



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

NODO

Previa A La Obtención Del Grado De Magíster En Dirección De
Empresas

Elaborador Por:

Julio Bernardo Hidalgo Shepard

Guayaquil, a los **12** días del mes de **septiembre** del año **2012**



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, **JULIO BERNARDO, HIDALGO SHEPHARD**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**NODO**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 9 días del mes de octubre del año 2012

El autor:

Julio Bernardo, Hidalgo Shephard



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **JULIO BERNARDO, HIDALGO SHEPHARD**

DECLARO QUE:

La Tesis "**NODO**" previa a la obtención del Grado Académico de Magíster, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

Guayaquil, a los 9 días del mes de octubre del año 2012

El autor:

Julio Bernardo, Hidalgo Shephard

2009

EMBA: Naves “NODO”

Contenido.-

Parte I.-

Antecedentes

Introducción

Parte II.-

Dinámica Comercial de Muebles para el Hogar

Demanda de Muebles

Mercados

Parte III.-

S.W.O.T Análisis

Parte IV.-

Naves.- Nodo

Parte V.-

Marketing

Entorno

Encuesta

Parte VI.-

Proceso

Finanzas

Costos & Proyecciones

Estado Resultado

Balance General

Flujo de Fondos

Parte VII.-

Aspectos Legales

Julio B. Hidalgo

Andrés Jiménez

Marcio Ardila

José Luis Furbiani

nodo®

muebles de autor

Antecedentes



(Artesano) Montecristi

Desde hace varias décadas la familia Pachay oriundos de Montecristi, Manabí se dedican a la confección de artesanías hechas a mano especialmente los famosos sombreros de paja toquilla o Panama Hats.

Al igual que los sombreros, los muebles de mimbre son una tradición de esta familia artesana manabita. Uno de los herederos de esta tradición, Joffre Pachay hace alrededor de 20 años durante un viaje a Colombia, vio como el papel era utilizado como una fibra para realizar artesanías como canastas y revisteros.

Entonces empezó a buscar localmente un proveedor de papel y encontró una fabrica en Marcelino Maridueña a 1 hora aproximadamente de Guayaquil que le podía proveer de un papel sumamente resistente que se utiliza normalmente en la confección de sacos de cemento o azúcar llamado Papel Kraft Extensible. Luego implementó esta técnica, incluso desarrolló

aún más lo que vio en Colombia confeccionando muebles que han sido bien recibidos por sus compradores.

Joffre es el único de cinco hermanos que heredó la tradición que inició su padre de elaborar muebles de fibras vegetales, comenzando con trabajos en mimbre. Ahora labora con quince empleados en dos talleres que tiene en Montecristi. Ahí a menudo se lo observa preparando los hilos de papel que serán tejidos para convertirse en sillones, mesas y canastas o también tejiendo esos objetos como parte de un proceso que puede durar una semana para terminar un sillón para dos personas que, junto con tres sillones individuales y una mesa de centro, conforma un juego de sala que puede costar alrededor de US\$ 700, según el modelo (dos semanas de trabajo), mientras que un juego de comedor puede costar entre \$ 400 y \$ 800, y una cama de dos plazas unos \$ 350.

Muebles de fibra





Artesanía Sin Límites

El proceso de elaboración de estos trabajos es sencillo. Pachay adquiere el papel en rollos, el cual es transformado en una cuerda de papel al ser enrollado en una rústica máquina, diseñada por ellos mismos.

Esa gruesa fibra es el material que al llegar a las manos de Pachay o sus artesanos se convierten en los muebles que se exhiben al frente de los talleres. Claro que antes se los cubre con una mano de solución de pegamento, para que se endurezca, y otra de laca, para que su textura brille. Otras sustancias también son utilizadas para darles a los muebles tonos de envejecimiento o colores especiales, de acuerdo al gusto del cliente.

“Es un material que se mantiene firme y no se deshilacha. Un mueble así puede durar muchos años. Por eso los clientes los usan mucho para la playa y patios”, aunque lógicamente hay que protegerlo de las lluvias continuas.

INTRODUCCIÓN

Desde hace algunos años conocemos a Joffre Pachay y en algunas ocasiones nos ha mencionado para hacer en sociedad un mayor desarrollo de su negocio en Guayaquil pero nunca se ha logrado implementar.

Con el proyecto NAVES hemos visto la oportunidad, de manteniendo por completo el tema artesanal, desarrollar y profesionalizar el negocio de Joffre en una planta que tenga algo que ellos no tienen en Montecristi actualmente.

Milos al momento contratan los trabajos de soldadura en distintos contratistas de Montecristi sin ningún tipo de control de calidad, emplean a sobrinos de ellos menores de edad, no tienen ningún tipo de seguridad industrial ni control de las materias primas porque indican que en varias ocasiones incluso sus mismos empleados los han robado.

La idea sería montar una planta donde se fabrique todo el mueble desde la soldada hasta el laqueado.

Definiríamos un número de diseños tanto para comedores, salas, sillones, etc. por temporada para mantener en stock las estructuras de los muebles, llevando un control de calidad exigente en cada proceso, para poder tener la confianza de entregar un mueble terminado de óptima calidad.

Teniendo establecido los diseños a comercializar tendríamos en inventario muebles terminados sin tino para que una vez que el cliente los solicite poder simplemente darles acabado y entregarlos en pocos días.

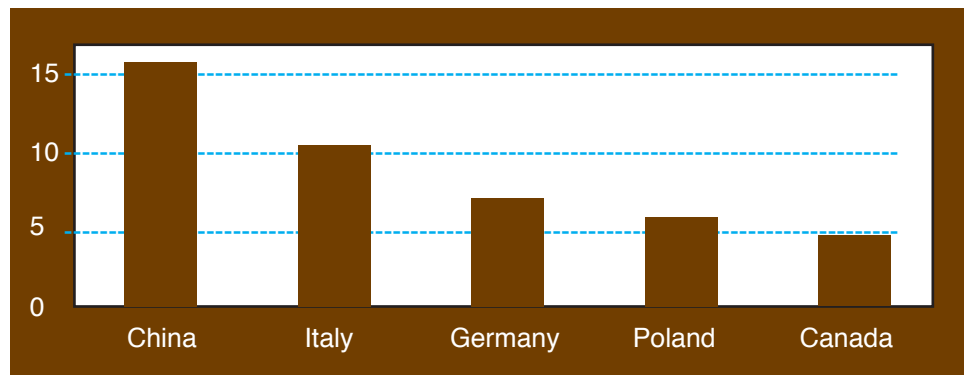
La comercialización se haría a través de showrooms con los distintos diseños de temporada, catálogos con buenas fotos de nuestros diseños que serían promovidos por estudiantes de decoración y diseño de interiores y ferias nacionales de muebles y decoración.

En un futuro pretendemos promocionar nuestros diseños en ferias especializadas en USA y Europa dedicadas especialmente a Latinoamérica que pudieran estar interesados en adquirir nuestros muebles y de esa manera emprender nuestro gran proyecto de exportación.

Dinámica Comercial de muebles para el hogar

La exportación de muebles de todo tipo ha crecido sustancialmente en el mundo, de US\$42,000 mil millones en el 1997 a US\$100,000 mil millones en el 2007 (representando los muebles el 1% del total de manufacturas exportadas en el mundo) de acuerdo a un estudio de CSIL Milano. Los principales exportadores en el mundo son: China, Italia, Alemania, Polonia y Canadá.

Gráfica #1: Mayores Exportadores de Muebles del Mundo 2006 (US\$Miles de Millones)

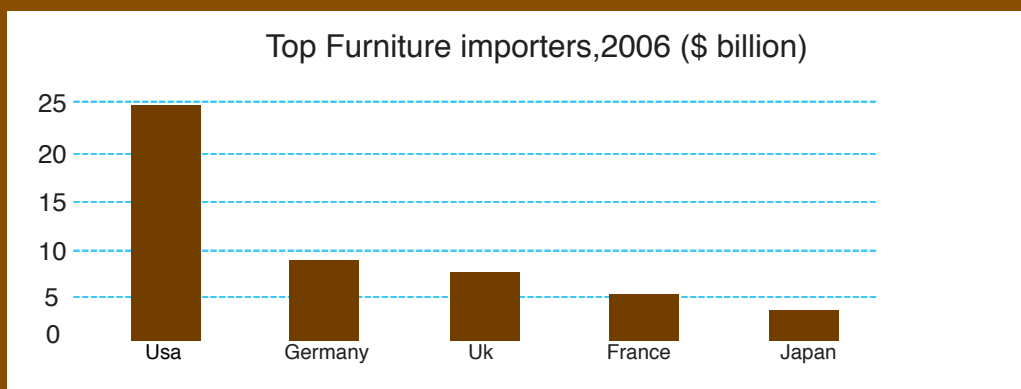


Otro factor importante es que en el 2007 el PIB mundial creció a razón del 5% en términos reales, lo cual influyó en la demanda de muebles a nivel mundial, especialmente en los mercados grandes. En los siguientes años, se espera que la tasa de crecimiento del sector sea de 3% anual, especialmente en los siguientes países: Bulgaria, Estonia, Irlanda, Letonia, Lituania, Polonia, Rumania, Turquía, Rusia, y Ucrania. Se espera un crecimiento en términos reales del 7% en Asia (China, India, Indonesia, Malasia, Filipinas, Singapur y Vietnam). Asimismo, los países del Medio-Oriente, como Egipto, Israel, Kuwait y Sur de África crecerán a razón de un 5% anual. En otros países, como Chile y Argentina se espera un crecimiento moderado de un 2% anual. En relación a las importaciones, los mayores países compradores son EEUU en primer lugar con más de US\$25,000 mil millones, seguido de Alemania, Ucrania, Francia y Japón.

(Fuente: madera.fordaq.com)

La UE ha sido el mayor importador de muebles del mundo (2005-2006). Tiene cerca del 50% de participación en el mundo. Entre el 2001 y 2005 la mayoría de países miembros de la UE siguió creciendo sus importaciones de muebles, especialmente los nuevos miembros de la UE.

En lo que respecta por categorías los amueblados de sala y comedor, así como los muebles de espera en pasillo formaron el 37% del total de las importaciones de la UE. En otros tipos de muebles, como por ejemplo, piezas o partes de amueblados individuales representó US\$11,965 millones, representando el 31% de las importaciones de la UE en el 2005. También durante este período se conoce que las importaciones de otros países no miembros de la UE, representó el 68% de las importaciones.



Gráfica #2: Mayores Importadores de Muebles del Mundo 2006 (US\$Miles de Millones)

Las importaciones provenientes de países en desarrollo representaron cerca de 3,011 miles de toneladas (US\$9,252 millones) para fines del 2005. El porcentaje de participación entre el 2001-2005 para estos países fue de 16 a 28% en términos de volumen. Los principales países en desarrollo que proveen a la UE son: China (11%); Indonesia (3%), Vietnam (2%); Malasia (1%), Sudáfrica (1%), Turquía (1%); Brasil (1%), Tailandia (1%) y Finalmente Croacia e India. En el caso específicamente de Guatemala poco a poco ha ido ganando terreno en el mercado europeo, pues de US\$54,951 que se exportó en el 2002 aumentó a US\$745,251 a finales del 2006. Esto representa un aumento de 13 veces más su valor original 2002.

Las exportaciones de muebles de Guatemala, han tenido una tendencia creciente, pues en el 2002, se exportó US\$22 millones y para finales 2007 casi cierra en US\$40 millones; lo que representa un crecimiento del 80% en un lapso de cinco años.

El principal mercado de exportación es Centroamérica. Honduras tiene el 32%, le sigue El Salvador 30%; Costa Rica 8%; EEUU 6%; República Dominicana 2%.

(Fuente: Fordaq: The Timber Network / Exporthelp Desk / BANGUAT/ SIECA)

Demanda de Muebles para el Hogar y Oficina en el Mercado Europeo

Consumo:

El total de consumo en los miembros de la UE se estima que fue de €76,367 millones durante el 2005, con un crecimiento anual del 3% desde el 2001. El promedio de consumo per capita de muebles es de €165 euros.

Alemania tiene el 22% de las ventas totales de Europa. Sin embargo, hay países como Austria y Finlandia que tienen un mayor consumo per cápita.

Con respecto al consumo de muebles para el hogar, según la categoría, se conoce que sala y comedor son los más populares para comprarlos consumidores europeos, con crecimiento del 9% en cinco años. Los que le siguen en importancia son dormitorios, y otros ambientes.

El Concepto de la Decoración y el "Mueble" en el Mercado Europeo:

El mensaje más importante que circula en todos los espacios sobre diseño tradicional y nuevos desarrollos es de contraste y equilibrio. Este nuevo movimiento explora y se orienta hacia un nuevo concepto con la reinterpretación de elementos tradicionales con innovadores productos contemporáneos, mezclando materiales e interiores eléctricos. Al combinar estilos diferentes se crea un equilibrio, tomando en cuenta los gustos personales: por ejemplo se puede un moderno entorno, con antiguas sillas. Otra tendencia muy marcada consiste en presentar "Sofas" que se pueden agrandar o reducir con taburetes y crear "Salas Modulares".

Tendencias del Sector de Muebles en el Mercado Europeo:

- Muebles Etnicos (objetos populares con estilo rústico).
- Muebles Coloniales (con objetos de lujo en madera oscura)
- Muebles de Rattan (combinados con metal)
- Muebles de Sala pequeños con pequeñas mesas y muebles para equipo de entretenimiento (de madera sólida).
- Muebles de Oficina (prácticos y multi-funcionales).
- Muebles con materiales naturales especiales como bambú, eucalipto, palma, conchas, partes de árboles, lona, cáscaras de nueces y otros.

Accesorios como candelabros, tazones de fruta, vasijas, esferas, canastas, entre otros.

Muebles inspirados en diseños de otras culturas son bien aceptados, pues da al consumidor la oportunidad de crear su propio ambiente.

Desarrollo de muebles de “Ármelo Usted Mismo” (RTA) ha sido bien aceptado, y es de más rápido crecimiento en el mercado europeo.

Las sillas reclinables y el concepto de minimalismo, muebles ocasionales en lugar de juegos completos de mobiliario, es una tendencia creciente.

Otra tendencia es el uso de colores y materiales que tienden o imitan a la naturaleza, haciendo de los ocres, siena tostado, amarillo y gama de verdes otoñales los favoritos.

Todos los materiales de muebles deberán de ser amigables con el medio ambiente.

Requisitos de Acceso de Muebles del Hogar para Europa

En el caso de los países europeos, no existen licencias especiales para la importación de muebles de madera. Sin embargo, hay que seguir las regulaciones de “Seguridad con el Consumidor” el cual para mayor especificaciones puede consultar la Directiva 2001/ 95/ EC (OJ L-11 15/01/2001). Otras normas a consultar son las relacionadas al Medio Ambiente, y las especies en vías de extinción y que están protegidas por la CITES. Sin embargo, las “regulaciones no arancelarias” son más complicadas de conocer, pues hay que distinguir entre: (a) las que se aplican al producto, a la empresa productora o al intermediario (b) Las comunitarias y las que rigen en cada uno de los países que integran la UE. (c) Las obligatorias y voluntarias, que se aplican al mueble, a los materiales usados en su manufactura, al proceso de producción del producto y a los insumos.

En el mercado de la UE tienen preferencia por aquellos exportadores con buena reputación, capaces de entregar siempre productos que satisfagan los niveles de seguridad, calidad y con un matiz “ecológico” que el consumidor exige.

Es importante señalar que, como en otros productos, existe una tendencia creciente a que el cliente solicite al fabricante la adopción y certificación de las normas de calidad ISO 9000 y las de carácter ecológico, conocidas como ISO 14000. Es muy factible que en un futuro, se pidan también las correspondientes al ISO 26000 relacionadas con el desarrollo sustentable, vigentes en ciertos países, como Alemania y Holanda.

Actualmente, existen alrededor de 27 normas aplicables al mueble a nivel de la UE. Estas normas son aprobadas por el CEN (Comité Europeo de Normalización). (Véase recuadro con Normas ISO aplicables a muebles).

Asimismo, el empresario deberá de tomar en cuenta las “normas de origen”. Las normas de origen son los instrumentos jurídicos para determinar el lugar de fabricación u obtención de los productos a los cuales les serán aplicables las preferencias arancelarias, en este caso, es condicionante para poder aplicar al SGP+ (Sistema General de Preferencias) SGP+ muebles para hogar y oficina” cumplen origen, entonces podrán aplicar al SGP+.

Fuente: ExporthehelpData, /CEN/ ONUDI / Centro Empresarial de la Unión Europea en México.

Normas ISO		
Norma	Fecha	Título
ISO 4211	09-1979	Muebles: Evaluacion de la resistencia de la superficie a los liquidos frios
ISO 4211-2	12-1993	Muebles: Evaluacion de la resistencia de la superficie al calor humedo
ISO 4211-3	12-1993	Evaluacion de la resistencia de la superficie al calor seco
ISO 4211-4	07-1968	Evaluacion de la resistencia de la superficie al impacto
ISO DIS 4211-5	02-1994	Evaluacion de la resistencia del terminado al rayado
ISO 5970	12-1979	Sillas y mesas para instituciones de educacion. Medidas funcionales
ISO 7170	10-1993	Determinacion de resistencia y durabilidad
ISO 7171	06-1998	Determinacion de la estabilidad
ISO 7172	05-1998	Mesas: Determinacion de la estabilidad
ISO 7173	07-1989	Sillas y taburetes: Detreminacion de la resistencia y durabilidad
ISO 7174	07-1988	Sillas: Determinacion de la estabilidad sillas verticales y taburetes
ISO 9221	1992	Sillas: Determinacion de la altura para sillas de niños - requerimientos de seguridad
ISO 9221-2	1992	Sillas: Determinacion de altura para sillas de niños - metodos de prueba

Precios y Canales de Distribución de Muebles para el Hogar en la UE

Estructura de precios para los muebles:

Muchos de los precios de muebles de madera, se han visto afectados por la forma de distribución. El sector de muebles, tradicionalmente tenía una cadena de distribución con un gran número de comercializadores. Sin embargo, ahora esto ha cambiado, pues tiendas no especializadas como Supermercados, están ahora vendiendo muebles. También se ha hecho popular la compra a través de Internet, E-Commerce.

Los clientes muchas veces al momento de comprar son bastante críticos y sensibles ante el precio y esperan generalmente algún tipo de descuento por su compra. Así mismo, el sector de muebles se ha vuelto una "moda", por lo que

tienen poco tiempo de vida en seguir a la siguiente temporada.

Los precios varían de país en país, y no hay una estandarización, dependerá del diseño, calidad y estilo.

Canales de Distribución de los Muebles:

La cadena de distribución para el sector del mueble en Europa es larga y compleja. Solamente, hay tiendas al detalle como IKEA, quien embarca directamente del fabricante, eliminando así, varias cadenas de distribución.

Distribución Especializada:

Representa el 80% de la distribución de muebles en la UE. También están organizados como

largas cadenas de distribución en tiendas, o como grupo de compradores (especialmente utilizado para el Norte de Europa) o agentes independientes (Sur de Europa, con países como Italia, España y Portugal).

Importadores:

Compran por su propia cuenta y se responsabilizan por el cuidado y comercialización de los bienes en su país o en otros de la UE. Esta familiarizado con el mercado local, y por eso, tiene buen sentido de orientación para ver las tendencias futuras, tipos de madera a usar,. Esta información es trasladada directamente al fabricante de muebles.

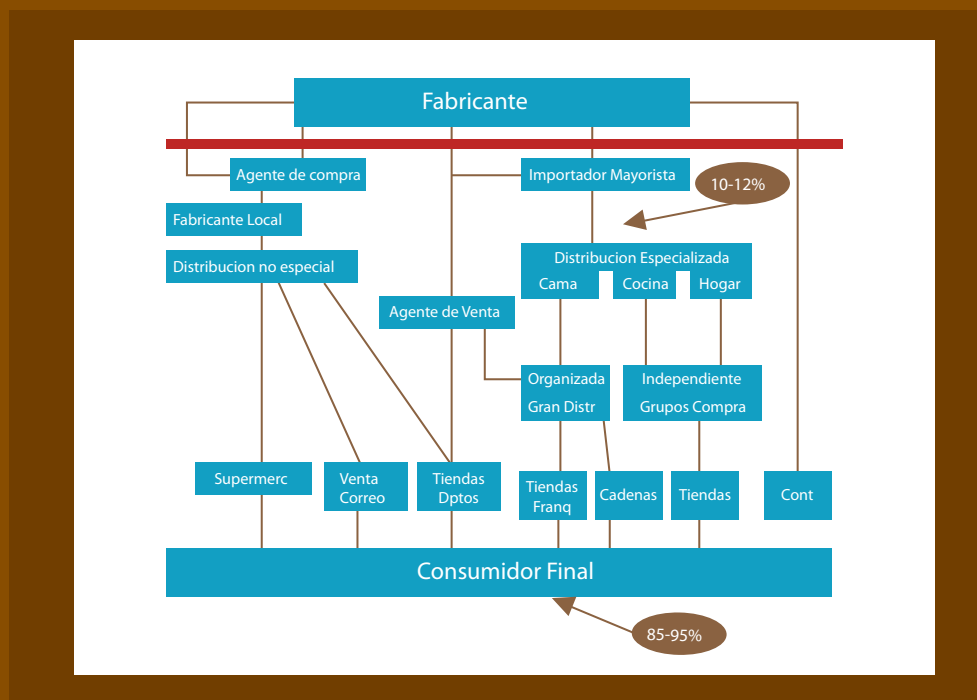
Mayoristas

Abastece a tiendas independientes o especializadas de muebles. Generalmente maneja una gran variedad de productos procedentes de diferentes países.

Agentes de Compra y Venta:

Compañías independientes que trabajan por contrato con una o varias empresas fabricantes de muebles. Trabajan por comisión.

Esquema No. 1: Canales de Distribución para Muebles para el Hogar, Oficina y Médico en la Unión Europea



Cadena de Tiendas

Las tiendas al detalle varían por producto (hay quienes solamente venden para dormitorio, para el hogar, oficina, diseño de vanguardia, etc) y por país. Las cadenas con Sala de Exposiciones "Showrooms" son comunes en centro y norte de Europa, mientras que las Salas de Exposiciones pequeñas son más comunes en Italia y España y en los nuevos países miembros de la UE. Hay otras tiendas estilo "Oulets" donde los precios son más baratos. Solamente en el 2005, se calculaba que había 125,000 tiendas outlets para muebles.

Fuente: Estudio de CBI "Domestic Furniture Survey 2007".



S.W.O.T.

Análisis

Situación

El mercado de muebles en Ecuador y específicamente en Guayaquil está altamente seccionado. La importación de muebles terminados y la de materia prima es cada vez mayor. El target al cual nos dirigimos es el medio alto y alto, en el cual participan empresas fuertes y establecidas en el mercado como Colineal, Adriana Hoyos, Bo Concept, Gallery, La Galería, etc.

Actualmente, la industria en Ecuador se ha asociado para competir. La competitividad se convirtió en un reto para los más de 48 fabricantes grandes y medianos de muebles. Ellos decidieron establecer sus propias estrategias para enfrentar el desafío de la apertura. La asociación es una de esas iniciativas implantadas por este sector para mejorar la calidad y disminuir sus costos.

El hecho es que la competencia es cada vez mayor en el mercado nacional y en el internacional. Los bienes de la madera que ingresan de países como Brasil, en Latinoamérica, y de China, en Asia, preocupa a los productores nacionales. No es para menos si el volumen de producción de esas naciones es elevado y sus precios son bajos.

Sin embargo, la aparición de nuevos actores en talleres y fábricas nacionales es constante. Según Orlando Baquero, vicepresidente de la Asociación de Industriales Madereros (Aima), por ejemplo en el Austro, se trata de una actividad en la cual no hay barreras y la competencia crece cada día.

La moneda propia de la que disponen varios países les ofrece una mayor ventaja sobre Ecuador. Además, parte de la materia prima se importa de Europa y el diferencial cambiario del dólar con el euro desempeña un papel decisivo. Esto trajo consigo la competencia en el precio. Por eso, dice Baquero, las utilidades de las empresas disminuyeron.

El mercado internacional es cada vez más exigente y competitivo. Esto implica nueva tecnología, más inversión y, por supuesto, innovaciones en los diseños. Por eso, las pequeñas empresas, en especial las artesanales, tienen problemas en la competencia y en la eficiencia.

De allí que fue necesario poner en escena una estrategia que beneficiara a la mayoría de los productores de la región. La asociación se convirtió en la alternativa, desde hace un año, con la conformación de los "clusters" (cadenas de producción).

El primer paso fue la convergencia de 28 empresas en la Corporación Maderera del Austro (Coma). Se trata de una especie de fábricas integradoras donde predomina la especialización de los participantes, dice Baquero. Hay que considerar que en esta región se produce cerca del 70 por ciento de los muebles que se elaboran en el país.

Darwin Roldán, presidente de Coma, señala que en una primera fase se analizaron los procesos productivos, las técnicas y el costo del producto. Para ello fue indispensable un diagnóstico de la empresa, de esta forma se descubrieron las fortalezas y debilidades de cada participante para determinar sus capacidades dentro del proceso productivo.

Así, se consiguió unificar los programas para obtener no solo mejores costos sino calidad. Entonces se procedió a crear cuatro "clusters" para puertas, cocinas, pisos y clósets. Incluso, se realizó una propuesta dentro del mercado nacional para un proyecto de vivienda de la Mutualista Azuay. Esta entidad financiera construye un plan habitacional de 400 casas en las que se requiere más de 5000 puertas.



Roldán explica que el “Cluster” permite la especialización. Por ejemplo, cada empresa realiza uno de los procesos en la fabricación de una mesa y cada vez que lo repite se va especializando. De esta forma, mejora la calidad y reduce el tiempo de fabricación.

Lo que se trata es de ocupar toda la capacidad inactiva de las fábricas, porque estos trabajos se realizan fuera de los horarios de producción de los artículos para el mercado nacional y para los clientes diarios que tienen las empresas.

La idea es consolidar el proyecto y luego ampliarlo a la producción nacional. Para Bolívar Maldonado, de la empresa guayaquileña Modernmueble, la iniciativa de la asociación constituye una opción ante la competencia desleal. En la actualidad existe un mayor interés por el mercado internacional. Su empresa, por ejemplo, abrió un local en Panamá, con la finalidad de cubrir el mercado del Caribe.

Otros movimientos. La asociación tiene como soporte a Colineal, Bienestar y Coma. La primera ofrece toda la experiencia en comercialización, con más de 18 puntos de venta en el extranjero. La segunda contribuye con los conocimientos en cuanto a calidad y el resto se convierte en proveedores de partes y piezas.

En el caso de Estados Unidos, este adquiere los productos nacional es, ya con sus diseños. La industria nacional de muebles importa de ese país materia prima como madera y enchapes.

Los madereros de Austria tienen un proyecto para la reforestación. Actualmente, este plan se tramita en la Organización Internacional de Maderas Tropicales, en Japón.

Las importaciones ecuatorianas de muebles se más que duplicaron entre el 2001 y el 2004, llegando a 6,75 millones de dólares.

Muebles Hechos a mano



Strength

- 1.- Muebles y accesorios hechos a mano.
- 2.- Acceso directo a la materia prima para el tejido de los productos.
- 3.- Diferencial de precio cercano al 50% por debajo de la competencia.
- 4.- Alto potencial de crecimiento acelerado en Guayaquil a través de red de negocios y cadenas de contacto de los accionistas.
- 5.- Accesibilidad a diseños modernos.
- 6.- Personal capacitado y comprometido con el negocio

Weakness

- 1.- Desconocimiento de marca.
- 2.- Baja capacidad de innovación directa y diseños basados en "imitaciones".
- 3.- Alta competencia de tradición nacional y exportadores.
- 4.- Baja capacidad de producción en el inicio del proyecto.
- 5.- Canales de distribución limitados.
- 6.- Crisis económica mundial.
- 7.- Inventarios para clientes.

Opportunities

- 1.- Desarrollar canal de ventas por catalogo y bajo pedido.
- 2.- Ser la marca Premium de "Muebles Hechos a Mano"
- 3.- Desarrollar diseños para ambientes al aire libre, para interiores y accesorios decorativos.
- 4.- Lanzar productos acorde a la situación económica del país.
- 5.- Participar en ferias internacionales de muebles, especialmente en Europa.

Threats

- 1.- Competencia hecho a mano y artesanal.
- 2.- Inestabilidad económica del país.

VISIT US AT

Visión

En el año 2010 entrar a competir en el negocio de fabricación y comercialización de muebles así como de elementos decorativos en el mercado de Guayaquil y explotar oportunidades de crecimiento en el mercado nacional e internacional generando rentabilidad y crecimiento para todos los que formamos el Grupo NODO®, a través de excelente calidad y diseño.

Misión

Satisfacer los deseos y necesidades de nuestros clientes y consumidores a través del diseño, la fabricación y comercialización de nuestros muebles de alta calidad en forma rentable y generando riqueza a toda la cadena y la sociedad. Trabajando internamente con pasión y dinamismo para mejorar la calidad de vida de todos los que hacemos parte del grupo NODO® y de nuestros clientes y usuarios.

Valores

Nuestra Prioridad es ser un negocio rentable, lo cual significa que debemos invertir para su crecimiento y lograr un balance de interés a corto y largo plazo. Esto también significa cuidar a nuestros clientes, empleados, accionistas y proveedores, y las comunidades en las cuales desarrollaremos nuestras operaciones.

Principios

En la compañía existe un fuerte compromiso de asegurar el medio ambiente y protegerlo.

La compañía desarrollará sus actividades comerciales con honestidad e integridad y respetando los intereses de aquellos con quienes se relaciona.

Nuestra compañía esta en la obligación de cumplir todas y cada una de las normas y leyes del país.

La compañía esta en la obligación de contratar, emplear y promover a los empleados únicamente sobre la base de las capacidades y habilidades que se requieren para el desempeño de su trabajo.

La compañía reconocerá la labor de todos y cada uno de los empleados a través de salarios y condiciones justas y acordes con la ley.

La compañía esta comprometida en suministrar productos que ofrecen consistentemente valor en términos



de calidad y precio y que ofrecen seguridad en el uso que de ellos se pretende.

Directrices Estratégicas

Como empresa local las directrices estratégicas serán planteadas por el directorio de acuerdo con la tendencia a nivel global y aplicadas al mercado local teniendo en cuenta los hábitos de uso y la cultura local, características del mercado y de su población, grado de desarrollo del producto y de la capacidad tecnológica.

Lograr el crecimiento del negocio a través del fortalecimiento del personal que forma la compañía.

Innovación en el mercado a precios accesibles con diseños vanguardistas y alta calidad.

Desarrollar a mediano plazo

canales de distribución que nos permitan penetrar mercados internacionales en la zona Andina y en Europa.

El hecho de que nuestro producto sea “hecho a mano” lo convierte en una artesanía de alto diseño bien valorada en los mercados internacionales, especialmente, en Europa.

El precio accesible de nuestros muebles y accesorios de decoración “hechos a mano” será una de las estrategias principales.



Artesanía y diseño

Marketing Estratégico

Perfil del cliente

El cliente usuario al que estamos enfocados es de 25 a 45 años, de nivel socio económico medio-alto a alto. Dinámico que necesita estar a la moda en todo sentido, tiene grandes aspiraciones tanto personales como profesionales. Son personas sobrias a las que les gustan las comodidades. Son personas que invierten en su modus vivendi y viven a un ritmo alto. Practican deportes como el tenis o el golf, acuden con frecuencia a los mejores restaurantes de la ciudad y realizan dos o tres viajes anuales a otros países. Habitan en espacios amplios con comodidad y generalmente tienen áreas sociales exteriores para sus reuniones.

Especialmente dirigido a la mujer quien es la que toma la decisión en la compra. Ella misma define el diseño, los colores y en general las características de casi el total de los muebles del hogar y de los elementos decorativos. El único espacio en que ella no tiene el poder de decisión más si de influencia es el estudio del hombre; ese es un espacio reservado para él y por ende es él quien define que va, como va y en que modelos y colores.

En una primera etapa del negocio nos enfocaremos a la ciudad de Guayaquil y específicamente a los habitantes de la Vía a la Costa, Ceibos, Urdesa y Vía a Samborondón. Básicamente por que en estas zonas se encuentra nuestro cliente objetivo.

Las casas y los departamentos que se están desarrollando en estas zonas están basados en una arquitectura moderna donde cada día se hace más uso de los servicios de decoradores y asesores. En una gran proporción (80%) estas viviendas poseen áreas exteriores donde asocian los patios como una extensión de las habituales salas, pero se convierten en los principales actores para las reuniones sociales. Estos clientes realizan la mayor cantidad de sus reuniones en las áreas externas (70%) y por ende se realizan inversiones significativas en convertirlas en zonas agradables y acogedoras para compartir con sus vínculos sociales. Entre las principales inversiones que realizan se encuentran piscinas, jacuzzi, jardines, bar y obviamente muebles que armonicen el ambiente.

Deseos y necesidades del cliente

Las necesidades del cliente se traducen en satisfacción y los momentos de felicidad. Desea satisfacer sus necesidades de tener comodidad con muebles de excelente diseño, alta calidad y modernos. Que sean valorados por ellos y por sus invitados. En su gran mayoría reemplazan los muebles por antigüedad y necesidad de tener diseños modernos. Frecuentemente compran artículos decorativos y desean tener acceso a ellos por precios razonables.

Hábitos de uso y actitudes

Generalmente comparte reuniones sociales en viviendas. En los últimos años y especialmente desde que en se incrementó la inseguridad a través de secuestros express y robos en restaurantes y bares, nuestro cliente objetivo ha incrementado las reuniones en sus viviendas.

Los fines de semana el patio y las áreas exteriores se convierten en el sitio predilecto ya sea para la comida, para tomar el sol, para compartir en la piscina o en la noche para compartir momentos con los amigos. Entre semana el lugar predilecto es la sala de TV, en la que el cliente, de acuerdo con el focus group, implementa una sala informal (en algunos casos incluye un bar).



Actores de compra

En Ecuador el mercado de los muebles se ha desarrollado lentamente y los principales responsables de la inversión eran las marcas tradicionales como Colineal, La Galeria, entre otros. Desde hace 10 años aproximadamente se vienen desarrollando ferias de exposición para muebles y elementos decorativos para el hogar que han vendido impulsando las ventas, especialmente por los fabricantes asociados de la Región de Cuenca y en general del Azuay.

Desde hace 15 años con la aparición en el mercado local de marcas como Tempo, Adriana Hoyos, Bo Concept, el mercado de muebles y la compra en tiendas especializadas ha crecido más del 200%. Estas tiendas se han caracterizado por incluir diseños vanguardistas y por usar medios de comunicación para la venta de sus muebles. Es así como han desarrollado catálogos especializados y showrooms para convencer a sus clientes de la necesidad de cambiar sus muebles.

Información del Análisis de Mercado.-

Para el análisis fijamos unos objetivos basados en las inquietudes de los inversionistas sobre la situación del mercado que fueron la base para el desarrollo de la investigación que presentamos a continuación.

Problemática a Analizar

- 1.- ¿Qué es lo que la gente busca al comprar un juego de sala o mueble? ¿Cuáles son las tendencias de los clientes?
- 2.- Identificar el segmento de mercado que tiene como objetivo la empresa.
- 3.- De acuerdo a los resultados del estudio, determinar cuáles es la publicidad más adecuada, los canales de venta y en general los drivers del negocio.
- 4.- Estudiar la competencia fuerte y deducir las posibles debilidades y/o fortalezas que presenta nuestra empresa en relación a las demás.

Líneas de Acción

Implementar un plan de comercialización y mercadeo para entrar al mercado ecuatoriano.
Factores que condicionan el mercado.
Materia prima, proveedores,

factores promocionales, costos de fabricación, precio del producto, la competencia (precios, publicidad, etc.), entre otros.

Análisis del Caso

Es un caso muy complejo debido a la alta competencia que hay en el sector. Partiendo de lo anterior se debe tomar con mucha responsabilidad, coordinando las fuerzas de las partes involucradas en el proceso de estudio.

Objetivos de Investigación

- Identificar el segmento de mercado en el cual la empresa quiere llegar con sus productos.
- Conocer los mercados potenciales a los cuales puede llegar la empresa con sus productos.
- Establecer cuáles son las características y los factores que influyen en la decisión de comprar o no el producto.
- Determinar cuál debe ser la publicidad adecuada para mejorar

las ventas.

Información Necesaria

- Información socioeconómica de los clientes.
- Cuáles son las tendencias y gustos (diseños, colores, comodidad, etc.).
- Líneas de producto que maneja la competencia y porción del mercado que posee.

Forma de venta, tipos de crédito o financiación, facilidades de acceder a este crédito.

Fuentes

Encuestas a clientes potenciales.

Catálogos de la competencia

- Visitas a los puntos de venta de la competencia.
- Informes de los gremios y posibles estudios realizados en el sector.

Actores de Compra

Análisis del Entorno



El sector de la fabricación de muebles tiene varios componentes que impulsan su crecimiento, uno de ellos es la construcción de nuevas viviendas y edificaciones públicas y privadas. Ha sido de tradición que en Ecuador el sector de la edificación juegue un papel importante en el comportamiento macroeconómico.

Existe en Ecuador una agremiación que reúne a todos los fabricantes de muebles, según sus evaluaciones, en el país, el 80% de las factorías de muebles son medianas, un 15% son pequeñas empresas y sólo el 5% pertenecen a la gran industria.

El sector de muebles está compuesto por pequeñas y medianas industrias principalmente, las cuales fabrican y venden a las cadenas comercializadoras y también venden en sus plantas de producción directamente al público.

Después encontramos los talleres más pequeños de un carpintero y un ebanista, quienes producen muebles de todas las gamas según las necesidades del mercado y que conforman un porcentaje importante dentro de la oferta de muebles.

En los últimos años se ha observado el ingreso de muebles importados, que son distribuidos por almacenes de cadena o hipermercados en los que la calidad es proporcional a sus precios bajos.

En el sector existe comercialización directa, a través de puntos de venta, de cadenas de almacenes y comercializadores especializados, aunque cada vez se da menos la relación comercializador - empresa, porque el comercializador busca un mejor margen de precio en pequeños talleres, mientras que la relación fabricante - consumidor está creciendo, razón por la cual los fabricantes, casi en su totalidad, cuentan con puntos de venta.

Los factores determinantes del precio son en general externos, ya que se guían por el comportamiento de la demanda; o internos en la medida de la incidencia de los insumos. Los criterios de venta son, en general, de bajos volúmenes a una calidad estandarizada menos fluctuante sobre parámetros determinados por el segmento del mercado y el precio del producto.

La producción en la industria de muebles, está dirigida principalmente al mercado nacional, se ha olvidado abrir espacio a sus productos en el exterior con lo cual no se reciben los beneficios que representa la competencia a nivel internacional, como la innovación en diseños y tecnología. Por lo tanto, el sector debió comenzar a competir con los productos extranjeros, los cuales ingresan al mercado nacional con altos estándares de calidad que no pueden ser fácilmente alcanzados en el país, como consecuencia de los niveles artesanales con los cuales son elaborados los productos locales.

Diseño de la Encuesta

Uno de los factores que perjudica a la industria del mueble, es la pérdida de la competitividad, esta se debe en buena parte a la ineficiente administración de las empresas del sector, además a que el costo de la maquinaria es considerablemente superior en relación a otros países y las tasas de interés que se han venido manejando son demasiado altas.

Diseño de la Encuesta

Dado que el producto que estamos trabajando (muebles) es un artículo de consumo masivo, de unidad familiar se decidió tomar una muestra representativa, la cual abarco principalmente los sectores muebleros de la ciudad y en menor medida conjuntos residenciales, por medio de encuestas personales.

Tipo de Muestra

El tipo de muestra a utilizar es aleatoria ya que no se pide una población específica pues el artículo es de consumo masivo, por lo tanto la población es infinita.

$$N = \frac{Z^2 (1-\alpha) * \sigma^2}{\epsilon^2}$$

$\epsilon = 8\% \quad z = 1.96 \quad \sigma = 0.5$

Tomando en cuenta la anterior fórmula el total de encuestados es de 100 personas

Instrumentos

El instrumento a utilizar será el de la encuesta de tipo estructurada, con preguntas cerradas y una opción libre para que el entrevistado mencione variables que no se hayan nombrado en la formulación de la pregunta y sean consideradas por el encuestado como muy importantes. En general el formato de las dos encuestas será el planteamiento de una pregunta acompañada de una serie de opciones a manera de test.

Encuesta a Consumidores



Factores de Decisión de Compra

1. Cuándo pensó o pensaría usted en comprar muebles de sala?

- a. Al casarse _____
- b. Después de casarse _____
- c. Otra situación _____ cuál? _____

2. Cuando decidió comprar sus muebles se baso en:

- a. Publicidad _____ Periódico _____ TV _____ Pág. Amarillas _____ Radio _____
- b. Referencias de un amigo o familiar _____
- c. Recorrió un sector de la ciudad _____
- d. Otro _____ Cuál? _____

3. Qué aspectos influyen en la escogencia del almacén?

- a. Ubicación _____
- b. Publicidad _____
- c. Referencias de amigos _____
- d. Otro _____ Cuál? _____
- e. No tiene en cuenta ninguno de estos aspectos _____

4. Cuándo fue la última vez que adquirió muebles de sala? _____

5. Cuáles de los siguientes aspectos lo motivan para comprar sus muebles de sala, en orden de importancia.

- a. Ubicación _____
- b. Decoración _____
- c. Atención _____
- d. Conocimiento del vendedor _____
- e. Calidad _____
- f. Precio _____

Encuesta a Consumidores



- g. Diseño_____ h. Transporte_____
- i. Garantía_____ j. Financiamiento_____
- k. Descuentos_____ Otro___Cuál _____

7. Al momento de comprar, quién tomo la decisión?

- a. Usted___
- b. Su cónyuge___
- c. Otro___

8. Le gusta tomar decisiones sobre la fabricación de sus muebles?

SI ___ NO ___

9. Qué elementos llaman su atención en un aviso publicitario?

- a. Precios___
- b. Fotos___
- c. Promociones___
- d. Servicios___
- e. Tamaño del aviso___
- f. Otro___Cuál _____

Datos Personales

Sexo___

Edad___

Ocupación___

90% | 89% | 69% | 71%

Encuesta a Consumidores



Encuesta a Compradores de Competencia

Estado civil _____

Factores de Decisión de Compra

1. Cuándo surgió la idea de comprar muebles?

- a. Al casarse _____
- b. Después de casarse _____
- c. Otra situación _____ Cuál _____

2. Cuando decidió comprar sus muebles se baso en:

- a. Consultó el periódico _____
- b. Preguntó a un amigo o familiar _____
- c. Recorrió algún sector de la ciudad _____
- d. Otro _____ Cuál _____

3. Qué aspectos influyeron en la escogencia del almacén?

- a. Ubicación _____
- b. Referencia de amigos _____
- c. Publicidad _____
- d. Experiencia con otros productos de la empresa _____ Cual(es) _____
- e. Otro _____ Cuál _____

4. Cuándo fue la última vez que adquirió muebles? En qué año? _____

5. Cuáles de las siguientes variables lo motivaron para comprar sus muebles en esta empresa?

- a. Ubicación _____
- b. Decoración _____
- c. Conocimiento del vendedor _____
- d. Atención _____
- e. Calidad _____
- f. Precios _____
- g. Diseño _____
- h. Transporte _____
- i. Garantía _____
- j. Financiamiento _____
- k. Descuentos _____
- Otro(s) _____

Encuesta a Consumidores



6. Está Ud. Satisfecho con su compra? SI ___ NO ___ Porqué? _____

7. Ha comprado muebles nuevamente en ALMACEN? SI ___ NO ___ Porqué? _____

8. Volvería a comprar, o le recomendaría a alguien conocido comprar sus muebles en ALMACEN?
SI ___ NO ___ Porqué? _____

10. Al momento de comprar quién tomó la decisión?

- a. Usted ___
- b. Su cónyuge ___
- c. Otro ___ Quién ___

Datos Personales

Sexo ___

Edad ___

Ocupación ___

Estado civil ___

90% | 89% | 69% | 71%

Justificación de las Preguntas

Encuesta a consumidores, estudio de mercadeo

1.- Con esta pregunta se pretende conocer las diferentes causas por las cuales los encuestados estarían dispuestos a comprar sus muebles de sala.

2.- Establecer los factores que propician la decisión de compra de los muebles.

3.- Determinar los factores de relevancia al momento de elegir el almacén.

4.- Definir si el producto tiene un patrón de compra.

5.- Conocer los parámetros finales que determinan la compra.

7.- Identificar el consumidor resolutorio (persona que en última instancia toma la decisión de compra), para saber a quién dirigir la publicidad.

8.- La pregunta pretende evidenciar qué tanto desean los consumidores comprar sus muebles hechos o mandados a hacer.

9.- Llegar a determinar los elementos que llaman la atención del consumidor en un aviso publicitario de prensa.

10.- Advertir que tanto conocen los encuestados a la empresa.

Encuesta a Compradores de Competencia.-

Las preguntas 1 a 5 son iguales a las del primer cuestionario.

Se pretende determinar la aceptación que tienen los productos de la empresa.

1.- Conocer el porcentaje de clientes repetitivos.

2.- Registrar cómo está la imagen que tienen los clientes de la empresa, que pueda influir en futuras compras.

3.- Igual a la pregunta 7 del cuestionario anterior.

Con los datos personales se pretende establecer el segmento atractivo de mercado, según la edad, sexo, ocupación, estado civil de los entrevistados.

Análisis de la Encuesta de Mercadeo

De los factores que determinan o influyen en la decisión de compra de muebles de sala podemos decir que:

La gente no tiene una época determinada para la compra de sus muebles. Pueden adquirir sus muebles en cualquier época de su vida en proporción semejante. Aunque el matrimonio es una variable importante en esta decisión, vale resaltar la participación de otra situación en el porcentaje de la encuesta que nos dice que

Justificación de las Preguntas

el 40% de los que compran muebles realizan su compra cuando mejoran sus ingresos, cambian de casa, por lo viejos que estén sus muebles o por que se independizan de la familia sin que esto implique casarse o estar casado.

Los consumidores no tienen en cuenta o no miran en mayor proporción la publicidad para escoger donde compran sus muebles, la gente generalmente recorre un sector de la ciudad para hacer su compra (aproximadamente más de un 50%) y es también muy importante las referencias que les puedan dar (25%) sus amigos o familiares de ahí que las relaciones entre empresa y sociedad en general deba mantenerse siempre en las mejores condiciones.

En cuanto a los factores que influyen para decidirse por el almacén donde comprarían sus muebles, los encuestados tienen en cuenta las referencias de los amigos en un gran porcentaje (25%) y otros como la cercanía del almacén (23%), la presentación del almacén y las promociones y para un 15% no cuentan con ninguno de los aspectos consultados para realizar su compra en un determinado almacén. Al igual que la variable anterior, en esta vuelve a jugar papel importante la relación empresa comprador. Es decir que la imagen corporativa de la empresa se debe proyectar en cada uno de los miembros del grupo familiar, para que estos la tengan siempre en cuenta en el momento de tomar cualquier decisión de compra respecto a productos que esta pueda ofrecerles.

En proporción el 18% de los encuestados ha comprado muebles en el último año, el 41% entre 1 y 5 años, el 27% hace más de 5 años y el 14% aun no ha comprado.

Dentro de los factores que motivan a los clientes en el momento de comprar, tienen relevancia la calidad (65%), el diseño de los muebles (56%), precio (52%), la atención en (38%) y el financiamiento (31%), esto nos indica que básicamente que el factor más determinante es la calidad del producto. Esto no quiere decir que haya que dedicarle toda la atención a dicha variable, si se está seguro que se cuenta con excelente calidad hay que dirigir más esfuerzos a variables como la atención, las formas de crédito y la publicidad misma sin dejar de lado los demás factores.

En cuanto a quien toma la decisión de la compra las mujeres toman la decisión en un 51%, los hombres en un 15% y en un 34% se toman la decisión en familia. Es importante, de acuerdo al resultado de esta variable, saber quién es el que en últimas toma la decisión de compra, cuando se está en el lugar de la misma, para así dirigir a este su atención en mayor proporción. Además es importante tener en cuenta este elemento para enfocar la publicidad.

La mayoría de la gente (76%) le gusta tomar decisiones respecto a la fabricación de sus muebles y para el restante 24% le es indiferente esta consideración.

Entre los avisos publicitarios lo que más llama la atención a nuestros encuestados son los precios, las fotos de los muebles y las promociones que en ellos puedan mencionar.

Análisis de Resultados Competencia

Pregunta 1.- En esta pregunta resulta el valor que dan los encuestados a otras situaciones que incluyen.

la renovación de muebles, cambio de vivienda, independencia de la familia o el recibir un dinero extra que les permite un cambio de muebles.

Justificación de las Preguntas

Pregunta 2. Dentro de los factores en los que la gente se basa para comprar sus muebles se encuentran que los compradores recorren un determinado sector mueblero de la ciudad para comprar sus muebles, acompañado por otros donde se menciona la asistencia a ferias como la de del hogar en donde pueden apreciar los muebles en un solo sitio.

Pregunta 3. Los elementos que se tuvieron en cuenta para la escogencia del almacén son muy parejos en los resultados de esta encuesta es así como la publicidad, las referencias de amigos y la ubicación del almacén son casi igualmente importantes para determinar el almacén donde compraron sus muebles. Es importante anotar que en lo relacionado con la publicidad, es básicamente el resultado de los avisos que están en los almacenes y a exhibiciones como en la feria del hogar. En lo que hace referencia a las recomendaciones de los amigos, esto es muy importante, pues nos muestra que hay que satisfacer al cliente en un 100% para que se lleve una buena imagen de la empresa y sus referencias sean las mejores, así se mejorara la imagen de la empresa y estos clientes volverán o recomendaran el almacén a sus amigos o familiares.

Pregunta 4. Con respecto a esta pregunta la gran mayoría de los encuestados compro sus muebles en el último año debido a que la muestra se organizo con consumidores recientes. Bien podría preguntarse por qué no se utilizo clientes más antiguos, la razón es que hubo dificultades para la consecución de dicha información por parte de la empresa.

Pregunta 5. Los elementos motivacionales que más influyeron en los compradores son los precios, la calidad, el diseño de los muebles, la atención que se brinda al cliente y la decoración del local.

Pregunta 6. La satisfacción del cliente en nuestra encuesta es del 92%, es un porcentaje que no es malo. Dentro de las respuestas de los clientes insatisfechos se encontraron quejas en la calidad del producto y del cumplimiento en la entrega de los muebles. Esto indica que hay algunos problemas de calidad en la parte de acabado del mueble (grapado, cosido, pegado, etc.) y respecto a la entrega que no se está teniendo en cuenta en un pequeño porcentaje, factores que pueden generar inconvenientes en la entrega del producto. Es decir no se están evaluando.

Pregunta 7. A la pregunta ha comprado nuevamente en ALMACEN la respuesta afirmativa es del 10% lo que nos confirma que las ventas son poco repetitivas. Hay que aclarar nuevamente que estos porcentajes son el resultado de encuestas hechas a clientes del último año debido a las razones expuestas anteriormente.

Pregunta 8. El 90% de las personas afirma tener la intención de volver a realizar otra compra en ALMACEN, Esto nos confirma el grado de satisfacción de los consumidores con los productos de la empresa respecto a calidad y precios básicamente. Aunque esto no indica que la calidad sea en un 100% hay que mejorarla en los aspectos y puntos mencionados.

Pregunta 9. El 75.6% de los compradores tienen ingresos entre \$800 y \$ 1500, lo que significa que lo compradores tienen un nivel socioeconómico medio.

Pregunta 10. La decisión final es tomada en un 54% por las personas que conforman el núcleo familiar otros, seguido por el 37.8 % en donde la decisión es tomada por el encuestado.

CONCLUSIONES



Conclusiones

Los factores más influyentes en la decisión de compra en el mercado de los muebles son la calidad, los precios, la atención y el diseño. Esto cuando la persona está en el sitio de compra cuando la persona decide o piensa comprar sus muebles, es muy importante las referencias de los amigos o familiares y también la información que puedan obtener de la publicidad. Como en este mercado la gente no presta mucha atención a la publicidad escrita prefiere los anuncios llamativos que observa al recorrer un sector de ventas de muebles.

Las personas tienden, de acuerdo a estos resultados, a guiarse o dejarse llevar por la calidad de los productos y por la atención que se les brinde. Este último aspecto hay que tenerlo muy en cuenta debido a la alta competencia del mercado.

Los mercados potenciales que la empresa podría explorar son básicamente aquellos que se encuentran entre el nivel socioeconómico medio - bajo de los cuales podría aprovechar una buena parte de su demanda. Además la empresa podría explorar otros segmentos de mercado a nivel geográfico, ahora que la economía empieza a restablecerse.

Respecto a la publicidad, es importante que se tenga en cuenta que el anuncio en el periódico

no tiene la eficacia esperada, la gente conoce o ha oído hablar de los almacenes de la empresa, pero no precisamente por medio del periódico, sino por los avisos que anuncian los locales en sus frentes y por las exhibiciones en las ferias del sector. Esto quiere decir que habría que pensar en modificar la publicidad del periódico.

Las referencias de los amigos o familiares han sido y seguirán siendo importantes para el sector (22% ha llegado a comprar por este medio). Además que según los datos de las encuestas la gente manifiesta que utilizan este medio de información y de referencia para dirigirse ha determinado almacén en un 24% aproximadamente.

Algunas de las potenciales diferencias con la competencia que pueden convertirse en desventajas en un momento dado para la empresa son: El sistema de crédito personal con fiador, la presentación de los locales o puntos de ventas y las exhibiciones que se encuentran en ellos, la diversificación que es importante en nuestro medio ya que a la gente le gusta encontrar en un solo lugar todo lo relacionado con alguna parte del hogar.

Respecto a la atención, aunque los encuestados respondieron en buena proporción que fueron bien atendidos, es un aspecto de mucho cuidado.

RECOMENDACIONES

Recomendaciones

La empresa debe reforzar el control de la calidad de sus productos. En un mercado tan competido, cualquier descuido, como por ejemplo defectos en los acabados, hacen que se pierda un cliente y detrás de este varios. Se debe hacer pruebas y control de calidad a las materias primas, los procesos y los productos terminados de manera exhaustiva y estar pendiente de las devoluciones para corregir los errores.

La publicidad se debe enfocar en un buen porcentaje a impactar a las esposas, quienes tienen la mayor decisión de compra para estos productos.

Al personal que tenga contacto con el cliente se le debe capacitar y dar a conocer la importancia de las relaciones humanas, y la importancia del cliente para la empresa. Aquí también es importante que el vendedor tenga el conocimiento suficiente acerca del producto como sus materiales y la forma de elaboración.

Los locales deben estar lo mejor presentados para que los clientes sientan una sensación agradable al visitar uno de los puntos de venta. La presentación incluye aseo, organización, exhibición de los productos, etc.

Otras Consideraciones con Respecto a la Encuesta

La pregunta número 2 se clasificó por edades como se muestra en el siguiente cuadro

EDADES	a	B	c	d	TOTAL
20-35	14.3%	12.5%	45.7%	27.5%	100%
35-50	16.6%	25%	8.4%	50%	100%
50 Y MAS	11.2%	33.3%	33.3%	22.2%	100%

Las personas jóvenes (20-35) toman la decisión de compra recorriendo un sector de la ciudad, las personas maduras (35-50) son indiferentes para tomar esta decisión ya que aparece en gran medida la casualidad en la preferencia, por último las personas mayores (50 en adelante) se guían por las referencias de amigos y por la publicidad.

Tomando la pregunta número 3 y analizamos las respuestas de acuerdo al sexo de los encuestados. Las mujeres consideran como los aspectos más influyentes la publicidad seguida por la ubicación del almacén. Los hombres consideran como aspectos importantes también la publicidad y la ubicación pero en menor medida comparado con el porcentaje femenino, dándose en este grupo un porcentaje alto entre los que entraron al almacén al recorrer el sector.

MERCADO

Información General

La economía ecuatoriana atraviesa por una etapa de transición, fruto de las medidas de estabilización económica adoptadas como resultado de la crisis del año 1999, causada por la caída de los precios del petróleo en 1998, el fenómeno del Niño, las enfermedades en la industria del camarón y la consecuente crisis del sector financiero; todo esto llevó a que las autoridades del momento tomaran la decisión de dolarizar la economía.

Esta medida, la cual ha traído consigo grandes beneficios para el país, ha permitido identificar algunas rigideces del aparato productivo, las cuales han hecho que los productos pierdan competitividad frente al mercado internacional, como son: los altos costos de mano de obra, el déficit energético, la ineficiencia del aparato estatal y la iliquidez de las finanzas públicas, entre otros.

El conjunto de estos factores, ha sido el causante de que el ciudadano ecuatoriano transformara sus hábitos de compra, priorizando en este momento sus gastos de acuerdo a la realidad que vive el país. De esta forma, se tiene que el rubro de alimentos representa la mitad del gasto, seguido en importancia por la vivienda, el transporte, la salud, la educación, los muebles y enseres, y el vestido. Se observa que se presenta un comportamiento similar en las dos áreas (urbana y rural), con la salvedad de que la rural tiene mayores porcentajes en los rubros de alimentos y menores (a excepción del gasto en salud), en los demás rubros.

ESTRUCTURA DEL GASTO TOTAL DE LOS HOGARES		
RUBRO GASTO	URBANO %	RURAL %
ALIMENTOS	41,3	55,4
VESTIDO	3,2	2,8
VIVIENDA	16	10,6
MUEBLES Y ENSERES	5,4	4,9
SALUD	7,4	8,6
TRANSPORTE	12	8,7
EDUCACION	6,5	3,2
OTROS GASTOS	8,2	5,8

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos INEC

Información General

Información General

Las familias ecuatorianas, las cuales se componen en promedio de 5 miembros según la OMS, ascienden a 2.840.657, de las cuales solo el 28% poseen ingresos superiores a los US\$300 mensuales; estas han visto mesurada su capacidad de consumo como resultado de las medidas económicas, las cuales introdujeron la dolarización y evidenciaron rigideces estructurales de la economía.

Los artículos de decoración en el mercado ecuatoriano encuentran una demanda afectada por la pérdida de capacidad de consumo de las familias ecuatorianas, las cuales han iniciado un proceso de priorización de gustos. Entre las medidas tomadas por las familias, esta la reorganización de gastos y hábitos de consumo, por ejemplo, la alimentación ha pasado de concentrar el 40% de los gastos familiares al 60%, mientras que los hábitos alimenticios han llevado a que las familias menos favorecidas reduzcan de tres comidas diarias a dos.

En materia de artículos de decoración, los cuales se incluyen en el grupo de muebles y enseres, estos han pasado a ser el sexto gusto en importancia, antecedida por alimentación, vivienda, transporte, salud y educación. Se tiene que del total de los gastos de los hogares del área urbana, el 5,4% es destinado a la adquisición de este tipo de productos, mientras que los hogares del área rural destinan 4,9% a la compra de estos productos. Con relación al sector de artículos de decoración, se observa que el Ecuador no es un gran productor de este tipo de bienes, caracterizándose por presentar algunas industrias de pequeño o mediano tamaño, que solo cubren un pequeño porcentaje del total del mercado local.

Por el contrario, la demanda de este tipo de artículos, se ha cubierto con importaciones en especial provenientes de Asia y Estados Unidos, por ser productos ideales para la situación actual del Ecuador, donde el precio es un

Tamaño del Mercado

factor que condiciona las compras y los hábitos de consumo de los ecuatorianos (en especial estratos medios y bajos). Este factor es clave para nuevos inversionistas, ya que es un punto de partida para determinar si los productos que elaboran, pueden ingresar competitivamente al mercado en un target específico.

A pesar de la situación económica, aun existen grupos de compradores con un nivel adquisitivo alto que adquieren productos de decoración en almacenes especializados, los cuales demandan productos de alta calidad sin ser muy relevante el precio. Así mismo, la gama de consumidores de estratos medios y bajos (mayoría en el país), adquieren productos de bajos precios, pero no desestiman la calidad y la duración del mismo. El mercado ecuatoriano, aunque de tamaño pequeño y con inestabilidad económica y social, puede convertirse en un mercado potencial de artículos de decoración, si el producto está bien dirigido, teniendo en cuenta la competencia existente en el país.

Tamaño del mercado

El mercado de los artículos de muebles y decoración en Ecuador, especialmente el que se refiere a Velas, portarretratos, porcelanas, estatuillas, lámparas y muebles, es del orden de US\$50 millones, proveído por las importaciones y la producción local de estos productos. En elementos de decoración la importación es casi total como resultado de la incipiente y poco competitiva industria nacional y la fuerte competencia de producto asiático (China y Hong Kong), el cual ha entrado a nivel mundial a romper mercado.

CONSUMO APARENTE DE ARTICULOS DE DECORACION Y MUEBLES				
ARTICULO	PRODUCCION	EXPORTACION	IMPORTACION	CONSUMO APARENTE
VELAS	20.000	-	615.000	635.000
PORTARRETRATOS	10.000	8.500	369.000	387.500
PORCELANAS	-	-	573.000	573.000
LAMPARAS	10.000	7.300	3.125.900	3.143.200
MUEBLES	22.500.000	8.040.000	14.820.000	45.360.000
TOTAL	22.540.000	8.055.800	19.502.900	50.098.700

Información General

La producción nacional en elementos de decoración prácticamente no existe, limitándose a algunas pocas empresas en especial en el área de velas, como Ninacuro, Maglen y Herminio Delgado. Sin embargo, a nivel artesanal se encuentran algunos productos dirigidos al turismo, los cuales no generan una producción significativa.

El comportamiento del comercio exterior de estos productos presenta Importaciones crecientes en los años siguientes a la crisis económica del país. En productos como lámparas, el crecimiento de las importaciones ha sido de más del 100% en los últimos dos años, mientras que las importaciones de los otros productos crecen de una manera más gradual. Al ser la industria nacional pequeña, el mercado de artículos de decoración en Ecuador se caracteriza por tener una oferta exportable bastante incipiente, representada principalmente en producto nacional producido con medios artesanales y para consumo limitado.

El mercado presenta predominio de productos con origen en Estados Unidos, China y Hong Kong, con tendencia a aumentar la participación de estos dos últimos.

Respecto al mercado de muebles específicamente, el consumo aparente es de unos US\$45 millones, de los cuales cerca del 66% es de producción local. De los US\$30 millones que se producen localmente, se exportan unos US\$ 8 millones. Y en los últimos años se han incrementado las importaciones de muebles de China, Hong Kong y Brasil, llegando a montos cercanos a los US\$15 millones.

La industria ecuatoriana de muebles está altamente atomizada y de acuerdo con datos extraoficiales, en el país existen cerca de 2,500 unidades productivas que van desde talleres totalmente artesanales hasta la mediana y gran fábrica. Del total se estima que tan sólo un 5% en cantidad se pueden considerar como fabricas establecidas industrialmente. La estimación es bastante difícil ya que se trata de un sector altamente atomizado como se comento anteriormente, con muchos emprendimientos artesanales, donde solo unos pocos producen en forma industrial como Colineal, La Galeria, Adriana Hoyos, Bo Concept o Cesa Desing.

Tamaño del mercado de Muebles por sector

El mercado de muebles se encuentra dividido en: Cocina, Hogar, Oficina y Partes y Piezas. La mayor relevancia la tiene el mercado de partes y piezas que está compuesto de elementos decorativos y accesorios, así como de materiales para reparación, seguido por el sector que es nuestro objetivo directo, el de muebles de hogar.

Consumo Aparente de Artículos de Muebles

CONSUMO APARENTE DE ARTICULOS DE MUEBLES

ARTICULO	%	US\$
COCINA	13%	4.851.600
HOGAR	33%	12.315.600
OFICINA	19%	7.090.800
PARTES Y PIEZAS	35%	13.062.000
TOTAL	100%	37.320.000

Competidores y Participación

Competidores y Participación aparente de nuestro Mercado Objetivo

Si bien nuestro producto es artesanal y es único al ser un fabricado con fibra de papel, compite directamente con todos y cada uno de los fabricantes y comercializadores de muebles en general. Es decir que competimos directamente con más de 2500 fabricantes de muebles. Sin embargo, en una primera etapa, debido a nuestro enfoque zonal y al target objetivo, hemos identificado a los siguientes como los principales competidores: Colineal, Tempo, Adriana Hoyos, La Galería, Cesa Desing, y Muebles Legend.

Colineal

Empresa Cuencana. Lleva 40 años en el Mercado, y 15 Años Exportando Muebles a EEUU, que representan el 25% de sus ventas. Aquí se han formado otras marcas de muebles como Heritage, Kassual y Urbana.

Produce toda una diversidad de estilos y diseños, utilizando siempre las mejores maderas y enchapes, así como también lacas italianas, cerrajería y tapices americanos.

Almacenes. Ecuador: Quito 3 locales, Ambato, Riobamba, Guayaquil 3 locales, Cuenca 3 locales, Loja, Potoviejo, Manta, Machala; Bogotá - Colombia; EEUU: Miami. EXPONE EN FERIAS INTERNACIONALES

Productos. Salas, comedores, dormitorios, complementos, y oficinas.

Participación del 13% del mercado.

Tempo

Empresa comercializadora de productos importados. Lleva cerca de 8 años en el mercado. Su mayor crecimiento de ha originado por sus salas de exhibición. Tiene diseños variados y precios accesibles para el target medio, medio alto. La mayoría de sus productos son importados de China, Brasil, EEUU y Malasia.

Participación del mercado del 16%.

Adriana Hoyos

Empresa guayaquileña, inicio hace 17 años, y desde hace 7 años exporta sus productos a EEUU, México, Caribe y Centroamérica.

Cadena con 5 sucursales en Ecuador, 1 en México, 2 en EEUU y una red de minoristas en República Dominicana, Puerto Rico, Panamá, Guatemala, El Salvador, Venezuela.

Todo tipo de muebles y decoración de interiores. Ofrece la asesoría en diseño de interiores.

Participación del mercado del 18%

Competidores y Participación

La Galería

Empresa ecuatoriana fundada en 1979, fabrica muebles artesanos de calidad, en diferentes líneas de diseño. Finos enchapes Importados de caoba, olmo, y ébano.

Guayaquil 2 locales, Quito 1 local. EE.UU: Miami, Canadá: Toronto, Chile: Santiago.

Tipo de mueble de corte moderno principalmente mas todo tipo de accesorios para la decoración.

Participación del mercado del 12%.

Cesa Desing

Cesa Design nació hace 35 años como un pequeño negocio dedicado a la restauración de antigüedades más adelante se especializo en el diseño y la confección de muebles de la más alta calidad.

Solo bajo pedido.

Hoy en día el prestigio de cesa Design se ha extendido nacional e internacionalmente a tal punto que actualmente participa en las mejores exposiciones a nivel mundial. Tales como la feria del mueble de Milán-Italia (Diera Milano) y próximamente en Londres y la feria Index de Dubái en sociedad con otras empresas bajo la marca país "CREA".

Casa de exhibición en Guayaquil, pero brinda servicios decoración a Nivel nacional.

Sofás, butacas, sillas, mesas de todo tipo, consolas, cómodas, aparadores, mamparas, hierros. Y antigüedades, mesas de tipo tradicional.

Participación del mercado del 15%.

Muebles Legend

Muebles Legend es una empresa dedicada a la fabricación y comercialización de muebles de una variedad de estilos y finos acabados utilizando maderas nobles del bosque tropical. Legend cuenta con una línea completa de muebles para el hogar y para la oficina. Con 21 años de experiencia, Legend ha logrado una perfecta combinación entre el diseño y la calidad y es Certificado por la NORMA ISO 9001-2000 lo que ha permitido a nuestra empresa llegar a las normas más altas de calidad con precios cómodos.

Quito - Ecuador, Carolina del Norte - EE.UU.

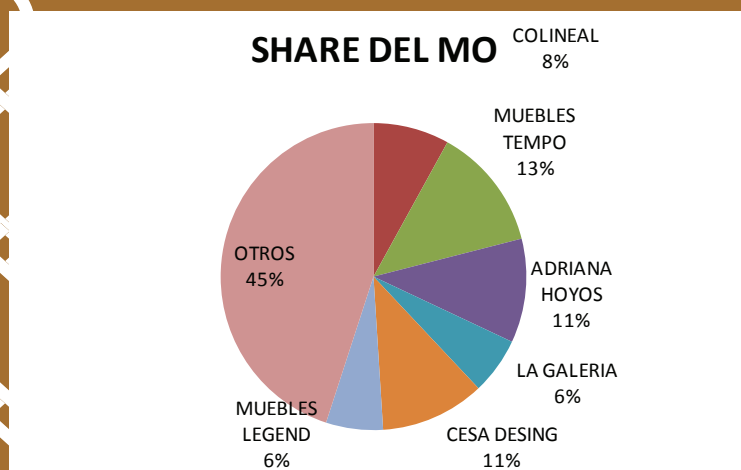
Muebles de todo tipo para el hogar así como elementos decorativos.

Participación del mercado del 8%.

Competidores y Participación

Participación en el mercado de los principales competidores

PARTICIPACION DE MERCADO	
EMPRESA	SHARE DEL MO
COLINEAL	8%
MUEBLES TEMPO	13%
ADRIANA HOYOS	11%
LA GALERIA	6%
CESA DESING	11%
MUEBLES LEGEND	6%
OTROS	45%



VISIT US AT

Características de la P de Producto

La última tendencia de las compras de los consumidores, especialmente entre las parejas jóvenes, es el alejamiento de los muebles pesados, voluminosos y de colores oscuros y el acercamiento a gamas más prácticas, funcionales y de colores más claros.

La disposición de los muebles está dominada por expresiones de individualismo y la utilización de una variedad mayor de artículos. Los consumidores chinos se están arriesgando más y mezclan colores, diseños, telas y estilos. En la sala de estar y el comedor no es raro ahora ver juntos telas tejidas, cuero, acero y mimbre. Las tendencias del diseño y el estilo son las siguientes:

Modernidad. La selección de colores y materiales no tiene límites. El cromo, latón, la madera, la caña y el tapizado para muebles crean infinitas posibilidades para una combinación eficaz con habitaciones revestidas de madera.

Simplicidad. Una característica común de la elección de los consumidores es la simplicidad, especialmente en relación con muebles para un entorno oficial de negocios.

Creatividad. El diseño y el estilo deben ser creativos para atraer a los consumidores, especialmente los jóvenes. La combinación de madera y otros materiales para el mueble están ensanchando las vías creativas.

Orientación hacia el cliente. Los diseñadores han comprendido la importancia de las demandas de los clientes. Los muebles se diseñan ahora teniendo en cuenta los gustos e intereses de los consumidores.

Muebles de fácil montaje. Los muebles de fácil montaje (llamados también muebles de empaque compacto) están hechos de "componentes y conectores metálicos"; los componentes se producen en serie y se montan en el domicilio del cliente. Los componentes de fácil montaje están normalizados y se producen en series de distintos tamaños. El embalaje compacto reduce no sólo el volumen y los costos sino también el riesgo de que el mueble sufra daños en el almacén y en el transporte.

Muebles de comedor y sala de estar. Los muebles del comedor y la sala de estar reflejan la situación social del consumidor, por lo que los muebles tienden a ser de una calidad más alta. Las sillas y las habitaciones. Un juego típico de comedor comprende una mesa y seis sillas. El cuero y la tela predominan en el sector de los muebles de sala de estar.

Muebles de dormitorio. Los muebles de dormitorio están reflejando una tendencia hacia colores más claros. Los muebles de almacenaje, como los armarios, están hechos de MDF y tablero de carpintería con superficies de acabado en madera. Los armarios se extienden desde el suelo hasta el techo y los armarios con espejo son cada vez más populares. Los muebles de cama se están popularizando al igual que las camas con cabecera.

Muebles de cocina. Se prefieren también armarios de cocina de colores claros y diseños más modernos.

confortables, los bordes están redondeados y las encimeras tienen varias alturas.

Muebles de oficina en el hogar. Los muebles de oficina en el hogar se están popularizando. Los artículos principales de este sector son escritorios, butacas y sofás, y estantes para libros.

Tipos

Nuestra empresa de muebles se enfocará en sus inicios en, básicamente, tres tipos:

Juegos de Sala: Sofá doble y Sofá Triple

Comedor

Diseños especiales a gusto del cliente

Todos ellos estarán diseñados y fabricados en fibra tejida a mano.

Tecnologías

La tecnología de nuestro producto hoy por hoy en baja y de hecho el objetivo de nuestro proyecto es tecnificar y mejorar la calidad de los mismos. Las principales técnicas que se utilizan en el proceso de fabricación son:

Maquina de armado de fibras

Armadura – Soldadura

El principal es la mano de obra ya que el producto es totalmente artesanal (tejido de las fibras).

Calidad

Actualmente el diseño y fabricación de los muebles objetivo con la estructura actual no tienen un proceso de control de calidad. Ninguno de los participantes en las diferentes etapas de fabricación tiene experiencia en el control de calidad. Se limitan a una verificación visual superflua que no garantiza la calidad del producto.

Las diferentes etapas de fabricación esté manejada por un solo equipo, que el tejido lo realice un solo equipo, que la soldadura lo realice un solo equipo, que el acabado lo realice un solo equipo. Finalmente, cuando el mueble este terminado se debe hacer una revisión minuciosa de cada etapa de fabricación, incluyendo revisión minuciosa de cada etapa de fabricación y acabado en general, incluyendo revisión minuciosa de cada etapa de fabricación y acabado en general.

Este proyecto tiene como objetivo convertir en uno de los pilares de nuestro negocio ya que es necesario tener un control de calidad para poder llegar al objetivo de exportar. Inclusive debemos tener un control de calidad en el proceso de fabricación.

Servicios

SERVICIOS

En cuanto a servicios de preventa y postventa, nos enfocaremos en lo siguiente:

Preventa: En una primera etapa se realizará a través de vendedores free lance con esquema de altas comisiones ya que no queremos cargar de gastos fijos a la empresa y se basarán en los catálogos y en la página web que vamos a desarrollar para que los clientes puedan acceder a ver los diseños y les permita conocer la técnica, el origen, los diferentes diseños e inclusive puedan contactar a la empresa o realizar sus pedidos. En caso de que los clientes quieran observar directamente los muebles, tenemos incluido la implementación de un show room y la participación en diferentes ferias de muebles locales. Otro de los canales de venta que se trabajarán es el de la comunicación directa a través de relaciones públicas.

En el momento en que el mueble sea entregado a los clientes se adjuntará una garantía por daños e imperfecciones que cubrirá hasta un año. Esto siempre y cuando los clientes sigan las indicaciones y cuidados que se deben tener con este tipo de muebles, ya que los muebles no pueden estar expuestos al sol o a la lluvia. De igual forma la técnica que aplicamos a los muebles permite que se realicen reparaciones, cambios de acabados, mantenimiento preventivo y hasta cambios de diseño. Para esto los clientes tendrán acceso por medio de la página de internet y los teléfonos directos de la empresa. En cualquiera de los anteriores casos, se realizará una visita al lugar de ubicación de los muebles y se entregará una cotización de los trabajos requeridos.

Cambio en la composición familiar

Características de la P de la Plaza



En los últimos años hemos sido testigos de de los cambios trascendentales que se han dado en la forma de comercializar los muebles. De la época en que había que ir a la carpintería a mandar hacer los muebles, pasamos a comprarlos hechos y empacados en cajas como artículos de supermercado y ahora nos encontramos en la era de ordenarlos desde la casa por Internet.

La comercialización de muebles ha sido de por sí, una actividad muy especial que se ha ido acomodando poco a poco a los cambios que ocurren en el mercado y en la tecnología de fabricación, pero el cambio que vivimos actualmente es de una velocidad y magnitud tal, que nunca se habían visto ni concebido antes. Los principales fenómenos que han afectado el mercado del mueble son:

- Cambio en la composición familiar.
- Incorporación masiva de la mujer al mercado laboral.
- Aumento de la población y de la expectativa de vida.
- La revolución de las comunicaciones, la informática y la electrónica.
- Desplazamiento de la población hacia las ciudades.
- Desplazamiento de tiempo en el hogar a tiempo en el trabajo.
- La reducción de los espacios de habitación y de trabajo.
- Globalización del comercio. Importaciones y exportaciones.
- Nuevas tecnologías en producción y preparación de alimentos.
- Nuevas tecnologías en las operaciones financieras.
- Nuevas tecnologías para la fabricación de muebles.

Servicios



De estos fenómenos, diez se refieren a cambios que afectan la vida del usuario del mueble, tan solo uno, el último se refiere a la producción de muebles propiamente dicha. Sin embargo, todos ellos han forzado la transformación de la industria del mueble. Esto indica que los cambios se gestan por vías externas a la propia industria, dicho de otra manera: el mercado impone el producto.

Los principales cambios de la industria del mueble han sido.-

- En el diseño de los muebles: Hoy en día los muebles son más funcionales, multipropósito, modulares, integrados al espacio arquitectónico; el diseño está apoyado en el estudio de las necesidades del cliente.
- Los muebles para oficina abierta son de un diseño altamente especializado.
- Han aparecido los muebles listos para ensamblar, que se compran desarmados y empacados en una caja junto con los herrajes y las instrucciones de ensamblaje.

• En los materiales: Cada día se impone más la utilización de materias primas que no impliquen el agotamiento de los recursos naturales: pinturas no contaminantes, herrajes más ergonómicos, pegantes más especializados y ecológicos. Se imponen materiales que tengan un alto valor agregado como es el caso de los aglomerados tanto desnudos como cubiertos.

• En la producción: La alta productividad se hace imprescindible, cada recurso debe rendir al máximo y los desperdicios ya no son costeables. Cada día se utilizan más los talleres satélites y poco a poco se extiende la subcontratación de maquila. En los países más desarrollados, se está imponiendo una tendencia a concentrar toda la producción de una

planta en la fabricación de un solo tipo de pieza o mueble con una altísima productividad.



• En la comercialización: Han aparecido nuevos canales de venta como los grandes almacenes y las ventas por Internet. El correo directo se utiliza con mayor intensidad. La asesoría, el servicio al cliente y la garantía sobre el producto ya forman parte de la oferta básica que exige el mercado.

• En el precio: La globalización del mercado de muebles y la mayor información a que tienen acceso los clientes, ha rebajado considerablemente los precios reales, lo cual exige procesos de administración, producción y comercialización mucho más eficientes.

- En la financiación: Antiguamente la hacía casi exclusivamente el comercializador, pero hoy es más común por parte de las entidades financieras, que la ofrecen en formas variadas y de fácil acceso.

- En la certificación de calidad: Esta es cada vez más necesaria para la exportación como también se está imponiendo la certificación ecológica por medio del sello verde. En el mercado nacional las normas aún no son drásticas en este aspecto, pero los fabricantes que tengan certificación de calidad tienen una buena oportunidad de utilizarla como una ventaja competitiva.

- En materia de distribución, California es el mercado más extenso e importante para esta industria, seguido por el estado de New York y Texas. Los muebles suelen ser vendidos directamente al consumidor, o bien por medio de redes de expendedoras o almacenes minoristas, eso depende de la estrategia de cada productor.

Los Principales Canales de Distribución son.-

- Tiendas de muebles independientes: En general el 42 por ciento de las compras de muebles se realizan a través de este canal.

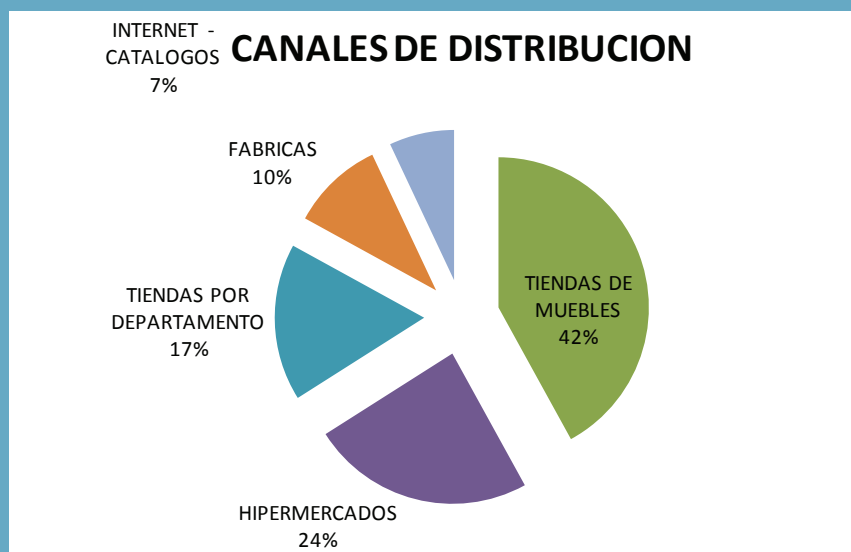
- Cadenas de mercado masivo o de grandes superficies: Como Megamaxi, Hyper, entre otros. Posee el 24 por ciento de las compras.

- Almacenes por departamento: Como Sukasa. El diecisiete por ciento de las compras de muebles le pertenecen.

- Ventas directas de fábrica: Responsable del diez por ciento de las compras.

- Internet, Catálogos y Showrooms: A estos últimos tres canales corresponde el siete por ciento restante de las ventas.

Procedimiento de Ventas



Procedimientos de Ventas

La compañía enfocará sus ventas en la etapa inicial a través de catálogos y folletos utilizando personal por comisión y hasta donde sea posible se realizara por medio de freelance. Vamos a explotar las relaciones personales de cada uno de los socios y se realizará un lanzamiento al cual se invitarán personas relacionadas con el negocio y que serán los principales portadores de nuestra imagen y a quienes queremos llegar para penetrar el mercado.

Adicionalmente, vamos a trabajar en conjunto con la Constructora Furoiani para ofrecer nuestros servicios a la base de datos de personas que están desarrollando sus proyectos de vivienda en nuestro mercado objetivo. Esto no significa que vaya a existir una exclusividad con esta constructora, de hecho este canal será uno de nuestros principales.

De igual forma se realizará la inversión para ofrecer nuestro producto a través del internet, creando una página con nuestra imagen, con nuestra filosofía y con los catálogos de los productos a ofrecer.

Nuestra Marca



Marca

Descripción de la Marca

Nodo®

Es una marca que proyecta un estilo de vanguardia y diseño no solo industrial (en el caso de los muebles, sino también, de vida)

Como Nace

Nuestra marca nace desde la diferenciación de una pieza que es elaborada directamente de las manos del autor.

Es en esta laboriosidad que basamos el concepto de la marca, en la dedicación en realizarlos, es por eso que hemos trabajado la conceptualización de la siguiente manera:

Conceptualización

Reason Why

Toda la marca se basara en el estilo de los nudos que se hacen con la mano y en los movimientos que estas hacen al confeccionar cada parte y forma de los muebles.

Es decir que trabajaremos en el concepto básico del “lenguaje de las manos” en donde cada forma, expresa una nueva frase, sentimiento o acción.

En este caso el movimiento de las manos se comunicara, desde el trabajo que hacen estas al trabajar los nudos de las fibras de los muebles. Es así que los movimientos y las manos serán nuestra base conceptual para trabajar la creación de la marca.

Cada movimiento expresara un estilo de decoración, una intención, un estilo de vida.

Le daremos un significado diferente detrás de cada movimiento, crearemos definiciones e historias detrás de estas.

Porque si va a Funcionar

Porque el GO son personas que han recorrido el mundo, que conocen de arte, lo aprecian, conocen de ciudades, de culturas, quieren y saben cómo ser diferentes. El GO prácticamente vive con un estilo de vida y “lenguaje” diferente al de los demás, utilizan códigos únicos, personales o de pequeñas comunidades. Han vivido historias incontables, únicas, es por eso que queremos que los muebles y su “tejido cultural” refleje ese estilo de vida.

Nuestra Marca



Es decir queremos que en ese tramado físico que tienen los muebles, las personas lo identifiquen en las vueltas que han tenido sus vidas, los destinos cruzados, las miles de oportunidades que se les han presentado, las redes de personas que han conocido, sus proyecciones. Etc.

Llevaremos de esta manera lo más destacable de los muebles (que es su estructura) hacia lo más apreciado por los futuros clientes, su experiencia de vida y los ubicaremos en una analogía interesante y sobre todo muy artística y de fácil identificación.

Todos querrán tener un trocito de su vida, plasmado de forma tangible en casa.

Claim Creativo

Nodo® Creamos ambientes, diseñamos la diferencia

Muebles de autor. Justificación

La idea de “diseñar” tu vida, parte de la idea de crear la vida de cada persona de acuerdo a sus gustos y oportunidades, por eso hemos utilizado los verbos diseñar y crear

Además, en la creación de dos situaciones que se pueden intercambiar de emisor, sin problema y es lo que justamente le otorga fuerza, es decir, los que crean ambiente. Pueden ser los muebles y los que diseñan la diferencia. Pueden ser las personas, o al revés. Es como un “anagrama creativo” las dos partes, se expresan por igual de acuerdo al contexto.

En la comunicación, queremos personalizar cada ambiente en donde están los muebles, con las experiencias que ahí se suscitan, las historias (a través del lenguaje de las manos).

Conceptualización Gráfica

La construcción de logo se ha basado en el material con el que están hechos, como su atributo diferenciador más fuerte. Además de estar asociado directamente al nombre, el logo refleja la trama con la que cada fibra está hecha.

Estilo Técnico & Tipografías

La tipografía que hemos utilizado es Tipografía Tall Films. Se altero el ancho del carácter aproximadamente en un 250% y tiene stroke para hacerla mas ancha y mejorar la legibilidad.

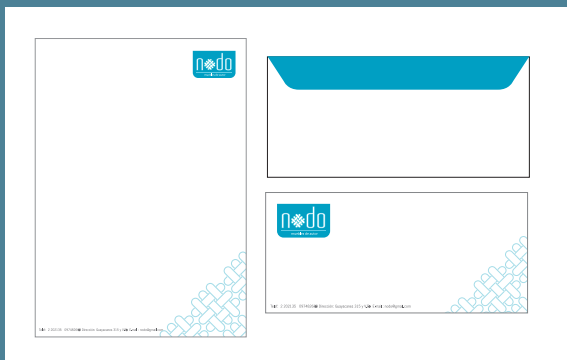
El logo tiene en su primera letra “o” un ícono que representa el tramado.

Nuestra Marca



Aplicación en Folletería

Para la folletería se ha utilizado el logo como portada, y a su vez se combina el ícono del tramado en forma secundaria y descontracturada en las piezas, de tal forma que se note como una imagen suave de fondo.



Características de la P de Precio

En la etapa inicial de la empresa nos vamos a enfocar en un solo target y en los diseños básicos de los tres productos que vamos a ofrecer (comedores, sofás dobles y sofás triples), por lo que estaremos compitiendo directamente con muebles artesanales nacionales e importados.

Nuestra estrategia de precio y aprovechando las limitaciones que han sido impuestas por el gobierno actual para controlar la balanza comercial, donde los importadores han sido afectados por impuestos superiores al 30%, se basará en diferenciación por calidad y precio.

El producto importado que ofrece la competencia y que poseen diseños similares a los nuestros son fabricados en Rattan, lo que hace que estos muebles lleguen a costar en el mercado especializado hasta tres y cuatro veces más de lo que nosotros tenemos analizado financieramente. Los precios de los diseños básicos serán los siguientes:

Comedores: US\$800

Sofás Dobles: US\$500

Sofás Triples: US\$800

VISIT US AT

El Price position que manejaremos es de un 50% por debajo de los importados de menor precio, sin que esto signifique que nos enfoquemos a targets diferentes o que ofrezcamos baja calidad. El objetivo es que nos acerquemos más a la disponibilidad de dinero de nuestro cliente y por ende incrementemos el volumen de ventas en este sector. Adicionalmente, nuestra estructura de fabricación y comercialización nos permitirá, en una primera etapa, mantener costos fijos bajos y variables, lo cual lo vamos a reflejar en nuestros precios.

Los precios de venta serán fijos para los clientes usuarios, sin embargo, manejaremos descuentos especiales para canales de venta (tiendas especializadas, diseñadores, etc) cuando abramos nuestras ventas a terceros. Obviamente, esto lo analizaremos en su momento, ya que la idea en la primera etapa, es que la comercialización sea directa en ciudad de Guayaquil. En el caso de desarrollar distribuidores en las ciudades principales del país vamos a cargar el transporte y parte de la comisión a que se generé por ventas a través del tercero, esto sería, aproximadamente un incremento del 25% sobre la base de los precios iniciales.

PRECIOS DEL PRODUCTO		
EMPRESA	US\$	PRICE
NODO	\$ 800	32%
COLINEAL	\$ 1.300	52%
MUEBLES TEMPO	\$ 1.800	72%
ADRIANA HOYOS	\$ 2.100	84%
LA GALERIA	\$ 1.500	60%
CESA DESING	\$ 3.000	120%
MUEBLES LEGEND	\$ 1.900	76%
RATTAN DESING	\$ 2.500	100%

La estrategia en la etapa inicial de la empresa será la de comercializar nuestro producto directamente, ya sea a través de vendedores free lance (catalogo), de internet o de ventas directas en fabrica, por lo tanto los márgenes de comercialización estarán limitados a la comisión de los vendedores y los gastos de mantenimiento de la web.

Sin embargo, en la segunda etapa donde se contempla en ingreso a las ciudades principales del país, fuera de Guayaquil, se hace indispensable el ofrecer nuestro producto a través de los canales tradicionales de comercialización de muebles. Por lo tanto tenemos calculado nuestro análisis financiero con los siguientes márgenes para el canal y precios.

MARGENES PRODUCTO POR CANAL		
EMPRESA	MARGEN	PVP
TIENDAS DE MUEBLES	20%	\$ 960,00
HIPERMERCADOS	15%	\$ 920,00
TIENDAS POR DEPARTAMENTO	17%	\$ 936,00
FABRICAS	0%	\$ 800,00
INTERNET - CATALOGOS	15%	\$ 800,00

Los precios serán diferenciados de acuerdo con lo visto en la página anterior.

Plazos y condiciones de pago

Nuestra compañía manejará un sistema de pago a través de tarjeta de crédito, efectivo o cheque de contado. Sólo en casos especiales donde el cliente requiera un diseño especial, se aplicará un 50% de pago por anticipado para iniciar la fabricación del pedido y se realizará un contrato en el cual se estipulará el diseño, el tiempo, las especificaciones y la fecha de entrega del producto. El restante 50% se cobrará contra entrega de los muebles.

En el caso de los distribuidores se trabajará a través de garantías de libre disposición, lo cual salvaguardará los bienes de la empresa y se otorgará un crédito máximo de 30 días. Con las cadenas y las tiendas especializadas se otorgará un crédito máximo de 45 días.

Proceso Actual

En la visita que hicimos a Monte Cristi nos dimos cuenta que el proceso que utilizaban para la producción de estos muebles era 100% artesanal, y este era de la siguiente manera:

- 1.- El cliente le entregaba al Maestro el diseño que este quería.
- 2.- El maestro toma las medidas y necesidades que el mueble necesita.
- 3.- Va a las diferentes tiendas a comprar los materiales.
- 4.- Cuando este ya tiene los materiales, empieza a construir la estructura del mueble.
- 5.- Al terminar la estructura, empieza el Tejido.
- 6.- Al terminar el Tejido, le pasa una Goma que hace el tejido más resistente.
- 7.- Cuando la Goma está seca, al mueble se lo pinta del color pedido por el Cliente.
- 8.- Se seca el mueble, y se lo entrega.

Lo artesano de este sistema es que no tiene ningún tipo de control de calidad, y la mano de obra es informal en todo sentido. Por ejemplo, el maestro pone a trabajar a sus sobrinos (12) que son menores de edad.

Por otro lado, no tiene un control de costos. Cuando compra los materiales compra por las cantidades que le alcanza con el efectivo que tiene. Como no sabe exactamente cuánto le cuesta cada mesa, silla, comedor, o sofá, este compra por cantidades variables. Esto le causa demoras en las entregas y desorden en la producción.

Dentro del local donde se producen los muebles, el sueldo a los sobrinos se basa en la edad que cada uno de ellos tiene, así como el tiempo dedicado al mueble. Estos sobrinos saben todo el proceso. No existe uno que sea especializado en un área del proceso.

Al no tener especialización en la mano de obra, uno deja de hacer lo que está haciendo con un mueble y trabaja en lo que el otro dejó incompleto por no haber ido a trabajar. Esto también causa demoras e ineficiencias en el proceso, por ende, en la entrega.

Los horarios de trabajo como es artesanal, no son rígidos. Los sobrinos van al local cuando no tienen clases, no tienen nada que hacer, o simplemente cuando el Maestro los llama.

Proceso Naves

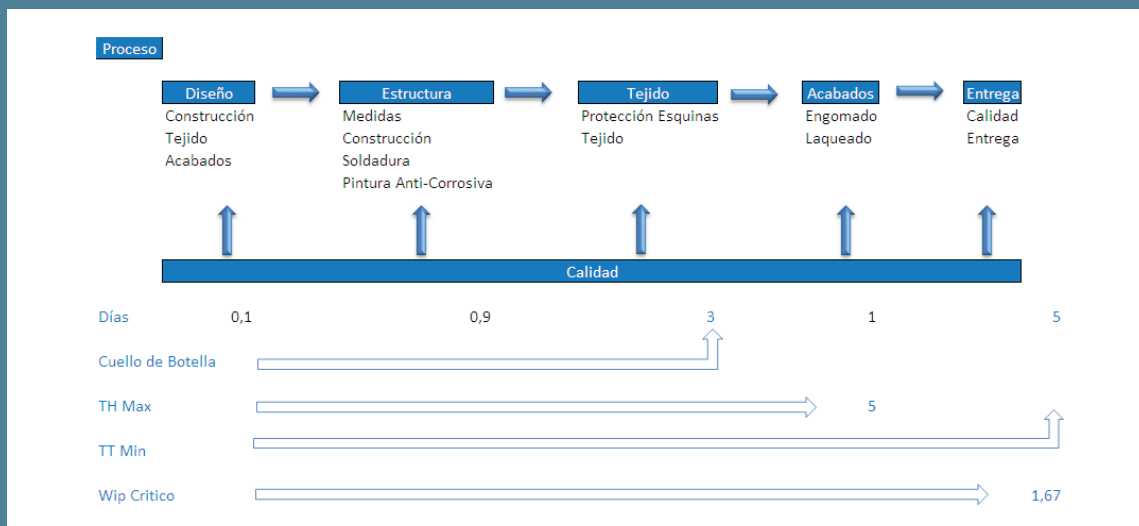


Este sistema de trabajo se lo cambiaría con nuestra propuesta.

Proceso Naves:

El proceso de producción que proponemos para NAVES es un proceso Lineal.

El proceso sería la siguiente forma:



Para este proceso, se contrataría la misma mano de obra (12 personas) pero que sean, Especializadas en los diferentes procesos, y mayores de edad.

Proceso

Después de la vista al Local del maestro, nos dimos cuenta que si se puede industrializar este proceso. Pero para saber cómo sería esta paso, se tiene que primero ver las capacidades y los tiempos de producción de los muebles, para así poder determinar cuanto y en cuanto se pueden hacer los muebles.

Descripción

Para poder tener la mejor eficiencia posible en algo que no es eficiente, creemos que se tiene que Industrializar en cierta forma el proceso de hacer estos muebles. La forma que se podría industrializar sería la siguiente:

Diseño

El diseño de los muebles puede ser dado por el cliente, sin embargo la empresa ya tendría un catálogo de muebles que el Cliente podría escoger. Así se puede garantizar la entrega el ítem en el tiempo que ya está establecido por el proceso.

- Estructura
- Tejido
- Acabados
- Entrega



El Departamento de Diseño analiza el mueble que el cliente quiere. Diseña la Estructura, el tipo de tejido, el color del mueble y otros acabados. Documento que es firmado por el cliente si está completamente de acuerdo con las especificaciones hechas por el departamento.

Esta parte del proceso toma poco tiempo para todos los muebles que se producen.

Desde este departamento empieza el Control de Calidad. Este Departamento es el responsable del control de calidad, ya que el Mueble tiene que quedar exactamente como el cliente lo quiere.

Estructura

Después que el Cliente este satisfecho con las descripciones dadas por el Maestro, este le pasa el documento con toda la información a este Departamento para que se empiece la construcción del mueble

El proceso de la creación de la Estructura del mueble es la siguiente:

- Estructura
- Soldadura
- Pulir
- Limpieza
- Pintura Anti-Corrosiva

Tanto para el Comedor, Sofás Triple y Doble este proceso dura 1 día por trabajador.

Tejido

El departamento de tejido se especializa en darle al mueble la característica única que se le da vendiendo al cliente nuestro mueble, "Tejer con Fibra".

Este proceso es nuestro cuello de botella, ya que se demora dos días mínimos en tejer cada ítem.

- | | |
|-------------------------|-----------|
| 1 Mesa de 1,80 x 1,10 m | => 2 Días |
| 6 Sillas | => 2 Días |
| 1 Sofá Doble | => 2 Días |
| 1 Sofá Triple | => 3 Días |



- Estructura
- Tejido
- Acabados
- Entrega



En este departamento se refuerza primero todas las esquinas de los muebles con esta fibra, para darle mayor resistencia al mueble. Luego de que las esquinas tengan todas las esquinas protegidas, se teje los espacios vacíos del mueble, con las especificaciones que pidió el cliente.

Estas especificaciones pueden variar en el sentido de que unos pueden ser de 2 Hilos, 3 Hilos, 4 Hilos, o 5 Hilos.

Acabados:

El departamento de acabados coge el mueble que ya fue tejido y aplica todos los acabados que fueron seleccionados por el cliente.

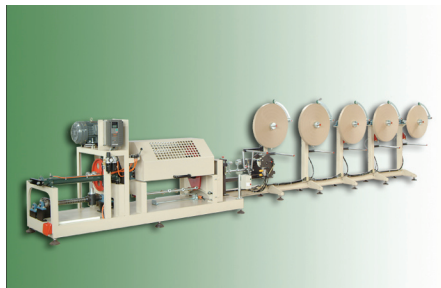
- 1.- Se engoma el mueble. Se le aplica una clase de goma a todo el mueble. Goma que le da resistencia con el ambiente externo.
- 2.- Se laquea el mueble. Aquí se le aplica el color que el cliente ha escogido.
- 3.- Se deja mínimo un día que se seque los productos aplicados.

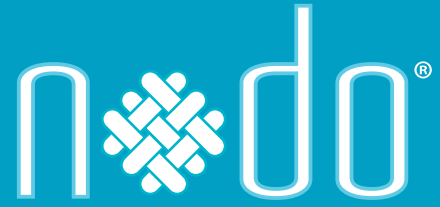
Para cada mueble los acabados se demoran aproximadamente 1 día.

Entrega:

El departamento de Diseño como se menciona anteriormente, es el encargado de la calidad en todo el proceso de la construcción del mueble. Y luego de que este de su aprobación en todos los aspectos de la producción del mueble y su producto terminado, se le entrega en mueble al cliente final.

Si este no está de acuerdo con algún aspecto del producto terminado, el mismo departamento de diseño será el encargado de resolver el problema.





muebles de autor

Los tiempos de los procesos se detallan a continuación:

Los tiempos de los procesos se detallan a continuación:

1 Juego =			
1 Mesa	Horas x Día		8
6 Sillas	Días x Semana		5
1 Sofa 2	Semanas x Año		50
1 Sofa 3			

1 Mesa			6 Sillas		
Trab	Dias		Trab	Dias	
Diseño	1	0,1	Diseño	1	0,1
Estructura	1	0,2	Estructura	1	0,2
Soldar	1	0,2	Soldar	1	0,2
Pulir	1	0,2	Pulir	1	0,2
Limpiar	1	0,1	Limpiar	1	0,1
Pintar	1	0,2	Pintar	1	0,2
Tejer	1	2 Cuello Botella	Tejer	1	2 Cuello Botella
Acabados	1	1	Acabados	1	1
Ciclo		4	Ciclo		2
TH Min		0,8	TH Min		0,4
TH Max		2,5	TH Max		1,5
Wip		2	Wip		6

1 Sofa 2			1 Sofa 3		
Trab	Dias		Trab	Dias	
Diseño	1	0,1	Diseño	1	0,1
Estructura	1	0,2	Estructura	1	0,2
Soldar	1	0,2	Soldar	1	0,2
Pulir	1	0,2	Pulir	1	0,2
Limpiar	1	0,1	Limpiar	1	0,1
Pintar	1	0,2	Pintar	1	0,2
Tejer	1	2 Cuello Botella	Tejer	1	3 Cuello Botella
Acabados	1	1	Acabados	1	1
Ciclo		4	Ciclo		5
TH Min		0,8	TH Min		1
TH Max		2,5	TH Max		1,7
Wip		2	Wip		1,7

Estos tiempos son los que nosotros, como industriales, podemos Garantizar la entrega. Si un cliente quiere algo en particular que no está dentro de nuestro Catalogo y Proceso, el tiempo no será el mismo, y el Costo será también diferente, por ende, el precio de venta será también Mayor.

En Nuestras Finanzas

Finanzas:

La forma en que se ha manejado este negocio ha sido con flujo de caja. Este maestro no tiene ningún tipo de proyecciones, estado de resultado, peor balance general.

Al industrializar este negocio se tomaron ciertas decisiones que ayudaron a poder industrializar este negocio más fácil. Aquí el detalle:

Premisas Financieras:

- 1.- Mano de Obra: 12 Personas legalmente adecuadas y especializadas en cada uno de los procesos.
- 2.- Sueldo: El sueldo por cada uno de los trabajadores será \$60.00 por Semana de forma fija. Luego habrá un Bono que sobre las ventas hechas si están sobre el Presupuesto. Cada año se calculará el Porcentaje del Bono.
- 3.- Se comprará por anticipado los materiales necesarios para la producción de los Muebles. Por ende, se tiene un Inventario de Materiales de Aprox 15 Días.
- 4.- Las Cuentas por Cobrar a Clientes tendrán 15 Días de Rotación. Esto es porque este negocio es por mayor parte al Contado.
- 5.- Las Cuentas por Pagar a Proveedores serán de 30 Días.
- 6.- En Activos Fijos se hará una Inversión de \$50,000.00. Esto será invertido en la Estructura y Materiales que se va a necesitar para poder llegar la producción de forma lineal.
- 7.- En lo proyectado no se ha cambiado mucho, ya que se tiene que ver cómo va el primer año. Solo se ha considerado Inflación tanto en los Materiales, Mano de Obra, Precios de Ventas & Participación en Ferias de Muebles.
- 8.- Por el Momento se ha considerado un sueldo Administrativo de \$1,200.00 al Gerente General. Valor que podría ir cambiando dependiendo de las ventas y gestión de ese gerente.
- 9.- Al Gerente de Producción que sería el Maestro de Monte Cristi, se le aplicaría un sueldo de \$800.00/Mes, más acciones de la empresa.
- 10.- La Capacidad Total de nuestra planta dependerá 100% de la Mano de Obra, ya que ese es el Recurso Escaso. Se empezara con una capacidad de 12 Trabajadores. Se proyecta un incremento cada dos años en la producción.
- 11.- El Capital Inicial será de \$50,000.00.

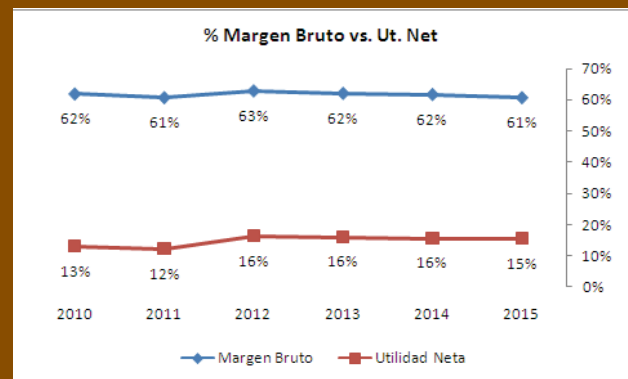
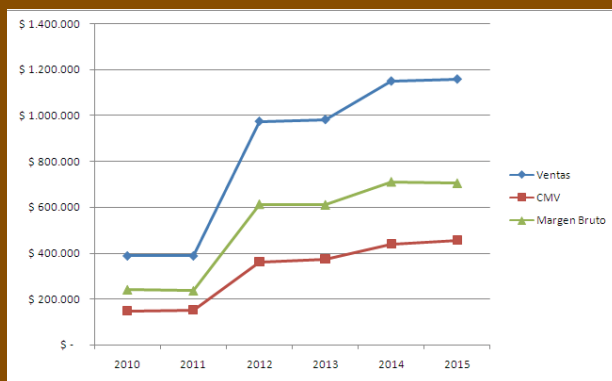
En Nuestras Finanzas

Estado Resultado:

Estado Resultado

Los estados de resultados están influenciados por los crecimientos en Ventas y Costo de Mercancía Vendida de una forma Lineal y no artesanal. Este cambio tiene su proceso que será, con su curva de aprendizaje, asimilado por los maestros.

PG.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ventas	387.000	387.000	975.000	982.500	1.150.625	1.159.375
C.M.V.	147.585	152.013	362.480	372.739	440.515	455.350
Margen Bruto	239.415	234.987	612.520	609.761	710.110	704.025
Gastos	97.870	97.870	163.500	163.650	201.531	201.969
Utilidad Operativa	141.545	137.117	449.020	446.111	508.579	502.057
Depreciación	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Util. Ant. Imp + Trabj	141.545	132.117	444.020	441.111	503.579	497.057
Imp + Trabj	90.589	84.555	284.173	282.311	322.290	318.116
Utilidad Neta	50.956	47.562	159.847	158.800	181.288	178.940



En Nuestras Finanzas

Ventas:

Ventas

Como es un producto que se vende por Pedido o por Modelos ya Pre-Estables, no se tiene mucho de Inventario, el Objetivo es vender todo lo que se produce, y no se Produce nada que no se vaya a vender.

Las Ventas Proyectadas se las ha clasificado por etapas en su crecimiento.

Etapa.-	Año	Mercado	Unidades	Target	Proyección	Objetivo
1.-	2010 2011	Gyq (Samb - Costa)	10.000	30%	5%	150
2.-	2012 2013	Gyq + Quito	10.000 15.000	30% 30%	0% 5%	0 225 375
3.-	2014 2015	Gyq + Quito + Prov + Exp	25.000 5.000	20% 25%	0% 5%	0 62,5 437,5

Y esto en Unidades de Venta Representa lo siguiente:

Etapa.-	Año	Comedor	Sillas	Sofa 2	Sofa 3	Hombres
1.-	2010 2011	150 150	900 900	150 150	150 150	12 12
2.-	2012 2013	375 375	2.250 2.250	375 375	375 375	30 30
3.-	2014 2015	438 438	2.625 2.625	438 438	438 438	35 35

Como se ve en el cuadro, las ventas están Proyectadas por Objetivos en el Mercado de Muebles.

Los precio de Ventas en cada año Dependen exclusivamente del Mercado, ya que frente a eso es donde nuestra eficiencia en costos tienen que resaltar.

En los Cuadros proyectados se ha puesto los siguientes Precios de Venta referenciales.-

Sofá 2: \$500.00 => 19% de las Ventas Totales

Sofá 3: \$800.00 => 31% de las Ventas Totales

1 Silla del Comedor: \$80.00 => 19% de las Ventas Totales

1 Comedor: \$800.00 => 31% de las Ventas Totales

En Nuestras Finanzas

Costos:

Lo que corresponde a costo, como el maestro no tiene formalizado una estructura de Costos, para este proyecto se tuvo que analizar, visitando el local en Monte Cristi, cuanto de cada ítem y en cuanto tiempo es usado en cada uno los materiales necesarios para la producción de los siguientes productos:

- 1 Sofá Triple
- 1 Sofá Doble
- 1 Comedor
- 6 Sillas
- 1 Mesa de 1,80 metros x 1,10 metros

Con los datos en mano se cálculos los costos directos a la producción. Dentro de estos costos se le aplico un Costo Real de mano de obra y con estos modelos de Muebles se hicieron las proyecciones.

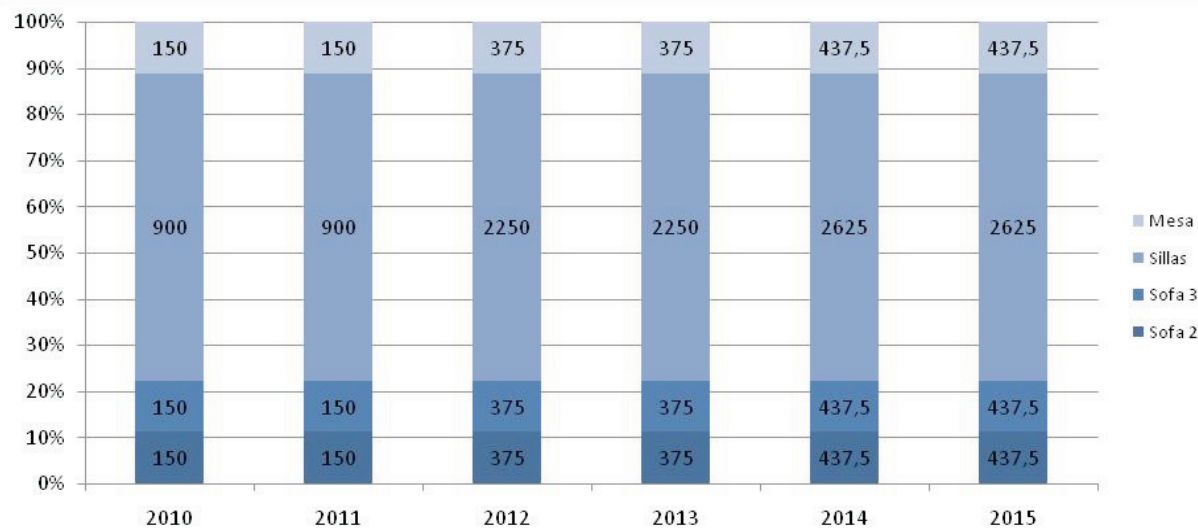
Costos Reales & Proyecciones:

Con una base de datos de Costos Reales, y una situación Real de una empresa, se pudo sacar los Costos Reales y se puedo proyectar la capacidad de esta empresa. Consideraciones:

- 1.- Como cualquier empresa que empieza, los Costos son lo más llegado a la realidad posible. Este cuando sea un negocio en Marcha, tendrá costos que por el momento podrían ser ocultos, y que en su momento se lo identificará.
- 2.- Las Capacidades de Producción por Año.-

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producción						
Sofa 2	150	150	375	375	437,5	437,5
Sofa 3	150	150	375	375	437,5	437,5
Sillas	900	900	2250	2250	2625	2625
Mesa	150	150	375	375	437,5	437,5

En Nuestras Finanzas



3.-Premisas de Costos por Año:

Premisas				Premisas				Premisas				Premisas				Premisas							
Descripción	Unit	2010	PVP	Descripción	Unit	2011	PVP	Descripción	Unit	2012	PVP	Descripción	Unit	2013	PVP	Descripción	Unit	2014	PVP	Descripción	Unit	2015	PVP
Sillas	6	900	\$ 480	Sillas	6	900	\$ 480	Sillas	6	2250	\$ 500	Sillas	6	2625	\$ 530	Sillas	6	2625	\$ 550	Sillas	6	2625	\$ 550
Mesa	1	150	\$ 800	Mesa	1	150	\$ 800	Mesa	1	375	\$ 800	Mesa	1	437,5	\$ 800	Mesa	1	437,5	\$ 800	Mesa	1	437,5	\$ 800
Inflación			100%	Inflación			103%	Inflación			106%	Inflación			109%	Inflación			112%	Inflación			115%
Silla		Mesa		Silla		Mesa		Silla		Mesa		Silla		Mesa		Silla		Mesa		Silla		Mesa	
Tubos	2	Tubos	6	Tubos	2	Tubos	6	Tubos	2	Tubos	6	Tubos	2	Tubos	6	Tubos	2	Tubos	6	Tubos	2	Tubos	6
\$	\$ 5,00	\$	\$ 5,00	\$	\$ 5,15	\$	\$ 5,15	\$	\$ 5,30	\$	\$ 5,30	\$	\$ 5,45	\$	\$ 5,45	\$	\$ 5,75	\$	\$ 5,75	\$	\$ 5,75	\$	\$ 5,75
	\$ 9.000		\$ 4.500		\$ 9.270		\$ 4.635		\$ 23.850		\$ 11.925		\$ 24.525		\$ 12.263		\$ 30.188		\$ 14.700		\$ 15.094		\$ 15.094
Hilos	3,5	Hilos	12	Hilos	3,5	Hilos	12	Hilos	3,5	Hilos	12	Hilos	3,5	Hilos	12	Hilos	3,5	Hilos	12	Hilos	3,5	Hilos	12
\$	\$ 3,00	\$	\$ 3,00	\$	\$ 3,09	\$	\$ 3,09	\$	\$ 3,18	\$	\$ 3,18	\$	\$ 3,27	\$	\$ 3,27	\$	\$ 3,45	\$	\$ 3,36	\$	\$ 3,45	\$	\$ 3,45
	\$ 9.450		\$ 5.400		\$ 9.734		\$ 5.562		\$ 25.043		\$ 14.310		\$ 25.751		\$ 14.715		\$ 31.697		\$ 17.640		\$ 18.113		\$ 18.113
Laqueado	\$ 4.500	Laqueado	\$ 750	Laqueado	\$ 4.635	Laqueado	\$ 773	Laqueado	\$ 11.925	Laqueado	\$ 1.988	Laqueado	\$ 12.263	Laqueado	\$ 2.044	Laqueado	\$ 15.094	Laqueado	\$ 2.450	Laqueado	\$ 2.516	Laqueado	\$ 2.516
Anti-Corrosivo	\$ 9.000	Anti-Corrosivo	\$ 1.500	Anti-Corrosivo	\$ 9.270	Anti-Corrosivo	\$ 1.545	Anti-Corrosivo	\$ 23.850	Anti-Corrosivo	\$ 3.975	Anti-Corrosivo	\$ 24.525	Anti-Corrosivo	\$ 4.088	Anti-Corrosivo	\$ 30.188	Anti-Corrosivo	\$ 4.900	Anti-Corrosivo	\$ 5.031	Anti-Corrosivo	\$ 5.031
Engrudo	\$ 18.000	Engrudo	\$ 3.000	Engrudo	\$ 18.540	Engrudo	\$ 3.090	Engrudo	\$ 47.700	Engrudo	\$ 7.950	Engrudo	\$ 49.050	Engrudo	\$ 8.175	Engrudo	\$ 60.375	Engrudo	\$ 9.800	Engrudo	\$ 10.063	Engrudo	\$ 10.063
Soldadura	\$ 3.420	Soldadura	\$ 1.710	Soldadura	\$ 3.523	Soldadura	\$ 1.761	Soldadura	\$ 9.063	Soldadura	\$ 4.532	Soldadura	\$ 9.320	Soldadura	\$ 4.660	Soldadura	\$ 11.471	Soldadura	\$ 5.586	Soldadura	\$ 5.736	Soldadura	\$ 5.736
M.O.	\$ 9.000	M.O.	\$ 9.000	M.O.	\$ 9.270	M.O.	\$ 9.270	M.O.	\$ 23.850	M.O.	\$ 23.850	M.O.	\$ 24.525	M.O.	\$ 24.525	M.O.	\$ 30.188	M.O.	\$ 29.400	M.O.	\$ 30.188	M.O.	\$ 30.188
Total	\$ 62.370	Total	\$ 25.860	Total	\$ 64.241	Total	\$ 26.636	Total	\$ 165.281	Total	\$ 68.529	Total	\$ 169.958	Total	\$ 70.469	Total	\$ 209.199	Total	\$ 84.476	Total	\$ 86.739	Total	\$ 233.810
			\$ 88.230				\$ 90.877																

En Nuestras Finanzas

Premisas				2010				2011				2012				2013				2014				2015			
Descripción	Unit	2010	PVP	Descripción	Unit	2011	PVP	Descripción	Unit	2012	PVP	Descripción	Unit	2013	PVP	Descripción	Unit	2014	PVP	Descripción	Unit	2015	PVP				
Sofa 2	1	150	\$ 500	Sofa 2	1	150	\$ 500	Sofa 2	1	375	\$ 500	Sofa 2	1	375	\$ 500	Sofa 2	1	437,5	\$ 500	Sofa 2	1	437,5	\$ 500				
Sofa 3	1	150	\$ 800	Sofa 3	1	150	\$ 800	Sofa 3	1	375	\$ 800	Sofa 3	1	375	\$ 800	Sofa 3	1	437,5	\$ 800	Sofa 3	1	437,5	\$ 800				
Inflación			100%	Inflación			103%	Inflación			106%	Inflación			109%	Inflación			112%	Inflación			115%				
Sofa 2	6	Tubos	7	Sofa 2	6	Tubos	7	Sofa 2	6	Tubos	7	Sofa 2	6	Tubos	7	Sofa 2	6	Tubos	7	Sofa 2	6	Tubos	7				
\$	\$ 5,00	\$	\$ 5,00	\$	\$ 5,15	\$	\$ 5,15	\$	\$ 5,30	\$	\$ 5,30	\$	\$ 5,45	\$	\$ 5,45	\$	\$ 5,60	\$	\$ 5,60	\$	\$ 5,75	\$	\$ 5,75				
	\$ 4,500		\$ 5,250		\$ 4,635		\$ 5,408		\$ 11,925		\$ 5,408		\$ 12,263		\$ 14,306		\$ 14,700		\$ 17,150		\$ 15,094		\$ 17,609				
Hilos	12	Hilos	18	Hilos	12	Hilos	18	Hilos	12	Hilos	18	Hilos	12	Hilos	18	Hilos	12	Hilos	18	Hilos	12	Hilos	18				
\$	\$ 3,00	\$	\$ 3,00	\$	\$ 3,09	\$	\$ 3,09	\$	\$ 3,18	\$	\$ 3,18	\$	\$ 3,27	\$	\$ 3,27	\$	\$ 3,36	\$	\$ 3,36	\$	\$ 3,45	\$	\$ 3,45				
	\$ 5,400		\$ 8,100		\$ 5,562		\$ 8,343		\$ 14,310		\$ 8,343		\$ 14,715		\$ 22,073		\$ 17,640		\$ 26,460		\$ 18,113		\$ 27,169				
Laqueado	\$ 750	Laqueado	\$ 750	Laqueado	\$ 773	Laqueado	\$ 773	Laqueado	\$ 1,988	Laqueado	\$ 1,988	Laqueado	\$ 2,044	Laqueado	\$ 2,044	Laqueado	\$ 2,450	Laqueado	\$ 2,188	Laqueado	\$ 2,516	Laqueado	\$ 2,516				
Anti-Corrosivo	\$ 2,700	Anti-Corrosivo	\$ 2,700	Anti-Corrosivo	\$ 2,781	Anti-Corrosivo	\$ 2,781	Anti-Corrosivo	\$ 7,155	Anti-Corrosivo	\$ 7,155	Anti-Corrosivo	\$ 7,358	Anti-Corrosivo	\$ 7,358	Anti-Corrosivo	\$ 8,820	Anti-Corrosivo	\$ 7,875	Anti-Corrosivo	\$ 9,056	Anti-Corrosivo	\$ 9,056				
Engrudo	\$ 4,500	Engrudo	\$ 3,000	Engrudo	\$ 4,635	Engrudo	\$ 3,090	Engrudo	\$ 11,925	Engrudo	\$ 7,950	Engrudo	\$ 12,263	Engrudo	\$ 8,175	Engrudo	\$ 14,700	Engrudo	\$ 8,750	Engrudo	\$ 15,094	Engrudo	\$ 10,063				
Soldadura	\$ 1,710	Soldadura	\$ 1,995	Soldadura	\$ 1,761	Soldadura	\$ 2,055	Soldadura	\$ 4,532	Soldadura	\$ 5,287	Soldadura	\$ 4,660	Soldadura	\$ 4,536	Soldadura	\$ 5,586	Soldadura	\$ 5,819	Soldadura	\$ 6,692	Soldadura	\$ 6,692				
M.O.	\$ 9,000	M.O.	\$ 9,000	M.O.	\$ 9,270	M.O.	\$ 9,270	M.O.	\$ 9,540	M.O.	\$ 9,540	M.O.	\$ 9,810	M.O.	\$ 9,810	M.O.	\$ 10,080	M.O.	\$ 10,080	M.O.	\$ 10,350	M.O.	\$ 10,350				
Total	\$ 28,560	Total	\$ 30,795	Total	\$ 29,417	Total	\$ 31,719	Total	\$ 61,374	Total	\$ 67,297	Total	\$ 63,111	Total	\$ 69,201	Total	\$ 73,976	Total	\$ 78,321	Total	\$ 83,454	Total	\$ 83,454				
			\$ 99,355				\$ 61,136				\$ 128,671				\$ 132,312				\$ 152,297				\$ 159,412				

Como se puede ver, cada año tiene sus Variables y Consideraciones. Dependiendo de la demanda del Año anterior, uno podría aumentar o restar la producción proyectada.

Estos valores dependen Directamente de la Mano de Obra, ya que no son hechos de forma automatizada por ende, Si aumenta la Producción, Aumenta la Mano de Obra.

La Mano de Obra de estos muebles siendo el Recurso Escaso que es, lo hemos programado de cierta forma que los que trabajen con nosotros se sientan que son parte de una aventura y no de un simple negocio. Por eso es que tenemos que entrenarlos y moldearlos a ser los trabajadores que queremos que sean.

Estos valores pueden cambiar, siempre y cuando sean por el aumento de Producción

Gastos Fijos.-

Dentro de los Gastos Fijos están los Gastos de Administración, la Depreciación, los Gastos por Viajes y Ferias, Gastos de Comercialización, entre otros.

En Nuestras Finanzas

Nota

En los cuadros siguientes se puede ver las Premisas que Alimentan tanto el Balance General, como el Flujo de Fondos & Estado de Resultado por cada año.

2010

	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	Π
Sofa 2	\$ 19.560	\$ 9.000	\$ 28.560	150	\$ 190	\$ 500	\$ 75.000	19%	62%
Sofa 3	\$ 21.795	\$ 9.000	\$ 30.795	150	\$ 205	\$ 800	\$ 120.000	31%	74%
Sillas 6	\$ 53.370	\$ 9.000	\$ 62.370	900	\$ 69	\$ 80	\$ 72.000	19%	13%
Mesa 1	\$ 16.860	\$ 9.000	\$ 25.860	150	\$ 172	\$ 800	\$ 120.000	31%	78%
	\$ 111.585	\$ 36.000	\$ 147.585		\$ 984		\$ 387.000		

Notas:

Inversion Inicial	\$	50.000							
Activos Fijos	\$	50.000	Dep a 10 Años	\$	5.000				
Materiales	\$	-							
Ferías	\$	50.000							
Sueldo Admisnitrativo	\$	24.000							
Comercialización	\$	20.000							
Bonos	1%	\$	3.870						

2010

2011

	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	Π
Sofa 2	\$ 20.147	\$ 9.270	\$ 29.417	150	\$ 196	\$ 500	\$ 75.000	19%	61%
Sofa 3	\$ 22.449	\$ 9.270	\$ 31.719	150	\$ 211	\$ 800	\$ 120.000	31%	74%
Sillas 6	\$ 54.971	\$ 9.270	\$ 64.241	900	\$ 71	\$ 80	\$ 72.000	19%	11%
Mesa 1	\$ 17.366	\$ 9.270	\$ 26.636	150	\$ 178	\$ 800	\$ 120.000	31%	78%
	\$ 114.933	\$ 37.080	\$ 152.013				\$ 387.000		

Notas:

Inversion Inicial									
Activos Fijos	\$	45.000							
Materiales									
Ferías	\$	50.000							
Sueldo Admisnitrativo	\$	24.000							
Comercialización	\$	20.000							
Bonos	1%	\$	3.870						

2011

En Nuestras Finanzas

2
0
1
2

2012									
	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	TI
Sofa 2	\$ 51.834	\$ 9.540	\$ 61.374	375	\$ 164	\$ 500	\$ 187.500	19%	67%
Sofa 3	\$ 57.757	\$ 9.540	\$ 67.297	375	\$ 179	\$ 800	\$ 300.000	31%	78%
Sillas 6	\$ 141.431	\$ 23.850	\$ 165.281	2250	\$ 73	\$ 83	\$ 187.500	19%	12%
Mesa 1	\$ 44.679	\$ 23.850	\$ 68.529	375	\$ 183	\$ 800	\$ 300.000	31%	77%
	\$ 295.700	\$ 66.780	\$ 362.480				\$ 975.000		

Notas:

Inversion Inicial		
Activos Fijos		\$ 40.000
Materiales		
Ferías		\$ 100.000
Sueldo Administrativo		\$ 24.000
Comercialización		\$ 20.000
Bonos	2%	\$ 19.500

2
0
1
3

2013									
	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	TI
Sofa 2	\$ 53.301	\$ 9.810	\$ 63.111	375	\$ 168	\$ 500	\$ 187.500	19%	66%
Sofa 3	\$ 59.391	\$ 9.810	\$ 69.201	375	\$ 185	\$ 800	\$ 300.000	31%	77%
Sillas 6	\$ 145.433	\$ 24.525	\$ 169.958	2250	\$ 76	\$ 87	\$ 195.000	20%	13%
Mesa 1	\$ 45.944	\$ 24.525	\$ 70.469	375	\$ 188	\$ 800	\$ 300.000	31%	77%
	\$ 304.069	\$ 68.670	\$ 372.739				\$ 982.500		

Notas:

Inversion Inicial		
Activos Fijos		\$ 35.000
Materiales		
Ferías		\$ 100.000
Sueldo Administrativo		\$ 24.000
Comercialización		\$ 20.000
Bonos	2%	\$ 19.650

En Nuestras Finanzas

2014

2014

	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	Π
Sofa 2	\$ 63.896	\$ 10.080	\$ 73.976	437,5	\$ 169	\$ 500	\$ 218.750	19%	66%
Sofa 3	\$ 68.241	\$ 10.080	\$ 78.321	437,5	\$ 179	\$ 800	\$ 350.000	30%	78%
Sillas 6	\$ 174.342	\$ 29.400	\$ 203.742	2625	\$ 78	\$ 88	\$ 231.875	20%	12%
Mesa 1	\$ 55.076	\$ 29.400	\$ 84.476	437,5	\$ 193	\$ 800	\$ 350.000	30%	76%
	\$ 361.555	\$ 78.960	\$ 440.515				\$ 1.150.625		

Notas:

Inversion Inicial			
Activos Fijos		\$	30.000
Materiales			
Ferías		\$	100.000
Sueldo Admisnitrativo		\$	24.000
Comercialización		\$	20.000
Bonos	5%	\$	57.531

2015

2015

	Materiales	M.O.D	Costo	Unidades	Costo Unit	PVP	Ventas	%	Π
Sofa 2	\$ 65.608	\$ 10.350	\$ 75.958	437,5	\$ 174	\$ 500	\$ 218.750	19%	65%
Sofa 3	\$ 73.104	\$ 10.350	\$ 83.454	437,5	\$ 191	\$ 800	\$ 350.000	30%	76%
Sillas 6	\$ 179.012	\$ 30.188	\$ 209.199	2625	\$ 80	\$ 92	\$ 240.625	21%	13%
Mesa 1	\$ 56.551	\$ 30.188	\$ 86.739	437,5	\$ 198	\$ 800	\$ 350.000	30%	75%
	\$ 374.275	\$ 81.075	\$ 455.350				\$ 1.159.375		

Notas:

Inversion Inicial			
Activos Fijos		\$	25.000
Materiales			
Ferías		\$	100.000
Sueldo Admisnitrativo		\$	24.000
Comercialización		\$	20.000
Bonos	5%	\$	57.969

En Nuestras Finanzas

Balance General

BG Resumido.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Disponible	141.589	168.486	521.620	634.251	847.042	828.118
C x Cobrar	16.125	16.125	40.625	40.938	47.943	48.307
Inventario	6.149	6.334	15.103	15.531	18.355	18.973
Corriente	163.863	190.945	577.348	690.719	913.340	895.398
Activo Fijo	50.000	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000
Otros						
Activo Neto	213.863	235.945	617.348	725.719	943.340	920.398
Proveedores	18.448	19.002	45.310	46.592	55.064	56.919
Pasivo Corriente	114.459	108.425	353.673	351.961	579.821	576.085
Pasivo Largo	-	-	-	-	-	-
Pasivo	132.907	127.427	398.983	398.553	634.886	633.004
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000
Util Acumulada	30.956	58.518	168.366	277.166	258.454	237.394
Total	213.863	235.945	617.348	725.719	943.340	920.398

Consideraciones.-

1.- Para las Proyecciones se tomaron los siguientes días en el Activo Corriente.-

Días.-	360
C x Cobrar.-	15
Inventarios.-	15
Proveedores.-	30

2.- Los Inventarios son Materiales para la Producción, materiales que son cargados a Cuentas por Pagar a Proveedores, que se pagaran en el momento que se reciba los anticipos de los muebles que estarían en producción.

En Nuestras Finanzas

3.- Los \$50,000 se Deprecian para 5 Años.

4.- Dentro de Pasivo Corriente están los Pagos de Impuestos que serán pagados en el siguiente Periodo. Así como los Bonos a los Empleados

5.- El Capital Inicial es puesto por los Accionistas.

6.- No hay Préstamos a Instituciones Financieras, ya que estamos en épocas económicamente difíciles.

7.- Las Necesidades Operativas de Fondos se incrementan a través de los años. Esto es porque se necesita más flujo para poder procesar los muebles, ya que para producir más, se necesita más materiales y mano de obra.

NOF.-	30.956	63.518	178.366	292.166	278.454	262.394
NOF / Ventas	8%	16%	18%	30%	24%	23%
Activo Neto	80.956	108.518	218.366	327.166	308.454	287.394

Analysis.-						
ROS	13%	12%	16%	16%	16%	15%
ROE	102%	95%	320%	318%	363%	358%
ROA	24%	20%	26%	22%	19%	19%
WACC= $[E/(D+E)]K_e + [D(i-t)/(D+E)]K_d$	11%	12%	11%	12%	11%	11%
Kd	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
$K_e = r_t + \beta (r_m - r_t) + r_{\text{pais}}$	17%	17%	17%	17%	17%	17%

β.-	Averga Rate	Market D/E Ratio	Tax Rate	r Pais	Bonos	T Bills
Furniture	1,29	35,00%	36,00%	15%	3,67%	6,91%

En Nuestras Finanzas

Indíces.-								
Razon Corriente	=	$\frac{\text{Act Circulante}}{\text{Pas Circulante}}$	1,23	1,50	1,45	1,73	1,44	1,41
Prueba Acida	=	$\frac{\text{Exige} + \text{Disp} + \text{Inv}}{\text{Pas Circulante}}$	1,23	1,50	1,45	1,73	1,44	1,41
Estructural	=	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activo Total}}$	38%	46%	35%	45%	33%	31%
Endudamiento	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	164%	117%	183%	122%	206%	220%
Deuda Total a Activos	=	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	62%	54%	65%	55%	67%	69%
K Social a Activos	=	$\frac{\text{Capital Social}}{\text{Activo Total}}$	23%	21%	8%	7%	5%	5%
Rent a Ventas	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}}$	13%	12%	16%	16%	16%	15%
Rent a K Social	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital Social}}$	102%	95%	320%	318%	363%	358%
Rent a Patrimonio	=	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio Total}}$	63%	44%	73%	49%	59%	62%

Cash Flow Accionista.-												
B.N.		47.562	159.847	158.800	181.288	178.940						
Δ AN		22.082	381.403	108.371	217.621	(22.942)						
Δ Deuda		(6.034)	245.247	(1.712)	227.861	(3.737)						
	C.F.A.	63.611	786.498	265.459	626.770	152.262						
Free Cash Flow.-												
Util. Ant. Imp + Trab		132.117	444.020	441.111	503.579	497.057						
Δ AN		22.082	381.403	108.371	217.621	(22.942)						
Δ NOF		33.116	141.156	115.082	(5.240)	(14.205)						
	F.C.F	187.315	966.578	664.564	715.960	459.909						
Valor Residual.-												
Vr = $B.N (1 + g) / K - g$	C.F.A	403.396	1.355.731	1.346.849	1.537.582	1.517.669						
17% K												
5% G	F.C.F	1.120.544	3.765.919	3.741.247	4.271.062	4.215.746						
Kd					10,00%							
V.A.N.-					448.673							
P. Equilibrio.-	\$	304.632	\$	308.670	\$	720.558	\$	726.628	\$	856.875	\$	864.700

En Nuestras Finanzas

Punto de Equilibrio.-

El Punto de Equilibrio es el valor que tenemos que vender como mínimo por cada año, para seguir en el negocio. Ese es nuestro límite de Piso en las ventas.

Flujo de Fondos.-

El Flujo de Fondos es lo que hace que este negocio sea rentable, en el sentido que la operación de esta industria es prácticamente todo al contado. Tanto los proveedores como vendedores de muebles no tienen muchas cuentas por cobrar, ya que la mano de obra generalmente es no calificada y viven del sueldo por día.

Nosotros empleamos el mismo sistema de cobro y pagos, solo que educamos a nuestra mano de obra y les enseñamos lo que es calidad, empresa, y responsabilidad.

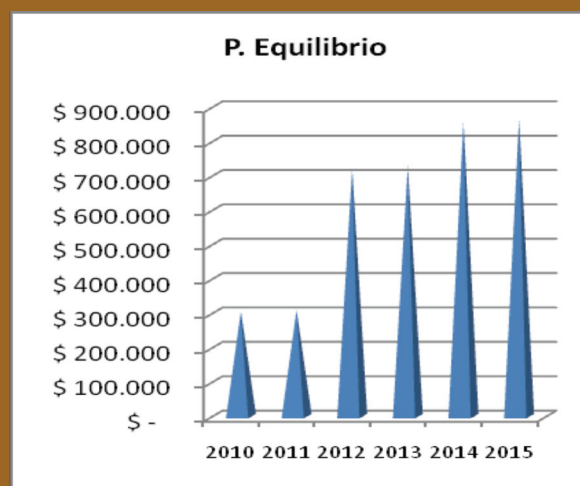
Con los \$50,000.00 que usamos como Capital Inicial, se compra los materiales necesarios para producir los muebles que están proyectados para ese año.

Se compra los materiales necesarios para los diseños y como se produce en Aprox una semana cada juego de muebles, la plata invertida se recupera a la siguiente semana.

Aquí en el Flujo se Considera el Pago de Dividendos a los Accionistas. Dividendos que son Pagados en el siguiente periodo.

Las Cuentas por Cobrar y las Cuentas por Pagar se liquidan en el Periodo siguiente, ya que son transacciones de las últimas semanas, y que son pagadas al Principio del siguiente Periodo Operativo.

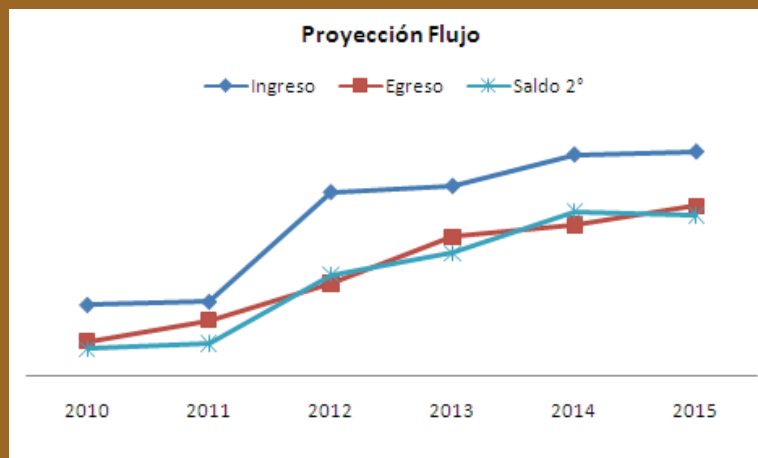
Los precios de Venta no Cambia dramaticamente, ya que con el Dólar, moneda que podría cambiar en el Ecuador, se mantiene el Flujo con una Moneda fuerte. Sin embargo, el la Hoja de Excel se la puede cambiar, como se ve en los Cuadros Anteriores.



En Nuestras Finanzas

Flujo						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos						
Sofa Doble	75.000	75.000	187.500	187.500	218.750	218.750
Sofa Triple	120.000	120.000	300.000	300.000	350.000	350.000
Mesa	120.000	120.000	300.000	300.000	350.000	350.000
Sillas	72.000	72.000	187.500	195.000	231.875	240.625
Por Cobrar	(16.125)	(16.125)	(40.625)	(40.938)	(47.943)	(48.307)
Cobrado		16.125	16.125	40.625	40.938	47.943
	370.875	387.000	950.500	982.188	1.143.620	1.159.010
Egresos						
Tubos	23.250	23.948	61.613	63.356	75.950	77.984
Hilos	28.350	29.201	75.128	77.254	92.610	95.091
Laqueado	6.750	6.953	17.888	18.394	21.788	22.641
Soldaduras	8.835	9.100	23.413	24.075	28.163	29.634
Anti-Corrosivo	15.900	16.377	42.135	43.328	50.995	53.331
Engrudo	28.500	29.355	75.525	77.663	92.050	95.594
Mano de Obra	36.000	37.080	66.780	68.670	78.960	81.075
Comercialización	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Impuestos	-	90.589	84.555	284.173	282.311	322.290
Administrativos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Bono		3.870	3.870	19.500	19.650	57.531
Por Pagar Prov	(12.299)	(12.668)	(30.207)	(31.062)	(36.710)	(37.946)
Pagado Prov.	-	12.299	12.668	30.207	31.062	36.710
	179.286	290.102	477.366	719.557	780.828	877.935
Operación	191.589	96.898	473.134	262.631	362.792	281.075
Inversiones						
Instalaciones	50.000	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-	-
Otros "Ferias"	50.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	100.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Financiero						
Pago Obligaciones	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
Intereses Ganados	-	-	-	-	-	-
C.E.R	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	20.000	20.000	50.000	50.000	200.000
	-	(20.000)	(20.000)	(50.000)	(50.000)	(200.000)
Neto Efectivo	91.589	26.898	353.134	112.631	212.792	(18.925)
1° Caja	50.000	141.589	168.486	521.620	634.251	847.042
2° Caja	141.589	168.486	521.620	634.251	847.042	828.118

En Nuestras Finanzas



Conclusiones.-

Lo que corresponde al área Financiera es relativamente simple en el sentido del orden de las cuentas. Lo importante es el Flujo. Sin el control de los procedimientos el flujo se puede desorientar y causar un problema muy serio en todo el procedimiento de la empresa.

Aparte, siendo un negocio muy sensible a la moda y elecciones de los clientes, cualquier cambio tiene que ser esperado en los modelos y tiene que ser soportado por su flujo y rentabilidad.

Escenarios.-

Como todo Proyecto, no se puede esperar que todo salga como una planea. Como todo son suposiciones, puede haber cambios. Puede que los números expuestos en esta tesis se den, como no se den. Por eso se ha formulado dos escenarios adicionales.

Nave °1, son los números que ya se presentaron en las paginas anteriores, donde Proyectamos que los trabajos y ventas se darán en esa forma.

Nave °2, son los números con una reducción en producción de un 25%, es decir los resultados se verán influenciado por una producción y venta del 75% sobre Nave °1. Nave °2 es un escenario no tan bueno como Nave °1.

Nave °3, son los números con una reducción en producción de un 50%, es decir, los resultados se verán de igual forma influenciado por este recorte de producción y ventas. Naves °3 es el peor escenario.

En Nuestras Finanzas

Escenario Nave°2.

Esenario .-		2					
PG.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Ventas	290.250	290.250	731.250	736.875	862.969	869.531	
C.M.V.	110.689	114.009	271.860	279.554	330.386	341.512	
Margen Bruto	179.561	176.241	459.390	457.321	532.582	528.019	
Gastos	96.903	96.903	158.625	158.738	187.148	187.477	
Utilidad Operativa	82.659	79.338	300.765	298.583	345.434	340.542	
Depreciación	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Util. Ant. Imp + Trab	82.659	74.338	295.765	293.583	340.434	335.542	
Imp + Trabj	52.902	47.576	189.289	187.893	217.878	214.747	
Utilidad Neta	29.757	26.762	106.475	105.690	122.556	120.795	
Dividendos.-	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
C x Cobrar.-	12.094	12.094	30.469	30.703	35.957	36.230	
Inventarios.-	4.612	4.750	11.328	11.648	13.766	14.230	
Proveedores.-	9.224	9.501	22.655	23.296	27.532	28.459	
NOF.-	9.757	21.519	82.994	143.684	71.240	(2.964)	
NOF / Ventas	3%	7%	11%	19%	8%	0%	
Activo Neto	59.757	66.519	122.994	178.684	101.240	22.036	
BG Resumido.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Disponible	82.692	89.405	329.095	388.908	523.842	447.488	
C x Cobrar	12.094	12.094	30.469	30.703	35.957	36.230	
Inventario	4.612	4.750	11.328	11.648	13.766	14.230	
Corriente	99.397	106.249	370.891	431.259	573.565	497.948	
Activo Fijo	50.000	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000	
Otros	-	-	-	-	-	-	
Activo Neto	149.397	151.249	410.891	466.259	603.565	522.948	
Proveedores	13.836	14.251	33.983	34.944	41.298	42.689	
Pasivo Corriente	75.804	70.479	253.914	252.631	461.026	458.224	
Pasivo Largo	-	-	-	-	-	-	
Pasivo	89.640	84.730	287.897	287.575	502.324	500.913	
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
Util Acumulada	9.757	16.519	72.994	128.684	51.240	(27.964)	
Total	149.397	151.249	410.891	466.259	603.565	522.948	

En Nuestras Finanzas

Analisis.-

ROS	10%	9%	15%	14%	14%	14%
ROE	60%	54%	213%	211%	245%	242%
ROA	20%	18%	26%	23%	20%	23%
WACC= $[E/(D+E)]K_e + [D(i-t)/(D+E)]K_d$	11%	12%	10%	11%	9%	8%
Kd	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
$K_e = r_t + \beta (r_m - r_t) + r_{\text{pais}}$	17%	17%	17%	17%	17%	17%

P. Equilibrio.-

\$	242.149	\$	246.176	\$	561.764	\$	566.578	\$	664.385	\$	670.608
----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------

Como se puede observar por los cuadros, las consideraciones han sido en una reducción del 25% en Producción y Venta. Sigue siendo Rentable el negocio, pero quizás no tan atractivo para un inversionista.

El resto de Gastos Administrativos se mantienen, ya que son necesario para Estrategia Comercial que tenemos planificada.

En Nuestras Finanzas

Flujo

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos						
Sofa Doble	56.250	56.250	140.625	140.625	164.063	164.063
Sofa Triple	90.000	90.000	225.000	225.000	262.500	262.500
Mesa	90.000	90.000	225.000	225.000	262.500	262.500
Sillas	54.000	54.000	140.625	146.250	173.906	180.469
Por Cobrar	(12.094)	(12.094)	(30.469)	(30.703)	(35.957)	(36.230)
Cobrado		12.094	12.094	30.469	30.703	35.957
	278.156	290.250	712.875	736.641	857.715	869.258

Egresos

Tubos	17.438	17.961	46.209	47.517	56.963	58.488
Hilos	21.263	21.900	56.346	57.940	69.458	71.318
Laqueado	5.063	5.214	13.416	13.795	16.341	16.980
Soldaduras	6.626	6.825	17.560	18.057	21.122	22.226
Anti-Corrosivo	11.925	12.283	31.601	32.496	38.246	39.998
Engrudo	21.375	22.016	56.644	58.247	69.038	71.695
Mano de Obra	27.000	27.810	50.085	51.503	59.220	60.806
Comercialización	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Impuestos	-	52.902	47.576	189.289	187.893	217.878
Administrativos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Bono		2.903	2.903	14.625	14.738	43.148
Por Pagar Prov	(9.224)	(9.501)	(22.655)	(23.296)	(27.532)	(28.459)
Pagado Prov.	-	9.224	9.501	22.655	23.296	27.532
	145.465	213.537	353.185	526.828	572.781	645.611

Operación

	132.692	76.713	359.690	209.813	284.934	223.647
--	----------------	---------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Inversiones

Instalaciones	50.000	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-	-
Otros "Ferias"	50.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	100.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000

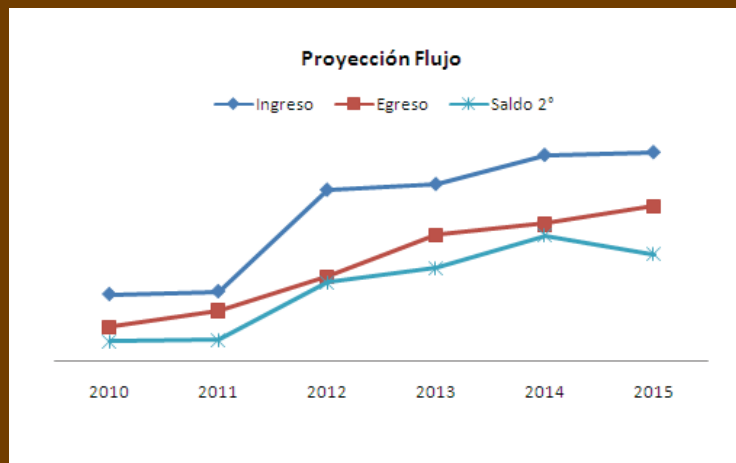
Financiero

Pago Obligaciones	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
Intereses Ganados	-	-	-	-	-	-
C.E.R	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	20.000	20.000	50.000	50.000	200.000
	-	(20.000)	(20.000)	(50.000)	(50.000)	(200.000)

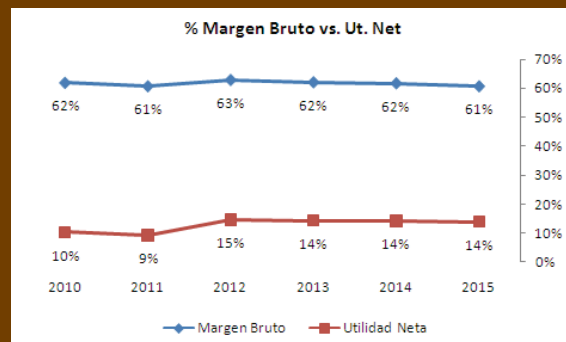
Neto Efectivo	32.692	6.713	239.690	59.813	134.934	(76.353)
----------------------	---------------	--------------	----------------	---------------	----------------	-----------------

1° Caja	50.000	82.692	89.405	329.095	388.908	523.842
2° Caja	82.692	89.405	329.095	388.908	523.842	447.488

En Nuestras Finanzas



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producción						
Sofa 2	112,5	112,5	281,25	281,25	328,125	328,125
Sofa 3	112,5	112,5	281,25	281,25	328,125	328,125
Sillas	675	675	1687,5	1687,5	1968,75	1968,75
Mesa	112,5	112,5	281,25	281,25	328,125	328,125
Ventas						
Ventas	\$ 290.250	\$ 290.250	\$ 731.250	\$ 736.875	\$ 862.969	\$ 869.531
CMV	\$ 110.689	\$ 114.009	\$ 271.860	\$ 279.554	\$ 330.386	\$ 341.512
Margen Bruto	\$ 179.561	\$ 176.241	\$ 459.390	\$ 457.321	\$ 532.582	\$ 528.019



En Nuestras Finanzas

Escenario Nave°3.

Esenario .-		3					
PG.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Ventas	193.500	193.500	487.500	491.250	575.313	579.688	
C.M.V.	73.793	76.006	181.240	186.370	220.258	227.675	
Margen Bruto	119.708	117.494	306.260	304.880	355.055	352.013	
Gastos	95.935	95.935	153.750	153.825	172.766	172.984	
Utilidad Operativa	23.773	21.559	152.510	151.055	182.289	179.028	
Depreciación	-	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	
Util. Ant. Imp + Trab	23.773	16.559	147.510	146.055	177.289	174.028	
Imp + Trabj	15.214	10.598	94.406	93.475	113.465	111.378	
Utilidad Neta	8.558	5.961	53.104	52.580	63.824	62.650	
Dividendos.-	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 50.000	\$ 50.000	\$ 200.000	\$ 200.000	
C x Cobrar.-	8.063	8.063	20.313	20.469	23.971	24.154	
Inventarios.-	3.075	3.167	7.552	7.765	9.177	9.486	
Proveedores.-	6.149	6.334	15.103	15.531	18.355	18.973	
NOF.-	(11.442)	(20.481)	(12.377)	(4.797)	(135.973)	(268.323)	
NOF / Ventas	-6%	-11%	-3%	-1%	-24%	-46%	
Activo Neto	38.558	24.519	27.623	30.203	(105.973)	(243.323)	
BG Resumido.-	2010	2011	2012	2013	2014	2015	
Disponible	23.794	10.323	136.570	143.565	200.641	66.859	
C x Cobrar	8.063	8.063	20.313	20.469	23.971	24.154	
Inventario	3.075	3.167	7.552	7.765	9.177	9.486	
Corriente	34.932	21.553	164.434	171.799	233.790	100.499	
Activo Fijo	50.000	45.000	40.000	35.000	30.000	25.000	
Otros							
Activo Neto	84.932	66.553	204.434	206.799	263.790	125.499	
Proveedores	9.224	9.501	22.655	23.296	27.532	28.459	
Pasivo Corriente	37.149	32.533	154.156	153.300	342.231	340.362	
Pasivo Largo	-	-	-	-	-	-	
Pasivo	46.373	42.033	176.811	176.597	369.763	368.822	
Capital Social	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
Util Acumulada	(11.442)	(25.481)	(22.377)	(19.797)	(155.973)	(293.323)	
Total	84.932	66.553	204.434	206.799	263.790	125.499	

En Nuestras Finanzas

Analisis.-						
ROS	4%	3%	11%	11%	11%	11%
ROE	17%	12%	106%	105%	128%	125%
ROA	10%	9%	26%	25%	24%	50%
WACC= $[E/(D+E)]K_e + [D(i-t)/(D+E)]K_d$	12%	11%	9%	9%	4%	-12%
Kd	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
$K_e = r_t + \beta (r_m - r_t) + r_{\text{pais}}$	17%	17%	17%	17%	17%	17%

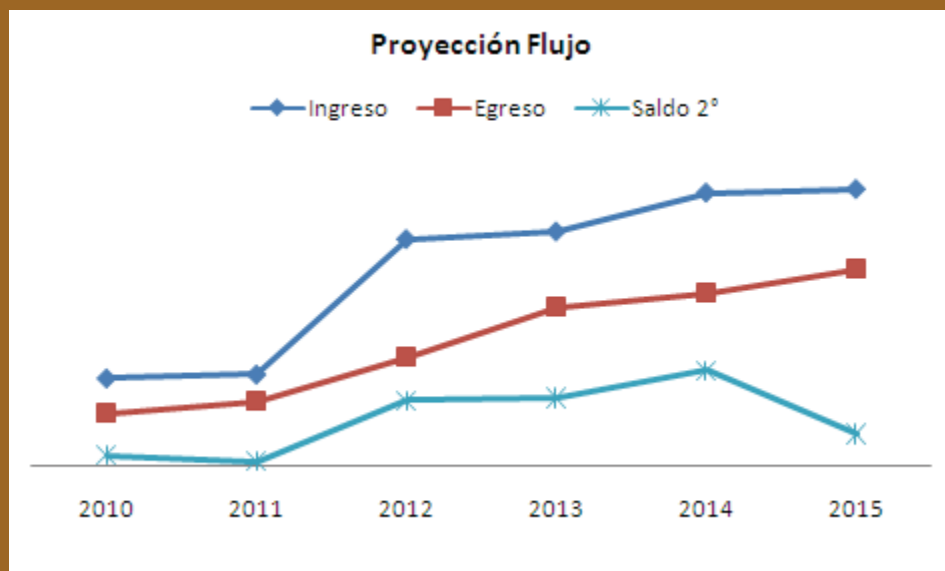
P. Equilibrio.-	\$	179.666	\$	183.683	\$	402.971	\$	406.529	\$	471.895	\$	476.516
-----------------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------	----	---------

En el caso de este Escenario, se ha bajado la Producción y Ventas en un 50%. Con esos rendimientos, sigue siendo rentable. Esto se debe a que nuestro objetivo es a Largo Plazo y no al Corto. Así como nuestra estrategia de posicionamiento en el mercado tanto local como internacional.

En Nuestras Finanzas

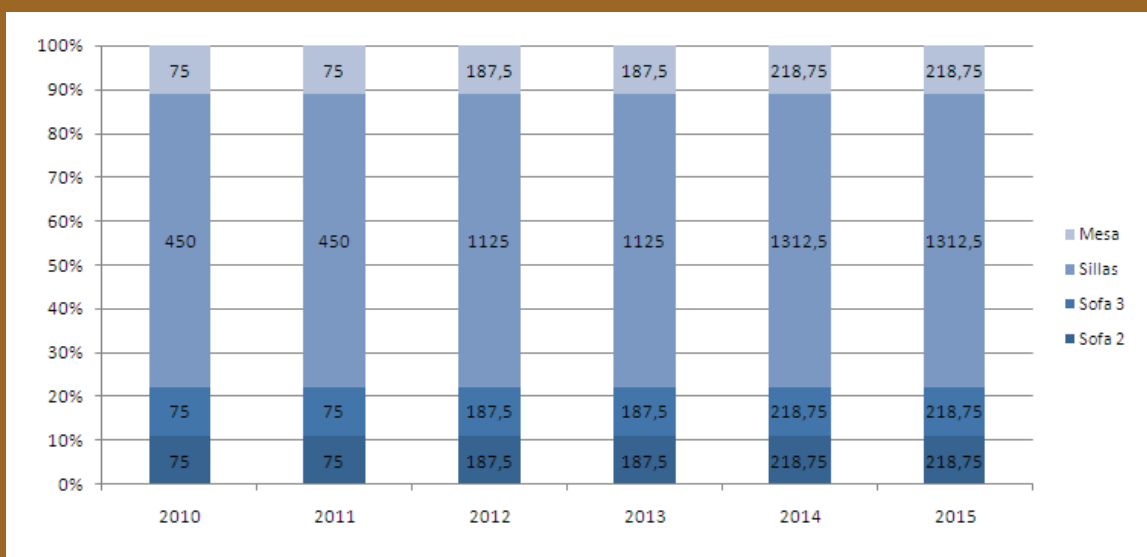
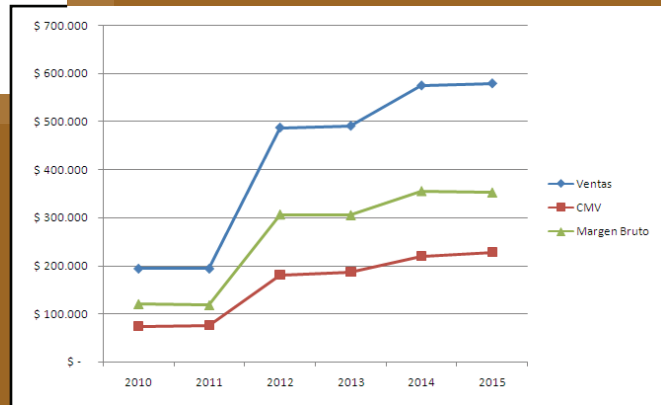
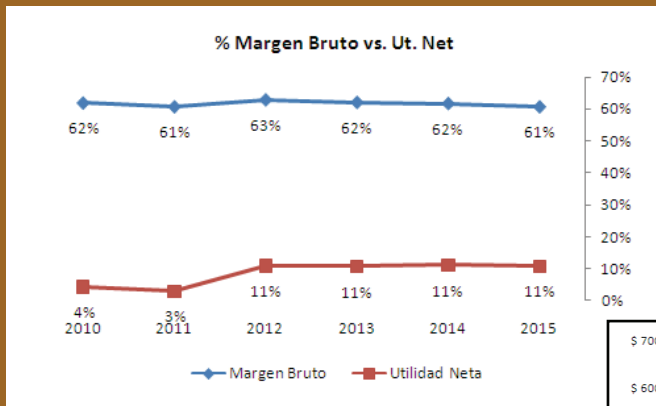
Flujo						
	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ingresos						
Sofa Doble	37.500	37.500	93.750	93.750	109.375	109.375
Sofa Triple	60.000	60.000	150.000	150.000	175.000	175.000
Mesa	60.000	60.000	150.000	150.000	175.000	175.000
Sillas	36.000	36.000	93.750	97.500	115.938	120.313
Por Cobrar	(8.063)	(8.063)	(20.313)	(20.469)	(23.971)	(24.154)
Cobrado		8.063	8.063	20.313	20.469	23.971
	185.438	193.500	475.250	491.094	571.810	579.505
Egresos						
Tubos	11.625	11.974	30.806	31.678	37.975	38.992
Hilos	14.175	14.600	37.564	38.627	46.305	47.545
Laqueado	3.375	3.476	8.944	9.197	10.894	11.320
Soldaduras	4.418	4.550	11.706	12.038	14.081	14.817
Anti-Corrosivo	7.950	8.189	21.068	21.664	25.498	26.666
Engrudo	14.250	14.678	37.763	38.831	46.025	47.797
Mano de Obra	18.000	18.540	33.390	34.335	39.480	40.538
Comercialización	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Impuestos	-	15.214	10.598	94.406	93.475	113.465
Administrativos	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Bono		1.935	1.935	9.750	9.825	28.766
Por Pagar Prov	(6.149)	(6.334)	(15.103)	(15.531)	(18.355)	(18.973)
Pagado Prov.	-	6.149	6.334	15.103	15.531	18.355
	111.643	136.971	229.003	334.098	364.734	413.287
Operación	73.794	56.529	246.247	156.995	207.076	166.218
Inversiones						
Instalaciones	50.000	-	-	-	-	-
Equipos	-	-	-	-	-	-
Otros "Ferias"	50.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
	100.000	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Financiero						
Pago Obligaciones	-	-	-	-	-	-
Préstamos	-	-	-	-	-	-
Intereses Pagados	-	-	-	-	-	-
Intereses Ganados	-	-	-	-	-	-
C.E.R	-	-	-	-	-	-
Dividendos	-	20.000	20.000	50.000	50.000	200.000
	-	(20.000)	(20.000)	(50.000)	(50.000)	(200.000)
Neto Efectivo	(26.206)	(13.471)	126.247	6.995	57.076	(133.782)
1° Caja	50.000	23.794	10.323	136.570	143.565	200.641
2° Caja	23.794	10.323	136.570	143.565	200.641	66.859

En Nuestras Finanzas



	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Producción						
Sofa 2	75	75	187,5	187,5	218,75	218,75
Sofa 3	75	75	187,5	187,5	218,75	218,75
Sillas	450	450	1125	1125	1312,5	1312,5
Mesa	75	75	187,5	187,5	218,75	218,75
Finanzas						
Ventas	\$ 193.500	\$ 193.500	\$ 487.500	\$ 491.250	\$ 575.313	\$ 579.688
CMV	\$ 73.793	\$ 76.006	\$ 181.240	\$ 186.370	\$ 220.258	\$ 227.675
Margen Bruto	\$ 119.708	\$ 117.494	\$ 306.260	\$ 304.880	\$ 355.055	\$ 352.013

En Nuestras Finanzas



Aspecto Legal



Marco Normativo Ecuador.-

A continuación presentamos un breve resumen del marco normativo aplicable en Ecuador, en particular respecto de los principales aspectos que tienen incidencia en el negocio y la operación de la Compañía, a saber:

Régimen Corporativo.-

Celebración de Junta General Ordinaria de Accionistas.- Por lo menos una vez al año, dentro de los 3 meses posteriores a la finalización del ejercicio económico de la compañía, debe celebrarse una reunión ordinaria de la Junta General de Accionistas para conocer y resolver sobre lo siguiente:

Conocer las cuentas, el balance, los informes que le presentaren los administradores o directores y los comisarios acerca de los negocios sociales y dictar la resolución correspondiente. Igualmente conocerá los informes de auditoría externa en los casos que proceda. No podrán aprobarse ni el balance ni las cuentas si no hubieren sido precedidos por el informe de los comisarios

Fijar la retribución de los comisarios, administradores e integrantes de los organismos de administración y fiscalización de la compañía, cuando no estuviere determinada en los estatutos o su señalamiento no corresponda a otro organismo o funcionario;

Resolver acerca del destino de los beneficios sociales;

La información financiera con corte al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, que ha sido aprobada por la Junta de Accionistas, debe enviarse a la Superintendencia de Compañías. De igual forma, debe enviarse anualmente la información tributaria (Declaración de Impuesto a la Renta) de la compañía al Servicio de Rentas Internas (SRI). Estas dos obligaciones deben cumplirse en las fechas que para tales efectos asignen cada año las mencionadas entidades (generalmente dentro de los 4 primeros meses de cada año).

La inscripción de la escritura de constitución de la compañía en el Registro Mercantil del cantón de su domicilio hace las veces de la matrícula de comercio y tiene una vigencia indefinida. Sin embargo, todos los actos societarios (por ejemplo, aumento de capital, reforma del objeto social, cambio de denominación, fusión, escisión, establecimiento de sucursales, etc.) que supongan una modificación al Estatuto Social de la compañía deberán inscribirse en el Registro Mercantil del cantón. Así mismo, deberán inscribirse en el Registro Mercantil los nombramientos de los funcionarios que ejerzan la representación legal de la compañía.

Se trata de una compañía actualmente anónima que se transformará en compañía de responsabilidad limitada. La intención es una compañía de responsabilidad limitada por cuanto los socios son en un número limitado de cuatro y las cesiones de participaciones en estas compañías puede hacerse en beneficio de otro socio o de terceros, pero siempre que se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.

Los socios responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportes individuales. La denominación social de la compañía será NODO CIA. LTDA.

Aspecto Legal



Inversión Extranjera.-

La inversión extranjera en Ecuador goza de protección constitucional y legal y el país hace parte de varios instrumentos internacionales al respecto.

Constituye inversión extranjera en Ecuador toda inversión de capital del exterior, ya sea directa, subregional o neutra.

La inversión extranjera está sujeta a registro en el Banco Central del Ecuador. Este registro es necesario para fines estadísticos y para efectos de que el inversionista o la empresa que recibe la inversión puedan acogerse a determinadas deducciones tributarias de conformidad con la Ley.

Igualmente deben registrarse en el Banco Central del Ecuador todas las sustituciones o cancelaciones de inversión extranjera, las cuales se presentan por cesiones de cuotas, disminuciones de capital con efectivo reembolso de aportes, fusiones, etc. Estos registros deberán hacerse dentro de los 40 días posteriores al acto; de lo contrario deberá pagarse una multa por registro tardío.

Ecuador ha celebrado Convenios de Inversión Extranjera con Argentina, Bolivia, Canadá, Chile, China, Costa Rica, Cuba, El Salvador, España, Finlandia, Francia, Gran Bretaña, Honduras, Italia, Países Bajos, Paraguay, Perú, Rumania, Suecia, Suiza y Venezuela.



Los inversionistas extranjeros pueden celebrar Contratos de Inversión con el Gobierno, por medio de los cuales se asegura que si durante la vigencia del contrato se modifica una norma que fue determinante para la inversión (la cual debe identificarse expresamente), el inversionista tendrá derecho a que dicha norma continúe aplicándose por el término del Contrato. Hay normas que no pueden ser objeto de esta clase de contratos (normas laborales, impuestos decretados en estados de emergencia, entre otras.)

Comercio Exterior.-

Ecuador hace parte de los

Aspecto Legal



siguientes Acuerdos Comerciales:

Organización Mundial de Comercio (OMC).

Comunidad Andina de Naciones (CAN).

Convenio de Cooperación Económica, Comercial y Desarrollo con Canadá.

Ecuador recibe preferencias arancelarias de los siguientes países: Argentina, Paraguay, Brasil, México, Uruguay, Cuba, Chile.

En Ecuador la expropiación sólo procede por motivos de interés social y utilidad pública, mediando un debido proceso y con una indemnización adecuada.

Régimen Cambiario.-

Desde el año 2000, el Ecuador adoptó como moneda el dólar de los Estados Unidos de América. El Banco Central del Ecuador emite únicamente monedas fraccionarias con equivalencia absoluta al dólar norteamericano.

Régimen Fiscal.-

Los impuestos más importantes en Ecuador que se deben tener en cuenta son los siguientes:

Impuesto a la renta.-

Sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, obtenidos por personas naturales, sucesiones indivisas y por sociedades nacionales o extranjeras, ya sea de una fuente ecuatoriana, o de una fuente extranjera por parte de una empresa o persona domiciliada en Ecuador.

Se paga sobre la base imponible, entendiéndose por tal, el monto de rentas percibidas en el

año menos los costos o gastos denominados deducciones. Para las personas naturales existe una cantidad desgravada (para el ejercicio económico 2009 es de \$ 8.570). De igual manera, las personas naturales pueden deducir un monto de gastos personales realizados por concepto de salud, alimentación, vivienda y educación.

Las sociedades nacionales, sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas y establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas estarán sujetas a la tarifa del 25% sobre su base imponible.

El ejercicio impositivo comprende el período que va del 1 de enero al 31 de diciembre de cada año. Este impuesto se declara anualmente. Las sociedades deben, durante el período comprendido entre el 1 de febrero hasta el 28 de abril, inclusive, presentar sus declaraciones de impuesto a la renta correspondientes al ejercicio fiscal anterior. Dentro del período mencionado, las diferentes fechas límites para cada sociedad (luego de las cuales se deberán pagar intereses y multas) se aplicarán según el noveno dígito de su Registro Único de Contribuyentes (documento de identificación fiscal).

Anticipo de impuesto a la renta.-

En el impuesto a la renta existe un sistema de retenciones en la fuente, las que dan derecho a crédito tributario para la declaración anual de impuesto a la renta. Adicionalmente, existe la figura del anticipo, que también da derecho a crédito tributario para la declaración anual de impuesto a la renta: Las personas naturales y las sociedades deben determinar en su declaración correspondiente al ejercicio económico anterior, el anticipo a pagarse con cargo al ejercicio fiscal corriente. Las sociedades deben aplicar una de las siguiente fórmulas (la que fuera mayor): el

Aspecto Legal



equivalente al 50% del impuesto a la renta causado en el ejercicio anterior, menos las retenciones que le hayan sido practicadas o, un valor equivalente a la suma matemática de los siguientes rubros: el 0.2% del patrimonio total; el 0.2% del total de costos y gastos deducibles a efecto del impuesto a la renta; el 0.4% del activo total y el 0.4% del total de ingresos gravables a efecto del impuesto a la renta.

Impuesto al Valor Agregado (IVA).-

Se causa para el comprador o importador por la transferencia de bienes corporales muebles, prestación de servicios e importación de bienes corporales muebles.

La tarifa general del IVA es del 12%. Existen determinados bienes y servicios cuya transferencia o prestación, respectivamente, están gravadas con tarifa 0%.

El IVA es un impuesto que debe ser declarado y pagado en forma mensual, sin embargo, la declaración puede ser semestral cuando los bienes vendidos o los servicios prestados están gravados con tarifa cero por ciento. Las diferentes fechas límites para cada sociedad (luego de las cuales se deberán pagar intereses y multas) se aplicarán según el noveno dígito de su Registro Único de Contribuyentes (documento de identificación fiscal).

Impuesto sobre los Activos Totales.-

Es un impuesto anual, del 1,5 por 1.000 sobre el valor total de los activos (aplican ciertas deducciones).

El hecho generador de este impuesto consiste en la realización habitual de actividades comerciales, industriales y financieras. Los sujetos activos de este impuesto son las correspondientes Municipalidades. Los sujetos pasivos son las personas naturales o sociedades que habitualmente ejerzan actividades comerciales, industriales y financieras y que estén obligadas a llevar contabilidad.

Se lo paga proporcionalmente en cada cantón en donde se realizan actividades comerciales.

Impuesto a la salida de divisas (ISD).-

Se causa por la transferencia o traslado de divisas al extranjero, por cualquier medio, con o sin la intermediación de entidades financieras

La tarifa del impuesto es de 1 % sobre el monto de la transferencia o traslado o cheque, sin exenciones.

Los agentes de retención del ISD (entidades del Sistema Financiero Nacional) deben declarar y pagar el impuesto en las mismas fechas previstas para la declaración y pago de las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta, dependiendo del noveno dígito de su RUC.

Las personas naturales y las sociedades que transfieran divisas por medios distintos a las instituciones financieras, deberán pagar el impuesto en cualquier institución autorizada, dentro del plazo de dos días contados a partir de la fecha del envío o transferencia.

Impuesto sobre el Capital Declarado.-

Este impuesto existe en beneficio del Sistema Hospitalario Docente de la Universidad de Guayaquil. Debe ser pagado por las personas naturales y sociedades que se dedican a actividades comerciales, industriales y bancarias, dentro de la jurisdicción del Cantón Guayaquil.

La tarifa de este impuesto es del dos por mil anual, sobre los capitales propios declarados por los contribuyentes en sus respectivas matrículas comerciales o industriales.

Este impuesto deberá ser cancelado dentro del primer trimestre de cada año.

Impuesto sobre el Capital en Giro.-

Este impuesto existe en beneficio de la Junta

Aspecto Legal



de Beneficencia de Guayaquil y debe ser pagado como consecuencia de la realización de actividades productivas en la provincia del Guayas, por personas naturales y jurídicas que estén afiliadas a una de las Cámaras de la Producción.

La tarifa de este impuesto (que varía en función del capital), desde un mínimo de \$100 hasta un máximo de \$200.

Este impuesto deberá ser cancelado dentro del primer trimestre de cada año.

Impuesto predial.-

Este impuesto grava la propiedad o de un inmueble.

La tarifa del impuesto varía dependiendo del avalúo catastral del predio. Al valor de la propiedad urbana se aplicará un porcentaje que oscilará entre un mínimo de cero punto veinticinco por mil y un máximo del cinco por mil que será fijado mediante ordenanza por cada concejo municipal.

Este impuesto se lo puede pagar, sin que exista necesidad de notificación previa, desde el 1 de enero hasta el 31 de diciembre de cada año. Sin embargo, si se lo paga durante el primer semestre del año, el contribuyente se beneficia con descuentos que van desde el 1% hasta el 10%; mientras que, si se lo paga durante el segundo semestre, el pago está sujeto a recargos de hasta 10%..

Impuesto de Patente Municipal.-

Están obligados a obtener la patente y, por ende, el pago del impuesto de patentes municipales, todos los comerciantes e industriales que operen en cada cantón, así como los que ejerzan cualquier actividad de orden económico.

Para ejercer una actividad económica de carácter comercial o industrial se deberá obtener una patente, anual, previa inscripción en el registro que mantendrá, para estos efectos, cada municipalidad.

Dicha patente se deberá obtener dentro de los treinta días siguientes al día final del mes en el que se inician esas actividades, o de los treinta días siguientes al día final del mes en que termina el año. Cada concejo municipal, mediante ordenanza, establecerá la tarifa del impuesto anual en función del capital con el que operen los sujetos pasivos de este impuesto dentro del cantón. La tarifa mínima será de diez dólares de los Estados Unidos de América y la máxima de cinco mil dólares de los Estados Unidos de América.

Contribuciones a la Superintendencia de Compañías.-

Las compañías sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías deben pagar una contribución para atender los gastos de dicha institución. La fijación de la tarifa a pagarse se hace anualmente mediante resolución que, a ese efecto, expide la Superintendencia.

Las contribuciones son fijadas anualmente, antes del 1 de agosto, por parte del Superintendente de Compañías, teniendo como base los activos reales de la compañía. Para este ejercicio económico, la contribución fijada por el Superintendente de Compañías no excederá del 1 por mil sobre los activos reales de la sociedad

Competencia Económica Desleal y Antimonopolio.-

* La regulación de la competencia en general y de la competencia desleal en particular, debería ser parte de una ley específica relativa al tema. En relación a la Competencia Ecuador mediante Decreto 1614 se estableció las Normas para la aplicación de la Decisión 608 de la Comunidad Andina de Naciones CAN. Existe además referencia al tema, en las disposiciones contenidas en la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor y en la Ley de Propiedad Intelectual. Esta última

Aspecto Legal



contiene un capítulo relativo a la Competencia Desleal.

El Decreto 1614 del Ejecutivo ha sido dictado hasta que la Asamblea Nacional apruebe la Ley que regule la Competencia Económica, y la normativa actual regula los comportamientos de los operadores económicos que pudieren ser lesivos a la competencia.

El Ministro de Industrias y Productividad por intermedio de la Subsecretaría de Competencia, es la autoridad para la aplicación de la Decisión 608 de la CAN.

La Decisión 608 es aplicable: a) en el territorio de uno o más Países Miembros, incluido Ecuador, y cuyos efectos reales se produzcan en uno o más Países Miembros, excepto cuando el origen y el efecto se produzca en un único país; y, b) en el territorio de un país no miembro de la CAN y cuyos efectos reales se produzcan en dos o más Países Miembros, incluido Ecuador. Las demás situaciones no previstas en el Art. 5 de la Decisión 608, se regirán por las legislaciones nacionales de los respectivos Países Miembros. El Ecuador en este momento no tiene ley que regule la Competencia Económica aludida por la Decisión 608.

El Decreto 1614 por la limitación antes referida, regula la situación considerada en los literales a) y b) arriba referidos respecto del Art. 5 de la Decisión 608.

Conductas restrictivas de la Libre Competencia.-

Se presumen conductas restrictivas, entre otros –sic-, los acuerdos que tengan el propósito o el efecto de: a) Fijar directa o indirectamente precios u otras condiciones de comercialización; b) Restringir la oferta o demanda de bienes o servicios; c) Repartir el mercado de bienes y servicios; d) Impedir o dificultar el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el

mercado; o, e) Establecer, concertar o coordinar posturas, abstenciones o resultados en licitaciones, concursos o subastas públicas. Se excluyen los acuerdos intergubernamentales de carácter multilateral. Art. 7 Decreto 1614.-

Se presumen conductas de abuso de una posición de dominio en el mercado: a) La fijación de precios predatorios; b) La fijación o imposición o establecimiento injustificado de la distribución exclusiva de bienes o servicios; c) La subordinación de la celebración de contratos a la aceptación de prestaciones suplementarias que, por su naturaleza o arreglo al uso comercial, no guarden relación con el objeto de tales contratos. d) La adopción de condiciones desiguales con relación a terceros contratantes de situación análoga, en el caso de prestaciones u operaciones equivalentes, colocándolos en desventaja competitiva. e) La negativa injustificada, a satisfacer demandas de compra o adquisición, o a aceptar ofertas de venta o prestación, de productos o servicios. f) La incitación a terceros a no aceptar la entrega de bienes o la prestación de servicios; a impedir su prestación o adquisición; o a no vender materias primas o insumos, o prestar servicios a otros; y, g) Aquellas conductas que impidan o dificultan el acceso o permanencia de competidores actuales o potenciales en el mercado por razones diferentes a la eficiencia económica. Se entenderá que uno o más agentes económicos tienen posición de dominio en el mercado relevante, cuando tengan posibilidad de restringir, afectar o distorsionar, en forma sustancial, las condiciones de la oferta o demanda en dicho mercado. Arts. 8 y 9 Decreto 1614.

La autoridad sancionadora investigará tales conductas, podrá decidir o no continuar con el procedimiento, y de abrir el expediente, en cualquier tiempo a petición de parte o de oficio podrá ordenar medidas cautelares previstas en la Decisión 608 según los Arts. 31 y 32, con la suspensión provisional de la conducta presuntamente

Aspecto Legal



restrictiva, entre otras. Esta suspensión puede ser objeto de caución a emitirse a favor de la autoridad nacional competente, la Subsecretaría de Competencia. El procedimiento proseguirá de oficio, aún existiendo desistimiento de la parte que lo motivó.

Ley de Propiedad Intelectual.-

La Ley de Propiedad Intelectual define de una manera muy amplia a la competencia desleal, como “todo hecho, acto o práctica contrario a los usos o costumbres honestos en el desarrollo de actividades económicas.”

Adicionalmente, establece de manera también bastante general, que “se consideran actos de competencia desleal, entre otros, aquellos capaces de crear confusión, independiente del medio utilizado, respecto del establecimiento, de los productos, los servicios o la actividad comercial o industrial de un competidor; las aseveraciones falsas en el ejercicio del comercio, capaces de desacreditar el establecimiento, los productos, los servicios, o la actividad comercial o industrial de un competidor, así como cualquier otro acto susceptible de dañar o diluir el activo intangible o la reputación de la empresa; las indicaciones o aseveraciones cuyo empleo en el ejercicio del comercio pudieren inducir al público a error sobre la naturaleza, el modo de fabricación, las características, la aptitud en el empleo o la calidad de los productos o la prestación de los servicios; o la divulgación, adquisición o uso de información secreta sin el consentimiento de quien las controle.”

La Ley de Propiedad Intelectual creó, para el conocimiento y juzgamiento de las controversias en esa materia, los Jueces Distritales de Propiedad Intelectual (para la primera instancia) y Tribunales Distritales de Propiedad Intelectual (para la segunda instancia). Dichos Juzgados y Tribunales no han sido aún establecidos y, por consiguiente, por mandato de la misma ley, mantienen jurisdicción los Tribunales distritales de lo Contencioso Administrativo, así como la

Sala especializada de lo Contencioso Administrativo de la Corte Suprema de Justicia.

La ley también creó el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), que cuenta con un Consejo Directivo y con Direcciones Nacionales de Derechos de Autor y de Propiedad Industrial. Existen también los denominados comités, entre los cuales destaca el Comité de Propiedad Intelectual. Los Directores Nacionales dictan resoluciones relacionadas con la admisión de registros marcarios, oposiciones, etc., las mismas que son susceptibles, en la vía administrativa y sin perjuicio de iniciar directamente acciones contencioso administrativas, de los recursos de reposición (ante el mismo funcionario que las dictó), de apelación (Comité de Propiedad Intelectual), y de revisión (también ante el Comité de Propiedad Intelectual).

Ahora bien, la violación de cualquiera de los derechos sobre la propiedad intelectual establecidos en la ley referida, da lugar al ejercicio de acciones civiles y administrativas; sin perjuicio de las acciones penales a que hubiere lugar, si el hecho estuviese tipificado como delito. De hecho, se puede demandar la cesación de los actos violatorios, el comiso definitivo de los productos u objetos resultantes de la infracción, el comiso definitivo de los aparatos y medios empleados en la comisión de la infracción, la indemnización por daños y perjuicios, la reparación en cualquier otra forma de los efectos generados por la violación del derecho y el valor total de las costas procesales.

Las acciones respectivas serían: (i) Con el fin de obtener reparación patrimonial por una violación de los derechos de propiedad intelectual, al no haberse establecido aún los jueces de la materia, se debe seguir recurriendo a los tribunales distritales de lo contencioso administrativo. (ii) La Tutela Administrativa, que se plantea ante el IEPI, por cualquier persona afectada por violación o posible violación de sus derechos de propiedad intelectual, dentro de la que se puede requerir al supuesto violador, una inspección para obtener información y luego la correspondiente sanción patrimonial al mismo. Si en el transcurso de la tutela administrativa, se establece

Aspecto Legal



la comisión de un delito, existe la obligación de enviar copia del expediente a un fiscal, a fin de que se inicie el enjuiciamiento penal respectivo. (iii) Las providencias cautelares o preventivas que exigen la rendición de garantías y tienen el objeto de que cese de inmediato la actividad ilícita, se suspenda la actividad de utilización, explotación, venta o reproducción infractora, etc. Se tramitan ante los jueces civiles ordinarios, en ausencia de los juzgados y tribunales de propiedad intelectual y caducan en 15 días si no se propone demanda sobre lo principal. (iv) La ley de Propiedad Intelectual contiene una descripción de hechos que se consideran delitos contra la Propiedad Intelectual, los mismos que están sancionados hasta con prisión y cuyos procesos deben tramitarse ante los jueces penales correspondiente.

Frente a la protección al consumidor, la Ley Orgánica de Defensa del Consumidor, establece infracciones y prevé sanciones, siempre para el proveedor, cuando se establece que la publicidad induce a engaño o error, de manera especial, con respecto (i) al país de origen, comercial o de otra índole del bien ofrecido; (ii) los beneficios y consecuencias del uso del bien ofrecido, así como el precio, tarifa, forma de pago, financiamiento y costos del crédito; (iii) las características básicas del bien ofrecido, tales como componentes, ingredientes, dimensión, cantidad, calidad, utilidad, durabilidad, garantías, contraindicaciones, eficiencia, idoneidad del bien para los fines que se pretende satisfacer; (iv) los reconocimientos, aprobaciones o distinciones oficiales o privadas, nacionales o extranjeras tales como medallas, premios, trofeos o diplomas, etc. Las sanciones para casos de publicidad engañosa o abusiva son la de multa de mil a cuatro mil dólares, además de la suspensión del mensaje y la obligación de difundir un mensaje rectificatorio, con un espacio de al menos el treinta por ciento del que haya tomado la difusión del mensaje original.

Régimen de Contratación Privada.-

En virtud del principio de la autonomía de la voluntad de las partes, éstas son libres de pactar las condiciones que consideren convenientes, a pesar de existen algunas limitaciones legales y de orden público que deben respetarse.

Los contratos que se ejecuten en Ecuador se rigen por regla general por la ley ecuatoriana.

La compañía utiliza frecuentemente el esquema de contratación mediante Ofertas Mercantiles aceptadas mediante la expedición de órdenes de compra y/o de servicio.

En el caso específico de los contratos de distribución, en el Ecuador este tipo contrato es un contrato innominado, es decir no tiene reglamentación específica; se somete al principio de la autonomía de la voluntad de las partes y, de manera general, a las disposiciones del Código de Comercio y el Código Civil.

De conformidad con las políticas y los estatutos de Unilever Andina Ecuador S.A., todos los contratos y ofertas comerciales deben ser firmados en conjunto por dos representantes legales.

Régimen Laboral y de Seguridad Social.-

El contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona (trabajador) se compromete para con otra (empleador) u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. El contrato de trabajo en Ecuador puede ser expreso o tácito. Se dice expreso cuando hay un acuerdo escrito o de palabra. En cambio, se dice que un contrato es tácito cuando no existe algún acuerdo escrito que lo sustente.

De acuerdo a su clasificación el contrato de trabajo puede ser: a) a sueldo, a jornal, en participación y mixto; b) por tiempo fijo, por tiempo indefinido, de temporada, eventual y ocasional; c) a prueba; d) por

Aspecto Legal



obra cierta, por tarea y a destajo; e) por enganche; f) individual, de grupo o por equipo.

En virtud de la expedición del Mandato Constituyente No. 8 dado el 30 de marzo de 2008 y publicado en el Registro Oficial 330 de Mayo 6 de 2008, se eliminó la actividad de intermediación laboral y la de tercerización de servicios complementarios, así como la contratación laboral por horas. A su vez, se introdujo una nueva figura jurídica, que hace referencia a los prestadores de actividades complementarias, cuyas actividades taxativamente son: vigilancia, seguridad, alimentación, mensajería y limpieza. La relación laboral directa se configura entre los trabajadores con las Prestadoras de Actividades Complementarias.

Los trabajadores intermediados que hayan sido despedidos a partir del 1 de marzo de 2008, con motivo de la tramitación del Mandato Constituyente No. 8, serán asumidos de manera directa y obligatoria por las empresas del sector privado que contrataron con las intermediarias laborales, empresas usuarias que en lo sucesivo serán consideradas para todos los efectos como empleadoras directas de dichos trabajadores, quienes gozarán de un año mínimo de estabilidad especial, con una relación que se regirá por las normas del Código del Trabajo, en especial con lo que dispone el artículo 171 de dicho cuerpo legal.

De conformidad con el Mandato Constituyente se promueve y se garantiza la contratación a jornada parcial prevista en el artículo 82 del Código de Trabajo, actualizando que el trabajador tiene derecho a una remuneración en proporción a la remuneración que corresponde a la jornada completa, no menor a la remuneración básica mínima unificada y a todos los demás beneficios establecidos en la Ley.

La disposición general Segunda del Mandato 8 expedido por la Asamblea Nacional Constituyente, señala que se podrá contratar civilmente Servicios Técnicos Especializados ajenos a las actividades

propias y habituales de la Usuaría, tales como: contabilidad, publicidad, consultorías, auditoría, jurídico y de sistemas, prestados por personas naturales o jurídicas con su propio personal y que contarán con la adecuada infraestructura física y estructura organizacional, administrativa y financiera.

Las partes del contrato laboral pueden pactar un período de prueba que no podrá exceder de noventa días y, una vez vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltará para completar el año. Asimismo, no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes y cabe únicamente para los contratos a plazo fijo o a plazo indefinido.

El salario ordinario es el que pactan las partes, en dinero o especie, más todo aquello que recibe el empleado como pago por el trabajo en horario nocturno, horas extras, comisiones o viáticos, y remuneración por trabajo en días de descanso obligatorio. El empleador debe además pagar las prestaciones sociales o beneficios reconocidos por la ley, las convenciones colectivas, el pacto colectivo y también aquellos beneficios establecidos unilateralmente por el empleador.

Adicionalmente, el empleador deberá de pagar los siguientes conceptos, además del sueldo: a) Decimotercer Sueldo o Bono Navideño.- Prestación anual equivalente a la doceava parte de las remuneraciones que hubiere percibido el trabajador, durante el período comprendido entre el 1 de diciembre del año inmediato anterior al 30 de noviembre. b) Decimocuarto Sueldo o Bono Escolar.- Bonificación anual equivalente a un (1) Salario Básico Unificado. Si el trabajador no hubiere trabajado el año completo, se pagará la parte proporcional; c) compensación por transporte; d) fondo de reserva.- Se paga después del primer año de trabajo y equivale a un mes de sueldo o salario. Debe depositarse anualmente en el Instituto de Seguridad Social Ecuatoriano.

El empleador está obligado a realizar a favor del trabajador lo siguiente: pago de feriados, pago por enfermedad, pago de vacaciones, distribución de

Aspecto Legal



las utilidades a los trabajadores, protección por embarazo.

En ningún caso se pactará una remuneración inferior a la remuneración básica mínima unificada o a los sueldos y salarios mínimos sectoriales, según la actividad o categoría ocupacional.

La remuneración se pacta libremente entre las partes. Existe un salario mínimo vital general, actualmente de US\$4, utilizado exclusivamente para propósitos referenciales. Existe un salario básico unificado de DOSCIENTOS DIECIOCHO DOLARES MENSUALES (\$ 218,00), vigente a partir del 1 de Enero de 2009. También existen salarios mínimos sectoriales para distintas ramas de actividad. Los salarios mínimos sectoriales son normalmente mayores que el salario mínimo y se fijan anualmente.

La jornada laboral ordinaria en Ecuador es de 8 horas por día, cinco días a la semana, esto es, un máximo 48 horas semanales, las cuales pueden ser distribuidas de lunes a viernes o de lunes a sábado. Algunos empleados como los de dirección, confianza y manejo están excluidos de la regulación sobre jornada máxima.

Los sobretiempos contratados los sábados, domingos o feriados son pagados al doble del valor de la hora normal. Los trabajadores nocturnos reciben un sueldo de 50% más por hora hasta antes de la media noche y de dos veces el sueldo de la medianoche en adelante. El horario comprendido entre las 19H00 y las 06H00 es considerado nocturno.

Los empleados reciben 15 días pagados de vacaciones al año. Además, un día adicional por cada año de trabajo con el mismo empleador, siempre que tenga cinco años de antigüedad. En ningún caso podrá recibir más de 30 días de vacaciones.

El empleador está obligado a afiliarse a sus empleados o trabajadores al Instituto Ecuatoriano

de Seguridad Social (IESS). Para el efecto deberá presentar un aviso de entrada al IESS en el formulario proporcionado por esta institución. El empleador contribuye con aproximadamente el 12.15% y el empleado con aproximadamente el 9.35% del sueldo o salario mensual. Los beneficios adicionales descritos en el párrafo 1.5.3 de este documento no se incluyen para su cálculo.

Los riesgos básicos cubiertos por el IESS son: enfermedad, maternidad, jubilación por invalidez o por vejez, accidentes de trabajo, enfermedad profesional, cesantía y muerte.

Cuando un empleado completa 25 años de servicio para el mismo empleador, este está obligado a asumir la jubilación patronal.

La pensión jubilar no puede ser menor a US\$20, si es beneficiario de doble jubilación, o US\$30 si solo es beneficiario de la jubilación patronal; ni mayor que el salario básico unificado medio del último año de trabajo.

El Mandato 08.-

También regula los contratos colectivos al restringir los excesos y privilegios como la Transferencia y transmisión de cargos a familiares en caso de jubilación o fallecimiento horas suplementarias, pago de vacaciones, entrega gratuita de productos de la empresa, entre otros beneficios.

Los beneficios de los contratos colectivos solo cubrirán a los obreros y trabajadores, dejando de lado a los funcionarios públicos quienes deberán regirse a la Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa.

El mandato 08 garantiza por un año la estabilidad de los trabajadores intermediados, para lo cual deberán ser asumidos por las empresas donde prestan sus servicios. Se determina que los despedidos durante el proceso de elaboración del mandato serán reintegrados a sus puestos, siempre y cuando esto fuese desde el pasado 1 de marzo del presente año.

Camiseta

Logo de 7 x 3 cms.



Gorra

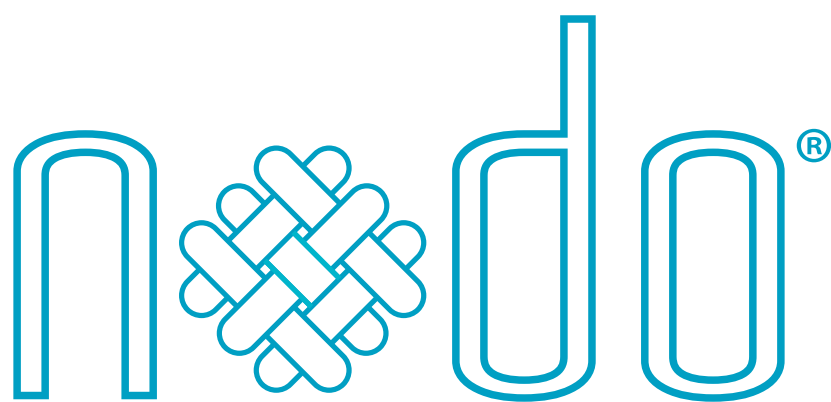
Logo de 7 x 3 cms.



ARTÍCULOS PROMOCIONALES

Gorra y Camiseta

Estos son ejemplos de la utilización del logo en artículos promocionales.



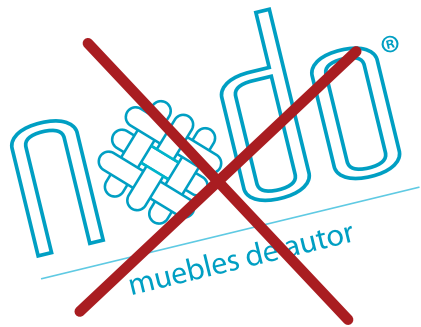
muebles de autor



LOGOTIPO

Tamaño

- El logotipo podrá ser ampliado sin límites
- El mínimo de tamaño será de 1.5cms. x 3.5cms.



NO GIRAR



NO EN GRIS

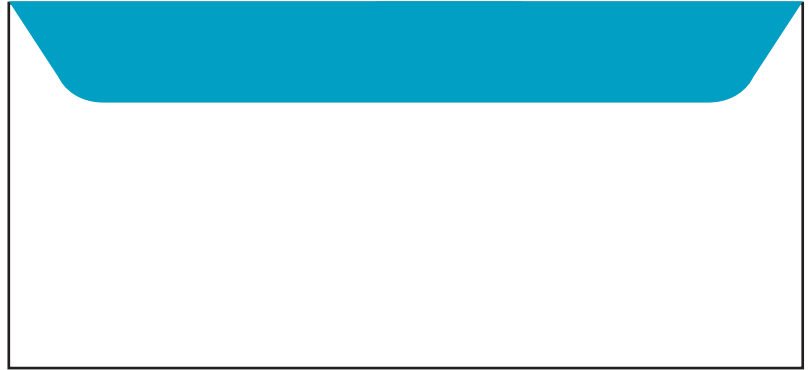
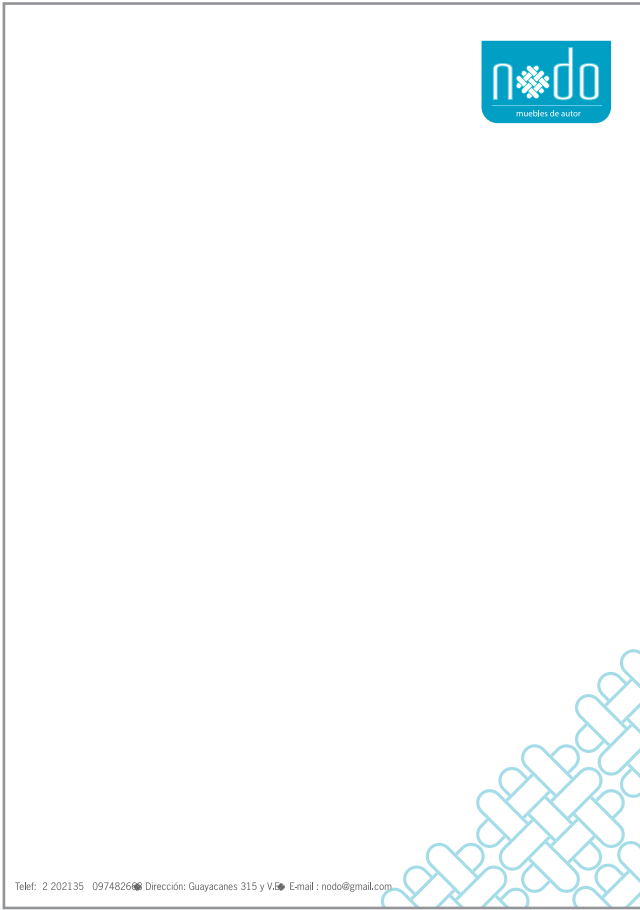


NO CAMBIAR DE COLOR

LOGOTIPO

Tamaño

-Variante de como no debe ir el Logotipo.



Telef: 2 202135 09748266 Dirección: Guayacanes 315 y V.E. E-mail : nodo@gmail.com



Juan Esteban Martínez
GERENTE GENERAL

Telef: 2 202135 097482663
Dirección: Guayacanes 315 y V.E.
E-mail: nodo@gmail.com

PAPELERIA

Tamaño

-Variante de como no debe ir el Logotipo.