

# **INGENIERÍA COMERCIAL**

**Washington Marcelo Vélez Loor**

## **“ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE LA EMPRESA MARVEL CORP. – EMPRESA PRODUCTORA DE MUEBLES DE PORTOVIEJO PROVINCIA DE MANABI”.**

Trabajo de conclusión de carrera (TCC) presentado como requisito parcial para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Facultad de Negocios y Economía, especialización mayor Negocios Internacionales especialización menor Finanzas

**UNIVERSIDAD DEL PACIFICO**

**Guayaquil, 2016**

VELEZ LOOR, Washington Marcelo;” Estudio de factibilidad para la creación de la empresa MARVELCORP. – empresa productora de muebles de Portoviejo provincia de Manabí”. Guayaquil: UPACIFICO, 2016, 73p. Ing. Nicolás Campana (Trabajo de Conclusión de Carrera-TCC presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacifico).

Resumen: Fomentar la creación de industrias nuevas no solo es de gran importancia para el fortalecimiento de la economía del país, sino para la promulgación de un cambio en la forma de generar recursos por parte de las nuevas generaciones; mucho más cuando este emprendimiento se hace aprovechando las ventajas de las provincias y del entorno donde se vive.

Determinar la factibilidad de crear una empresa productora de muebles, de buena calidad, y con diseños modernos, utilizar los mejores materiales y ebanistas que generen mayor satisfacción en los clientes, que satisfagan sus requerimientos sin descuidar la competencia, utilizando óptimos canales de comercialización de los bienes ofrecidos, además de ser una opción diferenciada en el mercado de muebles del Ecuador, que se refleje en mayores ventas.

En el estudio financiero de este proyecto que es la base sobre la cual se sustentará la empresa, se determina de forma específica, los costos de inversión, las proyecciones de los estados financieros, la participación en el mercado y las condiciones de rentabilidad de la empresa. Se presenta las conclusiones de la misma, y plantea las recomendaciones para poner en marcha la creación y funcionamiento de MARVEL CORP.

Palabras claves: Muebles, diseños, ebanistas, materias primas.

	<b>ENTREGA DE TRABAJO (CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)</b>	Fecha: 09/07/2015
	<b>PA-FR-67</b>	Versión: 001
		Página: II de 1

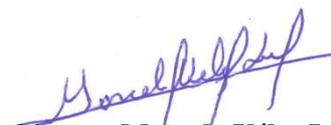
### DECLARACIÓN

**Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Ingeniería Comercial de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.**

**El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.**

**Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.**

**Para constancia de esta declaración, suscribe**



**Washington Marcelo Vélez Loor  
Estudiante de la Facultad de Negocios y Economía  
Universidad Del Pacífico**

<b>Fecha:</b>	<b>Guayaquil, junio del 2016</b>
<b>Título de T.C.C.:</b>	<b>Estudio de factibilidad para la creación de la empresa MARVEL CORP.- empresa productora de muebles de Portoviejo provincia de Manabí</b>
<b>Autor:</b>	<b>Washington Marcelo Vélez Loor</b>
<b>Tutor:</b>	<b>Master Nicolás Campana</b>
<b>Miembros del Tribunal:</b>	<b>Master Ingrid Soto Master Erick Suárez</b>
<b>Fecha de calificación:</b>	<b>junio del 2016</b>

## **DEDICATORIA**

A Dios creador del Universo, quien ilumina mi existencia, y me ha guiado por el camino del bien, por haberme dado sabiduría y por el amor que siempre me ha demostrado

A mis padres Washington y Nilda, que son los seres más importantes de mi vida, quienes supieron inculcarme principios y hacerme una persona de bien.

A mi hermana Johanna y mi sobrino Axel Matvey, familiares y amigos por darme un lugar especial en sus corazones y compartir conmigo muchos momentos de mi vida

**Washington Marcelo Vélez Loor**

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por darme la vida, sabiduría y fortaleza, y poder culminar esta etapa de formación académica.

A la Universidad del Pacífico, por haberme brindado la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos que contribuyen a mi formación profesional.

Al Máster Nicolás Campana, Tutor por su orientación y apoyo en el desarrollo del proyecto y como Catedrático por haber compartido sus conocimientos.

A la Máster Ingrid Soto y al Máster Erick Suárez, Miembros del Tribunal.

**Washington Marcelo Vélez Loor**

# INDICE

	Pág.
Resumen	
Introducción	1
Capítulo I	
Marco Teórico	2
1.1. Diseño de investigación descriptiva	2
1.2 Análisis TIR	3
1.3 Las Fuerzas de Porter	3
1.4 Tipos de madera	7
1.5 El Diseño en la industria del mueble	9
1.6 Matriz FODA	11
Capítulo II	
Aspectos Generales	12
2.1 Antecedentes	12
2.2 Objetivos	13
2.2.1 Objetivo general	13
2.2.2 Objetivos específicos	14
2.3 Justificación	14
2.4 Delimitación	15
Capítulo III	
Creación de MARVEL CORP.	16
3.1 Requisitos Legales	16
3.2 Misión y Visión	17
3.3 Estructura de la Organización	18
3.4 Cargos y Funciones	18
3.5 Valores Empresariales	21
3.6 Actividades Claves de la Empresa	21
Capítulo IV	
Productos y Procesos Productivos	23
4.1 Productos	23
4.2 FODA del Producto	28
4.2.1 Matriz FODA	31
4.3 Proceso Productivo	31
4.4. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	34
4.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores	34
4.4.2 La rivalidad entre los competidores	34

4.4.3 Poder de negociación de los proveedores	34
4.4.4 Poder de negociación de los compradores	35
4.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos	35
Capítulo V	
Estudio de Mercado	36
5.1 El Mercado	36
5.2 Comparativo con la Competencia	37
5.2.1 Análisis de precios del mercado	38
5.2.2 Análisis de consumo	39
5.3 Conclusiones del Estudio de Mercado	47
Capítulo VI	
Estudio Financiero	48
6.1 Presupuesto e Inversiones	48
6.2 Proyecciones de Ventas	49
6.3 Proyecciones de Costos y Gastos	50
6.4 Proyecciones de Estados Financieros	53
6.5 Flujo de Caja Proyectado y Punto de Equilibrio	56
Capítulo VII	
Conclusiones y Recomendaciones	58
Bibliografía	60

## INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla #1 Ponderación de factores FODA	30
Tabla #2 Diagrama del proceso productivo	33
Tabla #3 Comparativo de precios	38
Tabla #4 Selección de la muestra	40
Tabla #5 Inversiones del proyecto y su financiamiento	48
Tabla #6 Proyección de ventas	49
Tabla #7 Condiciones salariales	50
Tabla #8 Proyección de costos	51
Tabla #9 Proyección de gastos administrativos y de ventas	52
Tabla #10 Proyección del PYG	54
Tabla #11 Proyección del Balance	55
Tabla #12 Proyección del Flujo de Caja	56
Tabla #13 Proyección de la VAN y la TIR	57

## **INDICE DE FOTOS**

Foto No. 1	24
Foto No. 2	25
Foto No. 3	26
Foto No. 4	27
Foto No. 5	32

## INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1	41
Gráfico No.2	42
Gráfico No.3	43
Gráfico No.4	44
Gráfico No.5	45
Gráfico No. 6	46

## RESUMEN

Fomentar la creación de industrias nuevas no solo es de gran importancia para el fortalecimiento de la economía del país, sino para la promulgación de un cambio en la forma de generar recursos por parte de las nuevas generaciones; mucho más cuando este emprendimiento se hace aprovechando las ventajas de las provincias y del entorno donde se vive.

Es por esto que la presente investigación busca determinar la factibilidad de crear la empresa MARVEL CORP., dedicada a la fabricación de muebles de diseños innovadores que satisfagan las necesidades del mercado de Portoviejo en la provincia de Manabí.

En el segundo capítulo se presenta un análisis del sector de muebles ecuatoriano, y en especial de la provincia de Manabí, planteándose así los objetivos de la presente investigación. En el tercer capítulo se analiza la formación de la empresa MARVEL CORP., natural de la ciudad de Portoviejo, su estructura y estrategias para convertirse en una empresa líder del mercado de muebles.

El cuarto capítulo está dedicado al producto, las líneas de negocio, y el proceso productivo. El quinto capítulo se centra en el estudio de mercado, el perfil del consumidor, la competencia y la comercialización de los bienes ofrecidos.

El sexto capítulo contiene el estudio financiero del proyecto, que es la base sobre la cual se sustentará la empresa. En esta parte se presenta la inversión a realizarse, las proyecciones de los estados financieros, y las condiciones de rentabilidad de la empresa.

La parte final de esta investigación, es decir el capítulo séptimo presenta las conclusiones de la misma, y plantea las recomendaciones para poner en marcha la creación y funcionamiento de MARVEL CORP.

## INTRODUCCIÓN

La creación de empresas en la ciudad de Portoviejo en la Provincia de Manabí se ha convertido en los últimos años en una necesidad latente, dado que las políticas del gobierno implementadas a través de La Agenda para la Transformación Productiva han buscado fortalecer la ventaja comparativa<sup>1</sup> de la provincia, facilitando la potencialización de los recursos locales.

Sin embargo, la creación de una nueva empresa debe considerar varios factores tales como las condiciones del entorno, las necesidades del consumidor, los empleos que generará, los costos financieros de la misma, su metodología de trabajo, etc., y de esa manera responder de forma acertada, la pregunta básica de todo empresario, ¿Qué tiene esta empresa de distinto a las demás?

Y es que en la actualidad es muy importante que el empresario tenga claridad con respecto a los factores antes mencionados, para que pueda tomar decisiones acertadas y de forma oportuna, en un mercado cada vez más dinámico, competitivo, con un mejor conocimiento de sus propias necesidades; y en especial, con un número mayor de oferentes dispuestos a satisfacer las necesidades de precio, calidad y diseño del consumidor ecuatoriano.

---

<sup>1</sup><http://www.eumed.net/coursecon/colaboraciones/Irce-comercio.htm>

# CAPITULO I

## MARCO TEORICO

### 1.1 DISEÑO DE INVESTIGACION DESCRIPTIVA

**Nivel descriptivo.** La investigación descriptiva procura brindar una buena percepción del funcionamiento de un fenómeno y de las maneras en que se comportan las variables, factores o elementos que lo componen; es decir, donde el análisis sistemático de problemas en la realidad tiene el propósito de describirlos para interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes.

Los estudios descriptivos llegan finalmente a conclusiones generales construidas por medio de abstracciones, que dan cuenta de los hechos observados y se llaman generalizaciones empíricas. Las generalizaciones empíricas pueden ser tomadas como presunciones teóricas o hipótesis de trabajo por quienes encaran otras investigaciones más tarde y usan estas hipótesis para explicar hechos o quieren saber si las hipótesis funcionan.<sup>2</sup>

En algunos casos la investigación descriptiva enfoca relaciones muy precisas entre las variables y aplica para este fin recursos cuantitativos tratando de decir precisamente y en términos aritméticos cuánto se modifica una variable cuando se modifica otra variable.

En el presente trabajo se ha considerado la descripción del proceso de la fabricación de los muebles, el mismo que se verá reflejado en los anexos

---

<sup>2</sup>LOPEZ RAMON, Jaime. Metodología del Trabajo Científico. Publicaciones Culturales, Bogotá. 1971.

## 1.2 ANALISIS TIR

Esta es una herramienta de gran utilidad para la toma de decisiones financiera dentro de las organizaciones, ya que al obtener La Tasa Interna de Retorno nos permitirá determinar aquella tasa que está ganando un interés sobre el saldo no recuperado de la inversión en cualquier momento de la duración del proyecto

Cuando la TIR es mayor que la tasa de corte, el rendimiento que obtendría el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendría en la mejor inversión alternativa, por lo tanto, conviene realizar la inversión. Si la TIR es menor que la tasa de corte, el proyecto debe rechazarse. Cuando la TIR es igual a la tasa de interés, el inversionista es indiferente entre realizar la inversión o no.<sup>3</sup>

## 1.3 LAS FUERZAS DE PORTER<sup>4</sup>

Este es un modelo de análisis de negocios que se utiliza para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Porter, 1979, indicó que la rivalidad entre competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que combinadas la quinta fuerza: la rivalidad entre competidores. Las cinco fuerzas son las siguientes:

- Poder de negociación con los clientes F1
- Poder de negociación con los proveedores F2
- Amenaza de nuevos entrantes.F3

---

<sup>3</sup>BREALEY, R. Marcus, A. Myers, S. Fundamentos de Finanzas Corporativas. Mc Graw Hill P. Boston (EUA). 2007.

<sup>4</sup>PORTER, Michael.SerCompetitivo.Barcelona Deusto. Barcelona. 2009

- Amenaza de productos sustitutos.F4
- Rivalidad entre los competidores.F5

Cada negocio tiene unos análisis fundamentales diferentes pero a través de las 5 fuerzas de PORTER, se pueden determinar cómo estas impactan en la rentabilidad en cada tipo de negocio, cuales son las tendencias y reglas de juego en esa línea de negocio y cuáles son sus restricciones.

### **Oferta**

Es la cantidad de bienes o servicios que los productores están dispuestos a ofrecer a diferentes precios y condiciones, también puede ser la cantidad de productos y servicios disponibles para ser consumidos.<sup>5</sup>

### **Determinantes de la oferta**

- El precio del servicio en el mercado
- Los costos de los factores necesarios para la ejecución del servicio.
- El tamaño del mercado o volumen de la demanda
- Disponibilidad de los factores
- Número de empresas competidoras
- Cantidad de bienes producidos ( cantidad de cirujanos o sustitutos disponibles)

### **Ley de Oferta**

Manteniendo las condiciones constantes de ejecución del servicio y nivel tecnológico, la cantidad del servicio que se ofrezca en el mercado varía en relación directa a su precio.

---

<sup>5</sup>PEREIRA V. Catherina, GOMEZ R. Ignacio. Del Conocimiento de la Microeconomía a las Decisiones. Universidad de la Sabana. Bogota. 2006

Los determinantes de la oferta individual son<sup>6</sup>:

### **Técnica de producción**

El costo de producción, la tecnología existente determinan la técnica de producción y cualquier innovación tecnológica relacionada que tienda a disminuir los costos de producción incrementara la oferta.

### **Precio del bien.**

La materia prima, el trabajo, el capital y la organización intervienen para la producción de un bien o servicio que va a tener un precio donde las variables mencionadas tienen su contribución. Por ende el precio del bien o servicio dependerá de la productividad con la que las diferentes variables intervengan.

### **Impuestos<sup>7</sup>**

Los impuestos imputados por el gobierno en los productos o servicios ofrecidos determinan el impacto en la oferta del producto.

### **Demanda**

Es la cantidad y calidad de servicios o bienes que pueden ser adquiridos a los diferentes precios del mercado por el consumidor o cliente en un momento determinado.

### **Determinantes de la Demanda<sup>8</sup>**

Entre los determinantes de la demanda tenemos:

---

<sup>6</sup><https://es.scribd.com/doc/95938154/DEFINICION-Y-DETERMINANTES-DE-LA-OFERTA-INDIVIDUAL>

<sup>7</sup>STIGLITZ, Joseph, MEIER, Gerald. Fronteras de la Economía del Desarrollo, El Futuro en Perspectiva. Alfaomega. 2011.

<sup>8</sup><http://aprendiendoadministracion.com/demanda-individual.htm>

**Las rentas**

Las rentas o el ingreso de los compradores potenciales tienen gran influencia en la cantidad que compran de bienes o servicios.

**Los gustos**

Los gustos marcan un importante determinante al momento de comprar, dependen de variables como la cultura del país y las tendencias marcadas por las corrientes de la moda y estilo.

**Precio de los sustitutos y complementarios**

El precio de un producto o servicio de gran consumo puede influir al momento de comprar. Por ejemplo si una liposucción está demasiado costosa habrá pacientes que elijan tratamientos alternativos no invasivos como los drenajes.

**Las expectativas**

Las expectativas que los individuos tengan sobre sus ingresos y los precios de los productos o servicios también influyen al momento de comprar. Para nuestro caso en estudio si tienen programada una cirugía estética y los ingresos alcanzados no logran el nivel esperado la decisión no será dejar de lado su sueño sino contratar un servicio de cirugía plástica más accesible a su presupuesto.

**La población**

Mientras mayor la población mayor la demanda por productos y servicios.

**Cantidad y precio de equilibrio.**

Una vez que se conoce la tendencia de la oferta y la demanda se puede determinar el precio y la cantidad con la que se encuentran satisfechos los compradores.

**Ley de demanda**

Siempre y cuando las condiciones no varíen (ingresos de consumidores, gustos, precios de los bienes complementarios y sustitutos, tamaño de la población, etc.) la cantidad que se demande de un bien en el mercado, varía en razón inversa de su precio.

## 1.4 TIPOS DE MADERA

Uno de los elementos más importantes para la empresa, son sus materias primas porque ellas representan la calidad del producto que se ofertan. Dentro de las materias primas que la empresa ha definido para trabajar se encuentran el Cedro, el Laurel, el Caoba, y la Teca.

### **El Cedro<sup>9</sup>**

Los cedros o cedrus son árboles de gran tamaño que llegan a medir entre 25 y 50 metros de alto, con hojas que se reúnen en ramilletes sobre ramitas cortas, y copas cónicas.

Existen cuatro especies el Cedro Líbano, el Cedro Cipres, el Cedro Atlas y el Cedro Himalaya; que generalmente crecen en terrenos de suelo profundo, fresco y bien drenado, y climas húmedo-cálidos.

Su contextura es compacta, ligera, de grano fino, durable en el interior y fácil de trabajar; además de tener muy buena prestación con los tintes, es la razón por la que es muy usada en ebanistería, instrumentos musicales, esculturas y tallados.

Su particular olor, producido por su resina y esencia natural, la hace resistible a gusanos, hongos y humedad, lo que ofrece mejores condiciones para su exposición en cualquier ambiente.

### **El Laurel<sup>10</sup>**

El laurel conocido como LaurusNobilis, es un árbol de tronco derecho y corteza lisa, de hojas alternas, onduladas y aromáticas, que puede alcanzar entre 15 y 28 metros de alto. Su madera es liviana y blanda y aunque es resistente a las termitas no lo es tanto a las polillas; razón por la que es usada en ebanistería para laminados.

Crece especialmente en terrenos arenosos y arcillosos bien drenados, en temperaturas de 22 a 27 grados centígrados.

---

<sup>9</sup>GEILFUS, Frans, BAILON, Pascual. El Árbol al Servicio del Agricultor: Manual de Agroforestería para el Desarrollo Rural. Enda-Caribe. Costa Rica, 1994.

<sup>10</sup> ACOSTA SOLIS, Misael. Maderas Económicas del Ecuador y sus Usos. Editorial Casa de la Cultura Ecuatoriana. Ecuador. 1960

**El Caoba<sup>11</sup>**

El árbol de Caoba o Swietenia Macrophylla, es de madera fuerte, densa y robusta, puede llegar a medir entre 40 y 70 metros de altura y entre 1 y 3 metros de diámetro. Su copa generalmente muestra una marcada forma redonda, y con hojas que pueden medir hasta 40 cm de largo.

Su contextura la hace resistente a la hinchazón, retracción y deformación por el paso del tiempo, por lo que es ideal para su uso en zonas altamente húmedas; además que es bastante resistente a los parásitos como las termitas y el carcoma.

Posee propiedades que facilitan que sea moldeada, por lo que es de uso frecuente en pisos, revestimientos y mueblería que requiere ser altamente tallada, curvada y torneada.

Crece en suelos profundos, planos y fértiles, de clima cálido-húmedo y con temperaturas entre los 23 y 28 grados centígrados. Se da mejor en suelos calizos y soporta suelos mal drenados.

**La Teca<sup>12</sup>**

La Teca o Tectona Grandis es un árbol frondoso que puede alcanzar los 30 metros de altura, de fibra generalmente recta y de grano grueso. Se considera una madera pesada y de dureza media, lo que la hace de mediana rigidez y resistente al impacto y a la compresión.

Su comportamiento es estable en ambientes cambiantes, no se agrieta y es resistente a las termitas, los hongos, xilófagos e incluso a algunos ácidos.

Es usualmente utilizada en ebanistería, revestimientos en interiores y exteriores, pisos, construcción naval y en general para usos que requieran alta fricción o contacto con el agua ya sea dulce o salada.

Crece en suelos ricos en calcio, bien drenados y en temperaturas entre 22 y 28 grados centígrados, tiene gran capacidad de rebote, lo que la hace resistente al fuego.

---

<sup>11</sup>Idem.

<sup>12</sup>CHAVES, Eladio, FONSECA, William. TECA: Tectona Grandis L.F. Especie de Árbol de Uso Múltiple en América Central. Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza CATIE. Costa Rica. 1991

## 1.5 EL DISEÑO EN LA INDUSTRIA DEL MUEBLE

El sector de muebles es tradicionalmente conservador, siendo una actividad fuertemente ligada al “saber hacer” de ebanistas y carpinteros donde no existen grandes innovaciones tecnológicas; siendo así el diseño, una actividad restringida a la imitación o copia de tendencias de moda. Sin embargo, el diseño para la industria del mueble es una necesidad imperiosa porque permite generar espacios para la innovación y la diferenciación.

Incorporar el diseño en la cadena de valor va a permitir generar sostenibilidad, desarrollo y crecimiento a la empresa; además que la creación de diseños propios, o mejorar y renovar los existentes, mejora el concepto de imagen por parte de los clientes.

Sin embargo, el proceso de diseño como factor diferencial, debe prestar especial atención a componentes estratégicos como son la funcionalidad, el diseño moderno, precios accesibles al nicho de mercado que se atiende, y tiempos de producción y entrega.

El proceso de concepción del nuevo producto es quizás la parte más crítica de su desarrollo, por lo que es importante que se consideren la mayor cantidad de aspectos internos y externos relacionados con el diseño; al momento del proceso de creación.

Los aspectos a tener en cuenta son:

- Exigencias del mercado (clientes)
- Tendencias de la competencia
- Innovaciones tecnológicas
- Mayor calidad

- Mejora de la imagen del producto
- Costos
- Innovaciones del proceso productivo
- Implicación de los trabajadores

Siendo la clave del éxito de un producto, el hecho que este satisfaga las expectativas prioritarias del usuario, al hablar del diseño de muebles, el proceso debe considerar las siguientes etapas:

**Planteamiento del producto:** En esta fase se recopila información sobre la surgirán las ideas del mueble que más conviene desarrollar, se deben considerar, la comodidad, funcionalidad, movilidad, el tipo de usuario del mueble, la función que va a desarrollar el producto, el estado del arte de los productos similares de la competencia, y las directrices o normas de aplicación.

**El diseño conceptual:** En esta etapa se definen las especificaciones que se desea que cumpla el mueble, estas especificaciones se definen a partir de la información recogida en la primera etapa, y es la creación de la idea básica del mueble a fabricar.

**El diseño del detalle:** Este parte del diseño define en detalle todas las partes de mueble a producir, materias primas, condiciones del proceso productivo, herramientas a utilizar, define las condiciones de seguridad que el producto tendrá, tipo de ensamblaje, cumplimiento de funcionalidad, comodidad, y movilidad; y especialmente, del propósito mismo de uso.

## 1.6 Matriz FODA<sup>13</sup>

La matriz FODA es una herramienta utilizada para la formulación y evaluación de estrategias que se enfocan en los factores claves para el éxito del negocio. Su nombre proviene de las siglas Fortalezas, Oportunidades Debilidades y Amenazas.

Las fortalezas y las debilidades son factores internos de la empresa, que crean o destruyen valor.

Las oportunidades y amenazas son factores externos que debe enfrentar la empresa, y como tales están por fuera del control de la misma.

La matriz FODA puede definirse entonces como el enfrentamiento de factores internos y externos, con el propósito de generar estrategias alternativas donde se aprovechen las fortalezas internas del negocio y las oportunidades del entorno, y se minimicen las amenazas y debilidades de la empresa.

Los pasos para construir una matriz FODA son:

- Hace una lista de las fortalezas internas claves
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes
- Hacer una lista de las amenazas externas claves

Una vez se cuenta con las listas anteriores, se hacen las siguientes comparaciones:

- Fortalezas internas con oportunidades externas
- Debilidades internas con oportunidades externas
- Fortalezas internas con amenazas externas
- Debilidades internas con amenazas externas

---

<sup>13</sup>VALDES HERNANDEZ, Luis Alfredo. Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico. Fondo Editorial FCA. México. 2005

Cuando se hacen estos comparativos, se registran las estrategias resultantes FO para fortalezas y oportunidades, DO para debilidades y oportunidades, FA para fortalezas y amenazas, y DA para debilidades y amenazas.

## **CAPITULO II**

### **ASPECTOS GENERALES**

#### **2.1 ANTECEDENTES**

La industria del mueble en América se remonta al siglo XIX cuando al término de la guerra de independencia, los principales centros productores de muebles fueron Nueva York, Salem y Baltimore. La producción americana se caracterizó por la influencia del gusto neoclásico siendo Duncan Phyfe el ebanista más reconocido en Estados Unidos y América del Sur<sup>14</sup> de su época.

Originario de Escocia emigró a América con su familia cuando contaba 16 años, su padre se estableció como ebanista en Albany en el Estado de Nueva York; y en 1794 Duncan Phyfe ya estaba inscrito como ebanista en la Cámara. Llegó a tener bajo sus órdenes a más de cien trabajadores entre talleres, almacenes y sala de exposiciones, se le considera el más grande de los ebanistas americanos, y utilizaba para sus muebles caoba de Santo Domingo, y más tarde el palisandro.

En Ecuador la industria del mueble esta tradicionalmente concentrada en la provincia de Azuay, donde se produce el 41% de los recursos de la industria a nivel nacional<sup>15</sup>. Sin embargo, la

---

<sup>14</sup>RAMOS, Shanti, ROHENA, Nilsa. El Mueble al Estilo Federal Americano. EDP University San Juan School of Interior Desing. 2013.

<sup>15</sup> INEC. 2010

promoción de la política del gobierno que busca fortalecer la industria en cada provincia del país ha impulsado la creación y ampliación de la industria de Portoviejo no solo en sus productos tradicionales, sino en sectores alternos como la industria de la madera, la carpintería y la fabricación de muebles.

Las mueblerías en la ciudad de Portoviejo se caracterizan por ser pequeñas y la mayoría con un enfoque artesanal, cuya principal característica es la elaboración de muebles bajo pedido o con líneas de producción limitadas. Además de hacer su distribución de forma directa en locales propios a través de exhibiciones elaboradas y decoradas por ellos mismos.

Por no ser un sector tradicionalmente fuerte, sus diseños son generalmente basados en su propia experiencia y haciendo un poco de investigación con la competencia, especialmente de empresas cuencanas con distribuidoras en la provincia de Manabí.

No es un sector que realice grandes inversiones en publicidad y promociones, pero está incursionando en la participación de ferias que ayuden a promocionar las diferentes empresas y a divulgar los productos entre los consumidores potenciales. Es por esto que ferias y exposiciones como la feria “Ecuador compra Manabí” y “La feria del mueble para el hogar” han apoyado el desenvolvimiento del sector.<sup>16</sup>

## **2.2 OBJETIVOS**

### **2.2.1 Objetivo general**

---

<sup>16</sup> Entrevista Omar Verduga. Presidente de la Asociación de Carpinteros y Ebanistas de Portoviejo. Mayo 2014

- Analizar la viabilidad de la creación de la empresa MARVEL CORP., dedicada a la fabricación de muebles, en la ciudad de Portoviejo; con el fin de satisfacer las necesidades del mercado local.

### **2.2.2 Objetivos específicos**

- Establecer las condiciones y requisitos legales para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de muebles
- Definir las líneas de producto que que serán elaboradas en MARVEL CORP, así como sus procesos productivos a ser desarrollados.
- Realizar análisis de mercado para determinar la viabilidad de los productos.
- Analizar la rentabilidad que la empresa MARVEL CORP. podrá generar a partir de su fabricación de sus líneas de producto.

## **2.3 JUSTIFICACION**

Los procesos de apertura y globalización que afectan el clima de los negocios, ha llevado a muchas empresas a disminuir de manera dramática sus márgenes de utilidad; traduciéndose en muchos casos, en resultados de gestión negativos.

Las alzas de precios no son siempre posibles, hoy las empresas son permeables a precios internacionales y la competencia antes local pasó a ser internacional; lo que hace que los productos propios se vean expuestos a un desplazamiento por sustitutos de otros países con precios inferiores, e incluso con costos de producción más bajos<sup>17</sup>.

Esta realidad califica como vital el manejo de aspectos antes no directamente relacionados como la logística y el marketing, factores que hoy son muy importantes para el logro de metas de rentabilidad y productividad vía optimización de la gestión del cliente.

---

<sup>17</sup><http://www.globalresearch.ca/la-mano-de-obra-barata-en-la-econom-a-global/5828>

Estos factores se constituyen en un plan que busca optimizar toda la cadena de abastecimientos, desde la materia prima hasta la comercialización final. El concepto fundamental está referido a la atención y satisfacción del cliente, y la visión es la de un flujo de información más rápida y oportuna, y con mayor valor para el cliente; involucrando toda la cadena, desde el inicio de la producción hasta el consumidor final.

La empresa objeto de esta investigación, MARVEL CORP., se dedicará a la fabricación de muebles tales como juegos de sala, comedor, dormitorios, modulares, entre otros; y tendrá en cuenta los factores antes mencionados, como puntos diferenciados de la competencia. Es por esto que los muebles fabricados por MARVEL CORP, se los difundirá mediante folletos, medios de comunicación visuales e impresos, radios y en la página web de la empresa. Además en lo posterior se contratará una agencia de publicidad que de asesoramiento sobre marketing.

## **2.4 DELIMITACION**

Este proyecto se ejecutará en la ciudad de Portoviejo en la provincia de Manabí, estableciendo una empresa para atender el mercado local en el corto y mediano plazo.

## CAPITULO III

### CREACION DE MARVEL CORP.

#### 3.1 REQUISITOS LEGALES

De acuerdo a la Ley de Compañías, MARVEL CORP. podrá formarse como Sociedad Anónima, el capital será suscrito de acuerdo a lo establecido en el art. 143 de dicha ley, y se constituirá mediante escritura pública inscrita en el Registro Mercantil (art. 146 Ley de Compañías).

De acuerdo a lo establecido en el Art. 150 de la Ley de Compañías, La escritura de fundación contendrá:

- a) El lugar y fecha en que se celebre el contrato
- b) El nombre, nacionalidad y domicilio de las personas naturales o jurídicas que constituyan la compañía y su voluntad de fundarla
- c) El objeto social, debidamente concretado
- d) Su denominación y duración
- e) El importe del capital social, con la expresión del número de acciones en que estuviere dividido, el valor nominal de las mismas, su clase, así como el nombre y nacionalidad de los suscriptores del capital
- f) La indicación de lo que cada socio suscribe y paga en dinero o en otros bienes; el valor atribuido a éstos y la parte de capital no pagado
- g) El domicilio de la compañía
- h) La forma de administración y las facultades de los administradores
- i) La forma y las épocas de convocar a las juntas generales
- j) La forma de designación de los administradores y la clara enunciación de los funcionarios que tengan la representación legal de la compañía
- k) Las normas de reparto de utilidades

- l) La determinación de los casos en que la compañía haya de disolverse anticipadamente; y la forma de proceder a la designación de liquidadores

Otorgada la escritura de constitución de la compañía, se presentará al Superintendente de Compañías tres copias notariales solicitándole, con firma de abogado, la aprobación de la constitución. Art. 151 L.de C.

Los suscriptores no podrán modificar el estatuto ni las condiciones de promoción antes de la autorización de la escritura definitiva. Art. 154 L. de C. Se espera que la Cía esté formada en un plazo máximo de 60 días.

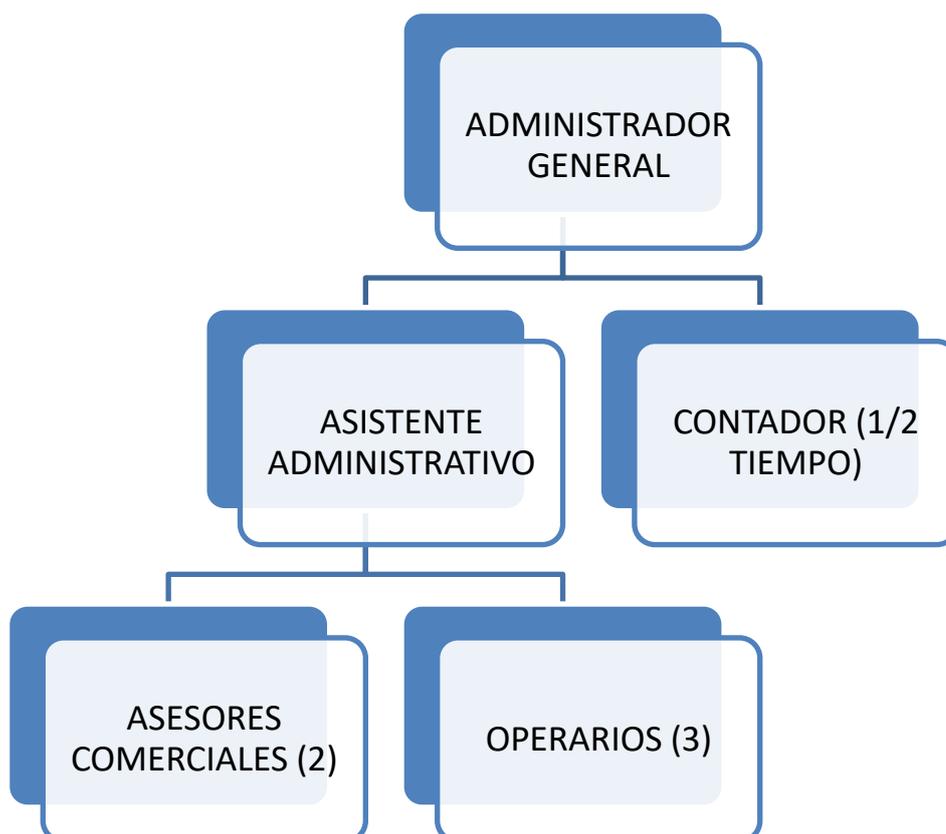
### **3.2 MISION Y VISION**

**MISIÓN.** —La Empresa MARVEL CORP., produce y ofrece muebles de corte moderno, de buena calidad, y a precios competitivos para satisfacer las expectativas de los usuarios.

**VISION.** - En los próximos 5 años, la empresa MARVELCORP. ampliará su participación en el mercado a través de la incursión en ferias y exposiciones en las diferentes ciudades de nuestro país, ofertando productos que cumplen con lo requerido por la demanda y que satisfagan las necesidades de los múltiples usuarios.

### **3.3 ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION**

Para la puesta en marcha de la empresa, se hace necesario estructurar el organigrama de la empresa, teniendo en cuenta el recurso humano con que contará la empresa. El organigrama se define así:



### 3.4 CARGOS Y FUNCIONES

Para el correcto funcionamiento de la empresa es necesario contar con personal capacitado en el área en el que desempeñará su cargo, por esto es importante que los mismos describan las responsabilidades que tienen.

**ADMINISTRADOR GENERAL:** El Administrador General tendrá la responsabilidad de direccionar la empresa y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Sus funciones serán:

- a) Designar todas las posiciones en la empresa.
- b) Realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento de las funciones de los diferentes colaboradores.
- c) Planear y desarrollar metas y estrategias que garanticen el cumplimiento de los objetivos.
- d) Ser representante legal de la empresa, ante todos los entes financieros, estatales y privados.
- e) Supervisar la contabilidad y buen manejo financiero de la empresa.
- f) Liderar las relaciones comerciales con proveedores y clientes
- g) Supervisar la gestión productiva y comercial de la empresa; incluidas las actividades y planes de mercadeo y publicidad.

**ASISTENTE ADMINISTRATIVO:** Su responsabilidad es ser el brazo ejecutor de las estrategias del Administrador General.

Sus funciones serán:

- a) Representar al Administrador General en ausencia de este.
- b) Mantener buenas relaciones con los clientes y proveedores.
- c) Supervisar y/o ejecutar las actividades administrativas tales como cobranzas, pagos, trámites relacionados con los bancos, SRI, Municipio, e IESS.
- d) Otras actividades relacionadas con su función.

**CONTADOR MEDIO TIEMPO:** Ser responsable del manejo contable de la empresa.

Sus funciones serán:

- a) Realizar y mantener al día la contabilidad, y los tributos.
- b) Presentar estados financieros mensuales.
- c) Cumplir con las exigencias gubernamentales relacionadas con su función.
- d) Pagar de forma puntual los impuestos.

- e) Verificar que la documentación recibida cumpla con los requisitos de ley.
- f) Otras actividades relacionadas con su función.

**ASESORES COMERCIALES:** Ser responsables de la comercialización y cobranza de los productos.

Sus funciones serán:

- a) Promover la comercialización de la línea de producto asignada; lo cual incluye visita a clientes dentro y fuera de la ciudad, organizar y participar en eventos de exposición y ferias relacionadas con su línea de producto.
- b) Realizar el servicio post-venta
- c) Informar de forma periódica al Administrador General, de cambios en las tendencias y o requerimientos de sus clientes.
- d) Realizar las actividades de cobranza.
- e) Mantener actualizada la base de clientes cautivos y potenciales
- f) Informar al Administrador General sobre cambios y/o novedades en la competencia.
- g) Otras actividades relacionadas con su función.

**OPERARIOS:** Ser responsables de la producción comercialización y cobranza de los productos.

Sus funciones serán:

- a) Cumplir a cabalidad con las políticas de seguridad industrial de la empresa.
- b) Garantizar la producción oportuna de los pedidos recibidos.
- c) Cumplir con las condiciones y especificaciones de calidad en los productos.
- d) Realizar el mantenimiento preventivo y correctivo en equipos y maquinaria utilizada en la producción.
- e) Otras actividades asignadas por el Administrador General.

### 3.5 VALORES EMPRESARIALES

**TRANSPARENCIA.** – Realizamos nuestra gestión de forma objetiva, clara y verificable

**RESPECTO.** – Interactuamos reconociendo los intereses de nuestros clientes internos y externos

**CREER EN NUESTRA GENTE.** – Generamos las condiciones para mantener un equipo de trabajo capacitado y comprometido con nuestros objetivos

### 3.6 ACTIVIDADES CLAVES DE LA EMPRESA

Además del área administrativa, la empresa dará especial atención a las áreas de producción y comercialización, ya que sobre esta pesa la responsabilidad de producir bienes que satisfagan las necesidades de los clientes.

El área de producción tendrá la responsabilidad de tomar decisiones que afectaran la calidad de los productos, es decir, decisiones relacionadas con el tipo de materias primas a usar en cada diseño, tiempos de elaboración y secado, acabados, aplicación de lacados, control de calidad, y proceso adecuado de almacenamiento.

Las actividades de marketing y ventas también son de gran importancia para la empresa pues son responsables de diseñar las estrategias que generen un incremento en la rentabilidad del negocio.

Es por esto que MARVEL CORP. Dedicará un tiempo importante a esas actividades porque deberá analizar el mercado objetivo, el perfil de sus clientes, diseñar estrategias de venta como promociones, planes de crédito, políticas de atención al cliente, estrategias de comercialización,

y comunicación; que permitan que la empresa se expanda a varias ciudades de la provincia de Manabí, y en el futuro a otras ciudades del país.

## CAPITULO IV

### PRODUCTOS Y PROCESOS PRODUCTIVOS

#### 4.1 PRODUCTOS

La empresa definió dos líneas de negocio para incursionar en el mercado de muebles de Portoviejo. Esta división tiene como objetivo brindar una mejor atención a los clientes potenciales ofreciendo productos que satisfagan las diferentes necesidades.

Las líneas de producto son:

- a) **BauDesigns** elaborará muebles con diseños propios suministrados por los clientes, es decir, tendrá como objetivo atender aquellos clientes que desean un mueble hecho a medida, y con las condiciones específicas definidas por éste.

Como característica especial de esta línea, estos muebles serán elaborados por manos expertas y hechos a la medida de su ambiente, optimizando los espacios para darle mayor funcionalidad.

FOTO No. 1



FOTO No. 2



En la fabricación se propone una gama de colores adecuada a su ambiente, y a los espacios definidos, tales como dormitorios, salas, exteriores, baños, oficinas, etc.

La fabricación se realiza con insumos de primera calidad de proveedores de trayectoria y con un toque decorativo usando combinación de aluminio, vidrio, MDF pintado, y otros materiales como tablero post formado, tablero de granito, mármol o cuarzo, cajones instalados con correderas de metal o telescópicas, tiradores que hacen contraste, con el acero y otro accesorio como el pistón hidráulico, iluminación con dióicos, luz poli cromática, frisos o cenefas, etc.

- b) **Home Furniture Concept** parte de un concepto de elaboración de muebles en serie, con características estandarizadas y a bajo costo; esto con el objetivo de entrar a competir en el mercado de muebles de las empresas Cuencanas.

FOTO No. 3



FOTO No. 4



La empresa se enfocará en dos nichos de mercado claramente definidos; el primero un mercado muy específico (BauDesing), clientes de clase media alta y alta, donde su factor diferenciador será la traducción de las ideas propias del cliente, en una realidad que responda no solo a estas expectativas, sino que considere las condiciones técnicas del lugar, las tendencias de moda y sofisticación del mercado; es decir, un enfoque hacia el cliente.

El segundo nicho de mercado (Home Furniture concept) define productos más estandarizados, producidos en serie aunque con edición limitada. Esta línea se amplía a la clase media y media alta, a través de productos previamente fabricados y comercializados a través de ferias y exposiciones.

Si bien es cierto considerará tendencias de mercado, no se centrará en gustos particulares y su enfoque es sobre el producto.

## 4.2 FODA DEL PRODUCTO

La matriz FODA requiere la identificación de los factores claves, internos y externos que tienen incidencia directa en el éxito de la empresa. Para determinar estos factores, se realizó la lista de los mismos, basándose en la experiencia propia, y en entrevistas realizadas a otras empresas del sector, que participaron en el estudio de mercado realizado para el desarrollo de esta investigación.

Posterior a esto, se procedió a calificar y ponderar los factores listados. La calificación de estos se determinó 1 a 4, donde 1 es la calificación de menor valor y 4 es la calificación de mayor valor; así mismo, se asignó un porcentaje de valoración a cada uno de los factores evaluados.

El resultado de la multiplicación de la calificación y el porcentaje de valoración, determinó el valor de ponderación de cada uno de los factores.

Para la matriz FODA, se consideraron como factores claves para la determinación de estrategias de éxito, aquellos cuyas ponderaciones superen el 60%, es decir, con resultado superior a 0,6.

Los factores considerados para esta evaluación son:

### **FORTALEZAS:**

- Materia prima de buena calidad
- Aplicación de metodología para el desarrollo de los diseños

- Líneas de producto claramente definidas, para atender nichos específicos de mercado
- Ebanistas con experiencia

**OPORTUNIDADES:**

- Políticas gubernamentales de sustitución de importación de productos suntuarios
- Entorno con tendencias de consumo de productos extranjeros
- Entorno con preferencias de consumo innovadoras en aumento
- Bajos costos operativos en la región

**DEBILIDADES:**

- Recursos económicos limitados.
- Limitada capacidad de producción
- Empresa nueva sin reconocimiento del mercado

**AMENAZAS:**

- Bajo número de clientes potenciales, al dirigirse al mercado de la ciudad de Portoviejo
- Competencia con vasta experiencia y clientes cautivos
- Tendencia de la industria por el uso de nuevos materiales sintéticos no tradicionales
- Empresas de otras regiones con ventajas comparativas en costo y experiencia

**TABLA # 1. PONDERACION DE LOS FACTORES FODA**

<b>TABLA DE PONDERACIONES DE FACTORES FODA</b>			
<b>FACTOR</b>	<b>%</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERACION</b>
<b>FORTALEZAS</b>			
Materia prima de buena calidad	25%	4	1
Aplicación de metodologías para el desarrollo de los diseños	25%	3	0,75
Líneas de producto claramente definidas	25%	3	0,75
Ebanistas con experiencia	25%	1	0,25
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Políticas de sustitución de importaciones	30%	3	0,9
Consumo de productos extranjeros	30%	4	1,2
Entorno con preferencias innovadoras en aumento	15%	3	0,45
Bajos costos operativos	25%	3	0,75
<b>DEBILIDADES</b>			
Recursos económicos limitados	50%	4	2
Limitada capacidad de producción	25%	2	0,5
Empresa nueva	25%	2	0,5
<b>AMENAZAS</b>			
Bajo número de clientes potenciales	30%	3	0,9
Competencia con vasta experiencia y clientes cautivos	30%	4	1,2
Tendencias con uso de materiales no tradicionales	20%	2	0,4
Empresas de otras regiones con ventajas comparativas	20%	2	0,4

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Looor

#### 4.2.1 MATRIZ FODA

<b>FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b>	<b>FORTALEZAS</b> Materia prima de buena calidad estudios de tendencias líneas de producto claramente definidas	<b>DEBILIDADES</b> Recursos económicos limitados
<b>OPORTUNIDADES</b> Políticas gubernamentales de sustitución de importación de productos suntuarios Entorno con tendencias de consumo de productos extranjeros Bajos costos operativos en la región	<b>ESTRATEGIA FO</b> Crear productos con diseño internacional para los nichos de mercado que consumen productos importados (BauDesigns)	<b>ESTRATEGIA DO</b> Mediante un crédito bancario, se tendrá los recursos para expandir el negocio
<b>AMENAZAS.-</b> Bajo número de clientes potenciales Competencia con vasta experiencia y clientes cautivos.	<b>ESTRATEGIA FA</b> Utilización de tendencias de moda y diseño extranjeras para generar nuevas necesidades en clientes potenciales	<b>ESTRATEGIA DA</b> Crear productos de aceptación universal con poca inversión (Home Furniture Concept) solo Promocionar los productos de mayor rentabilidad

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Lóor

### 4.3 PROCESO PRODUCTIVO

El área de producción tiene como función principal, la transformación de insumos o recursos (energía, materia prima, mano de obra, capital, información) en productos finales (bienes o servicios). Sin embargo los procesos productivos que se desarrollan en esta área conllevan decisiones que afectan la calidad de los productos y en consecuencia la percepción que tienen los clientes sobre los mismos.

FOTO No. 5

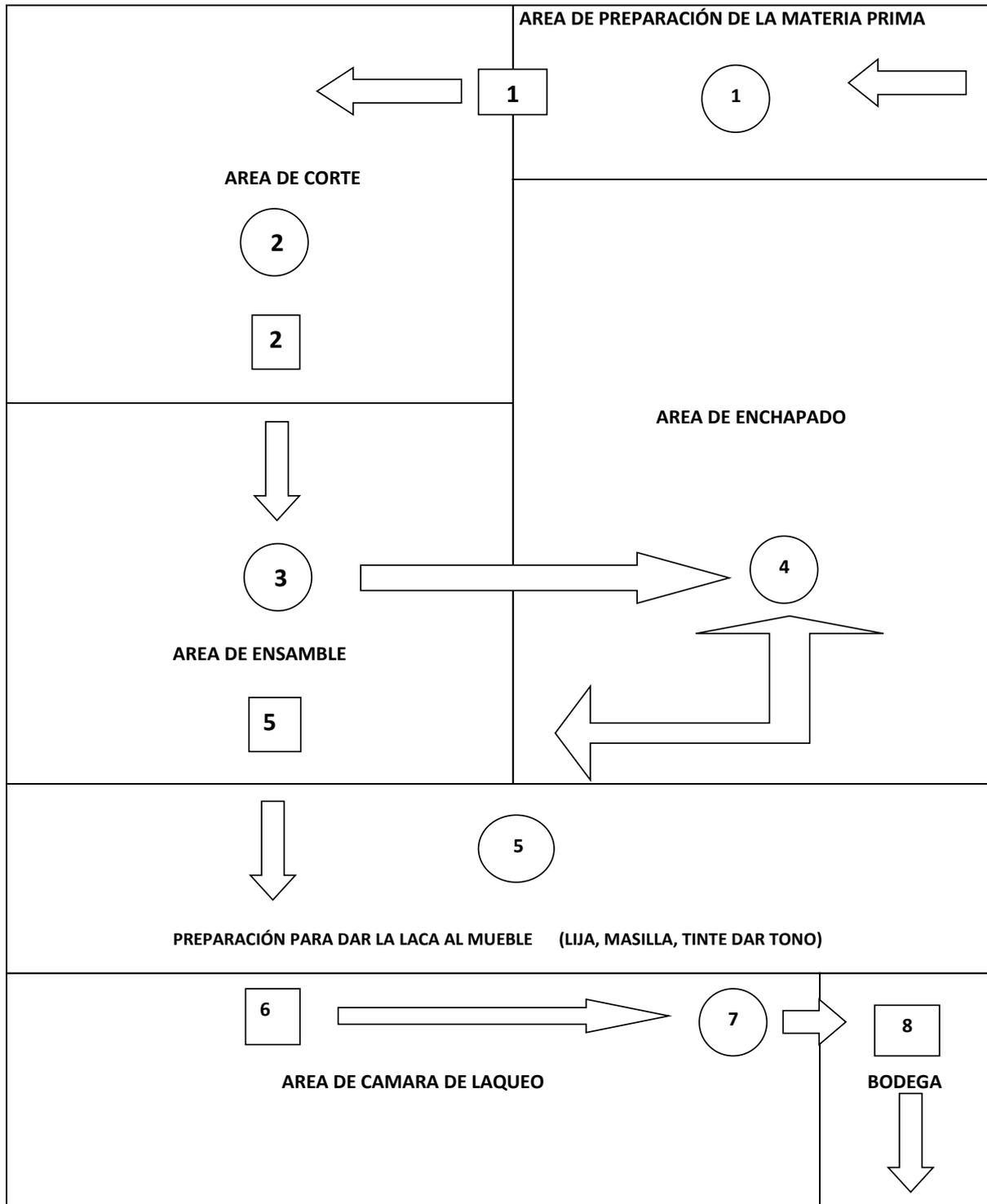
PROCESO PRODUCTIVO



Es así como la empresa ha establecido un proceso productivo que le permita identificar la secuencia de tareas que deben desarrollarse para garantizar un producto de calidad para los clientes.

El proceso establecido se muestra en el siguiente diagrama:

## **TABLA # 2. DIAGRAMA DEL PROCESO PRODUCTIVO**



Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

#### 4.4 ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

#### **4.4.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Otros fabricantes de muebles de madera con similares características puedan ingresar al mercado. Se constituye una amenaza los nuevos talleres de mueblerías informales con sus ebanistas que van entrando de a poco al mercado.

#### **4.4.2 La rivalidad entre los competidores**

Existe una consolidación de empresas dedicadas a la producción y comercialización de muebles en el mercado ecuatoriano como COLINEAL, DECOARTE, entre otras. Sin embargo se considera competencia directa los micro talleres que se encuentran por el sector, quienes se dedicarán a la fabricación de muebles de menor calidad.

#### **4.4.3 Poder de negociación de los proveedores**

Son todos aquellos que abastecerán a la empresa con la materia prima, para la fabricación de los productos. El mercado de proveedores puede ser el más difícil ya que existen una gran variedad de empresas distribuidoras de madera, pero no todas tiene los estándares de calidad que exigiremos para nuestro producto.

Es muy importante contar con proveedores honestos responsables y cumplidos para poder negociar con ellos:

- Provisión oportuna de materia prima
- Créditos en condiciones favorables para las partes. (tarjetas de créditos)
- Cumplimiento de pagos en plazos establecidos

#### **4.4.4 Poder de negociación de los compradores**

Los clientes son la razón de ser de las empresas, es por ello que debe manejarse con mucha sutileza el tema de la negociación; especialmente prestar especial atención en los precios, sus requerimientos y las facilidades de pago; lo cual contribuirá al éxito de la empresa.

#### **4.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Este factor merece un profundo análisis, porque en el mercado siempre existirá la posibilidad de encontrar productos sustitutos, productos de iguales características, pero de menor calidad o a precios inferiores, tales como los muebles metálicos o de fórmica, por lo que se deben buscar estrategias (calidad, precios competitivos y diferenciación de los productos sustitutos) para que los clientes a pesar de que tengan otras alternativas para adquirir estos bienes, prefieran los productos de MARVEL CORP.

## **CAPITULO V**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **5.1 EL MERCADO**

El mercado es el lugar donde confluyen demandantes y oferentes de bienes de servicios que buscan satisfacer sus necesidades; y para desarrollar el presente trabajo, se realizó un estudio de mercado en la ciudad de Portoviejo, donde se determinó que existen necesidades de contar con muebles de corte moderno, con estilos novedosos y cuyos costos puedan ser cubiertos por la clase media y alta, que en muchas ocasiones se ve impedida de adquirir este tipo de bien, porque los costos son muy elevados o porque los diseños no reflejan la sofisticación deseada.

El mercado potencial para la Empresa MARVEL CORP., serán los habitantes de la zona urbana de la ciudad de Portoviejo, especialmente los de clase media y alta, quienes verán en esta empresa la oportunidad de adquirir muebles de buena calidad y a precios cómodos; especialmente si se considera que la mayor parte de su población se dedica al comercio formal e informal, con niveles de ingreso que dependen de la dinámica de la economía local.

Se van a ofertar muebles de madera, lo que ya brinda una diferenciación en los productos ofrecidos. Entre los tipos de madera que se utilizarán para la fabricación de mueble para el hogar y oficina son el Laurel, el Caoba, el Cedro, la Teca, entre otros.

## 5.2 COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

La competencia es fundamental para cualquier empresa que oferte bienes o servicios, porque ella sirve como referencia para implementar mejoras, innovar, buscar nuevas alternativas de comercialización, etc.

Como se mencionó anteriormente, la competencia directa se conforma por los micro talleres que se encuentran en el sector y quienes ofrecen productos sustitutos que en muchos casos son de características similares, pero de menor calidad.

En las localidades cercanas se identificaron varias micro mueblerías que cuentan con las siguientes características<sup>18</sup>:

- Empresas que no son legalmente constituidas y no facturan, o personas naturales que facturan bajo su nombre propio.
- No poseen empleados formalmente contratados, los mismos reciben un jornal diario por tarea realizada.
- Generalmente no cuentan con un inventario de materias primas, utilizan el anticipo entregado por los clientes cuando los muebles son a medida, para comprar el material de producción.
- Los muebles que tiene para la venta son consignados por otros productores pequeños, y los productos propios corresponden a inversiones propias resultado de ganancias en una negociación específica. Esto lo trabajan de esa forma para mostrar a los clientes diversidad de productos.

---

<sup>18</sup>Entrevistas realizadas por Marcelo Vélez Loor, a los micro talleres de las localidades cercanas

- Se encuentran muchos productos tapizados, lo que permite hacer un menor uso de maderas (como materia prima principal).
- Los materiales que usualmente emplean son maderas prensadas, aunque también se encuentran materiales como Roble, el Cedro o la Teca, los cuales se utilizan principalmente para las bases de las estructuras.

### 5.2.1 ANALISIS DE PRECIOS DEL MERCADO

Para empezar a definir las diferencias encontradas en el mercado, la empresa realizó una investigación sobre los precios en el mercado, considerando otra empresa de la competencia, que tiene un claro reconocimiento dentro de los habitantes de Portoviejo y que ofrece productos similares en diseño y calidad. La comparación de precios se basó en seis productos diferentes que se encuentran dentro de los productos objetivos de la empresa como lo son los juegos de comedor y los de dormitorio; y los resultados se encuentran a continuación:

**TABLA # 3. COMPARATIVO DE PRECIOS**

ARTICULOS	PRECIOS MARVEL CORP.	PRECIOS COLINEAL
Juego de sala de 6 puestos con mesa de centro	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00
Juego de comedor de madera de 6 puestos y mesa de madera	\$ 900.00	\$ 1,200.00
Juego de comedor de 8 puestos y mesa de madera	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00
Juego de dormitorio de 3 plazas con 2 veladores	\$ 1,500.00	\$ 1,800.00
Juego de dormitorio de 2 ½ plazas con 2 veladores	\$ 1,200.00	\$ 1,500.00
Juego de dormitorio de 2 plazas con 2 veladores	\$ 900.00	\$ 1,200.00

Fuente: Consulta directa realizada en locales de la competencia. Marcelo Velez Loor

Este comparativo de precios permite concluir que MARVEL CORP. Ofrecerá productos comprables a los de la competencia, con una reducción en precios de entre el 18% y el 25%, valores que son claramente importantes teniendo en cuenta que el factor precio es decisivo para la selección de un producto.

### 5.2.2 ANALISIS DE CONSUMO

Para realizar este comparativo se tomó una población escogida de 10 mueblerías que comercializan muebles de madera, ubicadas en diferentes sectores de la ciudad de Portoviejo.

Con el fin de obtener una muestra se aplicó la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N}{E^2(N-1)+1}$$

n = Tamaño de la muestra

N = Población o universo

E = Error admisible (va desde 0.12 al 0.20)

$$n = \frac{10}{(0.08)^2(10-1)+1}$$

$$n = \frac{10}{(0.064)(9)+1}$$

$$n = \frac{10}{0.576+1}$$

$$n = \frac{10}{1,576}$$

$$n=6.34=6$$

De acuerdo a este resultado, se determinó una muestra de 6 mueblerías, las cuales se escogen entre los diferentes sectores, así:

**TABLA #4. SELECCIÓN DE LA MUESTRA**

<b>Sectores</b>	<b>Tamaño de la población</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Tamaño de la muestra</b>
Los Tamarindos	2	20.00	2
Los Mangos	2	20.00	1
Los Pinos	2	20.00	1
Los Bosques	2	20.00	1
La Municipal	2	20.00	1
<b>Total</b>	<b>10</b>	<b>100.00</b>	<b>6</b>

FUENTE: Investigación realizada por Marcelo Velez Loor

Las seis mueblerías se encuentran repartidas en los sectores de Los Tamarindos, Los mangos, Los Pinos, Los Bosques, y La Municipal, siendo 2 de ellas del primer sector.

Una vez se definió la muestra, se elaboró un formulario de encuestas, con el objetivo de conocer las preferencias del consumidor, basándose en la información sobre las ventas de las seis mueblerías seleccionadas.

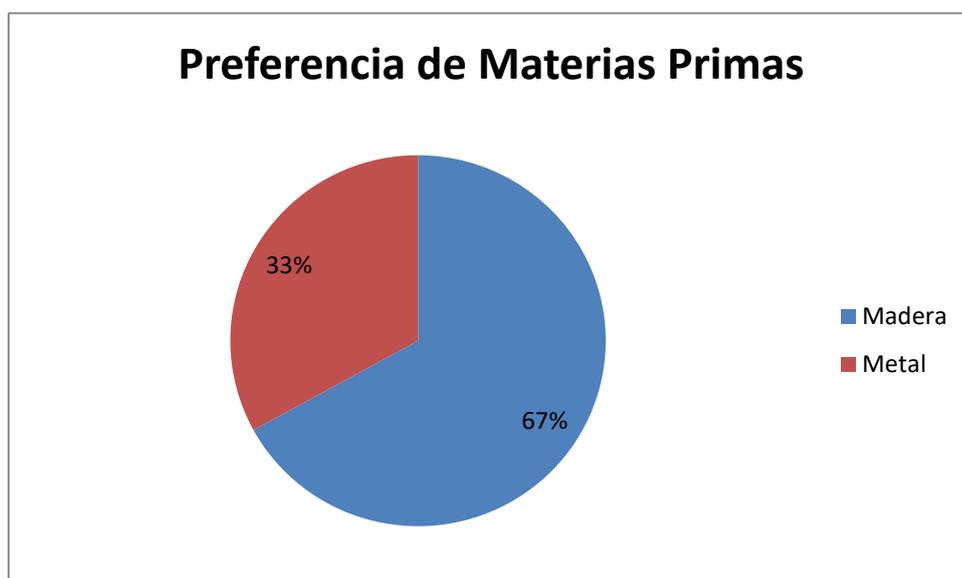
El formulario de encuesta contiene las siguientes preguntas:

- a) Qué tipo de muebles prefieren sus clientes: de madera o de metal?
- b) Por qué sus clientes prefieren los muebles de madera?
- c) En qué área de las viviendas de sus clientes prefieren ubicar los muebles de madera?
- d) Con que regularidad adquieren sus clientes sus muebles?
- e) Qué tipo de madera prefieren sus clientes?
- f) Qué tipos de diseño y acabado prefieren sus clientes?
- g) Sus clientes prefieren adquirir sus muebles en mueblerías a los mandan a fabricar?
- h) Cuáles son las formas de pago que usted emplea en la comercialización de muebles?

Una vez se realizó la encuesta, se analizaron los resultados obtenidos, logrando identificar las características más demandadas en estos productos. A continuación se presentan los resultados obtenidos.

A la pregunta a), 4 de los encuestados respondieron que prefieren de madera lo que representa el 67% y 2 de los encuestados que representa el 33% respondieron que prefieren los de metal. De acuerdo a esto el producto de madera que se va colocar en el mercado va a tener aceptación.

Gráfico No. 1

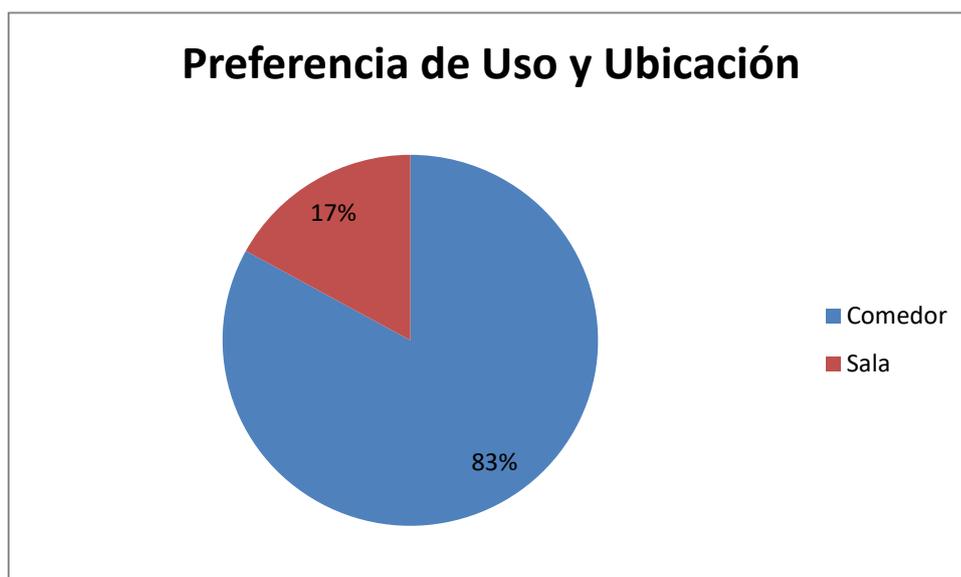


Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Looor

A la pregunta b), el 100% de los encuestados respondieron que sus clientes prefieren los muebles de madera por su estética, porque le da un toque de elegancia, por su calidad y porque son funcionales.

A la pregunta c), 5 de los encuestados que representan el 83% respondieron que en el comedor, y un encuestado que representa el 17% manifestó su preferencia por ubicarlos en la sala. Esto demuestra que los muebles de mayor preferencia son los que se ubican en las áreas sociales de las viviendas; siendo esto un factor de gran importancia al momento de diversificar los productos, pues se deberá centrar la producción, y la selección de diseños, en este tipo de muebles por ser los preferidos de los consumidores.

Gráfico No. 2



Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Lóor

A la pregunta d), el 83% de los encuestados respondieron que lo hacen en visitas esporádicas a los almacenes los días festivos, y un 17% respondió que lo hacen en días corrientes cuando tienen una necesidad específica. Esta información muestra que las compras no predeterminadas se puede dinamizar creando necesidades y oportunidades para los clientes, a través de promociones o exhibiciones atractivas los días de ocio de los consumidores; además de dar parámetros para definir los días para actualizar inventarios, lanzar nuevos productos, o establecer niveles de stock disponible.

Gráfico No. 3

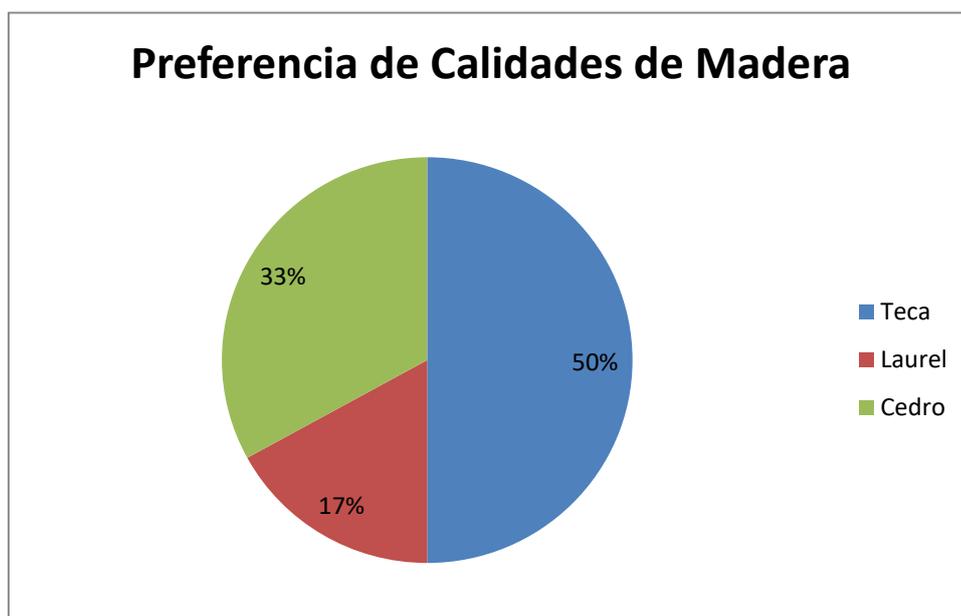


Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Looor

A la pregunta e), 3 de los encuestados que representan el 50% respondieron que prefieren Teca por su calidad y durabilidad, un encuestado que representa el 17% prefiere Laurel por su delicadeza y 2 encuestados que representan el 33% prefiere el Cedro por la versatilidad para su uso en diseños.

Estas preferencias fortalecen la ventaja comparativa de MARVEL CORP. Ya que son los materiales preseleccionados por la empresa para trabajar con ellos; los conoce, tiene un buen manejo de sus propiedades, lo que le permite aprovechar al máximo sus características para ofrecer muebles innovadores y competitivos.

Gráfico No. 4



Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Looor

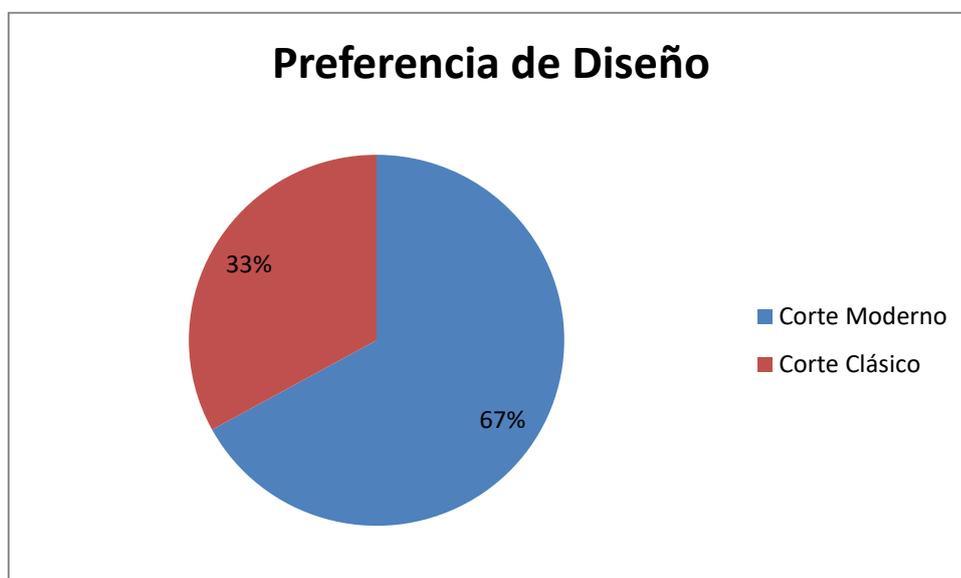
A la pregunta f), 4 de los encuestados que representan el 67% respondieron que la tendencia son los muebles de corte moderno, por su versatilidad y novedad, con acabados de primera que le den al mueble

un toque único; y 2 de los encuestados que representa el 33% respondieron que sus clientes prefieren los de tipo clásico porque se adecuan a todo ambiente.

Esto nos demuestra que los muebles que producirá MARVEL CORP. Tendrán aceptación por parte de los demandantes, pues el resultado muestra una clara tendencia al cambio en las preferencias de los consumidores, donde la mayor parte de la población prefiere el corte moderno por que les permite modernizar sus ambientes.

Cabe anotar que sigue siendo alto el porcentaje de los consumidores que prefieren los muebles con corete clásico, por lo que la empresa deberá implementar dentro de sus estrategias la atención a este grupo de consumidores que es un nicho importante para el comercio de muebles de la ciudad de Portoviejo

Gráfico No. 5



Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loo

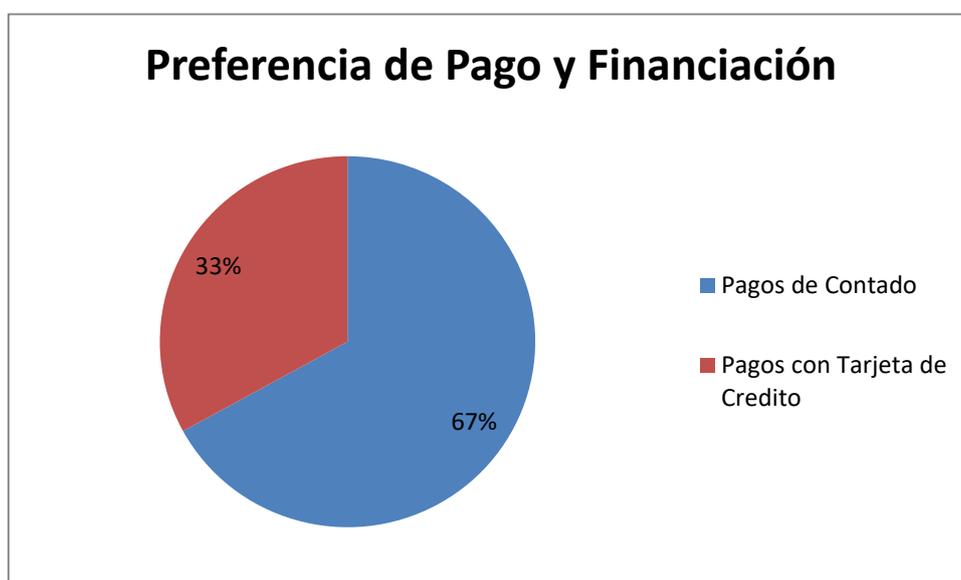
A la pregunta g), el 100% de los encuestados respondieron que sus clientes prefieren mandarlos a fabricar al taller, porque tienen la oportunidad de que se los elaboren de acuerdo a sus gustos y preferencias), y a los espacios donde los van a ubicar.

Esto es beneficioso para la empresa porque ofrece fabricación de muebles, los cuales serán a la medida y gusto de sus clientes, además dará asesoramiento para la ubicación de los mismos. Adicionalmente, esta línea de productos puede representar mayor rentabilidad para la empresa.

A la pregunta h), 2 encuestados que corresponde al 33 %, respondieron que la forma de pago que utilizan es al contado, porque se realizan descuentos, 4 de los encuestados que representan el 67% lo hacen con tarjetas de créditos porque tienen la oportunidad de diferir sus pagos.

Lo relevante de este resultado es que para la empresa representa recaudos inmediatos de las ventas, porque el cliente financia sus compras de forma particular (con su banco a través de tarjetas de crédito); lo que le genera flujo de dinero como capital de trabajo para la empresa, de forma constante, y la posibilidad de hacer mayores y mejores inversiones.

Gráfico No. 6



Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

### 5.3 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO DE MERCADO

Los resultados obtenidos en el estudio de mercado muestran que MARVEL CORP. Iniciará actividades en el mercado de la ciudad de Portoviejo, un mercado pequeño, pero que tiene claros sus gustos y necesidades. Un mercado que está en proceso de modernización, donde cada vez hay más preferencias por los modelos modernos y versátiles, aunque sin dejar de lado la calidad de materiales de tradición como la Teca, el Laurel y el Cedro.

El mercado tiene una marcada preferencia por los muebles hechos a medida, lo que se explica con la preferencia por los muebles para ubicar en espacios sociales como la sala y el comedor. Para la empresa estas son importantes oportunidades, ya que una de sus líneas de comercialización (BauDesigns) tiene como objetivo atender a los clientes que deseen este tipo de diseños, incorporando cortes modernos y a precios entre un 18% y un 25% por debajo de los productos de la competencia.

Adicionalmente, las materias primas de mayor preferencia por parte de los consumidores de Portoviejo son ampliamente conocidas por MARVEL CORP., garantizando productos de buena calidad, con buenos acabados e innovadores.

De esta manera la empresa deberá centrar sus esfuerzos en diseñar estrategias de mercado que divulguen las bondades de los productos a los consumidores potenciales, haciendo énfasis en resaltar las características preferidas como son diseño, materiales de buena calidad, y precios competitivos.

## **CAPITULO VI**

### **ESTUDIO FINANCIERO**

## 6.1 PRESUPUESTO E INVERSIONES

MARVEL CORP. tendrá una inversión inicial de \$164.000, de los cuales el 38,5% será capital propio y el 61,5% se obtendrán a través de un préstamo bancario. Este préstamo será pactado a cinco años a una tasa del 12% TV; y con un aporte fijo a capital mensual de \$5.040.

Este capital será destinado entre activos fijos (\$144.000) y capital de trabajo inicial (\$20.000); teniendo la mayor inversión en activos; por ser una parte importante para la producción y almacenamiento de los muebles.

La siguiente tabla muestra las inversiones fijas, sus depreciaciones, valor residual y amortización anual.

**TABLA #5. INVERSIONES DEL PROYECTO Y SU FINANCIAMIENTO**

INVERSIONES FIJAS	VALORES	VIDA UTIL	VALOR RESIDUAL	VALOR A DEPRECIAR	AMORTIZ. ANUAL
Terreno	\$ 40.000		10%		
Construcciones civiles	\$ 40.000	20	\$ 4.000	\$ 36.000	\$ 1.800
Instalaciones		10	\$ 0	\$ 0	\$ 0
Maquinarias y equipos (FOB)	\$ 60.000	10	\$ 6.000	\$ 54.000	\$ 5.400
Muebles y enseres	\$ 2.000	5	\$ 200	\$ 1.800	\$ 360
Equipos de computacion	\$ 1.000	3	\$ 100	\$ 900	\$ 300
Varios	\$ 1.000	5	\$ 100	\$ 900	\$ 180
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 144.000</b>				<b>\$ 8.040</b>

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Lóor

## 6.2 PROYECCIONES DE VENTAS

De acuerdo al comportamiento del mercado y en base a la oferta y la demanda, las ventas se estiman para el primer año en \$182.400, las cuales se compone de un promedio de cuatro juegos de sala, comedor y dormitorio de forma mensual.

Por ser una empresa nueva, MARVEL CORP. mantendrá una proyección conservadora sobre sus ventas considerando un incremento de las mismas del 25% a partir del tercer año. Esto se traduce en una unidad adicional para cada producto; es decir, la empresa estima empezar a vender 5 unidades de juegos de sala, comedor y dormitorio de forma mensual, a partir del tercer año.

La siguiente tabla muestra la proyección de ventas que se considera para los primeros cinco años.

**TABLA # 6. PROYECCION DE VENTAS**

TIPO DE MUEBLES	Precio Promedio	Cantidad mensual	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Juego de Salas	1100,00	4	\$ 52.800	\$ 52.800	\$ 66.000	\$ 66.000	\$ 66.000
Juego de Comedor	1200,00	4	\$ 57.600	\$ 57.600	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 72.000
Juego de Dormitorio	1500,00	4	\$ 72.000	\$ 72.000	\$ 90.000	\$ 90.000	\$ 90.000
			<b>\$ 182.400</b>	<b>\$ 182.400</b>	<b>\$ 228.000</b>	<b>\$ 228.000</b>	<b>\$ 228.000</b>

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Lóor

Pese a que el estudio de mercado reveló que la financiación de los productos la realizan los clientes a través de sus bancos, se considera que las ventas se realizarán en un 90% de contado y un 10% a crédito.

### 6.3 PROYECCIONES DE COSTOS Y GASTOS

El nivel de salarios que la empresa considera para el personal a contratar se muestra en la siguiente tabla:

**TABLA # 7. CONDICIONES SALARIALES**

PERSONAL DE PRODUCCION			PERSONAL DE ADMINISTRACION			PERSONAL DE VENTAS		
Cargo o Función	Cantidad	Sueldo	Cargo o Función	Cantidad	Sueldo	Cargo o Función	Cantidad	Sueldo
Operarios	3	\$ 354	Administrador.	1	\$ 800	Asesores Comerciales	2	\$ 456
			Contador medio tiempo	1	\$ 300			comision
			Asistente Administrativo	1	\$ 400			

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

La comisión adicional al salario, que se establece para los 2 asesores comerciales es del 6% de las ventas, es decir, \$5.472 para los dos primeros años y \$6.840 para los tres siguientes.

Adicionalmente se puede concluir que el costo anual fijo en personal, para la empresa será de \$59.223 para el primer año, y de \$62.697 para los años subsiguientes, teniendo en cuenta el fondo de reserva.

La empresa estima que los costos en madera y otros productos para la fabricación de los muebles, será de \$400 en madera para cada juego (comedor, sala, y/o dormitorio), y de \$50 de productos adicionales. Esta proyección representa una inversión en materia prima de \$64.800 para los dos primeros años, y de \$81.000 para los tres años subsiguientes.

A continuación se presenta un resumen de la proyección de costos para los primeros 5 años.

**TABLA # 8. PROYECCION DE COSTOS**

TIPO DE MUEBLES	CANT X MES	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Juego de Salas	4	48	48	60	60	60
Juego de Comedor	4	48	48	60	60	60
Juego de Dormitorio	4	48	48	60	60	60
		<b>144</b>	<b>144</b>	<b>180</b>	<b>180</b>	<b>180</b>

MATERIALES Y GIF	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
Madera	57.600	57.600	72.000	72.000	72.000
Otros Procutos	7.200	7.200	9.000	9.000	9.000
	64.800	64.800	81.000	81.000	81.000
<b>TOTAL M.P.</b>	<b>\$ 64.800,00</b>	<b>\$ 64.800,00</b>	<b>\$ 81.000,00</b>	<b>\$ 81.000,00</b>	<b>\$ 81.000,00</b>

M.O DIRECTA	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
	\$ 20.044	\$ 21.106,19	\$ 21.106,19	\$ 21.106,19	\$ 21.106,19

<b>COSTO PRIMO</b>	<b>\$ 84.844,19</b>	<b>\$ 85.906,19</b>	<b>\$ 102.106,19</b>	<b>\$ 102.106,19</b>	<b>\$ 102.106,19</b>
--------------------	---------------------	---------------------	----------------------	----------------------	----------------------

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

Los gastos administrativos y de ventas, así como la proyección del costo de la deuda, se muestran a continuación en la siguiente tabla:

## **TABLA #9. PROYECCION DE GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS**

<b>GASTOS ADMIN Y VTAS</b>					
Remuneracion Administ	\$ 23.499	\$ 24.999	\$ 24.999	\$ 24.999	\$ 24.999
Remuneracion Ventas	\$ 4.735	\$ 5.647	\$ 2.911	\$ 2.911	\$ 2.911
Comision de los vendedores	\$ 10.944	\$ 10.944	\$ 13.680	\$ 13.680	\$ 13.680
Servicios Basicos	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Suministros y varios	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
<b>Subtotal</b>	<b>\$ 40.178</b>	<b>\$ 42.590</b>	<b>\$ 42.590</b>	<b>\$ 42.590</b>	<b>\$ 42.590</b>
<b>Depreciación</b>	<b>\$ 8.580</b>				
<b>Amortización diferidos</b>	<b>\$ 0</b>				
<b>TOTAL GASTOS ADMIN Y VTAS</b>	<b>\$ 48.758</b>	<b>\$ 51.170</b>	<b>\$ 51.170</b>	<b>\$ 51.170</b>	<b>\$ 51.170</b>
<b>GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$ 11.655</b>	<b>\$ 9.135</b>	<b>\$ 6.615</b>	<b>\$ 4.095</b>	<b>\$ 1.575</b>
<b>Pago de interes</b>	<b>\$ 11.655</b>	<b>\$ 9.135</b>	<b>\$ 6.615</b>	<b>\$ 4.095</b>	<b>\$ 1.575</b>

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

Los costos y gastos descritos anteriormente, establecen que la empresa iniciará con ventas de \$182.400 el primero año, terminando con una proyección de \$228.000 para el quinto año, manteniendo una utilidad bruta entre el 53% y el 55% para el mismo período.

Los gastos administrativos y de ventas que inician en el 26,4%, se estabilizaran en el 22% a partir del tercer año, y los gastos financieros que son del 6,1% para el primero año, deberán ir disminuyendo en forma gradual hasta ser del 0,7% sobre las ventas, para el último año proyectado.

## 6.4 PROYECCION DE ESTADOS FINANCIEROS

Las proyecciones presentadas anteriormente, permiten concluir que MARVEL CORP., se planea como una empresa altamente rentable, haciendo sus inversiones en aquellos productos mayormente demandados, y en las líneas de negocio más solicitadas por los clientes. La rentabilidad proyectada que para el primer año se establece en el 13%, a partir del tercer año presentará un incremento del 1% anual, llegando a ser del 21% para el quinto año; es decir, una utilidad esperada de \$42.315 para ese año.

Dado que las ventas proyectadas se calculan con recaudos del 90% de las mismas, los flujos de caja muestran excedentes importantes de forma anual, llegando a ser de \$147.725 para el quinto año. Es decir, el proyecto no solo se muestra como una inversión altamente rentable, sino que tiene las condiciones para generar excedentes de caja que podrán ser reinvertidos en actividades de gran interés para el logro de los objetivos de la empresa, como son las actividades de comercialización y marketing.

Adicionalmente, los flujos proyectados muestran que la empresa podrá mantener las obligaciones con proveedores cerradas, lo que lleva a proyectar pasivos para el quinto año en solo \$26.735 correspondientes a la provisión del Impuesto de Renta; es decir, la empresa cierra la totalidad de sus pasivos, siendo financiado el 100% de la operación, con capital de los socios.

Las utilidades retenidas y del ejercicio para el quinto año alcanzan los \$165.951, lo que representa una acumulación del 162,6% de la inversión de capital propio a la apertura de la empresa.

La siguiente tabla muestra la proyección del PYG

**TABLA # 10. PROYECCION DEL PYG**

<b>PROYECCION DEL PYG</b>						
		<b>PRIMER AÑO</b>	<b>SEGUNDO AÑO</b>	<b>TERCER AÑO</b>	<b>CUARTO AÑO</b>	<b>QUINTO AÑO</b>
VENTAS		\$ 182.400	\$ 182.400	\$ 228.000	\$ 228.000	\$ 228.000
COST. DE PROD		\$ 84.844	\$ 85.906	\$ 102.106	\$ 102.106	\$ 102.106
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>\$ 97.556</b>	<b>\$ 96.494</b>	<b>\$ 125.894</b>	<b>\$ 125.894</b>	<b>\$ 125.894</b>
GASTOS ADMIN y VENTAS		\$ 48.218	\$ 50.630	\$ 50.630	\$ 50.630	\$ 50.630
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>		<b>\$ 49.337</b>	<b>\$ 45.863</b>	<b>\$ 75.263</b>	<b>\$ 75.263</b>	<b>\$ 75.263</b>
GASTOS FINANCIEROS		\$ 11.189	\$ 8.770	\$ 6.350	\$ 3.931	\$ 1.512
<b>UTILIDAD ANTES DE PART. DE TRABAJ.</b>		<b>\$ 38.149</b>	<b>\$ 37.094</b>	<b>\$ 68.913</b>	<b>\$ 71.332</b>	<b>\$ 73.751</b>
PART. DE TRABAJADORES	15%	\$ 5.722	\$ 5.564	\$ 10.337	\$ 10.700	\$ 11.063
<b>UTILIDAD. ANTES DE IMP.</b>		<b>\$ 32.426</b>	<b>\$ 31.530</b>	<b>\$ 58.576</b>	<b>\$ 60.632</b>	<b>\$ 62.689</b>
IMPUESTO A LA RENTA	25%	\$ 8.107	\$ 7.882	\$ 14.644	\$ 15.158	\$ 15.672
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 24.320</b>	<b>\$ 23.647</b>	<b>\$ 43.932</b>	<b>\$ 45.474</b>	<b>\$ 47.017</b>
Reserva legal	10%	\$ 2.432	\$ 2.365	\$ 4.393	\$ 4.547	\$ 4.702
<b>UTILIDAD/VENTAS</b>		<b>13%</b>	<b>13%</b>	<b>19%</b>	<b>20%</b>	<b>21%</b>
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>\$ 21.888</b>	<b>\$ 21.283</b>	<b>\$ 39.539</b>	<b>\$ 40.927</b>	<b>\$ 42.315</b>

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Loor

La siguiente tabla muestra la proyección del balance

**TABLA #11. PROYECCION DEL BALANCE**

<b>BALANCE GENERAL PROYECTADO</b>
-----------------------------------

	Per. Inv	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>ACTIVOS</b>						
<b>Activos Corrientes</b>						
Caja Banco	20.000	27.789	38.934	77.720	111.951	147.725
Ctas. por Cobrar		18.240	18.240	22.800	22.800	22.800
<b>Total de Activos Corrientes</b>	<b>20.000</b>	<b>46.029</b>	<b>57.174</b>	<b>100.520</b>	<b>134.751</b>	<b>170.525</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Terreno	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Construcciones civiles	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000	40.000
Instalaciones	-	-	-	-	-	-
Maquinarias y equipos (FOB)	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
Muebles y enseres	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Equipos de computacion	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Varios	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
<b>Total de Activos Fijos</b>	<b>144.000</b>	<b>144.000</b>	<b>144.000</b>	<b>144.000</b>	<b>144.000</b>	<b>144.000</b>
Depreciación	-	8.040	16.080	24.120	32.160	40.200
<b>Activos Fijos Neto</b>	<b>144.000</b>	<b>135.960</b>	<b>127.920</b>	<b>119.880</b>	<b>111.840</b>	<b>103.800</b>
<b>Total Activos</b>	<b>164.000</b>	<b>181.989</b>	<b>185.094</b>	<b>220.400</b>	<b>246.591</b>	<b>274.325</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>Pasivos Corrientes</b>						
Porción corriente del préstamo	20.160	20.160	20.160	20.160	20.160	-
Imp. y Utilid. por pagar	-	13.829	13.447	24.981	25.858	26.735
<b>Total de Pasivos Corrientes</b>	<b>20.160</b>	<b>33.989</b>	<b>33.607</b>	<b>45.141</b>	<b>46.018</b>	<b>26.735</b>
<b>Pasivos Largo Plazo</b>						
Préstamos Bancarios	80.640	60.480	40.320	20.160	-	-
<b>Total de Pasivos Largo Plazo</b>	<b>80.640</b>	<b>60.480</b>	<b>40.320</b>	<b>20.160</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total de Pasivos</b>	<b>100.800</b>	<b>94.469</b>	<b>73.927</b>	<b>65.301</b>	<b>46.018</b>	<b>26.735</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200	63.200
Reserva Legal	-	2.432	4.797	9.190	13.737	18.439
Utilidad Retenida	-	-	21.888	43.170	82.709	123.636
Utilidad del Ejercicio	-	21.888	21.283	39.539	40.927	42.315
<b>Total Patrimonio</b>	<b>63.200</b>	<b>87.520</b>	<b>111.167</b>	<b>155.099</b>	<b>200.573</b>	<b>247.590</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>164.000</b>	<b>181.989</b>	<b>185.094</b>	<b>220.400</b>	<b>246.591</b>	<b>274.325</b>

## 6.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO Y PUNTO DE EQUILIBRIO

El flujo de caja proyectado muestra que la inversión a valor presente del proyecto es de \$16.990 con una tasa interna de retorno del 16,2%, y para el inversionista un valor presente alcanza los \$19.910 con una TIR del 22,4%.

La siguiente tabla muestra el flujo de caja proyectado.

## TABLA #12. PROYECCION DEL FLUJO DE CAJA

FLUJO DE CAJA PROYECTADO						
	Perd. De inver	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO	CUARTO AÑO	QUINTO AÑO
<b>INVERSION TOTAL</b>						
Activos Fijos	\$ (144.000,00)					
Capital de Trabajo Inicial	\$ (20.000,00)					
	<u>\$ (164.000,00)</u>					
<b>INGRESOS OPERATIVOS</b>						
Recuperacion de las ventas		\$ 164.160	\$ 182.400	\$ 223.440	\$ 228.000	\$ 228.000
<b>EGRESOS OPERATIVOS</b>						
Pago a proveedores		\$ 64.800	\$ 64.800	\$ 81.000	\$ 81.000	\$ 81.000
Mano de obra directa		\$ 20.044	\$ 21.106	\$ 21.106	\$ 21.106	\$ 21.106
Gastos Admin y Vtas		\$ 40.178	\$ 42.590	\$ 42.590	\$ 42.590	\$ 42.590
Otros Egresos 15% Part.		\$	5.722,29	\$ 5.564,07	\$ 10.336,95	\$ 10.699,83
Otros Egresos IR		\$	8.106,58	\$ 7.882,44	\$ 14.644,02	\$ 15.158,10
		\$ 125.023	\$ 142.325	\$ 158.143	\$ 169.678	\$ 170.555
<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	<b>-\$ 164.000</b>	<b>\$ 39.137</b>	<b>\$ 40.075</b>	<b>\$ 65.297</b>	<b>\$ 58.322</b>	<b>\$ 57.445</b>
Prestamo Bancario	\$ 100.800					
<b>Pagos de Intereses</b>	\$	(11.189)	\$ (8.770)	\$ (6.350)	\$ (3.931)	\$ (1.512)
<b>Abonos de Capital</b>	\$	(20.160)	\$ (20.160)	\$ (20.160)	\$ (20.160)	\$ (20.160)
<b>FLUJO NETO DEL INVERSION</b>	<b>-\$ 63.200</b>	<b>7.788,62</b>	<b>11.144,95</b>	<b>38.786,51</b>	<b>34.231,25</b>	<b>35.773,49</b>
<b>CAJA ACUMULADA</b>	<b>\$ 20.000</b>	<b>\$ 27.789</b>	<b>\$ 38.934</b>	<b>\$ 77.720</b>	<b>\$ 111.951</b>	<b>\$ 147.725</b>

La siguiente tabla muestra los resultados de a valor presente y tasa interna de retorno, del proyecto y del inversionista.

**TABLA #13. PROYECCION DE LA VAN Y LA TIR**

<b>CALCULO VAN Y TIR</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Del Proyecto</b>	<b>Del Inversionista</b>
<b>VAN</b>	<b>\$ 16.990,57</b>	<b>\$ 19.910,44</b>
<b>TIR</b>	<b>16,2%</b>	<b>22,4%</b>
<b>TC</b>	<b>12%</b>	<b>12%</b>

Fuente: Elaborado por Marcelo Vélez Looor

Puede decirse entonces que la empresa divide sus costos anuales en fijos y variables; siendo los primeros los gastos administrativos por \$48.218 y los intereses del préstamo por \$11.189. Los segundos compuestos por materia prima por un total de \$64.800 y la mano de obra directa por \$\$20.044.

Aplicando la fórmula de Punto de Equilibrio  $PE = \frac{\text{costos fijos}}{\text{utilidad bruta/ ventas}}$

$$PE = \frac{59.407}{0,53485}$$

$$PE = 111.074$$

El punto de equilibrio que el estudio arroja representa calcula un 39,1% menos de las ventas anuales proyectadas para el primero año; es decir, la empresa deberá vender al menos el 60,1% de lo proyectado para cubrir los costos de la operación sin generar pérdida.

La empresa deberá vender al menos \$111.074 al año.

**CAPITULO VII****CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

El presente proyecto permitió evaluar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la fabricación de muebles, en la ciudad de Portoviejo. Después de realizar esta valoración desde el punto de vista de mercado, financiero, y organizacional, se presentan las siguientes conclusiones y recomendaciones:

- a) El mercado de Portoviejo tiene una preferencia importante por los muebles hechos de maderas tropicales que representan calidad, y que además ofrezcan versatilidad en diseño. Esto le favorece MARVEL CORP., ya que sus líneas de producto BauDesings y Home Furniture Concept, están diseñadas para atender las necesidades de los clientes de este mercado, además que sus principales materias primas son maderas de alta aceptación en la región.
  
- b) El consumo de muebles a través de las compras no específicas surgen de las necesidades creadas por los productores, ya sea porque se ofrecen gran variedad y mejores diseños que amplíen las posibilidades de uso de los muebles, o porque sus precios son atractivos para los clientes.

Para MARVEL CORP. es una oportunidad importante en el mercado, ya que al mantener líneas de producto claramente definidas podrá ofrecer productos novedosos que generen nuevas necesidades a sus clientes

- c) El proyecto económicamente es viable y presenta resultados que satisfacen a sus dueños, además que las condiciones de venta del mercado garantizan el flujo constante de recursos, lo que disminuye los gastos de financiación.

- d) El punto de equilibrio de la empresa MARVEL CORP. se ubicó un poco por encima de los 111 mil dólares, lo que representa a precios promedio una venta anual de aproximadamente 87,7 juegos de muebles lo que significa que la producción mínima debería ser 7,3 juegos por mes. Esto comparado con la proyección de ventas le deja a la empresa un margen del 39% entre sus objetivos de venta y el punto de equilibrio. para el primer año.
- e) La empresa establece procesos productivos claros que le permitirán tener un mejor control de calidad, no solo de los productos finales sino de los procesos en si mismos, teniendo la oportunidad de optimizar sus recursos.
- f) Se recomienda a la empresa prestar especial atención a las actividades de comercialización y marketing, las cuales podrían desarrollarse de forma intensiva dado los excedentes de liquides que el proyecto presente; es decir, hacer un buen uso de estos recursos en estas áreas, con el objetivo de mejorar los niveles de venta y de recordación de la marca en los consumidores.

## BIBLIOGRAFIA

### INTERNET

<http://promonegocios.net>

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>

<http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/208080-realizaron-lanzamiento-de-feria-inversa-ecuador-compra-manabi/>

<http://www.manabi.gob.ec/2215-feria-comercial-productiva-oportunidad-para-los-comerciantes-manabitas.html>

<http://www.eumed.net/cursecon/colaboraciones/lrce-comercio.htm>

<https://es.scribd.com/doc/95938154/DEFINICION-Y-DETERMINANTES-DE-LA-OFERTA-INDIVIDUAL>

<http://aprendiendoadministracion.com/demanda-individual.htm>

<http://www.globalresearch.ca/la-mano-de-obra-barata-en-la-econom-a-global/5828>

### LIBROS

LOPEZ RAMON, Jaime. Metodología del Trabajo Científico

BREALEY, R. Marcus, A. Myers, S. Fundamentos de Finanzas Corporativas.

PORTER, Michael. Ser Competitivo

PEREIRA V. Catherina, GOMEZ R. Ignacio. Del Conocimiento de la Microeconomía a las Decisiones

STIGLITZ, Joseph, MEIER, Gerald. Fronteras de la Economía del Desarrollo, El Futuro en Perspectiva

RAMOS, Shanti, ROHENA, Nilsa. El Muebel al Estilo FerderalAmericano.

GEILFUS, Frans, BAILON, Pascual. El Arbol al Servicio del Agricultor: Manual de Agroforestería para el Desarrollo Rural.

ACOSTA SOLIS, Misael. Maderas Económicas del Ecuador y sus Usos

CHAVES, Eladio, FONSECA, William. TECA: Tectona Grandis L.F. Especie de Árbol de Uso Múltiple en América Central

VALDES HERNANDEZ, Luis Alfredo. Planeación Estratégica con Enfoque Sistémico