



MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TITULO DE LA TESIS:

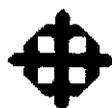
**Plan de Negocios para la Franquicia KARE de Alemania
en Ecuador**

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

Elaborado Por:

Noemí Alexandra Narváez Castañeda

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año
2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Noemí Alexandra Narváez Castañeda**, como requerimiento parcial para la obtención del Grado Académico de Magíster en Dirección de Empresas

DIRECTOR DE TESIS

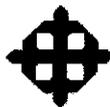
Ec. Gabriel Robayo, Phd.

REVISORES:

DIRECTOR DEL PROGRAMA

Ec. Patricio Guevara, MAE.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

YO, **Noemí Alexandra Narváez Castañeda**

DECLARO QUE:

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

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

Guayaquil, a los **15** días del mes de **octubre** del año **2013**

El autor:

Noemí Alexandra Narváez Castañeda



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

SISTEMA DE POSGRADO

AUTORIZACIÓN

YO, Noemí Alexandra Narváez Castañeda

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis de Maestría titulada: "**Plan de Negocios para la Franquicia KARE de Alemania en Ecuador**", cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 15 días del mes de octubre del año 2013

El autor:

Noemí Alexandra Narváez Castañeda

AGRADECIMIENTO

Agradezco el presente proyecto a ti mi Dios, gracias por iluminarme, darme fuerzas y permitirme caminar por tu sendero, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizajes, experiencias y sobre todo felicidad.

A mis adorados padres, Miltón y Noemí, por ser mi guía, mi apoyo y por darme siempre su amor incondicional sin dudar, por estar dispuestos a dejar todo para que pueda cumplir mi sueño.

A mi querido hermano que a pesar de las vicisitudes de la vida me diste el apoyo inicial para emprender este camino hacia mi superación.

A mí amada hermana que empero a la distancia que nos separa, siempre he sentido tu apoyo y tus palabras de aliento.

También quiero agradecer a mis amigos que no dejaron de estar junto a mí a pesar de mis constantes *NO* a sus invitaciones o a mi falta de alguno que otro cumpleaños, todo y a cambio de una noche intensa de estudio.

A mis compañeros, y a esa persona especial que conocí en estos intensos dos años, gracias por todos los momentos que pasamos juntos, por las tareas que juntos realizamos y por las veces que a mí me explicaron y la confianza que en mi depositaron.

Y por último, a mis estimados maestros que transmitieron sus amplios conocimientos y a todas las personas que me incentivaron y motivaron para seguir adelante con los objetivos de este, mi propósito.

A todos ellos que Dios los bendiga siempre.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	INTRODUCCIÓN	2
1.1	Título de la tesis	2
1.2	Antecedentes	2
1.3	Justificación del tema	3
1.4	Problemática	3
1.5	Objetivos	3
1.5.1	Generales.....	3
1.5.2	Específicos	4
2	MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL.....	5
2.1	Componente: Análisis de la industria.....	6
2.2	Componente: Estudio del mercado objetivo	9
2.3	Componente: Plan de marketing	10
2.4	Componente: Plan de operaciones	12
2.5	Componente: Plan de recursos humanos.....	13
2.5.1	Componente: Valoración financiera del proyecto.....	13
2.5.2	Componente: Plan de ejecución	14
2.5.3	Componente: Plan de riesgo	15
3	PLAN DE NEGOCIOS	17
3.1	Análisis de la industria	17
3.1.1	Industria donde se ubica la empresa.....	17
3.1.2	Posición de la industria	17
3.1.3	Análisis PEST	20
3.1.4	Las cinco fuerzas de Porter	22
3.2	Estudio de Mercado objetivo.....	26
3.2.1	Objetivos	26
3.2.2	Metodología	26
3.2.2.1	Población	26
3.2.2.2	Método de muestreo	26
3.2.2.3	MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN	27

3.2.3	RESULTADOS	27
3.2.3.1	COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA.....	27
3.2.3.2	Análisis por pregunta.....	29
3.2.4	Conclusiones del estudio de mercado objetivo	43
3.3	Plan de marketing	44
3.3.1	Descripción del negocio	44
3.3.2	Producto	45
3.3.3	Precio.....	47
3.3.4	Plaza o distribución	47
3.3.5	Promoción	48
3.3.5.1	El mensaje a proyectar.....	48
3.3.6	Plan de ventas.....	49
3.3.6.1	Objetivos de ventas	49
3.3.6.2	Procesos de venta	49
3.3.6.3	Manejo de vendedores.....	50
3.4	Plan de operaciones	50
3.4.1	Ubicación y espacio físico a ser usado:.....	50
3.4.2	Los procesos clave	50
3.4.3	Productividad:	51
3.4.4	Capacidad:.....	51
3.4.5	Stock.....	51
3.4.6	Plan de compras:	51
3.4.7	Plan de servicio al cliente.....	52
3.4.8	Plan de tecnología	52
3.5	Plan de recursos humanos	52
3.5.1	Política de Recursos Humanos.....	52
3.5.2	El organigrama de la empresa	53
3.5.3	Definición de la compensación	54
3.6	Valoración financiera del proyecto	55
3.6.1.1	Inversión inicial	55
3.6.1.2	Proyecciones financieras	56
3.6.1.3	Políticas financieras.....	58
3.6.1.4	Escenarios económicos.....	58

3.6.1.5	Valoración del proyecto	59
3.7	Plan de ejecución.....	63
3.8	Plan de riesgos	65
4	Conclusiones y recomendaciones	67
4.1	Conclusiones	67
4.2	Recomendaciones	68
5	BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Análisis PEST (factores involucrados)	7
Ilustración 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	8
Ilustración 3: Datos para comparar competidores.....	10
Ilustración 4: Matriz para evaluación del riesgo.....	15
Ilustración 5: Partidas arancelarias relacionadas con muebles	17
Ilustración 6: Cinco fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos competidores	23
Ilustración 7: Cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los compradores	23
Ilustración 8: Cinco fuerzas de Porter: Amenaza de sustitutos.....	24
Ilustración 9: Cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores	24
Ilustración 10: Cinco fuerzas de Porter: Rivalidad entre los competidores	25
Ilustración 11: Cinco fuerzas de Porter: Resumen.....	25
Ilustración 12: Líneas de producto KARE	46
Ilustración 13: Logo KARE	48
Ilustración 14: Decoración de local de KARE en Perú.....	49
Ilustración 15: Organigrama KARE Ecuador	53

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Indicadores comerciales de la partida 9403, por producto, año 2012.....	18
Tabla 2: Indicadores comerciales de la partida 9403, por socio comercial, año 2012.....	19
Tabla 3: Frecuencia – Sexo del respondente.....	27
Tabla 4: Frecuencia – Nivel socio-económico del hogar.....	28
Tabla 5: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?	29
Tabla 6: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?.....	30
Tabla 7: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?	31
Tabla 8: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?	32
Tabla 9: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce?....	33
Tabla 10: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?	34
Tabla 11: ¿Quién influencia en su hogar la compra de muebles y mobiliario?	35
Tabla 12: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?	36
Tabla 13: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar?.....	37
Tabla 14: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?.....	38
Tabla 15: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo? .	39
Tabla 16: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?40	
Tabla 17: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra?	41
Tabla 18: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?	42
Tabla 19: Cálculo del precio para un ítem	47
Tabla 20: Inversión en activos para el inicio del proyecto.....	55
Tabla 21: Proyecciones de ingresos y costos de venta (horizonte a 5 años).....	56
Tabla 22: Balance general (proyección a 5 años)	57
Tabla 23: Estado de pérdidas y ganancias (proyección a 5 años)	57
Tabla 24: Flujo del accionista (proyección a 5 años).....	57
Tabla 25: Flujo de caja libre (proyección a 5 años).....	58
Tabla 26: Indicadores de rentabilidad (proyección a 5 años)	58
Tabla 27: Resumen de políticas financieras.....	58
Tabla 28: Determinación de la tasa Ke	60
Tabla 29: Valoración financiera del proyecto	61
Tabla 30: Valoración financiera del proyecto (punto de vista del accionista).....	61
Tabla 31: Punto de recuperación de la inversión	61
Tabla 32: Resultados financieros (por escenario)	62

Tabla 33: Análisis de riesgos	65
-------------------------------------	----

ÍNDICE DE GRÁFICOS ESTADÍSTICOS

Gráfico estadístico 1: Crecimiento del PIB (2003 – 2012)	20
Gráfico estadístico 2: Tasa de inflación anual (2003 – 2012).....	21
Gráfico estadístico 3: Tasa de desempleo (2003 – 2011)	21
Gráfico estadístico 4: Balanza comercial (2003 – 2012)	22
Gráfico estadístico 5: Frecuencia – Sexo del respondente.....	28
Gráfico Estadístico 6: Frecuencia –Nivel socio-económico del hogar	29
Gráfico Estadístico 7: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?.....	30
Gráfico Estadístico 8: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?.....	31
Gráfico Estadístico 9: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?	32
Gráfico Estadístico 10: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?	33
Gráfico Estadístico 11: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce?	34
Gráfico Estadístico 12: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?	35
Gráfico Estadístico 13: ¿Quién influencia en su hogar la compra de muebles y mobiliario?	36
Gráfico Estadístico 14: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?	37
Gráfico Estadístico 15: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar? 38	
Gráfico Estadístico 16: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?.....	39
Gráfico Estadístico 17: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo?.....	40
Gráfico Estadístico 18: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?	41
Gráfico Estadístico 19: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra? 42	
Gráfico Estadístico 20: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?.....	43

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta a consumidores	71
Anexo 2: Escenarios económicos.....	74
Anexo 3: Tabla de amortización de préstamo bancario	76

Resumen ejecutivo

En la actualidad la innovación es una fuente insuperable de ventaja competitiva para las organizaciones que luchan por lograr la subsistencia en un mundo tremendamente competitivo. En Ecuador existen algunas empresas que aplican la innovación como política, pero no es el caso del sector de mobiliario para el hogar donde se observa un alto índice de tradicionalismo, cuando el consumidor quiere novedad. Se evidencia productos estandarizados, similares y con características de ítem masivo, cuando el consumidor quiere exclusividad.

En esta línea KARE es una empresa alemana destacada en el sector mobiliario mundial con una oferta de productos diseñados exclusivamente de alta calidad a un precio muy competitivo, la empresa nace en Munich, pero rápidamente se ha extendido en varios países del globo bajo la modalidad de franquicia.

El presente proyecto trata justamente de la introducción de la franquicia KARE al Ecuador para romper el mercado con una oferta única e inexistente en el Ecuador. El negocio evidencia altas fortalezas, buenas perspectivas de mercado y un interesante panorama financiero, lo cual se deja entrever tras la realización de los estudios respectivos.

1 INTRODUCCIÓN

Hoy en día en el mundo se habla de la necesidad de innovar en los mercados que se han vuelto tan competitivos y de la necesidad aún más prioritaria de que hayan nuevos emprendedores más arriesgados y de inversores que crean en sus ideas o en sus planes a mediano y largo plazo.

El plan de negocios se ha convertido con el pasar de los años en una herramienta fundamental para que los nuevos empresarios busquen capitales en la puerta de los grandes inversionistas. Un plan de negocios bien estructurado y con fundamentos adecuados tanto en lo técnico como en lo financiero hace que los inversionistas tengan una idea clara del potencial del negocio y de la rentabilidad que este pueda generar.

Es así como la presente tesis trata de mostrar un plan de negocios para la introducción de una franquicia alemana en el Ecuador, franquicia que trae consigo un valor agregado impresionante para el mercado local, debido a que cuenta con una gama de muebles para hogar y oficina con diseños exclusivos, alta variedad y una calidad insuperable, lo cual sumado a un precio competitivo dentro de su línea de productos hace de esta franquicia una inversión apetecible para cualquier inversionista.

La tesis se encuentra distribuida en cuatro capítulos, de los cuales el primero hace referencia a la problemática y objetivos del presente trabajo, el segundo muestra un desarrollo teórico de lo que es un plan de negocios y sus componentes, que a la postre son los elementos que se desarrollaran en el tercer capítulo, el cual desarrollara de manera sucinta todos los elementos del plan de negocios partiendo del análisis de la industria, para luego hacer el plan de operaciones, plan de recursos humanos, estudio de mercado, plan de marketing y finalmente presentar el análisis financiero y el plan de riesgos. El cuarto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones.

1.1 Título de la tesis

Plan de Negocios para la Franquicia KARE de Alemania en Ecuador

1.2 Antecedentes

KARE es una empresa nacida en Munich, Alemania, en el año de 1981, a cargo de Jürgen Reiter y Peter Schönhofen. Reiter y Schönhofen se concentraron desde su inicio en Munich, en una pequeña tienda de 40 metros cuadrados, en proporcionar productos exclusivos con carácter y mucha individualidad, con un mobiliario que sea una seducción a los sentidos y representen sobre todo una actitud de vida.

La energía de los creadores y la pasión del su CEO Early Sáb, que dieron la vuelta al mundo buscando las mejores tendencias para un nuevo estilo de muebles y

decoración, hicieron que esta empresa comience a crecer con una rapidez impresionante, no solo en el boca a boca, sino también en los medios digitales que fueron aprovechados por estos empresarios. Así abriéndose paso en las ferias internacionales, luchando contra los gigantes de la mueblería tradicional, la empresa se enrumbó hacia los mercados internacionales con la idea de una franquicia que cambiaría el estilo de ver los muebles en diferentes partes del mundo. La franquicia se la desarrolló como concepto a partir del año 2004.

En la actualidad KARE cuenta con franquiciados en más de 50 países de Europa, América, África, Asia. Cuenta con diversas líneas de productos que aglutinan más de 4000 ítems y participación en las ferias de muebles más importantes en todo el mundo, como son las ferias de Milán, París, Frankfurt, entre otras (KARE, 2013).

1.3 Justificación del tema

La falta de innovación en cuanto a la oferta de muebles y decoración en hogares y oficinas se percibe como una fuerte oportunidad dentro del mercado ecuatoriano, lo cual fue puesto de manifiesto en algunos sondeos realizados en Guayaquil y Samborondón previo a la propuesta del tema para la presente tesis.

La motivación para la elección de esta temática es la de poder determinar la factibilidad de esta nueva propuesta que no solo proporciona una oferta diferente a los compradores de muebles y decoración, sino que provee de un valor agregado que no ha estado presente hasta el día de hoy en este mercado, esto es la exclusividad de los muebles y accesorios de la marca KARE de Alemania.

1.4 Problemática

La problemática se la proyecta en dos sentidos, por un lado la limitada oferta en cuanto a muebles y accesorios de decoración en el mercado ecuatoriano, dominada por cuatro o cinco competidores fuertes en donde priman los precios altos y las tendencias más bien tradicionalistas. Por otro lado la problemática de la autora que debe encontrar las herramientas adecuadas para determinar la factibilidad de la introducción de una franquicia de este tipo al Ecuador.

1.5 Objetivos

1.5.1 Generales

Elaborar un plan de negocios para la introducción de la franquicia alemana KARE al sector de muebles y accesorios de decoración de hogares y oficinas del mercado ecuatoriano.

1.5.2 Específicos

- Efectuar un análisis de la industria que permita evidenciar tanto oportunidades como amenazas del entorno y permita así mismo identificar el nivel de competencia dentro de dicho sector
- Elaborar un estudio de mercado para hacer determinaciones en cuanto a la demanda existente y a la oferta de valor más atractiva para el cliente, así como la manera más efectiva para llegar al grupo objetivo.
- Determinar el tamaño del proyecto, los procesos clave, la ubicación, la planificación en cuanto a compras, inventarios, servicio, mano de obra, distribución y tecnología.
- Identificar la estructura organizacional requerida por la empresa y el manejo que se debe tener respecto del recurso humano necesario.
- Efectuar un análisis financiero del proyecto que evidencie en última instancia la viabilidad financiera del mismo, junto con la rentabilidad esperada.

2 MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL

El marco teórico conceptual del presente trabajo hace una descripción general de lo que se está haciendo en el desarrollo del mismo, por ello se hace una definición de lo que es el plan de negocios, detallando cuáles son sus componentes y las herramientas usadas para cada uno de dichos componentes.

Dicho de manera sencilla un plan de negocios es un documento que describe una oportunidad de negocios, realizando una evaluación de ella desde las perspectivas financiera, económica, de mercado, organizacional, comercial y de riesgo. Así mismo un plan de negocios hace un desarrollo de los procedimientos y estrategias necesarias para pasar de la oportunidad de negocios a un proyecto empresarial concreto (De la Vega, 2004).

Según De la Vega (2004) el plan de negocios cubre dos objetivos concretos, en primer lugar constituye una herramienta que permitirá medir el desempeño de la empresa y sus desviaciones sobre el escenario propuesto y por otro lado será a través de su resumen ejecutivo una carta de presentación ante posibles inversores o fuentes de financiamiento, sean estas fuentes públicas o privadas.

Cada negocio o proyecto necesita de un plan de negocios, porque al igual que un conductor que maneja por caminos desconocidos necesita un mapa, el emprendedor requiere una hoja de ruta, que le permita abordar las oportunidades y los obstáculos esperados e inesperados que le depara el futuro y así poder avanzar eficiente y eficazmente a través del entorno competitivo particular del entorno industrial al cual está apunto de incursionar.

Fuera de la estructura básica que debe tener todo documento profesional, es decir considerando una portada adecuada, las tablas de contenidos y un resumen ejecutivo de alto impacto, un plan de negocios debe tener una serie de elementos básicos y dispuestos secuencialmente, dichos elementos se detallan a continuación:

- Análisis de la industria
- Plan de operaciones
- Plan de recursos humanos
- Análisis de mercado
- Plan de marketing
- Evaluación financiera
- Plan de ejecución o implementación
- Análisis de riesgos (Balanko-Dickson, 2007)

A partir de aquí se hará una explicación sucinta de cada elemento, haciendo hincapié en su importancia para el resultado final y las herramientas involucradas en la elaboración de dicho elemento.

2.1 Componente: Análisis de la industria

El análisis de la industria sirve en primera instancia para identificar claramente el sector industrial en el cual se está compitiendo, debido a que muchas veces no es tan evidente, de hecho si un emprendedor no delimita su sector industrial podría estar teniendo consideraciones erróneas en sus concepciones de negocio y en consecuencia podría definir estrategias que lo lleven a resultados diferentes a los proyectados.

Existen tres aspectos, a parte de la identificación del sector, que deben ser considerados al momento de realizar un análisis de la industria:

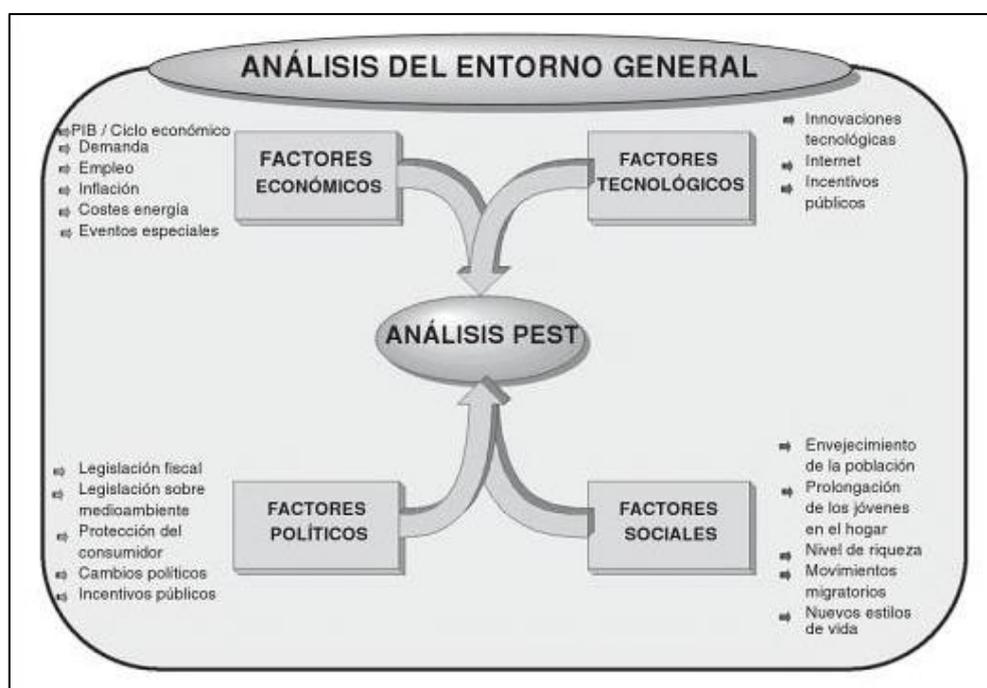
- Aspecto de necesidad: Debiéndose determinar qué información es la que se requiere de la industria analizada
- Aspecto metodológico: Considerando la secuencia en la cual se debe recabar la información
- Aspecto informativo: Solo existen dos fuentes de datos para realizar un análisis de la industria, las publicadas o las obtenidas mediante entrevistas a los participantes de la industria (Porter, 2002).

A continuación se presenta las categorías de datos que pueden ser relevantes en un análisis de sector industrial según Michael Porter:

- Líneas de productos
- Compradores y comportamiento de compra
- Productos complementarios
- Productos sustitutos
- Crecimiento
 - Índice
 - Tendencia o patrón
 - Factores que determinan el crecimiento
- Tecnología
 - Capacidad instalada
 - Estructura de costos
 - Valor agregado
- Distribución y Logística
 - Sistemas de transporte
 - Canales de distribución
- Comercialización y Mercadeo
 - Segmentación de mercado
 - Prácticas comerciales
 - Sistema de mercadeo y publicidad
- Proveedores
- Innovación
- Competidores
 - Estrategias
 - Fuerzas
 - Comparativos
- Entorno (Político, Económico, Social, Legal, Tecnológico, Ambiental)

Dos herramientas o metodologías fuertemente involucradas con el análisis de la industria son el análisis PEST y el análisis de las cinco fuerzas de Porter. La metodología PEST, cuyo acrónimo fue acuñado por Johnson y Scholes (Satre, 2009), es utilizada para realizar un análisis del entorno general en el cual se encuentra la empresa y consiste en hacer un examen del impacto de aquellos factores externos que se encuentran fuera del control de la empresa, pero que pueden tener una afectación en su desempeño a corto, mediano o largo plazo. La metodología PEST divide los factores de entorno en políticos, económicos, sociales y tecnológicos (Martínez & Milla, 2012).

Ilustración 1: Análisis PEST (factores involucrados)



Fuente: (Martínez & Milla, 2012)

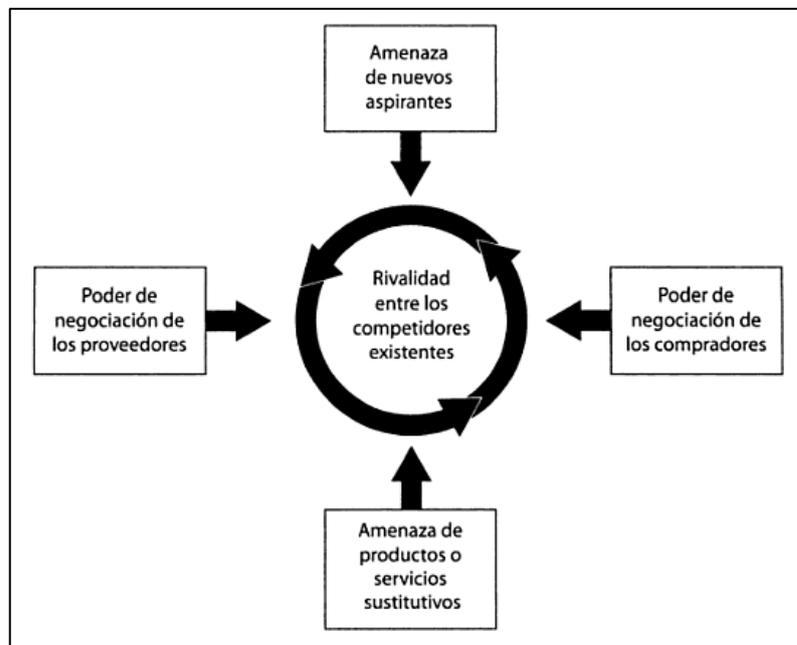
Los factores representan las variables de la vida política y legal que rigen en el país donde la empresa desarrollará sus actividades. Los factores económicos son aquellas variables que inciden en las operaciones de la empresa o en el poder adquisitivo de sus clientes potenciales. Los factores sociales representan las fuerzas que operan al interior de la sociedad, determinadas por las actitudes, intereses y opiniones de las personas y así afectando sus decisiones de compra. Los factores tecnológicos representan aquellos elementos tecnológicos que influyen positivamente en la empresa y representan en muchos de los casos fuentes de valor agregado o ventaja competitiva para algunos de los miembros del sector (Villacorta, 2010).

El modelo de las cinco fuerzas fue desarrollado por Michael Porter y desde entonces es una de las herramientas más comúnmente utilizadas para analizar el entorno competitivo, describiéndolo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas:

- La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación de los proveedores
- La amenaza de productos y servicios sustitutos
- La intensidad de la rivalidad de los competidores del sector

Cada una de las fuerzas afecta la capacidad de una empresa para competir en un sector determinado y juntas son un determinante de la rentabilidad potencial del sector ya que ellas actúan de manera independiente, pero también en conjunto sobre la rentabilidad del sector (Muñiz, 2010).

Ilustración 2: Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: (Muñiz, 2010)

La amenaza de entrada de nuevos competidores marca la posibilidad de nuevos entrantes en el sector, lo cual dependerá de las barreras de entrada existentes que representan ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes. El poder de negociación de los proveedores o de los compradores se refiere a la influencia que tienen cada grupo sobre el sector y sus involucrados. Cuando existen clientes o proveedores poderosos, eso influye sobre el desempeño del negocio y posiblemente sobre los productos o servicios de la empresa en el caso de los proveedores o sobre los resultados financieros en el caso de los clientes. Un producto sustituto es aquel que puede lograr que se prescinda del producto del sector, por ende su amenaza impacta directamente en la rentabilidad del sector. Finalmente la rivalidad entre los competidores existentes en el sector, que depende en gran medida de los factores anteriores representa que tan importante es la competencia que se puede presentar en un sector determinado

así como la base sobre la cual se asienta dicha rivalidad, por ejemplo la base de la rivalidad puede estar dada en términos del precio, costos, calidad, imagen, servicio, entre otros (Porter, Ser competitivo, 2009).

2.2 Componente: Estudio del mercado objetivo

La American Marketing Association define investigación de mercado como la función que enlaza consumidor, cliente y público con la empresa a través de la información. Una información que puede identificar y definir problemas y oportunidades, evaluar las acciones del marketing y la respuesta del mercado y para mejorar la comprensión del marketing como un proceso. (American Marketing Association, 2004).

El estudio de mercado es un proceso formal con una estructura de pasos que se siguen secuencialmente y van desde la definición del problema, hasta la presentación de los resultados. El proceso puede resumirse de la siguiente manera:

- Paso 1: Definición del problema y establecimiento de objetivos
- Paso 2: Determinar el diseño metodológico
- Paso 3: Levantamiento de los datos
- Paso 4: Procesamiento de los datos
- Paso 5: Análisis de los datos
- Paso 6: Presentación de los resultados (Kinneer & Taylor, 2000)

Dentro del proceso de investigación de mercados el primer paso es el más importante porque traduce la necesidad de la empresa en objetivos concretos, que serán una representación de las necesidades de información. El diseño metodológico es el segundo paso más importante ya que engloba todo el sentido técnico de la investigación, que será la hoja de ruta del estudio. En el diseño metodológico se definen las fuentes de información, el enfoque de investigación a utilizarse, las técnicas de levantamiento de la información, los sistemas de muestreo y se adelanta las técnicas de análisis de los datos.

Los pasos dos y tres configuran la parte técnica puesta en práctica debido a que en esos pasos se recolecta la información siguiendo el enfoque y utilizando las técnicas seleccionadas y luego se procesan los datos, lo cual implica hacer el ingreso de los mismos a un software estadístico. En el paso cinco se hace una transformación de los datos en información, utilizando una serie de herramientas estadísticas y no estadísticas para que la información resultante sea acorde a las necesidades planteadas desde un inicio.

El último paso consiste en presentar la información a los interesados en los resultados del mismo y es per sé una herramienta para la toma de decisiones.

Dos cosas vienen a ser muy importantes al momento de comenzar un estudio de mercado, el análisis del mercado y el análisis de la competencia. Sobre el análisis de mercado consiste en una determinación del tamaño del mercado y sus posibilidades de crecimiento, incluyendo:

- Determinación del mercado geográfico
- Determinación del mercado objetivo
- Definición de la situación del mercado y su posible evolución
- Definición del perfil de cliente y sus necesidades

Una vez identificado y analizado el mercado se procede a hacer un análisis de la competencia, tratando de destacar sus puntos fuertes y débiles haciendo la comparación con la idea de negocios que se está evaluando. Se debe tratar de ser lo más preciso al identificar a la competencia, para después poder establecer la estrategia más adecuada para competir en el sector industrial escogido (Muñiz, 2010).

Ilustración 3: Datos para comparar competidores

CARACTERÍSTICAS	Nosotros	Competidor 1	Competidor 2	Competidor 3
Precio				
Calidad				
Imagen				
Reconocimiento de marca				
Relación con los clientes				
Ubicación				
Servicio al cliente				
Servicio posventa				
Tiempo de entrega				
Formas de pago				
Costes				
Cuota de mercado				
Recursos financieros				
Red de ventas				
Línea de productos				
Patentes y marcas				
Equipo de gestión				
Personal				
Acceso a proveedores				
Tecnología				
Marketing				
Antigüedad				
Grupo económico				
Allanzas				
Sistema de distribución				

Fuente: (Muñiz, 2010)

2.3 Componente: Plan de marketing

Es imposible para una empresa sobrevivir en un mercado que no compra su oferta. Dichas compras son el resultado de tres elementos:

- Una estrategia: identifica el cliente parte de su segmento-mercado y analiza los recursos empresariales necesarios para satisfacer la demanda del segmento,

- Un segmento de mercado: Un grupo homogéneo de clientes que la empresa quiere atraer por considerarlos rentables; y
- Una mezcla de marketing: Constituye un conjunto de variables operativas que la empresa combina en pro de la satisfacción de los clientes del segmento. Esta mezcla de mercado incluye el producto o servicio que se ofrece, el precio al cual se ofrece el producto o servicio, la publicidad y promoción utilizada para llegar al segmento y los mecanismos de distribución que permitan hacer llegar el producto a las manos del cliente (Iviera & Mencía, 2012).

El plan de marketing es el resultado de la interacción de los tres elementos anteriores que en primer lugar traduce la estrategia corporativa en objetivos de marketing y permite definir la mezcla adecuada del marketing que haga satisfacer las necesidades del segmento, basado en una serie de estrategias ligadas a cada elemento de la mezcla de marketing.

La mezcla de marketing debe tener en primer lugar una descripción detallada del producto o servicio para ello se pueden utilizar las ocho dimensiones de Garvin, las cuales se anotan a continuación:

- **Características operativas principales del producto:** es decir aquellas características básicas del producto.
- **Características secundarias:** aquellas que completan el funcionamiento básico del producto.
- **Fiabilidad:** la probabilidad de que el producto cumpla su función durante un tiempo determinado.
- **Conformidad de las especificaciones** el grado en que el producto cumple con las normas establecidas.
- **Durabilidad:** se refiere a la vida útil del producto.
- **Capacidad de servicio:** competencia en el trabajo del personal y facilidad de reparación.
- **Estética:** La manera en que el producto es agradable a los sentidos.
- **"Proxies de calidad":** Se denominan así a las características que el cliente utiliza para deducir la calidad de un producto, cuando no cuenta con información para hacer una determinación directa (Garvin, 1988).

El segundo elemento de la mezcla de marketing es el precio, que representa un lo que se entrega a cambio de un producto o servicio en un intercambio comercial. Normalmente para los productos se utiliza la palabra precio, pero cuando el intercambio comercial gira en torno a un servicios, puede tomar múltiples nombres como colegiatura, interés, cuota, salario, ganancia. Comisión, renta, entre otros (Nagle, 1987).

El tercer elemento es la publicidad y la promoción, que encierra la tarea de llamar la atención del cliente sobre un producto o servicio determinado, e impulsando su compra y recompra. La publicidad puede utilizar medios tradicionales como la prensa escrita, radio, televisión, revistas, vallas, merchandising o puede hacer uso de los medio más modernos como el internet y las herramientas web 2.0. La publicidad sirve para alentar la compra y el conocimiento de un producto o servicio, pero también puede ser el medio para hacer llegar las promociones al cliente. La promoción no es otra cosa que un refuerzo del tema publicitario para

generar compras que incluso pueden llegar a ser innecesarias solo por el hecho de recibir algo adicional con el producto. Las relaciones públicas, el marketing directo, la venta personal y la promoción de ventas hacen parte de este elemento (Kotler & Armstrong, 2004).

El elemento final pero no menos importante es la plaza o también llamada distribución es la que se refiere a la manera como la empresa hace llegar sus productos al cliente, lo cual puede ser una llegada directa como en la venta personal o una llegada indirecta a través de locales comerciales o infraestructuras de servicio. Entre la empresa y el cliente puede haber más involucrado que usualmente tomen el nombre de distribuidores y subdistribuidores.

Ligado a los cuatro elementos del mix de marketing existen las decisiones de producto, precio, promoción y plaza y así mismo existen las llamadas estrategias en ambos caso definen la manera como el elemento será percibido por el cliente.

2.4 Componente: Plan de operaciones

El plan de operaciones debe proporcionar una visión global del flujo de las actividades diarias de la empresa enfocándose en las estrategias que sostienen a las mencionadas actividades. El plan de operaciones debe tener una especial concentración en aquellas actividades que se consideran cruciales en el éxito del negocios y en la generación de ventajas competitivas (Harvard Business Press, 2009). Entre las decisiones del plan de operaciones se deben considerar:

- La ubicación: que consiste en el lugar o lugares donde se va a asentar la empresa y sus sucursales. En el caso de las empresas de manufactura se define el lugar de la planta y en caso de empresas de servicio el lugar de la infraestructura de servicio.
- La distribución: lo cual hace referencia al espacio físico que se utiliza y como está distribuido.
- El Inventarios y plan de compras: consiste en la manera como se va a manejar el stock y como se elaboran los planes de compra en función de dicho inventario.
- Los procesos: referente a los procesos existentes determinando la importancia de ellos dentro del macroproceso. Los procesos pueden ser mostrados a través de descripciones de los mismos o de flujogramas.
- La capacidad: que hace referencia a la capacidad de producción de la empresa en el caso de manufactura y de atención en el caso de servicios. La capacidad puede estar ligada tanto al equipamiento de la empresa, como a la mano de obra existente.

- El servicio al cliente: es un punto muy importante debido a que por si solo puede representar un factor altamente diferenciador y percibido como una fuente de valor agregado por los clientes.
- La tecnología: se refiere a la capacidad tecnológica de la empresa y como esta representa una fuente de ventaja competitiva para la empresa y sus operaciones.
- La investigación y desarrollo: consistente en los esfuerzos de la empresa por investigar y o desarrollar nuevos productos y servicios con ayuda externa de sus mismos clientes y la interna de su personal. La excelencia en la investigación y un rápido desarrollo de productos puede darle a la empresa una ventaja en términos de innovación (Krajewski & Ritzman, 2000).

2.5 Componente: Plan de recursos humanos

El plan de recursos humanos analizará lo que respecta a la política de recursos humanos de la empresa, la estructura funcional, la necesidad de personal y el perfil del mismo y finalmente como serán las políticas de compensación.

La política de recursos humanos define en primera instancia como se enlaza esta con la estrategia corporativa y hace un desglose de las principales políticas respecto de la selección, contratación y capacitación/

La organización funcional trata de estructurar de la forma más adecuada los recursos humanos en términos de las necesidades de la empresa y del negocio en sí.

La política salarial establece los salarios para cada categoría de trabajadores, para lo cual se debe tener en consideración el mercado laboral, el grado de cualificación y la experiencia de cada trabajador (Naveros & Cabrerizos, 2009).

2.5.1 Componente: Valoración financiera del proyecto

El plan financiero es el más importante pues hace el aterrizaje del negocio en la realidad. El estudio de mercado es un input para este plan, pero a pesar de lo que diga el estudio de mercado, si el plan financiero no muestra resultados alentadores en términos de rentabilidad, el negocio no tendrá futuro.

El plan financiero es el que determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto y su aceleración, permitiendo la evaluación de la rentabilidad del proyecto de negocio y visualizar el tiempo de recuperación de la inversión realizada (Baca, 2001)

Algunos elementos que debe tener un plan financiero se detallan a continuación:

- Inversión requerida: aquí se cuantifica el requerimiento de capital y la manera como se va a financiar. Previo a la puesta en marcha del negocio la inversión requerida puede ser agrupada en capital de trabajo, activos fijos y gastos preoperativos.
- Estimación de flujos de caja: En los cuales debe considerarse la vida útil del proyecto, pero en caso de ser una empresa debe por lo menos hacerse una estimación a un horizonte de cinco años; los ingresos y egresos, las depreciaciones de los activos y las inversiones adicionales en el proyecto.
- Los estados financieros: El balance general muestra el estado de una institución en un período determinado, se caracteriza por ser estático y no es útil para visualizar el futuro. El balance general muestra la distribución de los activos, la estructura del negocio, es decir si se basa en activos fijos o en activos corrientes. El estado de pérdidas y ganancias permite ver la situación de una empresa en términos de los ingresos y egresos durante un período de tiempo. El estado de pérdidas y ganancias se alimenta de ingresos de todo tiempo y egresos como son el costo de ventas, los gastos administrativos, gastos por depreciaciones y amortizaciones, gastos financieros e impuestos.
- Dos flujos de caja: el primer flujo de caja que se considera es el del proyecto y el flujo de caja del inversionista. En el segundo caso se considera la financiación, es decir los intereses y la amortización de la deuda. Su análisis es diferente, ya que aquí la tasa mínima de rentabilidad ya no es la sólo la tasa de oportunidad del capital propio, ahora debe considerarse el costo del capital financiado, entonces debe calcularse una tasa que incluya el costo del capital propio y del financiado, este es el costo de capital ponderado.
- Indicadores de evaluación financiera: Los más importantes son la tasa interna de retorno (TIR) y el valor presente neto (VPN), los cuales indicarán en última instancia si el proyecto será viable y retornable en el tiempo. A ello se le suma el tiempo de recuperación de la inversión/
- Escenarios financieros: tratan de proponer tres visiones para el proyecto, la más probable, la optimista y la pesimista, de tal forma que los accionista o inversionistas puedan evidenciar las posibilidades del negocio si se cumplen o no con las metas propuestas (González, 2004).

2.5.2 Componente: Plan de ejecución

El plan de ejecución es necesario para plasmar en el papel el camino de la empresa en el tiempo, dejando asentado los pasos más importantes durante la ejecución del negocio o lo que se llama su puesta en marcha.

El plan de ejecución o implementación debe plantear los hitos más importantes en el camino de la empresa hacia el futuro. Eventualmente es recomendable describir todos los logros o metas en períodos de tiempo corto y por lo menos hasta el primer año de operación.

Si se esperan acontecimientos muy importantes como una fusión, aumentos de capacidad, internacionalización, apertura de más sucursales o incluso la venta del proyecto, debería ser expresado en el plan de ejecución (Balanko-Dickson, 2007).

2.5.3 Componente: Plan de riesgo

Partiendo del hecho de que todo negocio implica riesgos, el plan de negocio debe valorarlos, verificando los supuestos y delineando las estrategias adecuadas para aminorar los riesgos existentes en el negocio.

Una forma adecuada de efectuar el plan de riesgos es a través de una matriz que muestre los riesgos probables en función de los supuestos del negocio, junto con la probabilidad de aparición de dicho riesgo, posterior a ellos anotar las consecuencias ligadas a cada riesgo junto con su impacto, obteniendo un valor que determinará la necesidad de estrategias para aminorar los riesgos o simplemente dará una señal para poner atención en las fuentes de riesgo potencial.

Ilustración 4: Matriz para evaluación del riesgo.

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor total Pr x I	Estrategia
1					
2					

Fuente: Instituto de Empresa, Perú

La probabilidad del riesgo se la puede medir en una escala del uno al cinco, desde la improbabilidad hasta algo seguro. El impacto se puede medir en la misma escala, pero su significado sería de ninguno si se valora con uno y de mayor si la valoración es de cinco.

En el caso de la valoración final, si esta es mayor que 14 se deben adoptar estrategias que permitan mitigar el riesgo y si es mayor que 12 se debería hacer una supervisión minuciosa de la situación.

3 PLAN DE NEGOCIOS

3.1 Análisis de la industria

3.1.1 Industria donde se ubica la empresa

El sector en el cual compete la empresa es el de muebles y accesorios de decoración para hogares y oficinas

3.1.2 Posición de la industria

La industria del mueble y accesorios de decoración para hogares y oficinas constituye un sector difícil de delimitar, en todo sentido debido a que representa a un sinnúmero de participantes, que encuentra divisiones en diversos sentidos. En primer lugar se la puede dividir desde el punto de vista de su cliente final, pueden ser hogares u oficinas; desde el punto de vista del nivel al que se dirige el producto, pueden ser negocios de nivel alto, medio o bajo, desde el punto de vista del tipo de productos, pueden encontrarse, mueblerías, vendedores de artículos de decoración, incluyendo cuadros, iluminación, alfombras, entre otros. Desde el punto de vista del nivel de especialización pueden encontrarse lugares especializados en artículos específicos (muebles, iluminación, decoración, cuadros, etc.), cadenas de supermercados, grandes locales de venta de artículos varios (ejm. Casa Tosi). Finalmente se puede encontrar una división respecto del tipo de operación tras el negocio, así puede haber fabricantes, distribuidores e importadores, el primer y tercer caso podrían encontrarse con cierto tipo de integración vertical hacia adelante, lo cual implica que tienen venta hacia el consumidor final en una infraestructura de servicio.

A continuación se quieren presentar cifras referentes solo a lo que respecta a muebles, enfocados en las importaciones de muebles en el Ecuador, los cuales pueden encontrarse en la partida arancelaria 9403, que representa muebles y sus partes (Banco Central del Ecuador, 2013).

Ilustración 5: Partidas arancelarias relacionadas con muebles

Nandina	Descripción	Tipo Partida
9403000000	Los demás muebles y sus partes.	Capítulo
9403100000	Muebles de metal de los tipos utilizados en oficinas	Subpartida
9403200000	Los demás muebles de metal	Subpartida
9403300000	Muebles de madera de los tipos utilizados en oficinas	Subpartida
9403400000	Muebles de madera de los tipos utilizados en cocinas	Subpartida
9403500000	Muebles de madera de los tipos utilizados en dormitorios	Subpartida
9403600000	Los demás muebles de madera	Subpartida
9403700000	Muebles de plástico	Subpartida
9403810000	De bambú o roten (ratán)	Subpartida
9403890000	Los demás	Subpartida
9403900000	Partes	Subpartida

Fuente: Banco Central del Ecuador

Se evidencia que las subpartidas con mayor movimiento son la 9403020 y 940360, correspondientes a muebles de metal y de madera, respectivamente. En todos los casos las balanzas comerciales mantienen un saldo negativo. Las subpartidas que entre el 2008 y 2012 han experimentado el mayor crecimiento tanto en cantidad como en dinero son la 940389 (muebles de otras materias) y la 940310 (muebles de metal para oficina). (International Trade Centre, 2013)

Tabla 1: Indicadores comerciales de la partida 9403, por producto, año 2012

Código	Descripción del producto	Indicadores comerciales			
		Importado valor 2012 (miles de USD)	Balance comercial 2012 (miles de USD)	Tasa de crecimiento anual en valor entre 2008-2012 (% p.a.)	Tasa de crecimiento anual en cantidad entre 2008-2012 (% p.a.)
'940320	los demas muebles de metal	18571	-18385	18	10
'940360	los demas muebles de madera	10572	-6799	8	-4
'940370	muebles de plastico	7342	-7016	12	6
'940350	muebles de madera del tipo de los utilizados en los dormitorios	5320	-4270	7	5
'940390	partes y piezas de madera, para muebles	2677	-2339	2	6
'940330	muebles de madera para oficina	2199	-1649	4	0
'940310	muebles de metal del tipo de los utilizados en las oficinas.	2061	-1915	22	13
'940389	Los demás muebles y sus partes : Muebles de otras materias, incluidos el roten (ratán), mi	1440	-1381	32	30
'940381	Los demás muebles y sus partes : Muebles de otras materias, incluidos el roten (ratán), mi	785	-785	17	11
'940340	muebles de cocina, de madera	329	-157	-14	-13

Fuente: International Trade Centre

El cuadro siguiente muestra los 20 primeros socios comerciales del Ecuador para la partida 9403, de los cuales los cinco primeros en términos del valor importado en el 2012 son China, Estados Unidos, Colombia, Brasil y Perú. El saldo comercial con 18 de los 20 socios es negativo, solo es positivo con México y con Panamá. Sobre el crecimiento de la relación comercial para la partida 9403, se observa un mayor crecimiento entre el 2008 y 2012 con España (45%), México (36%), Perú (33%), Argentina (32%), Alemania (26%), India (25%) y Filipinas (24%). En cuanto al arancel aplicado por Ecuador es del 0% para la Región Andina, 13.6% para los países del Mercosur y 23.8% para el resto de países.

Tabla 2: Indicadores comerciales de la partida 9403, por socio comercial, año 2012

Exportadores	Indicadores comerciales				Arancelario (estimado) aplicado por Ecuador
	Valor importada en 2012 (miles de USD)	Saldo comercial en 2012 (miles de USD)	Valor unitario (USD/unidad)	Tasa de crecimiento de los valores importadas entre 2008-2012 (% p.a.)	
China	14912	-14912	2150	15	23,8
Estados Unidos de América	12457	-11191	5989	19	23,8
Colombia	5468	-5016	4642	11	0
Brasil	3820	-3820	1889	0	13,6
Perú	3469	-2468	6412	33	0
España	2044	-2036	10702	45	23,8
Chile	1526	-1365	9782	-5	0
Malasia	1233	-1233	2122	8	23,8
Panamá	1201	318	3203	-15	23,8
Argentina	974	-974	13528	32	13,6
Hong Kong (China)	716	-716	3021	-25	23,8
Italia	540	-538	8438	12	23,8
Alemania	520	-509	10000	26	23,8
Bélgica	316	-316	8541	-25	23,8
Viet Nam	271	-271	7324	11	23,8
Taipei Chino	242	-242	3723	1	23,8
India	216	-216	6968	25	23,8
México	205	1	8542	36	23,2
Filipinas	189	-189	27000	24	23,8
Turquía	175	-175	6250	19	23,8

Fuente: International Trade Centre

Aunque no es la única partida que maneja la empresa, ya que de hecho las importaciones contienen más de 10 partidas incluyendo alfombras, lámparas, adornos, entre otros objetos, se puede evidenciar en las tablas mostradas que existe un crecimiento en las importaciones de muebles, a pesar incluso del castigo arancelario visible para algunos socios comerciales, lo cual es un reflejo de que existe crecimiento en el sector. Posiblemente el crecimiento en las importaciones vaya en desmedro de la industria manufacturera local, en todo caso al crecer las importaciones se puede concluir que existe un crecimiento del sector mobiliario.

KARE Ecuador no cuenta con una competencia directa, debido a que su oferta no existe en el país, pero si es posible identificar competencia que se puede considerar como indirecta y de hecho son fuertes competidores, a pesar de no ser el mismo estilo de muebles, Tempo, Sukasa, Home Identity y Colineal. De ellos los dos competidores más importantes son Tempo y Sukasa. El líder del mercado definitivamente es Sukasa y es esta empresa la que maneja un concepto similar en líneas de productos a lo que haría KARE Ecuador.

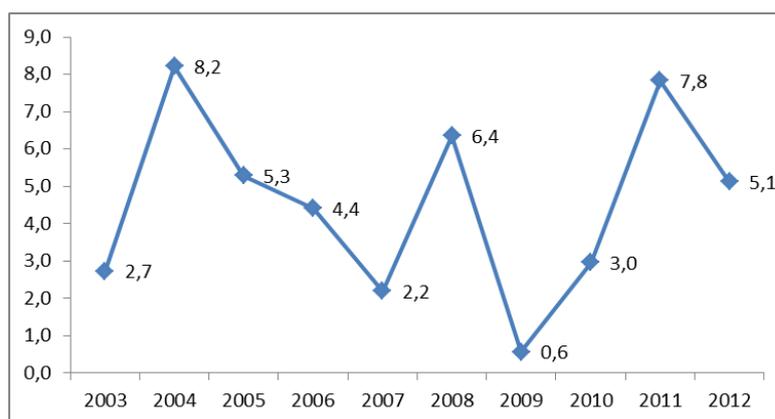
No es posible hablar de lealtad del consumidor, debido a que el consumidor busca cada vez más exclusividad y generar ambientes agradables pero únicos, por ello el consumidor vuelve al lugar donde hizo su última compra, pero así mismo visita varios lugares antes de tomar su decisión final. KARE Ecuador en función de su oferta de valor podrá generar lealtad, visto su propuesta de exclusividad y diseños únicos que serán imposibles de encontrar en la competencia.

3.1.3 Análisis PEST

En el ámbito político Ecuador tiene como presidente al Economista Rafael Correa Delgado, que está actualmente pasando por su tercer período presidencial, el cual concluirá en el 2017, y se puede decir será su período con mayor estabilidad en vista de que tienen mayoría en la Asamblea Nacional. Aunque el gobierno tiene muchos detractores, su trabajo en el ámbito social ha sido muy bueno, pero en algunos casos incluyendo lo social el exceso de gasto también ha sido objeto de críticas. La política fiscal ha sido aplaudida por el mejoramiento en los servicios del ente recaudador, pero también se han recibido críticas por la cantidad de impuestos que se han generado y la manera en que se recaudan. A nivel de la política exterior no ha habido grandes avances, Ecuador sigue en la Región Andina, lo cual no representa mucho para la economía, así mismo la alianza bolivariana de países ALBA, más bien es una figura política que más sirve como crítica a las grandes potencias, que como mecanismo de comercio internacional. El otrora principal socio comercial de Ecuador, Estados Unidos está totalmente alejado, toda vez que nunca se firmó un tratado de libre comercio y que en el mes de junio del 2013 se renunciara unilateralmente al tratado de preferencias arancelarias ATPDEA (Diario El Universo, 2013). Lo único que queda son los acercamientos hacia un acuerdo comercial con la Unión Europea, lo cual sería importante para la franquicia planteada en el presente trabajo, debido a que los aranceles podrían disminuir considerablemente dándole una ventaja a las diferentes líneas de producto de KARE Ecuador.

En lo económico, Ecuador según los medio internacionales es junto con Perú de las economías más dinámicas de la región. Un promedio de crecimiento que fluctúa entre el 5% y el 5.5% es causa de la inversión gubernamental en bienes de capital y en la obra pública, lo cual ha dinamizado directa e indirectamente a otros sectores de la economía (Diario El Telégrafo, 2013).

Gráfico estadístico 1: Crecimiento del PIB (2003 – 2012)



Fuente: Banco Mundial

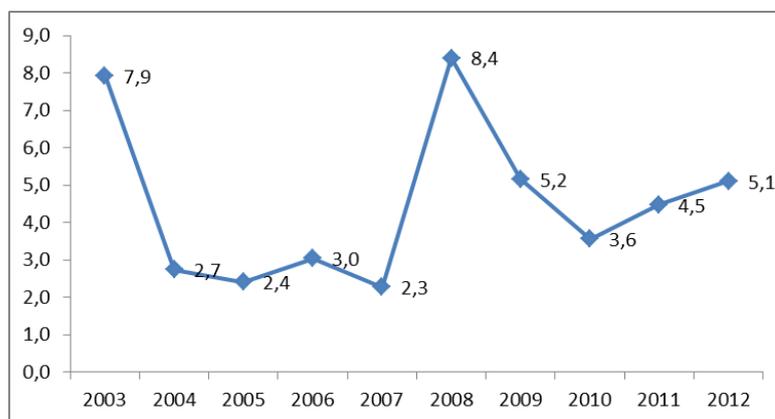
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Del año 2003 al 2012 el crecimiento promedio del PIB fue de 4.6% (Banco Mundial, 2013), lamentablemente un cambio en las cuentas nacionales del año

2007 hace que el crecimiento en algunos años se vea alterado (Carrera & Mejía, 2013).

La tasa de inflación ha experimentado aumentos sucesivos desde el año 2010 y el 2012 cerró en un 5.1% (Banco Mundial, 2013), lo cual se considera alto para una economía dolarizada como la de Ecuador.

Gráfico estadístico 2: Tasa de inflación anual (2003 – 2012)

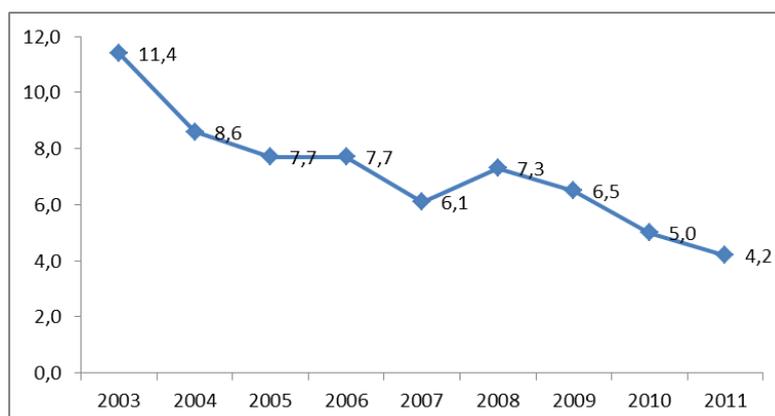


Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

La tasa de desempleo es uno de los indicadores de mejor comportamiento, descendiendo desde 7.3% en el 2008 a un 4.2% en el 2011 (Banco Mundial, 2013).

Gráfico estadístico 3: Tasa de desempleo (2003 – 2011)

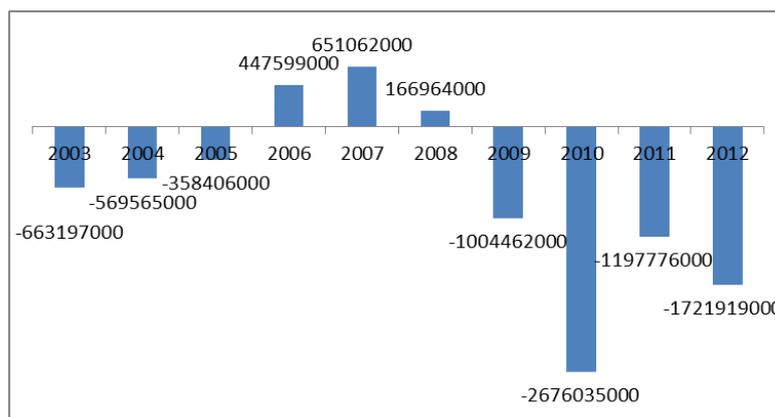


Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Por su parte la balanza comercial sigue con un gran déficit que se viene arrastrando desde el año 2009. El año 2010 mostró su valor más importante con un déficit de más de 2500 millones de dólares, el año 2012 lo cerró con un déficit de 1722 millones de dólares. (Banco Mundial, 2013).

Gráfico estadístico 4: Balanza comercial (2003 – 2012)



Fuente: Banco Mundial

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

En parte sociocultural es menester indicar que Ecuador es un país con consumidores “noveleros” que disfrutaban de la innovación y la exclusividad. La decisión de compra en el caso de muebles y decoración es usualmente un monopolio de la mujer, sea o no ella la que tenga el poder de compra. La actuación de los profesionales de la decoración se la ve en los niveles socioeconómicos más altos, pero en general la compra de muebles y decoración para el hogar es una cuestión de improvisación.

Si bien el precio es importante para el consumidor ecuatoriano, de a poco se muestran tendencias que hacen pensar en una visión de largo plazo por parte de los nuevos hogares en niveles socioeconómicos de medio típico en adelante. Como ya se lo mencionó anteriormente no hay razones para pensar en lealtad por parte del consumidor, si se evidencia una recordación de ciertas marcas o lugares de venta de mobiliario.

Finalmente en lo tecnológico, algunas empresas, sobre todo productoras locales han podido aprovechar economías a escala para ciertos ítems, lo cual representa una ventaja en costos, pero KARE Ecuador no entra en esa competencia, debido a que su propuesta de valor es la exclusividad de sus productos y la tecnología de KARE está en el diseño y la calidad de sus productos.

3.1.4 Las cinco fuerzas de Porter

La amenaza de nuevos competidores en el sector que compite KARE Ecuador es media a baja, debido a que las barreras de entrada son importantes a causa de las inversiones que requieren el montaje de una infraestructura de servicio, lo cual se suma al hecho de que ya existen competidores importantes en el mercado, con buenos niveles de servicios y productos de una calidad adecuada.

Ilustración 6: Cinco fuerzas de Porter: Amenaza de nuevos competidores

AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	Alta	Media	Baja
1. La economía de escala son elevadas. La amenaza de los nuevos competidores es			x
2. La curva de la experiencia ayuda a reducir los costos. La amenaza de los nuevos competidores es			x
3. La diferenciación del producto es alto. La amenaza de nuevos competidores es			x
4. Existen marcas claramente identificadas. La amenaza de nuevo competidores es			x
5. Se requiere grandes inversiones de capital. La amenaza de nuevos competidores es			x
6. Se incurre en costos significativos para cambiar. La amenaza de nuevos competidores es		x	
7. El acceso a los canales de distribución son medio altos. La amenaza de los nuevos competidores es		x	
8. La propiedad industrial es alta. La amenaza de los nuevos competidores es		x	
9. El control de acceso a los inputs es medio. La amenaza de los competidores es		x	
La amenaza global de los nuevos competidores es	Medio a Bajo		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

El poder de negociación de los compradores es de medio a bajo, debido a está de alguna manera concentrado, es capaz de comprar volúmenes importantes y sobretodo se evidencia cada vez más información de su parte en cuanto a precios y calidades; por otra parte la presencia de productos sustitutos existen, pero no como el ofrecido por KARE, así mismo el consumidor tiene muy bajas posibilidades de integrarse hacia atrás.

Ilustración 7: Cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los compradores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	Alto	Medio	Bajo
1. La concentración del grado de los compradores es alto. El poder de negociación de los compradores	x		
2. Los clientes compran en grandes volúmenes e infrecuentemente. El poder de negociación de los compradores es	x		
3. Los costos de cambiar de proveedores son altos. El poder de negociación de los compradores es			x
4. Los compradores están informados. El poder de negociación de los compradores es	x		
5. La capacidad de los compradores para integrarse hacia atrás es bajo. El poder de negociación de los compradores es			x
6. No hay disponibilidad de productos sustitutos. El poder de negociación de los compradores es			x
7. La diferenciación de productos de proveedores es alto. El poder de negociación de los compradores es			x
8. El precio de los insumos en relación con el costo total de producto es medio. El poder de negociación de los compradores es		x	
9. La rentabilidad de los compradores es alta. El poder de negociación de los compradores es		x	
La amenaza global de los compradores es	Medio a Bajo		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

La amenaza de productos sustitutos es baja. Considerando la oferta de KARE en precio, calidad y exclusividad, los sustitutos más cercanos no tienen la misma rentabilidad y el costo por cambio de proveedores para los clientes puede ser perjudicial en términos de; costo a largo plazo.

Ilustración 8: Cinco fuerzas de Porter: Amenaza de sustitutos

AMENAZA DE SUSTITUTOS	Alto	Medio	Bajo
1. La rentabilidad de la producción de la industria de sustituto es bajo. La amenaza de sustitutos es			x
2. La tasa de mejora en la relaciones precio rendimiento del producto sustituto es baja. La amenaza de los sustitutos es			x
3. El costo de cambiar de compradores es alta. La amenaza de los sustitutos es			x
La amenaza global de los sustitutos es	Medio a Bajo		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

El poder de negociación de los proveedores es media, debido que aunque por un está de alguna manera concentrado, es capaz de comprar volúmenes importantes y lado no se encuentran concentrados, y el cliente es muy importante para ellos, teniendo pocas posibilidades de integración; por otro lado el cambio de proveedor puede ser contraproducente, la importancia de los insumos es relevante para el cliente y si existe diferenciación entre los proveedores.

Ilustración 9: Cinco fuerzas de Porter: Poder de negociación de los proveedores

PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Alto	Medio	Bajo
1. La concentración de los proveedores es baja. El poder de negociación de los proveedores es			x
2. La disponibilidad de los productos sustitutos es medio. El poder de negociación de los proveedores es		x	
3. La importancia del cliente al proveedor es alta. El poder de negociación de los proveedores es			x
4. La diferenciación del producto y del servicio del proveedor es alto. EL poder de negociación de los proveedores es	x		
5. Los costos de cambio son elevados. El poder de negociación de los proveedores es	x		
6. La amenaza de integración hacia adelante por el proveedor es baja . El poder de negociación de los proveedores es			x
7. La importancia de la calidad de los insumos para el comprador es alto. El poder de negociación de los proveedores es	x		
8. Los costos de los inputs en relación total de los costos es medio. El poder de negociación de los proveedores es		x	
La amenaza global de los proveedores es	Medio		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

La rivalidad interna es alta, debido a la baja tasa de crecimiento de la industria, la alta concentración de los competidores, los costos fijos y barreras de salida elevadas. Un poco menos fuerte es la consideración de los costos de almacenamiento, la diferenciación en los productos y y los costos de cambiar de empresa.

Ilustración 10: Cinco fuerzas de Porter: Rivalidad entre los competidores

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	Alta	Medio	Bajo
1. Alta concentración de los competidores. La rivalidad de los competidores es	x		
2. La tasa de crecimiento de la industria es bajo. La rivalidad de los competidores es	x		
3. Los costos fijos son elevados. La rivalidad de los competidores es	x		
4. Los costos de almacenamiento son de tamaño mediano. La rivalidad de los competidores es		x	
5. La diferenciación del producto es media. La rivalidad de los competidores es		x	
6. Los costos de cambiar son altos. La rivalidad de los competidores es			x
7. Las barreras de salida son altas. La rivalidad de los competidores es	x		
8. Las apuestas estratégicas son altas. La rivalidad de los competidores es	x		
La rivalidad global de los competidores es	Alta		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

KARE Ecuador entrará en un mercado de alta competencia, pero con una propuesta de valor diferente, que hará que sea menos probable tener nueva competencia directa, sin problemas con los proveedores, debido a que todo viene de Alemania, quedando en Ecuador proveedores que no tienen incidencia en el desempeño de la empresa. Los clientes se mantendrán en un nivel bajo debido a la inexistencia de una competencia directa para el producto de KARE. El poder de los sustitutos descenderá debido a que simplemente no existen. Aunque se va a mantener la alta rivalidad, la propuesta deberá asegurar valor agregado y una propuesta deferente a todo nivel que genere lealtad en el cliente KARE.

Ilustración 11: Cinco fuerzas de Porter: Resumen

	Alto	Medio	Bajo
Nuevos competidores		x	x
Poder de negociación de clientes		x	x
Sustitutos		x	x
Poder de negociación de proveedores		x	
Rivalidad de los competidores	x		
Barreras de Salida	x		

Fuente: Ing. Noemí Narváez

3.2 Estudio de Mercado objetivo

Para el presente trabajo se ha utilizado el método inductivo, efectuando un estudio cuantitativo, descriptivo, de campo, dirigido a hogares de la ciudad de Guayaquil, en el cual se indaga sobre el uso de muebles y accesorios de diseñador.

3.2.1 Objetivos

- Determinar las preferencias actuales y futuras de los consumidores, respecto de artículos relacionados con muebles y accesorios para el hogar
- Determinar el nivel de aceptación y la intención de compra de los muebles de diseñador vendidos por Kare

3.2.2 Metodología

3.2.2.1 Población

Se considera como población a los hogares de nivel socioeconómico medio, medio - alto y alto la ciudad de ciudad.

La población en cuanto a hogares, sin considerar el nivel socio-económico es de 670990 viviendas, según datos del último censo de población y vivienda (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2011).

Ahora tomando en cuenta el nivel socio-económico y considerando que en Ecuador el 1.9% de los hogares son de nivel alto, 11.2% de nivel medio-alto y 22.8 de nivel medio típico (instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2012), se tendría una población de 240885 hogares.

3.2.2.2 Método de muestreo

El método de muestreo utilizado fue un muestreo aleatorio simple, para lo cual se emplea la fórmula de tamaño de muestra mostrada a continuación¹:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

Se trabajó con un nivel de confianza del 95% y un error máximo permisible del 5%, con lo cual se tendrían los siguientes valores de entrada para la fórmula:

¹ Se utiliza la fórmula para población finita, debido a que la población tiene más de 100000 elementos.

- P = 0,5
- Q = 0,5
- Z = 1,96
- e = 0,05

Finalmente, el cálculo de tamaño de muestra sería, como se muestra a continuación:

$$n = \frac{Z^2 PQ}{e^2}$$

$$n = \frac{(1,96)^2 \times 0,5 \times 0,5}{(0,05)^2}$$

$$n \approx 385$$

El tamaño de muestra calculado fue de 385 hogares. La unidad elemental de estudio es el jefe de hogar o su conyugue.

3.2.2.3 MÉTODO E INSTRUMENTO DE MEDICIÓN

El método de medición aplicado fue la entrevista personal, utilizando como instrumento un cuestionario estructurado, el cual se muestra en el Anexo 1.

3.2.3 RESULTADOS

A continuación se presentan los principales resultados obtenidos, resumidos por pregunta de la encuesta. Todas las tablas y gráficos estadísticos que se presentan fueron realizados con el software Microsoft® Excel® versión 2010.

3.2.3.1 COMPOSICIÓN DE LA MUESTRA

En el estudio se consideraron dos variables de identificación, las cual fueron sexo del respondente y el nivel socio-económico del hogar

La muestra estuvo compuesta por un 31.2% de hombres y un 78.8% de mujeres

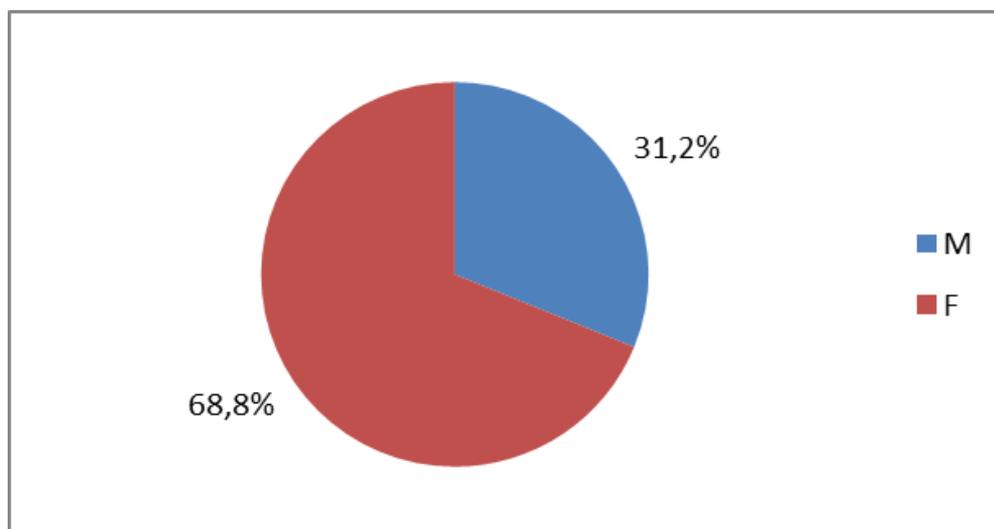
Tabla 3: Frecuencia – Sexo del respondente

Categoría	#	%
M	120	31,2%
F	265	68,8%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico estadístico 5: Frecuencia – Sexo del respondente



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Respecto del nivel socio-económico², la muestra estuvo conformada por un 9.2% de hogares de nivel alto, 27.9% hogares de nivel medio-alto y un 62.8% de hogares de nivel medio típico.

Tabla 4: Frecuencia – Nivel socio-económico del hogar

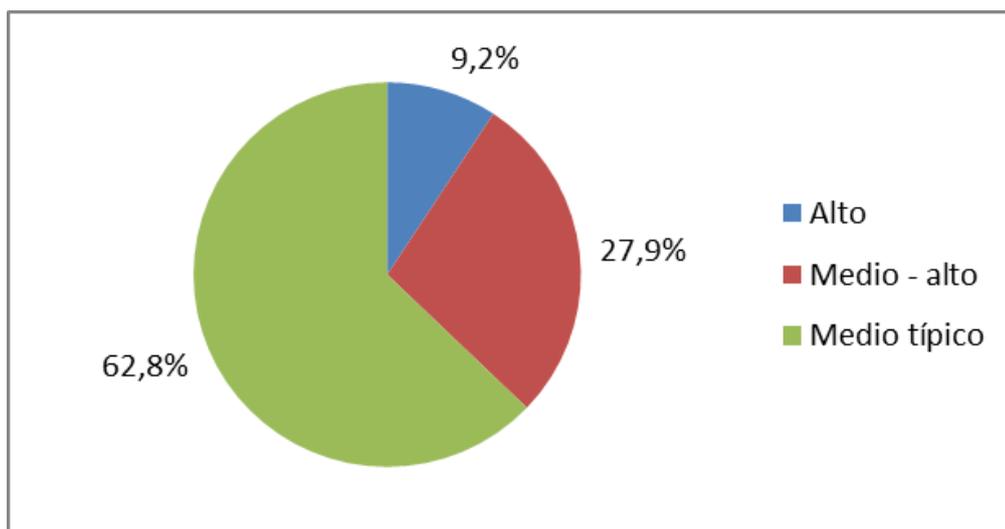
Categoría	#	%
Alto	36	9,2%
Medio - alto	109	27,9%
Medio típico	245	62,8%
Total	390	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

² El nivel socioeconómico fue aproximado con la dirección y una comprobación visual de parte del encuestador

Gráfico Estadístico 6: Frecuencia – Nivel socio-económico del hogar



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

3.2.3.2 Análisis por pregunta

Pregunta 1: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?

En el 54.3% de los hogares encuestados se han comprado muebles y mobiliario en los últimos 12 meses, mientras en el otro 45,7% no se lo ha hecho.

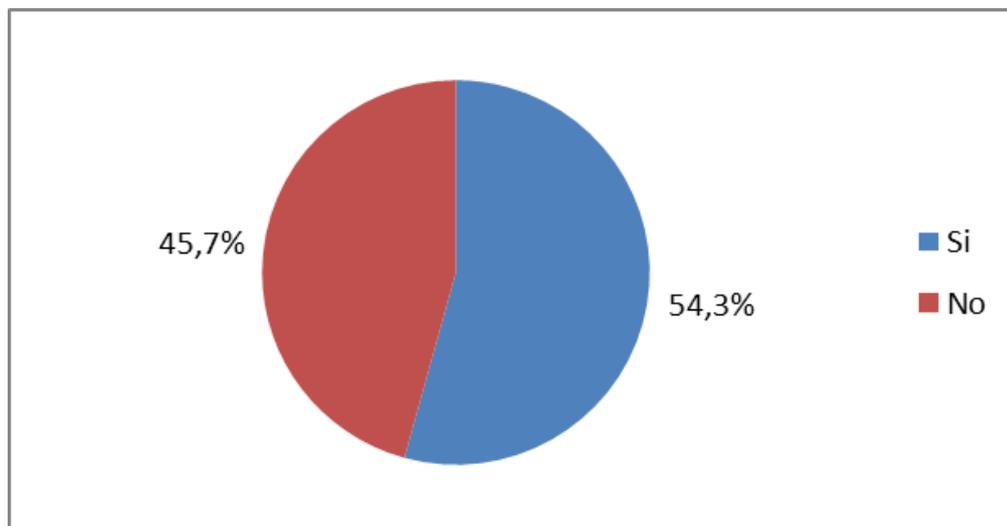
Tabla 5: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?

Categoría	#	%
Si	209	54,3%
No	176	45,7%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 7: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 2: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?

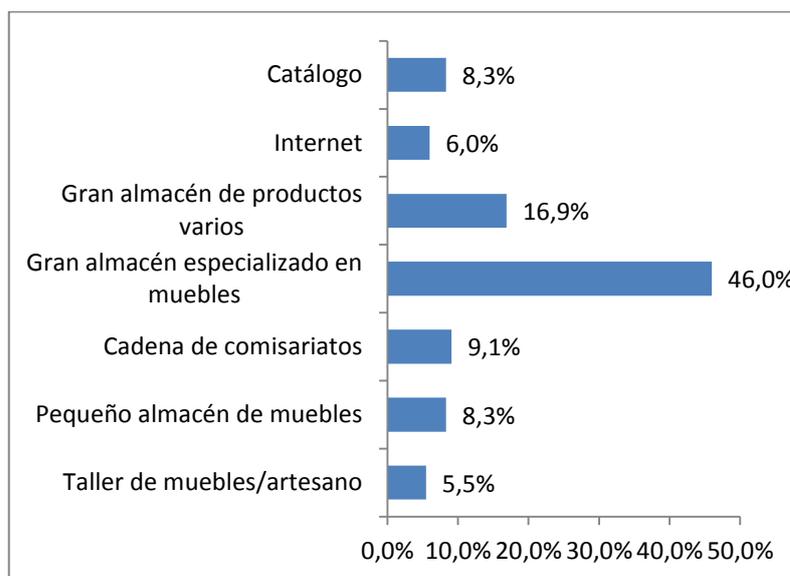
Las preferencias sobre el lugar de compra de muebles gira en torno a los grandes almacenes, ya sea especializados en muebles (46%) o de productos varios (16.9%). Las cadenas de comisariatos ocupan el tercer lugar con un 9.1%, seguidos por las compras por catálogos con un 8.3% y por internet con un 6%, dejando al final la compra en talleres artesanales con un 5.5%.

Tabla 6: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?

Categoría	#	%
Taller de muebles/artesano	21	5,5%
Pequeño almacén de muebles	32	8,3%
Cadena de comisariatos	35	9,1%
Gran almacén especializado en muebles	177	46,0%
Gran almacén de productos varios	65	16,9%
Internet	23	6,0%
Catálogo	32	8,3%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 8: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 3: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?

En el 96.6% de los hogares encuestados se manifestó la intención de comprar muebles y mobiliario en los siguientes 12 meses.

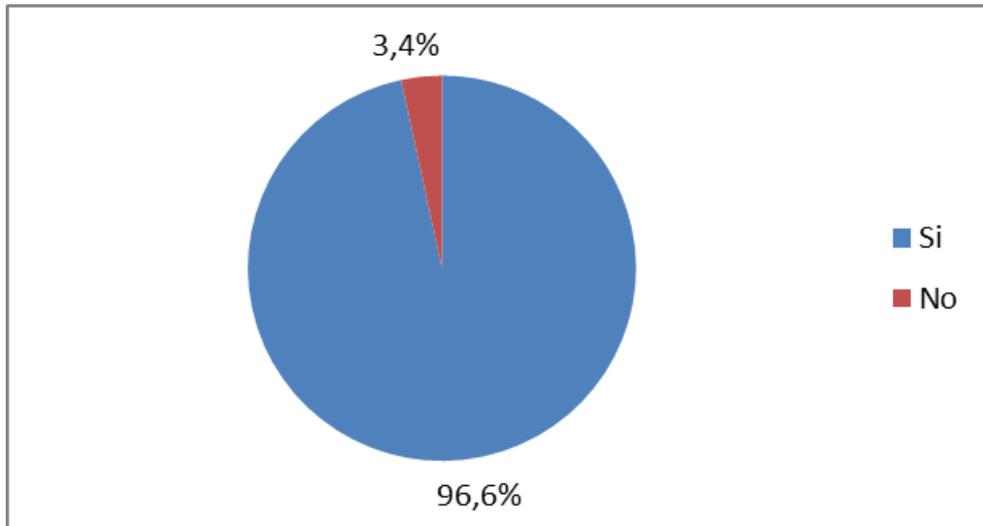
Tabla 7: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?

Categoría	#	%
Si	372	96,6%
No	13	3,4%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 9: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 4: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?

El medio de pago preferido es la tarjeta de crédito con el 66.8%, seguida por el pago en efectivo o cheque con un 11.2%, el pago mediante paypal con un 10.6% y al final se señaló el crédito directo con un 5.7%.

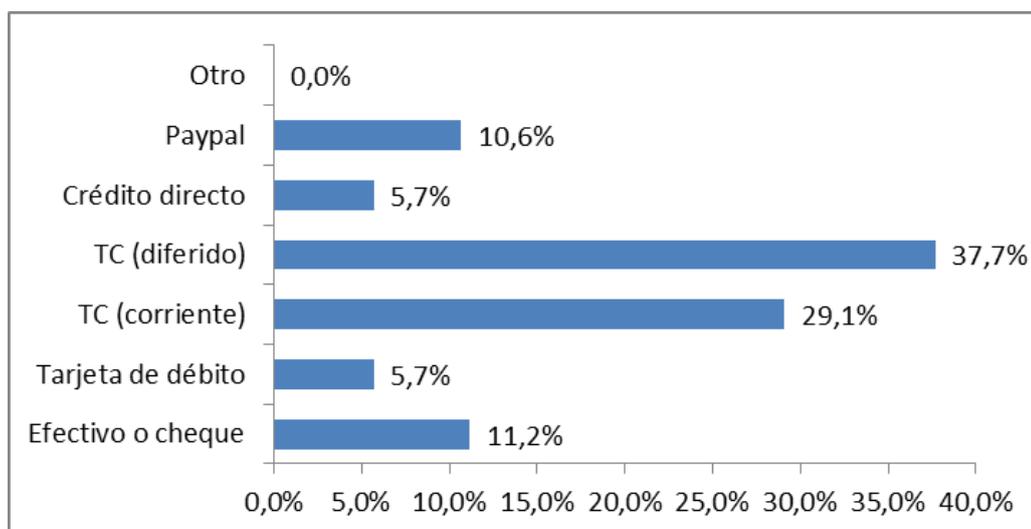
Tabla 8: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?

Categoría	#	%
Efectivo o cheque	43	11,2%
Tarjeta de débito	22	5,7%
TC (corriente)	112	29,1%
TC (diferido)	145	37,7%
Crédito directo	22	5,7%
Paypal	41	10,6%
Otro	0	0,0%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 10: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 5: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce?

Las marcas privilegiadas fueron El Bosque con un 22% de las respuestas, Colineal con el 20.2%, Tempo con el 12.7% y Sukasa con el 10.9%. Luego de ellas les siguieron Modermueble con el 7.6% de las respuestas, Muebles Ciprés con el 6.8%, Adriana Hoyos con el 5.4% y Home Identity con el 4.1%. Al final quedaron Muebles Tadeco y otras mueblerías en distintos sectores y con distinta variedad de oferta.

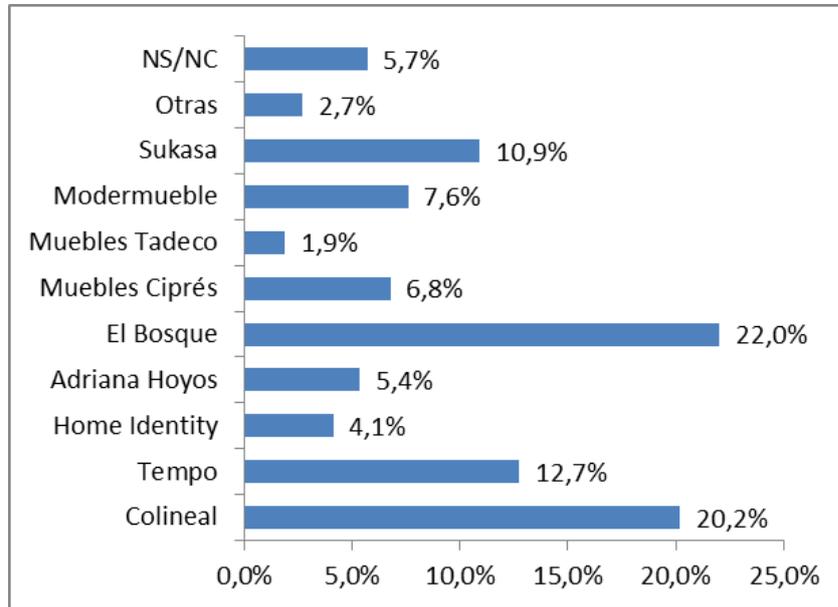
Tabla 9: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce?

Categoría	#	%
Colineal	244	20,2%
Tempo	154	12,7%
Home Identity	50	4,1%
Adriana Hoyos	65	5,4%
El Bosque	266	22,0%
Muebles Ciprés	82	6,8%
Muebles Tadeco	23	1,9%
Modermueble	92	7,6%
Sukasa	132	10,9%
Otras	33	2,7%
NS/NC	69	5,7%
Total	1210	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 11: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 6: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?

El 71.4% de los encuestados manifestó preferir la manufactura extranjera, contra un 28.6% que indicó su preferencia por la manufactura nacional.

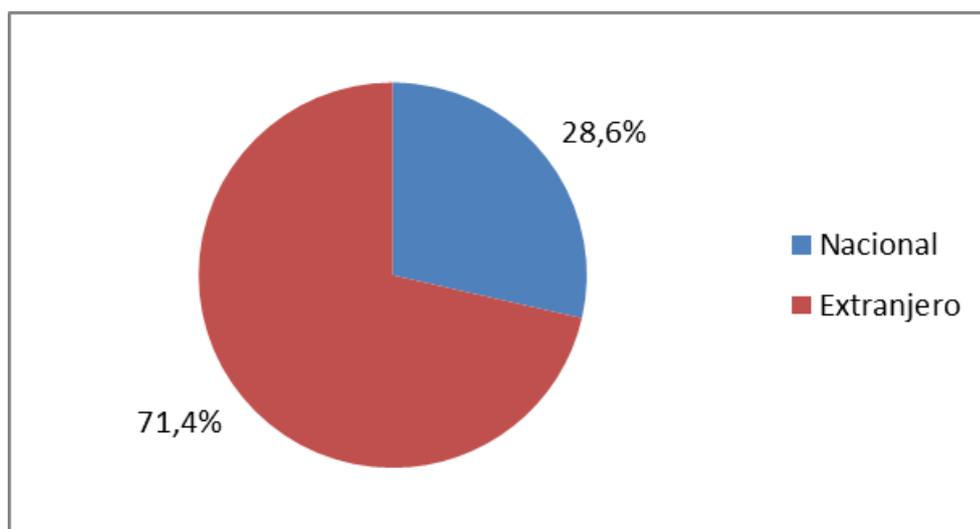
Tabla 10: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?

Categoría	#	%
Nacional	110	28,6%
Extranjero	275	71,4%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 12: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 7: ¿Quién influencia en su hogar la compra de muebles y mobiliario?

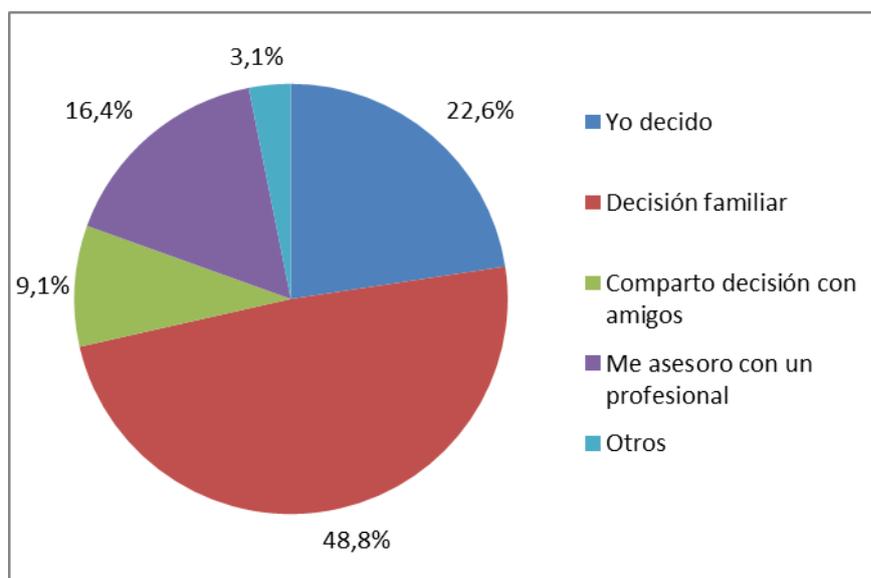
El 22.6% de los encuestados se identificó como el directo tomador de decisiones sobre la compra de muebles y mobiliario para el hogar, el 48.8% indicó que la decisión la toman con sus cónyuges, un 16.4% toma decisiones basados en una voz profesional y un 9.1% comparte sus decisiones con amigos.

Tabla 11: ¿Quién influencia en su hogar la compra de muebles y mobiliario?

Categoría	#	%
Yo decido	87	22,6%
Decisión familiar	188	48,8%
Comparto decisión con amigos	35	9,1%
Me asesoro con un profesional	63	16,4%
Otros	12	3,1%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 13: ¿Quién influye en su hogar la compra de muebles y mobiliario?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 8: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?

El principal factor determinante en la compra de muebles y mobiliario para el hogar lo constituye la calidad con un 30.6%, el segundo factor lo constituye el precio con un 22.6%, el tercero fue el diseño con un 20%. Para el final quedaron el financiamiento, la marca y los materiales.

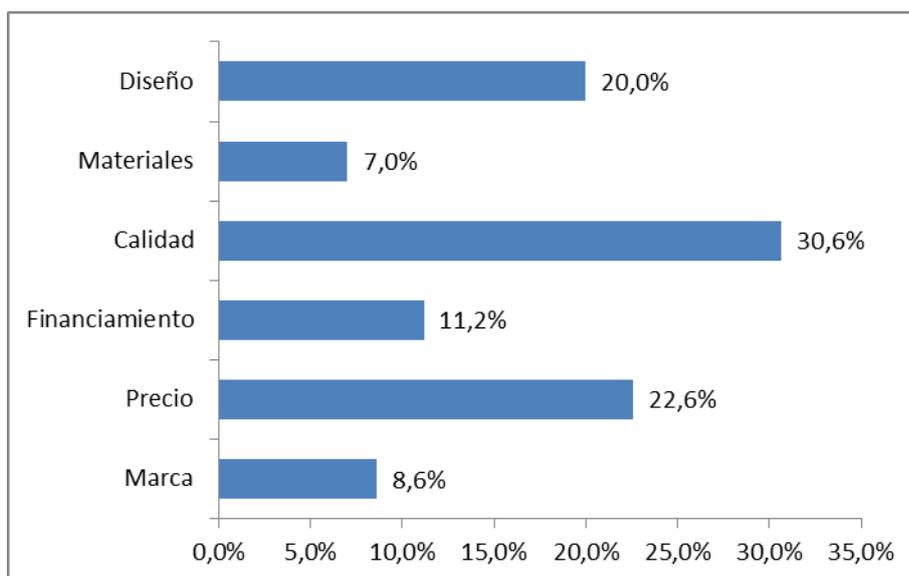
Tabla 12: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?

Categoría	#	%
Marca	33	8,6%
Precio	87	22,6%
Financiamiento	43	11,2%
Calidad	118	30,6%
Materiales	27	7,0%
Diseño	77	20,0%
Total	385	100,00%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 14: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 9: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar?

En esta pregunta el 25.7% opinó que los muebles deben ser el complemento exacto para el estilo de casa y pintura, el 22.6% indicó que deben ser un reflejo de su personalidad, el 20.3% manifestó que deben ser diferentes. El 17.1% prefiere la exclusividad y un 14.3% indicó que deben impresionar a las visitas.

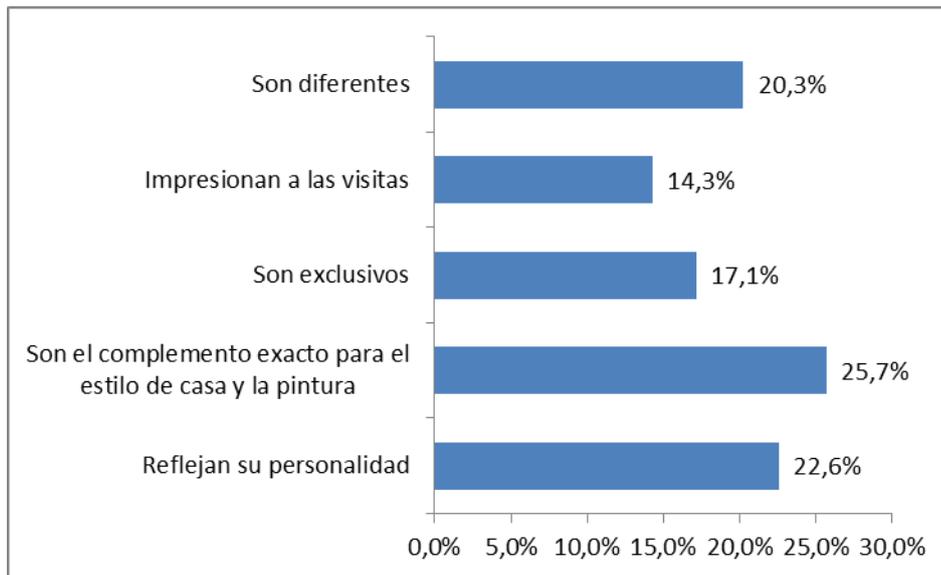
Tabla 13: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar?

Categoría	#	%
Reflejan su personalidad	87	22,6%
Son el complemento exacto para el estilo de casa y la pintura	99	25,7%
Son exclusivos	66	17,1%
Impresionan a las visitas	55	14,3%
Son diferentes	78	20,3%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 15: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 10: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?

El 83.6% de los encuestados contestó afirmativamente a esta pregunta, mientras el otro 16.4% lo hizo negativamente

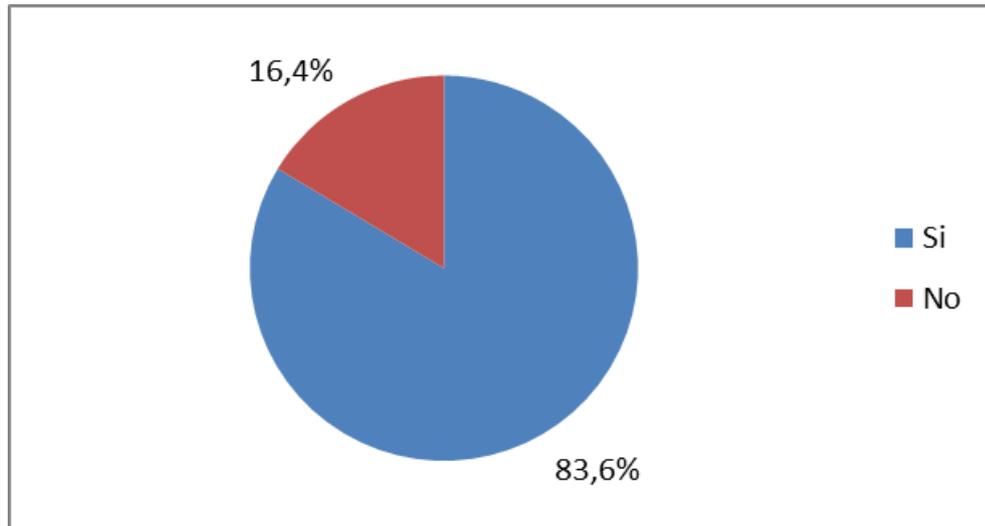
Tabla 14: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?

Categoría	#	%
Si	322	83,6%
No	63	16,4%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 16: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 11: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo?

El 44.2% de los encuestados considera que el lugar más apropiado para el local de muebles sería Samborondón, seguidos por Urdesa y Kennedy Norte cada uno con el 23% y al final se indicó vía a la Costa con el 9.1%.

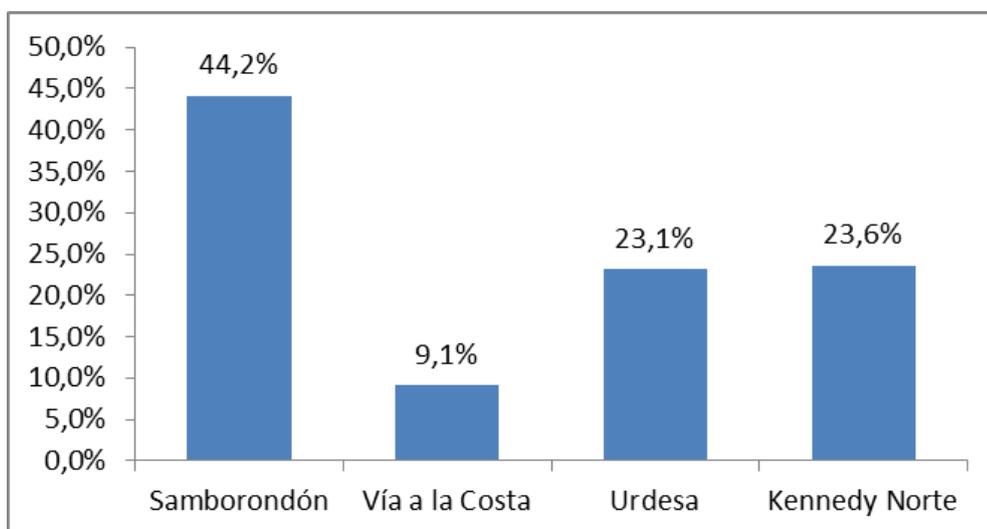
Tabla 15: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo?

Categoría	#	%
Samborondón	170	44,2%
Vía a la Costa	35	9,1%
Urdesa	89	23,1%
Kennedy Norte	91	23,6%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 17: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváz

Pregunta 12: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?

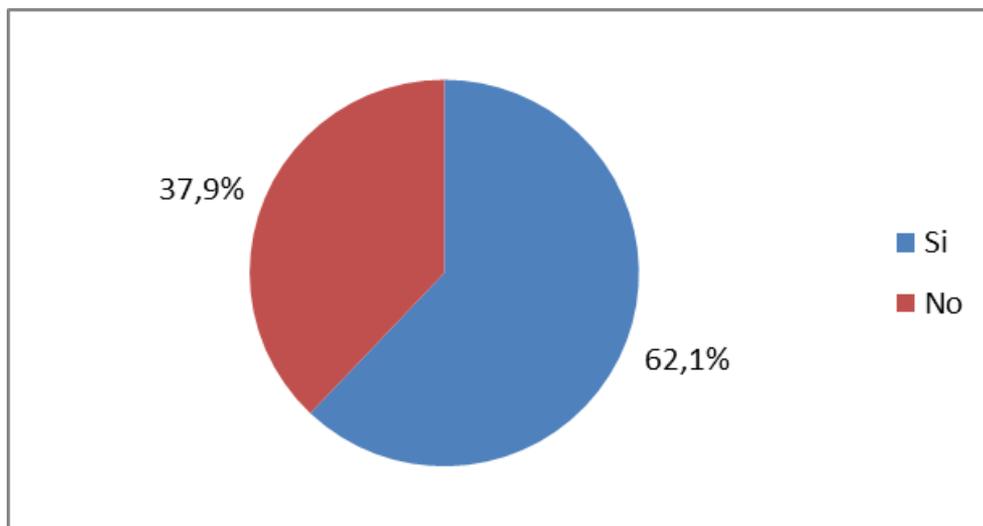
La televisión se indica como el medio principal para conocer las noticias con el 32.5%, seguido por el internet con el 31.2%. El 22.9% se mantiene informado con el periódico, el 10.4% lo hace a través de la radio y un 3.1% se informa mediante revistas especializadas.

Tabla 16: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?

Categoría	#	%
Televisión	125	32,5%
Radio	40	10,4%
Periódicos	88	22,9%
Revistas especializadas	12	3,1%
Internet	120	31,2%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváz

Gráfico Estadístico 18: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 13: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra?

El 59.2% utiliza o ha utilizado internet como mecanismo de compra, mientras un 40.8% indicó no haberlo utilizado como medio de compra.

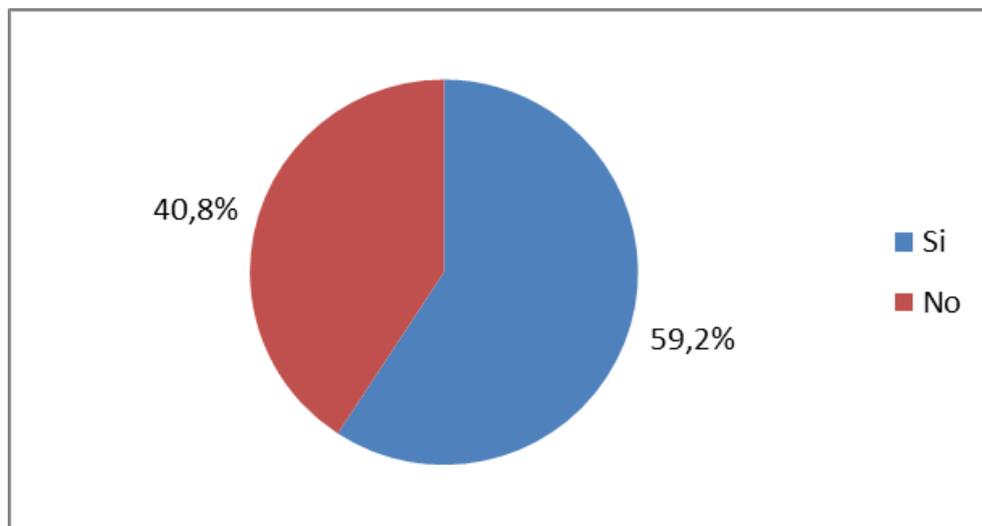
Tabla 17: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra?

Categoría	#	%
Si	228	59,2%
No	157	40,8%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias

Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 19: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 14: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?

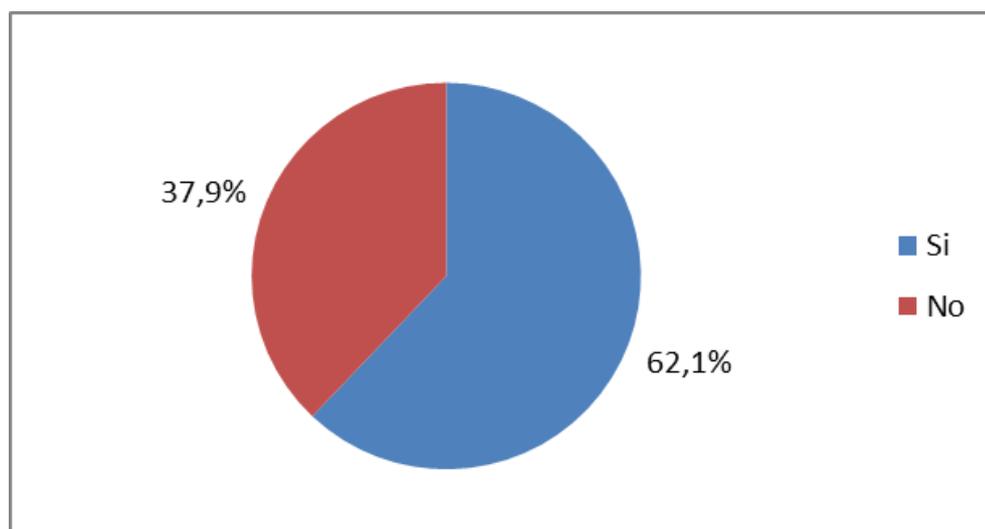
El 62.1% de los encuestados manifestó que si compraría muebles y mobiliario por internet, mientras que el otro 37.9% negó la posibilidad.

Tabla 18: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?

Categoría	#	%
Si	239	62,1%
No	146	37,9%
Total	385	100,0%

Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Gráfico Estadístico 20: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?



Fuente: Encuesta a tendencias y preferencias
Elaboración: Ing. Noemí Narváez

Pregunta 15: ¿Cuál es su presupuesto anual para compra de muebles y mobiliario para el hogar?

El promedio de presupuesto de los encuestados fue de 1856 dólares por año. El menor valor fue de 500 dólares y el más alto fue de 3000 dólares.

3.2.4 Conclusiones del estudio de mercado objetivo

- Más del 50% de los encuestados indicaron haber comprado muebles y mobiliarios durante los pasados 12 meses y más del 95% indicaron que comprarían muebles o mobiliario en los siguientes 12 meses, lo cual evidencia un deseo general por la oferta de muebles y mobiliario para el hogar
- El 46% de los encuestados prefiere hacer compra de muebles en los almacenes especializados, un 16% lo prefiere hacer en grandes almacenes de productos varios. El resto divide sus preferencias entre otro tipo de infraestructuras. Si bien es cierto se evidencia una gran proporción prefiriendo la especialización del local, también una gran parte se iría a locales con otros tipos de especialidad o lo que es peor que venden una gran cantidad de ítems de líneas que no tienen nada que ver con el negocio investigado. Se pudo notar también un 14% de encuestados comprando muebles a través de internet y por catálogos
- Sobre el medio de pago, la preferencia sigue siendo la tarjeta de crédito, sobre todo en los diferidos. Un poco más del 10% prefiere pagar en

efectivo o cheque y así mismo un 10% propuso paypal como medio de pago.

- Sobre el conocimiento de marcas, El Bosque, Colineal, Tempo y Sukasa tienen la más alta recordación. Así mismo 7 de cada 10 encuestados mostraron su preferencia por los productos extranjeros.
- Se evidencia un 16% de encuestados que se asesoran por un profesional de la decoración para compra de mobiliarios para el hogar, el resto toma decisiones familiares o personales. La calidad está en el primer lugar en la decisión de compra, seguido por el precio y el diseño.
- En cuanto a la percepción de los muebles para el hogar 1 de cada 4 lo ve como un complemento para la pintura y el estilo de casa. Un 22% indican que deben ser un reflejo de su personalidad y un 37% prefirieron indicar que deben ser diferentes o exclusivos.
- El 83% aseguró que irían al local con intenciones de comprar, siempre y cuando encuentren una oferta exclusiva a un precio competitivo.
- La ubicación seleccionada por los encuestados fue Samborondón con un 44% de las respuestas
- De los medios para noticias los principales fueron la televisión y el internet, sobre el cual se expresó que mientras hayan las seguridades del caso se harían compras al través del medio (62% de los encuestados).

3.3 Plan de marketing

3.3.1 Descripción del negocio

KARE es un animado concepto de estilo de vida con una mezcla única de muebles, iluminación, accesorios para el hogar y artículos de regalo. Un gran equipo, ideas brillantes, instinto empresarial y el entusiasmo sin fin están detrás de una serie de tendencias alrededor de 4500 productos.

La misión internacional de la empresa es: “ofrecer productos de ocio residencial inspirados en las tendencias de moda. La apariencia distintiva de KARE provoca, inspira y polariza”

En este caso particular se plantea la apertura de una tienda KARE en Ecuador en una modalidad de franquicia. Como ya se mencionó anteriormente KARE es una marca que proviene de Alemania y tiene franquiciados en más de 50 países de cuatro continentes.

3.3.2 Producto

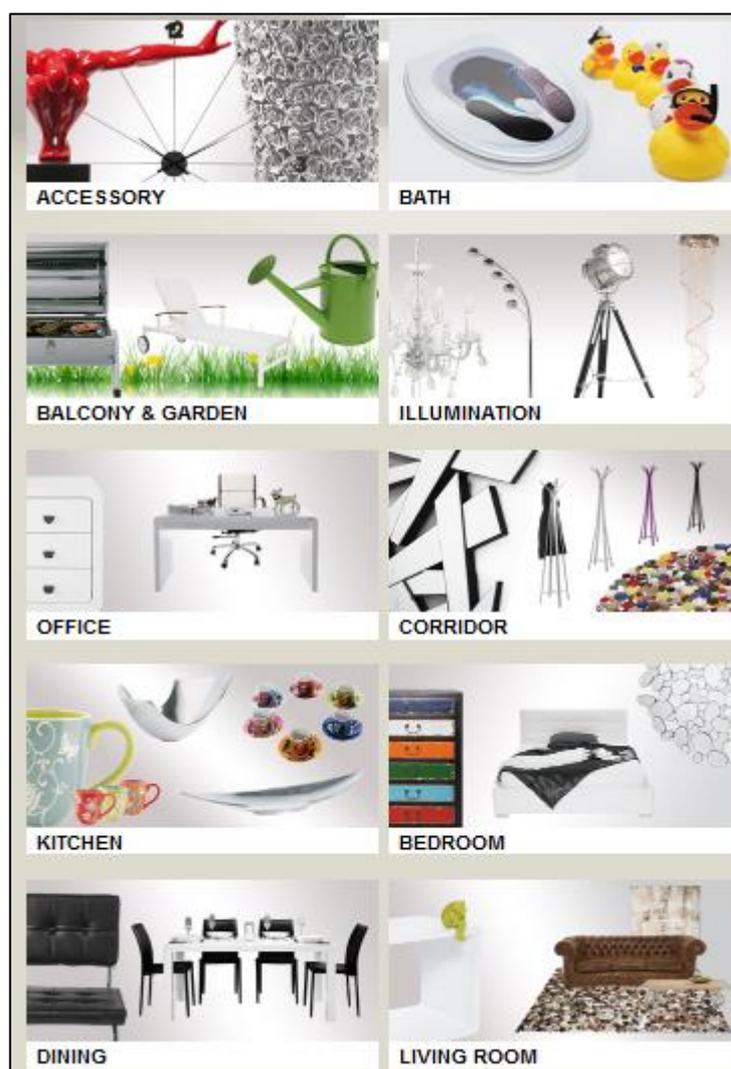
KARE no se trata de un producto sino de varias líneas de producto, acompañado de una impresionante infraestructura de servicio. Las líneas de producto se encuentran divididas de la siguiente manera:

- Accesorios
- Baño
- Balcones y jardín
- Iluminación
- Oficina
- Corredores
- Cocina
- Cuarto
- Comedor; y
- Sala de espera

Todas las decisiones sobre el producto las toma KARE en Alemania. El mobiliario es creado por diseñadores y no se produce masivamente, por ende su oferta de valor es la distinción y exclusividad de sus diseños. Entre las decisiones sobre los productos ofertados por KARE se pueden anotar:

- Anualmente se introducen cientos de productos nuevos a su catálogo de productos
- Los productos tienen que rotar en la exhibición para que el cliente siempre encuentre cosas novedosas y diferentes.
- El ambiente de exhibición debe mostrar todas las líneas de productos ofrecida por KARE Alemania.

Ilustración 12: Líneas de producto KARE



Fuente: KARE Internacional

KARE contará con una infraestructura de servicio en el sector de Samborondón al norte de la ciudad de Guayaquil. Aquí se hará la exhibición de aproximadamente 500 ítems parte de la oferta de KARE. Algunos de los valores distintivos que quiere proyectar KARE Ecuador son la cortesía, amabilidad, conocimiento de producto, credibilidad, empatía, las cuales se sumaran a una estrategia CRM³³, lo cual será el complemento para una propuesta diferenciada y pretenderá la generación de la llamada lealtad de marca.

³³ Customer Relationship Management

3.3.3 Precio

Las decisiones de precio son responsabilidad del franquiciado. Pero la fórmula de cálculo sería la siguiente:

Tabla 19: Cálculo del precio para un ítem

Lámpara		
Precio sistema	€ 106,25	en euros
tipo de cambio	\$ 1,35	
Precio en dólares	\$ 143,44	
impuestos	1,5	
Precio + impuestos	\$ 215,16	
Ganancia	2,5	mark-up
Precio final	\$ 537,89	

Fuente: Ing. Noemí Narváez

Al tener tantos ítems es el sistema el encargado de hacer el cálculo de precio, con opciones de los administradores para hacer ciertas variaciones en circunstancias muy particulares.

3.3.4 Plaza o distribución

La infraestructura de servicio se ha decidido ubicar en Samborondón, específicamente en el sector denominado El Tornero 3, en un espacio de 235 metros cuadrados, Las bodegas de la empresa se ubicarán en la ciudadela Martha de Roldós.

Al principio se contará con un reducido equipo de ventas que hará una venta en el mismo espacio de exhibición. Los mecanismos pensados para hacer la distribución de manera más efectiva son:

- Creación de una página web
- Creación de un sitio en Facebook
- Ubicación en redes sociales
- Aparición en revistas especializadas, ejm: Casas
- Distribución de flyers en estados de cuenta de tarjetas de crédito y en planillas de consumo en barrios o sectores que sean parte del segmento al cual se quiere llegar.
- Campañas de mailing
- Se quiere llegar a ese nicho de mercado que utiliza profesionales del diseño para tomar sus decisiones de compra de mobiliario, por lo cual se harán descuentos especiales para diseñadores.

Sumado a estas estrategias se quiere implementar una estrategia CRM, la cual consistiría en armar una base de datos con los clientes con información respecto a ellos y su entorno familiar y social, de tal suerte que los vendedores pueden llamarlos cerca de fechas especiales a ofrecer regalos para dichas personas.

3.3.5 Promoción

KARE Ecuador no manejará publicidad en medios tradicionales, debido a sus altos costos, pero si trabajará con revistas y flyers. Pero como se indicó anteriormente más del 90% de su publicidad será a través de medios modernos y no tradicionales como son las herramientas web 2.0.

En cuanto a los sistemas de promoción no serán parte de la oferta de KARE, salvo cada cierto tiempo en que se quiera rotar partes del inventario, cuando se manejarían descuentos de un máximo del 15%.

3.3.5.1 El mensaje a proyectar

El mensaje que KARE Ecuador quiere proyectar a sus clientes potenciales se puede desglosar en las siguientes pautas:

- Producto funcional: cumple su función en el lugar donde se lo ubique
- Producto rentable: precio competitivo con alta durabilidad, lo cual asegura tener una inversión que genera ahorros en el largo plazo
- Sentimiento de orgullo: al tener un producto exclusivo y de alta calidad
- Lealtad: de parte del cliente para con la empresa que siempre contará con la oferta adecuada para él/

En gran medida muchos de los elementos del mensaje vienen dados por la franquicia desde Alemania, el nombre es KARE y su slogan “Más estilo que dinero”. El diseño de producto se hace en Alemania a cargo de diseñadores reconocidos en el medio europeo. El logo es simplemente el nombre del producto y la página web es un modelo estándar que se aplica en todos los países donde existe un franquiciado, con traducciones al idioma local.

Ilustración 13: Logo KARE



Fuente: KARE Internacional

La publicidad se puede crear en Ecuador siempre y cuando mantenga los colores, logo y demás sellos distintivos de la franquicia. No existe un sistema de empaque debido a que los productos se exhiben. Lo único que prohíbe la franquicia es la participación en ferias debido a que eso es decisión exclusiva de la matriz en Alemania.

Sobre el local, la exigencia es que debe ser grande y dar altas posibilidades de exhibición y en cuanto a su decoración debe posibilitar la visualización de las diferentes líneas de productos de la empresa. El merchandising es la propia decoración del local de exhibición y venta con los productos de la propia empresa

Ilustración 14: Decoración de local de KARE en Perú



Fuente: KARE Perú

3.3.6 Plan de ventas

3.3.6.1 Objetivos de ventas

El objetivo mensual de ventas que maneja KARE Ecuador es de 40000 euros mensuales.⁴ No existen metas en cuanto a la cantidad de clientes, puesto que puede haber clientes de 100 dólares como de 3000 dólares, lo que se busca si es dar una verdadera experiencia por tipo de producto y en calidad de servicio, para que así el cliente se sienta motivado a regresar/

3.3.6.2 Procesos de venta

En cuanto a los vendedores el tipo de venta solo es hacia adentro del local, no se ha establecido aún la idea de visitar clientes, pero no se hace la idea a un lado puesto que podría servir cuando se quiera llegar al cliente corporativo.

⁴ Visto al tipo de cambio que haya en ese entonces

El proceso de venta comienza cuando el cliente entra al local, se lo recibe con un saludo y se lo deja movilizarse por donde él crea conveniente, solo se lo arriba cuando se cree que tienen dudas sobre algún aspecto del producto.

Cuando se implemente adecuadamente la estrategia CRM, posterior a tener una base de datos bien alimentada, se procederá a hacer llamadas de venta.

Un gran movimiento del proceso se logrará a través del internet debido a que se hará publicidad vía redes sociales como Facebook, Flickr, Instagram, entre otras y realizando también campañas de mailing cuando exista mercadería nueva.

3.3.6.3 Manejo de vendedores

Los vendedores al igual que el administrador del local son fuertemente capacitados por el personal de la franquicia que viaja desde Alemania hacia Ecuador. Por ello se cuenta con vendedores con un alto conocimiento del producto y sus atributos, es decir cualquier vendedor en la tienda es capaz de vender cualquier ítem y dar todas las referencias requeridas por el cliente.

Los vendedores reciben un salario fijo más una comisión del 1% sobre la venta de los diferentes productos de la tienda.

3.4 Plan de operaciones

3.4.1 Ubicación y espacio físico a ser usado:

El negocio tendrá su infraestructura física en Samborondón, ciudadela El Tornero 3, manzana 1, solar 6. En un espacio físico de 235 metros cuadrados. Dicha infraestructura será alquilada mediante un contrato garantizado a diez años.

La distribución física del local se realiza acorde con las diferentes líneas de productos que maneja la empresa. Es así que desde la entrada al local se pueden diferenciar varios ambientes con exquisitas decoraciones.

3.4.2 Los procesos clave

Los procesos más importantes de la empresa son la importación, el ingreso a bodega, la exhibición y la venta

Para la importación, se hace pedidos mediante un sistema proporcionado por KARE que se llama HANSO PRO, donde se puede ver el producto y la descripción del mismo. Ahí se hace el pedido, La gerente del local se demora en llenar el contenedor unas tres semanas porque le mandan la confirmación y si hay yodo lo que se ha pedido hacen el envío enseguida, pero si no se debe esperar que

llegue a Alemania para llenar el contenedor. Paralelamente se da el aviso a la empresa encargada de los temas aduaneros en Ecuador, Schryver. Ellos se encargan de traer el contenedor desde Alemania hasta Ecuador. Una vez llegada la mercadería Shryver la desaduaniza y envía el contenedor a la bodega en la Martha de Roldos.

Para el ingreso a bodega se organiza previamente lo que va al local de exhibición y lo que entrará a bodega. Una vez llegada la mercadería que va al almacén se van poniendo los precios en orden de llegada y se ingresa al sistema de facturación.

El proceso de venta se maneja con llamadas y mails a los clientes habituales sobre la llegada de nueva mercadería. Esto se mezcla con un proceso de publicación en web y Facebook de los nuevos productos. El transporte se lo realiza en los camiones de la empresa.

3.4.3 Productividad:

No hay un sistema de producción, pero si es posible identificar un cuello de botellas que no es visible para el cliente y es justamente la llegada de productos al Ecuador y direccionamiento hacia la bodega o zona de exhibición. Este proceso se transforma en un cuello de botella por la cantidad de ítems que llegan cada vez que se realiza una importación.

3.4.4 Capacidad:

La capacidad de la empresa es en la parte de exhibición de aproximadamente 500 ítems en un espacio de 235 metros cuadrados. En cuanto a las bodegas de almacenamiento, la capacidad es menor debido a que el espacio es de 150 metros cuadrados.

3.4.5 Stock

La política sobre el stock es de no tener menos de 400 ítems entre la exhibición y la bodega. Adicionalmente hay una política de rotación de mercadería que obliga a retirar ítems de la exhibición luego de tres meses y reemplazarlos con productos nuevos.

3.4.6 Plan de compras:

La decisión de compras está influenciada por el mercado y por la franquicia. En el segundo caso la franquicia obliga al franquiciado a realizar 5 importaciones de un contenedor cada año. En el caso del mercado se va observando las necesidades de los clientes y se hacen pedidos en función de las necesidades de los clientes.

3.4.7 Plan de servicio al cliente

El plan de servicio al cliente tiene las siguientes consideraciones:

- Tiempo de atención: no hay un tiempo definido para atender un cliente, en vista de que solo se realiza el acercamiento cuando al cliente se lo ve con claridad.
- El transporte es provisto por la empresa a sus diferentes clientes sin ningún costo
- No hay garantías sobre los productos., ni los productos requieren mantenimiento
- Los vendedores y personal de servicio tienen un pleno conocimiento de todas las líneas de producto de KARE.
- No hay política de devolución, los productos son revisados minuciosamente antes de salir de la sala de exhibición. Si se diera el caso de una devolución, nunca será sobre el valor monetario entregado.

3.4.8 Plan de tecnología

Todo lo que es innovación de los productos proviene directamente de Alemania. En Ecuador la empresa contaría con un sistema de facturación y manejo de inventarios. Así mismo se contaría con la página web y lo que respecta a la publicidad en redes sociales.

3.5 Plan de recursos humanos

3.5.1 Política de Recursos Humanos

Un recurso humano eficiente, proactivo y capacitado es la tónica de esta empresa para seguir la línea estratégica de la empresa. La política de recursos humanos de se puede resumir en los siguientes parámetros.

- El personal es el motor de la organización y debe ser bien tratado, respetado, capacitado y debe recibir un salario competitivo.
- Al personal se lo debe motivar e incentivar para que realice su trabajo de una forma eficiente y efectiva

- El aprendizaje es muy importante para KARE por ello el personal es capacitado por la franquicia y está bajo la continua tutela de la gerencia que debe satisfacer todas sus dudas.
- Las contrataciones son cuestiones gerenciales, el gerente cada vez que vea la necesidad deberá ejecutar un proceso de selección adecuado al puesto requerido.

3.5.2 El organigrama de la empresa

La empresa básicamente estaría formada de seis personas, que son la gerente, la contadora, los vendedores, el chofer y un conserje.

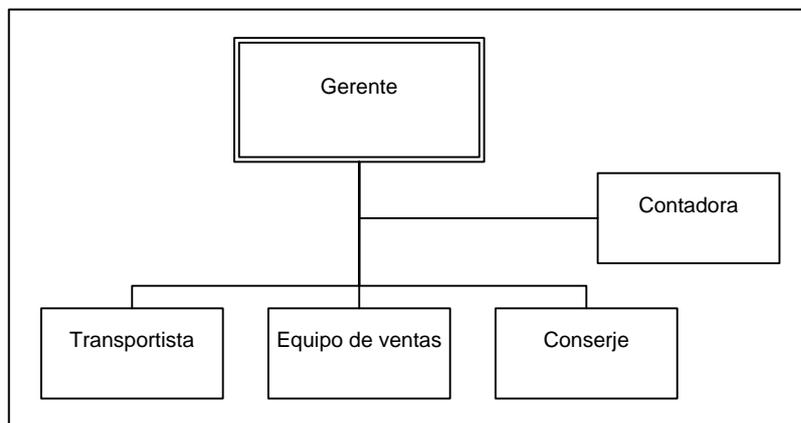
La gerente ejerce el liderazgo de la organización, debe ser capaz de organizar las labores diarias y en ella cae el peso de toda la operación internacional y las principales decisiones en las áreas prioritarias de la empresa.

La contadora es la encargada del manejo financiero de la empresa, con supervisión y reporte directo a la gerente. No tiene contacto con el cliente.

Los vendedores son los que tienen el contacto más directo con el cliente. Son encargados de hacer llamadas de ventas, poner precios a los productos, hacer la venta propiamente en almacén. Su perfil exige que tengan excelentes habilidades comunicacionales, buena presencia, proactividad y puedan manejar el sistema cuando es el momento de ingresar las ventas

El chofer y el conserje ejercen labores propias de su puesto. Se exige de ellos buena presencia y excelente trato pues también tienen contacto directo con el cliente.

Ilustración 15: Organigrama KARE Ecuador



Fuente: KARE Perú

3.5.3 Definición de la compensación

El salario de los colaboradores de KARE Ecuador es competitivo y en todos casos por arriba del salario mínimo. Tanto el conserje, chofer y contador tienen un salario fijo. La gerente y los vendedores tienen un componente fijo y una comisión por venta.

Todos los colaboradores son afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS y tienen un contrato firmado con la empresa, por ello reciben todos los beneficios de ley proporcional a sus salarios.

3.6 Valoración financiera del proyecto

Para la evaluación de factibilidad del presente proyecto se ha efectuado un presupuesto de ingresos y gastos así como se ha tenido en cuenta un potencial crecimiento a cinco años. Las proyecciones contemplan las necesidades operativas de financiamiento (NOF), la amortización de la inversión y la forma de financiar tales inversiones.

A continuación se detallará algunas consideraciones aplicadas a las proyecciones a cinco años. De este análisis se puede concluir respecto de la viabilidad de la implementación de la franquicia KARE en Ecuador.

3.6.1.1 Inversión inicial

Adbrand S.A. (KARE Ecuador) es una empresa que importa los insumos directamente del dueño de la franquicia establecido en Europa. La única restricción existente establece que se deben efectuar 5 importaciones al año, siendo las expectativas bastante superiores a este límite de restricción para la operación de la franquicia en el país.

El proyecto demanda una inversión inicial de US\$ 178,250 de los cuales US\$ 120,000 corresponden a activos fijos e intangibles, estos últimos derivados de la adquisición de los derechos de franquicia que permiten la explotación en territorio nacional. El Financiamiento se ha contemplado a través de un 70% de aportes de los socios y el restante 30% mediante la obtención de un crédito bancario a 5 años plazo con una tasa de interés anual del 11.34%

La inversión en activos de largo plazo requeridos para el inicio del proyecto que totaliza US\$ 120,000 se desglosa de la siguiente manera:

Tabla 20: Inversión en activos para el inicio del proyecto

1.- Franquicia y costos relacionados	US\$
Costo de adquisición	\$ 10.000,00
Inversión para infraestructura	\$ 43.000,00
Sistema de pedidos y facturación	\$ 25.000,00
2.- Inversión adicional para implementación de negocio	
a. Gastos de adecuación	\$ 8.000,00
b. Muebles de oficina	\$ 2.000,00
c. Equipos de computación	\$ 2.000,00
d. Vehículo (Camión)	\$ 30.000,00
Total inversión inicial	\$ 120.000,00

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

3.6.1.2 Proyecciones financieras

Las variables utilizadas para efectuar la proyección financiera en el presente proyecto, contempla un crecimiento anual de las ventas del 5%, los gastos fijos administrativos y de ventas crecerán a razón del 4%.

A continuación se presentan las proyecciones de ingresos y costos de venta por línea de comercialización para un horizonte a 5 años.

Tabla 21: Proyecciones de ingresos y costos de venta (horizonte a 5 años)

	TOTAL	Año	Año	Año	Año
Ventas proyectadas	Año 1	2	3	4	5
Ventas	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
Lámparas	192.000	201.600	211.680	222.264	233.377
Espejos	144.000	151.200	158.760	166.698	175.033
Portaretratos	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
Cuadros	48.000	50.400	52.920	55.566	58.344
Alfombras	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Muebles	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Descuento en Ventas	6.480	6.804	7.144	7.501	7.876
Costo de Ventas	222.133	233.240	244.902	257.147	270.004
Lámparas	76.800	80.640	84.672	88.906	93.351
Espejos	72.000	75.600	79.380	83.349	87.517
Portaretratos	24.000	25.200	26.460	27.783	29.172
Cuadros	21.333	22.400	23.520	24.696	25.931
Alfombras	12.000	12.600	13.230	13.892	14.586
Muebles	16.000	16.800	17.640	18.522	19.448
Comisión a T/C	18.941	19.888	20.882	21.926	23.023

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Las proyecciones preparadas muestran resultados para los próximos 5 años, obteniendo lo siguiente:

- Balance General
- Estado de Pérdidas y Ganancias
- Flujo del accionista
- Flujo de caja Libre (Free Cash Flow)
- Indicadores de rentabilidad

Tabla 22: Balance general (proyección a 5 años)

Balances Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Caja mínima	21.228	22.230	23.279	24.378	25.529	-
Cuentas por cobrar	-	6.577	6.906	7.251	7.613	-
Inventarios	37.022	38.873	40.817	42.858	45.001	-
Total activo corriente	58.250	67.680	71.001	74.486	78.143	-
Activos fijos e intangibles	120.000	96.000	72.000	48.000	24.000	-
Total activos	178.250	163.680	143.001	122.486	102.143	-
Cuentas por pagar	27.767	29.155	30.613	32.143	33.751	-
Total pasivo corriente	27.767	29.155	30.613	32.143	33.751	-
Deuda	25.708	21.608	17.043	11.960	6.301	-
Total pasivos	53.475	50.763	47.656	44.104	40.052	-
Capital	124.775	124.775	124.775	124.775	124.775	124.775
Utilidades retenidas	-	42.762	89.579	140.700	196.392	256.940
Dividendos retirados	-	(54.621)	(119.009)	(187.092)	(259.076)	(381.715)
Total pasivos	178.250	163.680	143.001	122.486	102.143	-
Activos - pasivos	-	-	-	-	-	-
NOF	30.484	38.525	40.388	42.343	44.393	-

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Tabla 23: Estado de pérdidas y ganancias (proyección a 5 años)

Estados de Pérdidas y Ganancias Proyectados						
Período	0	1	2	3	4	5
Ventas		480.000	504.000	529.200	555.660	583.443
(-) Descuentos en ventas		6.480	6.804	7.144	7.501	7.876
(=) Ventas netas		473.520	497.196	522.056	548.159	575.567
Costos de venta		222.133	233.240	244.902	257.147	270.004
Gastos de administración		88.700	92.248	95.938	99.776	103.767
Gastos de ventas fijos		19.186	19.953	20.751	21.581	22.444
Gastos de ventas variables		52.087	54.692	57.426	60.297	63.312
BAITD		91.414	97.063	103.038	109.357	116.039
Depreciación		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Intereses		2.915	2.450	1.933	1.356	715
BAT		64.498	70.613	77.106	84.001	91.324
Impuestos		21.736	23.797	25.985	28.308	30.776
BDT		42.762	46.816	51.121	55.693	60.548

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Tabla 24: Flujo del accionista (proyección a 5 años)

Flujo del Accionista						
Período	0	1	2	3	4	5
BDT		42.762	46.816	51.121	55.693	60.548
Más depreciación		24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Cambio en la deuda	25.708	(4.100)	(4.565)	(5.083)	(5.659)	(6.301)
Cambio en NOF	(30.484)	(8.041)	(1.864)	(1.955)	(2.050)	44.393
Cambio en activos fijos	(120.000)	-	-	-	-	-
ECF: flujo del accionista	(124.775)	54.621	64.387	68.084	71.984	122.640

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Tabla 25: Flujo de caja libre (proyección a 5 años)

Flujo de caja libre (Free cash flow)						
Período	0	1	2	3	4	5
ECF: flujo del accionista	(124.775)	54.621	64.387	68.084	71.984	122.640
Más intereses	-	2.915	2.450	1.933	1.356	715
Menos escudo fiscal interés	-	(982)	(826)	(651)	(457)	(241)
Reversa cambio en la deuda	(25.708)	4.100	4.565	5.083	5.659	6.301
FCF: flujo caja libre	(150.484)	60.654	70.577	74.448	78.542	129.414

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Tabla 26: Indicadores de rentabilidad (proyección a 5 años)

Indicadores de rentabilidad						
Período	0	1	2	3	4	5
Roe: rentabilidad patrimonio		37,87%	49,10%	65,22%	89,69%	
Roa: rentabilidad activo		26,13%	32,74%	41,74%	54,52%	

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

3.6.1.3 Políticas financieras

En el modelo de negocio planteado, las ventas son recaudadas de contado o mediante cobro vía tarjeta de crédito, se ha considerado un promedio de cinco días de recuperación de cartera por el lapso de tiempo (7 días) que transcurre entre que se efectúa el voucher y su conversión a efectivo por parte de la compañía.

El proveedor del negocio es justamente el dueño de la franquicia en Alemania, por ende se maneja total exclusividad. Este proveedor tiene una política de pago de 45 días posteriores al embarque del pedido efectuado.

Para poder cubrir los gastos operativos del negocio y por cualquier imprevisto se ha establecido una política de caja mínima de 20 días lo cual permitirá operar sin inconvenientes.

Tabla 27: Resumen de políticas financieras

Políticas financieras:	
Política de crédito (días):	5
Inventario requerido (días):	60
Política de cuentas por pagar (días):	45
Caja mínima (días):	20

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

3.6.1.4 Escenarios económicos

El escenario considerado normal y que se lo ha definido en base a experiencia de la capacidad de venta y de aceptación que tiene nuestra empresa en el mercado

establece ventas de US\$ 480,000 anuales; lo cual indica que para el cumplimiento de este escenario se tiene que vender como media mensual US\$ 40,000.

Para visualizar la volatilidad del presente proyecto se han preparado dos escenarios adicionales: el primero pesimista que contempla una venta con un 20% menos del escenario normal y un tercer escenario optimista el cual contempla una venta con un 20% más del escenario normal.

3.6.1.5 Valoración del proyecto⁵

Para evaluar la factibilidad del presente proyecto se ha efectuado un presupuesto de ventas, de costos y gastos contemplando la capacidad instalada, potencial demanda y potencial crecimiento de ventas y de gastos. Con el presupuesto terminado se ha procedido a identificar dos variables necesarias para la valoración del proyecto: El flujo de caja libre (Free Cash Flow) que permitirá conocer un valor razonable del proyecto como tal y el flujo de caja del accionista (Equity Cash Flow) con el cual podrá valorar la decisión de inversión desde el punto de vista del accionista.

El flujo de caja libre obtenido ha sido descontado mediante la obtención del WACC (variable que mejor define el costo de oportunidad para el presente proyecto), mientras que el flujo de caja del accionista ha sido descontado mediante la obtención del K_e (costo del capital).

Para la determinación del costo del capital se aplicaron valores conocidos de la industria “Furn/Home Furnishings” para las variables tales como beta promedio de la industria, deuda objetiva. No fue posible utilizar valores locales puesto que no existe información al respecto no obstante, el costo de capital fue aterrizado a la realidad nacional vía aplicación del riesgo país en la fórmula para su obtención.

⁵ Para un mayor detalle puede ir al anexo 2

Tabla 28: Determinación de la tasa Ke

Datos Internacionales (*)		Componentes para el cálculo de Ke				
Industria	Beta (β) apalan.	Rf	Rm	Pr (Rm- Rf)	Rp	Ke
Furn/Home Furnishings	1,63	2,95%	8,59%	5,64%	6,21%	17,72%

Rf = Tasa sin riesgo de los Bonos del Tesoro americano, reportada a diciembre 2012
Rm= Es el riesgo de mercado reflejado en la tasa activa referencial en Ecuador, reportada a diciembre 2012
Pr= Es la prima de riesgo o exceso de rentabilidad del portafolio de mercado determinado por la diferencia entre el riesgo del mercado y la tasa sin riesgo
Rp = Es el riesgo país del Ecuador, reportado por el Banco Central del Ecuador al mes de agosto de 2013

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Tabla 29: Valoración financiera del proyecto

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(150,484)	60,654	70,577	74,448	78,542	129,414
1.-	Peso de la deuda =	D	30%				
		D + E					
2.-	Costo de la deuda =	Kd * (1-t)	11.34%	*	66.30%	=	7.518%
3.-	Peso del capital =	E	70%				
		D + E					
	CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País Rf + B * (Rm - Rf) + Rpaís					
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.52	*	5.64%	+
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	8.56%	+	6.21%	
4.-	CAPM "o" Ke =	17.72%					
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital					
		D / D+e		Kd * (1-t)		E / D+e	Ke
				30.00%	66.30%		
	WACC:	30%	*	7.52%	+	70%	*
			2.2555%		+		12.4019%
	WACC:	14.66%					
	VAN _{FCF (S)} =	\$ 116,248					
	TIR del proyecto _{FCF (S)} =	40.2%					

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Para tener otra visión desde el punto de vista del accionista se valoró el patrimonio utilizando el flujo del accionista descontado mediante el Ke y se determinó el VAN y su TIR:

Tabla 30: Valoración financiera del proyecto (punto de vista del accionista)

ECF: flujo del accionista	Flujo del accionista	(124,775)	54,621	64,387	68,084	71,984	122,640
	Ke:	17.72%					
	VAN _{ECF (S)} =	\$ 101,568					
	TIR del Inversionista _{ECF (S)} =	45.6%					

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

También se identificó en qué momento se recupera la inversión, obteniendo como resultado que la inversión inicial se recuperaría durante el tercer año:

Tabla 31: Punto de recuperación de la inversión

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(150,484)	60,654	70,577	74,448	78,542	129,414
		(150,484)	52,900	53,686	49,391	45,446	65,309
			(97,583)	(43,898)	5,493	50,939	116,248
			-	-	1	2	3
			1	2	3	4	5
	Periodo en donde se recupera la inversión:	3					

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Finalmente, se presentan los resultados financieros de los tres escenarios preparados:

Tabla 32: Resultados financieros (por escenario)

Tasa Interna de Retorno:			
	Pesimista	Normal	Optimista
TIR del proyecto ₺	20,00%	40,17%	57,49%
TIR del Inversionista ₺	22,43%	45,57%	64,60%

Valor Presente Neto:			
	Pesimista	Normal	Optimista
VAN del proyecto ₺	\$ 22.013	\$ 116.248	\$ 210.483
VAN del Inversionista ₺	\$ 15.179	\$ 101.568	\$ 187.957

Recuperación de la Inversión (período):			
	Pesimista	Normal	Optimista
Recuperación de la Inversión ₺	5	3	3

Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE):						
		1	2	3	4	5
Pesimista	ROE ₺	15,47%	21,75%	31,17%	46,30%	
Normal	ROE ₺	37,87%	49,10%	65,22%	89,69%	
Optimista	ROE ₺	57,14%	72,03%	92,78%	123,10%	

Rendimiento sobre el Activo (ROA):						
		1	2	3	4	5
Pesimista	ROA ₺	10,67%	14,54%	20,07%	28,45%	
Normal	ROA ₺	26,13%	32,74%	41,74%	54,52%	
Optimista	ROA ₺	39,42%	47,93%	59,09%	74,22%	

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

3.7 Plan de ejecución

Aunque el plan de ejecución es muy importante para la empresa, el caso de KARE Ecuador resulta más sencillo desde el punto de vista que la franquicia tiene en sí misma todo el peso de la estructura.

El punto inicial que asegurará el financiamiento es justamente el presente plan de negocio que debido a su claridad logrará levantar el fondo necesario para la puesta en marcha del negocio.

Las negociaciones con KARE Alemania son importantes, pero en esta parte las mismas fueron ejecutadas y fue aprobada la apertura de un local en Ecuador, lo cual ya incluso se anuncia en la página web de la franquicia.

Dos aspectos importantes a los cuales se les quiere dar vida en este plan de ejecución son el primero que trata de levantar una estrategia CRM que mueva el negocio en el mediano y largo plazo y consiste en ir armando una base de datos que permita hacer ventas impulsadas por los vendedores para las familias y amigos de los clientes habituales, en vista de que una de las líneas de KARE son los obsequios. El otro aspecto es motivar la relación con los profesionales de la decoración otorgando descuentos directos a ellos que sirvan como una comisión por venta al momento de recomendar a la empresa.

El cumplimiento de los objetivos de ventas es vital para la empresa y su operación, por ende este indicador será monitoreado directamente por la gerente. La franquicia no es tan exigente, pero dentro de las pocas exigencias está la de tener cinco importaciones en el año, lo cual exige tener una rotación adecuada de los productos considerando el adicional de que el espacio de exhibición y almacenamiento aunque son amplios, pues no son ilimitados.

No se ha pensado en aumentar los locales, ni la capacidad a priori, pues se considera que los valores iniciales darán para una estabilidad de por lo menos cinco años hasta que se requiere aumentos de capacidad ya sea en almacenamiento o en exhibición. Si se tiene pensado la introducción de la franquicia en la ciudad de Quito, pero eso debe ser estudiado minuciosamente, debido a que la competencia en la capital resulta más importante que en Guayaquil.

Sobre el futuro de KARE Ecuador es solo el crecimiento con una posible incursión en el mercado capitalino y fuertes estrategias de venta a nivel electrónico que permitan manejar un showroom físico que es el local de exhibición, pero también tener un showroom virtual con más posibilidades y productos que la tienda física. Una vez que los clientes aumenten su confianza y lealtad para con la empresa no tendrán problema en acceder a los canales virtuales para realizar sus compras de productos.

Otro elemento presente en el futuro de KARE Ecuador es la de los vendedores corporativos, aunque la empresa tiene una línea corporativa, no se explotará desde un inicio debido a la consideración de afianzar primero la llegada a hogares. Una vez que lo primero sea realizado, se aumentará la plantilla de vendedores para poder hacer una venta corporativa, lo que implicará que ellos salgan a la calle y se acerquen a las empresas con catálogos de productos.

3.8 Plan de riesgos

KARE resulta un riesgo por su inversión inicial, pero el estudio de mercado y el análisis financiero han sido determinantes para concluir que el negocio tiene altas fortalezas y llegarán al cliente sin mayores problemas. A continuación se hace un detalle de los riesgos que podrían presentarse y la manera como los administradores harán para aminorar sus efectos.

Tabla 33: Análisis de riesgos

Riesgo	Probabilidad	Consecuencia	Impacto	Valor total Pr x I	Estrategia
1 Incumplimiento de las cuotas de venta por varios meses consecutivos	2	Pérdida de liquidez	5	10	
		Poca rotación del inventario	4	8	
2 Subestimación de gastos en la preoperación y durante el primer año	3	Pérdida de liquidez	5	15	Búsqueda de financiamiento alternativo Alternativa con inversionistas
3 Copia de diseños por profesionales independientes o la competencia	3	Pérdida de mercado	5	15	Hacer énfasis en la calidad y proveniencia del producto Hacer campañas en los medios sociales con videos sobre la producción del mobiliario
		Poca rotación del inventario	4	12	
4 Respuesta inadecuada del mercado durante el primer año de operación	3	Pérdida de liquidez	5	15	Incentivos Trabajo en equipo con los vendedores Mayor esfuerzo en publicidad Aumento de la aparición en medios
		Poca rotación del inventario	4	12	
		Incumplimiento de cuotas con la franquicia	5	15	
5 Aumento de los aranceles	3	Costos más elevados	3	9	Hacer énfasis en la calidad del producto Ajustar precios para una estrategia ganar-ganar con el cliente
		Aumento en precios	5	15	
6 Nuevo competidor internacional (Ikea)	3	Problemas en cuotas de venta	4	12	Cimentar fuertes ventajas competitivas a través del servicio y la estrategia CRM, que constituyan barreras de entrada
		División del mercado	4	12	

Fuente y elaboración: Ing. Noemí Narváez

Los riesgos indicados aunque tienen una baja probabilidad si pueden tener una incidencia elevada en la operación de la empresa por lo cual se deberían adoptar las estrategias indicadas para mitigar el posible riesgo.

4 Conclusiones y recomendaciones

4.1 Conclusiones

- El plan de negocios es una herramienta fundamental para el bosquejo de la realidad del proyecto empresarial. Mientras más nivel de detalle se le ponga, se tendrá un resultado más apegado a la realidad futura del negocio.
- Las dos partes fundamentales del plan de negocios, sin desmerecer las otras son el estudio de mercado y el plan financiero, el primero porque permite visualizar el potencial del negocio desde el punto de vista del mercado y el segundo porque permite evidenciar la factibilidad financiera del negocio.
- KARE ha demostrado ser una empresa con altísimo potencial en el mercado ecuatoriano, debido a que no existe una oferta similar a la de ellos, con muebles exclusivos, diseñados por profesionales reconocidos en el ámbito europeo, a un precio competitivo y con una alta variedad y los mejores estándares de calidad.
- El estudio de mercado da indicios claros de algunos aspectos fundamentales, el consumidor quiere calidad, exclusividad y un buen precio para su mobiliario de hogar. El consumidor está dispuesto a ir a KARE Ecuador y comprar siempre y cuando se cumplan los aspectos anteriores. Finalmente el consumidor está dispuesto a comprar utilizando los canales electrónicos con el solo hecho de que se asegure la seguridad de sus transacciones.
- El plan financiero revela un panorama muy bueno con una tasa interna de retorno que fluctúa entre el 20% y el 57.5% entre los escenarios pesimista y optimista y un período de recuperación que en el peor de los casos es de cinco años.
- Finalmente los riesgos no son tan importantes o en todo caso son manejables y se opacan antes los resultados de los estudio de mercado y financiero.

4.2 Recomendaciones

- Trabajar y documentar la estrategia CRM planteada en la presente tesis, en el plan de marketing, ya que podría por si sola representar un factor de éxito en el desempeño de la organización
- Comenzar los estudios para la implementación de una sucursal del negocio en Quito, pero realizando un análisis más exhaustivo de la competencia, la cual puede ser más importante en la capital.
- Comenzar a trabajar en la estrategia de venta corporativa, lo cual implica la incorporación de un equipo de ventas más grande que pueda realizar visitas a las empresas, así la empresa tendrá dos líneas importantes de negocio lo cual repercutirá en su rentabilidad a futuro.

5 BIBLIOGRAFÍA

- American Marketing Association. (2004). *Sitio web de la AMA*. Recuperado el 10 de Junio de 2013, de <http://www.marketingpower.com/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Baca, G. (2001). *Evaluación de proyectos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Balanko-Dickson, G. (2007). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Banco Central del Ecuador. (2013). *Sitio web del Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 20 de Agosto de 2013, de http://www.portal.bce.fin.ec/vto_bueno/seguridad/ComercioExteriorEst.jsp
- Banco Mundial. (2013). *Sitio Web del BM*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <http://datos.bancomundial.org/indicador>
- Carrera, J., & Mejía, V. (Enero de 2013). *Observatorio de la Política Fiscal*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de http://www.observatoriofiscal.org/docs/reportemacroeconomico/reportema_croeconomicoNo46enero2013.pdf
- De la Vega, I. (2004). *El plan de negocios: Una herramienta indispensable*. Instituto de Empresa. Madrid: Instituto de Empresa.
- Diario El Telégrafo. (4 de Enero de 2013). *Sitio Web de Diario El Telégrafo*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <http://www.telegrafo.com.ec/economia/item/ecuador-segunda-economia-mas-dinamica-de-la-region.html>
- Diario El Universo. (27 de Junio de 2013). *eluniverso.com*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <http://www.eluniverso.com/noticias/2013/06/27/nota/1083461/ecuador-renuncia-unilateralmente-atpdea-eeuu>
- Garvin, D. (1988). Competir en las ocho dimensiones de calidad. *Harvard Deusto Business Review*, 34.
- González, R. (2004). *Elaboración de Planes de Negocios*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. Santiago: Impact Media Comercial S.A.

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2011). *Resultados del censo 2010 de población y vivienda en el Ecuador - Fascículo Provincial Guayas*. Guayaquil: INEC.
- instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico: Presentación agregada*. Quito: INEC.
- International Trade Centre. (2013). *Sitio web del International Trade Centre*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de http://www.trademap.org/Product_SelProductCountry.aspx
- ivera, J., & Mencía, d. (2012). *Dirección de marketing: Fundamentos y aplicaciones*. Madrid: ESIC Editorial.
- KARE. (2013). *Sitio Web de KARE*. Recuperado el 1 de Octubre de 2013, de <http://www.kare-design.com/de/shop29998/home/>
- Kinnear, T., & Taylor, J. (2000). *Investigación de mercados: un enfoque aplicado*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Fundamentos de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de operaciones, estrategia y análisis*. México D.F.: Pearson Education.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). Análisis del Entorno. En D. Martínez, & A. Milla, *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (págs. 34-40). Madrid: Ediciones Diaz de Santos.
- Muñiz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio*. Barcelona: Editorial Profit.
- Nagle, T. (1987). *The strategy and tactics of pricing*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Naveros, J., & Cabrerizos, M. (2009). *Plan de Negocio*. Málaga: Ediorial Vértice.
- Porter, M. (2002). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F.: CeCSA.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Satre, M. (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*. Madrid: Editorial del Economista.
- Villacorta, M. (2010). *Introducción al Marketing Estratégico*. San Francisco: s.n.

Anexo 1: Cuestionario de la encuesta a consumidores

Buenos días, nos encontramos haciendo una encuesta para determinar las tendencias, gustos y comportamiento de compra frente a muebles y mobiliario para el hogar en la ciudad de Guayaquil. La encuesta solo tomará máximo 3 minutos

Pregunta 1: ¿En los últimos 12 meses ha comprado muebles y mobiliario (decoración) para su hogar?

- Si
- No

Pregunta 2: ¿En qué lugar prefiere hacer su compra de muebles y mobiliario para su hogar?

- Taller de muebles/artesano
- Pequeño almacén de muebles
- Cadena de comisariatos
- Gran almacén especializado en muebles
- Gran almacén de productos varios
- Internet
- Catálogo

Pregunta 3: ¿Comprará muebles y mobiliario para su hogar en los siguientes 12 meses?

- Si
- No

Pregunta 4: ¿Cuál es su medio de pago preferido cuando compra muebles y mobiliario para el hogar?

- Efectivo o cheque
- Tarjeta de débito
- TC (corriente)
- TC (diferido)
- Crédito directo
- Paypal
- Otro _____ (especifique)

Pregunta 5: ¿Cuáles marcas de muebles o nombres de mueblerías usted conoce? (RESPUESTA ESPONTÁNEA)

- Colineal
- Tempo
- Home Identity
- Adriana Hoyos
- El Bosque
- Muebles Ciprés
- Muebles Tadeco
- Modermueble
- Sukasa
- Otra _____ (especifique)
- Otra _____ (especifique)
- NS/NC

Pregunta 6: ¿Cuándo compra muebles y mobiliario para su hogar prefiere manufactura nacional o extranjera?

- Nacional

Extranjera

Pregunta 7: ¿Quién influencia en su hogar la compra de muebles y mobiliario?

- Yo decido
- Decisión familiar
- Comparto decisión con amigos
- Me asesoro con un profesional
- Otro _____ (especifique)

Pregunta 8: ¿Cuál es el principal factor que determina que usted compre muebles y mobiliario para el hogar?

- Marca
- Precio
- Financiamiento
- Calidad
- Materiales
- Diseño

Pregunta 9: ¿Cómo deben ser los muebles y mobiliario de su hogar?

- Reflejan su personalidad
- Son el complemento exacto para el estilo de casa y la pintura
- Son exclusivos
- Impresionan a las visitas
- Son diferentes

Pregunta 10: ¿Compraría usted muebles y mobiliario en un lugar que le ofrezca muebles únicos, diferentes a un precio competitivo?

- Sí
- No

Pregunta 11: ¿Cuál es el lugar más adecuado para ubicar un almacén de este tipo?

- Samborondón
- Vía a la Costa
- Urdesa
- Kennedy Norte

Pregunta 12: ¿Cuál es el medio principal por el cual usted se entera de las noticias?

- Televisión
- Radio
- Periódicos
- Revistas especializadas
- Internet

Pregunta 13: ¿Utiliza o ha utilizado Internet como medio de compra?

- Sí
- No

Pregunta 14: ¿Compraría muebles o mobiliario para su hogar en Internet, considerando que se tengan todas las seguridades del caso?

- Sí
- No

Pregunta 15: ¿Cuál es su presupuesto anual para compra de muebles y mobiliario para el hogar?

_____ (Dólares)

¡MUCHAS GRACIAS!

IDENTIFICACIÓN

Sexo	<input type="checkbox"/> M <input type="checkbox"/> F
Ubicación vivienda	

Anexo 2: Escenarios económicos

Valoración del Proyecto Escenario 1 (Pesimista)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(145,586)	35,787	43,151	45,651	48,305	89,816	
1.-	Peso de la deuda =	D	30%					
		D + E						
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	11.34%	*	66.30%	=	7.518%	
3.-	Peso del capital =	E	70%					
		D + E						
	CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$						
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.52	*	5.64%	+	6.21%
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	8.56%	+	6.21%		
4.-	CAPM "o" Ke =	17.72%						
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital						
		D / D+e		$K_d * (1-t)$		E / D+e		Ke
				30.00%		66.30%		
	WACC:	30%	*	7.52%	+	70%	*	17.72%
			2.2555%		+		12.4019%	
	WACC:	14.66%						
	$VAN_{FCF(S)} =$	\$ 22,013						
	TIR del proyecto $_{FCF(S)} =$	20.0%						

Valoración del Proyecto Escenario 2 (Normal)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(150,484)	60,654	70,577	74,448	78,542	129,414	
1.-	Peso de la deuda =	D	30%					
		D + E						
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	11.34%	*	66.30%	=	7.518%	
3.-	Peso del capital =	E	70%					
		D + E						
	CAPM "o" Ke = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$						
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	1.52	*	5.64%	+	6.21%
	CAPM "o" Ke =	2.95%	+	8.56%	+	6.21%		
4.-	CAPM "o" Ke =	17.72%						
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital						
		D / D+e		$K_d * (1-t)$		E / D+e		Ke
				30.00%		66.30%		
	WACC:	30%	*	7.52%	+	70%	*	17.72%
			2.2555%		+		12.4019%	
	WACC:	14.66%						
	$VAN_{FCF(S)} =$	\$ 116,248						
	TIR del proyecto $_{FCF(S)} =$	40.2%						

Valoración del Proyecto Escenario 3 (Optimista)

FCF: flujo caja libre	Flujo de caja libre	(155,382)	85,521	98,003	103,245	108,779	169,013	
1.-	Peso de la deuda =	D	30%					
		D + E						
2.-	Costo de la deuda =	$K_d * (1-t)$	11.34%	*	66.30%	=	7.518%	
3.-	Peso del capital =	E	70%					
		D + E						
	CAPM "o" K_e = o se lee también	Tasa libre de riesgo + Beta * Prima Libre de Riesgo + Riesgo País $R_f + B * (R_m - R_f) + R_{país}$						
	CAPM "o" K_e =	2.95%	+	1.52	*	5.64%	+	6.21%
	CAPM "o" K_e =	2.95%	+	8.56%	+	6.21%		
4.-	CAPM "o" K_e =	17.72%						
	WACC:	Peso de la deuda * Costo de la deuda + Peso del capital * Costo del capital						
		D / D+e		$K_d * (1-t)$		E / D+e		K_e
				30.00%	66.30%			
	WACC:	30%	*	7.52%	+	70%	*	17.72%
			2.2555%		+		12.4019%	
	WACC:	14.66%						
	$VAN_{FCF (5)} =$	\$ 210,483						
	TIR del proyecto $r_{CF (5)} =$	57.5%						

Anexo 3: Tabla de amortización de préstamo bancario

Tabla de amortización				
<i>Aplica para proyección a 5 años, puesto que en proyección a perpetuidad la deuda se mantiene constante.</i>				
Cuota	Pago	Abono Capital	Gasto Intereses	Saldo Deuda
0				25,708.44
1	7,015.53	4,100.20	2,915.34	21,608.24
2	7,015.53	4,565.16	2,450.37	17,043.09
3	7,015.53	5,082.85	1,932.69	11,960.24
4	7,015.53	5,659.24	1,356.29	6,301.00
5	7,015.53	6,301.00	714.53	-
		25,708.44	9,369.22	