna de la empresa, ya que de esta manera se puede monitorear los artículos más visitados, teniendo una referencia de los productos de agrado de los clientes. Otra de las fortalezas relevantes en el negocio es la asesoría que el personal de la empresa brindará a los clientes, aumentando la probabilidad de la compra. La última fortaleza tomada en cuenta es la garantía que ROOS DECOR brindará a los productos, con esto los clientes tendrán menor riesgo a la hora de adquirir los productos.

Una de las oportunidades externas más relevantes que debe aprovechar la empresa es la ubicación de su local comercial, ya que cubre con todo lo requerido por los clientes según la investigación de mercado, otra oportunidad externa es el crecimiento de la demanda por productos en maderas prefabricadas, estas son de menor tiempo fabricación lo que optimizará los tiempos. Se debe destacar la oportunidad externa con la cual empezó la idea de este emprendimiento, que es los excesivos precios por productos similares.

Otra oportunidad externa es el establecer convenios con compañías constructoras, estas empresas ofertan inmuebles en grandes cantidades, para lo cual necesitan de productos que ofrecerá ROOS DECOR, pudiendo vender al por mayor y asegurar anticipadamente las ventas, estas constructoras ofrecen planes habitacionales con espacios reducidos, los mismos que han causado que muchas familias cambien todos sus artículos para el hogar por otros de menor tamaño, oportunidad externa que se debe tener en cuenta para ofrecer ese tipo de productos.

Para tener crecimiento es necesaria la inversión, motivo por el cual la empresa deberá aprovechar las oportunidades externas como los créditos con bajas tasas de interés y plazos extensos otorgados por instituciones estatales para este tipo de negocios, y la última oportunidad analizada en el presente plan de negocios es el crecimiento paulatino del comercio en plataformas digitales, oportunidad externa que se debe aprovechar para lograr un crecimiento mayor al esperado.

Una de las debilidades que se ha descrito en este análisis FODA es que existe desconocimiento de los clientes por los nuevos materiales, estos en la mayoría de casos son más económicos e igual de duraderos, por lo que se necesitan estrategias para mitigar dicha debilidad que viene con el desconocimiento de los clientes. Además se debe tener en cuenta que en ciertas épocas del año existen materias primas que son escasas, como ciertos tipos de madera, para lo cual se deben usar otros materiales que podrán aumentar el presupuesto en un 5%. Una de las mayores debilidades internas existentes es el no tener crédito directo, factor que otros locales de la competencia si lo otorgan. La proliferación de ebanistas independientes es otra de las amenazas externas, debido a que fabrican productos a la medida y al gusto del cliente, factor que se pudo evidenciar en la investigación de mercado.

En lo que respecta a las amenazas, se debe tener en cuenta que según publicación sobre emprendimientos en la plataforma virtual de la Universidad Técnica Particular de Loja (2018) el 90% de los emprendimientos en el Ecuador fracasan, por lo que siempre es necesario realizar todos los análisis pertinentes y así reducir el riesgo al fracaso. Las decisiones políticas y las variaciones en productos que integran de gran manera el PIB Nacional son una constante amenaza externa para el presente plan de negocios, ya que disminuyen la economía y generan desempleo, lo que ocasiona reducción del poder adquisitivo de la población. Las decisiones

políticas también pueden cambiar la parte legal en favor de importadores, en su mayoría de países asiáticos, con productos de baja calidad y precios bajos que generan una competencia desleal.

Análisis EFE – EFI.

Según la publicación realizada por Min (2018) el análisis de las matrices EFE y EFI son herramientas para conocer el verdadero estado de una empresa, las cuales analizan la situación y el contexto real de la institución por medio de factores internos y externos.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI).

Según Min este análisis es un medio que permite realizar una auditoria completa a la administración de una institución, con lo cual se puede analizar el funcionamiento de las estrategias, este análisis incluye la evaluación de las fortalezas y debilidades más importantes de cada componente de la organización y obtener de esta manera diferentes estrategias para mejorar la gestión del negocio.

Según la tabla 46 se observa que las fortalezas componen el 70% del peso y las más fuertes son la utilización de plataformas digitales y que los productos de ROOS DECOR satisfacen las necesidades del cliente, a su vez las debilidades tienen el 30% del peso y la más importante fue que no se dispone de crédito directo. La puntuación de las fortalezas fue de 2,73 y las de las debilidades 1,0 dando un total de 3,73 lo que indica que se debe trabajar en las debilidades para lograr convertirlas en fortalezas.

Tabla 46.

Análisis EFI

Factor	Peso	Calificación	Puntuación
Fortalezas			
Taller, oficinas y transporte propio	3%	4	0,12
Máquinas , herramientas y productos de última generación	10%	3	0,3
Trabajadores capacitados	5%	3	0,15
Productos con diseños modernos y contemporáneos	10%	5	0,5
Satisface necesidades del cliente	15%	4	0,6
Oferta de productos en plataformas digitales	15%	4	0,6
Asesoría personalizada	2%	3	0,06
Garantía en los productos	10%	4	0,4
Subtotal Fortalezas	70%		2,73
Debilidades			
Desconocimiento del consumidor de nuevos materiales	10%	3	0,3
Difícil acceso a ciertas materias primas en ciertas épocas del año	10%	3	0,3
No se dispone de crédito directo	10%	4	0,4
Subtotal Debilidades	30%		1
Total	100%		3,73

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE).

Según Min (2018) en la matriz EFE se analizan los factores externos que intervienen en el negocio, donde se muestran las ventajas que ofrece la industria para poder aprovecharlas y según ellas implementar ideas de negocio que mejoren los procesos de la empresa.

Según la tabla 47 la matriz EFE muestra que el peso de las oportunidades fue de 60%, siendo la de mayor importancia el obtener créditos a bajo interés por medio de entidades estatales, a su vez las amenazas conforman el 40% del peso total, siendo las más importantes el incremento del desempleo y la comercialización de productos extranjeros de baja calidad y menor costo. Esta matriz deja como resultado que las oportunidades tuvieron una calificación de

2,15 y las amenazas 1,1 siendo el resultado total 3,25, lo que indica que se deben realizar estrategias para convertir las amenazas en oportunidades.

Tabla 47.
Análisis EFE

Factor	Peso	Calificación	Puntuación
Oportunidades			
Local de ventas en buena ubicación comercial	10%	4	0,4
Incremento de la demanda de artículos en maderas prefabricadas como MDF que conllevan menos tiempo de fabricación	5%	3	0,15
Productos similares a muy alto costo	10%	3	0,3
Establecer convenios con empresas constructoras	5%	3	0,15
Obtener créditos a bajo interés por políticas de economía popular y solidaria	15%	4	0,6
Crecimiento de compras online	10%	4	0,4
Por espacio los clientes cambian sus muebles por otros de menor tamaño	5%	3	0,15
Subtotal Oportunidades	60%		2,15
Amenazas			
Corta vida de los nuevos emprendimientos	5%	3	0,15
Economía del país inestable	5%	3	0,15
Incremento de desempleo	10%	3	0,3
Comercialización de productos extranjeros de baja calidad a menor precio	10%	3	0,3
Proliferación de ebanistas independientes	5%	2	0,1
Cambio de leyes a favor de importadores	5%	2	0,1
Subtotal Amenazas	40%		1,1
Total	100%		3,25

Ciclo de vida

El ciclo de vida de un producto según Sánchez (2015) es definir de una forma sencilla el periodo de tiempo en que los productos van a ser comercializados y dejarán ganancias por aquella transacción, pero para el marketing el concepto es mucho más complejo y se conforma desde antes de la creación del producto, esto es desde que se observa una necesidad en el mercado por un bien determinado el cual tiene una clientela insatisfecha.

El ciclo de vida de un producto está compuesto por cuatro etapas: (a) Desarrollo de mercado, que es donde el producto se introduce y puede experimentar ventas bajas, para esto ROOS DECOR tiene estrategias con descuentos de introducción; (b) Crecimiento del mercado, aquí la demanda y la expansión del producto crece, por lo que este nuevo negocio aumentará la publicidad vía redes sociales para lograr mayor alcance; (c) Madurez del mercado, en esta etapa el producto ya obtuvo su mercado ideal, puede crecer o decrecer dependiendo de las estrategias planteadas, para este emprendimiento en esta etapa se reforzarán los controles de calidad para alargar esta etapa y continuar con las ventas en el mismo nivel; y (d) Declive del mercado, aquí el producto ya ha dejado de ser atractivo, por lo que las ventas decaen, en esta etapa la empresa ROOS DECOR propone reinventar el producto para seguir siendo participante activo del mercado.

Cadena de Valor

En la cadena de valor de este negocio se tiene planificado realizar dos tipos de actividades:

Actividades Primarias

Estas contemplan las acciones principales que se relacionan a la producción y venta de los productos a ofrecer, entre ellas están: (a) Logística, en la cual se realizan las compras, almacenamiento y transporte de materia prima como la madera y demás accesorios o materiales necesarios para los productos; (b) Operaciones, contemplan los procesos que se ejecutan para que los productos estén en un tiempo óptimo, en este caso la fabricación de artículos de madera; (c) Marketing y ventas, aquí se contempla realizar las actividades que se relacionan a la comercialización de los productos e incluye la publicidad, en este caso vía plataformas digitales

como redes sociales; y (d) Postventa, el plan de negocios propone dar este tipo de servicio, donde se ejecutan las acciones referentes a la reparación y arreglos de los productos ofertados.

Actividades Secundarias

En esta etapa se ejecutan actividades de apoyo que refuerzan la estructura del negocio, para este emprendimiento estas actividades se relacionan con: (a) Compras, estas acciones corresponden a la adquisición de materias primas, buscando solución para cualquier tipo de riesgo que pueda suscitarse; (b) Gestión del talento humano, son actividades relacionadas con la eficiencia del personal como pagos, descuentos, contrataciones, entre otras acciones relevantes de este tipo; (c) Infraestructura, aquí se ejecutan acciones para mantener operativa el área de taller, así como las oficinas y la área de ventas, para que los procesos del negocio no se detengan; y (d) Diseño y tecnología, son las acciones referentes a los diseños de los productos a ofertar y a los desarrollos tecnológicos existentes para optimizar todos los procesos del negocio.

Las actividades primarias y secundarias que componen la cadena de valor se muestran gráficamente en la figura 20.



Figura 20. Cadena de Valor de "ROOS DECOR"

Plan de Marketing

La elaboración de un plan de marketing realizado correctamente garantiza una probabilidad de ventas mayor, según el portal de internet Borragini (2017) el marketing se deriva de *market* que significa mercado o comercializar, y el *ing*, que se refiere a realizar la acción, por lo tanto, el marketing es la acción de comercializar. Para este componente se deben estudiar bien las famosas cuatro “pes”, que son pilares básicos para establecer estrategias de mercadeo, cuando estos cuatro componentes están correctamente utilizados tienen el poder de contagiar y envolver a las personas con los productos o servicio ofertados y convertirlas en clientes.

Producto

- El producto debe contar con un tipo de identificadora visual para poder ser reconocido por los clientes, en este caso, todos los productos de la mueblería llevarán un sello en bajo relieve con el nombre de la marca “ROOS DECOR” con el que se los identificará.
- Los productos deben diferenciarse del resto mediante algún tipo de función adicional, dándole al usuario una experiencia completa, en este caso los productos en su mayoría tendrán doble función, específicamente en los sofás, estos se convertirán en cama cuando el usuario lo necesite, además de incorporarle en algunos casos otro tipo de funciones.
- Los productos serán por temporada y se fabricará el stock suficiente para cubrir la demanda proyectada, al año existirán únicamente dos temporadas.
- Los diseños de los productos estarán siempre a la par de las tiendas internacionales, por lo que se tendrá conocimiento de las últimas exposiciones de muebles más importantes del mundo, como lo son la Feria del mueble de Colonia en Alemania y la semana del Salón del mueble de Milán.

Precio

- Siempre se debe tener información de los precios de la competencia y según tal referencia tener descuentos, En “ROSS DECOR” habrá precios de introducción al mercado al empezar el negocio, en este caso el 10% del stock de la primera colección tendrá un descuento en todos sus productos de un 25%, igualmente cada colección nueva contará una semana con este descuento.
- Los precios irán acorde al tipo de producto y sus características, mientras más ventajas tenga un producto, mayor será el precio, siempre teniendo un límite, el cual no debe sobrepasar el poder adquisitivo de los clientes, el cual fue analizado en la investigación de mercado.

Plaza

- La plaza a establecer el negocio es otra gran decisión en el negocio, dependiendo de ella se podrá llegar a más clientes y ejecutar la cantidad de ventas planificadas. En el caso de este emprendimiento, con base en el estudio de mercado, el local de comercialización estará ubicado en una zona comercial de la ciudad, donde existe una mayor cantidad de personas, las cuales tienen el perfil de compradores potenciales para los productos ofertados.
- La plaza para ventas digitales es fundamental, mediante ella se puede llegar a una mayor cantidad de clientes, inclusive a quienes no estaban considerados entre los clientes potenciales, para esto se requiere una correcta programación y actualización de los medios digitales, en este caso, por tratarse de un pequeño emprendimiento se contratará por servicios prestados a un Ingeniero de E-commerce, el cual será el encargado de la actualización de productos, adicionalmente el manejo de redes lo llevara la sección Administrativa.

- Es importante realizar campañas de ventas en lugares de gran concurrencia, en el caso de este nuevo negocio se tiene programado realizar pequeños *showroom* en ferias y centros comerciales, para lograr alcanzar metas proyectadas de las ventas.

Promoción

- Es importante tener una estructura para los descuentos y promociones, en este emprendimiento, las compras vía plataforma digital tendrán envío a domicilio gratis.
- Antes de cambiar la temporada se realizará descuento de todos los saldos de los productos en exhibición, el descuento será de 25%.
- Para reducir el inventario, de manera anual se realizará la promoción de saldos de bodega, con un 50% de descuento de esos saldos de producto.
- Es de gran utilidad realizar descuentos en ciertas temporadas, por lo que en este emprendimiento se tiene programado realizar descuentos de 25% hasta 50% en ciertas épocas del año, como día de la madre, navidad, entre otros, dependiendo los saldos de los productos en stock.
- Se pautarán comerciales cortos en emisoras deportivas de la ciudad, ya que usualmente los hombres a la hora de transportarse con su familia son los que sintonizan la radio.
 - Cada venta realizada vendrá con un bolígrafo de tinta azul de obsequio, identificado con el nombre de la empresa, esto puesto que los bolígrafos son necesarios en el hogar, por lo tanto, ayudarán a mantenerse en la mente de las personas.

Plan Operativo

Localización del proyecto

El negocio está formado por dos lugares físicos, el primero donde se realizará la fabricación de los productos, y el segundo, donde funcionará la comercialización. En la tabla 48 se encuentra la ubicación definida de los lugares donde estará localizado el proyecto.

Tabla 48.

Localización del Proyecto

Local 1: Taller

Está ubicado en el sector de Pascuales y cuenta con dos plantas, cada una con construcción de 60 m²

Es de propiedad del dueño del emprendimiento, por lo tanto no se presupuesta pago por alquiler

Se ubica en un barrio seguro

Se realizarán mejoras de infraestructura, colocando un portón metálico en la planta baja, además se le dará un acabado de pintura total al inmueble

En la planta baja funcionará el taller de producción, en la planta alta se ubicarán pequeñas oficinas y el espacio restante se lo utilizará como bodega

El lugar es da muchas facilidades para el transporte de los productos



Local 2: Local comercial

Ubicado en la ciudadela La Alborada, en el Centro Comercial Gran Albocentro, Bloque C2, Local 2.

La zona de ubicación es una de las más comerciales de la ciudad y el horario de atención al público será de 10am a 7pm.

Cuenta con amplia capacidad de parqueo, y vigilancia por una empresa de seguridad privada.

La adquisición de este local es por método de alquiler, por lo que se presupuesta un valor mensual para el inmueble.

El arreglo del local será mínimo, ya que está en perfectas condiciones, solo se le agregará banners publicitarios para complementar el showroom.



Características de los procesos

Para que los proyectos funcionen de manera eficiente, se requiere poner en práctica los mejores procesos que existen en la actualidad en la industria en la que se desempeña una empresa, para ello se toma como ejemplo los diversos estudios científicos y casos reales registrados en las empresas de vanguardia a nivel mundial.

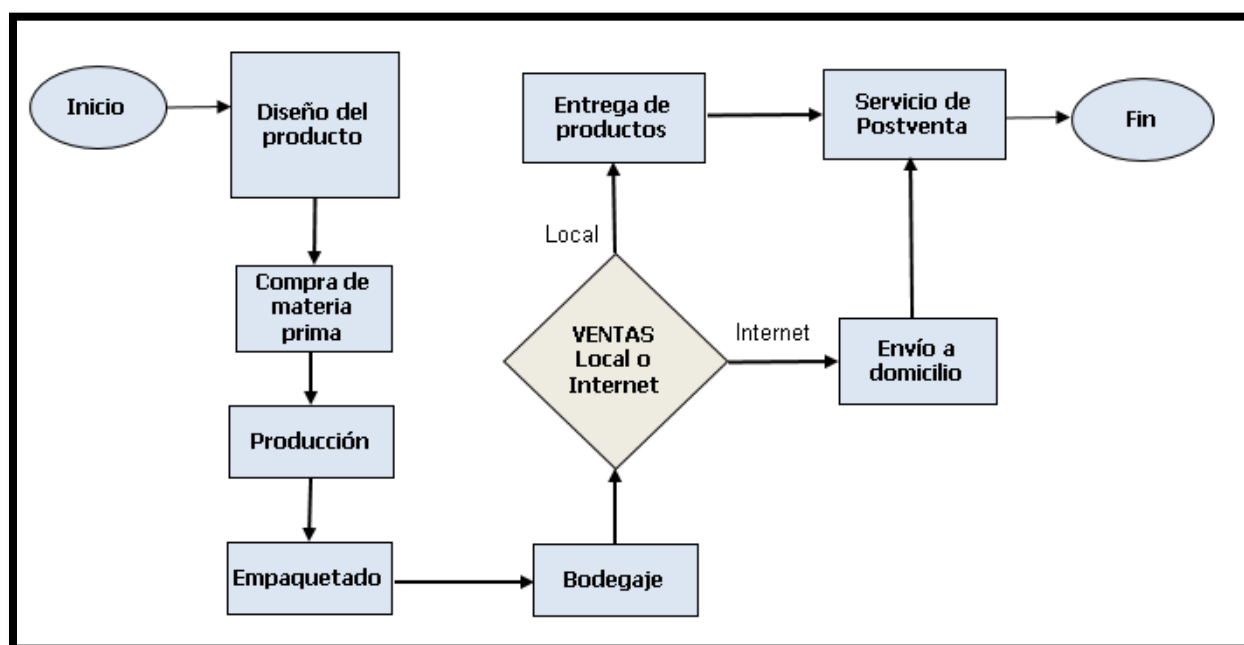


Figura 21. Flujo de Procesos de "ROOS DECOR"

Entre los procesos internacionales más importantes que se tomarán en cuenta para este emprendimiento están los de la empresa IKEA en Europa, y como referencia nacional, la guía serán las empresas Colineal y Muebles El Bosque, ya que tienen procesos innovadores. En la figura 21 se muestra el flujo de procesos de ROOS DECOR.

Para empezar, el proceso de producción se requiere tener siempre en stock la materia prima, donde el líder de Diseño y Producción y el Coordinador Administrativo trabajarán a la par para cumplir con los resultados propuestos para este factor, esto es, ellos se encargarán de la

comunicación y coordinación con los proveedores de la materia prima, principalmente la madera, la misma que se obtendrá de los distribuidores que se mencionaron en la investigación de mercado, como son: Depósito de madera El Cisne, Depósito de madera Dra. Chica, Edinca, y Masisa, y para la tapicería será Comercial Carvallo Torres y Comercial El Barata, todos ubicados en el Centro y Sur de la ciudad. La cantidad proyectada a comprar de madera al mes será de 315 tablones, cada uno a un precio promedio de 4 dólares con un valor total de \$ 1.260,00 al mes y de madera prefabricada como MDF será de 17 tableros con un valor total aproximado de \$ 696,00, adicionalmente el rubro por Otros insumos será de \$ 3.800,00 lo que suma un total de \$ \$ 5.756,00 de gastos de producción mensual. (Ver apéndice C)

El transporte de toda la materia prima será mediante el vehículo propio de la empresa, optimizando tiempo de traslados para cumplir con las proyecciones de producción establecidas, luego los técnicos ebanistas serán los encargados de fabricar los artículos en el taller según las especificaciones de los diseños antes definidos por el líder de Diseño y Producción junto al Gerente, una vez armados y empacados estos estarán el menor tiempo posible en la bodega para luego ser transportados hacia el punto de venta, es allí donde el líder de ventas se responsabilizará por su cuidado y correcta exposición en el *showroom*.

Las ventas se podrán realizar mediante algunos tipos de pago, pudiendo ser efectivo, tarjetas de crédito y débito, también se receptorán transferencias bancarias en caso que algún cliente la requiera. Los clientes tendrán dos opciones para recibir sus productos: (a) Armados, en el mismo momento de la compra en transporte privado por su cuenta; y (b) Armados, con envío a domicilio en días posteriores más cargo de transporte propio y bajo responsabilidad de la empresa.

Para el caso de las ventas en plataformas digitales, el cliente tiene la opción de revisar los modelos de los artículos vía redes sociales o por la página web, contactarse por la misma vía o por llamadas telefónicas para confirmar el stock y realizar el depósito o transferencia bancaria, de esta manera el transporte interno llevará los productos en un plazo no mayor a tres días.

Los productos fabricados por ROOS DECOR, tendrán una garantía de un año a partir de la fecha de compra, la misma que se gestionará vía telefónica o en el local comercial, en caso de aplicarse por daños imputables a la empresa, la misma corregirá el artículo, y solo dará un nuevo producto en un caso de daño irreversible de la mercadería.

Las áreas de la empresa tendrán correctamente definidas sus funciones, donde el área de Diseño y Producción estará a cargo de realizar la arquitectura y construcción de los productos, así mismo de cumplir con la demanda planificada. El área de Ventas, tiene como función la comercialización, ya sea por el canal presencial o por el canal digital, además serán responsables del marketing, siendo este realizado por un proveedor externo, también tendrán la tarea de encargarse de la logística y transporte integral de los productos en cualquiera de sus etapas.

En el caso del área Administrativa de la empresa estará siempre dispuesta a tener la información comercial actualizada, con los valores y cifras exactas, sin dejar de lado las finanzas integrales del negocio, esto es, información pertinente de las adquisiciones y los diversos pagos fundamentales que requiere realizar la empresa para estar al día en sus obligaciones, tanto con organismos de control como con los proveedores privados que se tendrá relación comercial, esta área tendrá plena capacidad para coordinar con las otras dos áreas el tema del transporte y también el de presupuestos y cambios de asignación de recursos para las diferentes variables que intervienen en el negocio incluida también la postventa.

La Gerencia General se ocupará de la gestión de la empresa, mediante la correcta administración de los recursos, con la finalidad de obtener el mayor beneficio posible, para esto la gerencia deberá buscar siempre la optimización de cada uno de los procesos que sostienen la empresa, mediante diferentes estrategias que otorguen la sostenibilidad en el tiempo que necesitan los emprendimientos de este tipo, y de esta manera implementar las condiciones necesarias que permitan lograr el crecimiento del mismo.

Proyecciones Financieras

Las proyecciones financieras de este proyecto se las presenta a continuación:

Inversión inicial

Dentro de las proyecciones financieras necesarias para iniciar este proyecto de emprendimiento, se requiere elaborar un plan de inversión inicial, para lo cual se realiza un presupuesto que incluye la adquisición de equipos, herramientas, vehículo, mobiliarios, entre otros, además de gastos administrativos para la constitución y formación del nuevo negocio. El presente plan de inversión de activos fijos asciende a \$ 25.016,50. Los resultados se muestran en la tabla 49.

Tabla 49.

Inversión Activos Fijos

Descripción	Cantidad	Costo Unitario (más IVA) \$	Costo Total \$
Muebles y enseres			
Silla ejecutiva	4,00	48,00	192,00
Silla tipo secretaria	4,00	25,00	100,00
Escritorios	5,00	54,00	270,00
Equipos de Oficina			
Laptop Core I7, 9ma Gen, Ram 20Gb, 1 Tera, Video R7	1,00	639,00	639,00
Laptop Core I5, 8ma Gen, Ram 8Gb, 1 Tera, Video	2,00	519,00	1038,00
Computador de escritorio Core I5 Ram 4Gb, 500Gb	2,00	300,00	600,00
Impresora multifuncional	2,00	140,00	280,00
Teléfono fax	2,00	19,00	38,00
Smartphone Samsung A20S	1,00	195,00	195,00
Equipos de seguridad Industrial			
Camiseta tipo polo	15,00	4,50	67,50
Camiseta cuello redondo	12,00	3,00	36,00
Mandil	4,00	13,00	52,00
Botas	4,00	25,00	100,00
Gafas de protección	4,00	2,00	8,00
Guantes de protección	4,00	1,50	6,00
Edificios			
Gastos por constitución de la empresa	1,00	420,00	420,00
Gastos por remodelación de taller y oficinas	1,00	720,00	720,00
Gastos por implementación de banners publicitarios en showroom	1,00	240,00	240,00
Vehículos			
Camión furgón 2.5 Ton. Marca JAC.	1,00	11.000,00	15.000,00
Herramientas y equipos			
Sierra circular	1,00	120,00	120,00
Sierra caladora	1,00	95,00	95,00
Cepillo eléctrico	2,00	155,00	310,00
Taladro	4,00	55,00	220,00
Taladro portátil	2,00	245,00	490,00
Lijadora de banda	1,00	56,00	56,00
Lijadora orbital	2,00	44,00	88,00
Fresadora	1,00	148,00	148,00
Cepilladora de banco	1,00	599,00	599,00
Sierra ingleteadora	1,00	223,00	223,00
Escuadradora	1,00	1.800,00	1.800,00
Cinta métrica	4,00	2,50	10,00
Niveles	4,00	4,00	16,00
Formón	4,00	5,00	20,00
Martillo	4,00	2,00	8,00
Juego de destornilladores planos	4,00	7,00	28,00
Juego de destornilladores estrella	4,00	7,00	28,00
Alicate	4,00	2,00	8,00
SERRUCHO	4,00	3,00	12,00
Juego de llaves hexagonales	4,00	3,00	12,00
Caja de herramientas	4,00	6,00	24,00
Herramientas varias para tapicería	1,00	200,00	200,00
Máquina de Coser	1,00	500,00	500,00
Total			25.016,50

Adicionalmente el Plan de inversión inicial también requiere de una proyección del capital de trabajo, este comprende un presupuesto con todos los rubros, como sueldos, arriendos, servicios básicos, gastos por publicidad, materiales, entre otros, que son necesarios para que el nuevo emprendimiento garantice su funcionamiento en un corto plazo, se tomará como corto plazo el tiempo de tres meses. Este presupuesto del Capital de trabajo asciende a \$ 54.591,37 y se lo muestra en la tabla 50, para costos de producción ver apéndice C.

Tabla 50.

Capital de Trabajo

Capital de trabajo	Costo mensual \$	Capital de trabajo (3 meses) \$
Gastos de Administración		
Sueldos y beneficios sociales	10.833,12	32.499,37
Arriendo	460,00	1.380,00
Servicios básicos	250,00	750,00
Servicios de internet	64,00	192,00
Suministros de limpieza, oficina y papelería	24,00	72,00
Gastos varios (snacks y agua)	20,00	60,00
Gastos de Operación y mantenimiento de Vehículo	150,00	450,00
Gastos varios (herramientas y equipos)	50,00	150,00
Gastos de ventas		
Gastos por publicidad y programación de plataformas informáticas	320,00	960,00
Anuncios en medios radiales	150,00	450,00
Artículos de merchandising	120,00	360,00
Costos de Producción		
Materiales	5.756,00	17.268,00
Total Capital de trabajo		54.591,37

De esta manera, sumando los rubros de la inversión de activos fijos más el capital de trabajo, se obtiene una inversión total inicial equivalente a \$ 79.607,87 la cual se la presenta en la tabla 51.

Tabla 51.

Inversión Inicial del Proyecto

Inversión Inicial	Valor
Activos corrientes	54.591,37
Activos no corrientes	25.016,50
Total inversión	79.607,87

Para poder iniciar con el emprendimiento se necesita la disponibilidad del total de la Inversión inicial, por lo tanto, es imprescindible contar con las más óptimas fuentes de financiamiento. En este plan de negocios el plan de inversión está financiado por dos fuentes, la primera es por el dueño del emprendimiento con un valor de \$ 20.000,00, y la segunda es un crédito bancario por \$ 59.607,87 con la Institución BanEcuador, la cual es una institución financiera Pública de desarrollo, que impulsa la inclusión, la asociatividad y la mejora de la calidad de vida de los micro, pequeños y medianos empresarios, por lo tanto, es la mejor opción debido a sus tasas de interés preferenciales cuando se trata de emprendimientos. El resumen se lo muestra en la tabla 52.

Tabla 52.

Estructura del Financiamiento del Proyecto

Financiamiento	Aportación \$	Porcentaje de participación
Capital propio	20.000,00	25%
Capital ajeno	59.607,87	75%
Total monto	79.607,87	100%

Financiamiento de la inversión

El financiamiento privado que tomará la empresa para obtener el total del monto del plan de inversión, se lo realizará bajo las condiciones asentadas en la siguiente tabla de amortización, que se muestra en la tabla 53.

Tabla 53.

Tabla de Amortización del Préstamo

Entidad bancaria	Banco Ban Ecuador
Monto	\$ 59.607,87
Plazo en años	5
Tasa de interés	11,00%
Dividendo anual	\$ 16.128,12

Periodo	Dividendo \$	Pago Capital \$	Pago interés \$	Saldo de deuda \$
0				59.607,87
1	16.128,12	9.571,25	6.556,87	50.036,62
2	16.128,12	10.624,09	5.504,03	39.412,52
3	16.128,12	11.792,74	4.335,38	27.619,78
4	16.128,12	13.089,94	3.038,18	14.529,84
5	16.128,12	14.529,84	1.598,28	0,00

Presupuesto de gastos de administración, ventas y producción

Se ha desarrollado un presupuesto que muestra cada valor que compone la estructura de gastos, donde cada ítem podría modificarse dependiendo la estrategia de planificación del negocio. En la tabla 54 se muestran los gastos de sueldos y beneficios sociales mensuales.

Tabla 54.

Tabla de Sueldos y Beneficios Sociales Mensuales del Proyecto

Cargo	Cantidad	Sueldo base	Decimo 3ro	Decimo 4to	F. reserva	Vacaciones	Sueldo neto	Sueldo Neto Nomina
Gerente General	1	1.600,00	133,33	35,00	133,28	800,00	2.701,61	2.701,61
Líder de Diseño y Producción	1	800,00	66,67	35,00	66,64	400,00	1.368,31	1.368,31
Líder de Ventas	1	800,00	66,67	35,00	66,64	400,00	1.368,31	1.368,31
Coordinador Administrativo	1	470,00	39,17	35,00	39,15	235,00	818,32	818,32
Asistente de Ventas	2	470,00	39,17	35,00	39,15	235,00	818,32	1.636,64
Técnico Ebanista	4	420,00	35,00	35,00	34,99	210,00	734,99	2.939,94
Total							7.809,85	10.833,12

En la tabla 55 se observan los sueldos y beneficios sociales del total del proyecto, estos a partir del segundo año han tenido un incremento de 1,52% debido al índice de variación de

sueldos básicos entre el año 2019 y 2020 calculado con datos obtenidos del Ministro de Trabajo Andrés Madero por Diario El Universo (2019).

Tabla 55.

Tabla de Sueldos y Beneficios Sociales Totales del Proyecto

Gastos por sueldos y salarios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total	129.997,48	131.977,14	133.986,95	136.027,36	138.098,84

En la tabla 56 se muestran los gastos totales de administración del proyecto hasta el año cinco, los mismos que incluyen los sueldos y beneficios sociales de los colaboradores detallados en la tabla 55, además de varios gastos administrativos, los mismos que a partir del segundo año se incrementan 0,89% debido a la tasa de riesgo propuesta de 0,5% y la inflación de 0,39% obtenida del Banco Central Del Ecuador (2020).

Tabla 56.

Gastos de Administración del Proyecto

Gastos de Administración	Mensual \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Sueldos y beneficios sociales	10.833,12	129.997,48	131.977,14	133.986,95	136.027,36	138.098,84
Arriendo	460,00	5.520,00	5.569,13	5.618,69	5.668,70	5.719,15
Servicios básicos	250,00	3.000,00	3.026,70	3.053,64	3.080,82	3.108,23
Servicios de internet	64,00	768,00	774,84	781,73	788,69	795,71
Suministros de limpieza, oficina y papelería	24,00	288,00	290,56	293,15	295,76	298,39
Gastos varios (snacks y agua)	20,00	240,00	242,14	244,29	246,47	248,66
Gastos de Operación y mantenimiento de Vehículo	150,00	1.800,00	1.816,02	1.832,18	1.848,49	1.864,94
Gastos varios (herramientas y equipos)	50,00	600,00	605,34	610,73	616,16	621,65
Total	11.851,12	142.213,48	144.301,86	146.421,36	148.572,43	150.755,57

En la tabla 57 se indican los gastos por ventas del total del proyecto, los mismos que aumentan a partir del año dos en 0,89% debido a la tasa de riesgo y a la inflación.

Tabla 57.

Gastos por Ventas del Proyecto

Gastos de ventas	Mensual \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Gastos por publicidad y programación de plataformas informáticas	320,00	3.840,00	3.874,18	3.908,66	3.943,44	3.978,54
Anuncios en medios radiales	150,00	1.800,00	1.816,02	1.832,18	1.848,49	1.864,94
Artículos de merchandising	120,00	1.440,00	1.452,82	1.465,75	1.478,79	1.491,95
Total	590,00	7.080,00	7.143,01	7.206,58	7.270,72	7.335,43

En la tabla 58 se muestran los costos de producción mensuales, con los valores obtenidos de la investigación de mercado utilizando la herramienta de observación directa en el taller del Señor Edison Navarro en el Sur de Guayaquil, ver apéndice C.

Tabla 58.

Costos Mensuales de Producción del Proyecto

Artículos	Cantidad fabricadas (mes)	Madera \$	Otros Insumos (\$)	Total por producto \$	Total mes \$	año 1 \$
Bufeteras	3	28,00	50,00	78,00	234,00	2.808,00
Closets	10	36,00	50,00	86,00	860,00	10.320,00
Juego de comedor	14	48,00	95,00	143,00	2.002,00	24.024,00
Juego de muebles	14	36,00	100,00	136,00	1.904,00	22.848,00
Modulares o mesa para TV	14	24,00	30,00	54,00	756,00	9.072,00
Total					5.756,00	69.072,00

En la tabla 59 se observan los gastos totales de producción, donde a partir del segundo año se incrementan en 0,89% debido a la tasa de riesgo y a la inflación del país.

Tabla 59.

Costos Totales de Producción del Proyecto

Costos de Producción	Mensual \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Materiales	5.756,00	69.072,00	69.686,74	70.306,95	70.932,68	71.563,99
Total	5.756,00	69.072,00	69.686,74	70.306,95	70.932,68	71.563,99

En la tabla 60 se muestran las cuentas por pagar del proyecto que corresponden al préstamo realizado a Ban Ecuador, el cual fue por el monto de \$ \$ 59.607,87 con una tasa de interés de 11%, lo que genera un dividendo anual de \$ 16.128,12.

Tabla 60.

Cuentas por Pagar del Proyecto

Cuentas por pagar	Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de dividendo	1.344,01	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12
Total	1.344,01	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12

En la tabla 61 se muestra el resumen de los egresos totales del proyecto, los cuales incluyen los gastos administrativos, de ventas, costos de producción y las cuentas por pagar adquiridas por la empresa al inicio del proyecto, dichos gastos al año uno llegan a \$234.493,60 y al año cinco a \$245.783,11.

Tabla 61.

Egresos Totales del Proyecto

Descripción	Mensual	Año 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos de Administración							
Sueldos y beneficios sociales	10.833,12	129.997,48	129.997,48	131.977,14	133.986,95	136.027,36	138.098,84
Arriendo	460,00	5.520,00	5.520,00	5.569,13	5.618,69	5.668,70	5.719,15
Servicios básicos	250,00	3.000,00	3.000,00	3.026,70	3.053,64	3.080,82	3.108,23
Servicios de internet	64,00	768,00	768,00	774,84	781,73	788,69	795,71
Suministros de limpieza, oficina y papelería	24,00	288,00	288,00	290,56	293,15	295,76	298,39
Gastos varios (snacks y agua)	20,00	240,00	240,00	242,14	244,29	246,47	248,66
Gastos de Operación y mantenimiento de Vehículo	150,00	1.800,00	1.800,00	1.816,02	1.832,18	1.848,49	1.864,94
Gastos varios (herramientas y equipos)	50,00	600,00	600,00	605,34	610,73	616,16	621,65
Gastos de ventas							
Gastos por publicidad y programación de plataformas informáticas	320,00	3.840,00	3.840,00	3.874,18	3.908,66	3.943,44	3.978,54
Anuncios en medios radiales	150,00	1.800,00	1.800,00	1.816,02	1.832,18	1.848,49	1.864,94
Artículos de merchandising	120,00	1.440,00	1.440,00	1.452,82	1.465,75	1.478,79	1.491,95
Costos de Producción							
Materiales	5.756,00	69.072,00	69.072,00	69.686,74	70.306,95	70.932,68	71.563,99
Cuentas por pagar							
Pago de dividendo	1.344,01	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12
TOTAL	19.541,13	234.493,60	234.493,60	237.259,74	240.063,02	242.903,96	245.783,11

Para todas las proyecciones financieras del proyecto se utilizaron diferentes tasas de variación de algunos indicadores macroeconómicos del país, esto con la finalidad de obtener cifras lo más apegadas a la realidad. En lo que respecta a los gastos, se utilizó la inflación a junio 2020 de 0,39% obtenida del Banco Central Del Ecuador (2020), además de la tasa de riesgo de 0,7%. Para las proyecciones de sueldos y beneficios sociales se empleó la tasa de 1,52% debido

al índice de variación de sueldos básicos entre el año 2019 y 2020 dato obtenido mediante cálculos con información del Ministro de Trabajo Andrés Mideros a Diario El Universo (2019).

Presupuesto de ingresos

El presupuesto de ingresos del proyecto está en función de la cantidad de productos vendidos, esta cifra tiene como referencia los datos obtenidos en la Investigación de mercado, donde se conoció que en el taller del Señor Navarro se vende el total de productos fabricados usando estrategias de comercialización, por tal motivo, en este emprendimiento se presupuesta que se venderá el 95% de los productos elaborados mensualmente, cifra que se ajustó según la estrategia de la empresa, ya que en muchos casos se proyecta vender con descuentos de entre el 25% y 50%, además de proyectar las ventas de los años subsiguientes con la tasa de inflación que fue de 0,39 a junio 2020 según el Banco Central Del Ecuador (2020).

Se debe tener en cuenta los riesgos que puede ocasionarle al proyecto de emprendimiento el incremento en el precio de algunos de los productos que se utilizan en la fabricación de los artículos, para lo cual, en el análisis de proyección de gastos se utilizó una tasa de riesgo de 0,7% a favor de los diferentes proveedores, además se agrega a los ingresos el valor de ingresos ocasionado por la entrega a domicilio de los productos vendidos, la cantidad de dichos fletes está dada por el estudio de mercado, donde se indica que aproximadamente el 50% de los compradores prefieren el servicio a domicilio propio de la tienda, por lo cual se utilizó dicho porcentaje. En la tabla 62 se muestra un resumen con la proyección mensual y anual de los ingresos.

Tabla 62.

Cálculo de Ingresos Mensuales del Proyecto

Artículos	Cantidad fabricadas (mes)	Precio de venta \$	Ingreso por ventas incluido descuentos \$	Total Año 1 \$
Bufeteras	3	350	918,75	11.025,00
Closets	10	400	3.500,00	42.000,00
Juego de comedor	14	660	8.085,00	97.020,00
Juego de muebles	14	660	8.085,00	97.020,00
Modulares o mesa para TV	14	230	2.817,50	33.810,00
Fletes	26	10	261,25	3.135,00
Total	55		23.667,50	284.010,00

En la tabla 63 se muestra un resumen de los ingresos anuales desde el primer año con un valor de \$ 284.010,00 hasta el año cinco con valor de \$ 291.157,23 año de finalización del proyecto.

Tabla 63.

Cálculo de Ingresos Totales del Proyecto

Artículos	Ingreso mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Bufeteras	918,75	11.025,00	11.094,25	11.163,77	11.233,55	11.303,61
Closets	3.500,00	42.000,00	42.263,80	42.528,63	42.794,49	43.061,39
Juego de comedor	8.085,00	97.020,00	97.629,38	98.241,13	98.855,27	99.471,81
Juego de muebles	8.085,00	97.020,00	97.629,38	98.241,13	98.855,27	99.471,81
Modulares o mesa para TV	2.817,50	33.810,00	34.022,36	34.235,55	34.449,56	34.664,42
Fletes por entrega a Domicilio	261,25	3.135,00	3.147,23	3.159,50	3.171,82	3.184,19
Total	23.667,50	284.010,00	285.786,39	287.569,71	289.359,98	291.157,23

Cálculo del punto de equilibrio

Para buscar la sostenibilidad de la empresa, por medio de fórmulas matemáticas se ha elaborado el indicador del punto de equilibrio, el cual propone una meta menos rigurosa pero muy importante, debido a que el cumplimiento de la misma asegura que la empresa se pueda mantener en el mercado sin tener pérdida alguna.

Para este indicador se debe establecer la cantidad mínima de unidades a comercializar en el año y esta debe cubrir los gastos fijos proyectados por la empresa. Los cálculos se los muestran en la tabla 64, siendo los costos fijos anuales \$ 169.788,21, los costos variables anuales \$ 70.312,47, los ingresos anuales \$ 284.010,00 y la cantidad de productos comercializados es 660 unidades, de tal manera que el valor promedio por artículo quedo en \$ 430,32, con el que realizando los siguientes cálculos se deberían vender 524 artículos para alcanzar la suma total de \$ 225.653,29 al mes con el cual se cubrirían los costos fijos del proyecto, el cual alcanza el 79,45% de las ventas totales realizadas en el año.

$$\text{Punto de equilibrio (Q)} = \frac{\text{Costos Fijos}}{\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario}}$$

$$\text{Punto de equilibrio (Q)} = \frac{\$ 169.788,21}{\$ 430,32 - \$ 106,53}$$

Tabla 64.

Punto de Equilibrio del Proyecto

Punto de equilibrio	
Costos Fijo anuales	\$ 169.788,21
Costos Variable anuales	\$ 70.312,47
Costos Variable anuales Unitario	\$ 106,53
Ingresos por Ventas Anuales	\$ 284.010,00
Productos Vendidos al Año	660
Precio Promedio	\$ 430,32
Punto Equilibrio (Q)	524
Punto Equilibrio (\$)	\$ 225.653,29

Estado de pérdidas y ganancias

En la tabla 65 se presenta el estado de resultados, los datos del mismo se utilizan para formular indicadores financieros que sirvan para medir el resultado de este proyecto.

Tabla 65.

Estado de Pérdidas y Ganancias del Proyecto

Periodos	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
Ventas		284.010,00	285.786,39	287.569,71	289.359,98	291.157,23
Ingresos por Ventas		284.010,00	285.786,39	287.569,71	289.359,98	291.157,23
Gastos Operativos						
(-) Gastos Administrativos		142.213,48	144.301,86	146.421,36	148.572,43	150.755,57
(-) Gastos de Ventas		7.080,00	7.143,01	7.206,58	7.270,72	7.335,43
(-) Gastos de producción		69.072,00	69.686,74	70.306,95	70.932,68	71.563,99
(-) Depreciaciones		4.001,65	4.001,65	4.001,65	4.001,65	4.001,65
Subtotal de Gastos Operativos		222.367,13	225.133,27	227.936,55	230.777,49	233.656,64
Utilidad Operativa		61.642,87	60.653,12	59.633,16	58.582,49	57.500,60
(-) Gastos Financieros - No Operativos		16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12	16.128,12
Utilidad Antes de Participación		45.514,75	44.525,00	43.505,04	42.454,37	41.372,48
(-) Participación de Trabajadores (15%)		6.827,21	6.678,75	6.525,76	6.368,15	6.205,87
Utilidad Antes de Impuestos		38.687,53	37.846,25	36.979,28	36.086,21	35.166,60
(-) Impuesto a la Renta (25%)		9.671,88	9.461,56	9.244,82	9.021,55	8.791,65
Utilidad Neta		29.015,65	28.384,69	27.734,46	27.064,66	26.374,95

Balance General

En la tabla 66 se muestra el Balance General del proyecto, el mismo que tiene la finalidad de exponer cada una de las cuentas que intervienen en el negocio.

Tabla 66.

Balance General del Proyecto

Activos	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	Año 3 \$	Año 4 \$	Año 5 \$
ACTIVOS CORRIENTES						
Caja/ Bancos	79.607,87	74.583,82	67.299,68	58.827,35	49.037,96	37.788,50
Inventarios		3.453,60	3.484,34	3.515,35	3.546,63	3.578,20
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	79.607,87	78.037,42	70.784,01	62.342,70	52.584,60	41.366,70
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES						
Propiedad, planta y equipos		10.016,50	10.016,50	10.016,50	10.016,50	10.016,50
(-) Depreciación acumulada Propiedad, planta y equipos		-1.001,65	-2.003,30	-3.004,95	-4.006,60	-5.008,25
Vehículo		15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
(-) Depreciación acumulada vehículo		-3.000,00	-6.000,00	-9.000,00	-12.000,00	-15.000,00
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES		21.014,85	17.013,20	13.011,55	9.009,90	5.008,25
TOTAL ACTIVOS	79.607,87	99.052,27	87.797,21	75.354,25	61.594,50	46.374,95
PASIVOS						
Préstamo Bancario	59.607,87	50.036,62	39.412,52	27.619,78	14.529,84	0,00
TOTAL DE PASIVOS	59.607,87	50.036,62	39.412,52	27.619,78	14.529,84	0,00
PATRIMONIO						
Capital Social	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Utilidad del Ejercicio	0,00	29.015,65	28.384,69	27.734,46	27.064,66	26.374,95
TOTAL PATRIMONIO	20.000,00	49.015,65	48.384,69	47.734,46	47.064,66	46.374,95
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	79.607,87	99.052,27	87.797,21	75.354,25	61.594,50	46.374,95

Evaluación financiera del proyecto

En esta sección es donde se determina la viabilidad financiera del proyecto a implementar, se la realiza utilizando varias herramientas financieras.

Flujo de efectivo del proyecto.

En esta sección mediante cálculos se define el flujo de efectivo neto del proyecto y se lo muestra en la tabla 67.

Tabla 67.

Flujo de Efectivo del Proyecto

Periodos	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	67.299,68	Año 4 \$	Año 5 \$
Efectivo		79.607,87	74.583,82	67.299,68	58.827,35	49.037,96
Ingresos		284.010,00	285.786,39	287.569,71	289.359,98	291.157,23
Gastos de Operación		-222.875,43	-252.559,37	-256.181,10	-259.958,24	-263.905,27
Gastos de Inversión	20.000,00	-25.016,50				
Gastos Financieros	59.607,87	-16.128,12	-16.128,12	-16.128,12	-16.128,12	-16.128,12
Utilidad		-29.015,65	-28.384,69	-27.734,46	-27.064,66	-26.374,95
Depreciación		4.001,65	4.001,65	4.001,65	4.001,65	4.001,65
Flujo de Caja Neto	79.607,87	74.583,82	67.299,68	58.827,35	49.037,96	37.788,50

Análisis de rentabilidad del proyecto.

Según Mariño (2018) para el cálculo de la rentabilidad del inversionista es necesario obtener la tasa de rentabilidad mínima, para esto se utiliza el método de Capital Asset Pricing Model, el cual incluye una serie de variables las cuales se muestran en la tabla 68.

Tabla 68.

Tasa de Descuento del Inversionista

$K_r = K_{rf} + \beta (K_m - K_{rf}) + \text{Riesgo país}$	
Variabes	Valor
K _{rf} (Tasa libre de riesgo)	4%
K _m (Rendimiento de mercado)	3,09%
β	0,91
Riesgo país	8,26%
K _r (Tasa esperada de retorno)	11,43%

Como se ha expuesto a lo largo de este capítulo, la inversión del proyecto tiene financiamiento mixto, un porcentaje lo pone el dueño del negocio y el saldo restante se ha realizado un crédito a una entidad financiera, para este tipo de casos se utiliza el método del Costo capital promedio ponderado, en el cual se debe calcular la tasa mínima aceptable de rendimiento, conocido como TMAR, para esto se deben multiplicar las tasas de interés por el porcentaje de participación de cada uno de los financiamientos, obteniendo de esta manera la TMAR. En la tabla 69 se muestra lo expuesto.

Tabla 69.
Costo Capital Promedio Ponderado

Financiamiento	Aportación	Porcentaje de participación	Tasa	Ponderación
Capital propio	\$ 20.000,00	25,12%	11,43%	2,87%
Capital ajeno	\$ 59.607,87	74,88%	11,00%	8,24%
Total monto	\$ 79.607,87	100%	22,43%	11,11%

Según los cálculos realizados, la tasa mínima esperada en el proyecto es de 11,11%. La evaluación financiera del proyecto está realizada en un periodo de cinco años, donde se analizó un flujo de caja neto a partir del año cero al cinco, para lo cual se utilizó una tasa de descuento de 11,11%, que es la tasa esperada, debido que el préstamo a la entidad privada se lo realizó con una tasa de interés del 11% y el otro recurso utilizado como capital fue puesto por el dueño con la esperanza de ganar mínimo al 11,43%, dejando como resultado un VAN de \$ 139.415,76 y una TIR de 79,19%. Los cálculos de muestran en la tabla 70.

Tabla 70.

Rentabilidad del Proyecto

Periodos	Año 0 \$	Año 1 \$	Año 2 \$	67.299,68	Año 4 \$	Año 5 \$
Flujo de Caja Neto	-79.607,87	74.583,82	67.299,68	58.827,35	49.037,96	37.788,50
TMAR	11,11%					
VAN	139.415,76					
TIR	79,19%					

Análisis de Sensibilidad

Según Mariño (2018) este tipo de análisis permite crear diferentes escenarios que buscan detectar las variables críticas que se presentan a la hora de evaluar un proyecto. Por lo tanto, en este plan de negocio se evaluar dos escenarios.

El primer escenario será el pesimista, donde se plantea que las ventas son menores en un 3% anual, el precio de los productos se los disminuyó en 2% y adicionalmente se incrementó los costos fijos en un 5%. En la tabla 71 se muestran los resultados.

Tabla 71.

Escenario Pesimista

Escenario de Evaluación	Escenario Base	Escenario Pesimista	
		Factor	Valor
Precio productos	\$ 460,00	< 2%	\$ 450,80
Ventas	\$ 284.010,00	< 3%	\$ 270.134,78
Costos fijos	\$ 165.421,60	> 5%	\$ 173.325,95
VAN	\$ 139.415,76		\$ 88.785,88
TIR	79,19%		57,37%

Los resultados de este escenario muestran que, si bien se reduce el margen de rentabilidad, igual es un proyecto atractivo, ya que la Tasa Interna de Retorno queda en 57,37% lo que significa un Valor Actual Neto de \$ 88.785,88.

El segundo escenario es optimista, por lo tanto, se plantean supuestos contrarios al caso anterior, como el incremento de las ventas en un 2%, el precio de los productos con un aumento de 3% anual, aunque los costos fijos se mantienen iguales. En la tabla 72 se muestran los resultados.

Tabla 72.
Escenario Optimista

Escenario de Evaluación	Escenario Base	Escenario Pesimista	
		Factor	Valor
Precio productos	\$ 460,00	> 3%	\$ 473,80
Ventas	\$ 284.010,00	> 2%	\$ 298.222,28
Costos fijos	\$ 165.421,60	=	\$ 165.421,60
VAN	\$ 139.415,76		\$ 173.129,33
TIR	79,19%		92,52%

Los resultados de este escenario propuesto indican que al ser optimistas en las proyecciones se obtiene una mayor rentabilidad, bajo estas condiciones el proyecto es muy atractivo para los inversionistas, esto se ve reflejado en el valor de la Tasa Interna de retorno con un valor de 92,52% y un Valor Actual neto de \$173.129,33.

Razones Financieras

Estos indicadores se calculan con la finalidad de obtener datos que sirvan analizar la gestión económica realizada en la institución desde los diferentes puntos de vista. En este plan de negocio se analizará las razones financieras más relacionadas al tipo de empresa que se está estudiando.

Liquidez

En la tabla 73 se muestra la liquidez del proyecto en todos los años de vida, este se calcula con una razón entre el total del activo corriente y los pasivos, teniendo al empezar el negocio un indicador de 1,34 y al año cinco un resultado de 3,62 teniendo como resultado un promedio de 2,11 en el tiempo total del proyecto, demostrando que en toda la vida del negocio existirá liquidez que permitirá estar al día en todas las obligaciones.

Tabla 73.

Liquidez del Proyecto

Liquidez	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Liquidez Corriente	1,34	1,56	1,80	2,26	3,62	2,11

Solvencia

En la tabla 74 se muestran los dos de los indicadores más relevantes del proyecto referentes a la solvencia, el endeudamiento del activo como promedio final tiene un resultado de 31,13% de deuda por cada dólar invertido y el apalancamiento del proyecto se va reduciendo a través del tiempo y tiene un promedio final de 1,54.

Tabla 74.

Solvencia del Proyecto

Solvencia	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Endeudamiento del Activo	50,52%	44,89%	36,65%	23,59%	0,00%	31,13%
Apalancamiento	2,02	1,81	1,58	1,31	1,00	1,54

En la tabla 75 se observan dos indicadores relacionados al impacto de los gastos del proyecto. El impacto que ocasionan los gastos operativos tiene como resultado final un promedio

de 79,27%, lo que significa que por cada dólar de venta se invierten alrededor de ochenta centavos de dólar para cubrir los gastos. En el caso del impacto de carga financiera, este tiene como resultado final un promedio de 5,61%, lo que significa que por cada dólar de venta se invierten unos cinco centavos de dólar en los gastos financieros.

Tabla 75.
Gestión del Proyecto

Gestión	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Impacto Gastos Operativos	78,30%	78,78%	79,26%	79,75%	80,25%	79,27%
Impacto de Carga Financiera	5,68%	5,64%	5,61%	5,57%	5,54%	5,61%

En la tabla 76 se muestran tres de los indicadores de rentabilidad, el margen neto tiene como promedio final 9,64% lo que indica que por cada dólar que se invierte, la empresa obtiene alrededor de nueve centavos de beneficio neto. El ROA del proyecto tiene como resultado final un promedio de 39,85%, lo que significa que en ese porcentaje los activos son eficientes y en el caso del ROE tiene un promedio final de 58,07% lo que significa que en ese porcentaje rinden los fondos propios de la empresa.

Tabla 76.
Rentabilidad del Proyecto

Rentabilidad	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Promedio
Margen Neto	10,22%	9,93%	9,64%	9,35%	9,06%	9,64%
ROA	29,29%	32,33%	36,81%	43,94%	56,87%	39,85%
ROE	59,20%	58,66%	58,10%	57,51%	56,87%	58,07%

Con base en todos los cálculos financieros realizados, se puede concluir que para implementar el proyecto es necesario contar con un capital inicial de \$ 79.607,87 para lo cual se

requerirá solicitar un préstamo por el 75% del total del proyecto a entidades financieras, y el faltante será capital propio. El préstamo tendrá una duración de cinco años y se cancelará un total \$ 16.128,12 al año, los sueldos a cancelar a los trabajadores llegan a \$ 10.833,12 cada mes, los cuales incluyen beneficios sociales.

El total de egresos del nuevo emprendimiento al año uno serán de \$ 234.493,60, así mismo, el total de ingreso al primer año será de \$ 284.010,00. Para llegar al punto de equilibrio del negocio será necesario comercializar un total de 524 unidades a un precio de \$ 225.653,29 los cuales cubrirán el total de gastos fijos de la empresa evitando así las pérdidas. La tasa de descuento aplicada al proyecto será de 11,11% debido a que los financiamientos se calcularon con un 11,43% en el crédito propio y un 11% el crédito a la entidad financiera.

La Tasa Interna de Retorno del proyecto será de 79,19%, y el Valor Actual Neto alcanza una cifra de \$ 139.415,76. Los escenarios propuestos como pesimista y optimista dejaron una TIR mayor a la tasa de descuento y una VAN positiva con lo que se puede concluir que el proyecto es rentable en todas sus formas, siempre y cuando se ejecuten todas las estrategias planteadas en el presente plan de negocios.

También se obtuvieron razones financieras con el objetivo de estudiar el manejo de los recursos que dispone la empresa, por lo que se obtuvo como resultado una liquidez positiva que alcanza un promedio de 2,11 en la totalidad del proyecto, así mismo se elaboró indicadores para medir la solvencia donde se evidenció que el endeudamiento de los activos fue de 31,13% de promedio total, además el apalancamiento de la deuda se ubicó en 1,54 puntos.

En lo que concierne a los indicadores de gestión se pudo establecer que el impacto de los gastos operativos en promedio al final del proyecto fue de 79,27% y los de carga financiera

fueron de 5,61. Como datos finales se obtuvieron los ratios de Margen Neto, ROA y ROE, los cuales mostraron resultados positivos en lo referente a los datos financieros del proyecto, siendo el promedio final del Margen neto 9,64%, del ROA 39,85% y del ROE 58,07%, dejando una perspectiva agradable para poner en marcha el actual plan de negocios presentado.

Conclusiones

El presente plan de negocios fue elaborado con la finalidad de establecer la viabilidad financiera del emprendimiento, teniendo las siguientes conclusiones:

Se puede concluir que el crecimiento de los emprendimientos cada vez es mayor, por lo tanto, la creación de nuevos negocios es positiva para la economía, ya que de esta manera crece la demanda del talento humano en el país, donde la tasa de desempleo va en aumento. Otra conclusión es que esta industria funciona bien como microempresa, debido a que la inversión inicial es asequible por medio de préstamos de entidades financieras públicas, dedicadas a incentivar la producción nacional, además existe facilidad para constituir la empresa, ya que se lo puede desempeñar sin problemas como persona natural.

Los mobiliarios para el hogar al ser una necesidad para el diario vivir de las personas, siempre serán un motivo de compra, por lo tanto, siempre existirá demanda, Las personas buscan precios asequibles con diseños creativos y contemporáneos, algo que es difícil encontrar, por lo que muchas personas quedan insatisfechas con la actual oferta existente. En la actualidad la mayoría de los clientes buscan productos con menores dimensiones debido al cambio de los planes habitaciones ofertados, los cuales cada vez son con espacios más reducidos, por lo que es más común que las personas cambien sus artículos.

Alrededor del 95% de los compradores de artículos de madera para el hogar están entre los 20 y 44 años y más de la mitad de los compradores son personas con empleo digno. El medio de información de mayor impacto son las plataformas web, y los productos más comercializados son los juegos de muebles y de comedor, los mismos que las personas están dispuestas a pagar entre 300 y 500 dólares. El principal canal de ventas siguen siendo las mueblerías, ya que las

personas aún no están satisfechas con las compras vía plataformas digitales, sea por seguridad o por preferencia de los clientes. Los locales de mayor referencia en Guayaquil son: (a) Muebles El Bosque, (b) Feria del mueble cuencano y, (c) Colineal.

De acuerdo con las proyecciones financieras, los indicadores confirmaron que el negocio es atractivo, mediante el punto de equilibrio se evidenció que para llegar al mismo se necesita comercializar el 79,45% de los productos. El análisis de rentabilidad estableció que el proyecto es rentable, dejando una TIR de 79,19% lo que significa un VAN de \$139.415,76. Además para confirmar la rentabilidad del negocio se realizó el análisis de sensibilidad bajo dos escenarios, uno pesimista y otro optimista, modificando las variables más importantes y dejó muy claro que de ambas formas tiene números positivos.

Así mismo se obtuvieron datos referentes a las razones financieras, donde la liquidez fue positiva al igual que los índices de solvencia, además se mostró los indicadores de gestión, entre ellos el impacto de gastos operativos el cual tuvo un promedio final de 79,27% y el de carga financiera 5,61% el cual puede considerarse como eficiente ya que va reduciéndose a través del tiempo. También se realizó los cálculos de los ratios de rentabilidad, dejando un margen neto positivo de 9,64%, un ROA de 39,85% demostrando un correcto uso de los activos y un ROE de 58,07% el cual muestra un eficiente rendimiento del patrimonio total de la empresa.

Habiendo realizado toda la investigación pertinente, proyectando y calculando los resultados financieros del mismo, se puede concluir que el negocio es viable en todos los aspectos mientras se sigan las estrategias y parámetros utilizados en el presente plan de negocios ya que la propuesta es innovadora y va acorde a todas las necesidades del mercado, además está estructurada según el comportamiento más eficiente de la industria que se ha podido investigar.

Recomendaciones

Las recomendaciones del plan de negocio son:

- La Academia debe aportar con la formación de profesionales que estén a la altura de proponer nuevas ideas de negocios, creando propuestas innovadoras, que contengan soluciones a la problemática nacional, pudiendo mitigar las deficiencias del país y que coadyuven al crecimiento del mismo de manera integral en cada una de las ramas.
- Se deben elaborar nuevos tipos de incentivos en país para la formación de nuevas microempresas de tipo emprendimiento, aumentando de manera significativa el presupuesto otorgado por el estado para los créditos relacionados con la producción nacional y la productividad por ser un objetivo de la política pública del país, además se deben establecer mejores condiciones de este tipo de créditos, con tasas de interés preferenciales y a mayor plazo, que faciliten el pago de la misma por parte de los emprendedores.
- El estado debe crear nuevas modalidades de contratación del talento humano, pudiendo dar beneficios a la hora de contratar estudiantes universitarios, jóvenes o personas adultas, las cuales son las más propensas a estar en desempleo.
- Es urgente crear en el país una ley que fomente el comercio electrónico, garantizando así la seguridad en las transacciones, debido a que esto afecta de gran manera al crecimiento de negocios por plataformas web, las cuales son canales muy importantes en la actualidad ya que se optimizan los recursos existentes de las empresas.
- Dentro del análisis ejecutado, algunos clientes realizaron sugerencias con respecto a los productos ofertados, donde recomiendan a las empresas de esta industria hacer una reevaluación de la oferta comercial existente, ya que si bien ofrecen los productos con variedad, los que están a la moda son orientados a los clientes de factor socioeconómico alto, dejando a los de estrato medio o bajo sin el alcance a dichos productos, cuando pudieran

estos cambiar la calidad o utilizar materiales diferentes con otro costo y así realizar los productos con diseños modernos o que están en boga.

- También los clientes encuestados en este trabajo de titulación recomiendan que las empresas realicen encuestas de satisfacción y así detectar a tiempo los cambios en gustos y preferencias de los clientes, no solo de los productos sino del servicio total, esto incluye la experiencia completa de compra, pudiendo emplear a empresas publicitarias digitales que con diversas estrategias de comunicación lleguen de mejor manera al cliente final, todo esto con la finalidad de adaptarse a los constantes cambios que sufren las industrias, para poder sostener los negocios en el tiempo.
- Es importante para los negocios de esta industria estar en constante actualización de nuevos productos, materiales, equipos, herramientas, entre otros cambios existentes en este tipo de mercado, para así cada vez estar a la vanguardia y adaptar el negocio a las nuevas tendencias, logrando una optimización en todos los aspectos del negocio.
- Revisar los cambios que se efectúan en las políticas y normas que intervienen en este tipo de negocios, para de esta manera reducir las afectaciones causadas o aprovechar las oportunidades que se generan con estos cambios.
- Es de vital importancia para este nuevo emprendimiento implementar el plan de negocio propuesto en su totalidad, principalmente la ejecución del proceso administrativo debido a que es el que fija el rumbo de la empresa, para de esta manera alcanzar los resultados deseados con la comercialización de los productos.

Referencias Bibliográficas

- Aldana, J. (2018). *Eboluzio*. Obtenido de <http://www.eboluzio.com/analisis-foda/>
- América Retail*. (2019). Obtenido de <https://www.america-retail.com/usa/usa-asi-funciona-el-mercado-de-muebles-en-ee-uu/>
- Ampudia, M., & Bustos, F. (24 de julio de 2017). Servicios de Diseño y Fabricación de Muebles de Mimbres para ventas on-line. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Andía, W., & Paucara, E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencias*. Lima.
- ASOBANCA. (2020). Boletín Macroeconómico 2020 Enero 2020. *ASOBANCA*, 3.
- Baca, G. (2010). *Evaluación de Proyectos*. Mexico.
- Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. (2019). Obtenido de <https://www.bbva.com/es/que-es-la-inversion/>
- Banco Central Del Ecuador. (24 de 09 de 2020). *Banco Central Del Ecuador*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Banco Central Del Ecuador. (2020). RESULTADOS A JUNIO 2020. *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*, 10.
- Borragini, H. (8 de 07 de 2017). Mezcla de mercadotecnia: conoce las 4P's del marketing y sus aplicaciones a los negocios. Belo Horizonte, Minas Gerais, Brasil.
- Chapman, A. (22 de 08 de 2004). Análisis DOFA y análisis PEST. Leicester, Reino Unido.

- Chávez, M., & De La Torre, O. (2013). Impacto de la producción y consumo de muebles de hogar en las familias del cantón Quito, para el período 2006-2011. Quito.
- Colineal. (2019). *Colineal*. Obtenido de <https://colineal.com/pages/acerca-de-colineal>
- Corporación Financiera Nacional. (2018). *Ficha sectorial: Fabricación de muebles de madera y sus partes*. Guayaquil.
- Cotino, J. (2009). *Guía de mejores técnicas disponibles para el sector de fabricación de muebles de madera*. Valencia: Efectiva.
- De Arriba, E., Pérez, F., Díaz, A., & Covar, R. (06 de 10 de 2016). Diseño y estructura del mueble I.
- De La Torre, R. (24 de 10 de 2017). *Mas madera*. Obtenido de <http://masmadera.net/industria-del-mueble-espana/>
- Díaz, D. (2018). *El tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/industria-de-muebles-en-colombia-se-reinventa-con-tecnologia-y-diseno-289074>
- Duarte, T., & Ruiz, M. (2009). Emprendimiento, una opción para el desarrollo. *Redalyc.org*, 326-331.
- Ecured*. (2019). Obtenido de https://www.ecured.cu/La_madera_como_material_de_construccion
- El Bosque muebles*. (2019). Obtenido de <https://www.bosque.com.ec/institucional/quienes-somos>
- El Telégrafo. (2014). El 60% de los muebles se fabrica en Cuenca. *El Telégrafo*.

El Universo. (2018). Cada cinco años se cambia de muebles en Ecuador. *El Universo*.

El Universo. (27 de 12 de 2019). *El Universo*. Obtenido de

<https://www.eluniverso.com/noticias/2019/12/27/nota/7667652/salario-basico-2020-se-fija-400>

FAO. (2020). Obtenido de <http://www.fao.org/3/w6419s/w6419s0l.htm>

Fernanda Torres . (2011). El mueble cuencano talla el desarrollo local. *El Tiempo*.

Flores, J. (2018). *Derecho Ecuador*. Obtenido de

<https://www.derechoecuador.com/microempresa>

Fonseca, J. (2007). Plan de Negocio para la creación de una empresa productora y comercializadora de muebles de madera en el barrio San Ignacio de la ciudad de Bogotá. Bogota.

Formichella, M. (Enero de 2004). El concepto del emprendimiento y su relación con la educación, el empleo y el desarrollo local. Tres Arroyos, Buenos Aires, Argentina.

Giovany Astudillo. (2018). La variedad de muebles, la clave. *Revista Lideres*.

González, P. (Marzo de 2015). La viabilidad financiera en el emprendimiento. Madrid, España.

Gordillo, G., & Ramón, Y. (2019). Análisis de la rentabilidad y endeudamiento de las sociedades del sector de la fabricación de muebles del Ecuador, 2013- 2017. Cuenca, Azuay, Ecuador.

Hidalgo, G., Kamiya, M., & Reyes, M. (2014). Emprendimientos dinámicos en América Latina.

Icaza, A. (2007). *En Exclusiva*. Obtenido de <https://www.enexclusiva.com/12/2007/historias-humanas/adriana-hoyos-al-natural-2/>

IKEA. (2019). *IKEA*. Obtenido de <https://www.ikea.com/es/es/this-is-ikea/>

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Resultados del Censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador*. Quito.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). Obtenido de https://produccion.ecuadorencifras.gob.ec/geoqlik/proxy/QvAJAXZfc/opendoc.htm?document=empresas_test.qvw&host=QVS%40virtualqv&anonymous=true

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2019). *Indicadores Laborales marzo 2019*. Quito.

Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2020). Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo Telefónica. *Instituto Nacional de Estadística y Censos*, 15.

Izurietta, M. (2007). Estudio e mercado para el desarrollo y lanzamiento de mobiliario de hogar minimalista al Norte de Quito. Quito, Pichincha, Ecuador.

Jaúregui, A. (2019). Los principios de la Administración Científica de Tylor e Introducción al Fordismo.

León, J. (31 de 05 de 2012). *Blogspot*. Obtenido de <http://joselynleon.blogspot.com/2012/05/10ventajas-y-desventajas-de-la-persona.html>

LEXPROEC. (2019). Obtenido de <http://www.lexproec.com/asesoria-legal-en-materia-societaria.html>

Linio. (2019). Obtenido de <https://www.linio.com.mx/cm/tienda-oficial-keia>

- Llorens, G. (05 de 2010). Una perspectiva al Concepto de Modelo de Negocios. Santiago, Chile.
- Loja, U. T. (13 de 09 de 2018). *¿ Por qué fracasan los emprendimientos en Ecuador?* Obtenido de <https://edes.utpl.edu.ec/blog-post/por-que-fracasan-los-emprendimientos-en-ecuador/>
- López, M. G. (1879). *Manual del Carpintero y Ebanista*. Madrid.
- Maldonado, M. (2016). Análisis del comportamiento del consumidor de muebles. Guayaquil.
- Marciniak, R. (2019). Análisis del Microentorno.
- Mariño, L. (2018). *Plan de negocios para la creación de una empresa de coworking en la ciudad de Guayaquil*. Guayaquil.
- McDaniel, C., & Gates, R. (2016). *investigación de mercados, 10a. edición*. Mexico DF: Cengage Learning Editores, S.A. .
- Min, Y. (6 de 02 de 2018). *Yi Min Shum Social Media, Marketing, SEO, Marca Personal*. Obtenido de <https://yiminshum.com/matriz-evaluacion-factores-internos-mefi/>
- Ministerio de la Producción. (2013). *Plataforma Digital Única del Estado Peruano*. Obtenido de <https://www.gob.pe/institucion/produce/noticias/28122-produce-compra-de-prendas-de-vestir-en-mercados-minoristas-crecio-mas-de-36-en-ultimos-cinco-anos>
- Morales, F. (18 de Mayo de 2010). Clasificación de la investigación. México.
- Observatorio Español del Mercado del Mueble. (20 de 07 de 2017). *Aidimme*. Obtenido de <http://actualidad.aidimme.es/2017/07/20/la-industria-del-mueble-espana-edicion-2017/>

- Online Business School. (2020). *Online Business School* . Obtenido de <https://obsbusiness.school/es/blog-investigacion/direccion-general/ejemplos-de-tecnicas-de-investigacion-cualitativa>
- Palanca, A. (2018). Análisis estratégico del sector de la madera y del mueble en ESpaña . Valencia, España.
- Perú 21. (2012). *Perú 21*. Obtenido de <https://peru21.pe/emprendimiento/dubai-nuevo-mercado-muebles-peruanos-40960-noticia/>
- Pinto, H. Á. (21 de 03 de 2017). *Alerta Económica*. Obtenido de <http://alertaeconomica.com/produccion-de-muebles-de-madera-creceria-18-el-2017/#>
- Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. Mexico DF.
- ProColombia. (2019). *ProColombia*. Obtenido de <http://tlc-eeuu.procolombia.co/oportunidades-por-sector/manufacturas-e-insumos/muebles-y-maderas>
- Pública FM*. (2019). Obtenido de <https://www.publicafm.ec/noticias/actualidad/1/sector-inmobiliario-ecuatoriano>
- Quiroga, A. (2019). *TODO ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS*. Obtenido de <http://alejandraquiroga1981.blogspot.com/p/plan-de-muestreo.html>
- Ramirez, J. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%c3%b3n%20de%20un%20an%c3%a1lisis%20FODA%20com>

o%20una%20herramienta%20de%20planeaci%3%b3n%20estrat%3%a9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAll

Reinoso, C. (2014). Las Transformaciones del concepto de empresa.

Ribeiro, L. (2001). *Generar Beneficios*. Barcelona.

Ríos, S., & Gallo, G. (2016). Plan de marketing para mueblería Rila de la ciudad de Ambato. Quito, Pichinca, Ecuador.

Riquelme, M. (2012). Web y Empresas- Gestión de Proyectos.

Riquelme, M. (2015). Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa.

Robalino, P. (2015). Estudio del Crecimiento Inmobiliario de la Vía Samborondón – La Aurora y la Flexibilidad de los Créditos Hipotecarios Periodo 2007-2012. Guayaquil.

Rodríguez, D. (2019). Henri Fayol: Biografía, Proceso Administrativo y Aportes.

Sanchez, E. (2015). *Ciclo de vida de productos. Modelos y utilidad para el marketing*. Zaragoza.

Sanchez, J. (2019). Coste – Costo.

Secretaría de Educación pública de Puebla. (2019). *Criterios Específicos*. Puebla.

Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación. (2018). *Total de títulos registrados por año de registro, según tipo de título*. Quito.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2017). *Plan Nacional del Buen Vivir 2017-2021*. Quito.

- Vanegas, J. (2014). *Haremos Historia*. Obtenido de <https://www.haremoshistoria.net/noticias/disenio-de-alta-calidad-adriana-hoyos>
- Villacis, B., & Carrillo, D. (2012). *Estadística Demográfica en el Ecuador: Diagnóstico y propuestas*. Quito.
- Villacrés, A. (2013). *Desarrollo de un sistema modular para espacios de vivienda reducidos*. Quito.
- Vizueté, A. (20 de 01 de 2020). *Expertise*. Obtenido de <http://www.expertise.com.ec/proyecto-de-ley-organica-de-emprendimiento-e-innovacion/>
- Weinberger, K. (2009). *Plan de negocios, herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Lima: Nathan Associates Inc.
- Zamora, C. (2018). La importancia del emprendimiento en la economía: el caso de Ecuador. *Espacios*, 15.

Anexos

Anexo 1. CASO IKEA

IKEA es una empresa Sueca, líder mundial en ventas de productos de decoración para el hogar. Según Bertil Torekull en su publicación “Resumen del libro de la historia de IKEA” indica que esta empresa en la actualidad es visitada por 550 millones de personas en sus 270 tiendas que están distribuidas en 44 países a nivel mundial, (Según publicación del 22 mayo 2018 de Stefania Gozzer en BBC Mundo, en la actualidad existen 418 tiendas en 49 países del mundo).

IKEA empezó siendo un pequeño emprendimiento por parte de su dueño, el comerciante sueco Ingvar Kamprad, nieto de migrantes alemanes, el cual siempre estuvo vinculado al comercio, desde muy pequeño ya lo practicaba con la venta de cajas de fosforo, lo mismo que fue causando en él un gran espíritu de emprendedor,. Rondando el año de 1943, Ingvar a sus 17 años había iniciado lo que en este momento es IKEA, la idea estaba basada principalmente en precios bajos, como el mismo creador de la marca lo afirmo ¿Por qué los productos bonitos se hacen solo para unos pocos compradores? Debería ser posible ofrecer buen diseño y función a precios económicos”.

Según la página oficial de IKEA: “los precios del primer catálogo de IKEA eran tan económicos que las personas al principio tenían serias dudas sobre la calidad de los productos. Por eso, Ingvar decidió convertir un antiguo taller de Älmhult en una exposición abierta al público, que se pudiera visitar y en la que los clientes pudieran probar los artículos antes de pedirlos”. El pequeño negocio empezó en Älmhult, un pueblecito rural de Suecia, con la estrategia de venta por catálogos, que en ese tiempo eran muy populares, IKEA recibe su nombre

por las iniciales del fundador, Ingvar Kamprad, Elmtaryd, la granja en la que se crio, y Agunnaryd, el pueblo más cercano.

Los primeros productos eran bolígrafos y encendedores, que se vendieron muy bien, luego de cinco años recién introdujo unos muebles en su catálogo, probó con un sillón, un sofá y una mesa de centro. Para identificar los productos les puso nombre, ya que a él se le complicaba identificar los códigos numéricos de los productos, por tal motivo al sillón lo llamo Rut, y así a través de los años cada producto tiene su nombre propio. La estrategia tuvo una buena acogida, tanto así que se vendieron como pan caliente, todo esto por pedidos vía catálogos, La empresa creció y paso a otra etapa, comenzó a contratar personal para atender todos los pedidos, por lo que en dos años ya la empresa tenía siete empleados.

Ya en 1949 comenzó a enviar anuncios dirigidos a públicos masivos, haciendo publicaciones en revistas con mayor circulación, haciendo una campaña donde abogaba por la compra directa, sin intermediarios, algo que el ofrecía con sus productos.

En 1951 la competencia fue agresiva e igualo los precios bajos que presentaba IKEA, por lo tanto, le toco bajar los precios y así mismo la calidad de los productos para poder mantenerse, fue en ese momento que las ventas decayeron por los reclamos de los clientes ya que existían muchos productos defectuosos. A raíz de ese problema los clientes comenzaron a desconfiar del método de ventas por catálogo, fue en ese instante donde Kamprad dueño y fundador de IKEA para salir de la etapa de “bajo precio, peor calidad” decidió implementar una exposición permanente, donde los clientes podrían ver todo el tiempo los productos que comprarían por medio del catálogo, pudiendo cerciorarse de la calidad de los mismos y su relación con el precio.

Esta idea fue la estrategia que llevo a IKEA a ser pionera en este tipo de negocios, el éxito fue inmediato y así años más tarde se creó un centro de exposiciones con mayor capacidad. En los años 50 la empresa tuvo éxito en ventas, el crecimiento fue tal que la empresa ya competía con grandes empresas del sector, peleando el primer puesto en ventas. Las empresas rivales trataron siempre boicotear a IKEA, poniendo restricciones a los distribuidores y proveedores para que no le compren y vendan a Kamprad, por lo que muchos proveedores tuvieron que adoptar estrategias en contra de dicho boicot y vender sus productos sin publicidad para que no se descubra para quienes eras.

Otra estrategia para contrarrestar el boicot fue el de crear otras empresas para poder introducir los productos sin ninguna restricción. Todo esto fortaleció a IKEA, manteniéndose como una empresa unida con la filosofía de que los problemas generan oportunidades nuevas que desafiaban más aun a las metas de la empresa, donde para buscar una identidad modifíco el modelo de sus muebles y para así poder obtener un estilo que lo diferencie de los competidores, tal como lo afirma la página oficial de IKEA en la sección Nuestra Historia donde indica: “Distribuir muebles voluminosos por correspondencia era complicado y caro, y muchas veces, los productos llegaban dañados. En 1956 se nos ocurrió la idea de quitarle las patas a la mesa LÖVET, lo que a su vez nos dio la idea de ofrecer paquetes planos y montaje a cargo del cliente”.

IKEA con todas sus estrategias ya definidas en los años 60 comenzó a expandirse a nuevos mercados, el más llamativo era Polonia. Con este país hubo buenas relaciones, hasta el punto que se convirtió en un país proveedor de los insumos que necesitaba IKEA para cumplir con la demanda ya que los proveedores Alemanes que tenía se mudaron a dicho país para evitar

el bloqueo que tenían en Alemania para venderle a Kamprad. IKEA en aquella época tenía tres ventajas sobre el resto de competidores:

- Las decisiones las tomaba una sola persona, por tanto existía cumplimiento y orden.
- IKEA tenía una visión a largo plazo, por lo que se podría planificar pensando en el futuro.
- Kamprad siempre busco optimizar, sea en la producción o con la materia prima.

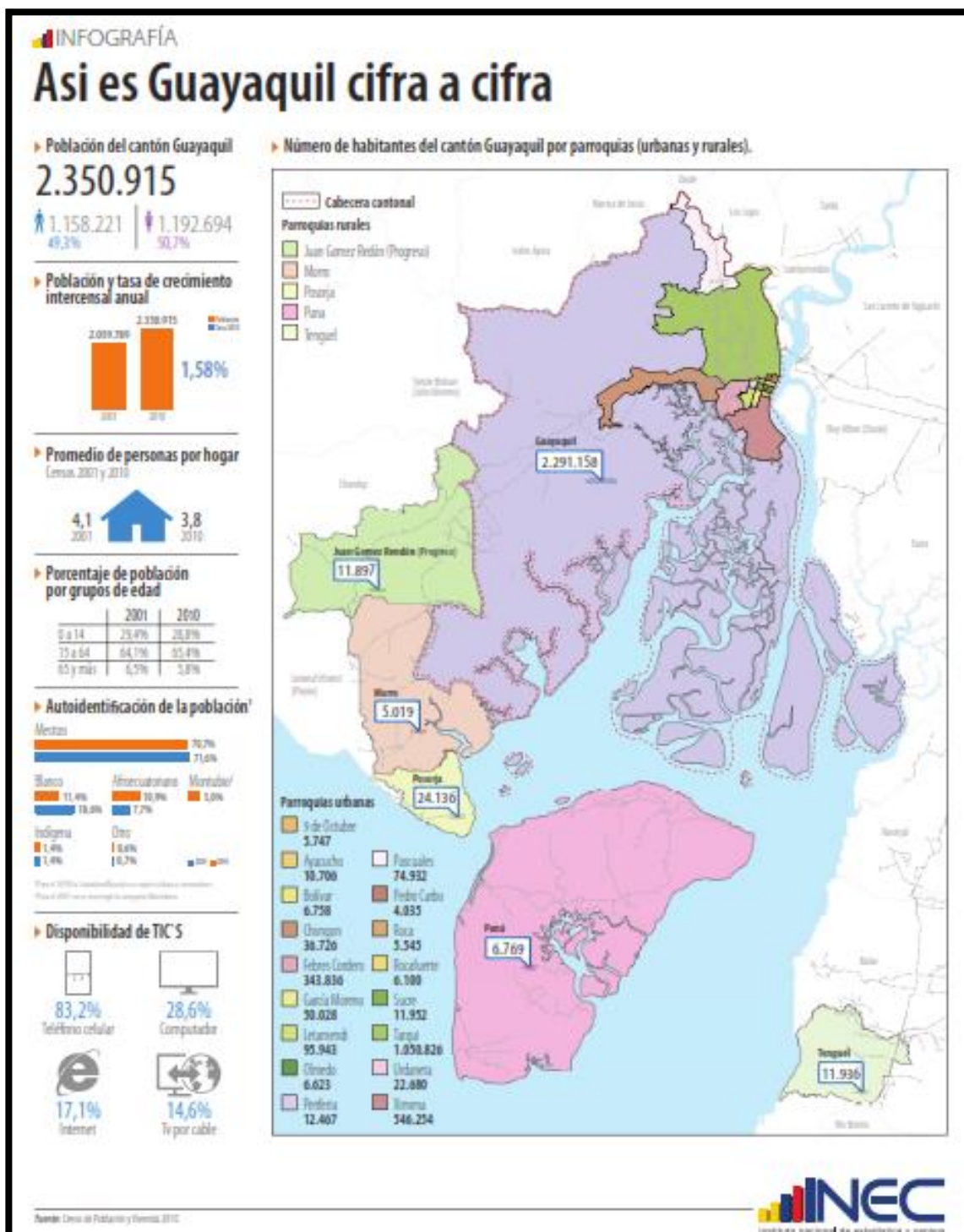
La empresa utilizaba la mano de obra de Polonia por que el costo era muy barato, pero con la caída del muro de Berlín (1988) y del sistema comunista, IKEA comenzó a tener problemas, ya que los precios subirían, por lo que tomaron la decisión de ser fabricantes propios y no depender de los proveedores polacos. En 1991 la empresa compró la fábrica de Swedwood con plantas de fabricación tanto en Dinamarca como en Canadá.

Con esta compra ya IKEA logro empoderarse de la parte industrial en su negocio. Para luego extenderse con fábricas en Polonia, Eslovaquia, Hungría, Rusia y Ucrania. Ya en el año 2002 las ventas fueron siempre en crecimiento. Las plantas que funcionaban en otros países optimizaron recursos y lograron reducir los precios de los productos en Suecia, en muchos casos usando economía a escala. Kamprad con el dominio del mercado ya podría poner condiciones con los diferentes distribuidores.

Una de las decisiones más importantes del éxito de la empresa, es nunca haber cotizado en la bolsa, eso le dio independencia al negocio, por lo tanto, toda la ganancia se quedaba en la empresa. Las situaciones adversas que tuvo IKEA lograron darle oportunidades nuevas para poder continuar en el mercado gracias a una mentalidad completamente distinta por parte de su dueño el Señor Kamprad.

La misión de IKEA es Crear un mejor día a día para la mayoría de las personas: para los clientes, pero también para nuestros colaboradores y colaboradoras y para las personas que trabajan con nuestros proveedores, la misión de IKEA es muy simple y a la vez describe bien lo que es la marca. El modelo de negocio de IKEA está basado en que sus productos tengan: diseño, funcionalidad, calidad, precio asequible y que sean sostenibles con el medio ambiente. Todo el modelo de negocio expuesto anteriormente y sumado a su gran identidad de empaquetar los productos y enviarlos como paquetes planos hace de IKEA una empresa líder mundial en preferencias del consumidor.

Anexo 2. Cifras de la población de Guayaquil



Apéndice

Apéndice A. Formato de Encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO/ MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Encuestas para el trabajo de titulación: “Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera”. La encuesta se la realizará a los habitantes de Guayaquil y sus alrededores de entre 20 y 69 años en las zonas comerciales del Norte, Centro y Sur de la ciudad.

Marque con una X en las alternativas que corresponda

Género		Estado Civil		Sector de residencia		
Hombre	<input type="checkbox"/>	Soltero	<input type="checkbox"/>	Sauces/ Alborada	<input type="checkbox"/>	Acacias/ Esteros
Mujer	<input type="checkbox"/>	Casado	<input type="checkbox"/>	Garzota	<input type="checkbox"/>	Centenario/Saiba
Edad		Unión libre	<input type="checkbox"/>	Guayacanes/ Samanes	<input type="checkbox"/>	Guasmo
20- 24	<input type="checkbox"/>	Viudo	<input type="checkbox"/>	Ceibos/ Vía a la Costa	<input type="checkbox"/>	Suburbio
24- 34	<input type="checkbox"/>	Divorciado	<input type="checkbox"/>	Samborondón	<input type="checkbox"/>	Centro
35- 44	<input type="checkbox"/>	Ocupación		Urdesa/ Miraflores	<input type="checkbox"/>	Atarazana
45- 54	<input type="checkbox"/>	Estudiante	<input type="checkbox"/>	Autop. Terminal Pasc.	<input type="checkbox"/>	La Joya/ Villa Club
55 o más	<input type="checkbox"/>	Empleado	<input type="checkbox"/>	Pascuales/ Bastión	<input type="checkbox"/>	Otros
		Empresario	<input type="checkbox"/>			
		Ama de casa	<input type="checkbox"/>			
		Otros	<input type="checkbox"/>			

1: ¿Cada que tiempo renueva los artículos de madera para el hogar?

1 a 5 años 6 a 10 años 11 años o más

2: ¿Qué tipo de artículos de madera para el hogar ha adquirido usted?

Juego de comedor Modulares o mesa para Tv Closets

Juego de muebles Bufeteras Otros

Especifique Otros _____

3: ¿Qué estilos prefiere usted en los artículos de madera para el hogar?

Clásicos Retro o vintage Contemporáneos o lineales

Rústicos Minimalistas Otros

Especifique Otros _____

4: ¿Cuándo requiere hacer una compra de artículos de madera para el hogar, porque medios se informa sobre los productos?

Televisión Redes sociales e internet Radio

Prensa escrita Referencia de personas Hojas volantes

Especifique Otros _____

5: ¿En una escala de importancia, qué aspectos para usted son los principales a la hora de realizar una compra de artículos de madera para el hogar, marcando con una X, siendo 1 nada importante y 5 muy importante?

Variables	1	2	3	4	5
Aspecto					
Diseño					
Precio					
Durabilidad					
Calidad					
Servicio					
Promociones					

6: ¿Cuánto pagaría usted por los siguientes artículos de madera para el hogar?

Artículos	\$ 50 a \$149	\$150 a \$299	\$300 a \$499	\$500 a \$ 699	\$700 a \$899	\$900 o más
Juego de comedor						
Modular o mesa para TV.						
Closet						
Juego de muebles						
Bufetera						

7: ¿Por qué canal de ventas realiza usted la compra de sus artículos de madera para el hogar?

Mueblerías Tienda de artículos para hogar Supermercados

Catálogo Plataforma web Otros

Especifique Otros _____

8: ¿Cómo realiza usted el pago por la compra de los artículos de madera para el hogar?

Tarjeta de crédito Efectivo Cheque

Tarjeta de débito Depósito o transferencia Otros

9 ¿Cómo le gustaría recibir sus artículos de madera para el hogar?

Armados y en el mismo momento de la compra en transporte privado por su cuenta

Armados y con envío a domicilio en días posteriores más cargo de transporte en transporte del local

Desarmados en una caja y en el mismo momento de la compra pudiendo llevarlos en auto

10: ¿Le gustaría recibir asesoramiento profesional al realizar compras de artículos e madera para el hogar?

Si No

11: ¿Cuáles son los locales donde usted usualmente realiza la compra de artículos de madera para el hogar?

Muebles El Bosque HyperMarket (Mi comisariato) Colineal

Mueblería Palito Feria del mueble cuencano Otros

Especifique Otros _____

12: ¿Considera usted necesario el servicio de post venta en las tiendas de artículos de madera para el hogar?

Si No

Apéndice B. Batería de preguntas para entrevistas

Preguntas

¿Qué productos son los más vendidos en su negocio?

¿Cuáles son los principales factores para la elección de los artículos en su negocio?

¿Porque razones las personas compran los artículos?

¿Qué opina usted sobre sus productos?

¿Cuáles son sus principales competidores?

¿Cuál es la ventaja de su empresa?

¿Qué problemas tienen los clientes al comprar?

Describa a los clientes

Apéndice C. Estimación Costos de producción

Listado de Precios del Mercado

Listado de Precios

Materiales	Unidad	Cantidad	Precio
Madera			
Madera Tablones	u	1,00	\$ 4,00
MDF Plancha tipo A	u	1,00	\$ 48,00
MDF Plancha tipo B	u	1,00	\$ 36,00
Otros Insumos			
Bisagras	u	2,00	\$ 4,00
Rieles	u	2,00	\$ 4,00
Clavos	Libra	0,25	\$ 1,00
Tornillos (Caja 50u)	u	1,00	\$ 2,00
Tiradores	u	2,00	\$ 2,00
Patas de mueble	u	1,00	\$ 2,00
Sistemas corredizos	u	1,00	\$ 5,00
Herrajes	u	2,00	\$ 2,50
Cerraduras	u	1,00	\$ 3,00
Regatones	u	1,00	\$ 0,25
Grapas (Caja 1000u)	u	1,00	\$ 3,00
Tapacantos	m	1,00	\$ 0,25
Laminados	u	1,00	\$ 25,00
Adhesivos	u	1,00	\$ 5,00
Laca	Litro	1,00	\$ 8,00
Pegamento	Litro	0,25	\$ 8,00
Thinner	Litro	0,50	\$ 2,00
Lijas	u	1,00	\$ 0,50
Preservante de madera	Litro	0,50	\$ 3,00
Sellador poliuretano	Litro	0,50	\$ 4,00
Laca para madera	Litro	0,50	\$ 4,00
Masilla	Litro	1,00	\$ 6,00
Tintes	Litro	0,50	\$ 3,00
Barniz	Litro	0,50	\$ 3,00
Diluyente	Litro	0,50	\$ 1,00
Telas de tapizado	m	1,00	\$ 6,00
Esponja para tapizado	m	1,00	\$ 2,00

Costo de Producción Bufetera

Bufetera						
Materiales	Cantidad	Valor Unitario (incluido IVA)	Total producto	Tota Mes (3u)	Año 1	
Tablones de madera	7	\$ 4,00	\$ 28,00	\$ 84,00	\$ 1.008,00	
Patas para muebles	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 288,00	
Tiradores	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 144,00	
Tornillos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 6,00	\$ 72,00	
Pegamento	1	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 288,00	
Lijas	6	\$ 0,50	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 108,00	
Bisagras	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 24,00	\$ 288,00	
Preservante de madera	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 108,00	
Sellador	1	\$ 4,00	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 144,00	
Tinte	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 18,00	\$ 216,00	
Barniz	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 9,00	\$ 108,00	
Diluyente	1	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 3,00	\$ 36,00	
Total			\$ 78,00	\$ 234,00	\$ 2.808,00	

Costo de Producción Closet

Closet						
Materiales	Cantidad	Valor Unitario (incluido IVA)	Total producto	Tota Mes (10u)	Año 1	
MDF Plancha tipo B	1	\$ 36,00	\$ 36,00	\$ 360,00	\$ 4.320,00	
Patas para muebles	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 80,00	\$ 960,00	
Tiradores	4	\$ 2,00	\$ 8,00	\$ 80,00	\$ 960,00	
Tornillos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 20,00	\$ 240,00	
Rieles	3	\$ 4,00	\$ 12,00	\$ 120,00	\$ 1.440,00	
Lijas	2	\$ 0,50	\$ 1,00	\$ 10,00	\$ 120,00	
Bisagras	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 80,00	\$ 960,00	
Cerradura	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 360,00	
Tinte	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 360,00	
Barniz	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 30,00	\$ 360,00	
Thinner	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 20,00	\$ 240,00	
Total			\$ 86,00	\$ 860,00	\$ 10.320,00	

Costo de Producción Juego de Comedor

Juego de comedor						
Materiales	Cantidad	Valor Unitario (incluido IVA)	Total producto	Tota Mes (14u)	Año 1	
Madera Tablones	12	\$ 4,00	\$ 48,00	\$ 672,00	\$ 8.064,00	
Clavos	1	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 14,00	\$ 168,00	
Tornillos	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 672,00	
Pegamento	2	\$ 8,00	\$ 16,00	\$ 224,00	\$ 2.688,00	
Lijas	8	\$ 0,50	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 672,00	
Preservante de madera	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 42,00	\$ 504,00	
Sellador poliuretano	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 112,00	\$ 1.344,00	
Masilla	1	\$ 6,00	\$ 6,00	\$ 84,00	\$ 1.008,00	
Tinte	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 84,00	\$ 1.008,00	
Barniz	2	\$ 3,00	\$ 6,00	\$ 84,00	\$ 1.008,00	
Thinner	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 336,00	
Grapas	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 42,00	\$ 504,00	
Tela de tapizado	4	\$ 6,00	\$ 24,00	\$ 336,00	\$ 4.032,00	
Esponja para tapizado	6	\$ 2,00	\$ 12,00	\$ 168,00	\$ 2.016,00	
Total			\$ 143,00	\$ 2.002,00	\$ 24.024,00	

Costo de Producción Juego de Muebles

Juego de muebles						
Materiales	Cantidad	Valor Unitario (incluido IVA)	Total producto	Tota Mes (14u)	Año 1	
Madera Tablones	9	\$ 4,00	\$ 36,00	\$ 504,00	\$ 6.048,00	
Patas para muebles	10	\$ 2,00	\$ 20,00	\$ 280,00	\$ 3.360,00	
Clavos	1	\$ 1,00	\$ 1,00	\$ 14,00	\$ 168,00	
Tornillos	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 672,00	
Pegamento	1	\$ 8,00	\$ 8,00	\$ 112,00	\$ 1.344,00	
Lijas	8	\$ 0,50	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 672,00	
Preservante de madera	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 42,00	\$ 504,00	
Barniz	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 42,00	\$ 504,00	
Thinner	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 336,00	
Grapas	1	\$ 3,00	\$ 3,00	\$ 42,00	\$ 504,00	
Tela de tapizado	6	\$ 6,00	\$ 36,00	\$ 504,00	\$ 6.048,00	
Esponja para tapizado	8	\$ 2,00	\$ 16,00	\$ 224,00	\$ 2.688,00	
Total			\$ 136,00	\$ 1.904,00	\$ 22.848,00	

Costo de Producción de Modular o Mesa para TV.

Modular o Mesa para TV.

Materiales	Cantidad	Valor Unitario (incluido IVA)	Total producto	Tota Mes (14u)	Año 1
MDF Plancha tipo A	0,50	\$ 48,00	\$ 24,00	\$ 336,00	\$ 4.032,00
Regatones	4	\$ 0,25	\$ 1,00	\$ 14,00	\$ 168,00
Tornillos	1	\$ 2,00	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 336,00
Rieles	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 112,00	\$ 1.344,00
Tiradores	2	\$ 2,00	\$ 4,00	\$ 56,00	\$ 672,00
Tapacantos	8	\$ 0,25	\$ 2,00	\$ 28,00	\$ 336,00
Adhesivos	1	\$ 5,00	\$ 5,00	\$ 70,00	\$ 840,00
Bisagras	2	\$ 4,00	\$ 8,00	\$ 112,00	\$ 1.344,00
Total			\$ 54,00	\$ 756,00	\$ 9.072,00



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, Romero Rojas Rainier Rómulo, con C.C: # 0926602954 autor del trabajo de titulación: *“Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera”* previo a la obtención del grado de **MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de graduación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 18 de enero de 2021

f. _____
Nombre: Romero Rojas Rainier Rómulo
C.C: 0926602954



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE GRADUACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	"Plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera"		
AUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Ing. Romero Rojas Rainier Rómulo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES) (apellidos/nombres):	Econ. Carrasco Corral Priscilla, Ing. Matute Petroche Jessica.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
UNIDAD/FACULTAD:	Sistema de Posgrado		
MAESTRÍA/ESPECIALIDAD:	Maestría en Administración de Empresas		
GRADO OBTENIDO:	Magíster en Administración de Empresas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	18/01/2021	No. DE PÁGINAS:	155
ÁREAS TEMÁTICAS:	Plan de Negocios		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Plan de negocios, emprendimiento, artículos para el hogar, madera, ebanistería, y comercialización.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El presente trabajo tiene como finalidad elaborar un plan de negocios para una empresa de artículos para el hogar de diseño contemporáneo fabricados en madera, la cual mediante sus productos, valores y principios genere una mejor calidad de vida a todas las personas vinculadas al negocio. Básicamente el emprendimiento consiste en la elaboración y comercialización de artículos de madera para el hogar que tienen alta demanda en el mercado, los mismos tendrán diseños modernos y contemporáneos; y estarán orientados a clientes con factor socioeconómico medio, satisfaciendo necesidades no cubiertas en la actualidad. Bajo el contexto indicado del emprendimiento, este plan de negocio se elaboró en cuatro capítulos, el primero mencionó temas relacionados a la teoría, conceptos y aspectos legales, continuando en la segunda parte con las principales referencias sobre la industria, luego se realizó la investigación de mercado mostrando los resultados obtenidos y para finalizar se emitió la propuesta del emprendimiento analizando todas las variables que intervienen en el negocio de los artículos de madera para el hogar.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 042983279 / 0999113755	E-mail: rainier.romero@hotmail.com/ rainier.romero@cnel.gob.ec	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:	Nombre: María del Carmen Lapo Maza		
	Teléfono: +593-4-3804600		
	E-mail: maria.lapo@cu.ucsg.edu.ec		

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	