



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA
La Universidad Técnica Particular de Loja

ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

**PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN,
IMPLEMENTACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA
EMPRESA AR-MO FAST EN LA CIUDAD DE QUITO
AÑO 2011**

TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA
EN ADMINISTRACIÓN EN BANCA Y FINANZAS

AUTORA:

CARRION LUZURIAGA ILIANA RAQUEL

DIRECTORA:

ECON. DAYANARA VILLAFUERTE E.

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2011

Econ. Dayanara Villafuerte Escudero

DOCENTE DE LA ESCUELA DE BANCA Y FINANZAS

CERTIFICA:

Que el presente trabajo realizado por la estudiante Iliana Raquel Carrión Luzuriaga, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por lo tanto autorizo su presentación.

Loja, septiembre de 2011

f)

CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Iliana Raquel Carrión Luzuriaga, declaro ser autora del presente trabajo y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 del estatuto orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”.

.....

Iliana Carrión Luzuriaga

AUTORÍA

Las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de la autora.

.....
Iliana Carrión Luzuriaga

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos, por su apoyo incondicional y la confianza que siempre han depositado en mí.
Gracias por estar siempre conmigo en todo momento y por su infinito amor.
Los amo.

Iliana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por permitirme llegar hasta donde he llegado y por bendecirme con una maravillosa familia, a quienes agradezco por toda su paciencia y apoyo.

Quiero expresar mi profundo agradecimiento a todas aquellas personas, que hicieron posible, de una u otra forma, el presente trabajo, por sus conocimientos y la colaboración brindada.

Para todos ustedes mil gracias...

Iliana

RESUMEN

La idea principal, para realizar el presente proyecto, es crear una empresa especializada que ofrezca un servicio de gestión integral de espacios empresariales, administrando los activos fijos de otras empresas y dando mantenimiento preventivo y correctivo a su mobiliario y de esta manera contribuir a que los clientes dediquen su tiempo a la administración propia de su negocio.

La tendencia mundial de grandes compañías es ceder la administración de las actividades, que no son parte de su enfoque principal de negocio a proveedores externos. Estas actividades se pueden manejar a través de esquemas de outsourcing de procesos de negocios.

La directriz de AR-MO FAST está enfocada en ayudar a las empresas a lograr una mejor gestión de sus espacios de trabajo, desarrollando un servicio de inventario y mantenimiento de muebles en las instalaciones de los clientes. El esquema de operación es ofrecer un servicio diferenciado y de valor para los clientes basado en el “trato y rapidez”, ya que las necesidades latentes en la actualidad para toda empresa es contar con un proveedor serio, que ofrezca un servicio eficiente, efectivo y rápido.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

Certificación	ii
Cesión de derechos	iii
Autoría	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Resumen ejecutivo	xii

CAPÍTULO I – ASPECTOS GENERALES

1.1	ASPECTOS GENERALES	2
1.2	SISTEMAS MODULARES DE OFICINA	3
1.2.1	Tendencias actuales y del mercado	3
1.2.1.1	Generalidades	3
1.2.1.2	Tendencias actuales	4
1.2.1.3	Tendencias futuras	5
1.2.2	Diseño y ergonomía	6
1.2.2.1	Diseño de espacios de oficinas	6
1.2.2.2	Objeto del diseño de espacios	7
1.2.2.3	Ergonomía básica	8
1.2.2.4	Concepción de puestos de trabajo	9
1.2.2.5	Evaluación de puestos de trabajo	9
1.3	FACILITIES MANAGEMENT Y OUTSOURCING	10
1.3.1	Beneficios del facilities management	11

CAPÍTULO II – ESTUDIO DE MERCADO

2.1	ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO	13
2.2	MERCADO POTENCIAL	19
2.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA	20

2.4	ANÁLISIS DE LOS PRECIOS	22
2.5	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	23
2.5.1	Ventaja competitiva respecto a los competidores	23
CAPÍTULO III – PLAN DE NEGOCIOS AR-MO FAST		
3.1	LA EMPRESA	25
3.1.1	Nombre y descripción de la empresa	25
3.1.2	Misión y visión	25
3.1.2.1	Misión	25
3.1.2.2	Visión	25
3.1.3	Objetivos de la empresa	26
3.1.4	Ventajas competitivas	26
3.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y VALOR DISTINTIVO	27
3.2.1	Descripción general del producto	27
3.2.1.1	Funcionalidades básicas	28
3.2.1.2	Soporte tecnológico	30
3.2.2	Valor distintivo para el consumidor	31
3.3	ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS	32
3.3.1	Diferenciación	32
3.3.2	Posicionamiento	33
3.3.3	Estrategia comercial	34
3.3.3.1	Precio	34
3.3.3.2	Producto y Servicio	34
3.3.3.3	Plaza	35
3.3.3.4	Promoción	36
3.3.3.5	Estrategias para enfrentar las amenazas	37
3.3.3.6	Estrategias para aprovechar las oportunidades	37
3.4	EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN	38
3.4.1	Estructura organizacional	38
3.4.2	Cultura organizacional	39
3.4.3	Salarios e incentivos	40

3.5	PLAN FINANCIERO	40
3.5.1	Estados financieros, proyecciones y resultados	42
3.5.1.1	Estado situación general proyectado	42
3.5.1.2	Estado de pérdidas y ganancias proyectado	44
3.5.1.3	Flujo de caja proyectado	45
3.5.2	Valoración de la compañía	46
3.5.2.1	Cálculo de VAN y TIR	46
3.5.2.2	Período de recuperación de la inversión	47
3.5.2.3	Cálculo WACC	47
3.5.2.4	Cálculo ratios financieros	47
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
4.	Conclusiones	51
5.	Recomendaciones	54
BIBLIOGRAFÍA		56

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Gestión de espacios, mobiliarios y equipos - Archibus

Gestión de espacios	60
Gestión de mobiliarios y equipos	63

Anexo 2: Modelo de encuestas y tabulación de resultados

Modelo de encuestas	67
Tabulación de resultados	72

Anexo 3: Datos financieros

Tabla N°1: Tipos de puestos de trabajo	74
Tabla N°2: Cálculo de estaciones de trabajo por cliente	75
Tabla N°3: Ventas por vendedor y por cliente mensuales	79
Tabla N°4: Detalles de activos fijos	80
Tabla N°5: Venta global por cliente	81
Tabla N°6: Cálculo de pago por nómina	82
Tabla N°7: Detalle de gastos generales	84
Balance general proyectado	85
Balance de pérdidas y ganancias proyectado	86
Flujo de caja proyectado	87
Tabla N°8: Cálculo de VAN – TIR y período de recuperación de la inversión	88
Tabla N°9: Cálculo de WACC	89
Tabla N°10: Análisis de ratios	90

Anexo 4: Índices financieros

Tabla N°11: Inflación acumulada	92
Tabla N°12: Incremento salario mínimo	92
Tabla N°13: Tasas de interés activa y pasiva	93
Tabla N°14: Tasas de interés pasiva referencial por plazo	93

RESUMEN EJECUTIVO

La idea principal, para la realización del presente proyecto, es crear una empresa especializada que ofrezca un servicio de gestión integral de espacios empresariales, administrando los activos fijos de otras empresas y dando mantenimiento preventivo y correctivo a su mobiliario y de esta manera contribuir a que los clientes dediquen su tiempo a la administración propia de su negocio.

Como se demuestra en esta investigación, la tendencia mundial de las grandes compañías es ceder la administración de las actividades, que no son parte de su enfoque principal de negocio a proveedores externos. Estas actividades se pueden manejar a través de esquemas de outsourcing de procesos de negocios.

En el capítulo 1 se hace un breve análisis de las tendencias actuales y del mercado en cuanto a diseño, ergonomía y la distribución de los espacios dentro de un lugar de trabajo (oficina). En la actualidad se requiere una adaptación constante al cambio y para esto se aplica mucho el diseño de oficinas abiertas, que permiten la interacción entre equipos de trabajo, directivos, empleados y clientes, ya que estas permiten un cambio rápido y que no implica costos significativos y constantes para una compañía.

Es importante además tener presente que se debe prestar todas las facilidades a los colaboradores de una empresa para que presten sus servicios de la mejor manera y aquí juega un papel muy importante el análisis de la ergonomía en nuestro lugar de trabajo, lo que incluye una buena distribución de espacios para el desempeño de las funciones (puesto o área adecuada de acuerdo al cargo, áreas bien iluminadas, etc.). Pero una compañía pierde el enfoque de su negocio cuando gasta tiempo y recursos (económicos y humanos) al dedicarlos a estas funciones, que siendo necesarias, no sabe manejarlas de la mejor manera.

Al realizar el estudio de mercado (capítulo 2) se ve una excelente oportunidad de negocio ya que existe un mercado potencial, con necesidades insatisfechas, al que se puede llegar rápidamente y que aun no se explota, ya que no existe una empresa en el mercado ecuatoriano que se dedique al manejo de los activos muebles de oficina de las empresas de una manera técnica y profesional.

La directriz de AR-MO FAST está enfocada en ayudar a las empresas a lograr una mejor gestión de sus espacios de trabajo, desarrollando un servicio de inventario y mantenimiento de muebles en las instalaciones de los clientes. El esquema de operación del negocio es ofrecer un servicio diferenciado y de valor para los clientes basado en el “trato y rapidez”, ya que las necesidades latentes en la actualidad para toda empresa es contar con un proveedor serio, que ofrezca un servicio eficiente, efectivo y rápido como se refleja en las encuestas realizadas.¹

En el capítulo 3 se hace un análisis detallado de AR-MO FAST, cuya característica diferenciadora, frente a los competidores, es la de implementar un servicio de gestión integral que permita obtener grandes beneficios a sus clientes como son: reducir el costo total de los espacios de trabajo, además de prolongar la vida útil de los mismos; minimizar los gastos innecesarios de capital mediante el control de inventarios y la optimización de los espacios, lo que evita la compra innecesaria de nuevos equipos (mobiliario); controlar y gestionar los activos de un modo más eficaz, administrando los espacios de trabajo por medio del software y basados en las necesidades de la organización; generar rápidamente informes confiables, accediendo a reportes personalizados, que facilitan la gestión de los espacios de trabajo y facilitan la toma de decisiones estratégicas para evaluar los mismos y visualizar necesidades futuras.

¹ Ver Anexo 2: Modelo de encuestas y tabulación de resultados

Con la ayuda de un software especializado adquirido, AR-MO FAST está en capacidad de mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costos asociados al mismo. Es una herramienta con la se puede satisfacer inquietudes de rendimiento, rentabilidad y planificar mejor las necesidades de espacio.

Estos son los dos servicios preliminares que AR-MO FAST ofrecerá: inventario y funcionalidad de lo existente, con un inventario al día y de rápido diagnóstico; y un lay out a favor del cliente, donde se presenta un estudio, diagnóstico, diseño e implementación del espacio físico que sea competitivo y funcional a nivel local.

AR-MO FAST es una empresa de servicio que requiere una inversión de \$45.000 dólares para iniciar su operación, con una estimación de 3 años para la recuperación del capital invertido, obteniendo una utilidad proyectada, para los accionistas, en el primer año de \$20.875 dólares.

El rendimiento proyectado sobre la inversión es del 46% para el primer año y en 44% en promedio durante los primeros 5 años.

El VAN de la empresa con flujos proyectados a 5 años es \$83.668 y la TIR del 40%, con un costo promedio de capital ponderado del 9,95%.

CAPITULO I

ASPECTOS GENERALES

1.1. ASPECTOS GENERALES.

Al no existir una empresa en el mercado ecuatoriano que maneje los activos muebles de oficina de las empresas de una manera técnica y profesional, se ve una excelente oportunidad de negocio, focalizado en las empresas medianas y grandes, a las que se les ofrecerá el servicio de manejo de inventario y mantenimiento de sus muebles de oficina existentes, de forma rápida y eficiente. La empresa será la responsable del manejo físico, a través de terceros, de los muebles del cliente.

El sistema que se utilizará permite mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costos asociados al mismo. También se ofrecerá a los clientes información confiable y detallada sobre su mobiliario.

El enfoque principal del negocio de los clientes potenciales no es el manejo de muebles; viendo las ventajas y ahorros que se propone, la empresa a crearse tendrá grandes oportunidades.

La ventaja competitiva radica en la seriedad y garantía de una empresa legalmente constituida, con todas las garantías contractuales que exigen empresas multinacionales.

Otra de las ventajas que presenta la empresa es de ser un negocio de fácil manejo ya que su mayor inversión está concentrada en mano de obra y software, y tiene barreras de entrada, como el conocimiento del negocio, del mercado y contactos al más alto nivel de las empresas (prospectos de clientes), y al ser técnico no es de fácil ingreso para competidores.

AR-MO FAST no competirá contra las empresas proveedoras de muebles, sino que ofrecerá un servicio adicional o complementario a sus clientes, como es el de mantenimiento e inventario del mobiliario adquirido a las mismas.

La introducción al mercado se hará paulatinamente, iniciando la operación con las empresas que hayan solicitado este servicio, dado el know how que se tiene del

mismo y la preparación y experiencia del equipo humano que conformará la compañía.

1.2. SISTEMAS MODULARES DE OFICINA.

1.2.1. Tendencias actuales y del mercado.

1.2.1.1. Generalidades

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 los cambios que se viven en la actualidad son de una velocidad y magnitud tal, que nunca se habían visto ni concebido antes (Infurma, 2005).

Los negocios a partir de los años 90, se han distinguido por la necesidad de adaptarse al cambio, y esto se ve claramente reflejado en los lugares de trabajo. Los avances tecnológicos y los cambios organizacionales han dado lugar a nuevos conceptos como el teleworking (trabajar lejos de la oficina y comunicarse por medio del teléfono y el módem), hotelling (compartir el espacio de trabajo con otros y reservarlo por adelantado cuando lo necesite) y teaming (trabajar en equipos para llevar a cabo proyectos).

Como resultado, propietarios, inquilinos, administradores y corredores de bienes raíces se enfrentan a un cambiante conjunto de parámetros con respecto al espacio de oficinas, y deben encontrar soluciones para adaptarse a las necesidades.

Parte fundamental de los cambios y tendencias en el diseño de oficinas tiene que ver con la nueva mentalidad de las empresas (de sus directivas). En las últimas décadas se han dado importantes cambios al interior de las organizaciones que afectan también su estructura física.

La reestructuración de las corporaciones se está dando en dos direcciones. Por una parte están las compañías organizadas bajo líneas funcionales rígidas y que ahora se encuentran cambiando hacia el trabajo basado en equipos, donde la meta es llegar al mercado rápidamente y aun costo bajo con productos o servicios innovadores y de alta calidad. Por otra parte, algunas empresas están haciendo un intento por tener a sus empleados más cerca de los clientes. Esto hace que se necesiten menos oficinas privadas y más oficinas para alojar equipos de trabajo.

1.2.1.2. Tendencias actuales

Algunas de las tendencias actuales son:

- Los espacios de oficina se hacen menores. Hasta hace poco el área promedio por empleado podía ser de 60 a 76 metros cuadrados, ahora está siendo rápidamente reemplazada por oficinas tan pequeñas como de 20 metros cuadrados.
- La planificación de oficinas abiertas gana popularidad. Esta tendencia responde a los requerimientos de los usuarios respecto a flexibilidad. Los fabricantes también han tenido esto en cuenta y desarrollan "sistemas de muebles" más ligeros y fáciles de organizar.
- Oficinas más pequeñas y un incremento en el uso del ambiente de oficina abierta, significa que ahora se necesitan más áreas para reuniones.³

³ FERGUSSON Jaramillo, J. (1997). Diseño de espacios de oficina. Reocities. Colombia. Disponible en: http://www.reocities.com/j_fergusson/oficina.html, visitada el 22 de Mayo del 2008..

1.2.1.3. Tendencias futuras

Se ha presentado el escenario actual, pero lo que un futuro se verá respecto a espacios de oficinas es:

- Las oficinas "instantáneas" serán muy atractivas. Los propietarios desarrollarán más "show suites" diseñadas para la ocupación inmediata.
- El compartir salas de sesiones y otras instalaciones de reunión.
- Las oficinas abiertas serán la regla general. Los esquemas creativos y flexibles que usan muebles livianos dominarán sobre las oficinas privadas.
- La estética de una oficina llegará a ser una consideración poco relevante en el diseño de las oficinas. Es decir, la forma como luzca un espacio será menos importante que tener un ambiente productivo de trabajo.
- Las renovaciones de un espacio existente prevalecerán sobre adquirir nuevos espacios, los cuales serán escasos. La gente también tendrá mayor conciencia de los costos de lo que son ahora, entonces serán mercedores del espacio que ocupan.
- Habrá plazos de tiempo más cortos para el arrendamiento y arreglos hechos por el ocupante, porque habrá presión para hacer las cosas más rápido.⁴

⁴ FERGUSSON Jaramillo, J. (1997). Diseño de espacios de oficina. Reocities. Colombia. Disponible en: http://www.reocities.com/j_fergusson/oficina.html, visitada el 22 de Mayo del 2008.

GRAFICO N° 1

La oficina del futuro



E
L
F
U
T
U
R
O

Fuente Mepalecuador⁵. www.carvajalespacios.com, Agosto 2011

1.2.2. Diseño y ergonomía.

1.2.2.1. Diseño de espacios de oficinas

Muchas veces dentro de una empresa se considera que las oficinas son un espacio aislado que no tiene mucho que ver con los objetivos de la empresa, pero cada vez cobran mayor importancia conceptos tales como empresas de servicios, grupos de trabajo, gerencia de proyectos, etc.; los cuales requieren una renovación de los ambientes de oficina tradicionales para su óptimo desarrollo.

Es por esto que a nivel mundial se fija la atención en la influencia que ejerce el ambiente de trabajo en el desempeño de los trabajadores y esto incluye por supuesto a aquellos que realizan sus labores en las oficinas. Así, el diseño de

⁵ Mepalecuador – Carvajal Espacios. (2011). Disponible en: <http://www.carvajalespacios.com>, visitada el 30 de agosto del 2011.

oficinas abarca desde la distribución del espacio hasta la elección de los muebles y suministros adecuados para hacer el trabajo más eficiente.⁶

1.2.2.2. Objeto del diseño de espacios

El objeto del diseño óptimo de oficinas es lograr la mejor distribución y organización de oficinas posible, de manera que haya flexibilidad completa, eficacia y economía y comodidad para el empleado.

Para esto se deben determinar los requisitos presentes y futuros de las oficinas desde el punto de vista del espacio, personal, equipo y mobiliario, y del flujo de trabajo y de las relaciones que hay entre los empleados y los departamentos.

Cuando se piensa en diseñar una oficina se requiere un "administrador de espacio de oficinas" que será quien se encargue de planificar y distribuir las superficies de las diferentes oficinas y asegurarse de que los departamentos, empleados, las máquinas y los registros han quedado colocados en la relación de espacio más lógica posible unos con otros. También debe asegurarse de que todos los medios necesarios han sido incluidos en la distribución de las oficinas y de que dicha distribución es la disposición de espacio más funcional que ha sido posible lograr de acuerdo a las necesidades y propósitos de la compañía.⁷

La utilización eficiente del espacio puede reducir sus costes de ocupación por pie o metro cuadrado, aumentando así la productividad de su organización.⁸

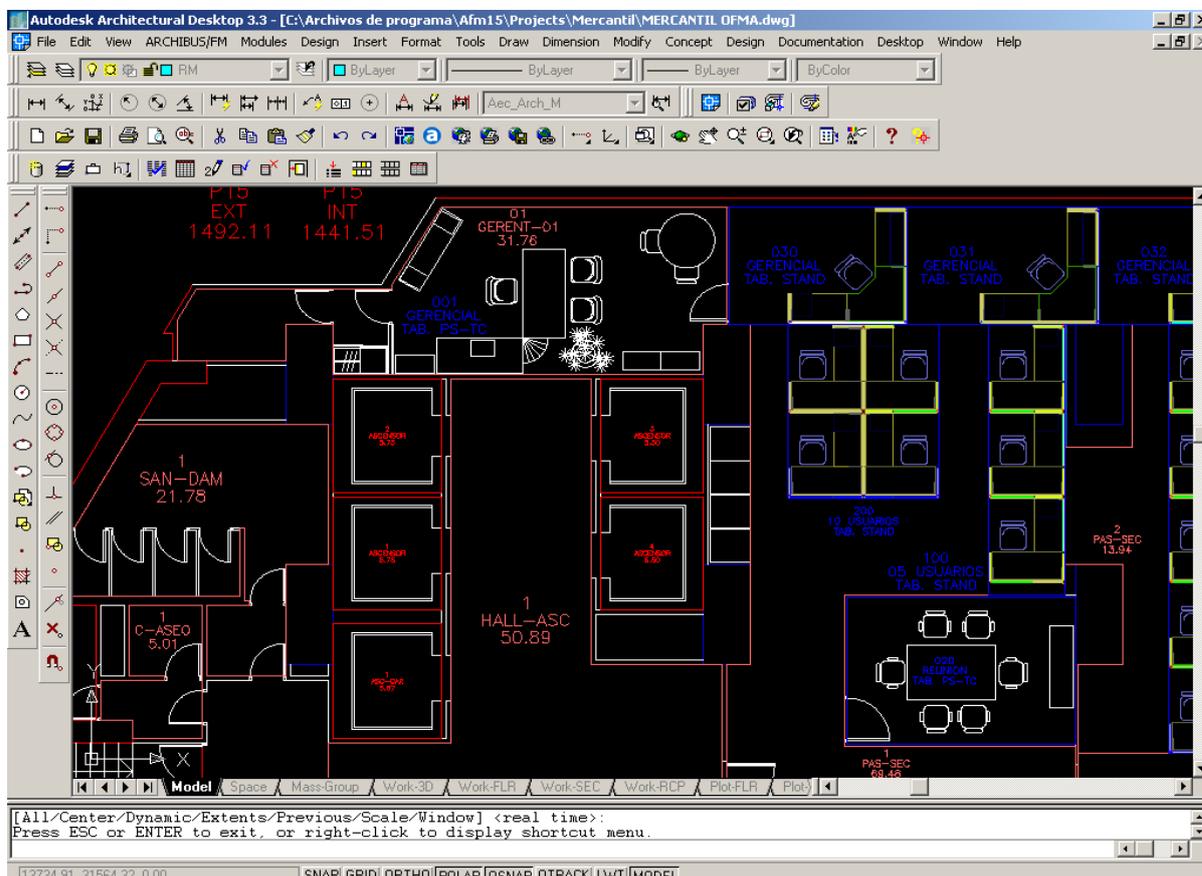
⁶ FERGUSSON Jaramillo, J. (1997). Diseño de espacios de oficina. Reocities. Colombia. Disponible en: http://www.reocities.com/j_fergusson/oficina.html, visitada el 22 de Mayo del 2008.

⁷ FERGUSSON Jaramillo, J. (1997). Diseño de espacios de oficina. Reocities. Colombia. Disponible en: http://www.reocities.com/j_fergusson/oficina.html, visitada el 22 de Mayo del 2008.

⁸ Gestión de espacios, mobiliarios y equipos. (2007). Archibus Inc. USA. Disponible en: <http://www.archibus.com>, visitada desde mayo del 2007.

GRAFICO N° 2

Diseño de espacios en oficinas



Fuente, Programa Autocad, Mayo 2007

1.2.2.3. Ergonomía básica

Como se describe en la enciclopedia libre universal en español, la ergonomía es cada vez más importante, puesto que es una disciplina que busca maximizar el sistema de variables interdependientes "hombre / puesto de trabajo / ambiente laboral / organización" mediante diseños constantes de dicho sistema.⁹

⁹ Ergonomía: Concepto de ergonomía. (2005). Enciclopedia libre universal en español. Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Ergonom%C3%ADa>, visitada el 14 de noviembre del 2007.

La ergonomía preventiva o ergonomía del diseño se aplica cuando el sistema estudiado no existe en la realidad, es un estado de proyecto en el que se toman las medidas oportunas para que las condiciones de trabajo sean las más adecuadas a las características de los individuos. Su carácter es eminentemente preventivo ante ciertos riesgos o incomodidades (Oliver, 1996).

1.2.2.4. Concepción de puestos de trabajo

El puesto de trabajo es el lugar que un trabajador ocupa cuando desempeña una tarea. Puede estar ocupado todo el tiempo o ser uno de los varios lugares en que se efectúa el trabajo. Es importante que el puesto de trabajo esté bien diseñado para evitar enfermedades relacionadas con condiciones laborales deficientes, así como para asegurar que el trabajo sea productivo.

Entonces, hay que diseñar todo puesto de trabajo teniendo en cuenta al trabajador y la tarea que va a realizar a fin de que ésta se lleve a cabo cómodamente, sin problemas y eficientemente:

- En función de las medidas corporales.
- En función de posturas, esfuerzos y movimientos.
- En función del ambiente.
- En función a los medios de señalización, representación y a los instrumentos de mando.¹⁰

1.2.2.5. Evaluación de puestos de trabajo

Una evaluación de puesto de trabajo tiene sus bases en el análisis del mismo, el que consiste en una descripción detallada de la tarea y/o del puesto de trabajo, a fin de obtener la información necesaria, sirviendo como una herramienta que permita tener una visión de la situación real de trabajo, en la

¹⁰ Ergonomía: Concepto de ergonomía. (2005). Enciclopedia libre universal en español. Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Ergonom%C3%ADa>, visitada el 14 de noviembre del 2007.

que se considere no sólo el entorno físico, psicosocial y organizacional, sino que también a la persona que realiza una tarea determinada en su puesto de trabajo.

Un enfoque general de una evaluación considera la disposición del puesto de trabajo, la que va a depender de la amplitud del área donde se realiza el trabajo y del equipo disponible, por lo tanto, no pueden darse criterios específicos de evaluación para cada caso.¹¹

1.3. FACILITIES MANAGEMENT Y OUTSOURCING.

La operación del negocio se basa en la concepción del facilities management.

Facilities management es una solución de outsourcing, en la cual el cliente confía al proveedor de servicios de outsourcing la responsabilidad de operación y mantenimiento de una o más instalaciones del cliente.

Outsourcing es: "transferencia a terceros de actividades no medulares. En otras palabras, encargar a proveedores externos de aquellas actividades que no son la columna vertebral del negocio" (Mora, n.d.).

En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello la tercerización u outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" o de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega el gerenciamiento y la operación de uno de sus procesos o servicios a un prestador externo - outsoucer-, con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos. Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el tema.¹²

¹¹ MORA, F. y SCHUPNIK, W. (n.d), Outsourcing & Benchmarking. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/modeadm/modeadm.shtml>, visitada el 10 de Mayo del 2007.

¹² MORA, F. y SCHUPNIK, W. (n.d), Outsourcing & Benchmarking. Disponible en:

1.3.1. Beneficios del facilities management.

La automatización del facility management puede ser justificada usando beneficios cualitativos y cuantitativos.

Algunos beneficios pueden incluir:

- Reducción de movimientos del personal (Ej.: tasa de rotación) y sus costos asociados.
- Ahorros en costos de operaciones (reducción en costo de espacio no utilizado).
- Mejor acceso a la información de misión crítica.
- Mejor uso de los activos: muebles y equipos.
- Aumento de la productividad y de la calidad del servicio al cliente.
- Reducción de los costos del personal de la administración del facility management.¹³

<http://www.monografias.com/trabajos13/modeadm/modeadm.shtml>, visitada el 10 de Mayo del 2007.

¹³ Gestión de espacios, mobiliarios y equipos. (2007). Archibus Inc. USA. Disponible en: <http://www.archibus.com>, visitada desde mayo del 2007.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO

2.1. ANÁLISIS Y ESTUDIO DE MERCADO

El estudio se destinó a conocer el mercado, los gustos y preferencias de los consumidores (empresas), sus necesidades insatisfechas, el tamaño potencial, la competencia y las percepciones de los consumidores sobre el producto o servicio alrededor del cual se desarrolla el plan de negocio.

Para ello se ha realizado encuestas y entrevistas a 20 clientes potenciales,¹⁴ los mismos que se escogieron por ser parte de un grupo local seleccionado previamente por la empresa Mepalecuador, empresa que se dedica a la comercialización de muebles de oficina en el país y en su afán de brindar un mejor servicio a sus clientes, realizó un estudio para analizar las demandas insatisfechas de los mismos. La empresa Mepalecuador otorgó información de 20 clientes para realizar el estudio y análisis para el presente proyecto, ya que no interfiere con su principal rama de negocio y debido a que se trabajará con esta empresa como aliado estratégico para la prestación de servicios complementarios a sus clientes (actuales y potenciales), aprovechando la oportunidad de que este grupo de clientes estarían interesados en contratar servicios como los que ofrece AR-MO FAST y más no en la adquisición de mobiliario nuevo que es la actividad principal y central de la empresa mencionada.

Los clientes potenciales encuestados no pueden ser mencionados por motivos de confidencialidad (solicitado por la empresa Mepalecuador que otorgó dicha información), sin embargo es importante indicar la cantidad de empresas encuestadas de acuerdo a la actividad económica a la que se dedican:

¹⁴ Ver Anexo 2: Modelo de encuestas y tabulación de resultados.

CUADRO N° 1
Clientes encuestados por actividad económica
(Ver anexo 2)

SECTOR AL QUE PERTENECE	CANTIDAD
Comercio	5
Construcción	2
Electricidad	2
Industrias y manufacturas	3
Petróleos y minas	2
Servicios a empresas	4
Servicios profesionales	2
Total empresas encuestadas	20

Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

Los principales objetivos de la investigación de mercado son conocer:

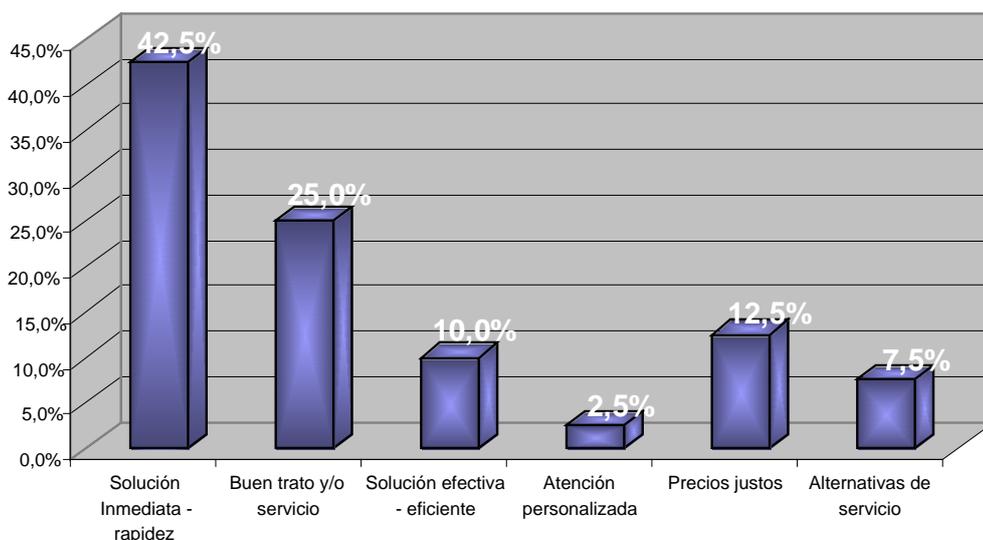
- Las principales percepciones que tienen sobre este servicio.
- Los presupuestos que estarían dispuestos a incluir por el servicio.
- Identificar los productos que son susceptibles de este servicio
- Las necesidades tanto de productos como de servicios, que no han sido cubiertas.
- Los atributos y características que valora el mercado.

Los resultados obtenidos se muestran en las siguientes gráficas, incluidas en el Anexo 2:

- **Razones para contratar un servicio:** Los clientes prefieren contratar un servicio que les asegure soluciones efectivas y rápidas en un 42,5%, así como un buen trato y servicio en un 25%.

GRAFICO N° 3

Razones para contratar el servicio (Ver anexo 2)

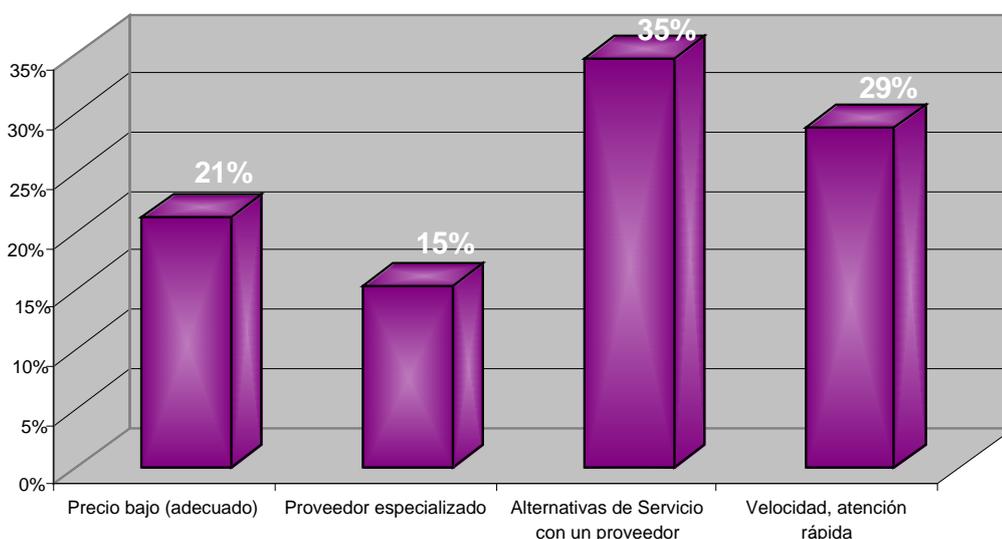


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Principales beneficios del servicio:** Actualmente las empresas prefieren trabajar con un proveedor que le ofrezca varias alternativas de servicios especializados, en la misma rama en un 35%, y que su respuesta de atención se rápida en un 29%.

GRAFICO N° 4

Principales beneficios del servicio (Ver anexo 2)

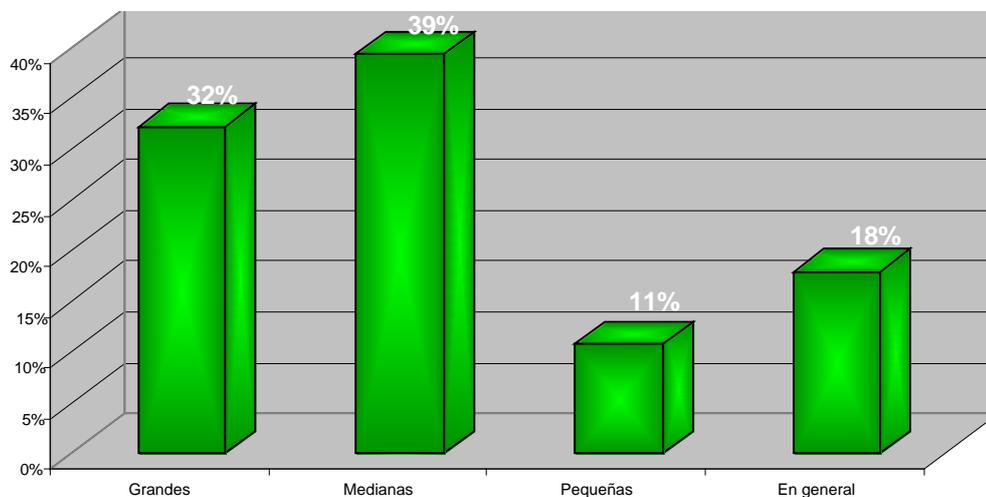


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Tipo de empresas a las que se dirige el servicio de AR-MO FAST:** Los clientes encuestados consideran que el servicio ofrecido está dirigido para las medianas (32%) y grandes (39%) empresas que prefieren delegar los asuntos que no están directamente relacionados con la línea de su negocio, a empresas especializadas.

GRAFICO N° 5

Tipo de empresas a las que se dirige el servicio (Ver anexo 2)

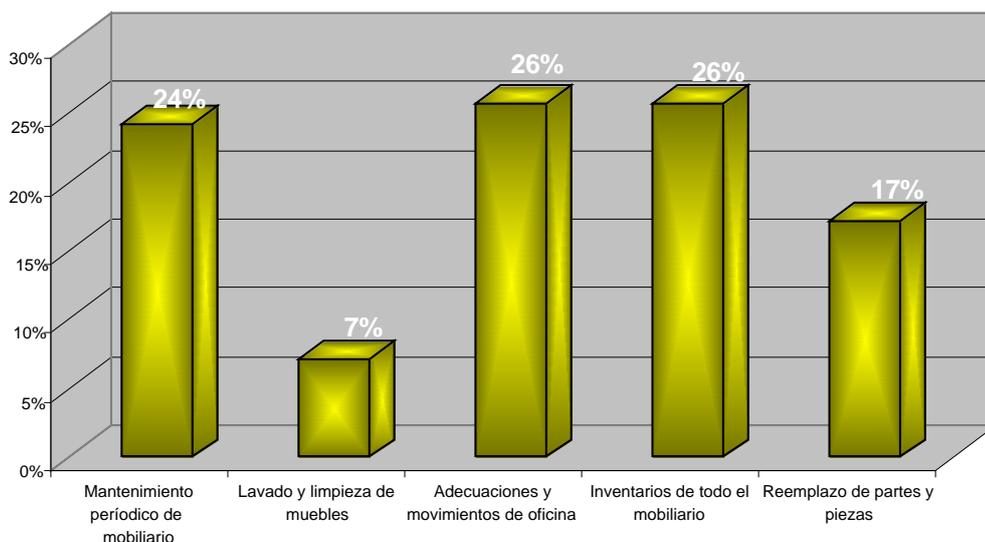


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Servicio que estaría dispuesto a utilizar:** De los servicios propuestos en las encuestas, los que más interesó a los clientes potenciales son las adecuaciones (remodelaciones) de sus oficinas (26%), el inventario de todo su mobiliario (26%) y el mantenimiento periódico del mismo (24%). Estos son los servicios que AR-MO FAST ofrece como parte integral de su servicio.

GRAFICO N° 6

Servicios que estarían dispuestos a utilizar (Ver anexo 2)

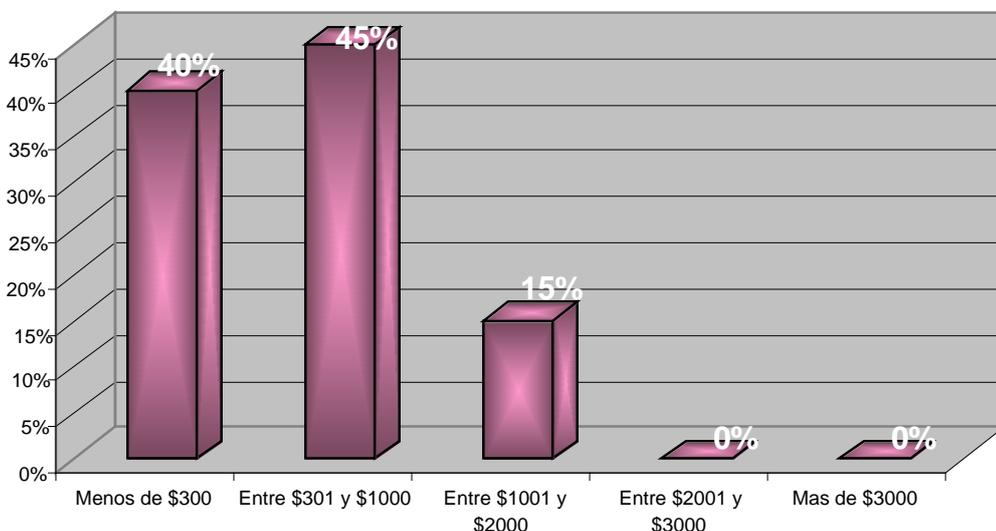


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Presupuesto mensual:** El presupuesto que estarían dispuestos a pagar los clientes potenciales, con mayor porcentaje, está entre \$300 y \$1000 dólares mensuales con el 45%. Vale recalcar que este presupuesto esta destinado únicamente para el mantenimiento y adecuaciones mensuales, ya que los servicios complementarios y refacciones se considera un rubro adicional de acuerdo a los requerimientos individuales de cada cliente.

GRAFICO N° 7

Presupuesto mensual (Ver anexo 2)

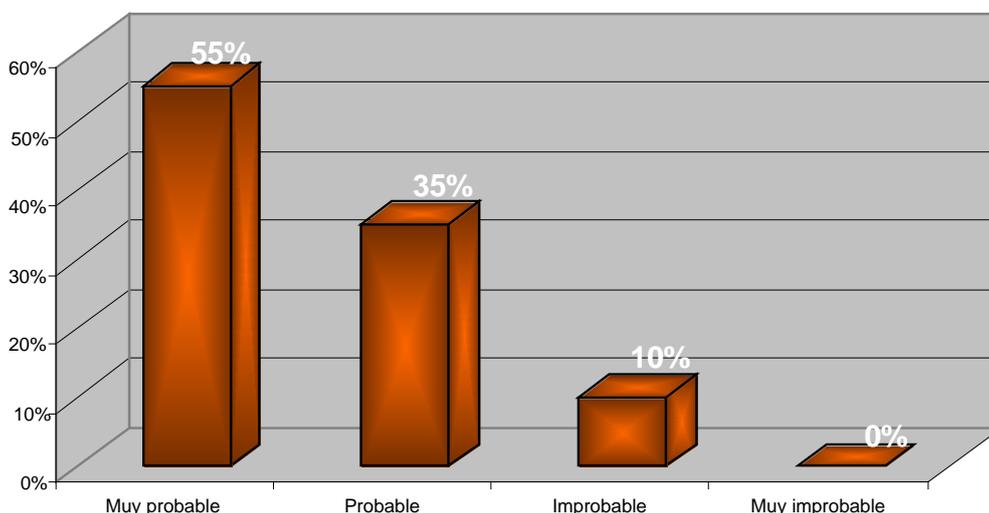


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Probabilidad de contratar el servicio:** El 90% de los clientes encuestados manifestaron su interés de poder contar con este tipo de servicios.

GRAFICO N° 8

Probabilidad de contratar el servicio (Ver anexo 2)

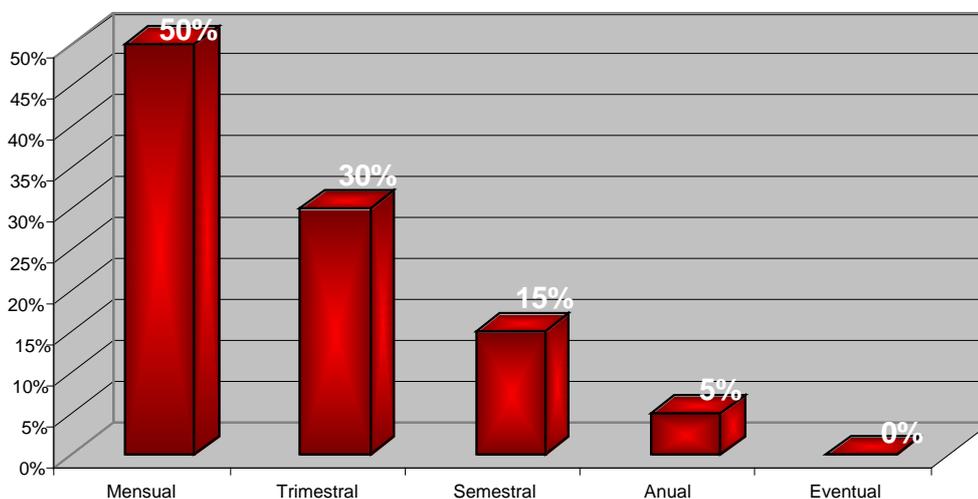


Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Frecuencia de contratación de servicio:** La tendencia actual, para la contratación de servicios de mantenimiento y prevención es realizarlo de manera mensual.

GRAFICO N° 9

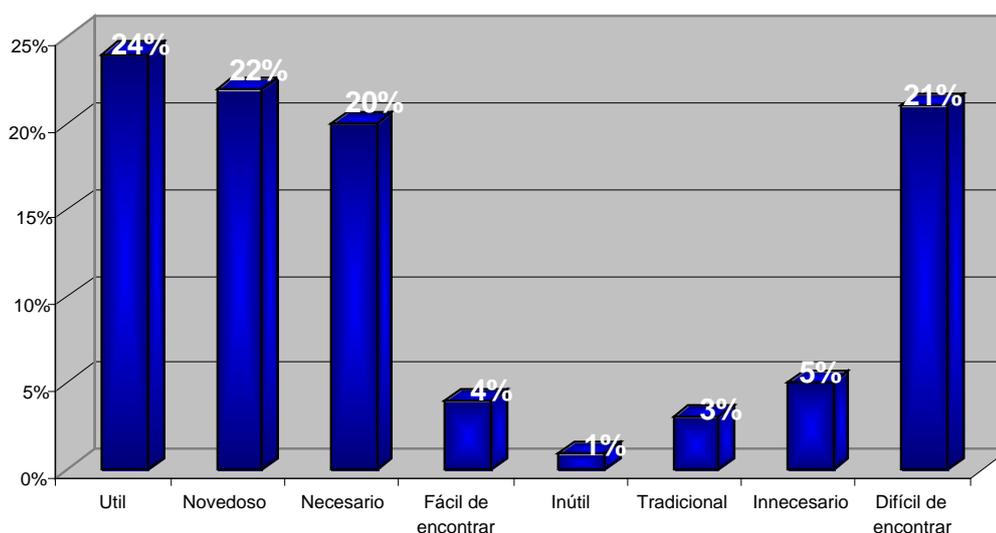
Frecuencia de contratación del servicio (Ver anexo 2)



Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

- **Calificación del Servicio:** La seguridad que se tiene de que el servicio ofrecido por AR-MO FAST es rentable, es que los clientes lo califican como útil (24%), novedoso (22%), necesario (20%) y difícil de encontrar fácilmente con cualquier proveedor (21%).

GRAFICO N° 10
Calificación del servicio (Ver anexo 2)



Fuente: Encuesta realizada por Mepalecuador, Abril 2008.

2.2. MERCADO POTENCIAL

La puesta en marcha de los servicios de AR-MO FAST se realizará en primera instancia en la ciudad de Quito, debido al conocimiento del negocio que se tiene en este sector geográfico. Dentro de dicho distrito se ha escogido los segmentos de actividad económica según los resultados de las encuestas realizadas¹⁵, los mismos que se detallan anteriormente en el Cuadro N°1 (página 18).

El negocio se centra en el ámbito local, por lo tanto el mercado potencial de consumidores, para la prestación del servicio de AR-MO FAST, estaría constituido por empresas dedicadas a actividades comerciales, industriales y de servicios, en primera instancia, sin descartar la posibilidad de atender a empresas de otro sector, como el de la construcción o inclusive el sector gubernamental.

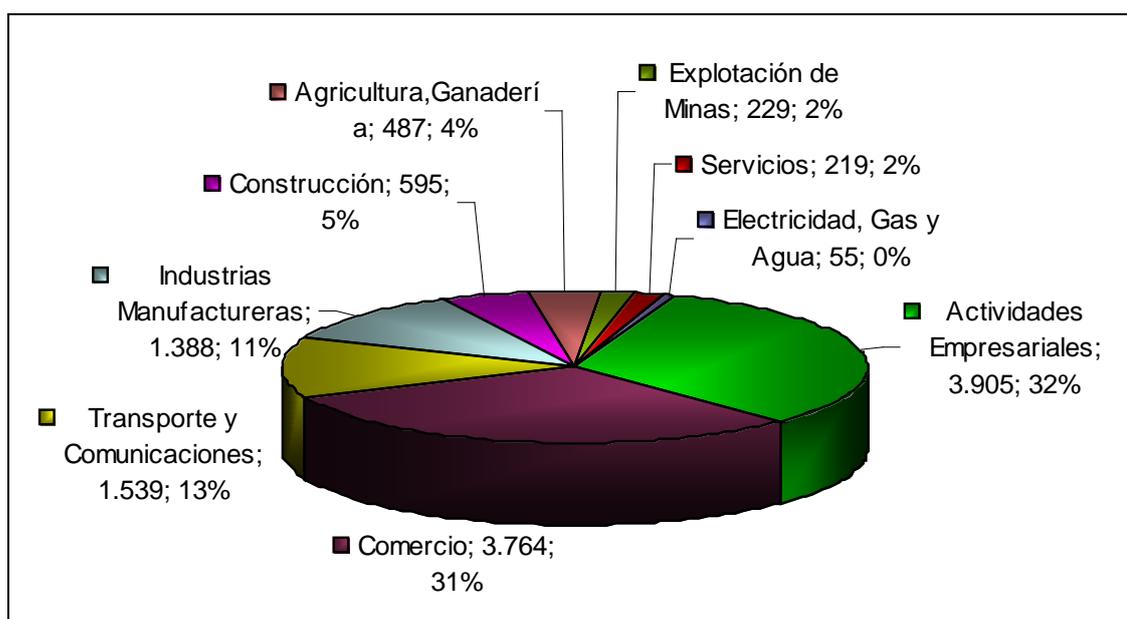
¹⁵ Ver Anexo 2: Modelo de encuestas y tabulación de resultados

Según información de la Superintendencia de Compañías con corte al año 2007, de las 1.000 empresas más grandes del Ecuador 453 se encuentran en Pichincha.¹⁶

Un cuadro sobre la distribución de empresas por actividad económica al cual están orientadas las actividades de las empresas existentes en la ciudad de Quito, se presenta a continuación.

GRAFICO N° 11

Distribución de empresas por actividad económica en el Ecuador 2007



Fuente: Superintendencia de Compañías, Mayo 2008

La inclusión de los sectores económicos relevantes permitirán darle al servicio cierta universalidad, con lo que se podrá competir sin mayores desventajas con grandes empresas.

2.3. ANÁLISIS DE LA OFERTA Y LA DEMANDA

El mercado de venta e instalación de muebles para oficina, se caracteriza por tener una estructura oligopólica, por cuanto en la práctica existen dos empresas que atienden el 65% del mercado,¹⁷ como son ATU y MEPALECUADOR (CARVAJAL). El resto de proveedores de este tipo de productos han crecido dedicados a atender

¹⁶ Distribución de empresas por actividad económica en el Ecuador. (n.d). Superintendencia de Compañías del Ecuador. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/>, visitada el 10 de Mayo del 2008.

¹⁷ Fuente Mepalecuador S.A., Junio del 2010.

segmentos pequeños del mercado, ofreciendo productos nacionales e importados a una gran variedad de precios.

Sin embargo, la actividad principal de todas estas empresas gira principalmente alrededor del diseño, fabricación, venta e instalación de sus productos (mobiliario nuevo para oficina); más, es mínimo el servicio post-venta o de seguimiento que hay hacia el cliente, en caso de existirlo.

Es el cliente el que debe solicitar el servicio de reubicación o reparación y este es atendido dentro de un mínimo de 48 horas, dependiendo el tipo de requerimiento solicitado, siempre que sean muebles vendidos por las empresas proveedoras (solo prestan servicios si es su propio producto). La gran mayoría de estos requerimientos se necesitan que sean resueltos de inmediato o en el transcurso de 24 o 48 horas, tiempo en el que las empresas proveedoras no siempre pueden responder ya que su prioridad es la entrega e instalación de sus productos a nuevos clientes o proyectos.

Esta falencia de las empresas mencionadas (proveedoras) han convertido en un talón de Aquiles su servicio post-venta, por la demora en la atención y precios altos, esto ha obligado especialmente a los grandes clientes (mercado potencial), a recurrir a pequeños artesanos que no tienen la estructura ni la especialización para poder atender la magnitud de sus requerimientos.

La principal consecuencia por la demora o no prestación de este servicio ocasiona que los muebles se deterioren por la falta de mantenimiento oportuno y en caso de realizarlo el rubro de mantenimiento de muebles oficinas crece, afectando la rentabilidad de la empresa.

Otro de los aspectos que deteriora la rentabilidad de la empresa es el desconocimiento de un inventario real de las partes y piezas que conforman las estaciones de trabajo, de manera que se pueda ahorrar y optimizar tiempo y dinero en readecuaciones especialmente, al reutilizar producto que se encuentre en buenas condiciones y no sea necesario la adquisición de nuevos elementos, cabe recalcar que este tipo de servicio no ofrecen ninguna de las empresas mencionadas anteriormente.

2.4. ANÁLISIS DE LOS PRECIOS.

Para lograr que el servicio ofrecido tenga una buena aceptación desde el inicio, el precio debe ser percibido como justo. Las empresas proveedoras de mobiliario de oficina dan el servicio de mantenimiento, reparación y/o reubicación a un precio elevado para sus clientes por no ser su especialidad o finalidad de funciones.

La tabla de precios propuesta se basa en un análisis de los precios promedios del mercado, otorgado por la empresa Mepalecuador (compañía dedicada a la venta de mobiliario de oficina a nivel internacional), en donde se analiza los diferentes tipos de puestos que se manejan. A partir de esta información, se realiza un promedio del número de puestos por tipo, utilizando como referencia al grupo Carvajal S.A. que tiene 320 puestos de trabajo divididos en los siguientes tipos:

CUADRO N° 2

Tipos de puestos de trabajo

(Ver Anexo 3, Datos Financieros, Tabla No.1)

Estación / Cargos	Referencia puestos Carvajal	Parámetro	Valor mantenimiento por estación
Tipo 1 Recepción	15	4,69%	1,10
Tipo 2 Operativo	230	71,88%	2,20
Tipo 3 Jefatura	40	12,50%	3,30
Tipo 4 Directores	24	7,50%	4,40
Tipo 5 Gerencia Departamental	10	3,13%	5,50
Tipo 6 Gerencia General / Directivos	1	0,31%	6,60
	320	100,0%	

Fuente Mepalecuador, Abril 2008

El precio propuesto es por tipo de estación y por los componentes o área (m²) que ocupa cada una.

2.5. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.

Actualmente, el mercado de venta de mobiliario para oficina se encuentra estructurado o conformado de la siguiente manera: con el 40% de participación en el mercado, la empresa líder ATU, con 65 años de experiencia en la venta y fabricación de muebles a nivel nacional, le sigue la empresa MEPAL – CARVAJAL, con 15 años en el mercado con una participación del 25% y el resto de empresas ocupan el 35% restante del mercado.¹⁸

Existen también pequeñas empresas, arquitectos y artesanos dedicados a prestar estos servicios de manera eventual como parte de otras actividades como son mantenimiento y limpieza de edificios y reparación de muebles de madera y metálicos.

Como no existe un competidor directo formalmente establecido, se pueden considerar competidores indirectos a arquitectos o ingenieros dedicados al amoblamiento en general, los vendedores y/o instaladores de las empresas de muebles, los que pueden tener como diferenciador de su servicio un precio bajo y personalizado pero sin garantía.

2.5.1 Ventaja competitiva respecto a los competidores.

La principal ventaja de AR-MO FAST, es que será nexo para el mantenimiento e inventario del mobiliario entre el cliente y la empresa proveedora de muebles, contando con los servicios de técnicos y operarios propios, caracterizándose por tener un equipo técnico especializado, la rapidez que se ofrece en el servicio, el trato cordial y sobre todo la garantía otorgado a los clientes o usuarios.

¹⁸ Fuente Mepalecuador S.A.

CAPITULO III

PLAN DE NEGOCIOS

AR-MO FAST

3.1. LA EMPRESA

3.1.1. Nombre y descripción de la empresa

Se ha definido como nombre para la empresa AR-MO FAST, un nombre descriptivo, atractivo y significativo¹⁹ de acuerdo a los servicios que se pretende ofrecer. Como su nombre lo indica AR-MO FAST será una empresa que preste servicios rápidos y eficientes a sus clientes, ya sea de armado de modulares, reubicaciones, mantenimientos o administración de sus inventarios. Ha sido concebida como una empresa de servicios y de responsabilidad limitada, por los beneficios que esta presenta²⁰.

3.1.2. Misión y visión

3.1.2.1. Misión

Suministrar servicios de mantenimiento e inventarios que superen las expectativas de los clientes en cuanto a tecnificación, productividad, comodidad, seguridad e imagen, bajo un esquema sistemático de innovación permanente, manteniendo el compromiso de desarrollo de nuestros colaboradores y agregando valor a la empresa en el corto plazo.²¹

3.1.2.2. Visión

Ser la empresa líder en el Ecuador en la industria del mantenimiento y manejo de inventario de activos muebles, y generar el valor económico esperado por los accionistas con los mejores índices de calidad y satisfacción de la industria, en un ambiente de trabajo propicio para el desarrollo.

¹⁹ ALCARAZ Rodríguez, R. (2001). El Emprendedor de éxito - Guía de planes de negocios. Segunda edición, Edit. McGraw-Hill, México, Pág.10

²⁰ Guía para la creación de empresas. (1999). Crear-Empresas.com. Disponible en: <http://www.crear-empresas.com/>, visitada el 11 de Abril del 2009.

²¹ HILL, C. y JONES, G. (1996). Administración estratégica - un enfoque integrado. Tercera edición, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Colombia, Pág 371

3.1.3. Objetivos de la empresa

- Satisfacción del cliente: lograr un cliente satisfecho cubriendo las necesidades propuestas y superando la expectativa de servicio esperado por medio del trato y rapidez.
- Satisfacción del personal: lograr un personal motivado, implicado, reconocido y que se identifique como parte del negocio, que sienta que aparte de recibir una remuneración se puede crecer profesionalmente con una expectativa de hacer carrera.
- Equilibrio económico: lograr los objetivos financieros, maximizando la obtención de recursos económicos y minimizando el gasto, sin desmejorar el servicio.

Para identificar el objetivo estratégico de satisfacción de cliente se apoyó en las encuestas²² realizadas a algunos clientes potenciales para identificar cuales son los beneficios desde su punto de vista. En el anexo 2 (modelo y tabulación de encuestas) se identifica que la percepción que tienen los usuarios es que el 75% de los mismos valoran el “trato” y la “velocidad” como los principales puntos claves del servicio.

3.1.4. Ventajas competitivas

La característica que diferencia a AR-MO FAST frente a los competidores, es que su principal función es la de implementar un servicio de gestión integral de espacios empresariales que permita obtener grandes beneficios a los clientes como son:

- Reducir el costo total de los espacios de trabajo: prolongar la vida útil de los espacios de trabajo mediante el control y supervisión de la infraestructura.

²² Ver Anexo 2: Modelo de encuestas y tabulación de resultados.

- Minimizar los gastos innecesarios de capital: mediante el control de inventarios y la optimización de los espacios se evita la compra innecesaria de nuevos muebles y la adquisición de espacios.
- Controlar y gestionar los activos de un modo eficaz: administrar los espacios de trabajo por medio del software Autocad y ArchiBus basados en las necesidades de la organización.
- Generar rápidamente informes confiables. acceder a reportes personalizados que facilitan la gestión de los espacios de trabajo.
- Facilitar la toma de necesidades estratégicas: evaluar los espacios de trabajo y visualizar necesidades futuras.

3.2. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y VALOR DISTINTIVO

3.2.1. Descripción general del producto

Estos son los dos servicios preliminares que AR-MO FAST ofrecerá:

1. Inventario y funcionalidad de lo existente
 - a. Inventario al día (soportado en un software existente en el mercado) de todos los activos muebles que dispone la empresa, identificación de su utilización, localización y estado de uso.²³
 - b. Un rápido diagnóstico sobre la funcionalidad de lo existente, en relación a la eficiencia operacional actual, con aplicaciones de Ingeniería de tráfico.

²³ Ver Anexo1: Gestión de espacios y mobiliario Archibus

2. Lay out a favor del cliente

- a. Presenta un estudio y diagnóstico del espacio físico existente versus el número de personas, los muebles, circulaciones y relaciones funcionales de la parte y el todo.²⁵
- b. Estudio, diseño y/o rediseño e implementación de un lay out competitivo y funcional a nivel local y con orientación global para el área de clientes, consumidores y público en general.

Como servicios adicionales se ofrece el mantenimiento periódico del mobiliario existente, caracterizándolo por ser un servicio preventivo, así como la reparación y refacción de partes y piezas.

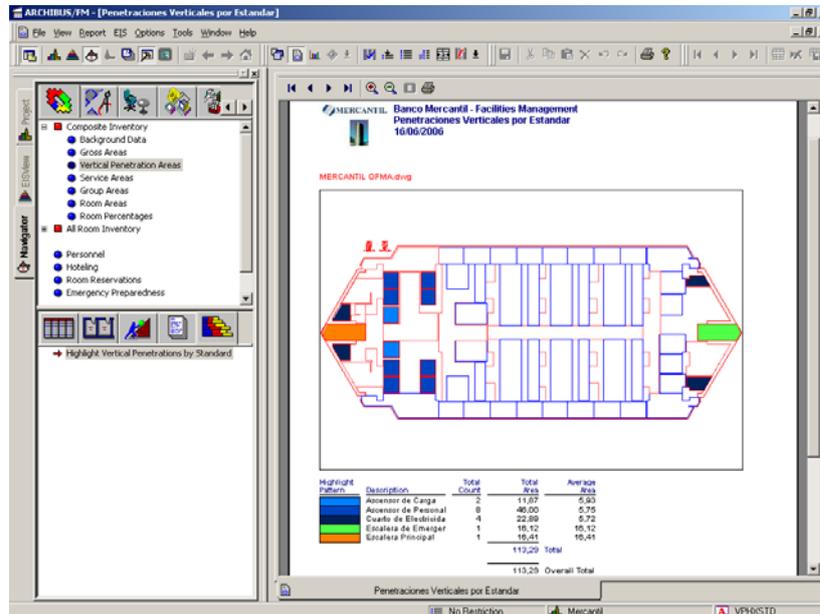
3.2.1.1. Funcionalidades básicas.

Adicionar espacio para satisfacer las necesidades no es siempre una opción. Con la aplicación del software especializado con que el contaría AR-MO FAST se puede mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costes asociados al mismo. También podrá responder a las inquietudes de gerentes que cuestionan cómo se asigna y optimiza cada metro cuadrado, proporcionando al departamento financiero información detallada sobre la repercusión de costes.²⁴

²⁴ Anexo1: Gestión de espacios y mobiliario Archibus

GRAFICO N° 12

Definición de espacios Archibus



Fuente: Programa Archibus, mayo 2007

Se puede llegar a determinar con precisión el área útil asignada a cada departamento, empleado o función departamental, esto asegura una distribución de gastos consecuente y real.

Gestionar efectivamente los activos físicos, tales como mobiliario y equipo, es vital para mantener la salud financiera de una organización. Frecuentemente es abrumador el tratar de controlar la rotación de activos y personas mientras se mantiene la vista sobre los costes.

Esta aplicación es una solución basada en AutoCAD® que ayuda a tomar control de las mudanzas, adiciones y cambios, de forma que se pueda minimizar los costes y maximizar la productividad.²⁵

²⁵ Ver Anexo 1: Gestión de espacios y mobiliario Archibus

3.2.1.2. Soporte tecnológico.

El servicio de AR-MO FAST se administraría bajo el software Autocad y Archibus (programas cuya licencia se debe adquirir).

- Autocad ofrece la posibilidad de diseñar y visualizar un proyecto de amoblamiento de manera interactiva.
- Permite conocer los costos de las diferentes opciones.
- Ayuda a plasmar los gustos y necesidades de nuestros clientes en el sistema rápidamente.
- Archibus mediante una interfaz con Autocad facilita la gestión de los espacios de trabajo.
 - Control de inventarios
 - Gestión de espacios
 - Reportes personalizados
 - Gestión de mobiliario

GRAFICO N° 13
Funcionalidades Archibus



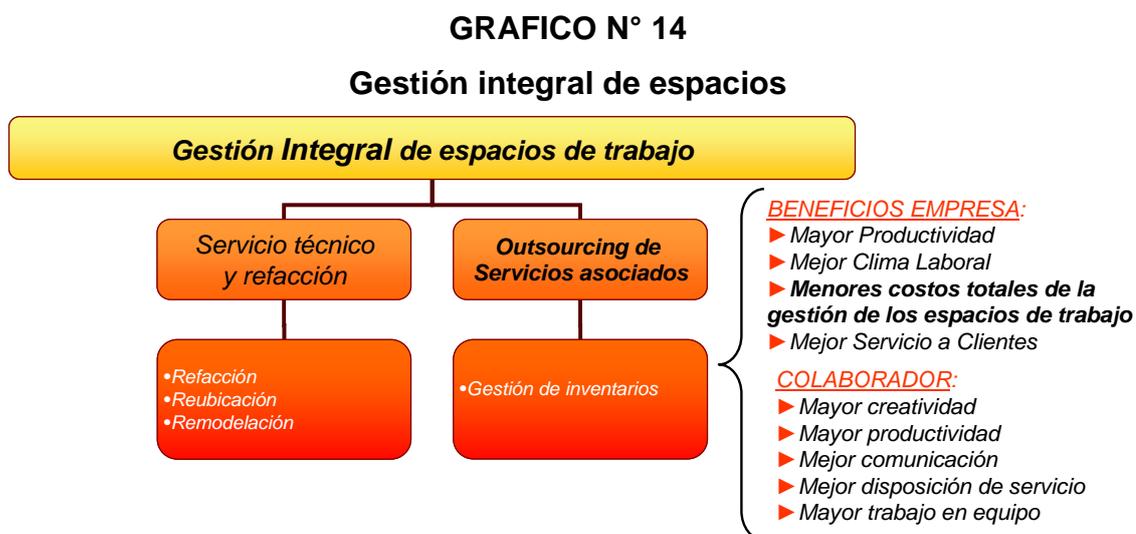
Fuente: Programa Archibus, mayo 2007

El software que se utilizará permite:

- Estandarizar y controlar la nomenclatura, el valor de sus activos y equipos utilizando los rótulos con código de barras.
- Ejecuta con eficiencia planes de reubicación con la mínima interrupción.
- Reconfigura la distribución de oficinas, compara los requerimientos de traslado para cada alternativa y determinar cuál es la opción más adecuada.
- Debido a que la información de mobiliario y equipos está vinculada a sus dibujos, las nuevas configuraciones se actualizan instantáneamente en la base de datos con el fin de reflejar planos precisos.²⁶

3.2.2. Valor distintivo para el consumidor.

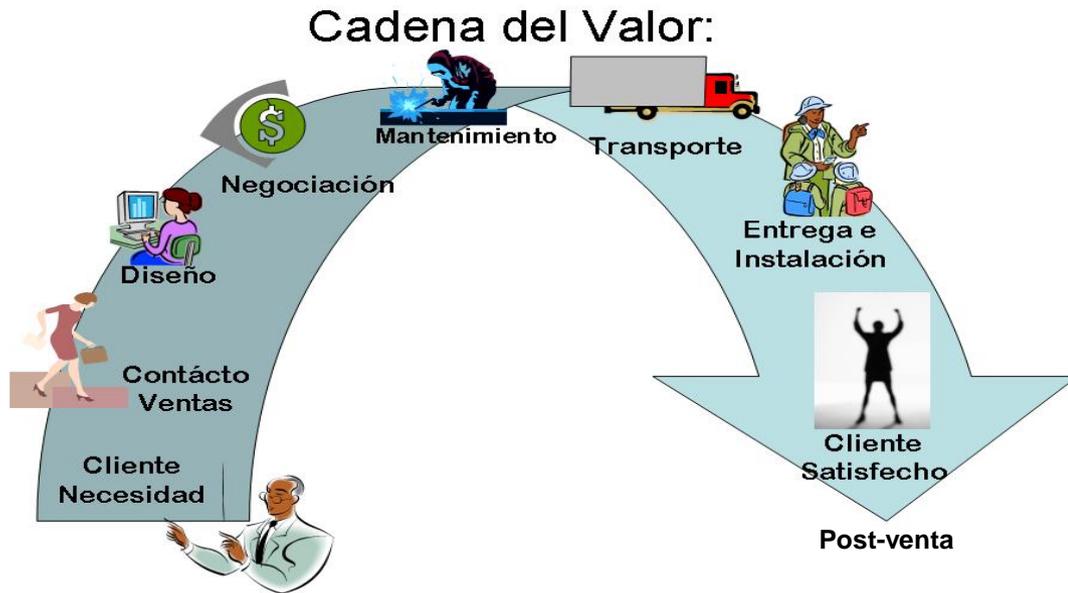
La directriz de AR-MO FAST está enfocada en ayudar a las empresas a lograr una mejor gestión de sus espacios de trabajo, en todas sus áreas de la cadena de valor, asegurando la reducción del costo total de la gestión de los espacios de trabajo en su empresa.



Fuente: Programa Archibus, mayo 2007

²⁶ Ver Anexo1: Gestión de espacios y mobiliario Archibus

GRAFICO N° 15
Cadena de valor



Fuente: Internet www.crear-empresas.com, Abril 2009

3.3. ESTRATEGIA DE MARKETING Y VENTAS

Dentro de los objetivos del área de mercadotecnia es necesario definir lo que se desea lograr con el producto o servicio en términos de ventas, distribución y posicionamiento en el mercado (Alcaraz, 2001).

3.3.1. Diferenciación

Para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que se pueda conseguir la lealtad por parte de los clientes. Lo que se pretende obtener es que los clientes sean menos dependientes del precio y valoren aquellos servicios que agregan valor al producto entregado.

Para el caso de AR-MO FAST, no se tiene referencias de precios sobre este servicio tal como se lo ha concebido, por lo que la estrategia de negocio se basa en la “diferenciación del servicio”.

Para que los clientes potenciales deban pagar un precio mayor, se tomará como referencia las dos dimensiones que obtuvieron la puntuación más alta en la encuesta realizada:

Trato: cuyos principales requerimientos son:

- Puntualidad: cumplir con fechas y horarios
- Cortesía: transmitir una atención agradable y formal
- Asesoramiento: demostrar al cliente conocimiento y experiencia, dar soluciones prácticas y funcionales.
- Limpieza: dejar el sitio de trabajo limpio y mantener una presentación correcta.
- Seriedad: ofrecer y prometer solamente lo que se puede hacer.
- Formalidad: receptar y proporcionar información y trabajos documentadamente.

Velocidad y oportunidad:

- Cumplir con los horarios de atención ofrecidos.
- Transmitir al cliente que mí tiempo es su tiempo.
- Realizar el trabajo cuando el cliente descansa.

3.3.2. Posicionamiento

Dado que el posicionamiento constituye la concepción de un servicio y de su imagen con el objetivo de imprimir en la mente del cliente un lugar apreciado y diferente, del que ocupa la competencia, se ha decidido resaltar las siguientes cualidades distintivas como son: rapidez y atención.

Tomando en consideración el tipo de bien que es utilizado para la satisfacción de la necesidad de los clientes, se puede afirmar que la estrategia más apropiada, para el segmento, objetivo de mercado, es la estrategia de

oportunidad o velocidad en el servicio, pues esta permite distinguir el producto y el servicio agregado en el mercado y así obtener un mejor posicionamiento que los competidores.

3.3.3. Estrategia comercial

Se ha definido las siguientes estrategias en cuanto a precio, producto, plaza y promoción:

3.3.3.1. Precio

Para hacerle atractivo a este servicio y que tenga una buena aceptación desde el inicio, el precio debe ser percibido como justo. Para este caso, por ser un servicio nuevo en el mercado, no se tiene referencias exclusivas por lo que se centra en la diferenciación, ya que el cliente no necesariamente busca el menor costo sino que el mismo tenga un valor agregado: un servicio rápido y eficiente.

Sin embargo se ha propuesto una tabla de precios por tipo de estación, la misma que se hace referencia en el capítulo 2, análisis de los precios, y que se detalla en la tabla 1 del anexo 3 (datos financieros).

3.3.3.2. Producto y servicio

La función principal del producto esta enfocada en lograr una mejor gestión de espacios físicos de trabajo, desarrollando un servicio de manejo de activos fijos (muebles) y mantenimiento del mobiliario en las instalaciones de los clientes.

Como se detalla anteriormente, en la descripción general del producto, las dos principales funciones de AR-MO FAST serán ofrecer, a través de un software especializado, un inventario real y al día del mobiliario del cliente, y un lay out adecuado de acuerdo a sus actividades y espacio físico.

Esto permite que el cliente tenga un control real de sus activos y una gestión adecuada de espacios de trabajos, lo que facilita el poder reubicar su mobiliario con mayor facilidad y eficiencia y evitar la compra innecesaria de muebles nuevos, aumentando también el tiempo de vida útil de los mismos a través de mantenimientos periódicos preventivos.

La característica que identifique y diferencie básicamente el servicio será:

- Trato cordial y servicio post-venta: monitoreado a través de un proceso de llamadas telefónicas, para conocer como fue atendido, en que tiempo llegó el técnico, la atención que recibió y la calidad de la reparación.
- Rapidez en el servicio: comparar el tiempo tomado en el trabajo versus los estándares definidos, por ejemplo una estación de trabajo debe darse mantenimiento en 15 minutos, cualquier tiempo que exceda ese estándar no se ajusta al compromiso de rapidez en la atención.
- Disponibilidad de horarios: ya que el servicio se lo puede realizar cuando el cliente no trabaja, si este es un requerimiento del mismo.
- Como política la visita y un asesoramiento básico no debe tener costo.

3.3.3.3. Plaza

En primera instancia, la cartera de clientes a atender, se ubica en la ciudad de Quito (zona centro-norte). Se utilizará como punto partida el portafolio de clientes potenciales (clientes encuestados) entregados por la empresa Mepalecuador (aliado estratégico) hasta en un futuro ir aumentando la cobertura del mercado, ampliando inicialmente la cartera de clientes en Quito, antes de ofrecer el servicio en otras ciudades.

Tal como se mencionó en la sección de producto, este servicio deberá cumplir con las características básicas: atención, seriedad, cumplimiento y

asesoramiento personalizado, las mismas que serán monitoreadas constantemente. Adicionalmente deberá definirse un plan de seguimiento en conjunto con la persona responsable designada por el cliente.

La forma de llegar a los clientes (actuales y futuros) será a través de visitas directas a los mismos por medio de asesores comerciales / ejecutivos de ventas, con cartas de presentación y a través de correo electrónico y una página Web de la empresa donde se presentarán y ofertarán todos los servicios.

3.3.3.4. Promoción

Para lograr el posicionamiento del servicio y facilitar la labor de ventas es necesario efectuar los siguientes eventos:

- Envío de correo directo a todos los potenciales clientes.
- Visitas a los cargos decisorios de clientes.
- Creación de una página Web con la información de la empresa y de los servicios que ofrece.

La promoción del servicio se lo realizará a través de correo directo y cartas de presentación (visitas de asesores comerciales directo donde el cliente) en un inicio, hasta lograr su posicionamiento, debiéndose destacar en la presentación los elementos diferenciadores que se incluyen en la sección de producto.

El logotipo y eslogan de la empresa, con el que se promocionará el servicio será el siguiente:



3.3.3.5. Estrategias para enfrentar las amenazas

- Contar con personal técnico y con orientación al cliente.
- Contratar a la fuerza de ventas por un período mínimo de dos años.
- Establecer porcentaje de comisiones que les permita obtener ingresos competitivos con crecimientos razonables de acuerdo a su gestión.

3.3.3.6. Estrategias para aprovechar las oportunidades

- Reflejar en el cliente el beneficio de un precio competitivo producto de la existencia de valores agregados por diferenciación.
- Definir como política que la visita debe ser dentro de las 24 horas siguientes a la llamada.
- Se plantea efectuar un convenio con una empresa de transporte de carga, con el objeto de tercerizar la movilización, debiéndose garantizar al cliente la entrega de materiales y el trabajo solicitado.
- Utilizar la información disponible, para adelantar propuestas de ventas y anticiparnos a la competencia en la visita a clientes y gestión comercial.
- La integración con proveedores de partes y piezas a nuestra cadena de valor permite disminuir sustancialmente los tiempos de los procesos en relación con los competidores.
- Transferir a la fuerza de ventas actual, el conocimiento del mercado y la necesidad que tiene por este servicio.

3.4. EQUIPO DIRECTIVO Y ORGANIZACIÓN.

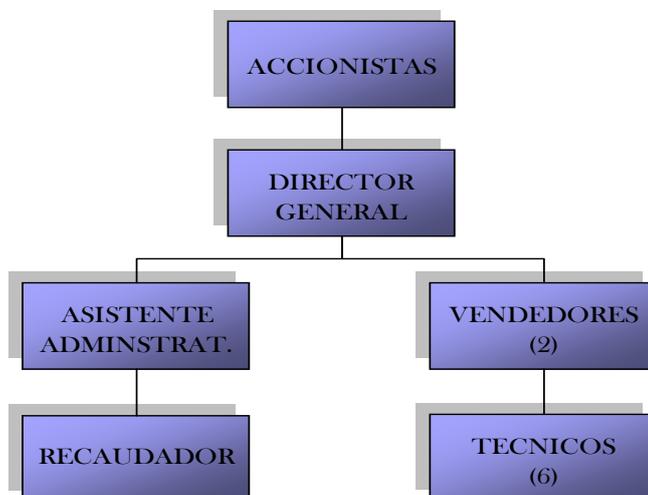
3.4.1. Estructura organizacional

AR-MO FAST al ser una empresa de servicio está orientada a atender a sus clientes en su lugar de trabajo, por lo tanto su estructura se centra en el área de ventas y asesoría.

La estructura de la empresa, al momento de su constitución, quedaría conformada, en primera instancia, de la siguiente manera:

- Junta de accionistas.
- Director Comercial, encargado a nivel general de la parte comercial y administrativa del negocio.
- 2 vendedores con formación en arquitectura o diseño de interiores, encargados de comercializar el producto y la supervisión de las obras.
- 6 técnicos operarios, encargados de los mantenimientos preventivos y correctivos.
- Asistente Administrativa, encargada de asistencia general y recepción.
- Recaudador, encargado de cobranzas y mensajería.

GRAFICO N° 16
Organigrama estructural



Fuente: AR-MO FAST

3.4.2. Cultura organizacional.

Todos los miembros de la empresa deben conocer claramente cuales son los objetivos estratégicos y cuales las necesidades de los clientes para ser innovadores, se debe conocer y estar atentos a los detalles porque la misión en definitiva es hacer que la gente se sienta cómoda en su lugar de trabajo.

Los valores en los que se basará la empresa son: la innovación, la integridad, el compromiso social, la orientación al cliente y el respeto.

El establecer las normas, atribuciones y funciones basadas en estos valores y creencias, proporcionarán a los miembros de la empresa las reglas de comportamiento y les ayudará en dos maneras: a dirigir su comportamiento y lo que se espera de ellos y a ofrecer un sentido de propósito al formar parte de la empresa. Por eso, algunas de las normas bajo las cuales se regirán las funciones de todos los miembros de la empresa son:

CUADRO N° 3

Normas legales y de funcionamiento

NORMAS LEGALES	NORMAS DE FUNCIONAMIENTO
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con las leyes fiscales y tributarias vigentes, así como respetar las normas éticas y morales de la comunidad.	<ul style="list-style-type: none">• Firmas de contratos y dirección general del negocio a cargo del Director Comercial, cuyos límites se establecerán en los estatutos de la empresa y nombramientos respectivos.
<ul style="list-style-type: none">• Todos los contratos serán obtenidos lícitamente.	<ul style="list-style-type: none">• No se recibirán pagos que no estén establecidos.
<ul style="list-style-type: none">• Los sueldos y demás remuneraciones se pagarán siempre en las fechas establecidas por la autoridad competente.	<ul style="list-style-type: none">• Receptar reclamos o sugerencias con actitud proactiva.

<ul style="list-style-type: none"> • No asumir compromisos que la empresa no pueda cumplir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Responder por el buen uso de los equipos de trabajo.
<ul style="list-style-type: none"> • Respetar las normas y políticas de nuestros clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar partes y piezas de buena calidad.
	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el carnet de identificación, que sea visible.

Fuente: AR-MO FAST.

3.4.3. Salarios e incentivos.²⁷

El esquema general de salarios estará compuesto de la siguiente manera:

- Director Comercial y vendedores tendrán sueldo fijo y comisiones sobre ventas.
- Asistente Administrativa y recaudador con sueldo fijo.
- Técnicos sueldo fijo más horas extras de ser el caso.

Se debe incentivar la preparación y capacitación como una constante, lanzando concursos de innovación que reflejen el mejoramiento del servicio y la rentabilidad. Es por eso la aplicación de matrices de desempeño a todos los empleados, ya que es una forma de medir su rendimiento e incentivar la mejora en su rendimiento y por ende el de la empresa.

3.5. PLAN FINANCIERO.

El estudio financiero para medir la viabilidad del negocio se basa en las siguientes proyecciones:

- **Inversión:** del aporte inicial de capital de los socios (USD \$ 45.000 dólares) se utilizará para la adquisición de los activos fijos, necesarios para comenzar con la operación del negocio, la cantidad de USD \$ 36.200 dólares²⁸; USD \$

²⁷ Ver Anexo 3: Datos financieros, Tabla 6, cálculo de pago de nómina

²⁸ Ver Anexo 3: Datos financieros, Tabla 4, detalle de activos fijos

3.000 dólares para gastos de constitución y la diferencia (USD \$ 5.800) se lo manejará como capital de trabajo inicial. Se estima la recuperación de esta inversión en 3 años²⁹, logrando en este tiempo los rendimientos esperados, confirmando que la inversión no tiene un riesgo alto.

RESUMEN DE INVERSIÓN INICIAL	
INVERSIÓN FIJA	
1.- Equipos de oficina	7.000
2.- Muebles de oficina	7.200
3.- Software especializado (licencias)	19.000
4.- Herramientas	3.000
TOTAL INVERSIÓN FIJA	36.200
INVERSIÓN DIFERIDA	
1.- Gastos de constitución, marcas y patentes	3.000
TOTAL INVERSIÓN DIFERIDA	3.000
CAPITAL DE TRABAJO	
1.- Nómina	4.880
2.- Uniformes	180
3.- Gastos generales	740
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	5.800
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	45.000

Fuente: Anexo 3, Datos Financieros³⁰.

- **Mercado:** El servicio ofrecido esta direccionado para tener como clientes a empresas con más de 50 puestos que hayan adquirido su mobiliario durante los últimos 15 años a todos los proveedores de muebles para oficina abierta.
- **Tasa de crecimiento en ventas:** Para este estudio se considera el incremento del precio según la inflación anual del 4,27%, tomando como referencia el promedio de inflación anual de los últimos 6 años³¹. Adicional se considera un crecimiento del 2% anual en función del incremento de estaciones de trabajo en los clientes, por su crecimiento en el mercado. Solo para el caso ilustrativo de los balances proyectados no se está considerando futuros clientes, ya que estos se consideran como ingresos adicionales no proyectados.

²⁹ Ver Anexo 3: Datos financieros, flujo de caja proyectado

³⁰ Ver Anexo 3: Datos financieros, Tabla 4, detalle de activos fijos; Tabla 6, cálculo de pago de nómina (no se considera comisiones porque se pagan sobre venta realizada); Tabla 7, detalle de gastos generales (no se considera honorarios de contador porque se paga a mes vencido de acuerdo a servicio prestado, ni gastos de insumo porque se efectúa el gasto con anticipos de proyectos).

³¹ Ver Anexo 4: Índices financieros, Tabla 11, inflación acumulada, www.bce.fin.ec.

- **Participación en el mercado:** Se inicia el primer año con el 82% según el estudio de mercado.³²
- **Costo de ventas:** Se considera básicamente la mano de obra directa de los operarios, mas los insumos básicos que se utilizarán en el mantenimiento preventivo.
- **Capital:** Se constituye la empresa con el aporte de 3 socios en partes iguales, con un total de USD\$45.000 dólares.
- **Característica de servicio:** Según el estudio de mercado los clientes buscan buen trato y velocidad de respuesta o atención por lo tanto el precio no es determinante.

3.5.1. Estados financieros, proyecciones y resultados.

3.5.1.1. Estado situación general proyectado³³

Se realiza una proyección del balance de los 5 primeros años para el análisis de la fiabilidad del proyecto.

³² % obtenido en base a las encuestas realizadas donde se obtiene que el 55% de clientes encuestados es muy probable la contratación del servicio (con un margen de error del +/- 5%) y el 35% es probable (margen de error del +/- 15%).

³³ Ver Anexo 3: Datos financieros

BALANCE GENERAL PROYECTADO	
EMPRESA AR-MO FAST	
Año 1	
Activos corrientes	
Bancos	54.476
Cuentas por cobrar	23.191
(-) Provisión cuentas incobrables	232
Inventarios	-
Total activo corriente	77.435
Activos fijos	
Muebles y enseres	7.200
Maquinaria, equipo e instalaciones	3.000
Equipos de computación y software	26.000
(-) Depreciación acumulada	8.718
Total activos fijos	27.482
Activos diferidos	
Gastos de constitución, marcas y patentes	3.000
(-) Amortización acumulada	600
Total activos diferidos	2.400
TOTAL ACTIVOS	107.317
Pasivos corrientes	
Documentos por pagar	-
IESS, 14to, 13era, vacaciones y fondo reserva	18.613
Utilidades por pagar a empleados	4.912
Impuestos por pagar	6.958
Dividendos por pagar	9.916
Total pasivo corriente	40.398
Pasivos a largo plazo	
Cuentas por pagar largo plazo	-
Total pasivo largo plazo	-
TOTAL PASIVOS	40.398
Patrimonio	
Capital	45.000
Reserva legal	1.044
Utilidades retenidas (ejercicios anteriores)	-
Utilidad del presente ejercicio	20.875
TOTAL PATRIMONIO	66.919
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	107.317

Fuente: Anexo 3, Datos financieros.³⁴

³⁴ Ver Anexo 3: Datos financieros, balance general proyectado y balance de pérdidas y ganancias proyectado. Para cuentas por cobrar se estima el recaudo del saldo de las ventas mensuales (promedio) a 45 días, más provisión de incobrables del 1%. El valor en bancos es el saldo estimado de las operaciones normales para el funcionamiento de la empresa (activos – pasivos y patrimonio).

3.5.1.2. Estado de pérdidas y ganancias proyectado

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO EMPRESA AR-MO FAST

DATOS					
Aporte de capital socios	45.000				
Política dividendos	50%				
Participación trabajadores	15%				
Impuesto a la renta	25%				
Intereses*	9,07%				
Provisión incobrables	1%	1%	1%	1%	1%

* Promedio tasa activa de interés. Anexo 4: Índices financieros, Tabla N° 13

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Costo de ventas	36.000	37.537	39.140	40.811	42.554
Utilidad bruta	149.529	159.593	162.326	164.684	167.031
Gastos operacionales					
Gastos administrativos	26.926	28.186	29.267	30.380	31.536
Gastos de ventas	30.553	32.225	33.193	34.153	35.143
IESS, 14to, 13era, vacac y fon.res.	18.613	26.905	28.100	29.351	30.675
Provisión oblig. patro. jub y desah	8.612	9.030	9.360	9.698	10.049
Publicidad	3.612	3.838	3.923	4.001	4.081
Depreciación	8.718	8.718	8.718	918	918
Gastos generales	18.918	19.726	20.568	21.446	22.362
Amortización	600	600	600	600	600
Provisión cuentas incobrables	232	238	243	248	253
Total gastos operacionales	116.784	129.466	133.973	130.795	135.617
Utilidad operacional	32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Gastos financieros netos	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
15% trabajadores	4.912	4.519	4.253	5.083	4.712
25% impuesto a la renta	6.958	6.402	6.025	7.201	6.675
Utilidad neta	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026

Fuente: Anexo 3, Datos financieros.

Referencia valor ventas Anexo 3: Datos financieros, Tabla N° 5; global ventas por cliente

3.5.1.3. Flujo de caja proyectado

FLUJO DE CAJA PROYECTADO EMPRESA AR-MO FAST

DATOS	
Compra de activos*	36.200
Gastos constitución	3.000
Capital de trabajo (saldo aporte inicial)	5.800
INVERSIÓN INICIAL	45.000

* Tabla N° 4: Detalle de activos fijos

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Costo de ventas		36.000	37.537	39.140	40.811	42.554
Utilidad bruta		149.529	159.593	162.326	164.684	167.031
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		26.926	28.186	29.267	30.380	31.536
Gastos de ventas		30.553	32.225	33.193	34.153	35.143
IESS, 14to, 13era, vacaciones y fon.reserva		18.613	26.905	28.100	29.351	30.675
Provisión oblig. patro. jub y desah		8.612	9.030	9.360	9.698	10.049
Publicidad		3.612	3.838	3.923	4.001	4.081
Depreciación		8.718	8.718	8.718	918	918
Gastos generales		18.918	19.726	20.568	21.446	22.362
Amortización		600	600	600	600	600
Provisión cuentas incobrables		232	238	243	248	253
Total gastos operacionales		116.784	129.466	133.973	130.795	135.617
Utilidad operacional		32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Gastos financieros netos		-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses		32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
15% trabajadores		4.912	4.519	4.253	5.083	4.712
25% impuesto a la renta		6.958	6.402	6.025	7.201	6.675
Utilidad neta		20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
+/- Saldo de caja inicial	-	45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193
= Subtotal disponible	-	24.125	4.631	32.262	63.427	85.220
+ Amortización		600	600	600	600	600
+ Depreciación		8.718	8.718	8.718	918	918
+ Provisión incobrables		232	238	243	248	253
- Inversión en activos	- 36.200					
- Gastos constitución	- 3.000					
- Capital de trabajo	- 5.800					
Flujo de caja neto final	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991

Fuente: Anexo 3, Datos financieros.

3.5.2. Valoración de la compañía.

Como se indican el flujo de caja proyectado, para iniciar sus operaciones AR-MO FAST requiere una inversión inicial de US\$45.000, tanto para la compra de activos fijos³⁵ como para los gastos de constitución y un capital de trabajo inicial para el desarrollo de las actividades de la empresa, estimando el retorno de la inversión en los primeros tres años de funcionamiento, con una liquidez que responde al capital de trabajo requerido, según se demuestra en los balances proyectados.

El VAN de la empresa con flujos proyectados a 5 años es de US\$83.668, una TIR del 40% y WACC de 9,95%.³⁶

3.5.2.1. Cálculo de VAN y TIR

Datos	
Tasa libre de riesgo	10,00%
Tasa de inversiones alternativas	6,96%
Beta del sector	1,50%
Interés deuda	9,07%
Impuestos	25%

Flujo de caja neto final	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991

Coste de capital = +tasa libre+(Beta*(tasa alternativa-tasa libre))

Tasa de descuento (Costo de capital) 9,95%

VAN	\$ 83.668	El VAN nos refleja el valor del negocio después de los 5 años trayendo a valor presente y por su resultado consideramos viable y realista
TIR	40%	El proyecto esta creando valor, porque esta tasa es más alta que en el mercado financiero. Con estos datos demostramos una visión positiva del proyecto

Fuente: Anexo 3, Datos Financieros. Tabla No.8

³⁵ Ver Anexo 3: Datos financieros, Tabla 4, detalle de activos fijos.

³⁶ Ver Anexo 3: Datos financieros, Tabla 8, cálculo Van y TIR y Tabla 9, cálculo WACC.

3.5.2.2. Período de Recuperación de la Inversión

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto:	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991
Flujo de caja acumulado:		- 14.575	- 389	41.434	106.628	193.618

Número de años antes de la recuperación total de la inversión original + Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año

 Flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año

$$PRI = 3 + (45000 - 41434) / 65193 \quad PRI = 3,05 \text{ años}$$

3.5.2.3. Cálculo WACC

DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	-	-	-	-	-
Capital	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Reservas	-	9.916	19.038	27.624	37.886
	45.000	54.916	64.038	72.624	82.886

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

$$WACC = 9,95\% \quad 9,95\% \quad 9,95\% \quad 9,95\% \quad 9,95\%$$

$$WACC = (\text{Fracción capital propio})(\text{Costo del capital propio}) + (\text{Fracción de deudas})(\text{Costo de capital de la deuda})$$

$$WACC = [\%a \times Ka] + [\%d \times Kd \times (1 - Ir)]$$

%a = Es el porcentaje del patrimonio
 %d = Es el porcentaje de la deuda
 Ka = Es el costo del capital de los accionistas
 Kd = Es la tasa de interés de un crédito bancario (deuda)
 Ir = Es la tasa de impuesto a la renta.

Fuente: Anexo 3, Datos financieros. Tabla No.9

3.5.2.4. Cálculo ratios financieros

De igual manera se mide la eficiencia y buenos resultados del negocio según el análisis de los diferentes ratios financieros:

RATIOS DE LIQUIDEZ		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón del circulante						
Activos circulantes		77.435	104.466	121.735	140.477	150.278
Pasivos circulantes		40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
	Veces	1,92	2,23	2,59	2,71	2,91
Los resultados estimados que dará la empresa en los primeros 5 años nos demuestra que tendrá la suficiente liquidez, con capacidad de cumplir con sus deudas a corto plazo y a demás le queda un excedente de dinero						
Razón rápida (prueba ácida)						
Activos circulantes - inventario		77.435	104.466	121.735	140.477	150.278
Pasivos circulantes		40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
	Veces	1,92	2,23	2,59	2,71	2,91
Se le excluye al inventario por ser el menos liquido en este grupo de cuentas. Por lo tanto la empresa si puede cubrir sus obligaciones con una buena holgura.						

Fuente: Anexo 3, Datos financieros. Tabla No.10

RATIOS DE ACTIVIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de activos totales						
Ventas netas		185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Total activos		107.317	122.030	129.981	147.205	155.488
	Veces	1,73	1,62	1,55	1,40	1,35
Se demuestra que los activos se encuentran correctamente utilizados, es decir que la compañía rotará sus activo más de una vez al año, por lo que las operaciones son eficientemente financieras.						
Promedio de días de cuentas por cobrar						
Cuentas por cobrar		23.191	23.820	24.344	24.831	25.325
Promedio días por cobrar		515	548	560	571	582
	Días	45	44	44	44	44
Se cumple con la política de crédito y cobranza que esta descrita en la cultura organizacional. Por esta razón no se ve la necesidad de buscar financiamiento						
Rotación de activos fijos						
Ventas netas		185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Activos fijos		36.200	36.200	36.200	36.200	36.200
	Veces	5,13	5,45	5,57	5,68	5,79
Los activos fijos que se adquirirán son los necesarios para el buen funcionamiento del negocio, están correctamente cuantificado el uso.						

Fuente: Anexo 3, Datos financieros. Tabla No.10

RATIOS DE APALANCAMIENTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de deuda					
Total deuda	-	-	-	-	-
Total activos	107.317	122.030	129.981	147.205	155.488
	0%	0%	0%	0%	0%
El negocio necesitará una financiación solo el primer año, porque los rendimientos cubrirán el capital de trabajo requerido					

Fuente: Anexo 3, Datos financieros. Tabla No.10

RATIOS DE RENTABILIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen utilidad operacional					
Margen utilidad operacional	32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Ventas netas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Porcentaje	18%	15%	14%	16%	15%
En promedio refleja que por cada dólar de venta se obtiene un 16% de rendimiento antes de intereses e impuestos. Considerando que es un negocio nuevo y que no existe en el medio.					
Porcentaje promedio del Año 1 al Año 5: 16%					
Utilidad por acciones					
Utilidad disponible accionistas	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
No. de acciones	450	450	450	450	450
Dólares	46	43	40	48	45
Este índice es importante para los accionistas actuales, nuevos y la administración. En el según año hay baja porque se esta cumpliendo con la ley que es el pagos fondos de reserva, por eso disminuye el valor en dólares por acción					
ROA Retorno sobre activo					
Utilidad disponible accionistas	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
Activos totales	107.317	100.359	100.359	100.359	100.359
	19%	19%	18%	22%	20%
Es el rendimiento por el uso de los activos e inversión, es decir la eficiencia del manejo de los administradores, que en este caso es satisfactorio					
ROE Retorno del aapital					
Utilidad disponible accionistas	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
Capital accionistas	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
	46%	43%	40%	48%	45%
Los rendimientos para los accionistas son más de lo deseado.					

Fuente: Anexo 3, Datos financieros. Tabla No.10

CONCLUSIONES

- Al no existir una empresa en el mercado ecuatoriano que maneje los activos muebles de oficina de las empresas de una manera técnica y profesional, se ve una excelente oportunidad de negocio, focalizado en las empresas medianas y grandes, a las que se les ofrecerá el servicio de manejo de inventario y mantenimiento de sus muebles de oficina existentes, de forma rápida y eficiente. La empresa será la responsable del manejo físico, a través de terceros, de los muebles del cliente.
- Una de las ventajas que presenta la empresa es de ser un negocio de fácil manejo ya que su mayor inversión está concentrada en mano de obra y software, y tiene barreras de entrada, como el conocimiento del negocio, del mercado y contactos al más alto nivel de las empresas (prospectos de clientes), y al ser técnico no es de fácil ingreso para competidores.
- Para que una organización alcance una ventaja competitiva, debe tener costos menores que sus competidores o diferenciar su producto de tal manera que se pueda conseguir la lealtad por parte de los clientes. Lo que se pretende obtener es que los clientes sean menos dependientes del precio y valoren aquellos servicios que agregan valor al producto entregado.
- A partir del análisis del mercado se puede concluir que el proyecto tiene buena aceptación por parte de los clientes potenciales, ya que el 90% de las empresas encuestadas manifestaron su interés de poder contar con este tipo de servicios que les asegure un buen trato y un servicio efectivo en cuanto a soluciones eficientes y rápidas.
- En las proyecciones y análisis se demuestra que es un negocio totalmente viable, con un flujo de caja proyectado a 5 años se obtiene un VAN de \$46.159 dólares frente a una inversión inicial de \$45.000 dólares y un TIR del 43%, lo que representa un buen negocio, más aun cuando se logra un WACC (costo promedio ponderado de capital) del 9,95% en comparación con la tasa promedio actual de inversión a largo plazo que es del 6,96%.³⁷

³⁷ Ver Anexo 4: Índices financieros, Tabla 14, tasa de interés pasiva efectiva referencial por plazo. Fuente Banco Central del Ecuador.

- Además se estima un retorno de la inversión de tres años plazo para los accionistas, un rendimiento del capital proyectado para el primer año del 46% y con resultados atractivos en cuanto a ingresos y utilidades, los mismos que mejorarán a medida que aumente el número de clientes, que, sin duda, irán incrementando a medida que el negocio se vaya posicionando.

RECOMENDACIONES

- En la actualidad, en un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el enfoque principal de su negocio. Por ello la tercerización u outsourcing ofrece una solución óptima y es motivo de permanentes alianzas estratégicas.
- El mercado ecuatoriano no dispone, al momento, de una empresa que maneje los activos muebles de oficina de las empresas, de una manera técnica y profesional. Es por ello que la intención principal de crear la presente propuesta de negocio va direccionada al nicho de mercado de empresas que sienten la necesidad que una empresa, de manera formal, se encargue de la remodelación, reconfiguración, reparación, mantenimiento y reubicación de los inventarios de sus bienes muebles.
- La ventaja competitiva radica en la seriedad y garantía de una empresa legalmente constituida, con todas las garantías contractuales que exigen empresas multinacionales. AR-MO FAST no competirá contra las empresas proveedoras de muebles, sino que ofrecerá un servicio adicional o complementario a los clientes de las mismas.
- AR-MO FAST busca satisfacer una necesidad no cubierta, es un servicio que el mercado requiere y por el que está dispuesto a pagar según los resultados de las encuestas realizadas. Existe un mercado potencial y efectivo, al cual se puede comenzar a ofrecer el servicio de manera inmediata.
- A lo largo de la presente investigación se ha evidenciado razones suficientes para determinar la viabilidad del proyecto, siendo un negocio de fácil manejo y con buenos rendimientos para la inversión.
- Por todo esto es que se recomienda la implementación y puesta en marcha del proyecto, el que sin duda generará los resultados esperados y mejorará aún más con la especialización del negocio y con el incremento de nuevos y futuros clientes.

BIBLIOGRAFIA

- ALCARAZ Rodríguez, R. (2001). **El Emprendedor de éxito - Guía de planes de negocios**. Segunda edición, Edit. McGraw-Hill, México.
- BESLEY, S., y BRIGHAM, E. (2001). **Fundamentos de administración financiera**. Decimosegunda edición, Edit. McGraw-Hill, México.
- BLOCK Stanley, B. y COYNE, K. (2001). **Fundamentos de gerencia financiera**. Novena edición, Edit. McGraw-Hill, México.
- **Distribución de empresas por actividad económica en el Ecuador**. (n.d). Superintendencia de Compañías del Ecuador. Disponible en: <http://www.supercias.gob.ec/>, visitada el 10 de Mayo del 2008.
- **Ergonomía: Concepto de ergonomía**. (2005). Enciclopedia libre universal en español. Disponible en: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Ergonom%C3%ADa>, visitada el 14 de noviembre del 2007.
- FERGUSSON Jaramillo, J. (1997). **Diseño de espacios de oficina**. Reocities. Colombia. Disponible en: http://www.reocities.com/j_fergusson/oficina.html, visitada el 22 de Mayo del 2008.
- GARCIA Pelayo, R. (1976). **Diccionario pequeño Larousse ilustrado**,. Cuarta edición, Edit. Larousse. México
- **Gestión de espacios, mobiliarios y equipos**. (2007). Archibus Inc. USA. Disponible en: <http://www.archibus.com>, visitada desde mayo del 2007.
- GITMAN, L. (2003). **Principios de administración financiera**. Décima edición, Edit. Pearson Educación, México.
- GONZÁLEZ Vega, N. (2004). **El Diseño como fuente de ventaja competitiva**: el caso de dos empresas productoras de muebles de madera en México. Universidad Autónoma Metropolitana – Xochimilco, México.

Disponible en:
<http://dcsh.xoc.uam.mx/ecocambiotec/TesisMaestria/55GonzalezAlejandra2004.pdf>, visitada el 07 de Octubre del 2007.

- **Guía para la creación de empresas.** (1999). Crear-Empresas.com. Disponible en: <http://www.crear-empresas.com/>, visitada el 11 de Abril del 2009.
- HIEBELER, R., KELLY, T., y KETTEMAN, C. (1999). **Las mejores prácticas: Soluciones para dar un servicio excepcional, crecer, reducir costes y multiplicar los beneficios.** Primera edición, Edit. Gestión 2000, España.
- HILL, C. y JONES, G. (1996). **Administración estratégica - un enfoque integrado.** Tercera edición, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Colombia.
- **Mepalecuador – Carvajal Espacios.** (2011). Disponible en: <http://www.carvajalespacios.com>, visitada el 30 de agosto del 2011.
- **México - dinámica del mueble en el mundo.** (2005). Infurma international furniture and lighting magazine. España. Disponible en: <http://www.infurma.es/es/novedades/noticia/18326.es.html>, visitada el 10 de Octubre del 2007.
- **Modelo de plan de negocio.** (1999). Baquia nuevas tecnologías y negocios. España. Disponible en: <http://www.baquia.com/posts/modelo-de-plan-de-negocio>, visitada el 22 de Diciembre del 2007.
- MORA, F. y SCHUPNIK, W. (n.d), **Outsourcing & Benchmarking.** Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos13/modeadm/modeadm.shtml>, visitada el 10 de Mayo del 2007.
- OLIVER Hernández, C. (1996). **La ergonomía como ámbito de aplicación desde la Psicología.** Edición N° 65, Papeles del Psicólogo, España.

Disponible en: <http://www.papelesdelpsicologo.es/vernumero.asp?id=721>, visitada el 14 de Noviembre del 2007.

- RAMIREZ García, J. (2007). **Un acercamiento al vínculo entre la calidad y satisfacción laboral**, GestioPolis. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales8/ger/sistemas-de-gestion-de-calidad-en-pro-de-un-cambio-organizacional.htm>, visitada el 05 de Octubre del 2010.
- ROSS, S., WESTERFIELD, R. y JORDAN, B. (2001). **Fundamentos de finanzas corporativas**. Quinta edición, Edit. McGraw-Hill, México.
- SAPAG Chain, N. y SAPAG Chain, R. (2000), **Preparación y evaluación de proyectos**. Cuarta edición, Edit. McGraw-Hill Interamericana, Chile.
- **Tasa de interés activa y pasiva – Inflación acumulada**. (2009). Banco Central del Ecuador. Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>, visitada desde enero del 2010.
- UNIVERSIDAD TECNICA PARTICULAR DE LOJA. (2004). **Guía para diseñar el Proyecto de Tesis**.
- VISCIONE, J. (2001). **Análisis financiero - principios y métodos**. Decimosexta reimpresión, Edit. Luminasa S.A., México.

ANEXOS

ANEXO 1

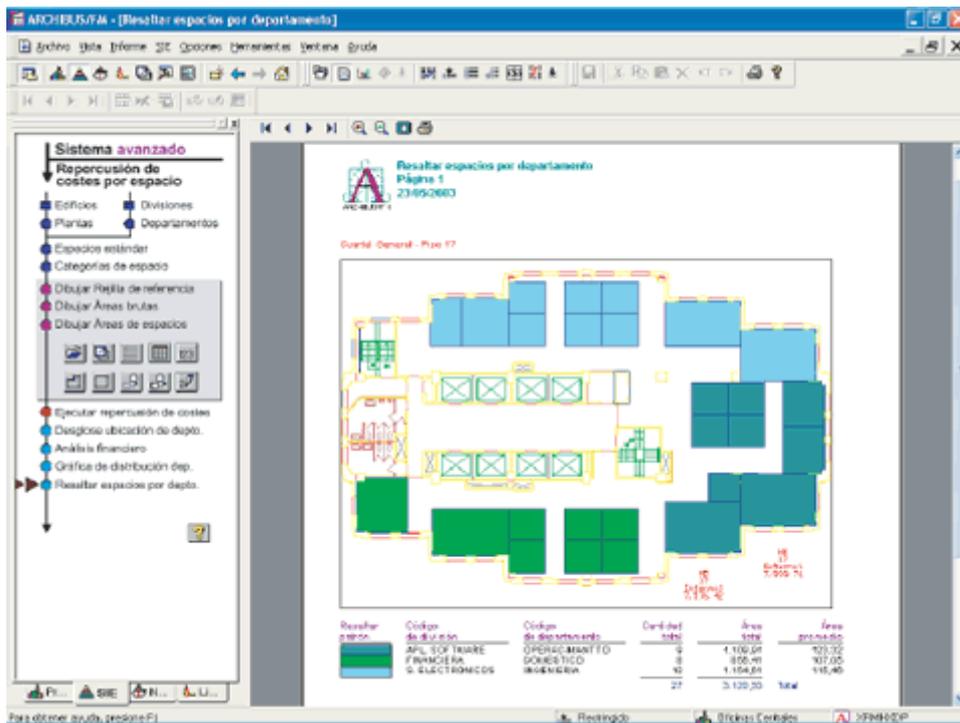
GESTIÓN DE ESPACIOS, MOBILIARIOS Y EQUIPOS - ARCHIBUS

GESTIÓN DE ESPACIOS

Adicionar espacio para satisfacer las necesidades de su organización no es siempre una opción. Pero con el poder y la flexibilidad de la aplicación gestión de espacios del ARCHIBUS/FM, usted puede mejorar la eficiencia en el uso del espacio y evaluar los costes asociados al mismo. También estará mejor equipado para responder a las preguntas diarias de los gerentes que cuestionan cómo se asigna cada pie ó metro cuadrado—desde el personal del departamento financiero que necesita información detallada sobre la repercusión de costes, hasta las agencias de gobierno que requieren informes específicos para autorizar las subvenciones. Con la gestión de espacios del ARCHIBUS/FM usted puede fácilmente satisfacer todas estas necesidades y planificar mejor para las necesidades de espacio actuales y futuras a través de su organización.

Beneficios

- ✓ Mejora la eficiencia en el uso del espacio y reduce los costes de ocupación.
- ✓ Automatiza la repercusión de costes con base en los requerimientos de facturación e informes.
- ✓ Conecta los dibujos arquitectónicos con los datos de infraestructura e instalaciones, asegurando que la información es siempre la correcta.
- ✓ Asigna el uso del espacio y calcula la repercusión de costes con precisión, para evitar disputas entre departamentos.



Analice el inventario de espacio por departamento, simplificando el proceso de repercusión de costes

Aumente la eficiencia del espacio

La utilización eficiente del espacio puede reducir sus costes de ocupación por pie ó metro cuadrado, aumentando así la productividad de su organización. Desarrolle e integre bases de datos y dibujos inteligentes para controlar el uso del espacio en sus edificios. Los métodos flexibles para registrar y organizar la información del espacio soportan sus requerimientos específicos de información. Además, con la aplicación opcional Hoteling, podrá optimizar el uso de los espacios compartidos o espacios transitorios en función de la disponibilidad, las tarifas de repercusión de costes, las características y la capacidad.

- ✓ Analice la información del inventario de espacio por departamento.
- ✓ Genere inventarios de espacio con el área bruta, los espacios, las áreas de servicio, penetraciones verticales y más.
- ✓ Cree configuraciones de prueba para comparar la eficiencia de las reubicaciones ó los escenarios de configuración.

- ✓ Logre una transparente integración con los programas de dibujo, tales como el AutoCAD® y el Autodesk® Architectural Desktop, para fácilmente asociar datos del espacio con los planos de plantas.

Elimine las disputas sobre la asignación del espacio

Determine con precisión el área útil asignada a cada departamento. Cree los estándares de referencia que determinan la cantidad y el tipo de espacio necesario para cada empleado o función departamental. Utilizar métodos objetivos para asignar el espacio mitiga la preocupación del personal sobre el espacio asignado. Desarrolle planes de ocupación y localice rápidamente espacio vacante para las nuevas contrataciones.

- ✓ Prepare los planos de ocupación, los informes del área promedio por empleado y las listas de empleados por sitio y edificio.
- ✓ Ejecute la repercusión de costes por grupo, espacio, empleado ó estándares del BOMA.
- ✓ Añada los símbolos de designación de empleados a los dibujos, por medio de las funciones de población.

Defienda la necesidad de planificar

- ✓ Comparta la información de infraestructura e instalaciones con aquellos usuarios que no utilizan ARCHIBUS/FM en su organización.
- ✓ Determine la eficiencia del espacio basada en estándares de la industria.
- ✓ Cargue los departamentos por el área que ocupan, más el porcentaje de las áreas comunes.

Satisfaga los requerimientos de información

El fácil acceso al área en pies ó metros cuadrados y a la información del uso del espacio simplifica la satisfacción de los requerimientos externos de información. Si

su organización depende de una subvención ó contribución de terceros, la diferencia entre la información real y la estimada puede traducirse en la recuperación de una suma significativa de dinero. Además, la funcionalidad de repercusión de costes de la aplicación asegura que cada departamento dentro de la organización es responsable por el uso del espacio y es consecuentemente facturado.

- ✓ Elija entre los métodos de repercusión de costes predefinidos y los parametrizables.
- ✓ Calcule el porcentaje de espacio para registrar el uso parcial o estacional de la instalación.
- ✓ Proporcione resúmenes de cada área departamental con los informes de Análisis de espacios departamentales.

GESTIÓN DE MOBILIARIOS Y EQUIPOS

Gestionar efectivamente los activos físicos, tales como mobiliario y equipo, es vital para mantener la salud financiera de una organización. Frecuentemente es abrumador el tratar de controlar la rotación de activos y personas mientras se mantiene la vista sobre los costes y la documentación. La aplicación gestión de mobiliario y equipos de ARCHIBUS/FM es una solución basada en AutoCAD® que ayuda a tomar control de las mudanzas, adiciones, cambios y más, de forma que usted pueda minimizar los costes y maximizar la productividad.

Beneficios

- ✓ Controla los traslados y las adiciones eficientemente para reducir movimientos innecesarios y su impacto en la productividad de la organización.
- ✓ Facilita la creación de configuraciones de prueba con las cuales se pueden analizar las opciones del traslado antes de ejecutarlo.
- ✓ Asigna y gestiona los activos para incrementar la responsabilidad y reducir los costes durante el ciclo de vida.
- ✓ Reduce la necesidad de afectar los inventarios contables, controlando la localización y depreciación de los activos.

The image displays a screenshot of the ARCHIBUS/FM software interface, divided into two main sections. The left section, titled 'Registros para Código de orden de traslado', shows a list of equipment records with columns for equipment code, name, status, and cost. The right section, titled 'Estándares de muebles', provides detailed specifications for furniture items, including manufacturer, model, and cost, accompanied by CAD drawings of desks and chairs. A PDA device is overlaid on the bottom left, showing a screen with a list of items and a barcode scanner. A red arrow points from the PDA screen to the 'Estándares de muebles' section, indicating data transfer.

Cree órdenes de traslado directamente desde la base de datos de ARCHIBUS/FM, haciendo referencia a los ítems que desea trasladar. Controle la nomenclatura y el valor de sus activos y equipos utilizando los rótulos con código de barras y los dispositivos PDA.

Traslados, adiciones y modificaciones sin problema

Ejecute con eficiencia los planes de reubicación con la mínima interrupción y ayude a consolidar los costosos traslados no planificados. Emita órdenes de traslado con instrucciones detalladas, derivadas de las configuraciones de prueba para dárselas al personal de mudanzas.

- ✓ Elabore órdenes de traslado para todos los empleados en un departamento mediante una única acción.
- ✓ Represente los lugares de origen y de destino mediante los dibujos CAD.
- ✓ Identifique y controle aquellos departamentos que solicitan la mayoría de los traslados y reorganizaciones.

Visualice disposiciones eficientes

Reconfigurando las distribuciones de planta en AutoCAD, usted puede comparar los requerimientos del traslado para cada una de las alternativas y determinar cual es la opción más adecuada. Debido a que la información de mobiliario y equipos está vinculada a sus dibujos, las nuevas configuraciones se actualizan instantáneamente en la base de datos con el fin de reflejar planos precisos de las plantas.

- ✓ Conecte los dibujos CAD con la información de activos.
- ✓ Genere y compare informes de las configuraciones de prueba.
- ✓ Determine si los recursos existentes soportan las diversas configuraciones, vinculando los dibujos a otra información de la infraestructura y las instalaciones.

Comprenda la utilización de los activos

Entender como el mobiliario y los equipos están siendo utilizados le permite asignar mejor los recursos y gestionar pro-activamente la rotación de activos y empleados en su organización. Compare los resultados de auditorias de inspecciones físicas con los registros de inventario, y corrija las discrepancias actualizando los inventarios y los dibujos para igualarlos con la auditoria.

- ✓ Asigne la utilización de mobiliario y equipos en función del departamento y la división.
- ✓ Controle activos individuales, grupos de activos relacionados ó ambos y añada los detalles a medida que se haga necesario.
- ✓ Conecte las representaciones gráficas con los registros alfanuméricos.

Fácil recolección, fácil acceso

El proceso de recopilación de la información del inventario de activos puede ser tedioso y lento. Agilice el proceso mediante el uso de formularios de auditoria y la capacidad para leer y escribir códigos de barras incluida en el producto. Compare con rapidez la ubicación real del activo con la ubicación presente en la base de

datos de ARCHIBUS/FM. Si detecta equipos dañados, lea la etiqueta con el código de barras para acceder a la información de garantías y servicios.

- ✓ Utilice tanto valores alfanuméricos como códigos para obtener una recopilación de datos rápida, flexible y precisa.
- ✓ Comparta la información de los activos con aplicaciones financieras.
- ✓ Asigne parcial o totalmente el valor del activo a los centros de coste.

Planifique su presupuesto

Cree fácilmente presupuestos para proyectos individuales, centros de coste o para toda la organización. También podrá tomar mejores decisiones sobre los gastos y controlar continuamente la depreciación y el valor de los activos, para ayudarle a decidir si conviene reparar, reemplazar o reasignar los equipos. Evalúe con facilidad la disyuntiva de compra ó arrendar, para determinar la opción más rentable para sus necesidades.

- ✓ Satisfaga los requerimientos de información eligiendo entre los diversos métodos de depreciación.
- ✓ Evalúe su portafolio de activos físicos para optimizar el cubrimiento de sus pólizas de seguro.
- ✓ Almacene la información sobre la garantía de los equipos de gran valor para así controlar los costes de mantenimiento y reparaciones.
- ✓ Gestione el proceso de renovación de los contratos de arrendamiento para evitar los lapsos ó las sanciones.
- ✓ Haga ajustes a los activos compartidos y reasigne los activos excedentes.

ANEXO 2

MODELO DE ENCUESTAS Y TABULACION DE RESULTADOS

MODELO DE ENCUESTA

Buenos (días, tardes, noches), estamos realizando un estudio de mercado para la empresa AR-MO FAST, por lo que le agradecemos su colaboración, no sin antes poner en claro que la información que Ud. nos suministre tendrá un manejo estrictamente confidencial. Estaremos a su disposición para aclarar cualquier duda. Muchas Gracias.

CUESTIONARIO

1.- ¿Qué tan importante es para su empresa invertir en muebles?, para ello utilizaremos una escala del 1 al 5, donde 1 es nada importante y 5 es muy importante.

NO ES NADA IMPORTANTE

MUY IMPORTANTE

01 02 03 04 05

2.- Podría describir cuál es el tipo de muebles de entre sistemas modulares (01), oficinas cerradas (02), escritorios (03,) sillas (04), archivos (05), usted considera que es el más útil para ...?

- Mejorar la productividad 01 02 03 04 05
- Mejorar su imagen 01 02 03 04 05
- Estar con la moda 01 02 03 04 05
- Adelantarse a su competencia 01 02 03 04 05

3.- ¿Ha contratado alguna vez servicios de mantenimiento para sus muebles?

1. Sí **CONTINUAR**

2. No **PASAR A LA PREGUNTA 7**

4.- ¿Que tipo de servicios ha contratado?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

5.- ¿Qué razones lo harían tomar la decisión de contratar un servicio de mantenimiento para sus muebles?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

PRESENTAR PROYECTO

A continuación le vamos a preguntar sobre un modelo de servicio de inventario y mantenimiento preventivo en línea de muebles de oficina, que estamos evaluando implementar en Quito y zonas de influencia.

6.- Utilizando una escala del 1 al 5, donde 1 es no le interesa este servicio y 5 es si le interesa este servicio, ¿cómo calificaría este servicio para mantener en buen estado los muebles de su empresa?

NO LE INTERESA

SI EL INTERESA

01 02 03 04 05

7.- A su criterio, ¿cuáles serían los principales beneficios que ofrece este servicio?

1.- _____

2.- _____

3.- _____

8.- ¿Le han ofrecido este servicio alguna empresa?

1. Si

2. No

12.- ¿Qué tan probable es que usted contrate un servicio como el que le estamos presentando?

1. Muy probable
2. Probable
3. Improbable
4. Muy improbable

13.- Usted diría que este servicio es:

Útil	___	Inútil	___
Novedoso	___	Tradicional	___
Necesario	___	Innecesario	___
Fácil de encontrar	___	Difícil de encontrar	___

14.- ¿Qué frecuencia sería la ideal para usted la visita de un servicio de estas características?

1. Mensual ___
2. Trimestral ___
3. Semestral ___
4. Anual, ___
5. Eventual ___

<i>SOCIO DEMOGRAFICAS</i>

15.- ¿Cargo?

1. Gerente general o dueño
2. Gerente administrativo o administrador
3. Gerente de adquisiciones o jefe de compras
4. Jefe de mantenimiento
5. Otros _____

16.- Tamaño de la empresa o negocio

1. Grande (más de 200 empleados)
2. Mediana (entre 51 y 199 empleados)
3. Pequeña (menos de 50)

17.- La distribución del personal de acuerdo a su función es:

- | | |
|-------------------|-------------|
| 1. Administración | ___% |
| 2. Ventas | ___% |
| 3. Producción | ___% |
| TOTAL | 100% |

18.- Sector económico?

1. Comercio
2. Construcción
3. Electricidad
4. Industrias y manufacturas
5. Petróleos y minas
6. Servicios a empresas
7. Servicios profesionales
8. Transporte
9. Agricultura
10. Otros

<p>Agradecemos su valiosa colaboración. Que tenga un buen día!</p>

TABULACION DE RESULTADOS DE ENCUESTAS

PREGUNTAS	CLIENTES																				TOTAL	% / # enc
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20		
IMPORTANCIA DE INVERTIR EN MUEBLES																						
1																					0	0%
2	1																				1	5%
3		1	1		1								1								4	20%
4						1	1	1		1	1						1	1	1	1	9	45%
5				1					1			1		1	1	1					6	30%
																					20	100%
TIPO DE MUEBLES QUE CONSIDERA MAS ÚTIL																						
Mejora la productividad																						
Sistemas modulares	1							1	1		1	1		1	1					1	8	19%
Oficinas cerradas																					0	0%
Escritorios		1	1			1		1		1		1				1		1	1	1	9	21%
Sillas	1	1		1	1		1	1	1	1		1	1		1	1	1	1	1	1	16	37%
Archivos		1			1	1			1		1		1		1	1	1	1	1	1	10	23%
																					43	100%
Mejora su imagen																						
Sistemas modulares	1			1		1				1		1			1	1	1	1		1	10	26%
Oficinas cerradas		1	1		1			1	1					1		1			1	1	7	18%
Escritorios	1	1			1				1			1		1	1		1	1		1	9	24%
Sillas			1			1						1		1						1	4	11%
Archivos				1			1	1		1	1	1	1							1	8	21%
																					38	100%
Estar con la moda																						
Sistemas modulares	1		1	1				1	1	1		1	1	1	1	1	1		1		13	39%
Oficinas cerradas		1			1	1	1												1		5	15%
Escritorios		1		1					1	1								1	1	1	6	18%
Sillas										1	1	1								1	4	12%
Archivos		1	1			1		1											1		5	15%
																					33	100%
Adelantarse a la competencia																						
Sistemas modulares		1	1	1	1	1	1					1	1	1	1				1	1	13	39%
Oficinas cerradas																					0	0%
Escritorios					1			1	1	1	1	1				1					7	21%
Sillas				1																	1	3%
Archivos	1	1		1	1				1	1		1			1		1	1	1	1	12	36%
																					33	100%
HA CONTRATADO SERVICIOS DE MANTENIMIENTO																						
SI	1	1		1	1	1	1	1	1	1		1	1							1	11	55%
NO			1			1					1	1		1	1	1	1	1	1	1	9	45%
																						100%
QUE TIPO DE SERVICIOS A CONTRATADO																						
Reubicación - adecuaciones	1	1		1	1		1	1	1											1	8	30%
Reparación - mantenimiento	1						1						1								3	11%
Limpieza	1																			1	2	7%
Arreglos								1						1							2	7%
Retapizado										1											1	4%
Ninguno			1			1				1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	11	41%
																					27	100%
RAZONES PARA CONTRATAR SERVICIO DE MANTENIMIENTO																						
Solución inmediata - rapidez	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	17	42,5%
Buen trato y/o servicio	1	1	1			1			1	1				1	1	1					10	25,0%
Solución efectiva - eficiente				1									1			1				1	4	10,0%
Atención personalizada							1														1	2,5%
Precios justos								1				1			1		1			1	5	12,5%
Alternativas de servicio											1	1		1		1				1	3	7,5%
																					40	100%
CALIFICACIÓN DEL SERVICIO PARA MANTENIMIENTO DE MUEBLES																						
1																					0	0%
2																					0	0%
3	1													1							2	10%
4			1	1					1		1	1									5	25%
5		1			1	1	1	1		1				1	1	1	1	1	1	1	13	65%
																					20	100%
PRINCIPALES BENEFICIOS DEL SERVICIO																						
Precio bajo (adecuado)	1	1	1		1			1		1	1			1		1	1	1		1	11	21%
Proveedor especializado	1	1				1			1	1		1		1					1	1	8	15%
Alternativas servicio con un proveedor	1	1	1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	18	35%
Velocidad, atención rápida			1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	15	29%
																					52	100%
LE HAN OFRECIDO ESTE TIPO DE SERVICIO																						
SI			1	1					1	1		1		1		1	1	1	1	1	6	30%
NO	1	1			1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	70%
																					20	100%
TIPO DE EMPRESAS QUE CONSIDERA ESTA DIRIGIDO EL SERVICIO																						
Grandes	1				1		1	1		1		1	1	1		1	1				9	32%
Medianas			1	1	1	1		1				1		1		1	1	1		1	11	39%
Pequeñas			1			1													1		3	11%
En general		1							1		1		1							1	5	18%
																					28	100%

SERVICIOS QUE ESTARÍA DISPUESTO A UTILIZAR

Mantenimiento periódico de mobiliario		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Lavado y limpieza de muebles				1					1					1					1
Adecuaciones y movimientos de oficina	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Inventarios de todo el mobiliario	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Reemplazo de partes y piezas			1	1	1		1	1		1	1			1	1		1	1	1

PRESUPUESTO MENSUAL QUE SE PODRÍA DESTINAR AL SERVICIO

Menos de \$300	1	1	1									1	1					1	1	1
Entre \$301 y \$1000				1	1			1	1	1				1	1	1	1			
Entre \$1001 y \$2000					1	1	1													
Entre \$2001 y \$3000																				
Mas de \$3000																				

QUE TAN PROBABLE ES QUE CONTRATE EL SERVICIO

Muy probable		1			1					1	1			1	1	1	1	1	1	1
Probable			1	1		1	1	1	1					1						
Improbable	1		1																	
Muy improbable																				

DIRÍA QUE EL SERVICIO ES

Útil	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Novedoso		1	1	1	1	1	1		1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Necesario		1		1		1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Fácil de encontrar	1							1	1											
Inútil			1																	
Tradicional	1						1													
Innecesario	1		1		1		1													
Difícil de encontrar		1	1	1	1	1	1			1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

FRECUENCIA IDEAL PARA EL SERVICIO

Mensual		1		1		1				1	1			1	1	1		1	1	
Trimestral								1	1			1	1				1			1
Semestral	1				1		1													
Anual			1																	
Eventual																				

CONDICIONES SOCIO DEMOGRAFICAS

Gerente general o dueño	1	1	1										1						1	
Gerente administrativo					1					1	1				1				1	1
Jefe de compras				1						1	1		1		1			1		
Jefe de mantenimiento					1		1	1	1											
Otros																				

TAMAÑO DE LA EMPRESA

Grande (+ de 200 empleados)				1	1		1	1			1			1	1	1	1			
Mediana (de 51 y 200 empleados)		1				1			1	1		1	1							1
Pequeña (- de 50 empleados)	1		1																1	1

DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

Administración	70	30	30	30	40	30	30	30	30	50	40	70	50	40	30	40	40	60	30	70
Ventas	30	50	70	40	10	20	50	30	20	50	40	30	50	60	30	40	60	40	10	30

ANEXO 3

DATOS FINANCIEROS

TABLA N° 1 : TIPOS DE PUESTOS DE TRABAJO

TIPOS DE PUESTOS DE TRABAJO			
Estación / Cargos	Referencia puestos Carvajal	Parámetro	Valor mantenimiento por estación
Tipo 1 Recepción	15,00	4,69%	1,15
Tipo 2 Operativo	230,00	71,88%	2,30
Tipo 3 Jefatura	40,00	12,50%	3,45
Tipo 4 Directores	24,00	7,50%	4,60
Tipo 5 Gerencia departamental	10,00	3,13%	5,75
Tipo 6 Gerencia General / Directivos	1,00	0,31%	6,90
	320,00	100,0%	

Fuente Mepalecuador

**TABLA N° 2: CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO POR CLIENTE
MANTENIMIENTO MENSUAL ESTIMADO**

DATOS	
Cientes parámetros	320
Tiempo oculto (tiempo traslados y administrativo)	10%
Tasa de VENDEDOR 1 ³⁷	82,0%
Tasa de VENDEDOR 2 ³⁷	82,0%
Crecimiento desde 2do año en estaciones	2%

CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 1 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente ³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES ³⁹
1.000	47	719	125	75	31	3	2.685
320	15	230	40	24	10	1	859
300	14	216	38	23	9	1	805
800	38	575	100	60	25	3	2.148
200	9	144	25	15	6	1	537
200	9	144	25	15	6	1	537
150	7	107	19	11	5	1	404
250	12	180	31	19	8	1	671
120	6	86	15	9	4	1	326
						Total	8.972
						Estimado 82%	7.357

CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 1 VENDEDOR 2							
Total estaciones cliente ³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES ³⁹
1.300	61	934	163	98	41	4	3.490
700	33	503	88	53	22	2	1.879
500	23	359	63	38	16	2	1.342
300	14	216	38	23	9	1	805
200	9	144	25	15	6	1	537
150	7	107	19	11	5	1	404
150	7	107	19	11	5	1	404
180	8	129	23	14	6	1	483
200	9	144	25	15	6	1	537
						Total	9.883
						Estimado 82%	8.104

⁷³ % obtenido en base a las encuestas realizadas donde se obtiene que el 55% de clientes encuestados es muy probable la contratación del servicio (con un margen de error del +/- 5%) y el 35% es probable (margen de error del +/- 15%).

⁷⁴ Información otorgada por Mepalecuador.

⁷⁵ Referencia Tabla N° 1

CALCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 2 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.020	48	733	128	77	32	3	2.738
326	15	235	41	24	10	1	876
306	14	220	38	23	10	1	821
816	38	587	102	61	26	3	2.191
204	10	147	26	15	6	1	548
204	10	147	26	15	6	1	548
153	7	109	19	11	5	1	412
255	12	183	32	19	8	1	685
122	6	87	15	9	4	1	331
Total							9.149
Estimado 82%							7.502

CALCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 2 VENDEDOR 2							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.326	62	953	166	99	41	4	3.560
714	33	513	89	54	22	2	1.917
510	24	367	64	38	16	2	1.369
306	14	220	38	23	10	1	821
204	10	147	26	15	6	1	548
153	7	109	19	11	5	1	412
153	7	109	19	11	5	1	412
184	9	132	23	14	6	1	493
204	10	147	26	15	6	1	548
Total							10.079
Estimado 82%							8.265

CALCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 3 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.040	49	748	130	78	33	3	2.793
333	16	239	42	25	10	1	894
312	15	224	39	23	10	1	838
832	39	598	104	62	26	3	2.234
208	10	150	26	16	7	1	559
208	10	150	26	16	7	1	559
156	7	112	20	12	5	1	422
260	12	187	33	20	8	1	698
125	6	89	16	9	4	1	338
Total							9.334
Estimado 82%							7.654

CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 3 VENDEDOR 2							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.353	63	972	169	101	42	4	3.631
728	34	523	91	55	23	2	1.955
520	24	374	65	39	16	2	1.396
312	15	224	39	23	10	1	838
208	10	150	26	16	7	1	559
156	7	112	20	12	5	1	422
156	7	112	20	12	5	1	422
187	9	135	23	14	6	1	503
208	10	150	26	16	7	1	559
						Total	10.284
						Estimado 82%	8.433

CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 4 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.061	50	763	133	80	33	3	2.849
340	16	244	42	25	11	1	912
318	15	229	40	24	10	1	855
849	40	610	106	64	27	3	2.279
212	10	153	27	16	7	1	570
212	10	153	27	16	7	1	570
159	7	114	20	12	5	1	430
265	12	191	33	20	8	1	712
127	6	91	16	10	4	1	345
						Total	9.521
						Estimado 82%	7.807

CÁLCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 4 VENDEDOR 2							
Total estaciones cliente³⁸	# Puesto Recepción Secretaría	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES³⁹
1.380	65	992	172	103	43	4	3.703
743	35	534	93	56	23	2	1.994
531	25	381	66	40	17	2	1.424
318	15	229	40	24	10	1	855
212	10	153	27	16	7	1	570
159	7	114	20	12	5	1	430
159	7	114	20	12	5	1	430
191	9	137	24	14	6	1	513
212	10	153	27	16	7	1	570
						Total	10.489
						Estimado 82%	8.601

CALCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 4 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente ³⁸	# Puesto Recepción Secretaria	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES ³⁹
1.082	51	778	135	81	34	3	2.906
346	16	249	43	26	11	1	930
325	15	233	41	24	10	1	872
866	41	622	108	65	27	3	2.325
216	10	156	27	16	7	1	581
216	10	156	27	16	7	1	581
162	8	116	20	12	5	1	438
271	13	194	34	20	8	1	726
130	6	93	16	10	4	1	352
						Total	9.711
						Estimado 82%	7.963

CALCULO DE ESTACIONES DE TRABAJO Y VENTAS AÑO 4 VENDEDOR 1							
Total estaciones cliente ³⁸	# Puesto Recepción Secretaria	# Puesto Operativo	# Puesto Jefatura	# Puesto Director	# Puesto Gerente Departam.	# Puesto Gerente General	DÓLARES ³⁹
1.407	66	1.011	176	106	44	4	3.778
758	36	545	95	57	24	2	2.034
541	25	389	68	41	17	2	1.453
325	15	233	41	24	10	1	872
216	10	156	27	16	7	1	581
162	8	116	20	12	5	1	438
162	8	116	20	12	5	1	438
195	9	140	24	15	6	1	523
216	10	156	27	16	7	1	581
						Total	10.697
						Estimado 82%	8.772

TABLA N° 3: VENTAS POR VENDEDOR Y POR CLIENTE MENSUALES

VENTAS VENDEDOR 1 (REFERENCIA MENSUAL)					
VENDEDOR 1	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de precio (según inflación) ⁴¹		4,27%	4,27%	4,27%	4,27%
Cliente 1	2.685	2.853	2.915	2.973	3.033
Cliente 2	859	913	933	951	970
Cliente 3	805	856	874	892	910
Cliente 4	2.148	2.282	2.332	2.379	2.426
Cliente 5	537	571	583	595	607
Cliente 6	537	571	583	595	607
Cliente 7	404	429	440	449	457
Cliente 8	671	713	729	743	758
Cliente 9	326	345	352	360	367
Ventas mensuales	8.972	9.532	9.741	9.937	10.135

VENTAS VENDEDOR 2 (REFERENCIA MENSUAL)					
VENDEDOR 2	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crecimiento de precio		4,27%	4,27%	4,27%	4,27%
Cliente 10	3.490	3.709	3.789	3.865	3.943
Cliente 11	1.879	1.997	2.040	2.081	2.123
Cliente 12	1.342	1.426	1.457	1.487	1.516
Cliente 13	805	856	874	892	910
Cliente 14	537	571	583	595	607
Cliente 15	404	429	440	449	457
Cliente 16	404	429	440	449	457
Cliente 17	483	514	525	535	546
Cliente 18	537	571	583	595	607
Ventas mensuales	9.883	10.501	10.733	10.947	11.164

Ventas globales mensuales	18.855	20.034	20.474	20.884	21.299
----------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

⁷⁶ Promedio inflación anual últimos 6 años. Anexo 4: Índices financieros, Tabla N° 11

TABLA N° 4 : DETALLE DE ACTIVOS FIJOS

Cantidad	Equipo	Años deprec.	Valor residual 10%
1	Computadores	3	100
3	Laptop	3	450
6	Estación trabajo	10	720
1	Software Comunicac.	3	70
1	Impresora	3	80
3	Licencia Autocad	3	900
1	Licencia Archibus	3	1.000
6	Herramientas	10	300

Año 1		Año2		Año 3		Año 4		Año 5		Saldo x depreciación
Valor en libros	Deprec.	Valor en libros	Deprec.	Valor en libros	Deprec.	Valor en libros	Deprec.	Valor en libros	Deprec.	
1.000	- 300	700	- 300	400	- 300	100		100		100
4.500	- 1.350	3.150	- 1.350	1.800	- 1.350	450		450		450
7.200	- 648	6.552	- 648	5.904	- 648	5.256	- 648	4.608	- 648	3.960
700	- 210	490	- 210	280	- 210	70		70		70
800	- 240	560	- 240	320	- 240	80		80		80
9.000	- 2.700	6.300	- 2.700	3.600	- 2.700	900		900		900
10.000	- 3.000	7.000	- 3.000	4.000	- 3.000	1.000		1.000		1.000
3.000	- 270	2.730	- 270	2.460	- 270	2.190	- 270	1.920	- 270	1.650
36.200	- 8.718	27.482	- 8.718	18.764	- 8.718	10.046	- 918	9.128	- 918	8.210
27.482		18.764		10.046		9.128		8.210		

Computadores:	1.000
1.- Asistente - Recepción	
Laptop	1.500
1.- Director Comercial	
2.- Vendedores	
3.- Vendedores	
Impresora	800
Todos	

Licencias Autocad⁷⁷	3.000
1.- Director Comercial	
2.- Vendedores	
3.- Vendedores	
Licencias Archibus⁷⁷	12.000
1.- Director Comercial	
2.- Vendedores	
Telef Multifunción (3 Ext)	700

Herramientas	300
1.- Operarios (6)	
Estaciones trabajo	1.200
1.- Director Comercial	
2.- Asistente - Recepción	
3.- Vendedores	
4.- Sala de uso múltiple	
5.- Mensajero	
6.- Operarios	

⁷⁷ Costos de licencias otorgados por Mepalecuador

TABLA N° 5 : VENTA GLOBAL POR CLIENTE

Clientes	Estimados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cliente 1		2.685	2.853	2.915	2.973	3.033
Cliente 2		859	913	933	951	970
Cliente 3		805	856	874	892	910
Cliente 4		2.148	2.282	2.332	2.379	2.426
Cliente 5		537	571	583	595	607
Cliente 6		537	571	583	595	607
Cliente 7		404	429	440	449	457
Cliente 8		671	713	729	743	758
Cliente 9		326	345	352	360	367
Subtotal 1		8.972	9.532	9.741	9.937	10.135
Participación 82%		7.357	7.816	7.988	8.148	8.311
Cliente 10		3.490	3.709	3.789	3.865	3.943
Cliente 11		1.879	1.997	2.040	2.081	2.123
Cliente 12		1.342	1.426	1.457	1.487	1.516
Cliente 13		805	856	874	892	910
Cliente 14		537	571	583	595	607
Cliente 15		404	429	440	449	457
Cliente 16		404	429	440	449	457
Cliente 17		483	514	525	535	546
Cliente 18		537	571	583	595	607
Subtotal 2		9.883	10.501	10.733	10.947	11.164
Participación 82%		8.104	8.611	8.801	8.977	9.155
TOTAL MENSUAL		15.461	16.428	16.789	17.125	17.465
Ventas total año	12	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585

TABLA N° 6 : CÁLCULO DE PAGO DE NÓMINA

DATOS		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Incremento salarios (de acuerdo a la inflación)			4,27%	4,27%	4,27%	4,27%
Comisión ventas vendedores		5%	5%	5%	5%	5%
Incremento salarios estimado			5%	3%	3%	3%
Comisión Gerente		3%	3%	3%	3%	3%
Incremento salarios			5%	4%	4%	4%
Décima cuarta remuneración		240	266	296	328	364
IESS	12,15%					
Desahucio	25%					
Incremento sueldo básico ⁴²	11%					
Personal						
Asistente - Recepción		1	1	1	1	1
Director Comercial		1	1	1	1	1
Operarios		6	6	6	6	6
Vendedores		2	2	2	2	2
Mensajero		1	1	1	1	1
Total		11	11	11	11	11

Nómina Año 1												
#	Cargo	Funciones	Sueldos	Nom. Mes	13°	14°	Vacaciones	IESS	F.Reserv.	Desahucio	Indemniz.	TOTAL
1	Director Comercial	Administrar, negociar, etc.	1.000	1.000	1.000	240	732	178				
		Comisión	464	464	464					366	1.464	
		Total ingreso	1.464									
1	Asistente - Recepción	Asistencia en general.	500	500	500	240	250	61		125	500	
1	Mensajero	Entrega papeles, cobros, etc.	280	280	280	240	140	34		70	280	
6	Operarios	Trabajo operativo	350	2.100	2.100	1.440	1.050	43		525	2.100	
		TOTAL AÑO	12	52.126	4.344	2.160	2.172	3.782	-	1.086	4.344	70.013
2	Vendedores	Ventas, supervisión, recaudos.	500	1.000	1.000	480	1.273	155		637	2.546	
		Comisiones	773	1.546	1.546							
		Total ingreso	1.273									
		TOTAL AÑO		30.553	2.546	480	1.273	1.856	-	637	2.546	39.891
11		TOTAL NÓMINA AÑO		82.679	6.890	2.640	3.445	5.638	-	1.722	6.890	109.904

Nómina Año 2												
#	Cargo	Funciones	Sueldos	Nom. Mes	13°	14°	Vacaciones	IESS	F.Reserv.	Desahucio	Indemniz.	TOTAL
1	Director Comercial	Administrar, negociar, etc.	1.043	1.043	1.043	266	768	187	1.536	384	1.536	
		Comisión	493	493	493							
		Total ingreso	1.536									
1	Asistente - Recepción	Asistencia en general.	521	521	521	266	261	63	521	130	521	
1	Mensajero	Entrega papeles, cobros, etc.	292	292	292	266	146	35	292	73	292	
6	Operarios	Trabajo operativo	365	2.190	2.190	1.598	1.095	44	2.190	547	2.190	
		TOTAL AÑO	12	54.462	4.539	2.398	2.269	3.957	4.539	1.135	4.539	77.836
2	Vendedores	Ventas, supervisión, recaudos.	521	1.043	1.043	533	1.343	163	2.685	671	2.685	
		Comisiones	821	1.643	1.643							
		Total ingreso	1.343									
		TOTAL AÑO		32.225	2.685	533	1.343	1.958	2.685	671	2.685	44.786
11		TOTAL NÓMINA AÑO		86.687	7.224	2.930	3.612	5.914	7.224	1.806	7.224	122.622

⁷⁸ Promedio de incremento sueldo básico. Anexo 4: Índices financieros, Tabla N° 12

Nómina Año 3												
#	Cargo	Funciones	Sueldos	Nom. Mes	13°	14°	Vacaciones	IESS	F.Reserv.	Desahucio	Indemniz.	TOTAL
1	Director Comercial	Administrar, negociar, etc.	1.087	1.087	1.087	296	795	193	1.591	398	1 Sueld*año máx. 25 1.591	
		Comisión	504	504	504							
		Total ingreso	1.591									
1	Asistente - Recepción	Asistencia en general.	544	544	544	296	272	66	544	136	544	
		Entrega papeles, cobros, etc.	304	304	304	296	152	37	304	76	304	
6	Operarios	Trabajo operativo	381	2.283	2.283	1.774	1.142	46	2.283	571	2.283	
		TOTAL AÑO	12	56.665	4.722	2.661	2.361	4.111	4.722	1.181	4.722	81.145
2	Vendedores	Ventas, supervisión, recaudos.	544	1.087	1.087	591	1.383	168	2.766	692	2.766	
		Comisiones	839	1.679	1.679							
		Total ingreso	1.383									
11		TOTAL AÑO		33.193	2.766	591	1.383	2.016	2.766	692	2.766	46.174
		TOTAL NÓMINA AÑO		89.858	7.488	3.253	3.744	6.127	7.488	1.872	7.488	127.319

Nómina Año 4												
#	Cargo	Funciones	Sueldos	Nom. Mes	13°	14°	Vacaciones	IESS	F.Reserv.	Desahucio	Indemniz.	TOTAL
1	Director Comercial	Administrar, negociar, etc.	1.134	1.134	1.134	328	824	200	1.647	412	1 Sueld*año máx. 25 1.647	
		Comisión	514	514	514							
		Total ingreso	1.647									
1	Asistente - Recepción	Asistencia en general.	567	567	567	328	283	69	567	142	567	
1	Mensajero	Entrega papeles, cobros, etc.	317	317	317	328	159	39	317	79	317	
6	Operarios	Trabajo operativo	397	2.381	2.381	1.969	1.190	48	2.381	595	2.381	
		TOTAL AÑO	12	58.947	4.912	2.954	2.456	4.270	4.912	1.228	4.912	84.592
2	Vendedores	Ventas, supervisión, recaudos.	567	1.134	1.134	656	1.423	173	2.846	712	2.846	
		Comisiones	856	1.712	1.712							
		Total ingreso	1.423									
11		TOTAL AÑO		34.153	2.846	656	1.423	2.075	2.846	712	2.846	47.557
		TOTAL NÓMINA AÑO		93.101	7.758	3.611	3.879	6.344	7.758	1.940	7.758	132.150

Nómina Año 5												
#	Cargo	Funciones	Sueldos	Nom. Mes	13°	14°	Vacaciones	IESS	F.Reserv.	Desahucio	Indemniz.	TOTAL
1	Director Comercial	Administrar, negociar, etc.	1.182	1.182	1.182	364	853	207	1.706	427	1 Sueld*año máx. 25 1.706	
		Comisión	524	524	524							
		Total ingreso	1.706									
1	Asistente - Recepción	Asistencia en general.	591	591	591	364	296	72	591	148	591	
1	Mensajero	Entrega papeles, cobros, etc.	331	331	331	364	165	40	331	83	331	
6	Operarios	Trabajo operativo	414	2.482	2.482	2.186	1.241	50	2.482	621	2.482	
		TOTAL AÑO	12	61.324	5.110	3.279	2.555	4.435	5.110	1.278	5.110	88.202
2	Vendedores	Ventas, supervisión, recaudos.	591	1.182	1.182	729	1.464	178	2.929	732	2.929	
		Comisiones	873	1.747	1.747							
		Total ingreso	1.464									
11		TOTAL AÑO		35.143	2.929	729	1.464	2.135	2.929	732	2.929	48.989
		TOTAL NÓMINA AÑO		96.467	8.039	4.008	4.019	6.570	8.039	2.010	8.039	137.191

TABLA N° 7 : DETALLE DE GASTOS GENERALES

GASTOS GENERALES RESUMEN

Crecimiento	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		4,27%	4,27%	4,27%	4,27%
Arriendos	400	417	435	453	473
Servicios públicos	159	166	173	181	189
Suministros	402	419	437	456	475
Honorarios Contador	600	626	652	680	709
Total por mes	1.561	1.628	1.698	1.770	1.846
Total por año	18.738	19.538	20.372	21.242	22.149
Uniformes y otros	180	188	196	204	213
Total Año	18.918	19.726	20.568	21.446	22.362
Insumos mantenimiento	10.800	11.261	11.742	12.243	12.766
Ventas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%	1,95%
Total publicidad	3.612	3.838	3.923	4.001	4.081

DETALLE SERVICIOS BÁSICOS

Servicios básicos					
	Básico (2 lín)	Consumo 60%	Subtotal	IVA 12 %	Total
Teléfono (2 líneas)	24	14,40	38,40	4,61	43,01
Agua			25,00	3,00	28,00
Luz			40,00	4,80	44,80
Internet			39,00	4,68	43,68
Total servicios					159,49

DETALLE SUMINISTROS, INSUMOS Y UNIFORMES

Suministros	Cientes	valor servicio	# copias	Total Mes
Copias planos	18	3,50	54	189
Papelería				62
Útiles de aseo				56
Movilización para mensajería				60
Cafetería				35
Total suministros				402
Insumos mantenimiento	18	50		900
Uniformes y otros				
	Cantidad año	# Operarios	Valor	Total
Pantalón	2		6	15
Zapatos	2		6	60
Camisetas	10		6	10
Chompa	2		6	30
Equipo seguridad industrial	1		6	50
			Total	180

BALANCE GENERAL PROYECTADO

EMPRESA AR-MO FAST

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activos corrientes					
Bancos	54.476	81.116	98.105	116.608	126.169
Cuentas por cobrar	23.191	23.820	24.344	24.831	25.325
(-) Provisión cuentas incobrables	232	470	714	962	1.215
Inventarios	-	-	-	-	-
Total activo corriente	77.435	104.466	121.735	140.477	150.278
Activos fijos					
Muebles y enseres	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Maquinaria, equipo e instalaciones	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Equipos de computación y software	26.000	26.000	26.000	26.000	26.000
(-) Depreciación acumulada	8.718	17.436	26.154	27.072	27.990
Total activos fijos	27.482	18.764	10.046	9.128	8.210
Activos diferidos					
Gastos de constitución, marcas y patentes	3.000	-	-	-	-
(-) Amortización acumulada	600	1.200	1.800	2.400	3.000
Total activos diferidos	2.400	1.200	1.800	2.400	3.000
TOTAL ACTIVOS	107.317	122.030	129.981	147.205	155.488
Pasivos corrientes					
Documentos por pagar	-	-	-	-	-
IESS, 14to, 13era, vacaciones y fondo reserva	18.613	26.905	28.100	29.351	30.675
Utilidades por pagar a empleados	4.912	4.519	4.253	5.083	4.712
Impuestos por pagar	6.958	6.402	6.025	7.201	6.675
Dividendos por pagar	9.916	9.123	8.586	10.262	9.513
Total pasivo corriente	40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
Pasivos a largo plazo					
Cuentas por pagar largo plazo	-	-	-	-	-
Total pasivo largo plazo	-	-	-	-	-
TOTAL PASIVOS	40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
Patrimonio					
Capital	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Reserva legal	1.044	960	904	1.080	1.001
Utilidades retenidas (ejercicios anteriores)	-	9.916	19.038	27.624	37.886
Utilidad del presente ejercicio	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
TOTAL PATRIMONIO	66.919	75.082	83.017	95.308	103.913
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	107.317	122.030	129.981	147.205	155.488

BALANCE DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROYECTADO

EMPRESA AR-MO FAST

DATOS					
Aporte de capital socios	45.000				
Política dividendos	50%				
Participación trabajadores	15%				
Impuesto a la renta	25%				
Intereses ⁴³	9,07%				
Provisión incobrables	1%	1%	1%	1%	1%

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Costo de ventas	36.000	37.537	39.140	40.811	42.554
Utilidad bruta	149.529	159.593	162.326	164.684	167.031
Gastos operacionales					
Gastos administrativos	26.926	28.186	29.267	30.380	31.536
Gastos de ventas	30.553	32.225	33.193	34.153	35.143
IESS, 14to, 13era, vacac y fon.res.	18.613	26.905	28.100	29.351	30.675
Provisión oblig. patro. jub y desah	8.612	9.030	9.360	9.698	10.049
Publicidad	3.612	3.838	3.923	4.001	4.081
Depreciación	8.718	8.718	8.718	918	918
Gastos generales	18.918	19.726	20.568	21.446	22.362
Amortización	600	600	600	600	600
Provisión cuentas incobrables	232	238	243	248	253
Total gastos operacionales	116.784	129.466	133.973	130.795	135.617
Utilidad operacional	32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Gastos financieros netos	-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses	32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
15% trabajadores	4.912	4.519	4.253	5.083	4.712
25% impuesto a la renta	6.958	6.402	6.025	7.201	6.675
Utilidad neta	20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
INFORMACIÓN ADICIONAL					
Reserva legal	1.044	960	904	1.080	1.001
Reparto de dividendos	9.916	9.123	8.586	10.262	9.513

⁷⁹ Promedio tasa activa de interés. Anexo 4: Índices financieros, Tabla N° 13

FLUJO DE CAJA PROYECTADO

EMPRESA AR-MO FAST

DATOS	
Compra de activos ⁴⁴	36.200
Gastos constitución	3.000
Capital de trabajo (saldo aporte inicial)	5.800
INVERSIÓN INICIAL	45.000

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Costo de ventas		36.000	37.537	39.140	40.811	42.554
Utilidad bruta		149.529	159.593	162.326	164.684	167.031
Gastos operacionales						
Gastos administrativos		26.926	28.186	29.267	30.380	31.536
Gastos de ventas		30.553	32.225	33.193	34.153	35.143
IESS, 14to, 13era, vacaciones y fon.reserva		18.613	26.905	28.100	29.351	30.675
Provisión oblig. patro. jub y desah		8.612	9.030	9.360	9.698	10.049
Publicidad		3.612	3.838	3.923	4.001	4.081
Depreciación		8.718	8.718	8.718	918	918
Gastos generales		18.918	19.726	20.568	21.446	22.362
Amortización		600	600	600	600	600
Provisión cuentas incobrables		232	238	243	248	253
Total gastos operacionales		116.784	129.466	133.973	130.795	135.617
Utilidad operacional		32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Gastos financieros netos		-	-	-	-	-
Utilidad después de intereses		32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
15% trabajadores		4.912	4.519	4.253	5.083	4.712
25% impuesto a la renta		6.958	6.402	6.025	7.201	6.675
Utilidad neta		20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
+/- Saldo de caja inicial	-	45.000	-	14.575	14.187	41.823
= Subtotal disponible	-	24.125	4.631	32.262	63.427	85.220
+ Amortización		600	600	600	600	600
+ Depreciación		8.718	8.718	8.718	918	918
+ Provisión incobrables		232	238	243	248	253
- Inversión en activos	-	36.200				
- Gastos constitución	-	3.000				
- Capital de trabajo	-	5.800				
Flujo de caja neto final	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991

⁸⁰ Tabla N° 4: detalle de activos fijos

TABLA N° 8 : CÁLCULO VAN - TIR y PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

Datos	
Tasa libre de riesgo	10,00%
Tasa de inversiones alternativas ⁴⁵	6,96%
Beta del sector	1,50%
Interés deuda ⁴⁶	9,07%
Impuestos	25%

Flujo de caja neto final	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991

Coste de capital = +tasa libre+(Beta*(tasa alternativa-tasa libre))

Tasa de descuento (Costo de capital) **9,95%**

VAN	\$ 83.668	El VAN nos refleja el valor del negocio después de los 5 años trayendo a valor presente y por su resultado consideramos viable y realista
TIR	40%	El proyecto esta creando valor, porque esta tasa es más alta que en el mercado financiero. Con estos datos demostramos una visión positiva del proyecto

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de caja neto:	- 45.000	- 14.575	14.187	41.823	65.193	86.991
Flujo de caja acumulado:		- 14.575	- 389	41.434	106.628	193.618

	Número de años antes		Costo no recuperado al inicio de la recuperación total del año
PRI =	de la recuperación total	+	-----
	de la inversión original		Flujos totales de efectivo durante la recuperación total del año
PRI =	3 + (45000-41434) / 65193)		PRI = 3,05 años

⁸¹ Promedio de tasas de interés pasivas efectivas referenciales por plazo. Anexo 4: índices financieros, Tabla N° 14.

⁸² Promedio tasa activa de interés desde Enero 2010. Anexo 4: índices Ffinancieros, Tabla 13

TABLA N° 9 : CÁLCULO WACC

DATOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Deuda	-	-	-	-	-
Capital	45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Reservas	-	9.916	19.038	27.624	37.886
	45.000	54.916	64.038	72.624	82.886

COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL

WACC =	9,95%	9,95%	9,95%	9,95%	9,95%
WACC =	(Fracción capital propio)(Costo del capital propio) +(Fracción de deudas)(Costo de capital de la deuda)				
WACC =	[%a x Ka]+[%d x Kd x (1 - Ir)]				
%a =	Es el porcentaje del patrimonio				
%d =	Es el porcentaje de la deuda				
Ka =	Es el costo del capital de los accionistas				
Kd =	Es la tasa de interés de un crédito bancario (deuda)				
Ir =	Es la tasa de impuesto a la renta.				

TABLA N° 10 : ANÁLISIS DE RATIOS

Datos	
Año	360
Valor por acción	\$ 100
No. de acciones	450

RATIOS DE LIQUIDEZ	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Razón del circulante					
Activos circulantes	77.435	104.466	121.735	140.477	150.278
Pasivos circulantes	40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
Veces	1,92	2,23	2,59	2,71	2,91
Los resultados estimados que dará la empresa en los primeros 5 años nos demuestra que tendrá la suficiente liquidez, con capacidad de cumplir con sus deudas a corto plazo y a demás le queda un excedente de dinero					
Razón rápida (prueba ácida)					
Activos circulantes - inventario	77.435	104.466	121.735	140.477	150.278
Pasivos circulantes	40.398	46.948	46.964	51.897	51.575
Veces	1,92	2,23	2,59	2,71	2,91
Se le excluye al inventario por ser el menos liquido en este grupo de cuentas. Por lo tanto la empresa si puede cubrir sus obligaciones con una buena holgura.					

RATIOS DE ACTIVIDAD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Rotación de activos totales					
Ventas netas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Total activos	107.317	122.030	129.981	147.205	155.488
Veces	1,73	1,62	1,55	1,40	1,35
Se demuestra que los activos se encuentran correctamente utilizados, es decir que la compañía rotará sus activo más de una vez al año, por lo que las operaciones son eficientemente financieras.					
Promedio de días de cuentas por cobrar					
Cuentas por cobrar	23.191	23.820	24.344	24.831	25.325
Promedio días por cobrar	515	548	560	571	582
Días	45	44	44	44	44
Se cumple con la política de crédito y cobranza que esta descrita en la cultura organizacional. Por esta razón no se ve la necesidad de buscar financiamiento					
Rotación de activos fijos					
Ventas netas	185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
Activos fijos	36.200	36.200	36.200	36.200	36.200
Veces	5,13	5,45	5,57	5,68	5,79
Los activos fijos que se adquirirán son los necesarios para el buen funcionamiento del negocio, están correctamente cuantificado el uso.					

RATIOS DE RENTABILIDAD		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen utilidad operacional						
Margen utilidad operacional		32.745	30.127	28.353	33.888	31.414
Ventas netas		185.529	197.130	201.466	205.495	209.585
	Porcentaje	18%	15%	14%	16%	15%
Porcentaje promedio del Año 1 al Año 5:		En promedio refleja que por cada dólar de venta se obtiene un 16% de rendimiento antes de intereses e impuestos. Considerando que es un negocio nuevo y que no existe en el medio.				
16%						
Utilidad por acciones						
Utilidad disponible accionistas		20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
No. de acciones		450	450	450	450	450
	Dólares	46	43	40	48	45
		Este índice es importante para los accionistas actuales, nuevos y la administración. En el según año hay baja porque se esta cumpliendo con la ley que es el pagos fondos de reserva, por eso disminuye el valor en dólares por acción				
ROA Retorno sobre activo						
Utilidad disponible accionistas		20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
Activos totales		107.317	100.359	100.359	100.359	100.359
		19%	19%	18%	22%	20%
		Es el rendimiento por el uso de los activos e inversión, es decir la eficiencia del manejo de los administradores, que en este caso es satisfactorio				
ROE Retorno del aapital						
Utilidad disponible accionistas		20.875	19.206	18.075	21.604	20.026
Capital accionistas		45.000	45.000	45.000	45.000	45.000
		46%	43%	40%	48%	45%
		Los rendimientos para los accionistas son más de lo deseado.				

RATIOS DE APALANCAMIENTO		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ratio de deuda						
Total deuda		-	-	-	-	-
Total activos		107.317	122.030	129.981	147.205	155.488
		0%	0%	0%	0%	0%
		El negocio necesitará una financiación solo el primer año, porque los rendimientos cubrirán el capital de trabajo requerido				

ANEXO 4

ÍNDICES FINANCIEROS

TABLA N° 11: INFLACIÓN ACUMULADA

AÑO	INFLACIÓN ANUAL ⁴⁷
2009	4,31%
2008	8,83%
2007	3,32%
2006	2,87%
2005	4,36%
2004	1,95%
PROMEDIO	4,27%

TABLA N° 12: INCREMENTO SALARIO MÍNIMO

AÑO	SALARIO VIGENTE ⁴⁷	VALOR INCREMENTO ANUAL	% INCREMENTO ANUAL
2010	\$ 240,00		
2009	\$ 218,00	\$ 22,00	10%
2008	\$ 200,00	\$ 18,00	9%
2007	\$ 170,00	\$ 30,00	18%
2006	\$ 160,00	\$ 10,00	6%
		PROMEDIO	11%

⁸³ Fuente Banco Central del Ecuador, (2009). Disponible en: <http://www.bce.fin.ec/>, visitada desde enero del 2010

TABLA N° 13: TASAS DE INTERÉS ACTIVA Y PASIVA

TASA ACTIVA ⁴⁷	
FECHA	TASA
Octubre-30-2010	8,94%
Septiembre-30-2010	9,04%
Agosto-31-2010	9,04%
Julio-31-2010	8,99%
Junio-30-2010	9,02%
Mayo-31-2010	9,11%
Abril-30-2010	9,12%
Marzo-31-2010	9,21%
Febrero-28-2010	9,10%
Enero-31-2010	9,13%
PROMEDIO	9,07%

TASA PASIVA ⁴⁷	
FECHA	TASA
Octubre-30-2010	4,30%
Septiembre-30-2010	4,25%
Agosto-31-2010	4,25%
Julio-31-2010	4,39%
Junio-30-2010	4,40%
Mayo-31-2010	4,57%
Abril-30-2010	4,86%
Marzo-31-2010	4,87%
Febrero-28-2010	5,16%
Enero-31-2010	5,24%
PROMEDIO	4,63%

TABLA 14: TASA DE INTERÉS PASIVA EFECTIVA REFERENCIAL POR PLAZO

PLAZO 361 Y MAS ⁴⁷	
MES	TASA
oct-10	6,05%
sep-10	6,51%
ago-10	6,51%
jul-10	6,69%
jun-10	5,95%
may-10	6,69%
abr-10	6,15%
mar-10	6,99%
feb-10	7,19%
ene-10	7,00%
dic-09	7,32%
nov-09	7,45%
oct-09	7,45%
sep-09	7,20%
ago-09	7,41%
jul-09	7,68%
jun-09	7,18%
may-09	7,36%
abr-09	7,18%
mar-09	7,20%
feb-09	7,24%
ene-09	6,66%
PROMEDIO	6,96%