

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y

ADMINISTRATIVAS

MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS

**“IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE FABRICACIÓN
Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMAS AJUSTABLES”**

**Tesis presentada a la Facultad de Ciencias Económicas y
Administrativas de la Universidad Internacional SEK para
obtener el Título de Master en Administración de Negocios**

Por

MARCELO ALTAMIRANO BURBANO

DIRECTOR: ECON. RODRIGO SAENZ

Quito, Julio de 2001

DEDICATORIA

A Toita, mi Esposa. A Diego, Daniel y David, mis Hijos. Gracias por su amor, apoyo y comprensión, para ellos mi empeño y dedicación. Les dedico este trabajo académico con profundo amor.

Marcelo .

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento especial, al Economista Rodrigo Sáenz, quién con su experiencia y profesionalismo supo dirigir con éxito esta tesis. Al Dr. Eduardo Bustamante, Decano de la Facultad por su apoyo incondicional, al Economista Paúl Noboa, a los profesores de la Tercera Maestría en Administración de Negocios que con los conocimientos impartidos durante los dos años de formación de Maestría, facilitaron esta investigación.

El Autor

DECLARATORIA

Yo, Marcelo Altamirano con cédula de identidad No. 170493077-3, declaro libre y voluntariamente que el presente es el resultado de mi investigación auténtica, original y personal. Para cumplir este objetivo, he recurrido como base de mi investigación a varias fuentes documentarias tales como libros, estadísticas realizadas, artículos especializados y experiencias anteriores respecto al tema analizado.

Se ha realizado el análisis de los datos y la información que ha resultado de esta investigación a fin de llegar a formular una serie de conclusiones y recomendaciones que presentamos aquí.

Debo declarar que el Director de Tesis ha realizado las funciones de orientador académico y consejero. Me declaro responsable de la auditoria de esta investigación.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Marcelo Altamirano', is enclosed within a large, stylized circular flourish.

Quito, Julio 9 de 2001

INDICE

	Página
INDICE	v
INTRODUCCIÓN	xiii
CAPITULO I	
La idea	
1. De la idea a la acción	1
2. La decisión de crear una empresa	1
3. Motivaciones Sicológicas	2
4. La creación de una empresa: Recompensas y sus riesgos	5
5. Configuración del proyecto: De la idea a la acción	7
6. Análisis FODA	8
6.1. Fortalezas	8
6.2. Debilidades	8
6.3. Oportunidades	9
6.4. Amenazas	9
CAPITULO II	
Análisis del Mercado, definición del sector industrial y de la posición competitiva	
1. Ambiente social	10
2. Ambiente económico	10
3. Análisis de la posición competitiva	11
4. Análisis de las cinco fuerzas competitivas del sector	11

4.1	Amenazas de ingresos	11
4.1.1.	Economías de escala del producto	11
4.1.2.	Diferenciación del producto	12
4.1.3.	Requisitos de capital	12
4.1.4.	Costos cambiantes	12
4.1.5.	Accesos a los canales de distribución	13
4.1.6.	Desventajas en costos independientes de las economías de escala	13
4.1.7.	Política Gubernamental	14
4.2.	Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	14
4.2.1.	Gran número de competidores ó igualmente equilibrados	14
4.2.2.	Crecimiento lento en el sector industrial	15
4.2.3.	Costos fijos elevados o de almacenamiento	15
4.2.4.	Falta de diferenciación	16
4.2.5.	Incrementos importantes de la capacidad	16
4.2.6.	Competidores diversos	16
4.2.7.	Intereses estratégicos elevados	17
4.2.8.	Fuertes barreras de salida	17
4.3.	Precios de los productos sustitutos	17
4.4.	Poder negociador del comprador	18
4.5.	Poder de negociación de los proveedores	20
5.	Análisis de estrategias del sector	21
5.1.	Estrategias genéricas competitivas	21
5.1.1.	Liderazgo total en costos	22
5.1.2.	Diferenciación	22

5.1.3. Enfoque de alta segmentación	22
5.2. Estrategias de crecimiento	23
5.2.1. Estrategias de penetración en el mercado	23
5.2.2. Estrategias de desarrollo del mercado	23
5.2.3. Estrategias de desarrollo del producto	24
5.2.4. Estrategias de diversificación	24
6. Análisis FODA	25

CAPITULO III.

El mercado

1. Definición del producto	26
2. Objetivo General	26
3. Objetivos específicos de la investigación	27
4. Metodología	27
4.1. Universo	27
4.2. Mercado objetivo	28
4.3. Tipo de investigación	29
4.3.1. Exploratoria descriptiva	29
4.4. Lugar de la encuesta	30
5. Determinación de la demanda	31
5.1. Proyección de la demanda de las camas ajustables según los resultados de las encuestas.	32
5.2. Datos adicionales de las encuestas.	32

5.3.	Análisis de los resultados de las encuestas	33
6.	Oferta del producto	34
7.	Determinación del precio de venta	34
8.	Proyección de ventas	35
8.1.	Proyección de ventas a cinco años	36
9.	Plan de mercadeo	36
9.1.	Resumen Ejecutivo	36
9.2.	Situación de mercado actual	37
9.2.1.	Análisis general	37
9.2.2.	Análisis del producto	37
9.2.3.	Competencia	41
9.2.4.	Canales de distribución	41
9.2.5.	Macro- entorno	41
9.2.6.	Micro –entorno	42
9.2.7.	Análisis de oportunidades y alternativas matriz FODA	42
9.2.8.	Objetivos	43
9.2.9.	Estrategias de mercadotecnia	43
9.2.10.	Plan de acción	43
10.	Gasto de ventas	44
10.1.	Proyección del gasto de ventas	45
11.	Controles de seguimiento	45

CAPITULO IV

Estudio de Ingeniería

1.	Introducción	46
1.1.	¿ Qué son las camas ajustables?	46
1.2.	¿ Cómo funcionan las camas ajustables?	46
2.	Localización de la planta	47
3.	Tamaño y equipamiento de la planta	47
3.1.	Tamaño	47
3.2.	Equipos	48
3.2.1.	Máquinas, herramientas y muebles de taller	48
3.2.2.	Muebles y equipos de oficina	49
4.	Proceso de fabricación	49
4.1.	Diagrama de flujo para fabricación de camas ajustables	49
5.	Layout	52
5.1.	Distribución de máquinas en taller	53
6.	Elementos del costo de producción	54
6.1	Materia prima	54
6.1.1.	Premisas	54
6.1.2.	Utilización de la materia prima por cada cama ajustable	55
6.1.3.	Proyección de precios de la materia prima	56
6.1.4.	Proyección anual de utilización de materia prima	56
6.1.5.	Proyección de compras de materia prima	57
6.2.	Mano de obra	57

6.2.1.	Mano de obra directa	57
6.2.2.	Mano de obra indirecta	57
6.2.3.	Proyección de costos de mano de obra	58
6.3.	Gastos indirectos de fabricación	58
6.3.1.	Materiales indirectos	58
6.3.1.1.	Premisas	59
6.3.1.2.	Utilización de los materiales indirectos por cada cama ajustable	59
6.3.1.3.	Proyección de precios de los materiales indirectos	60
6.3.1.4.	Proyección anual de materiales indirectos	61
6.3.1.5.	Proyección de compras de materiales indirectos	61
6.3.1.6.	Depreciación de la maquinaria y herramientas	61
6.3.1.7.	Otros gastos indirectos de fabricación	62
6.3.1.7.1.	Premisas	62
6.3.1.7.2.	Proyección del costo de la energía eléctrica en talleres	62
6.3.1.7.3.	Proyección del costo por arrendamiento de instalaciones de talleres	63
6.3.1.7.4.	Proyección del costo por mantenimiento de maquinaria	63
6.3.1.7.5.	Total de otros gastos indirectos de fabricación	63
6.3.2.	Total de gastos indirectos de Fabricación proyectado	64
7.	Costo de producción	64
8.	Estrategia de producción	64
9.	Costo y financiamiento del proyecto	65
9.1	Plan de inversiones	65
10.	Programa de producción y ventas	70

CAPITULO V

La organización para la fase de operación del proyecto

1.	Aspectos organizacionales	72
1.1.	Organización y recursos humanos	72
1.2.	Gastos administrativos	82
1.2.1.	Premisas	82
1.2.2.	Proyección de salarios administrativos	83
1.2.3.	Total de gastos salarios administrativos	83
1.2.4.	Depreciaciones	84
1.2.5.	Arriendo de oficinas	84
1.2.6.	Proyección de arriendo de oficinas	84
1.2.7.	Útiles de oficina	84
1.2.8.	Proyección de útiles de oficina	85
1.2.9.	Amortizaciones	85
1.2.10.	Servicios	85
1.2.11.	Proyección de servicios	85
1.2.12.	Otros gastos administrativos	86
1.2.13.	Proyección de otros gastos administrativos	86
1.2.14.	total de gastos administrativos	87
2.	Plan estratégico	87
3.	Asuntos legales	91

CAPITULO VI

Análisis financiero

1. Resumen de costos y gastos	93
2. Estado de pérdidas y ganancias	97
3. Flujo de caja proyectado	100
4. Balance general	102
5. Tasa interna de retorno financiera	104
6. Punto de equilibrio	104
7. Índices financieros	105

CAPITULO VII

Análisis de la sensibilidad

1. Sensibilidad al precio de venta	108
2. Sensibilidad al precio de la materia prima	109
3. Sensibilidad al precio de ventas	109
4. Sensibilidad al precio de venta, costo de materiales y costo de ventas.	110
5. Sensibilidad a la demanda y al costo de ventas.	110

CAPITULO VIII

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones	112
2. Recomendaciones	113

ANEXOS

Anexos

Anexo 1	116
Anexo 2	120
Anexo 3	122
Anexo 4	124
Anexo 5	126

FOTOGRAFIA

Fotografia	129
------------	-----

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía	131
--------------	-----

“IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE FABRICACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE CAMAS AJUSTABLES”

INTRODUCCIÓN

EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

❖ Planteamiento del problema

Estudios realizados por especialistas indican que el promedio por persona que cambia de posición durante la noche es de cada siete a once minutos. Estos movimientos son causados por puntos en el cuerpo que causan menos circulación en los vasos capilares. Como los vasos capilares envían mensajes al cerebro el cuerpo responde con movimientos a través de los puntos de presión. Sin embargo pacientes en hospitales, clínicas y casas de enfermería con quemaduras, parálisis o severas enfermedades crónicas que no tienen la capacidad de moverse y virarse, ellos requieren camas especiales o de alta tecnología que reducen la superficie de presión y o giro previniendo la formación de úlceras, neumonía y otras complicaciones producidas por la inmovilidad.

El crecimiento en cuidados intensivos o sistemas de terapia especial por largo tiempo y cuidados en casa ha coincidido con un decrecimiento en tiempo de permanencia en hospitales. Los cuidados en casa y cuidados extendidos están siendo la norma. La gente relacionada con la medicina están moviéndose hacia el mercado discrecional de la

administración del cuidado. Con el mejoramiento de la medicina y mejor cuidado de la salud los pacientes están viviendo más. La tecnología está mucho más desarrollada y las nuevas técnicas y variedades de equipos actualmente han prolongado la vida y la salud de los pacientes.

Hoy en día, sin embargo, camas especiales están limitadas para enfermedades e incapacidades. Gente con problemas médicos en menor situación crítica tales como pobre circulación, dolores de espalda, están buscando una cama que estimule el flujo circulatorio, que sea más confortable en la posición sentada o reclinada que mejora su estancia que estar en o fuera de la cama. Incrementa el número de personas de edad adulta que están buscando mayor confort para sus cuerpos envejecidos. Incluso gente joven con fuerte estilo de vida está buscando superficies que ofrezcan óptimos beneficios para una buena noche de dormir.

Al mismo tiempo el hecho de una prolongada permanencia en un hospital durante una recuperación incrementa el pago de recursos, este hecho ha permitido que muchas de ellas se las haga en casa por lo que el mercado de las camas ajustables ha ganado un espacio de mercado que entra como parte de nuestra investigación.

Con los conocimientos adquiridos en la maestría de administración de negocios y en el ejercicio profesional podremos desarrollar un tema que va a contribuir en el bienestar de muchas personas que por enfermedad o por estilo de vida buscan encontrar en las camas ajustables el descanso, la comodidad y el confort que en determinados momentos pide el cuerpo humano.

❖ **Formulación del problema**

Analizando todas las necesidades descritas hemos considerado la aplicación de esta metodología a un producto denominado “**cama ajustable**” que satisfaga las necesidades de estos posibles clientes, para ello debemos considerar sus requerimientos, las alternativas que ofrecen los productos nacionales e importados, costos globales de inversión y operación, las condiciones de factibilidad técnica y financiera y la conclusión de si merece continuar con estudios mas detallados.

El desarrollo de la metodología utilizada permitirá comprender la posibilidad para ejecutar o no el proyecto, si el producto tiene un mercado de consumidores, si hay suficiente capacidad tecnológica para realizarlo, si tiene el proyecto financiamiento y adecuada rentabilidad, dado su costo de oportunidad y riesgo.

❖ **Sistematización del problema**

En el desarrollo del caso práctico seleccionado se pretende determinar la factibilidad del proyecto, si es o no rentable. A su vez las proyecciones permitirán determinar su posicionamiento en el mercado, sus ventajas y desventajas competitivas, crecimiento de la empresa, los posibles competidores, quienes serían los posibles clientes, que estrategias a seguir y cual es el futuro esperado para el proyecto.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

❖ **Carácter teórico.**

Un producto encuentra su justificación y su realidad en el contexto de su mercado y de una necesidad del consumidor. Crear un producto y comercializarlo es utilizar un saber particular para responder a una necesidad. El término necesidad representa una realidad más compleja de lo que parece a simple vista. El desarrollo de una metodología para la implementación de un sistema de fabricación y comercialización de camas ajustables es ofrecer un marco teórico de una herramienta útil para la toma de decisiones de las personas que estén interesadas en una aventura como es el desarrollar una empresa.

El diagnóstico, análisis y proyección del proyecto requiere de la siguiente información básica:

- Un conocimiento sobre proyectos, el proceso de preparación, planificación y toma de decisiones asociadas a un proyecto.
- La estructura del mercado en el que el proyecto deberá operar, la función de demanda, la oferta, el mercado del proyecto, objetivos del estudio de mercado, análisis del medio, el estudio técnico, valoración económica de las variables técnicas, decisiones de tamaño y localización.
- Estudios financieros, las inversiones del proyecto y su financiamiento.

- Técnicas de evaluación y el análisis del riesgo.
- Estudios complementarios, costos relevantes y una evaluación general.

En resumen el desarrollo de esta metodología plantea la necesidad de la aplicación profesional y coordinada de los instrumentos de mercadotecnia, de producción, financieros y legales que permitan una evaluación para la factibilidad de realizar el proyecto de una manera técnica.

❖ **Carácter metodológico.**

Durante el desarrollo de esta metodología de implementar un sistema de fabricación y comercialización de camas ajustables se presentarán principios, conceptos y aplicaciones técnicas que permitirán interpretar los resultados e incidencia de las variables necesarias para crear una empresa y sus acciones. Se aplica esta metodología con los supuestos y parámetros que permitan una mejor formulación del caso elegido a crear, siguiendo un procedimiento adecuado y técnicamente recomendado en todos los aspectos relativos a la preparación de la información básica para este tipo de proyecto.

❖ **Carácter práctico**

El desarrollo de esta metodología permitirá despejar y aclarar inquietudes, conceptos e interrogantes de personas que desean crear una empresa, pues en el avance del tema se incluirán teorías, técnicas de análisis e interpretación de resultados y análisis de

sensibilidad que permitan analizar las causas y efectos sobre los resultados de las variables consideradas en la evaluación.

La información que se recopile permitirá al interesado contar con los elementos necesarios para la toma de decisiones y tener una mejor visión antes de arrancar en un negocio especialmente en economías inestables como la nuestra, en la que los altos índices macroeconómicos erosionan cualquier iniciativa de crear una empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Implementar un sistema de producción y comercialización de **Camas ajustables** al mejor costo posible, que satisfaga las mayores necesidades y expectativas de los futuros clientes.

Dentro de los objetivos generales de la implementación de un sistema de producción y comercialización del producto se puede anotar:

- Investigar las necesidades, los deseos, los problemas y las expectativas de los clientes. Determinar cual será el sector de mercado al que irá destinado el producto y su estrategia comercial.
- Determinar el alcance del estudio técnico, los costos de operación, el proceso de producción, el estudio de ingeniería, la tecnología y la producción óptima.
- Obtener el valor económico de las variables técnicas y las inversiones a realizar.

- Determinar si es posible la producción y comercialización y cuales serían las circunstancias en que se desenvolverá el futuro de la empresa.
- Evaluar la rentabilidad del proyecto y su riesgo.
- Obtener las conclusiones respectivas.

MARCO DE REFERENCIA.

❖ Marco teórico

El desarrollo de esta metodología requiere de la determinación adecuada de los parámetros y entorno en que se desenvuelve una empresa y la aplicación de criterios razonables para obtener datos necesarios para su creación. Es importante considerar la fuerza que ejercen los competidores. La amenaza de posibles sustitutos del producto. La fuerza negociadora de clientes y compradores, el poder de los proveedores o vendedores. Los posibles nuevos competidores. La consideración de factores internos y externos complementarán el análisis para crear y poner en funcionamiento el sistema.

❖ Marco conceptual, variables e indicadores.

En la implementación de un sistema de producción y comercialización de camas ajustables se requiere de la aplicación y utilización de términos y conceptos de proyectos, estadística, investigación de mercado, planeación estratégica, conceptos de micro y macroeconomía, análisis financiero, mercados financieros y valoración de empresas, los mismos que

constituyen variables útiles para la determinación de crear un sistema como el antes señalado.

HIPOTESIS DEL PROBLEMA

La ausencia de un sistema en la fabricación y comercialización de camas ajustables genera una falta de conocimiento del mercado objetivo, un desconocimiento de la competencia, ausencia de un estudio técnico, desconocimiento de la organización originando pérdidas e insatisfacciones.

HIPOTESIS PARTICULARES

- La ausencia de un sistema en la fabricación y comercialización de un producto genera la falta del conocimiento del mercado objetivo, la demanda y sus proyecciones.
- La ausencia de un sistema en la fabricación y comercialización de un producto produce una falta de conocimiento de la competencia, pérdidas e insatisfacciones.
- La ausencia de un sistema en la fabricación y comercialización de un producto da lugar a una falta de conocimiento del estudio técnico, los costos de operación, el proceso de producción, las diferentes alternativas tecnológicas y el desconocimiento de la organización.

METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

❖ Estudios exploratorios

La información del análisis del sector industrial y la investigación de mercado es básica para el desarrollo y análisis de una empresa y aplicación de esta metodología, la misma que será complementada con la bibliografía adecuada y revistas especializadas.

❖ Estudios descriptivos

El desarrollo de esta metodología propone plantear parámetros y alternativas que inciden sobre los fundamentos de preparación, la organización, el estudio financiero, los resultados y la evaluación de proyectos.

Las premisas y supuestos para la creación de un sistema de producción y comercialización de un producto específico pueden ser variados dependiendo del conocimiento que sobre el sector y del producto tenga el creacionista, por lo que el aporte de estas experiencias al presente caso contribuirá a complementar el entorno sobre el cual se cimentará la nueva empresa. Igualmente se plantean supuestos sobre el mercado, producto, financiamiento, organización y evaluación, pudiendo en este campo existir varios comentarios sobre el grado de importancia de la información financiera, productiva y comercial en la creación de un sistema.

❖ **Método de investigación.**

Para el desarrollo de esta metodología es necesario un enfoque teórico de los conceptos, criterios y parámetros sobre mercadotecnia, administración de la producción, administración financiera, para luego desarrollar los métodos científicos más utilizados en las tres áreas mencionadas.

Finalmente aplicaremos los conceptos para un caso particular como es la creación de sistema de producción y comercialización de **camas ajustables**, demostrar si es factible o no su creación de los resultados obtenidos.

De aquí se desprende que los métodos a aplicar serán deductivo, inductivo, analítico y sintético.

❖ **Fuentes y técnicas para la recolección de información.**

Para un análisis más profundo del tema y como soporte de nuestra metodología, complementaremos nuestras fuentes de consulta en los textos y revistas especializadas.

Los resultados de las encuestas, estudios de mercado, parámetros y supuestos para el desarrollo del caso por medio de esta metodología serán presentados en cuadros conjuntamente con la configuración del proyecto, la forma de financiamiento, el plan de marketing, el plan estratégico, las evaluaciones, conclusiones y recomendaciones.

Finalmente, se señalará la utilidad y aplicación de esta metodología para crear un sistema de producción y comercialización de un producto, como herramienta útil para la toma de decisiones de futuras personas que deseen lanzarse, como ya se ha anotado, a la aventura de crear una empresa.

CAPITULO I

LA IDEA

1. DE LA IDEA A LA ACCION

Detrás de todo proyecto empresarial, de toda empresa constituida, existe un acto emprendedor y un empresario o equipo empresarial. El acto emprendedor puede ser definido como la creación de valor a través del desarrollo de una oportunidad de negocio y su conversión en una empresa que, con un proyecto a largo plazo, centre su actividad en la producción de bienes o la prestación de servicios, y genere riqueza colectiva en su búsqueda del beneficio empresarial. La idea de las camas ajustables nace como una nueva alternativa ya no solamente para clínicas, hospitales, casas de recuperación sino también para uso en casa como elemento de apoyo en caso de la recuperación de un enfermo, como algo que nos puede dar comodidad y confort para cualquier persona que lo desee utilizar luego de una agotadora jornada de trabajo.

2. LA DECISIÓN DE CREAR UNA EMPRESA

Crear una empresa es construir una hipótesis sobre el sentido del cambio, para actuar de acuerdo con ella. Esta hipótesis vendrá o no confirmada por el éxito, es decir, en este caso por el desarrollo del negocio y por su rentabilidad. El acto de creación de una empresa es la expresión de un sentido social, por un lado la necesidad de independencia y de poder inmediato y por otro lado una sensibilidad profunda a los contactos humanos que se expresa por el deseo de asociación y cooperación con los demás hombres, por la lealtad para con los otros y el sentido de la justicia social, cuya síntesis es la organización

socioeconómica. Esta es la razón para la puesta en ejecución del plan de implementar un sistema de producción y comercialización de camas ajustables.

3. MOTIVACIONES SICOLÓGICAS.

Existen razones y características psicológicas para que un “emprendedor” esté incentivado para crear y desarrollar un nuevo negocio con éxito, las mismas que examinaremos a continuación:

- ❖ El deseo de lograr objetivos.

El emprendedor suele aparecer a los ojos de los demás como alguien guiado internamente por un imparable deseo de lograr sus objetivos, como alguien que busca la excelencia. Su fuerte carácter competitivo lo lleva a aceptar ciertos riesgos y a perseguir objetivos que lo motiven y lo diferencien de los demás.

- ❖ Auto confianza, perseverancia y dedicación.

La total dedicación a perseguir el éxito posibilita al emprendedor para poder sobreponerse a los obstáculos derivados de su actividad. En muchas ocasiones, la dedicación, la perseverancia y la confianza compensan al emprendedor incluso por sus limitaciones personales. En busca del éxito del proyecto el emprendedor dedicará interminables jornadas de trabajo a la empresa, sacrificará su ocio personal, su estancia con la familia, incluso reducirá su estándar de vida con tal de empujar el proyecto.

❖ Capacidad de asumir riesgos calculados.

Los proyectos industriales se hacen calculando al máximo los riesgos, analizando el proyecto y el entorno, en definitiva teniendo claro el resultado previsible de su operación.

❖ Capacidad organizativa

Son muchos los elementos que influyen en la puesta en marcha de un proyecto industrial, tales como el análisis del entorno, el estudio de fiabilidad del proyecto, la búsqueda de los recursos financieros. Tras la puesta en marcha del proyecto, independientemente del tamaño de este, la gestión de todos los recursos que participen en el proyecto exigen una elevada capacidad organizativa del emprendedor.

❖ Iniciativa

Al emprendedor le gusta confrontar situaciones en las que se convierten en responsables del éxito o del fracaso de una operación. Le caracteriza la iniciativa para resolver problemas o llenar vacíos de liderazgo. Son en definitiva personas orientadas a la acción.

❖ Tolerancia a la ambigüedad

El emprendedor, como todo profesional en el mundo de las empresas, se encuentra frente a un entorno en continuo cambio, entorno que aporta ambigüedad e incertidumbre en todos los aspectos de la organización.

❖ Optimismo

A pesar de todas las dificultades en que se encuentra en su labor, el emprendedor siempre cree en conseguir el éxito al final del camino. Este optimismo le permite navegar a pesar de los obstáculos y problemas y llevar la nave de la empresa al éxito.

❖ Integridad

La integridad y la credibilidad permiten al emprendedor obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha de su proyecto. La confianza de sus accionistas, socios banqueros y clientes les permitirán o no la continuidad del proyecto y de la empresa.

❖ Formación y capacidad de gestión

El emprendedor necesita, en entornos crecientemente competitivos, poseer una elevada capacidad de gestión de su proyecto y una formación empresarial específica tanto en el ámbito personal, como en el ámbito de los recursos humanos integrados en la organización. La organización se erige como la principal ventaja competitiva de los organizadores.

❖ Espíritu innovador, creatividad

La competitividad de todos los sectores hace necesarias soluciones y planteamientos creativos para poder obtener el éxito empresarial. Esto es aun más cierto en las nuevas empresas que pretenden alcanzar un nicho en un mercado.

❖ Orientación al mercado y a las oportunidades

Un rasgo común de un emprendedor es su decisiva orientación hacia el mercado que le permite identificar oportunidades de negocio atractivas, sin pensar en el momento inicial en estrategias o recursos necesarios para la posterior gestión. Además, su orientación hacia la obtención de objetivos concretos le permite seleccionar las mejores oportunidades para la obtención de estos objetivos.

❖ Visión global de la empresa

El emprendedor sabe lo que quiere y sabe como conseguirlo. Tiene desde el momento inicial una clara visión de su proyecto, de su empresa y de cómo esta evolucionará. En muchas ocasiones, esta visión inicial se irá desarrollando y el emprendedor adaptará su proyecto a nuevos acontecimientos del entorno o a nuevos objetivos corporativos.

4. LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA: RECOMPENSAS Y SUS RIESGOS.

Entre las recompensas que con más frecuencia llevan a la creación de una empresa podemos mencionar:

- ❖ El beneficio social que históricamente ha generado el movimiento creador de empresas ha de ser la primera clave al hablar del emprendedor, aunque se busque el lícito objetivo de la obtención de un beneficio empresarial, que responde a la pregunta de por qué crear una empresa.

- ❖ Mejorar el costo de oportunidad de la ocupación laboral por cuenta ajena, realizando labores más productivas en la empresa propia.
- ❖ Obtener prestigio y reconocimiento profesional y social a través de la creación de empresas
- ❖ Desarrollar una idea de negocio hasta las últimas consecuencias y aceptar la plena responsabilidad del acto creador, con lo que ello supone en cuanto a la satisfacción personal del empresario.
- ❖ Las ideas y talento pueden expresarse con libertad sin las restricciones impuestas por políticas fijas y la necesidad de seguir los canales establecidos.
- ❖ Convertirse en el propio jefe. Se tiene autoridad para tomar decisiones. Como dueño se tiene el poder de dirigir todas las actividades de la empresa y controlar su destino propio.
- ❖ Como dueño de la empresa no puede ser despedido, destituido u obligado a retirarse
- ❖ Probarse a uno mismo su capacidad personal y descubrir los límites propios.
- ❖ El ser dueño tiene sus desventajas. Entre las mencionadas con más frecuencia están:
 - ❖ El emprendedor arriesga en su proyecto algunas relaciones personales, relaciones de confianza que se pueden ver dañadas en el supuesto del fracaso, ya que su propio prestigio personal y profesional está en juego.
 - ❖ Si la empresa fracasa se puede perder toda la inversión. Además se arriesga los bienes personales.
 - ❖ En lugar de tener un sueldo fijo, los ingresos están sujetos a las altas y bajas de la empresa.

- ❖ La libertad de tomar decisiones implica el deber de respaldarlas. Uno es responsable por cualquier cosa que salga mal.
- ❖ La presión de satisfacer a los clientes, pagar la nómina y satisfacer las demandas de los acreedores siempre existe.

5. CONFIGURACIÓN DEL PROYECTO: DE LA IDEA AL PRODUCTO.

Una vez que se tiene en claro lo que representa crear una empresa, los perfiles que debe tener el emprendedor y analizados los riesgos y recompensas que ello representa, el paso siguiente será transformar la idea en un producto llamado **Camas Ajustables** y luego llevar al mercado para su comercialización.

Es un producto que puede ser utilizado en los hogares como elemento de confort para el descanso diario de cualquier persona luego de unas jornadas de trabajo en las cuales se puede leer el periódico, una revista y mirar televisión con mayor comodidad de la que normalmente estamos acostumbrados. Este mismo producto puede ser utilizado por personas que padecen alguna enfermedad y que por este motivo no pueden moverse por sí solas, por lo que es necesario cada cierto tiempo cambiar de posición, la misma que pueden hacerlo por medio de controles electrónicos y mecánicos. La finalidad es ofrecer un producto que tenga un valor agregado al que normalmente se ofrece en el mercado actualmente, a un costo que pueda competir con los productos importados y de igual calidad.

6. ANÁLISIS FODA

6.1 FORTALEZAS

- ❖ Tenemos conocimiento del producto y sus bondades
- ❖ Capacidad técnica en la fabricación. Al tratarse de un producto metal-mecánico está en el campo del emprendedor.
- ❖ Existe la preparación administrativa y experiencia adecuada para poner en marcha el proyecto en sus diversas etapas.
- ❖ Podemos acceder al respaldo técnico de firmas que poseen gran conocimiento del producto.

6.2 DEBILIDADES

- ❖ Falta de diversificación del producto
- ❖ No disponer de instalaciones propias
- ❖ Al tratarse de nueva empresa no tiene reputación o posicionamiento de marca.
- ❖ La participación en el mercado parte de cero, por lo que se necesita hacer conocer el producto.
- ❖ El costo de fabricación del producto al comienzo será elevado por economía de escala y período de aprendizaje.
- ❖ Disponibilidad financiera. Los costos de promoción al comienzo son altos.

6.3 OPORTUNIDADES

- ❖ Existencia de nichos de mercado por falta de producto de fabricación nacional.
- ❖ La gente joven de clase alta busca estatus y confort. El producto tiene su valor agregado.
- ❖ La gente vive cada día más años por lo que necesita de un producto que le brinde comodidad y más descanso.
- ❖ La gente enferma no dispone de una persona que esté todo el tiempo junto a ella para cambios de posición.

6.4 AMENAZAS

- ❖ Entrada de nuevos competidores en el mercado.
- ❖ Inestabilidad económica del país

CAPITULO II

ANÁLISIS ESTRUCTURAL Y DEFINICIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL Y DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

1. AMBIENTE SOCIAL

En este trabajo pretendemos analizar un producto que pertenece al campo metal-mecánico como sector industrial, este campo es muy importante ya que el producto a fabricar y comercializar pertenece a la industria manufacturera al servicio de la humanidad, de esto podemos desprender que tiene un amplio potencial ya que está dirigido a todas las personas que por enfermedad o comodidad requieren, de un producto llamado “cama ajustable”, que dicho sea de paso puede ser utilizada en cualquier estrato social y económico de la sociedad.

2. AMBIENTE ECONOMICO

Este producto está dirigido a todas las personas que por enfermedad tienen que pasar acostadas en una cama y todas las personas que prefieren un estilo de vida donde buscan la comodidad y el confort. Sin embargo el costo del producto lo ubica en una clase económica media-alta y alta.

3. ANALISIS DE LA POSICION COMPETITIVA

Actualmente el producto es importado y si lo queremos conseguir localmente es bajo pedido, por esto es muy atractivo investigar sobre el tema y encontrar una fórmula electromecánica que nos permita ganar participación en el segmento de mercado de las camas ajustables. Es importante poner énfasis en la calidad del producto de tal manera que sus posibilidades frente a un importado se vean acortadas. La publicidad con énfasis en las ventajas que tiene el producto hará que se cree la necesidad ante los posibles clientes.

4. ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

4.1. AMENAZAS DE INGRESOS

Los competidores potenciales son los fabricantes de camas para hospitales y casas ó empresas importadoras. Al tratarse de un producto especial su fabricación no es masiva por lo que la estrategia competitiva estará basada en los costos, y ser líderes sobre la base de una alta segmentación.

4.1.1.ECONOMIAS DE ESCALA DEL PRODUCTO

En vista del costo que tiene el producto no se puede fabricar en forma masiva, por lo que su producción estará sujeta a la demanda y las necesarias para su exhibición y demostración, por lo que sus costos se verán afectados porque no se espera una producción a gran escala y como consecuencia una disminución de los mismos. Las

economías de escala en producción y comercialización son quizá las barreras clave para el ingreso en el sector industrial de las camas.

4.1.2. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO

El costo de las camas ajustables ha hecho que tenga un precio accesible a personas particulares como parte de su estatus o para una persona que sufre una enfermedad y que permanece en casa para su recuperación y las clínicas, no así a los hospitales que por su costo utilizan únicamente las camas mecánicas.

4.1.3. REQUISITOS DE CAPITAL

Para la fabricación de las camas ajustables es necesario hacer una inversión en partes y Componentes, las mismas que deben ser importadas por la imposibilidad de encontrar maquinaria local para su fabricación. Es necesario un capital importante para dar crédito al cliente, para formar inventarios y para cubrir pérdidas iniciales.

4.1.4. COSTOS CAMBIANTES

En países como el nuestro los costos son cambiantes por muchos motivos, uno de ellos la inflación que hace que permanentemente existan ajustes de precios lo que afecta definitivamente la demanda. El costo de una posible ayuda técnica o los costos al cambiar de proveedor dentro de las alternativas de mejoramiento en el diseño, hacen que el producto pueda tener un costo cambiante.

4.1.5. ACCESOS A LOS CANALES DE DISTRIBUCION

Los principales canales de distribución serán locales exclusivos situados en sitios estratégicos y visitas directas a los posibles clientes. Existen proveedores locales que son fabricantes y tienen sus propios canales de distribución por lo que la nueva empresa tiene que crear un canal de distribución completamente nuevo al ser las barreras muy altas.

4.1.6. DESVENTAJAS EN COSTOS INDEPENDIENTES DE LAS ECONOMIAS DE ESCALA.

A pesar que los costos y precios de las camas ajustables son accesibles para clínicas y personas de altos ingresos, el principal problema radica en que muchos de ellos prefieren importar directamente, o a través de fabricantes nacionales por lo que es importante desarrollar un producto con la mejor calidad y a precios competitivos de tal manera que pueda sustituir a los importados.

La curva de aprendizaje o de experiencia juega un papel importante en este caso por cuanto los costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere más experiencia en la elaboración del producto. Los costos bajan a medida que los trabajadores mejoran sus métodos y se vuelven más eficientes.

La experiencia es solo un nombre para ciertas clases de cambios tecnológicos y puede aplicarse también en este caso no únicamente a la producción sino también a la distribución, logística y otras funciones. La experiencia puede bajar costos en la comercialización.

Importante en este caso es empeñarse en reducir costos de la curva de aprendizaje.

4.1.7. POLITICA GUBERNAMENTAL

En el caso de camas ajustables no existe una política gubernamental directa de controlar los precios lo que no afecta definitivamente a un crecimiento sano del producto. El crecimiento lento del sector industrial limita la habilidad de éste para absorber nuevas empresas sin deprimir las ventas y los resultados operativos de las ya establecidas.

4.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

Las acciones para ganar mercado en este nivel son muy fuertes. Las compañías metal mecánicas no hacen grandes inversiones de dinero para este tipo de producto debido a que no tiene alta rotación, lo importante es estudiar alternativas de mercadeo para ser implementadas adecuada y oportunamente. La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente o de la garantía. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en la mejor posición.

4.2.1. GRAN NUMERO DE COMPETIDORES Ó IGUALMENTE EQUILIBRADOS.

En el Ecuador existen productos sustitutos directos mecánicos, pero fórmulas electromecánicas existen solamente importadas, pero si hacen pensar que al corto

plazo habrá grandes cantidades de competidores equilibrados. Al estar el sector industrial concentrado en pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza reactiva, y el líder puede imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios.

4.2.2. CRECIMIENTO LENTO EN EL SECTOR INDUSTRIAL.

El juego permanente de este sector industrial es tratar de ganar permanentemente puntos de participación de mercado lo cual es originado por el crecimiento lento del sector, esto hace que no haya la posibilidad de consumir recursos financieros y administrativos únicamente comparados con el ritmo del crecimiento del mercado metal mecánico, sino abre la posibilidad de invertir en estrategias que garanticen réditos y utilidades para la empresa.

4.2.3. COSTOS FIJOS ELEVADOS O DE ALMACENAMIENTO.

Un factor importante en los costos es la proporción de los costos fijos con relación al valor agregado y no los costos fijos como proporción de los costos totales. En nuestro caso la empresa por concepto de insumos no representa una parte importante del costo (alto valor agregado) lo cual permite no tener presiones para tratar de llevar su capacidad al punto de equilibrio para ser rentables. Una situación relacionada con los costos fijos elevados es aquella en la cual el artículo, una vez producido, es muy difícil o costoso de almacenar, en el caso que analizamos la producción estará directamente relacionada con la demanda lo cual evita pérdidas mayores por inventarios u otros factores.

4.2.4. FALTA DE DIFERENCIACION.

En el caso de nuestro producto; al no tener el poder de una marca es muy importante desarrollar programas de diferenciación por costos, calidad y servicio post venta que permita ganar mercado. Por otra parte, la diferenciación del producto crea capas de aislamiento contra la guerra competitiva, debido a que los compradores tienen preferencias y lealtad por proveedores en particular.

4.2.5. INCREMENTOS IMPORTANTES DE LA CAPACIDAD

No se debe perder la perspectiva de este negocio, en el sentido de que la capacidad de producción tiene que estar ligada a la demanda y los objetivos de venta deben ser totalmente reales para no generar grandes cantidades de mercadería que luego se liquidarán por debajo de los costos de producción y los consiguientes costos por inventarios.

4.2.6. COMPETIDORES DIVERSOS

Las estrategias tomadas por la compañía deben ser siempre meditadas y analizadas, ya que la adopción de una política errada de comercialización puede ser fatal. En el caso de camas ajustables existe posibilidades para generar mercado, tratando el tema del descanso y el confort ya que los pacientes buscan satisfacción a sus necesidades de salud. Esto hace que la rentabilidad sea importante y se maneje bajo esquemas y políticas preestablecidas sin poner en riesgo la misión de la compañía.

4.2.7. INTERESES ESTRATÉGICOS ELEVADOS

La empresa tiene un solo interés estratégico y es consolidarse como una compañía que brinda descanso y confort a personas necesitadas, por enfermedad o comodidad. La rivalidad en un sector industrial se vuelve aún más volátil si varias empresas tienen un gran interés en lograr el éxito. En el caso presente el interés principal es establecer una posición sólida en el mercado con credibilidad tecnológica en el área del confort y el descanso.

4.2.8. FUERTES BARRERAS DE SALIDA

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando estén ganando rendimientos bajos o incluso negativos sobre la inversión. Actualmente las personas cada día buscan lugares donde encontrar reposo y confort es por ello que existe la posibilidad de encontrar un nicho de mercado que puede ser explotado, para ello es necesario investigar las necesidades de los posibles clientes pensando siempre en la satisfacción de los mismos y de esta manera luchar con empresas que puedan tener ventajas competitivas.

4.3. PRECIOS DE LOS PRODUCTOS SUBSTITUTOS

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen productos sustitutos. Estos limitan los rendimientos

potenciales colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente. Las camas mecánicas son productos sustitutos cercanos que merecen máxima atención ya que son aquellos que están sujetos a tendencias que mejoran su desempeño y precio contra el producto por fabricar. La cama ajustable pertenece a un sector industrial cargado de productos sustitutos que pueden generar verdaderas guerras de precios ocasionando una gran presión ya que sacrifican sus utilidades con tal de ganar participación de mercado.

4.4. PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR

El comprador compete en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior ó más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos, todo a expensas de la rentabilidad de la industria. El poder del comprador en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras en comparación con el total de las ventas. En este caso es muy relevante el poder negociador del comprador ya que los precios establecidos para este tipo de producto son altos, por lo que el comprador puede ejercer una fuerte presión para conseguir precios lo más económico posibles, tomando en cuenta las condiciones de nuestro mercado.

Los volúmenes de compra están directamente relacionados con la demanda lo que reduce el riesgo de un sobre stock por presiones externas.

En el caso de las camas ajustables son parte importante dentro del costo de compra de la persona que busca comodidad y confort, que busque el mejor precio posible y por

consiguiente disminuyan los márgenes de utilidad. La inversión hacia campañas de publicidad y la generación de mercado en un principio necesitará mucho esfuerzo.

La parte esencial que es la materia prima se puede conseguir de diferentes proveedores lo que la relación de reducir costos por tener que cambiar de proveedor se aplica en este caso, especialmente al tratarse de un producto caro.

La empresa en un principio puede tener tasas de utilidades importantes si tratamos de bajar costos de diferentes maneras sin perjudicar la calidad y eficacia del producto.

Si los compradores están parcialmente integrados o planean una amenaza creíble de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación. El poder negociador está en manos de la empresa de las camas y cualquier plan amenazante de los compradores, canales de distribución, etc. son posibles.

Definitivamente; para hombres y mujeres, sanos y enfermos, la calidad del producto permite que el uso de las camas ajustables brinde comodidad y confort por lo que la relación costo – beneficio está de lado del producto en este caso.

Una de las preocupaciones de la futura empresa es dar a conocer a las personas de las ventajas de las camas ajustables; por esto se necesita de una buena publicidad, conocimiento de las ventajas del producto y el conocimiento técnico necesario

4.5. PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación en el sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.

En el caso nuestro el grupo de proveedores está concentrado en pocas empresas, existen pocos proveedores nacionales y muchos extranjeros. Los proveedores venden a clientes fragmentados, por lo general podrán ejercer una influencia considerable en los precios, en la calidad y en las condiciones de negociación.

Los proveedores de las partes están sujetos a la competencia de otros productos sustitutos por lo que los pedidos debe hacerse de manera especial tomando en cuenta costos, calidad y el mejoramiento continuo.

Los proveedores venden a diferentes sectores industriales y un sector particular como es el nuestro representa una fracción de las ventas por lo que los proveedores están inclinados a ejercer poder. Lo importante es convertirse en un cliente interesante de manera que se pueda conseguir precios razonables y ayuda en actividades tales como investigación, desarrollo y apoyo técnico.

La parte eléctrica es un insumo importante para el éxito del proceso de fabricación y para la calidad del producto. Esto aumenta el poder del proveedor cuando el insumo, como es el caso, no se puede almacenar mucho por el costo.

En el caso de camas ajustables, lo importante es pensar cada vez en un mejoramiento continuo en el diseño que probablemente puede resultar más económico lo que aumenta las opciones para enfrentar a un proveedor contra otro y de paso mejorar nuestros costos.

En el caso de una importación completa de camas el costo subiría especialmente por el transporte, lo que da una ventaja con relación a los productos nacionales. No se descarta una importación directa del producto lo que obliga a una optimización en costos.

5. ANALISIS DE ESTRATEGIAS DEL SECTOR

5.1 ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS.

Una estrategia competitiva se describe como el emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa. Las empresas han descubierto muchos métodos distintos para este fin, y la mejor estrategia para una empresa dada es, en última instancia, una construcción única que refleja sus circunstancias particulares. Sin embargo, a un nivel amplio, podemos identificar tres estrategias genéricas, internamente consistentes para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

- Liderazgo general en costos
- Diferenciación
- Enfoque o alta segmentación.

5.1.1 LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS.

El liderazgo en costos en camas ajustables requiere de la construcción eficiente del producto, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque la calidad y el servicio no pueden ser ignoradas para poder competir con productos nacionales e importados.

El objetivo es crear un producto no sustancialmente mejor que cualquier otro, pero si sencillo de fabricar y de bajo costo posible.

5.1.2.DIFERENCIACION

Este producto puede llegar a ser un producto diferenciador de la competencia ya que por su mecanismo de acción puede llegar a ser percibido en el mercado como algo nuevo. La idea de las camas ajustables es brindar a los pacientes y personas comodidad, elemento diferenciador de productos tradicionales, que puedan acomodarse en la posición que ellos deseen, en el momento preciso y sin la intervención de otra persona.

5.1.3. ENFOQUE DE ALTA SEGMENTACIÓN.

Este producto está dirigido a satisfacer comodidades que a veces no son tomadas muy en cuenta por las personas. Nuestra misión es captar este objetivo estratégico con mas

eficiencia que los competidores obteniendo la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de las personas que buscan el descanso y confort en casa.

5.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Examinaremos, enseguida, las estrategias principales de crecimiento intensivo.

5.2.1. ESTRATEGIAS DE PENETRACION EN EL MERCADO.

Posicionando el producto como funcional, cómodo, accesible en el precio, que ofrece confort donde una persona puede dormir, leer el periódico, mirar la televisión, conversar con otras personas de una manera cómoda y diferente.

5.2.2. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL MERCADO.

Se podría tratar de identificar grupos de usuarios potenciales en las áreas de ventas actuales cuyo interés pudiera estimularse para adquirir las camas ajustables. Una posibilidad sería visitar clínicas, lugares privados para ancianos, centros de rehabilitación. Campañas educativas sobre ventajas del uso del producto primero en hojas volantes, exhibición en locales comerciales importantes y canales masivos de comercialización. La nueva empresa podría ampliar la venta a otras ciudades del país.

5.2.3 ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DEL PRODUCTO.

Como siguiente paso se podría pensar en algunas posibilidades de desarrollo de nuevos productos. Se podría pensar en un crecimiento integral esto es mediante una integración regresiva, progresiva y horizontal. Adquirir negocios mayoristas o detallistas que venden productos de descanso. Sin embargo estas nuevas fuentes pueden no ser suficientes para alcanzar el nivel de ventas que se pretende, en cuyo caso la nueva empresa debe considerar movimientos de diversificación.

5.2.4. ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

El crecimiento de la diversificación se justifica cuando puede encontrarse buenas oportunidades fuera del negocio propuesto. La nueva empresa puede considerar tres tipos de diversificación. La nueva empresa podría buscar nuevos productos que tuvieran sinergia de mercadotecnia y/o tecnología con la línea de producto a desarrollar. La nueva empresa podría buscar nuevos productos que resulten atractivos para los clientes potenciales actuales. Por último, la nueva empresa podría buscar nuevos negocios no relacionados con la tecnología, productos o mercados actuales propuestos.

6. ANÁLISIS FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Conocimiento del producto como elemento diferenciador y su forma de comercializarlo.	Dependencia de políticas económicas, especialmente de la política arancelaria, y la posibilidad de una no-devaluación hace que el producto sea cada día más competitivo en precios con el mercado externo.
El costo del producto con relación al importado sería menor.	Dependencia de materias primas internacionales
Altos niveles de competencia lo que permitiría dar un buen servicio postventa.	Que la empresa no sea un cliente importante del grupo proveedor y su poder de negociación se vea limitado.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Componente de un sector de mercado en expansión no explotado localmente.	Cambios de políticas internas y externas
Posibilidad de crecimiento para la fabricación local y de esta manera sustituir a las importaciones.	Falta de controles para importar producto de menor calidad a menor precio. Competencia desleal

CAPITULO III

EL MERCADO

ESTUDIO DE MERCADO

1. DEFINICIÓN DEL PRODUCTO

La percepción de la cama ajustable como un producto de dormir sólo para los postrados o las personas de edad avanzada es equivocada. La idea de la cama ajustable es posicionarse como un producto para dormir, con tendencia para jóvenes y gente activa con estilo de vida. Las características de la estructura de las camas ajustables son: solidez, firmeza y una extra suspensión para la zona del cuerpo. Las camas tienen dos motores, uno para la zona de la cabeza y otro para la zona de los pies. Los motores son reversibles lo que permite al usuario cambiar las posiciones de la cabecera inmediatamente. Los soportes para los pies tienen la misma disponibilidad.

Como valor agregado del producto, la empresa hará un seguimiento periódico de sus clientes con respecto al funcionamiento del producto con la finalidad de brindar seguridad y confort con un servicio postventa garantizado.

2. OBJETIVO GENERAL

Posicionar las camas ajustables con tendencia para jóvenes y gente activa con estilo de vida.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN.

- ❖ Determinar la necesidad del producto dentro del mercado objetivo.
- ❖ Determinar el conocimiento de las personas sobre camas ajustables y sus beneficios.
- ❖ Determinar el grado de importancia que las personas la dan a la comodidad y al confort dentro de sus vidas.
- ❖ Determinar el grado de confianza del uso de las camas ajustables.
- ❖ Determinar la información que darán los usuarios sobre las encuestas.

4. METODOLOGÍA.

4.1 UNIVERSO.

Se define como universo (U) el conjunto de personas (N) que en un momento dado serán mis potenciales clientes. Por el momento nos centramos en la ciudad de Quito cuya población a partir de los datos censales de los años 1962- 1974 –1982-1990 con proyección al año 2000 –2001 2002 –2003 detallamos a continuación:

POBLACIÓN DE LA CAPITAL DEL ECUADOR

AÑOS CENSALES: 62-74-82-90 Y PROYECCIÓN AL 2000

QUITO URBANO(TABLA 3.1)

Provincia	Capital	Censo 1962	Censo 1974	Censo 1982	Censo 1990 (1)	Proyección 2000
Pichincha	Quito	362.111	625.721	918.674	1'187.242	1'633.103

(1) Población a 1990 Reconstruida por el INEC

FUENTE : INEC

PROYECCIÓN Y ELABORACIÓN: MARKOP

Para objeto de estudio tomaremos el área urbana de Quito

PROYECCIONES DE LA POBLACION DEL AÑO 2000 PARA EL AREA URBANA Y POR SEXO. 2001 –2003 PROYECCIONES DE LA POBLACIÓN TOTAL PARA EL AREA URBANA DE QUITO (TABLA 3.2)

Cantón	Proyecciones del año 2000			Proyecciones		
	Total	Hombres	Mujeres	2001	2002	2003
Quito Urbano	1'633.103	779.993	853.110	1'681.352	1'730.799	1'781.471

FUENTE: Resultados del V Censo de población- 1990- Población Reconstruida por el INEC. PROYECCIÓN Y ELABORACIÓN MARKOP

4.2. MERCADO OBJETIVO.

El tamaño de mercado o la demanda potencial de camas ajustables considerada es la población mayores de 40 años y de ambos sexos. También constituye población objetivo, aunque marginal, personas con problemas de salud que les obligue a permanecer en la cama. Para fines prácticos, a este tipo de demanda potencial no se cuantifica porque de hecho tiene una importancia marginal por el costo del producto en estudio.

En el cuadro a continuación mostramos una proyección de la población mayores de 40 años en adelante en la ciudad de Quito (TABLA 3.3)

GRUPOS DE EDAD	TOTAL
40-49 años	171.739
50-59 años	101.551
60 años y más	118.557
Total	391.847

FUENTE: INSTITUTO DE ESTADÍSTICAS Y CENSOS- INEC
PROYECCIÓN: MARKOP

Es importante clasificar a la población objetivo por estratos sociales (según su nivel de ingreso) clasificándole en niveles como clase alta, clase medio- medio, clase medio bajo y bajo. Es primordial ya que cada estrato tiene distinta capacidad de compra.

En el cuadro a continuación se muestra los niveles socioeconómicos de la ciudad de Quito (TABLA 3.4)

	Alto (AB) %	Medio Medio (C) %	Medio Bajo (D) %	Bajo (E) %
Quito	7.5	28	43	21.5
Mayores de 40	29.388	109.717	168.494	84.247

FUENTE: ESTUDIOS DE MARKOF 1999

ELABORACIÓN: MARCELO ALTAMIRANO

Si de la población descrita seleccionamos como mercado objetivo:

- ❖ Hombres y mujeres mayores de 40 años de niveles socioeconómicos clase Alto y Medio Alto (A B) con estilo de vida ubicados en la ciudad de Quito nuestro mercado objetivo es 29.388 personas.

4.3. TIPO DE INVESTIGACIÓN:

4.3.1. EXPLORATORIA DESCRIPTIVA

El número de personas que es el universo de la zona escogida es 29.388. De las cuales la presencia aproximada de un 10% de personas tiene las características investigadas.

La diferencia con el 10% corresponde al porcentaje de personas que no cumple con la

característica investigada. El margen de error pretendido es del 5%. Para este efecto se determina el tamaño de la muestra mediante fórmula para una encuesta con un universo conocido.

$$N = \frac{1}{\left(\frac{D^2}{p \cdot q}\right) + \left(\frac{1}{U}\right)}$$

donde:

N= Tamaño de la muestra

U= Universo

D= Margen de error

p= Porcentaje de personas que puede ser el mercado objetivo

q= 1-p Porcentaje de personas que no cumple con la característica investigada

$$N = \frac{1}{\left[\frac{5^2}{10 \cdot 90}\right] + \left[\frac{1}{29388}\right]}$$

N= 36

4.4. LUGAR DE LA ENCUESTA.

La encuesta se realizó en Quito a 36 personas mayores de 40 años profesionales y de negocios clase Alta y Medio Alto (A B)

Se lleva en forma personal y directa. La encuesta se presentan en el anexo 1.

5. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA

Al tratarse de un producto innovador y que actualmente no se comercializa en el país, no existe datos o estadísticas de compra anteriores. El método que se ha utilizado para la determinación de la demanda es el de encuestas de intenciones de compra. Su aplicación comienza con la selección de la unidad de análisis adecuada para cuantificar la intención de compra, las camas ajustables, siguiendo con la toma correcta de la encuesta por muestreo y finalizando con el análisis de los antecedentes recopilados. El peligro del método está en que depende mucho de las variables de contexto, y si estas son dinámicas, las condiciones imperantes pueden llegar a modificar la intención de compra de la unidad de análisis o quizás sus respuestas a las encuestas, aún cuando no afecte a la decisión, puede llevar a conclusiones diferentes¹.

Sobre la base del estudio de mercado se establece que el mercado potencial es de 29.388 personas, las ventas podrían alcanzar un 9,79% lo que representa 2.878. Según datos estadísticos de encuestas existe un 8,3% es decir 239 las personas que comprarían dentro del primer año lo que señala como posible demanda de 20 camas por mes. Un 16,7% es decir 480, las personas que comprarían dentro del segundo año, lo que se señala como posible demanda de 40 camas por mes. Hay un 33,3% es decir 959 las personas que comprarían dentro del tercer año lo que se estima como posible demanda de 80 camas por mes. Un 47,7% es decir aproximadamente 1200, las personas que compraría sobre los tres años lo que se espera es una posible demanda de 100 camas por mes. El comportamiento y la posible demanda para los próximos años y meses se muestran en el siguiente cuadro.

¹ Evaluación de proyectos, Nassir Sapag, Reinaldo Sapag, p. 96

**5.1. PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE LAS CAMAS AJUSTABLES
SEGÚN LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS (TABLA 3.5)**

AÑOS	PORCENTAJE DE ACEPTACIÓN	PROYECCIÓN DE DEMANDA ANUAL	PROYECCIÓN DE FABRICACIÓN X MES
0-1 año	8,3%	239 camas	20 camas al mes
1-2 años	16,7%	480 camas	40 camas al mes
2-3 años	33,3%	959 camas	80 camas al mes
sobre 3 años	41,7%	1.200 camas	100 camas al mes

FUENTE: ENCUESTAS RELIZADAS Y ESTUDIOS DE REVISTA EXPERTA EN NEGOCIOS DE MOBILIARIO(pfm)

ELABORACIÓN: MARCELO ALTAMIRANO

5.2 DATOS ADICIONALES DE LAS ENCUESTAS

- ❖ De las 36 encuestas el 63,9% tienen resistencia al precio, consideran alto por lo que sí hacen efectiva su compra será a crédito. El restante 36,1 % consideran que por las bondades y servicios que ofrece el producto su precio es justo.
- ❖ El 70% de las encuestas se inclinan por comprar camas dobles por comodidad servicio, independencia de los ocupantes, de tal manera que cada uno adopta la posición más adecuada.
- ❖ El 89,47% de los encuestados prefieren un colchón de resortes. El 10,53% prefieren un colchón de espuma, no así el de látex por su desconocimiento en el mercado.

- ❖ El colchón debe ser cómodo, duradero y que tenga garantía, son las características principales que solicita los encuestados.
- ❖ El 78% de los encuestados prefieren camas de madera con diseños y el 20% tipo metálicas y el restante otras.
- ❖ Los servicios que espera del distribuidor son asesoramiento, garantía y servicios.
- ❖ Las personas que por situación económica tienen un mejor deseo de compra son con un nivel de ingreso de 2500 dólares en adelante.
- ❖ Si analizamos por la edad, las personas con mayor posibilidad de compra son las que tienen más de cincuenta años.

5.3. ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

De los resultados obtenidos en las encuestas podemos deducir que nuestro mercado objetivo con mayor posibilidad de compra es las personas mayores de 50 años niveles socioeconómicos clase Alto y Medio Alto (A B) con estilo de vida, pues son personas que disponen de dinero para gasto de cosas nuevas y oportunas, buscan experiencias agradables, comodidad, conveniencia, acceso a algunos nuevos servicios, tienen tarjetas de crédito, son dueños de viviendas, disponen de carros nuevos y buscan formas de cuidar su salud por lo que su promedio y estilo de vida va en aumento. Las personas mayores de 40 años es un mercado interesante, son el futuro del mercado.

6. OFERTA DEL PRODUCTO

Existen en el mercado camas ajustables mecánicas las que normalmente se encuentra en los hospitales, se ha podido observar que algunas clínicas cuentan con camas eléctricas las mismas que han sido importadas o fabricadas bajo pedido en fábricas nacionales.

El riesgo que ingrese un competidor en el mercado en calidad de fabricante es posible, de igual manera el producto puede ser adquirido de manera importada, pero su costo es elevado, el precio en el país de origen, más costos de transporte e impuestos hace que el producto se convierta en un artículo de lujo, favoreciendo para la producción local.

En momentos actuales donde la globalización influye en los mercados, la empresa tendrá que manejar estrategias de mercadotecnia especiales para atención y servicio a los clientes.

7. DETERMINACION DEL PRECIO DE VENTA

Existen precios referenciales para el mercado americano que varían desde US \$ 750 a US \$ 1.500, existiendo camas especiales de mayor valor dependiendo del valor agregado y el tipo de colchón que vaya acompañado. Para objeto de nuestro estudio en los próximos cinco años se considera US \$ 985 un promedio del precio de venta.

Si partimos para el año 2001 con el precio de US \$ 900 y consideramos para los próximos años incrementos anuales de 3% en el precio (inflación estimada en los Estados Unidos) para poder ser competitivos y no quedar fuera del mercado tomando en

consideración que nuestro país entró en la dolarización y los precios tienen que irse reajustando al mercado americano podemos calcular el precio para un futuro.

7.1 PROYECCIÓN DEL PRECIO DE VENTA A CINCO AÑOS (TABLA 3.8)

AÑO	MEDIDA (CM)	PRECIO BASE (US \$)	CRECIMIENTO ANUAL (%)	PRECIO PROYECTADO (US \$)
2002	90X 200	900	3%	927
2003	90X 200	927	3%	955
2004	90X 200	955	3%	985
2005	90X 200	985	3%	1.015
2006	90X 200	1.015	3%	1.045

FUENTE: Premisas.

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano.

8. PROYECCION DE VENTAS

Como se menciona en el tamaño de mercado, el producto está enfocado a un sector específico. No se considera una posible venta a personas que por enfermedad han tenido que abandonar un hospital y retirarse a sus casas para una rehabilitación o con enfermedades graves que necesitan el recurso de una cama ajustable, nicho de mercado que lo dejamos como otra oportunidad. Consideramos como estrategia un crecimiento anual del 10 % para los próximos cinco de su funcionamiento si dejamos abiertas las posibilidades que pueden aparecer posibles competidores o dificultades de venta por ser producto nuevo y por su costo difícil de colocar en el mercado.

Para la proyección de ventas contamos con el precio referencial de una cama en los Estados Unidos de USD\$ 985 y las encuestas de intenciones de compra para los próximos cuatro años. Se estima que con el crecimiento mencionado por año para los próximos cinco, no es necesario hacer nuevas inversiones en maquinaria, equipos e instalaciones. La dotación de planta y la administrativa es la adecuada para la proyección esperada.

8.1 PROYECCIÓN DE VENTAS A CINCO AÑOS (TABLA 3.9)

	2002	2003	2004	2005	2006
Número de camas	240	264	292	321	353
Precio por cama US \$	985	985	985	985	985
TOTAL DE VENTAS	236.400	260.040	287.620	316.185	347.705

FUENTE: TABLA 3.7, TABLA 3.8

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano.

9. PLAN DE MERCADEO

9.1. RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadotecnia de la nueva Empresa “ El mundo del descanso” para el 2002 pretende hacerse conocer en el mercado y generar ventas. Esto se considera factible mediante publicidad, charlas, correo electrónico, artículos en revistas técnicas y no técnicas y esfuerzo personal por hacer conocer el producto.

9.2. SITUACIÓN DE MERCADOTECNIA ACTUAL

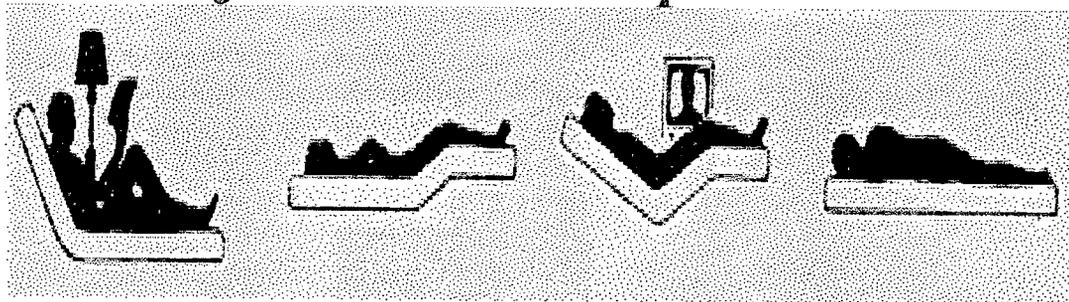
9.2.1. ANÁLISIS GENERAL.

En la actualidad la cama ajustable es un producto vendido en el mundo, sin embargo, en el Ecuador no se ha logrado su posicionamiento toda vez que las que se han vendido ha sido para clínicas y no para personas particulares. Por este hecho hay un mercado que se puede explotar tema de nuestra investigación, por lo que nos ha motivado realizar este plan de acción tendiente a iniciar las ventas de este producto.

9.2.2. ANÁLISIS DEL PRODUCTO.

La Cama ajustable es un producto para descansar y dormir. Su confort es lo más importante. Si nosotros pasamos la tercera parte de nuestra vida en la cama lo conveniente es buscar un producto donde el tiempo que pasamos en ella sea para disfrutar y no solamente un lugar al que debemos ir para cumplir con el ciclo de dormir. La nueva idea de la cama ajustable es que sirva para descansar, dormir y tenga como valor agregado el confort. El confort para leer, buscar la posición más cómoda, mirar televisión y remediar enfermedades como lo detallamos a continuación.

Su confort es lo más importante!



- ❖ Artritis.- Alivia la tensión y el stress de su cuello, los hombros, la espalda, su parte media e inferior y caderas por simplemente presionar un botón para cambiar el cuerpo de posición. No hay cura para la artritis pero a veces el "Confort es el mejor remedio" Cada pulgada en más o en menos es un diferente peso y presión en los diferentes músculos, nervios y huesos de su cuerpo. Simplemente pare donde se sienta más cómodo.

- ❖ Dolor de espalda.- Una cama ajustable puede hacer cinco cosas para su espalda lo que ninguna otra lo puede hacer.

La espalda baja.- Una posición que es recomendada actualmente como terapia para su espalda es: con sus piernas elevadas, rodillas dobladas y su espalda completamente plana. Esta posición permite una inclinación de la pelvis, pone la presión en otro sentido de la parte inferior de la espalda y ayuda a recobrar fuerza en los músculos de la parte inferior de la misma. A través de la elevación de sus piernas y dobladas sus rodillas usted puede sentir verdaderamente mover la parte baja de la espalda. Usted puede distribuir los pesos y presiones en sus vértebras que a su vez presionan sus nervios encontrando una posición más confortable y menos estresante. Todos los libros muestran al paciente elevadas sus piernas con una almohada o dobladas sus rodillas. Su objetivo es aliviar el estrés en la parte baja de la espalda.

Posición fetal.- Con una cama ajustable usted puede elevar su espalda y sus piernas y llegar a tener una posición fetal con sus rodillas dobladas y su cuerpo elevado y ligeramente ondulado dentro de ello. Esta posición libera la parte inferior de la espalda sobre el colchón, forzando a relajar y aliviar tensiones de cada día. El momento que eleva su espalda y sus piernas esta en una posición fetal.

Espalda levantada.- Con la espalda en alto hay menos presión en la parte baja de la espalda, cuello y en los hombros. Elimine esas almohadas extras.

- ❖ Sobre las 1001 posiciones. Cada vez al elevar la espalda o sus piernas usted esta suavemente reorganizando sus vértebras y cambiando la presión, ello ejerce en sus delicados nervios que pueden causar dolor. A veces justo una pulgada en otra dirección alivia el daño que causa el dolor.
- ❖ Ejercicio de la espalda extendida.- Cuando llegamos a envejecer el espacio entre cada vértebra a la larga disminuye $1/8$ lo que hace que sea menos flexible. Si nos paramos y caminamos nuestras vértebras son forzadas a cerrarse mas todavía. Si se tiene un dolor crónico de la espalda se piensa por estiramiento, pero si está acostado con la espalda extendida se siente en forma similar. Se recomienda iniciar el ejercicio partiendo de la posición horizontal y luego elevar su espalda y las piernas, hacer el juego de subir y bajar, esto le hace que sienta un completo aflojamiento desde el hueso cervical hasta el colon. Se sentirá un estiramiento entre cada vértebra, si se hace esto cada noche antes de dormir se sentirá maravilloso.
- ❖ Respiración. - Con la espalda en lo alto hay menos presión en sus costillas. Esto le da más espacio haciendo más fácil la respiración a sus pulmones. Puede hacer uso de una cama ajustable para quién tenga este problema.

- ❖ **Circulación.-** Una cama ajustable permite ayudar en la circulación cuando están elevadas sus piernas sobre el corazón. Esto es especialmente recomendado para varices, hinchazones de las piernas y calambres en los músculos. Las personas que sufren de problemas de varices son advertidas que deben elevar sus piernas sobre los niveles del corazón lo que permite que por la gravedad retorne más fácilmente la sangre al corazón.
- ❖ **Confort.-** Las camas ajustables están diseñadas para dar lo último en confort ya que permite la posición que desea haciendo que la tercera parte de su vida que lo pasa en la cama sea más placentera. Una cama ajustable es simplemente la pieza más confortable en el mundo del mueble. El usuario es el diseñador. Puede elevar la espalda o sus piernas sobre las 1001 posiciones con solo tocar con su dedo.
- ❖ **Lo que usted consigue en la misma cama.-** El usuario de una cama ajustable no necesariamente necesita salir obligatoriamente de la cama en la mañana. Se recomienda simplemente elevar su espalda y estará en la posición sentado lo que podrá realizar actividades como leer el periódico, escribir hasta desayunar sin moverse de ella con solo mover un botón.
- ❖ **El corazón.-** Elevando su espalda permite asistir con la gravedad a los músculos del corazón.
- ❖ **La cadera.-** En una cama plana el peso de su cuerpo está simplemente concentrado en las caderas. En una cama ajustable cuando se eleva un mínimo de cuatro pulgadas es el cuerpo completo el que soporta el peso.

9.2.3 COMPETENCIA.

Los principales competidores están segmentados en tres categorías:

- ❖ Camas normales.- Que son elaboradas por carpinteros y artesanos vendidas en almacenes o trabajadas bajo pedido por lo general son para dormir en una sola posición horizontal en la que no hablamos de confort.
- ❖ Camas hospitalarias.- Son las camas comunes que normalmente encontramos en estos centros de salud en su mayor parte mecánicas que son accionadas manualmente por una segunda persona para buscar la posición deseada.
- ❖ Camas ajustables importadas.- Existen de todos los tipos desde las más sencillas hasta las más sofisticadas que incluyen aparatos electrónicos. Su gran problema es el costo de transporte y su costo elevado.

9.2.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.

Las camas ajustables llegarán al consumidor final a través de canales de distribución directa como son los almacenes especializados, los mismos que deberán tener videos o afiches para hacer conocer las ventajas y usos del producto.

9.2.5 MACRO ENTORNO.

El producto se desenvolverá dentro del contexto de una recesión económica, que ha afectado el poder adquisitivo de los potenciales consumidores. Este hecho obliga a plantear estrategias de mercado para comercializar el producto lo que implica un margen restringido para la negociación.

9.2.6 MICRO ENTORNO

El aseguramiento de la demanda de 20 camas ajustables por mes para el primer año, se puede lograr si hacemos conocer el producto sus ventajas y si este viene acompañado de calidad, precio competitivo y servicio.

La oferta tiene inconveniente toda vez que se tiene que importar partes y su stock dependerá de la demanda de la que pueda llegar a concretarse.

9.2.7. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y ALTERNATIVAS MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Se necesita gente con conocimiento del producto para su comercialización	Potencial de mercado no explotado aún.	Precio del producto	Importación del producto a costos bajos
Usos diversos del producto. Sus ventajas con relación a otros productos.	Las personas cada día viven más años. Sector de mercado al que va enfocado el producto va en aumento.	El producto y la marca son desconocidos en el momento.	Productos normales con elementos complementarios que simulan las ventajas del producto, a precios reducidos
Efectividad comprobada.	Baja eficacia de los productos que se comercializan actualmente.	Desconocimiento de las ventajas del producto.	Amenazas de copias del producto.
Amplio estudio de sus efectos	Posible estabilidad económica del país		
Oportunidad de participación en el mercado	Venta libre		
	Personas Enfermas que necesitan hacer uso de este tipo de cama y personas con estilo de vida.		

9.2.8. OBJETIVOS

- ❖ El objetivo es vender 240 camas en el primer año. Esto implica unas ventas de US \$ 236.400 a un precio promedio de US \$ 985 dólares por cama.
- ❖ Todo esto se deberá realizar con una fuerte promoción para hacer conocer las ventajas del producto obteniendo de esta manera una participación del mercado.
- ❖ El 1% de las ventas será destinado a programas de promoción y educación.

9.2.9. ESTRATEGIAS DE MERCADOTECNIA

Las estrategias a ser utilizadas serán las siguientes:

- 1) Marketing directo.- Se ejecutará a través de revistas, periódicos, Internet en donde se ilustrará el producto, sobre el cual se encontrará en persona de preferencia una chica elegante descansando. En la misma se describe los tamaños disponibles y el nombre de la empresa con la dirección, el teléfono, fax y correo electrónico.
- 2) Promociones.- La garantía del producto será el instrumento promocional importante.
- 3) Valores agregados.- Programas de educación visitas personales y folletos con información sobre las bondades del producto.

9.2.10. PLAN DE ACCIÓN

- ❖ Inversión en promoción: 1% de las ventas totales
- ❖ Canales: Almacenes de distribución directa de fábrica.

- ❖ Servicios: Visitas personales para información o servicios.
- ❖ Precio: Estrategia de descuento según el tipo de pago.
- ❖ Comunicaciones: Charlas, correo electrónico, publicidad y fotografías en revistas.
- ❖ Fuerza de ventas: Incentivos económicos por volumen de ventas.

10. GASTO DE VENTAS

- ❖ La idea de fijar un porcentaje de las ventas 3%, tiene sus ventajas. Primero, implica que los gastos de promoción variarán con lo que la compañía pueda “aportar”, de esta manera los gastos mantienen una relación estrecha con el movimiento de las ventas durante el ciclo del negocio. En segundo alienta a pensar en términos de la relación entre el costo de promoción, el precio de venta y el beneficio por unidad. En tercer término fomenta la estabilidad competitiva al grado que las empresas competidoras gastan aproximadamente el mismo porcentaje.
- ❖ Comisiones para el gerente del 2% sobre las ventas del primer año y 1% para los vendedores de esta manera motivan las ventas y los gastos va de acuerdo a las ventas.
- ❖ Servicio post-venta 1% que comprende visitas a clientes por servicio de mantenimiento, capacitación y nuevas demostraciones.
- ❖ Para la atención directa al cliente se contará con dos almacenes de venta directa los mismos que serán atendidos por una persona cada uno.

10.1. PROYECCIÓN DEL GASTO DE VENTAS (TABLA 3.10.)

	2002	2003	2004	2005	2006
	Miles de USD				
PROMOCIÓN DE VENTAS US \$ 1% de las ventas US \$	2,36	2,60	2,88	3,26	3,47
COMISIONES DEL GERENTE Y VENDEDORES (3% SOBRE LAS VENTAS)	7,09	7,80	8,63	9,49	10,43
SERVICIO POST-VENTA US \$ (1% sobre las ventas US \$	2,36	2,60	2,88	3,26	3,47
SUELDOS DE VENDEDORES (Almacenes)	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24
ARRIENDO DE ALMACENES	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
TOTAL GASTO DE VENTAS	20,85	22,04	23,43	24,84	26,41

FUENTE: ANEXO

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

11. CONTROLES DE SEGUIMIENTO

- 1) Control mensual de las ventas. Adicionalmente de ello se obtendrá la información mensual de la demanda para garantizar el abastecimiento de partes nacionales e importadas y el servicio al cliente en forma oportuna.
- 2) Control del gasto sobre la base de planeación de mercadeo y ventas.
- 3) Monitoreo del mercado y competidores

CAPITULO IV

ESTUDIO DE INGENIERIA

1. INTRODUCCIÓN

1.1. ¿QUE SON LAS CAMAS AJUSTABLES?.

Aparecen en el año de 1980 como un importante avance en la tecnología de los productos para dormir teniendo un crecimiento a lo ancho del mundo. Es una cama cuya base adopta determinadas posiciones de acuerdo al accionamiento de dos motores que son operados por el usuario por medio de circuitos de mando de acuerdo a su comodidad y necesidad; pueden ser posición de relax, mirar televisión, trabajar o hacer tareas en la cama, leer, tomar desayuno y dormir, como complemento se necesita un colchón que sea flexible de manera que se amolde a la forma asumida por la cama. En el caso de camas matrimoniales para comodidad de la pareja es aconsejable que sean dos camas independientes de preferencia 90 x 200 cm de tal manera que cada uno de sus ocupantes escoge la posición adecuada.

1.2. ¿ CÓMO FUNCIONAN LAS CAMAS AJUSTABLES?

La base de la cama debe ser rígida (madera, acrílico reforzado) esta dividida en cuatro partes que están unidos por bisagras que permiten el movimiento independiente una de otra, las mismas que son accionadas por dos motores de baja velocidad a través de mecanismos

metálicos los mismos que son controlados por microswich para las posiciones más baja y la mas alta de la cama.

El apoyo de la base de la cama es una estructura de hierro sobre la que se monta los motores y mecanismos que son accionados eléctricamente.

2. LOCALIZACIÓN DE LA PLANTA

La planta estará ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito al norte de la ciudad, el la calle los Perales N45-156, Sector Monteserrín.

El área del terreno donde se ubicará la empresa es de 500 m² con instalaciones de aproximadamente 400 m² de los cuales la empresa utilizará 150 m², un área de oficinas de 50m² y un área de exhibición de 25m².

Las instalaciones cuentan con servicios de agua potable, alcantarillado, energía eléctrica y teléfono.

3. TAMAÑO Y EQUIPAMIENTO DE LA PLANTA

3.1 TAMAÑO

La empresa tendrá una capacidad instalada para fabricar 20 camas mensuales, equivalente a 240 camas anuales dependiendo de la demanda de las condiciones del mercado. Este tamaño de planta podrá ser ampliado para cubrir las necesidades de fabricación hasta el año 2005.

3.2 EQUIPOS

La empresa dispondrá de los siguientes equipos:

3.2.1. MÁQUINAS, HERRAMIENTAS Y MUEBLES DE TALLER (TABLA 4.1)

CANT	DETALLE	PRECIO (US \$)
1	Soldadora centuri 220 Vol.	354
1	Compresor Rong Long 2hp	514
1	Amoladora	265
1	Taladro de pedestal de ½ HP	548
1	Esmeril de banco de ¼ HP	94
1	Taladro manual	55
1	Entenalla	40
1	Cortadora de materiales	280
1	Juego de herramientas Snapon	1.800
1	Armario para herramientas	50
1	Horno para pintura	1.200
	Total US \$	5.200

FUENTE: Anexo 2

ELABORADO POR : Marcelo Altamirano

El juego de herramientas consta de:

1 Juego de llaves completa en mm y pulg.

1 juego de brocas

1 calibrador

1 compás de interiores

1 compás de exteriores

1 juego de destornilladores

1 juego de limas

1 juego de martillos

3.2.2 MUEBLES Y EQUIPOS DE OFICINA TABLA (4.2.)

CANT	DETALLE	PRECIO (US \$)
1	Computador Presario 5000-5WV333	1.723,50
1	Teléfono	126,00
1	Equipo de telefax	320,00
5	Escritorios	1.500,00
2	Auxiliar de computadora	150,00
2	Archivador	200,00
1	Mesa de sesiones	400,00
6	Sillones	640,00
	Otros	1.000,00
	TOTAL US \$	6.059,00

FUENTE: Anexo 2

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

4. PROCESO DE FABRICACIÓN

4.1 DIAGRAMA DE FLUJO PARA FABRICACIÓN DE CAMAS AJUSTABLES

La gráfica de flujo de procesos a continuación descrito será los pasos que se deberán seguir en el proceso de fabricación:

Simbología utilizada



Inspección



Operación



Demora



Almacenamiento



Transporte

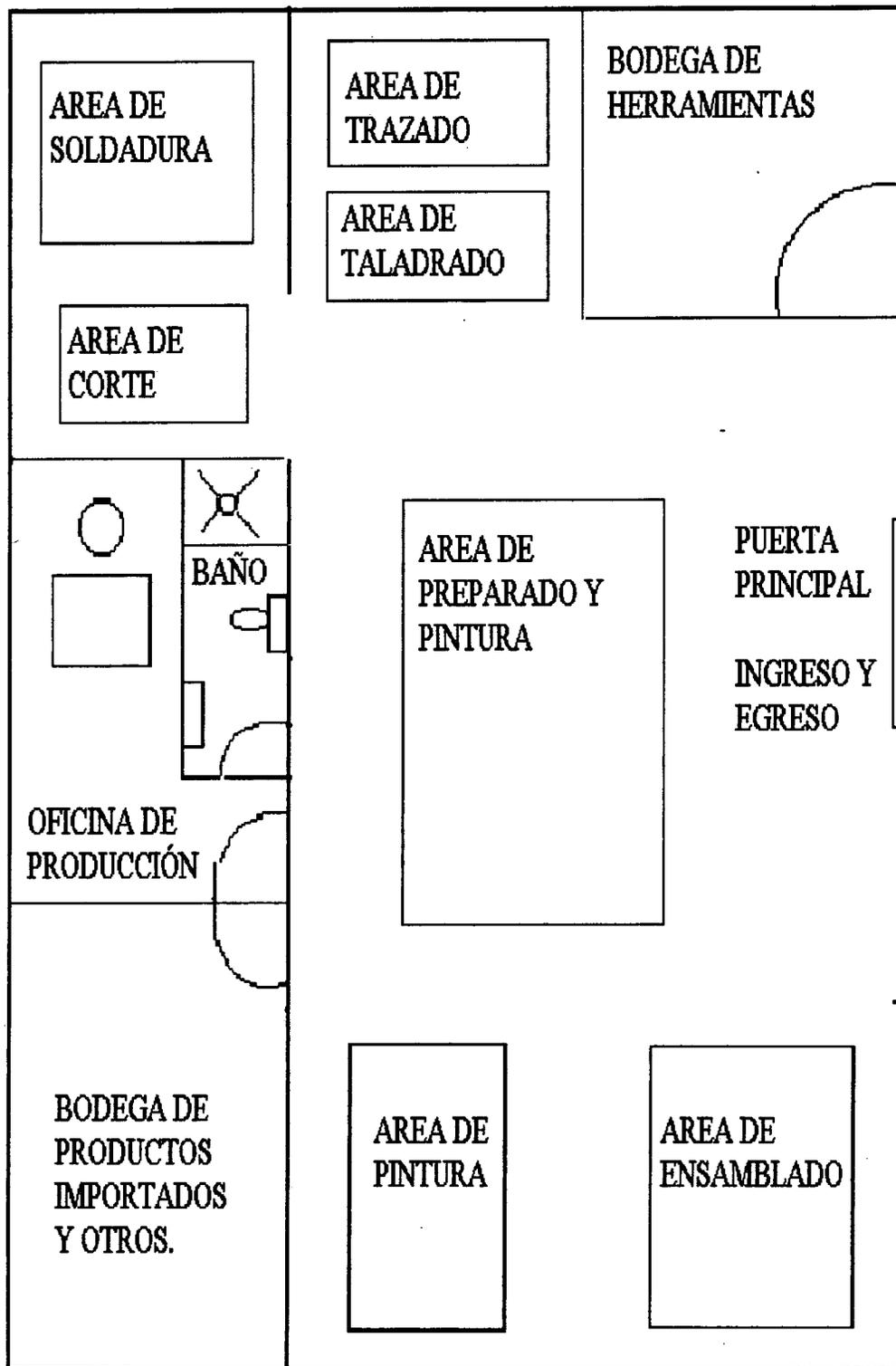
Diagrama de flujo para fabricación de camas ajustables

Símbolo	Descripción	Distancia
	Materia prima en el almacén	
	Vagón a la zona de cortadora	20mts
	Esperar en la cortadora (trazo y medidas)	
	cortar a tamaño las piezas	
	Vagón a la soldadora	3mts
	Inspección de medidas y formas	
	Soldar piezas	
	Transporte a la zona de taladrado	5 mts
	Inspección de medidas	
	Operación de taladrado	
	Transporte a la zona de preparación de pintura	5mts
	Operación de preparación de pintura	
	Inspección de preparación	

-  Operación de pintura
-  Transporte al horno de secado 5mts
-  Tiempo de secado
-  Transporte a la zona de ensamblado 3mts
-  Operación de ensamblado
-  Inspección de ensamblado
-  Transporte área de embalaje y etiquetado 3mts
-  Operación de embalaje y etiquetado

5 LAY OUT

5.1 Distribución de Taller



DISTRIBUCIÓN DE MÁQUINAS EN TALLER (GRAFICO)



6. ELEMENTOS DEL COSTO DE PRODUCCIÓN

6.1. MATERIA PRIMA (TABLA 4. 3)

La materia prima utilizada en el proceso de fabricación de las camas ajustables

mencionadas es el siguiente:

cant	Denominación	Unidad de Medida	Costo US \$
1	L Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	6mts	17,73
1	L Angulo de 3 x 3 x ¼	6mts	20,36
1	L Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	6mts	17,73
1	O Tubo de 2 ½ x 2mm	6mts	9,59
1	□ Tubo de 3 x 3/16	6mts	14,50
1	C perfil de 3 x 1 ½ x ¼	6mts	18,68
1	plancha de tool de 3/8	1	82,07
1	pletina 1 ¼ x 5/16	6mts	4,05
1	plancha de triples de 18mm	1	22,87
1	plancha de madera contra-chapada de 18 mm	1	35,00
1	plancha de espuma de 12 cm densidad 24	1	60,00
1	colchón de espuma de 15 cm densidad 24	1	80,00
2	motor reductores ½ HP	1	300,00

FUENTE: Anexo 2

ELABORADO POR Marcelo Altamirano

6.1.1. PREMISAS

Todos los costos están expresados en dólares

La tasa de incremento anual de los precios de la materia prima se considera del 5% para los productos importados de los Estados Unidos incluido un factor de seguridad, y de un 10% para los productos de compra local que en este momento viven un ajuste de precios por

motivo de la dolarización. En el caso de las camas existe una combinación de los dos por lo que se asume un 7% de incremento anual para los próximos 5 años.

Mantendremos un inventario final de materia prima en cada período de US \$ 4000 para los productos importados, para proteger a la empresa de posibles agotamientos de stock de los proveedores y demoras en las importaciones.

6.1.2. UTILIZACIÓN DE LA MATERIA PRIMA POR CADA CAMA AJUSTABLE

(TABLA 4.2)

Para el cálculo de las materias primas de las camas ajustables considera la medida de 90x 200 la más apropiada, utilizada por comodidad y funcionalidad.

Cant	Denominación	Medida (mts)	Costo US \$
2	Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	2	11,82
2	Angulo de 3 x 3 x ¼	1,20	10,85
4	Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	0,75	41,52
2	Tubo redondo de 2 ½ x 2mm	1	3,20
1	Tubo cuadrado de 3 x 3/16	1	2,41
2	Perfil C de 3 x 1 ½ x ¼	1	6,23
1	Plancha de tol de 3/8	½	41,03
1	Pletina de 1 ¼ x 5/16	1,20	1,00
1	Plancha de triples de 18mm	1	22,87
1	Plancha de madera contra-chapada de 18 mm	1	35,00
1	Plancha de espuma de 12 cm densidad 28	1	60,00
1	Colchón de espuma de 15 cm densidad 28	1	80,00
2	Motor reductores	1	300,00
	TOTAL US \$		615,00

FUENTE: Tabla 4.1

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.1.3. PROYECCIÓN DE PRECIOS DE LA MATERIA PRIMA (TABLA 4.3)

Denominación	Costo US\$ 2001	Costo US\$ 2002	Costo US\$ 2003	Costo US\$ 2004	Costo US\$ 2005	Costo US\$ 2006
Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	11,82	12,64	13,53	14,48	15,49	16,58
Angulo de 3 x 3 x ¼	10,85	11,60	12,42	13,29	14,22	15,21
Angulo de 2 ½ x 2 ½ x ¼	41,52	44,42	47,53	50,86	54,42	58,23
Tubo redondo de 2 ½ x 2mm	3,20	3,42	3,66	3,92	4,19	4,49
Tubo cuadrado de 3 x 3/16	2,41	2,58	2,75	2,95	3,15	3,38
Perfil C de 3 x 1 ½ x ¼	6,23	6,66	7,13	7,63	8,17	8,73
Plancha de tol de 3/8	41,03	43,90	46,97	50,26	53,78	57,54
Pletina de 1 ¼ x 5/16	1,00	1,07	1,14	1,22	1,31	1,40
Plancha de triples de 18mm	22,87	24,47	26,18	28,01	29,98	32,08
Plancha de madera contra-chapada de 18 mm	35,00	37,45	40,07	42,87	45,87	49,09
Plancha de espuma de 12 cm densidad 28	60,00	64,02	68,69	73,50	78,64	84,15
Colchón de espuma de 15 cm densidad 28	80,00	85,60	91,59	98,00	104,86	112,20
Motor reductores	300,00	321,00	343,47	367,51	393,23	420,76
TOTAL US \$	615,00	658,00	704,00	753,00	806,00	862,00

FUENTE: Tabla 4.1

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

0,2273

6.1.4. PROYECCIÓN ANUAL DE UTILIZACIÓN DE MATERIA PRIMA (TABLA 4.4)

	Costo unitario Por cama	Ventas anuales en unidades	Costo total
2002	658,00	240	157.920,00
2003	704,00	264	185.856,00
2004	753,00	292	219.876,00
2005	806,00	321	258.726,00
2006	862,00	353	339.586,00

FUENTE: Tabla 3.7 y Tabla 4.3

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.1.5. PROYECCIÓN DE COMPRAS DE MATERIA PRIMA (TABLA 4. 5)

	2002	2003	2004	2005	2006
Requerimientos US\$	157.920	185.856	219.876	258.726	339.586
-Inventario Inicial US\$		4.000	4.000	4.000	4.000
+Inventario Final US\$	4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
=COMPRAS US\$	161.920	185.856	219.876	258.726	339.586

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.2. MANO DE OBRA

6.2.1 MANO DE OBRA DIRECTA (TABLA 4.6)

El rubro de la mano de obra directa corresponde al salario de dos operarios y del asistente técnico cuyo desglose de sueldo se encuentra en el anexo #3.

Consideramos un incremento anual del 10% por este rubro.

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sueldo US\$		3.505,44	3.855,98	4.241,58	4.665,74	5.132,31
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Sueldo Final Proyectado US\$	3.505,44	3.855,98	4.241,58	4.665,74	5.132,31	5.645,54

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.2.2. MANO DE OBRA INDIRECTA(TABLA 4.7)

El rubro de mano de obra indirecta corresponde al salario del asistente de Ingeniería cuyo desglose de sueldo se encuentra en el anexo #3

Asistente Técnico

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Salario inicial (US\$)		2.280,60	2.508,60	2.759,52	3.035,47	3.390,02
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Salario final proy.(US\$)	2.280,60	2.508,65	2.759,31	3.035,34	3.339,02	3.672,70

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.2.3. PROYECCIÓN DE COSTOS DE MANO DE OBRA (TABLA 4.8)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Sueldo del obrero US\$	3.505,44	3.855,93	4.241,58	4.655,74	5.132,31	5.645,54
Sueldo del asistente US\$	2.280,60	2.508,65	2.759,31	3.035,34	3.339,00	3.672,70
Sueldo Final Proyectado US\$	5.786,04	6.364,58	7.000,89	7.691,08	8.471,31	9.318,24

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.3. GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN

6.3.1. MATERIALES INDIRECTOS

Para el proceso productivo se utilizarán los siguientes materiales indirectos:

Lijas para hierro

Diluyente

Pintura de fondo

Electrodos

Remaches

6.3.1.1 PREMISAS

Se considera la tasa de incremento anual de los materiales indirectos del 10%

El precio inicial por cada material es:

Lijas para hierro (unidades) US \$ 0,60

Diluyente (Galones) US \$ 3,50

Pintura de fondo (galones) US \$ 17,50

Pintura Acabado (Galones) US \$ 16,60

Electrodos (kilos) US \$ 1,70

Remaches (Kilos) US \$ 4,10

Mantendremos un inventario final de materiales indirectos de US\$ 240

6.3.1.2. UTILIZACIÓN DE LOS MATERIALES INDIRECTOS POR CADA CAMA AJUSTABLE (TABLA 4.7)

Medida de la Cama ajustable	Lijas	Diluyente	Pintura de fondo	Pintura acabado	Electrodos	Remaches
90 x200	2	2	1/2	1/2	1/2	1/2

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

**6.3.1.3. PROYECCIÓN DE PRECIOS DE LOS MATERIALES INDIRECTOS
(TABLA 4.8).**

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Lijas para hierro (unidades)	0,60	0,66	0,726	0,80	0,88	0,968
Diluyente (Galones)	3,50	3,85	4,235	4,66	5,12	5,63
Pintura de fondo (galones)	17,50	19,25	21,18	23,29	25,62	28,18
Pintura Acabado (Galones)	16,60	18,26	20,01	22,09	24,30	26,73
Electrodos (kilos)	1,70	1,87	2,06	2,26	2,49	2,74
Remaches (Kilos)	4,10	4,51	4,96	5,46	6,00	6,6
Embalaje	8,00	9,00	10,00	11,00	12,00	13,20

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

**6.3.1.4. PROYECCIÓN ANUAL DE UTILIZACIÓN DE MATERIALES
INDIRECTOS (TABLA 4.9)**

	2002	2003	2004	2005	2006
Lijas para hierro (unidades)	1,32	1,452	1,60	1,76	1,93
Diluyente (Galones)	7,70	8,47	9,31	10,25	11,28
Pintura de fondo (galones)	9,62	10,58	11,64	12,81	14,01
Pintura Acabado (Galones)	9,13	10,04	11,04	12,15	13,37
Electrodos (kilos)	0,935	1,03	1,13	1,24	1,36
Remaches (Kilos)	2,25	2,48	2,73	3,00	3,30
Embalaje	9,00	10,00	11,00	12,00	13,2
Costo x cama ajustable.	39,36	43,38	48,32	52,41	58,45
Ventas anuales en unidades	240,00	264,00	292,00	321,00	353,00
COSTO ANUAL US\$	9.446,00	11.452,32	14.109,44	16.823,61	20.632,85

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

**6.3.1.5. PROYECCIÓN DE COMPRAS DE MATERIALES INDIRECTOS
(TABLA 4.10).**

	2002	2003	2004	2005	2006
Requerimientos (US\$)	9.446,00	11.452,00	14.019,44	16.823,61	20.632,85
-Inventario Inicial (US\$)		240,00	240,00	240,00	240,00
+Inventario Final(US\$)	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
=COMPRAS (US\$)	9.686,00	11.452,00	14.019,44	16.823,61	20.632,85

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.3.1.6. DEPRECIACIÓN Y MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA Y

HERRAMIENTAS

Por este rubro la empresa incurre en un gasto que se describe a continuación:

CALCULO DE DEPRECIACIONES Y MANTENIMIENTO (VALOR DE ADQUISICION)	INVERSIONES			
	DEPRECIAC.	MANTENIM.	DEPREC.	MANT.
	Porcentaje		Miles USD	
COSTO DE PRODUCCION:				
SOLDADORA	10,00	12,70%	0,04	0,04
AMOLADORA	20,00	5,00%	0,05	0,01
TALADRO DE PEDESTAL	10,00	12,70%	0,05	0,07
ESMERIL	10,00	5,00%	0,01	0,00
CORTADORA Y ENTENALLA	20,00	5,00%	0,06	0,02
TALADRO MANUAL	20,00	5,00%	0,01	0,00
JUEGO DE HERRAMIENTAS	20,00	0,00%	0,36	0,00
ARMARIO	20,00	0,00%	0,01	0,00
COMPRESOR	10,00	15,00%	0,05	0,08
HORNO PARA PINTURA	10,00	10,00%	0,12	0,12
Subtotal			0,77	0,35
GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS				
MUEBLES Y ENSERES	20,00	3,00%	0,58	0,09
EQUIPOS DE OFICINA	20,00	10,00%	0,43	0,22
ROTULOS	20,00	0,00%	0,20	0,00
Subtotal			1,21	0,30
TOTAL			1,98	0,65

Por este rubro la empresa incurre en un gasto por depreciación de US \$ 0.77.

4.6.3.1.7. OTROS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN.

La empresa tiene otros gastos indirectos de fabricación por concepto de:

Energía eléctrica

Arriendo de talleres

Mantenimiento de maquinaria

6.3.1.7.1. PREMISAS

La tasa de incremento anual de los costos por estos rubros es del 10%

El costo inicial por este rubro es:

Energía eléctrica (1kw/h) US\$ 0,075 (anexo 4)

Arriendo de talleres US\$ 250 mensuales

Mantenimiento de maquinarias US\$ 350 anuales

6.3.1.7.2. PROYECCIÓN DEL COSTO DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA EN TALLERES (TABLA 4.11).

	2002	2003	2004	2005	2006
Costo Unitario (US\$)	2,063	2,268	2,490	2,745	3,02
Cantidad de camas(Unidades)	240	264	292	321	353
Costo anual por energía eléctrica US \$	495,12	598,75	727,08	881,15	1.066,06

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.3.1.7.3. PROYECCIÓN DEL COSTO POR ARRIENDO DE INSTALACIÓN DE TALLERES (TABLA 4.12).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arriendo anual inicial (US\$)		3.000	3.300	3.630	3.993	4.392
Tasa de incremento		10%	10%	10%	10%	10%
Arriendo anual proyectado. US\$	3.000	3.300	3.630	3.993	4.392	4.832

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

4.6.3.1.7.4. PROYECCIÓN DEL COSTO POR MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA (TABLA 4.13).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Mantenimiento anual inicial US\$		350,00	385,00	424,00	466,00	512,00
Tasa de incremento		10%	10%	10%	10%	10%
Mantenimiento anual proyectado US\$	350,00	385,00	424,00	466,00	512,00	563,00

FUENTE: Premisas

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.3.1.7.5. TOTAL DE OTROS GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PROYECTADO (TABLA 4.14).

	2002	2003	2004	2005	2006
Costo anual por energía eléctrica US \$	495,12	598,75	727,08	881,15	1.066,06
Arriendo anual proy. US\$	3.300,00	3.630,00	3.993,00	4.392,00	4.832,00
Mantenimiento anual proyectado US\$	385,00	424,00	466,00	512,00	563,00
Total otros GIF (US\$)	4.180,12	4.652,75	5.186,08	5785,15	6.461,06

FUENTE: Tablas 4.11- 4.12-4.13

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

6.3.2. TOTAL DE GASTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN PROYECTADO (TABLA 4.15).

	2002	2003	2004	2005	2006
Materiales indirectos (US\$)	9.686,00	11.452,00	14.019,44	16.823,61	20.632,85
Depreciación (US\$)	770,00	770,00	770,00	770,00	770,00
Otros GIF (US\$)	4.180,12	4.652,75	5.186,08	5785,15	6.461,06
Total de GIF (US\$)	14.636,12	16.847,75	19.975,52	23.378,76	27.863,91

FUENTE: Tablas 4.10- 4.14 ANEXO 2 -
ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

7. COSTO DE PRODUCCIÓN PROYECTADO EN US\$ (Tabla 4.16).

	2002	2003	2004	2005	2006
Materia prima directa (US\$)	161.920,00	185.856,00	219.876,00	258.726,00	339.586,00
Mano de obra directa (US\$)	6.364,58	7.000,89	7.691,08	8.471,31	9.318,24
Gastos indirectos de fabricación (US\$)	14.636,12	16.847,75	19.975,52	23.378,76	27.863,91
Costo de producción	182.920,70	209.704,64	247.542,60	290.676,07	376.768,15

FUENTE: Tablas 4.5 -4.6 -4.15
ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

8. ESTRATEGIA DE PRODUCCION

El objetivo más importante del sistema de producción es lograr la máxima contribución a la continuamente creciente satisfacción del cliente.

Un derivado de este objetivo primordial son las metas operativas de los sistemas de producción: entregar un producto de calidad suprema, a tiempo y al menor costo posible.

9.- COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

9.1. PLAN DE INVERSIONES

USD miles	Valor	%
ACTIVOS FIJOS NETOS		
Soldadora centuri 220 Vol.	0,354	1,0
Compresor Rong Long 2hp	0,514	1,5
Amoladora	0,265	0,8
Taladro de pedestal de ½ HP	0,548	1,6
Esmeril de banco de ¼ HP	0,094	0,3
Taladro manual	0,055	0,2
Entenalla	0,040	0,1
Cortadora de materiales	0,280	0,8
Juego de herramientas Sapon	1,800	5,3
Armario para herramientas	0,050	0,1
Horno para pintura	1,200	3,5
Computador Presario 5000-5WV333	1,723	5,0
Teléfono	0,126	0,4
Equipo de telefax	0,320	0,9
Escritorios	1,500	4,4
Auxiliar de computadora	0,150	0,4
Archivador	0,200	0,6
Mesa de sesiones	0,400	1,1
Sillones	0,640	1,9
Rótulos	1,000	2,9
SUBTOTAL	11,26	33,18
ACTIVOS DIFERIDOS		
Gastos preoperativos	11,12	32,76
Estudios varios	1,20	3,5
Intereses preoperativos	1,39	4,1
Otros(gastos de constitución)	1,00	2,9
Imprevistos	0,74	2,1
SUBTOTAL	15,44	45,49
ACTIVO CORRIENTE	7,24	21,33
INVERSION TOTAL	33,94	100

FUENTE: Tablas 4.1 -4.2

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

El monto total de inversiones que Mundo del Descanso tiene que ejecutar para cumplir el programa de producción corresponde a USD 33,94 miles, cuya estructura es el 33,17% en activos fijos, el 45,49% en activos diferidos y el restante 21,33% en capital de trabajo.

Los principales activos fijos comprenden un juego de herramientas completo que contiene llaves milimétricas y en pulgadas, destornilladores planos y de estrella en todos los tamaños, martillos de todo tipo, calibradores, playos y otros. Un horno de pintura para darle un mejor acabado al producto y un secado rápido. Una soldadora de corriente alterna para soldadura de algunas de las piezas. Un compresor para uso en lijadoras y pulidoras. Un taladro de pedestal para hacer las diferentes perforaciones. La inversión por un monto equivalente a USD 4,416 miles, que representa el 39,21% del total de activos fijos. A continuación se encuentran herramientas de menor valor por USD 0,734 miles, cuyo porcentaje comprende el 6,51 % de los activos fijos.

Como parte de los activos fijos de administración y ventas se encuentran una computadora, muebles, enseres y rótulos, cuya suma es USD 6,059miles.

Para proceder a analizar los activos diferidos, es necesario determinar el esquema de financiamiento, que de acuerdo a la disponibilidad de recursos por parte del accionista, es el siguiente:

Recursos propios:	USD 26,64 miles
Recursos terceros (crédito):	USD 7,3 miles

Total

USD 33,94 miles

Las condiciones del crédito contratado son las siguientes:

Monto: USD 7,3 miles

Plazo: 10 semestres

Período de gracia: 2 semestres

Tasa de interés: 19%

Forma de pago: cuotas sobre saldos

Se han efectuado las consultas necesarias a la institución financiera (Banco del Pichincha), que ha demostrado interés en financiar el proyecto de acuerdo a las condiciones descritas, para lo cual se deberá preñar las maquinarias, muebles y equipos que tiene un 154% de cobertura en garantías.

El crédito genera la siguiente tabla de amortización, que contiene el saldo de intereses y principal que cada semestre El Mundo del Descanso debe cancelar a la institución financiera:

CREDITO DE LARGO PLAZO				
MONTO INICIAL:		7,30		
PLAZO (SEMESTRES)		10,00		
GRACIA (SEMESTRES)		2,00		
INTERÉS NOMINAL SEMEST.		9,50%		
PERIODO	PRINCIPAL	INTERÉS	AMORTIZ.	CUOTA
1	7,30	0,69	0,00	0,69
2	7,30	0,69	0,00	0,69
3	7,30	0,69	0,91	1,61
4	6,39	0,61	0,91	1,52
5	5,48	0,52	0,91	1,43
6	4,56	0,43	0,91	1,35
7	3,65	0,35	0,91	1,26
8	2,74	0,26	0,91	1,17
9	1,83	0,17	0,91	1,09
10	0,91	0,09	0,91	1,00

La fase de instalación del proyecto se demora 12 meses (criterio conservador), que incluye la elaboración de estudio de mercado, identificación de maquinarias en las condiciones apropiadas para la producción, construcción del espacio físico, instalación de las maquinarias, período de pruebas y primeros despachos. En virtud que el financiamiento se contraría al inicio de la fase de inversiones, se prevé que dos cuotas de intereses (USD 0.6935 y 0.6935) venzan antes de la primera venta, por lo que se considera parte de los activos diferidos, como intereses preoperacionales (USD 1.39).

Adicionalmente, se contempla invertir en USD 11,12 miles en gastos preoperacionales, que corresponden a los gastos administrativos de la fase preoperativa, en virtud que durante la fase de instalación también se contratará a la Contadora-Secretaria y existirán gastos de oficina, movilización e imprevistos.

GASTOS DE ADMINISTRACION (gastos preoperativos)	(USD miles)
Remuneraciones	8,63
Gastos de oficina	0,16
Movilización y viáticos	0,00
Servicios	1,91
Imprevistos	0,63
Parcial	11,12

Para el cálculo del capital de trabajo (requerimiento de caja), se ha planificado que Mundo del Descanso maneje un fondo rotativo que le permita cubrir sus necesidades operacionales por un plazo de 7 días en virtud que se recibirá crédito de proveedores por treinta días y la producción se hará bajo pedido y previo un porcentaje de anticipo, que permite sobrellevar una política de crédito a clientes de 30 días para cancelar el saldo, período que permite a los clientes cancelar sus obligaciones con Mundo del Descanso. Cabe mencionar, que de acuerdo a la investigación de la oferta, el plazo previsto de crédito a clientes se encuentra dentro de los parámetros de mercado, por lo que si se determinara ventas a menor plazo, probablemente no se pueda colocar el producto. Para el cálculo del capital de trabajo, se utiliza los siguientes parámetros:

Consumo en el primer año:

Materias primas	162,920
Materiales indirectos	9,686
Suministros y servicios	0,495
Mano de obra directa	3,856
Mano de obra indirecta	2,509
Mantenimiento (activos fijos producción)	0,660
Subtotal	179,466

Consumo diario	0,748
Factor caja	45 días
Inventario inicial de materias primas	4,000
Capital de trabajo	7,24

10. PROGRAMA DE PRODUCCION Y VENTAS

De acuerdo al capítulo de mercado y el análisis de la capacidad instalada, la política de producción y precios proyectada para Mundo del Descanso es el siguiente:

	2002	2003	2004	2005	2006
Número de camas (producción)	240	264	292	321	353
Precio por cama US\$	985	985	985	985	985
TOTAL DE VENTAS(Miles de US\$	236,400	260,040	287,620	316,185	347,705

FUENTE: TABLA 3.7, TABLA 3.8
ELABORADO POR: Marcelo Altamirano.

Se ha considerado la venta de 240 camas para el año con un precio de mercado de US\$ 985 para dar un total de 236,400 miles de dólares. Se estima un crecimiento del 10% en el primer año. Es un porcentaje conservador que permite que el precio de venta sea de USD \$ 985 para los próximos 5 años considerando que en el futuro a causa de la dolarización del país los precios deben mantenerse de lo contrario podemos salir del mercado. Para el segundo año las ventas se estiman 264 camas con un total de ventas de US\$ 260,4 miles de dólares. Para el tercer año las ventas se estiman 292 camas con un total de ventas de US\$ 287,620 miles de dólares. Para el cuarto año las ventas se estiman 321

camas con un total de ventas de US\$ 316,185 miles de dólares. Para el quinto año las ventas se estiman 353 camas con un total de ventas de US\$ 347,705 miles de dólares. Demanda que se puede cubrir con la capacidad de producción proyectada.

CAPITULO V

LA ORGANIZACIÓN PARA LA FASE DE OPERACIÓN DEL PROYECTO

1. ASPECTOS ORGANIZACIONALES

1.1. ORGANIZACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

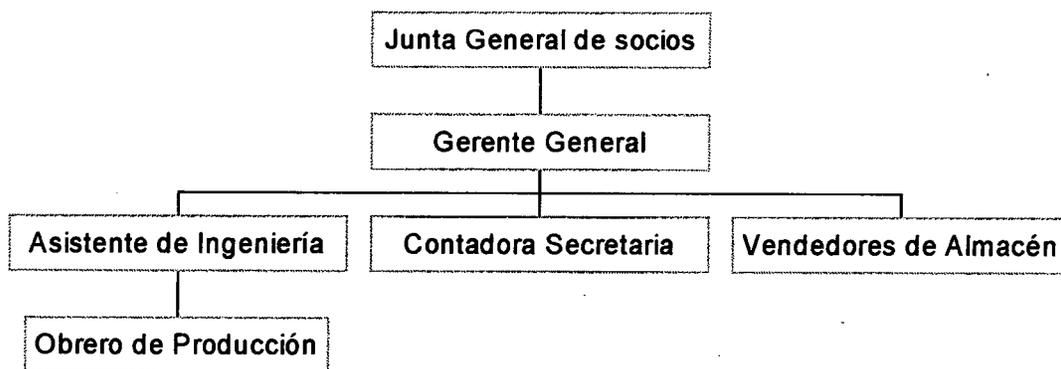
Contar con un equipo humano capaz de llevar a cabo con garantías el proyecto de las camas ajustables es el principal objetivo de la nueva empresa. Definir las necesidades de personal que va a requerir la empresa tanto en funciones directivas como en los puestos de línea básicas para un normal desenvolvimiento de la empresa y fundamental para un buen comienzo. La fabricación, la comercialización, la ingeniería, la contabilidad, las compras y el personal será las funciones principales de esta empresa de producción.

La empresa “**EL MUNDO DEL DESCANSO**” estará compuesto por cuatro socios, un gerente, un asistente de ingeniería, una contadora- secretaria , un técnico electromecánico y dos personas para atención en dos almacenes que serán los puntos de ventas directa.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Representa el esquema básico de la organización que permite conocer las diferentes unidades administrativas con sus respectivas direcciones y relaciones de dependencia.

ORGANIGRAMA (GRAFICO 5.1)



Las funciones de los cargos son las siguientes:

LA JUNTA GENERAL

Conformada por cuatro socios, encargada de toma de decisiones estratégicas y dictar políticas generales de la empresa.

GERENCIA GENERAL

El Gerente General será elegido por la Junta General de accionistas por un período de tres (3) años.

REQUISITOS: Para ser elegido Gerente General no se requiere ser accionista de la compañía.

REPORTA: a la Junta General de accionistas.

PRINCIPALES FUNCIONES:

DIRIGIR LA EMPRESA

Representa el tiempo empleado en coordinar las funciones entre todos los departamentos y velar por todos los procesos establecidos

NEGOCIAR CON LAS ENTIDADES FINANCIERAS

Representa el tiempo requerido en la negociación de fuentes de recursos, pagos y trámites con las entidades financieras.

IDENTIFICAR Y ANALIZAR TENDENCIAS ECONOMICAS, POLITICAS Y SOCIALES

Representa el tiempo empleado en la investigación, estudios, análisis y capacitación del impacto de las tendencias económicas, políticas y sociales en el entorno de la empresa.

CONTROLAR INGRESOS DE DINERO

Representa el tiempo empleado en verificar el dinero (efectivo y cheques) que justifican las cobranzas realizadas de clientes. Mantener la custodia de los cheques post -fechados.

AUTORIZAR PAGOS

Representa el tiempo empleado en la revisión, control y autorización de pedidos de fondos de acuerdo al flujo de fondos, y los presupuestos de gastos aprobados.

CONTROLAR Y AUDITAR LOS ROLES DE PAGO

Representa el tiempo empleado en la validación de los roles de pago

DESARROLLAR PRESUPUESTOS

Representa el tiempo empleado en planificar, consolidar, controlar y evaluar el presupuesto de gastos e inversiones de la empresa.

EVALUAR Y DISEÑAR LA ESTRUCTURA DE CAPITAL

Representa el tiempo empleado en el análisis, evaluación y definición de las políticas adecuadas de endeudamiento y de estructura del patrimonio, con el objetivo de maximizar los beneficios económicos de la empresa.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES COLECTIVAS Y/O EVENTUALES

- Liderar las juntas generales de accionistas
- Realizar las actividades inherentes a la Gerencia General descritas en los estatutos de la compañía
- Contratar funcionarios

SECRETARIA – CONTADORA

REQUISITOS:

- Profesional en ciencias contables.
- Experiencia mínima de un año en Contabilidad.

REPORTA: al Gerente General

PRINCIPALES FUNCIONES:

PROCESAR TRANSACCIONES FINANCIERAS Y CONTABLES

Representa el tiempo empleado en procesar, actualizar y cuadrar las operaciones contables de la empresa para generar los estados financieros oportunos y confiables. Esta actividad incluye:

- Analizar y validar transacciones de cobranzas
- Analizar y validar transacciones de ventas
- Analizar y validar transacciones de nómina
- Analizar y validar transacciones de bancos
- Procesar transacciones de inventarios y costos
- Procesar transacciones de activos fijos
- Procesar transacciones generales
- Cerrar libros

REPORTAR LA INFORMACION FINANCIERA Y CONTABLE

Representa el tiempo empleado en proveer de la información financiera requerida por miembros tanto del interior como del exterior de la empresa.

MANEJAR IMPUESTOS

Representa el tiempo empleado en las siguientes tareas:

- Asegurar el cumplimiento de impuestos
- Planificar estrategias para impuestos
- Manejar controversias de impuestos
- Informar a la gerencia sobre el pago de impuestos.

ADMINISTRAR RECURSOS FINANCIEROS

Representa el tiempo empleado en actividades de apoyo a la administración de los recursos financieros de la empresa mediante las siguientes actividades:

- Cumplimiento oportuno y confiable de los estados financieros
- Colaborar en el manejo del riesgo financiero de la empresa con el entorno económico que incluye: clientes, proveedores, competidores etc.
- Vigilar el adecuado funcionamiento de los controles internos

MANEJAR ADQUISICIONES Y REDIFINICIONES DE ACTIVOS FIJOS

Representa el tiempo empleado en la administración de los activos fijos de la empresa.

Incluye las siguientes tareas:

- Canalizar los pedidos de fondos para adquisiciones de activos fijos.
- Realizar ingresos contables de activos fijos,
- Registrar cambios y bajas de activos fijos
- Coordinar la toma física de activos fijos.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES COLECTIVAS Y/O EVENTUALES

- Coordinar tomas físicas de inventarios.
- Atender a auditoría externa
- Atender fiscalizaciones
- Colaborar en las mejoras procesos y sistemas

REALIZAR ACTIVIDADES GENERICAS

Representa el tiempo empleado en realizar las siguientes actividades genéricas definidas en el anexo que contiene el glosario de actividades, estas incluyen:

- Archivar y custodiar documentos
- Asistir a cursos, seminarios y eventos
- Comunicaciones

- Participar en reuniones y comités en calidad de secretaria.

ASISTENTE DE INGENIERÍA

REQUISITOS:

- Estudiante o Egresado en Ingeniería Mecánica.
- Persona con habilidad en relaciones humanas.
- Conocimientos sobre procesos utilizados en la planta.

REPORTA: al Gerente General

PRINCIPALES FUNCIONES:

PLANIFICAR LA PRODUCCIÓN

Representa el tiempo empleado para planificar la producción .

PLANIFICAR LOS RECURSOS DE MANUFACTURA

Representa el tiempo empleado para planificar y documentar todos los recursos de manufactura (mano de obra, gastos de fabricación, maquinarias, etc.) con el propósito de cumplir con el plan de producción.

REALIZAR EL CALENDARIO SEMANAL DE PRODUCCION

Representa el tiempo empleado en realizar y documentar el plan semanal de producción.

PLANIFICAR COMPRAS DE MATERIALES Y SUMINISTROS DE PRODUCCIÓN.

Representa el tiempo empleado en planificar las compras de materiales y suministros para la producción.

DESARROLLAR NUEVOS PRODUCTOS Y PLANES

Representa el tiempo empleado en desarrollar los nuevos productos definidos y autorizados con el Gerente General .

DESARROLLAR MEJORAS A PRODUCTOS EXISTENTES

Representa el tiempo empleado en desarrollar los cambios y mejoras a productos existentes definidos y autorizados con el Gerente General.

ELIMINAR PROBLEMAS DE CALIDAD

Representa el tiempo empleado en resolver y planificar soluciones a los problemas de calidad en coordinación con el Gerente General

DESARROLLAR EL PROTOTIPO DEL PROCESO PRODUCTIVO

Representa el tiempo empleado en desarrollar, actualizar y/o documentar los prototipos del proceso productivo, para cada uno de los productos fabricados.

MONITOREAR Y CONTROLAR STATUS DE LAS ORDENES DE PRODUCCIÓN

Representa el tiempo empleado en realizar el monitoreo o control del cumplimiento de los planes de producción de acuerdo al calendario establecido, y bajo los estándares de calidad definidos en el proceso productivo.

MONITOREAR Y CONTROLAR LOS INVENTARIOS

Representa el tiempo empleado en realizar el monitoreo y control de los stocks de inventarios, para asegurar el cumplimiento de los requerimientos de ventas, así como también los requerimientos de materiales y suministros para cumplir con los planes de producción.

PLANIFICAR Y REALIZAR EL MANTENIMIENTO DE LA MAQUINARIA

Representa el tiempo empleado en la planificación y ejecución del mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria de planta, basándose en el calendario de producción, a través de las órdenes de trabajo.

Esta actividad incluye la realización del plan de compras de repuestos, herramientas y otros accesorios necesarios para el proceso productivo

MONITOREAR Y CONTROLAR EL PROCESO DE DISTRIBUCIÓN

Representa el tiempo empleado en realizar el monitoreo y control del cumplimiento de los despachos a clientes.

OBRERO DEL AREA DE PRODUCCIÓN

REQUISITOS:

- Estudios secundarios técnicos.
- Experiencia en procesos de producción.

REPORTA: al Asistente Técnico

PRINCIPALES FUNCIONES:

HACER EL PRODUCTO

Representa el tiempo empleado en fabricar los productos de acuerdo a las órdenes de producción y al proceso productivo establecido.

EMPACAR EL PRODUCTO

Representa el tiempo empleado en empacar y embalar los productos terminados, de tal manera que estén listos para la entrega final al cliente.

LIMPIAR Y PREPARAR LAS MAQUINARIAS DE PRODUCCION

Representa el tiempo empleado en realizar la limpieza, sanitización y preparación de las maquinarias del proceso productivo, de acuerdo a las normas de aseguramiento de la calidad.

PARTICIPAR EN ACTIVIDADES COLECTIVAS Y/O EVENTUALES

- Mantenimiento y cuidado de las Instalaciones
- Asistir a reuniones de capacitación de personal

VENEDORES DE ALMACEN

REQUISITOS:

- Título de bachiller
- Experiencia en ventas indispensable.

REPORTA: al Gerente General

PRINCIPALES FUNCIONES:

REALIZAR LA GESTIÓN DE VENTAS Y COBRANZAS

- Representa el tiempo empleado en realizar las labores de ventas y cobranzas a los clientes en los locales de la empresa.

REALIZAR ACTIVIDADES GENERICAS

Representa el tiempo empleado en realizar las siguientes actividades genéricas, estas incluyen:

- Asistir a cursos, seminarios y eventos
- Comunicaciones

1.2. GASTOS ADMINISTRATIVOS

1.2.1. PREMISAS

Tenemos los siguientes rubros

Salarios administrativos

Depreciación de equipos y muebles de oficinas.

Arriendo de oficinas

Utiles de oficinas

Amortizaciones

Servicios

Otros gastos

SALARIOS ADMINISTRATIVOS

Del anexo 2 partimos con salarios iniciales para el personal administrativo.

La tasa de incremento de estos salarios es del 10%

1.2.2. PROYECCIÓN DE SALARIOS ADMINISTRATIVOS(TABLA 5.1.)

Gerente

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Salario inicial (US\$)		3.564	3.920,40	4.312,44	4.743,68	5.218,05
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Salario final proy.(US\$)	3.564,00	3.920,40	4.312,44	4.743,68	5.218,05	5.739,85

FUENTE: PREMISAS Y ANEXO 3

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

Secretaria – Contadora

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Salario inicial (US\$)		2.921,53	3.213,68	3.535,05	3.888,56	4.277,41
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Salario final proy.(US\$)	2.921,53	3.213,68	3.535,05	3.888,55	4.277,41	4.705,15

FUENTE: PREMISAS Y ANEXO 3

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

1.2.3. TOTAL DE GASTOS SALARIOS ADMINISTRATIVOS

Total de Gastos administrativos Proyectados. (US\$)	6.485,53	7.134,08	7.847,50	8.632,23	9.495,46	10.445,00
--	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	------------------

1.2.4. DEPRECIACIONES

Por depreciaciones de máquinas y equipos de oficina tenemos un valor de US\$ 970 (Anexo 5).

1.2.5. ARRIENDO DE OFICINAS

Por arriendo de oficinas la empresa pagará la cantidad de US\$ 80 mensuales.

1.2.6. PROYECCIÓN DE ARRIENDO DE OFICINAS (TABLA 5.2)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Arriendo anual inicial (US\$)		960,00	1056,00	1161,06	1277,76	1405,54
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Arriendo anual proy.(US\$)	960,00	1.056,00	1.161,06	1.277,76	1.405,54	1.546,09

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

1.2.7. UTILES DE OFICINA

Por útiles de oficina la empresa gastará la cantidad de US\$ 10 mensuales.

Se considera un incremento a una tasa del 10% anual.

1.2.8. PROYECCIÓN DE GASTOS DE ÚTILES DE OFICINA (TABLA 5.3).

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inicial (US\$)		120,00	132,00	145,20	159,72	175,69
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Gasto anual proy. (US\$)	120,00	132,00	145,20	160,00	175,69	193,26

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

1.2.9. AMORTIZACIONES

Se amortizará los gastos de la constitución de la Compañía que ascienden a US\$ 1000, en 5 años, a razón de US\$ 200 anuales.

1.2.10. SERVICIOS

Se considera en esta cuenta como gastos adicionales energía eléctrica de oficinas, internet, teléfono y agua. Para cubrir estos gastos disponemos de US\$ 120 mensuales para el año 2001, con un incremento del 10% anual.

1.2.11. PROYECCIÓN DE SERVICIOS (TABLA 5.4)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inicial (US\$)	1.440	1.440	1.584	1.742,40	1.916,64	2.108,30
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Gasto anual proy. (US\$)	1.440	1.584	1.742,40	1.916,64	2.108,30	2.319,13

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

1.2.12. OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS

Dentro de estos gastos están comprendidos aquellos por capacitación del gerente, asistente en aspectos técnicos, mantenimiento de muebles y equipos de oficina.

Se estima la cantidad de US\$ 40 mensuales.

Se considera un incremento del 10% anual

1.2.13. PROYECCIÓN DE OTROS GASTOS ADMINISTRATIVOS (TABLA 5.5)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Inicial (US\$)		480,00	528,00	580,00	638,00	702,00
Incremento anual		10%	10%	10%	10%	10%
Gasto anual proy. (US\$)	480,00	528,00	580,00	638,00	702,00	772,00

FUENTE: PREMISAS

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

1.2.14. TOTAL DE GASTOS ADMINISTRATIVOS PROYECTADOS (TABLA 5.6)

	2002	2003	2004	2005	2006
Salarios (US\$)	7.134,08	7.847,50	8.632,23	9.495,46	10.445,00
Depreciaciones(US\$)	970,00	970,00	970,00	970,00	970,00
Arriendos	1.056,00	1.161,06	1.277,76	1.405,54	1.546,09
Utiles de Oficina	132,00	145,20	160,00	175,69	193,26
Amortizaciones	200,00	200,00	200,00	200,00	200,00
Servicios	1.584,00	1.742,40	1.916,70	2.108,30	2.319,13
Otros G. Administrativos (US\$).	528,00	580,00	638,00	702,00	772,00
Gasto anual proy. (US\$)	11.604,08	12.644,74	13.794,00	15057,00	16.445,48

FUENTE: PREMISAS Y ANEXO 2

ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

2. PLAN ESTRATÉGICO

MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA

MISIÓN DE EL MUNDO DEL DESCANSO

“ Satisfacer siempre las necesidades y expectativas de nuestros clientes en comodidad y descanso, mediante la presentación e innovación de productos de la mejor calidad, cuenta con personal capacitado con niveles de rentabilidad y productividad que permitan una retribución justa a sus accionistas y colaboradores”.

VISIÓN

Mundo del descanso será una empresa líder en el mercado, de reconocido prestigio, confianza y credibilidad por la calidad de sus productos.

Mundo del descanso: se caracterizará por ser una empresa en desarrollo y mejoramiento continuo; por su flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno y demandas de sus clientes; por el trabajo en equipo, preocupación permanente para lograr la satisfacción laboral de su personal, disponiendo así de recursos humanos capacitados, motivados y comprometidos con la compañía.

VALORES CORPORATIVOS

Ética

Disciplina

Responsabilidad

Respeto

Trabajo en equipo

Comunicación efectiva

Innovación

Capacitación

Productividad

Compromiso con la organización.

OBJETIVOS

Incremento anual de la producción

Aumento anual del volumen de ventas

Disminuir significativamente los costos operacionales

Mejorar la efectividad y eficiencia en la gestión

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes

ESTRATEGIAS

Optimizar procesos

Mejorar la maquinaria

Capacitar a los trabajadores

Ampliar cobertura de promoción y ventas a nivel nacional

Desarrollar y lanzar nuevos productos

Implantar un programa de calidad total

Establecer indicadores de medición

Implantar en todos los niveles un sistema de remuneración variable.

ANÁLISIS FODA DE LA EMPRESA

FORTALEZAS

Conocimiento de la tecnología ,usos y beneficios del producto.

Entrar al mercado local con un producto nuevo que se comercializa mercados extranjeros.

La maquinaria utilizada en la fabricación son de uso universal por lo que se puede utilizar para otros nuevos productos

Se puede conseguir el respaldo técnico de firmas internacionales que tienen conocimiento sobre el producto.

DEBILIDADES

Alto costo del producto

Falta de conocimiento del producto por parte del mercado consumidor.

Falta de diversificación de productos.

OPORTUNIDADES

Ampliación del mercado a nivel nacional

La gente en el momento actual busca invertir en productos que le de comodidad y servicios.

AMENAZAS

Entrada de nuevos competidores en el mercado

Inestabilidad económica del país por lo que los precios cambian continuamente.

3. ASUNTOS LEGALES

CONSTITUCIÓN

La empresa será constituida como compañía limitada para que todos los socios tomen parte en las decisiones.

Socios: Marcelo Altamirano e Hijos

Razón social: El Mundo del descanso Cía. Ltda.

Objeto social: Importación y venta de producto para el descanso, mantenimiento de maquinaria y equipos ,además toda clase de actos comerciales e industriales permitidos por la ley.

Duración: Veinte Años

Domicilio: La ciudad de Quito, pudiendo establecer sucursales en otros lugares de la República.

Nacionalidad : Ecuatoriana

Capital social: El Capital de la Compañía será de US\$ 34.000 correspondiente a 34 participaciones con un valor nominal de US\$ 1.000 cada una.

Representante legal: Gerente General

Reserva Legal: Se reservará el 5% anual de las utilidades líquidas hasta alcanzar un máximo del 25% del capital social.

La empresa podrá ser representante de otras empresas dentro o fuera del Ecuador.

Para la cesión de participaciones, se deberá comunicar en primera instancia a los otros socios. Para ceder participaciones a terceros, deberá existir el consentimiento del 100% del capital social y la cesión deberá elevarse en escritura pública.

Se considera un gasto de US\$. 1000 para cubrir los rubros necesarios para la constitución de la compañía.

CAPITULO VI

ANÁLISIS FINANCIERO

1. RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Contiene la consolidación de los costos y gastos operacionales y de apoyo a los procesos productivos.

Se divide en costos directos de producción, conformado por mano de obra directa, materiales directos e imprevistos correspondientes; son valores reales, que implican desembolso en efectivo.

Los costos indirectos de producción incluyen desembolsos en efectivo: mano de obra indirecta, materiales indirectos, suministros y servicios, mantenimiento y seguros, asesoría, imprevistos y, costos contables: depreciaciones de activos fijos operativos y amortización de diferidos.

Los activos diferidos se amortizan en 5 años, como parte de los costos indirectos se consideran los intereses preoperativos e imprevistos.

Los gastos administrativos comprenden los desembolsos en efectivo: remuneraciones al personal administrativo, gastos de oficina, permisos, arriendos de oficina, mantenimiento, otros e imprevistos. Los gastos contables son depreciaciones de activos de administración, ventas y amortización de diferidos.

El porcentaje de depreciación aplicado establece la asignación de gastos de depreciación a los rubros administrativos y ventas, considerando que los activos correspondientes no se hallan divididos en funciones específicas

La amortización en rubros administrativos corresponde a los gastos preoperacionales del activo diferido.

Los gastos de ventas asignados comprenden las remuneraciones a los vendedores, comisiones sobre ventas, publicidad, arriendo de almacenes e imprevistos.

Al igual que los gastos administrativos la depreciación se prorroga en función del porcentaje de depreciación imputado.

El total de costos y gastos, excepto financieros, en Mundo del Descanso se presenta a continuación y para 5 años de proyección:

MUNDO DEL DESCANSO

RESUMEN DE COSTOS Y GASTOS

Miles USD

PERIODO (AÑOS):	1	2	3	4	5
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCION					
Mano de obra directa	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24
Materiales directos	168,20	185,02	204,64	224,96	247,39
Imprevistos %	1,72	1,89	2,09	2,29	2,52
1,0%					
Subtotal	174,16	191,15	210,97	231,50	254,15
COSTOS INDIRECTOS DE PRODUCCION					
Costos que representan desembolso:					
Mano de obra indirecta	3,25	3,25	3,25	3,25	3,25
Materiales indirectos	11,60	12,76	14,11	15,51	17,06
Suministros y servicios	4,83	4,89	4,96	5,03	5,11
Mantenimiento y seguros	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
Imprevistos %	0,20	0,21	0,23	0,24	0,26
1,0%					
Parcial	20,22	21,46	22,89	24,38	26,02
Costos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	0,77	0,77	0,77	0,77	0,77
Amortizaciones	0,66	0,66	0,66	0,66	0,66
Subtotal	21,66	22,89	24,33	25,81	27,46
GASTOS DE ADMINISTRACION					
% depreciación imputado					
	80,00	80,00	80,00	80,00	80,00
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	8,63	8,63	8,63	8,63	8,63
GASTOS ADMINISTRATIVOS	2,07	2,07	2,07	2,07	2,07
Mantenimiento y seguros	0,30	0,30	0,30	0,30	0,30
Imprevistos	0,11	0,11	0,11	0,11	0,11
1,0%					
Parcial	11,12	11,12	11,12	11,12	11,12
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	0,97	0,97	0,97	0,97	0,97
Amortizaciones	2,42	2,42	2,42	2,42	2,42
Subtotal	14,51	14,51	14,51	14,51	14,51
GASTOS DE VENTAS					
% depreciación imputado					
	20,00	20,00	20,00	20,00	20,00
Gastos que representan desembolso:					
Remuneraciones	4,24	4,24	4,24	4,24	4,24
Comisiones sobre ventas	7,09	7,80	8,63	9,49	10,43
3,0%					
SERVICIO POST- VENTA (1%)	2,23	2,52	2,87	3,26	3,69
PROMOCIÓN (1%)	2,22	2,52	2,88	3,26	3,69
ARRIENDO LOCAL	4,80	4,80	4,80	4,80	4,80
Imprevistos	0,21	0,22	0,23	0,25	0,27
1,0%					
Parcial	20,78	22,10	23,65	25,29	27,12
Gastos que no representan desembolso:					
Depreciaciones	0,24	0,24	0,24	0,24	0,24
Subtotal	21,03	22,34	23,89	25,53	27,36
TOTAL	231,35	250,89	273,70	297,35	323,47

La estructura de costos y gastos de Mundo del descanso establece que la compañía debe cubrir un monto equivalente a USD 231.35 miles en el primer año de producción, que se compone en el 75,27% en costos directos, cuyo principal rubro es la adquisición de materias primas, que son materiales de diferentes características, conforme se detalló en el capítulo de ingeniería; adicionalmente se contempla la contratación de la mano de obra directa, que comprenden 2 empleados a tiempo completo, que recibirán un sueldo promedio de USD 176 considerando que son bachilleres técnicos.

En el segundo año, los costos directos significan el 76,18% de los costos y gastos totales, en el tercer período el 77,08%, en el cuarto período 77,85% y a partir del quinto año, el 78,56%.

Como parte de los costos indirectos, los que representan desembolso establecen la contratación de un Técnico Mecánico, a un sueldo promedio de USD 270 mensuales, adicionalmente se contempla la adquisición de materiales de empaque y embalaje (Cartón y madera), suministros y servicios (agua, energía eléctrica, teléfono y combustibles) por un presupuesto de USD 4,83 miles al año. El mantenimiento de la maquinaria implica un rubro de USD 0.35 miles y finalmente imprevistos (1%) por USD 0.20 miles. Por su parte, los costos indirectos que no representan desembolso son las depreciaciones de los activos fijos de producción por un valor anual de USD 0,77 miles y la amortización parcial de los activos diferidos en 5 años por una cifra de USD 0,66 miles.

En el segundo año, los costos indirectos representan el 9.12% de los costos y gastos; en el tercero son el 8.88%; en el cuarto el 8.68% y en el quinto 8.48%.

Por su parte, los gastos administrativos representan el 6.27% de los costos y gastos totales del primer año, el 5.78 en el segundo año, 5.30% en el tercero, 4.9% en el cuarto y 4.49% en el quinto. El principal gasto administrativo corresponde a las remuneraciones del

Gerente (USD 4,7 miles al año), la secretaria contadora (USD 3,8 miles al año). Por su parte, los costos administrativos que no representan desembolso son las depreciaciones de los activos fijos de administración por un valor anual de USD 0,91 miles y la amortización parcial de los activos diferidos en 5 años por una cifra de USD 0.91 miles.

2. ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS

Refleja los resultados del proyecto en términos de costos y gastos totales en que se deben incurrir para ejecutar el programa de producción, las ventas de cada período y los excedentes (utilidades) que se generan.

La primera cuenta del Estado de Pérdidas y Ganancias corresponde al total de ventas proyectadas del período, independiente de si éstas han sido cobradas o no; en el ejercicio: Para obtener la utilidad bruta se requiere calcular el costo de ventas, vinculado a los costos directos e indirectos de producción, ajustados por la política de inventarios establecidas en el proyecto.

De acuerdo a la política de ventas de Mundo del Descanso, la compañía venderá USD 236.4 miles el primer año, USD 260.4 miles en el segundo, USD 287.62 miles en el tercero, USD 316,19 miles en el cuarto y USD 347.71 miles en el quinto. El costo de ventas representa el 82,00%, 82,23%, 81,72%, 81,30 % y 80,91% de las ventas en cada uno de los años proyectados hasta el quinto período. El gasto de ventas constituye el 8,90%, 8,60%, 8,3%, 8,07% y 7,87% de las ventas respectivamente y el gasto financiero disminuye conforme se amortiza la deuda, a USD 1,3 mil, 0,95, y 0.61 miles en los tres primeros años. A continuación se establecen los impuestos, a la participación de trabajadores, indirectos e impuesto a la renta, lo que permite tener una utilidad neta de USD 3,64 miles

en el primer año, USD 5,35 miles en el segundo, USD 8,64 miles en el tercero USD 11,99 en el cuarto y USD 15,62 miles en el quinto. De acuerdo a los resultados del proyecto, las utilidades es creciente conforme se estabiliza la producción y los costos y gastos deben disminuir con mayor eficiencia de la compañía según se muestra en el siguiente cuadro:

MUNDO DEL DESCANSO

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

	MILES USD				
	1	2	3	4	5
	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO	MONTO
Ventas Netas	236,40	260,04	287,62	316,19	347,71
Costo de ventas	193,85	213,84	235,07	257,07	281,34
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	42,55	46,20	52,55	59,11	66,36
Gastos de ventas	21,03	22,34	23,89	25,53	27,36
Gastos de administración	14,51	14,51	14,51	14,51	14,51
UTILIDAD (PERDIDA) OPERACIONAL	7,02	9,34	14,15	19,07	24,50
Gastos financieros	1,30	0,95	0,61	0,26	0,00
Otros ingresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros egresos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES PARTICIPACION	5,72	8,39	13,55	18,81	24,50
15% Participación utilidades	0,86	1,26	2,03	2,82	3,67
Corpei (1.5/1000)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
UTILIDAD (PERDIDA) ANTES IMP.RENTA	4,86	7,13	11,51	15,99	20,82
Impuesto a la renta (25%)	1,21	1,78	2,88	4,00	5,21
UTILIDAD (PERDIDA) NETA	3,64	5,35	8,64	11,99	15,62
Rentabilidad sobre:					
Ventas Netas	1,54%	2,06%	3,00%	3,79%	4,49%
Capital Social	13,68%	20,08%	32,42%	45,02%	58,63%
Porcentaje de reparto de utilidades	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidades repartidas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Reserva legal	0,36	0,53	0,86	1,20	1,56

La utilidad es aceptable para un proyecto de las características anotadas, destacando que éstas se basan en un criterio conservador, las que pueden incrementarse conforme se ajusten los precios y el volumen proyectado de ventas.

3. FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Representa el movimiento en efectivo de las actividades operacionales y no operacionales del proyecto, no se incluye los costos y gastos contables como depreciaciones y amortizaciones según se muestra en el siguiente cuadro:

MUNDO DEL DESCANSO

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Miles USD		PREOPERACIÓN	1	2	3	4	5
A. INGRESOS OPERACIONALES							
Recuperación por ventas		0,00	216,70	258,07	285,32	313,80	345,08
	Parcial	0,00	216,70	258,07	285,32	313,80	345,08
B. EGRESOS OPERACIONALES							
Pago a proveedores		3,20	170,25	201,57	222,38	244,16	262,89
Mano de obra directa e imprevistos			5,97	6,13	6,33	6,53	6,76
Mano de obra indirecta			3,25	3,25	3,25	3,25	3,25
Gastos de ventas			20,78	22,10	23,65	25,29	27,12
Gastos de administración			11,12	11,12	11,12	11,12	11,12
Gastos de fabricación			0,55	0,56	0,58	0,59	0,61
Corpei (1,5/1000)		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Parcial	3,20	211,91	244,73	267,30	290,94	311,73
C. FLUJO OPERACIONAL (A - B)		(3,20)	4,79	13,34	18,02	22,87	33,35
D. INGRESOS NO OPERACIONALES							
Créditos a contratarse a largo plazo		7,30	0,00	0,00			
Aportes de capital (efectivo subproyecto)		26,64	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Parcial	33,94	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
E. EGRESOS NO OPERACIONALES							
Pago de intereses			1,30	0,95	0,61	0,26	0,00
Pago de porción corriente de créditos de largo plazo		0,00	0,00	1,83	1,83	1,83	1,83
Pago participación de trabajadores			0,00	0,86	1,26	2,03	2,82
Pago de impuesto a la renta (25%)		0,00	0,00	1,21	1,78	2,88	4,00
Reparto de dividendos			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SOLDADORA		0,35	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
AMOLADORA		0,27	0,00	0,00	0,00	0,00	0,27
TALADRO DE PEDESTAL		0,55	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ESMERIL		0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CORTADORA Y ENTENALLA		0,32	0,00	0,00	0,00	0,00	0,32
TALADRO MANUAL		0,06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06
JUEGO DE HERRAMIENTAS		1,80	0,00	0,00	0,00	0,00	1,80
ARMARIO		0,05	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
COMPRESOR		0,51	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
HORNO PARA PINTURA		1,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
MUEBLES Y ENSERES		2,89	0,00	0,00	0,00	0,00	2,89
EQUIPOS DE OFICINA		2,17	0,00	0,00	0,00	0,00	2,17
ROTULOS		1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
Activos diferidos		15,44					
	Parcial	26,70	1,30	4,85	5,47	7,00	17,19
F. FLUJO NO OPERACIONAL (D-E)		7,24	(1,30)	(4,85)	(5,47)	(7,00)	(17,19)
G. FLUJO NETO GENERADO (C+F)		4,03	3,49	8,49	12,55	15,87	16,15
H. SALDO INICIAL DE CAJA		0,00	4,03	7,52	16,01	28,56	44,43
I. SALDO FINAL DE CAJA (G+H)		4,03	7,52	16,01	28,56	44,43	60,58
REQUERIMIENTOS DE CAJA			4,12	4,76	5,20	5,66	6,06
NECESIDADES EFECTIVO (CREDITO CORTO PLAZO)			0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

4. BALANCE GENERAL

Constituye el cuadro resumen de lo que tiene el proyecto (activos), lo que debe (pasivos) y el aporte de los socios (patrimonio).

La condición contable básica es la igualdad entre activo = pasivo + patrimonio.

El activo se divide por la liquidez de las cuentas, concepto que comprende la capacidad que tienen los activos de convertirse en dinero en efectivo. El primer grupo lo conforman los activos corrientes, que corresponden a caja y bancos (activo más líquido), inversiones temporales, cuentas por cobrar e inventarios (materias primas, materiales indirectos, productos en proceso y terminados).

La cuenta caja y bancos es el valor del saldo final de caja de cada período del flujo de caja. Las inversiones temporales comprenden una división de caja y bancos, referidas a la posición que tendría el proyecto en certificados de depósito y fondos de inversión. Basados en el principio conservador de las proyecciones financieras que procura evaluar al proyecto por su actividad operacional, no se contempla que las inversiones temporales generen intereses, caso contrario éstas formarían parte de los ingresos no operacionales del flujo de caja y otros ingresos del estado de pérdidas y ganancias.

MUNDO DEL DESCANSO

BALANCE GENERAL HISTORICO Y PROYECTADO

Miles USD	Saldos iniciales	1	2	3	4	5
ACTIVO CORRIENTE						
Caja y bancos	4,03	7,52	16,01	28,56	44,43	60,58
Inversiones temporales		0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Cuentas y documentos por cobrar mercado local		19,70	21,67	23,97	26,35	28,98
Inventarios:						
Productos terminados	0,00	1,97	2,17	2,40	2,63	2,90
Materias primas	3,27	3,60	3,98	4,37	4,81	0,00
Materiales indirectos	0,23	0,25	0,27	0,30	0,33	0,00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	7,53	33,03	44,10	59,60	78,55	92,46
ACTIVOS FIJOS						
SOLDADORA	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35	0,35
AMOLADORA	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27	0,27
TALADRO DE PEDESTAL	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55	0,55
ESMERIL	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09	0,09
CORTADORA Y ENTENALLA	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32	0,32
TALADRO MANUAL	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06	0,06
JUEGO DE HERRAMIENTAS	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80	1,80
ARMARIO	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05	0,05
COMPRESOR	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51	0,51
HORNO PARA PINTURA	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20	1,20
MUEBLES Y ENSERES	2,89	2,89	2,89	2,89	2,89	2,89
EQUIPOS DE OFICINA	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17	2,17
ROTULOS	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Subtotal activos fijos	11,26	11,26	11,26	11,26	11,26	11,26
(-) depreciaciones		1,98	3,96	5,94	7,92	1,36
TOTAL ACTIVOS FIJOS NETOS	11,26	9,28	7,30	5,32	3,34	9,91
ACTIVO DIFERIDO	15,44	15,44	15,44	15,44	15,44	15,44
Amortización acumulada		3,09	6,18	9,26	12,35	15,44
TOTAL ACTIVO DIFERIDO NETO	15,44	12,35	9,26	6,18	3,09	0,00
OTROS ACTIVOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL DE ACTIVOS	34,23	54,66	60,66	71,09	84,98	102,36
PASIVO CORRIENTE						
Porción corriente deuda largo plazo	0,00	1,83	1,83	1,83	1,83	0,00
Cuentas y documentos por pagar proveedores	0,29	15,01	16,52	18,26	20,08	21,61
Gastos acumulados por pagar	0,00	2,07	3,04	4,91	6,82	8,88
TOTAL DE PASIVOS CORRIENTES	0,29	18,91	21,38	25,00	28,72	30,49
PASIVO LARGO PLAZO	7,30	5,48	3,65	1,83	0,00	0,00
TOTAL DE PASIVOS	7,59	24,38	25,03	26,82	28,72	30,49
PATRIMONIO						
Capital social pagado	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64	26,64
Reserva legal	0,00	0,00	0,36	0,90	1,76	2,96
Utilidad (pérdida) retenida	0,00	0,00	3,28	8,09	15,87	26,66
Utilidad (pérdida) neta	0,00	3,64	5,35	8,64	11,99	15,62
TOTAL PATRIMONIO	26,64	30,28	35,63	44,27	56,26	71,87
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	34,23	54,66	60,66	71,09	84,98	102,36
COMPROBACION	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

5. TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA

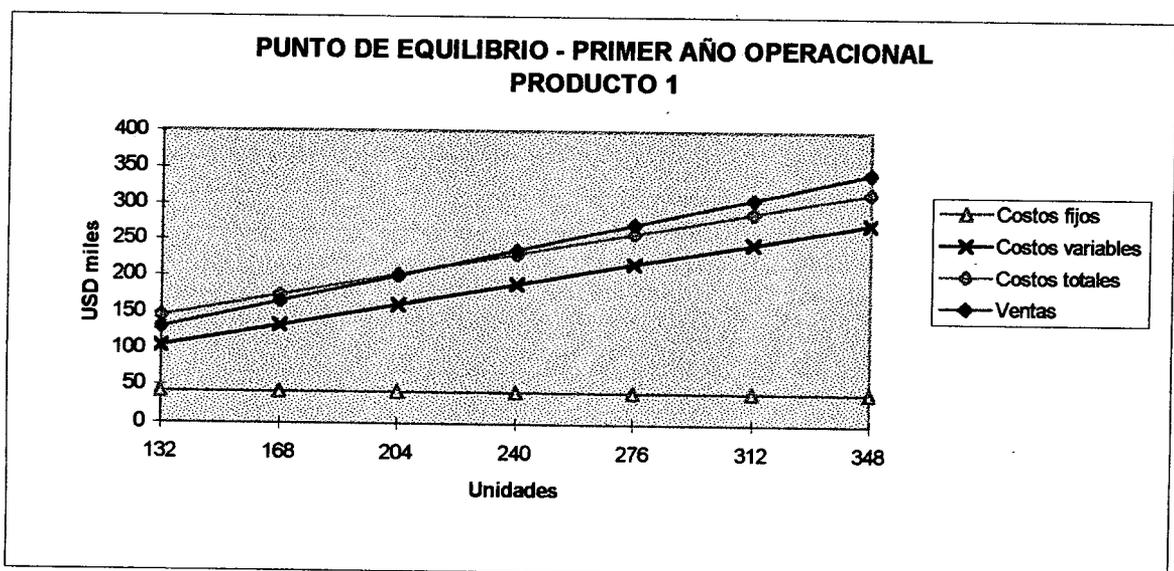
MUNDO DEL DESCANSO

TASA INTERNA DE RETORNO FINANCIERA (TIRF)	VIDA UTIL	AÑOS				
FLUJO DE FONDOS	PREOPERACIÓN.	1	2	3	4	5
Inversión fija	(11,26)	0,00	0,00	0,00	0,00	(8,55)
Inversión diferida	(15,44)					
Capital de operación	(7,24)					
Participación de trabajadores		0,00	(0,86)	(1,26)	(2,03)	(2,82)
Impuestos		0,00	(1,21)	(1,78)	(2,88)	(4,00)
Flujo operacional (ingresos - egresos)	(3,20)	4,79	13,34	18,02	22,87	33,35
Valor de recuperación:						
Inversión fija		0,00	0,00	0,00	0,00	1,36
Capital de trabajo		0,00	0,00	0,00	0,00	7,24
Flujo Neto (precios constantes)	(37,14)	4,79	11,27	14,98	17,96	26,57
Flujo de caja acumulativo	(37,14)	(32,36)	(21,09)	(6,11)	11,85	38,42
TIRF precios constantes: 22,53%						
VAN	13,3					
B/C	2,13					

Tasa de descuento	12%						
Factor de descuento			0,8929	0,7971	0,7118	0,6535	0,5674
Flujos de caja descontados		(37,14)	4,28	8,98	10,66	11,41	15,07

En vista que el Van > 0 el proyecto es viable.

6. PUNTO DE EQUILIBRIO



6. INDICES FINANCIEROS

MUNDO DEL DESCANSO INDICES FINANCIEROS

<i>Periodo</i>	2	3	4	<i>Promedio</i>
----------------	---	---	---	-----------------

Composición de activos				
Activo corriente/activos totales	60,4%	72,7%	83,8%	72,3%
Activo fijo/activos totales	17,0%	12,0%	7,5%	12,2%
Activo diferido/activos totales	22,6%	15,3%	8,7%	15,5%
Otros activos/activos totales	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Apalancamiento				
Pasivos totales/activos totales	44,6%	41,3%	37,7%	41,2%
Pasivos corrientes/activos totales	34,6%	35,2%	35,2%	35,0%
Patrimonio/activos totales	55,4%	58,7%	62,3%	58,8%

Composición de costos y gastos				
Costos directos/costos y gastos totales	74,9%	75,9%	76,9%	75,9%
Costos indirectos/costos y gastos totales	9,3%	9,1%	8,9%	9,1%
Gastos administrativos/costos y gastos totales	6,2%	5,8%	5,3%	5,8%
Gastos de ventas/costos y gastos totales	9,0%	8,9%	8,7%	8,9%
Gastos financieros/costos y gastos totales	0,6%	0,4%	0,2%	0,4%
Costo de ventas/costos y gastos totales	83,3%	84,9%	85,7%	84,6%
Costo materia prima/costos y gastos totales	72,3%	73,5%	74,6%	73,5%
Costo materiales indirectos/costos y gastos totales	5,0%	5,1%	5,1%	5,1%
Costo suministros y servicios/costos y gastos totales	2,1%	1,9%	1,8%	1,9%
Costo mano obra directa/costos y gastos totales	1,8%	1,7%	1,5%	1,7%
Costo mano obra indirecta/costos y gastos totales	1,4%	1,3%	1,2%	1,3%
Gastos personal administ./costos y gastos totales	3,7%	3,4%	3,1%	3,4%
Gastos personal ventas/costos y gastos totales	1,8%	1,7%	1,5%	1,7%
Total remuneraciones/costos y gastos totales	8,8%	8,1%	7,4%	8,1%

Liquidez	Miles USD			
Flujo operacional	4,8	13,3	18,0	12,0
Flujo no operacional	(1,3)	(4,9)	(5,5)	(3,9)
Flujo neto generado	3,5	8,5	12,5	8,2
Saldo final de caja	7,5	16,0	28,6	17,4
Requerimientos de recursos frescos	0,0	0,0	0,0	0,0
Capital de trabajo	14,1	22,7	34,6	23,8
Indice de liquidez (prueba ácida)	1,7	2,1	2,4	2,1
Indice de solvencia	1,4	1,8	2,1	1,8

MUNDO DEL DESCANSO

INDICES FINANCIEROS(CONTINUACIÓN)

Retorno				
Tasa interna de retorno financiera (TIRF)	22,53%			
Valor actual neto (VAN)	13,27	Miles USD		
Período de recuperación	3,34	AÑOS		
Coefficiente beneficio/costo	2,13			
Utilidad neta/patrimonio (ROE)	12,03%	15,01%	19,51%	15,52%
Utilidad neta/activos totales (ROA)	6,67%	8,82%	12,15%	9,21%
Utilidad neta/ventas	1,54%	2,06%	3,00%	2,20%
Punto de equilibrio	91,82%	84,01%	76,87%	84,23%
Cobertura de intereses	5,4	9,8	23,3	12,8

Rotaciones				
Rotación cuentas por cobrar	11,0	12,5	12,5	12,0
Rotación de inventarios	38,6	32,3	32,4	34,5

Sociales		Miles USD		
Sueldos y salarios	20,36	20,36	20,36	20,36

CAPITULO VII

ANÁLISIS DE LA SENSIBILIDAD

Consiste en determinar el impacto sobre los resultados del proyecto cuando se modifica una variable del mismo y el resto permanece constante; es un análisis que se resume en “qué pasa si”; es muy útil para determinar los aspectos críticos financieros del proyecto, sobre los que se tendrán que diseñar estrategias que minimicen potenciales efectos negativos durante la fase operacional.

Visualizar qué variables tienen mayor efecto en el resultado frente a distintos grados de error en la estimación, permite decidir acerca de la necesidad de realizar estudios más profundos de estas variables, con el objeto de mejorar las estimaciones y reducir el grado de riesgo por error. Sin embargo, puede haber equivocaciones en las estimaciones futuras, por lo incierta que resulta la proyección de cualquier variable incontrolable, los cambios en los niveles de precios reales del producto o de sus insumos.

RESULTADOS ORIGINALES

<i>Resultados Originales:</i>	<i>TIRF</i>	<i>VAN</i>	<i>B/C</i>					
	22,53%	13,3	2,13	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	7,5	16,0	28,6	44,4	60,6			
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0			
Utilidad neta	3,6	5,3	8,6	12,0	15,6			
ROE	12,03%	15,01%	19,51%	21,31%	21,73%			
ROA	6,67%	8,82%	12,15%	14,11%	15,26%			
Utilidad/ventas	1,54%	2,06%	3,00%	3,79%	4,49%			
Punto de equilibrio	91,82%	84,01%	76,87%	71,05%	66,05%			

1. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA

* Precio Mercado Local	Baja	-3,00%
------------------------	------	--------

Resultados Sensibilizados:			
	TIRF	VAN	B/C
	5,14%	(8,3)	2,07

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	1,2	4,3	11,3	21,1	30,5
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	2,9	0,5	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	(1,2)	0,5	3,3	6,1	9,2
ROE	-4,80%	2,02%	11,28%	17,32%	20,58%
ROA	-2,56%	1,08%	6,22%	10,08%	12,84%
Utilidad/ventas	-0,53%	0,21%	1,18%	2,00%	2,72%
Punto de equilibrio	108,09%	98,55%	89,89%	82,85%	76,84%

* Precio Mercado Local	Sube	3,00%
------------------------	------	-------

Resultados Sensibilizados:			
	TIRF	VAN	B/C
	38,66%	34,5	2,19

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	13,8	27,3	45,4	67,4	90,2
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	8,1	10,2	14,0	17,9	22,1
ROE	23,24%	22,67%	23,75%	23,28%	22,34%
ROA	13,09%	14,01%	15,75%	16,42%	16,60%
Utilidad/ventas	3,31%	3,80%	4,72%	5,48%	6,16%
Punto de equilibrio	79,92%	73,31%	67,25%	62,29%	58,02%

2. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LA MATERIA PRIMA

* Costo de Materia Prima	Sube	5,00%
--------------------------	------	-------

Resultados Sensibilizados:			
	TIRF	VAN	B/C
	0,24%	(14,3)	2,05

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	(0,1)	1,1	6,5	14,8	22,9
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	4,4	3,8	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	(2,8)	(1,0)	2,0	4,7	7,7
ROE	-11,49%	-4,10%	8,10%	15,81%	20,31%
ROA	-5,89%	-2,07%	4,16%	8,54%	11,84%
Utilidad/ventas	-1,18%	-0,37%	0,71%	1,50%	2,20%
Punto de equilibrio	112,72%	102,74%	93,69%	86,34%	80,07%

3. SENSIBILIDAD AL GASTO DE VENTAS

* Gastos de Ventas	Baja	-10,00%
--------------------	------	---------

Resultados Sensibilizados:			
	TIRF	VAN	B/C
	27,39%	19,5	2,15

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	9,6	19,5	33,7	51,2	69,1
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	5,0	6,8	10,1	13,6	17,3
ROE	15,72%	17,62%	20,91%	21,90%	21,83%
ROA	8,76%	10,53%	13,31%	14,83%	15,64%
Utilidad/ventas	2,10%	2,60%	3,53%	4,30%	4,99%
Punto de equilibrio	87,29%	79,70%	72,77%	67,11%	62,26%

4. SENSIBILIDAD AL PRECIO DE VENTA, COSTO DE MATERIALES Y COSTO DE VENTAS

* Precio Mercado Local	Sube	5,00%
* Costo de Materia Prima	Sube	5,00%
* Gastos de Ventas	Baja	-15,00%

Resultados Sensibilizados:

TIRF	VAN	B/C
25,62%	17,4	2,14

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	9,3	18,8	32,4	49,3	66,8
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	4,7	6,4	9,7	13,1	16,7
ROE	14,73%	16,73%	20,30%	21,52%	21,60%
ROA	8,13%	9,88%	12,74%	14,36%	15,27%
Utilidad/ventas	1,91%	2,37%	3,27%	4,01%	4,67%
Punto de equilibrio	88,11%	80,35%	73,27%	67,49%	62,54%

5. SENSIBILIDAD A LA DEMANDA Y AL COSTO DE VENTAS

* Productividad	Baja	-5,00%
* Gastos de Ventas	Baja	-15,00%

Resultados Sensibilizados:

TIRF	VAN	B/C
0,62%	(13,5)	2,06

	1	2	3	4	5
Saldo final de caja	0,2	1,7	7,1	15,4	23,1
Necesidades de nuevos recursos (flujo caja)	3,8	3,0	0,0	0,0	0,0
Utilidad neta	(2,6)	(0,8)	2,1	4,7	7,5
ROE	-11,04%	-3,56%	8,17%	15,70%	20,10%
ROA	-5,72%	-1,83%	4,27%	8,62%	11,89%
Utilidad/ventas	-1,18%	-0,33%	0,75%	1,56%	2,28%
Punto de equilibrio	113,24%	102,63%	93,04%	85,28%	78,67%

Del análisis de sensibilidad se puede observar que el producto es muy sensible al precio de venta, con una baja en el precio mínima del 3% la utilidad se reduce hasta el punto de entrar en pérdida, esto se debe a que los costos variables son altos y el margen de utilidad es bajo. De igual manera es muy sensible si sube el costo de la materia prima.

Se puede notar que el proyecto es también sensible a la baja de producción por lo que es necesario tratar de vender el mayor número de unidades posible al precio señalado y conseguir los mejores precios en materia prima.

CAPITULO VIII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1. CONCLUSIONES

- ❖ El mercado al que se dirigirá la empresa es específico o corresponde a la clase alta en el aspecto económico, con la posibilidad de ampliarse al sector hospitalario (Demanda corporativa).
- ❖ Actualmente no se comercializa el producto en el sector de mercado al que está enfocado.
- ❖ Por ser limitado el mercado no es necesario hacer grandes gastos en publicidad.
- ❖ La maquinaria utilizada para la fabricación de las camas es de uso universal por lo que puede ser utilizada en la fabricación de cualquier otro producto.
- ❖ Existe la facilidad de ampliar la empresa con productos complementarios, tales como muebles metálicos.
- ❖ La capacidad instalada de la maquinaria permite cumplir la demanda para el tiempo analizado en el proyecto.
- ❖ No se requiere maquinaria especializada.
- ❖ Se puede salir fácilmente de ella si fracasara el proyecto por alguna circunstancia.
- ❖ La tasa interna de retorno financiera es del 22,53%.
- ❖ La utilidad neta del ejercicio aumenta a medida que la deuda disminuye.
- ❖ El margen de ventas se puede incrementar dependiendo de la calidad del producto.
- ❖ No hay necesidad de endeudamiento a corto plazo.

- ❖ El costo de ventas es alto 84.6% con relación al costo total
- ❖ Existe un alto costo variable 75.9%, por lo que sus costos pueden tener mucha variación.
- ❖ Los costos de ventas por el alquiler de los locales comerciales y el personal de ventas pueden reducir si no hay necesidad de dos almacenes.
- ❖ El proyecto es viable, pero tiene su riesgo porque es muy sensible a la variación de costos de materia prima por su alto costo.
- ❖ El proyecto es viable e interesante por la baja inversión, el conocimiento del producto y por ser un producto nuevo.

2. RECOMENDACIONES

- ❖ Se debe incrementar o complementar la comercialización del producto con productos complementarios.
- ❖ Se debe buscar nuevos mercados a nivel nacional.
- ❖ La comercialización del producto se puede hacer utilizando un marketing directo.
- ❖ El producto debe tener un valor agregado de tal manera que tenga una aceptación.
- ❖ En el proceso debe utilizar los mejores insumos, personal capacitado y control de calidad en todos los procesos.
- ❖ El servicio al cliente es importante en este tipo de producto en el caso de tomar medidas correctivas necesarias y aceptar sugerencias.

ANEXOS

ANEXO 1

**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL SEK
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS**

**ENCUESTA PARA REALIZAR UN ESTUDIO DE MERCADO DE CAMAS
AJUSTABLES**

1. ZONIFICACION

1. Zona geográfica Sur Centro Norte Periférico
2. -Parroquia _____
3. -Barrio _____
4. - Calle _____
5. - Número _____
6. - Transversal _____

II. INFORMACIÓN CUANTITATIVA

1. - Hay personas mayores de 40 años en la vivienda

SI _____ NO _____

2. - Son las personas existentes

Casadas _____ Viudos(as) _____ Divorciados(as) _____

3. -Vamos a hablar de camas.¿ Dígame que tipo de cama usted prefiere?. Anote el primer tipo que se le venga de la mente

4. - ¿ Además del tipo que me acaba de nombrar, de que otro tipo de camas le gustaría tener? ¿Alguna Otra?

5. -En este muestrario usted encontrará una serie de tipos de camas (Explicación del tipo de camas del muestrario con sus ventajas.

6. -¿Cuál es el tipo de cama que usted escogería en el momento de decidir una compra?.
¿Alguna otra?

7. -¿Por qué considera que el tipo de cama escogido es el producto que a usted le gustaría tener? ¿Alguna otra razón?

8 -¿Cuáles son las principales características que debería tener una cama? Alguna otra característica.

9. - A continuación, hay una serie de características que debe tener una cama incluido el colchón.¿ Al momento de elegir un tipo cuál es la característica más importante?¿En un segundo lugar?. En un tercer lugar. **(Continúe hasta clasificar todas las características)**

Que sea confortable _____
Que sea duradero _____
Que sea de marca conocida _____
Que sea económico _____
Que tenga un buen diseño _____
Que tenga garantía _____
Que no se hunda _____

10.- Con respecto al colchón Usted prefiere de.

Resortes _____ Espuma _____ Agua _____ Látex _____

11 -En cuanto el color de la cama, usted prefiere tonos claros o fuertes o tipo madera

Claros _____ fuertes _____ tipo madera _____

12. - Usted prefiere una cama con diseños o tipo sencilla

Con diseños _____ sencilla _____ indiferente _____

13. - A continuación hay una serie de materiales con los que se puede confeccionar una cama. ¿Qué material prefiere Usted?

Laurel _____ metálicas _____
Guayacán _____ otros(Explique) _____
Pino _____

III.- INFORMACIÓN

14. - Si usted tuviera que comprar una cama en este momento, lo compraría al contado o a crédito?

Contado _____ Crédito _____

15. - Piensa comprar próximamente una cama? (si responde afirmativamente) En que tiempo?

Meses----- No piensa comprar ()

16.- Por favor dígame todo lo que piensa de las camas ajustables. Alguna otra cosa?

17.- Si las camas ajustables tienen un precio de 800 a 1000 dólares .¿ Ud estaría dispuesto a comprar una de este tipo?

SI NO

18.- (Si la respuesta es afirmativa) En qué tiempo.

1 año _____ 2 años _____ 3 años o más _____

19. -Qué servicios esperaría del distribuidor o almacén donde pueda comprar una cama ajustable? Algún otro servicio?

III. DATOS DE LA PERSONA ENCUESTADA

20.- Ocupación del encuestado

IV. INFORMACIÓN SOCIOECONÓMICA

21.- Nivel de ingreso mensual

- A) 1500 -2000 _____
- B) 2000 -2500 _____
- C) 2500 -3000 _____
- D) 3000 -4000 _____
- E) 4000 - Adelante _____

ANEXO 2



HECTOR MARANJO R.
R.U.C. 020021888001

IMPORTADORA DE MATERIALES DE CONSTRUCCION
Todo para la Industria PROFORMA
003291

Av. Matucana 6237 + Avenida Vialandia (Bicajabo) Telf.: (773) 679389 / 679390
Fax: (773) 679389 Celular: 99999999

Clientes: SR. MARCELO ALTAMIRANO

Dirección:

Condiciones de Pago:

84

26 4 2001
Día Mes Año

CANT.	DETALLE	UNID.	V. UNIT.	V. TOTAL
2	ANG-01 ANGULO 2 1/2 X 1/4		17.7321	35.4642
1	ANG-02 ANGULO 75 X 6		20.3660	20.3660
1	TUR-04 TUBO REDONDO 2 1/2 X 2		9.5982	9.5982
1	TUC-03 TUBO CUADRADO 3 X 2		14.5089	14.5089
1	CAU-00 CANAL 80 X 40 X 3 21.24		8.7589	8.7589
1	PLC-00 TOOL NEGRO L/C 8.0 186.96		82.0714	82.0714
1	PLA-01 PLATINA 1 1/4 X 1/4 X 6MT		4.0535	4.0535
1	TLQ-00 TALADRO DCO 1 1/2 HP PLOMO		548.0000	548.0000
1	CPS-00 COMPRESOR RONG LONG 1 HP		514.5000	514.5000
1	SLD-00 SOLDADORA LINCON 225 AC 110-220		354.1071	354.1071
1	ESH-00 ESMERIL TOYAN 1/2 VERDE		93.7500	93.7500

CONTRIBUYENTE
SPECIAL
Nº 393

Señala el número de identificación del contribuyente

IMPORTE CON TAMP. 10%	SI	1,685.17
V.A. 10%	SI	202.22
TOTAL	SI	1,887.39

Vend.: 999
FORMACION
CLAVE

ANEXO 3

DESGLOCE DE SUELDOS Y SALARIOS

	GERENTE	ASISTENTE DE INGENIERÍA	SECRETARIA	OPERARIO O VENDED. ALMACEN
Sueldo básico Unificado	200,00	120,00	160,00	92,89
Componentes salariales	28,96	28,96	28,96	28,96
Décimo cuarto sueldo	0,67	0,67	0,67	0,67
Aporte al IESS personal (9.35%)	(18,70)	(11,22)	(14,96)	(8,68)
Ingreso mensual	210,93	138,41	174,67	113,84
Vacaciones	8,33	5,00	6,67	3,87
Fondos de reserva	16,66	10,00	13,33	7,74
Décimo tercer sueldo	16,66	10,00	13,33	7,74
IESS aporte patronal (12.85%)	25,70	15,42	20,56	11,93
IESS aporte personal (9.35%)	18,70	11,22	14,96	8,68
Costo total mensual US \$	297,00	190,05	243,46	146,06
Costo total anual	3564,00	2280,60	2.921,53	1.752,72

FUENTE: INSTRUCTIVO SALARIAL REGISTRO OFICIAL
ELABORADO POR: Marcelo Altamirano

ANEXO 4

DE LAS MELVAS	47342815 -CON-AB FACTO	1.00
286 PH	Lectura actual (20/02/2001):	62300
DE LOS PERALES	Lectura anterior (22/01/2001):	61749
MONTESERRIN	Consumo LEIDO en 29 dias:	557 KWH
DISTRITO METROPOLITANO	CONSUMO	32.51
	COMERCIALIZACION	0.44
	SUBTOTAL SERVICIO ELECTRICO:	32.95
	TASA ALUMBRADO PUBLICO	3.16
	IMPUESTO BOMBEROS	0.02
	TASA RECOLECCION BAS	3.90
	SEG. CONTRA INCENDIOS	0.01
	SUBTOTAL VALORES DE TERCEROS:	7.09
	SUBSIDIO CRUZADO:	3.30
	SUBTOTAL OTROS CONCEPTOS:	3.30
Residencial	FECHA DE EMISION: 22/02/2001	VALOR TOTAL: 43.34

ESTE DOCUMENTO NO TIENE VALOR

ANEXO 5

**CONDICIONES DE LOS ACTIVOS FIJOS
NUEVAS INVERSIONES**

	VIDA UTIL	MANTENIM.
ACTIVOS FIJOS NETOS	AÑO	PORCENTAJE
Terreno		
SOLDADORA	10	12,70%
AMOLADORA	5	5,00%
TALADRO DE PEDESTAL	10	12,70%
ESMERIL	10	5,00%
CORTADORA Y ENTENALLA	5	5,00%
TALADRO MANUAL	5	5,00%
JUEGO DE HERRAMIENTAS	5	0,00%
ARMARIO	5	0,00%
COMPRESOR	10	15,00%
HORNO PARA PINTURA	10	10,00%
X	0	0,00%
X	0	0,00%
MUEBLES Y ENSERES	5	3,00%
EQUIPOS DE OFICINA	5	10,00%
ROTULOS	5	0,00%
X	0	0,00%

**CALCULO DE DEPRECIACIONES
Y MANTENIMIENTO
(VALOR DE ADQUISICION)**

INVERSIONES

DEPRECIAC.	MANTENIM.	DEPREC.	MANT.
------------	-----------	---------	-------

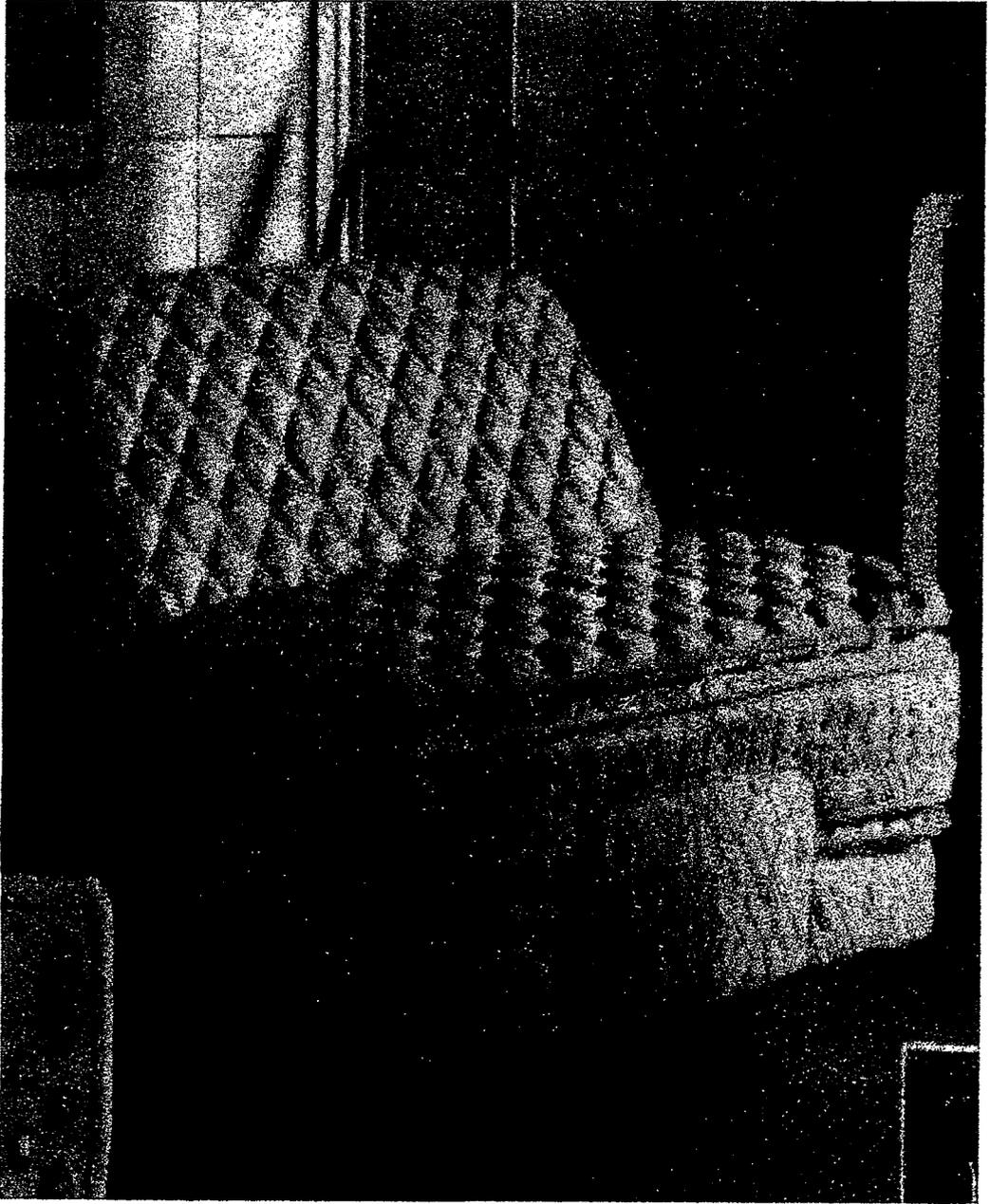
COSTO DE PRODUCCION:	Porcentaje		Miles USD	
SOLDADORA	10,00	12,70%	0,04	0,04
AMOLADORA	20,00	5,00%	0,05	0,01
TALADRO DE PEDESTAL	10,00	12,70%	0,05	0,07
ESMERIL	10,00	5,00%	0,01	0,00
CORTADORA Y ENTENALLA	20,00	5,00%	0,06	0,02
TALADRO MANUAL	20,00	5,00%	0,01	0,00
JUEGO DE HERRAMIENTAS	20,00	0,00%	0,36	0,00
ARMARIO	20,00	0,00%	0,01	0,00
COMPRESOR	10,00	15,00%	0,05	0,08
HORNO PARA PINTURA	10,00	10,00%	0,12	0,12
Subtotal			0,77	0,35

GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS

MUEBLES Y ENSERES	20,00	3,00%	0,58	0,09
EQUIPOS DE OFICINA	20,00	10,00%	0,43	0,22
ROTULOS	20,00	0,00%	0,20	0,00
Subtotal			1,21	0,30

TOTAL			1,98	0,65
--------------	--	--	-------------	-------------

FOTOGRAFIA



BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

- SAPAG, Nassir “Fundamentos de preparación y evaluación de proyectos”, Bogotá, Editorial Mcgraw Hill, 1985
- BACA, Urbina Gabriel “Evaluación de proyectos”, Colombia. Mc Graw Hill, 1999
- KOTLER., Philip “Dirección de Mercadotecnia”, México. Editorial Prentice Hall, 1995
- PORTER, Michael “Estrategia Competitiva”, México, Editorial Continental, 1996.
- SCHNARCH, Alejandro “Nuevo Producto”, Bogotá, Editorial Mcgraw Hill, 1996.
- BOBROW, Edwin “Desarrolle nuevos productos”, México, Editorial Prentice Hall , 1997
- DOLAN, J. Robert “La esencia del Marketing”, Editorial Norma, Colombia, 1996.
- WHEELER, Steven “Los canales de distribución”, Editorial Norma, Colombia, 1999.
- WELSCH Hilton Gordon “Presupuestos”, Editorial Prentice Hall, México, 1990.
- CRINKLEY Robert A “Su compañía de manufactura” Editorial Mgraw Hill, México, 1984.
- RAUTENSTRAUCH W y Villers R. “Economía de las empresas industriales”, Editorial cfe, México 1979.
- NOBOA, Paúl “Modelo de Evaluación de proyectos de la CFN”, Ecuador 2001.
- SAENZ, Rodrigo “Manual de Fórmulas de Finanzas Corporativas”, Tercera Edición, Ecuador, 2000.