



UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR

FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CARRERA DE ECONOMÍA

**TRABAJO DE TITULACIÓN COMO REQUISITO PREVIO PARA LA
OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA
DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y ARTESANÍAS
RÚSTICAS CREADAS A BASE DE PALETS DE PINOS
RECICLADOS, EN EL CANTON COLIMES.**

AUTOR

BRIGIDO DANIEL MONTIEL ARREAGA

GUAYAQUIL, ECUADOR

2026

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

CERTIFICACIÓN

El suscrito, docente de la Universidad Agraria del Ecuador, en mi calidad de director **CERTIFICO QUE:** he revisado el trabajo de titulación, denominado: **PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA FABRICACIÓN DE MUEBLES Y ARTESANÍAS RÚSTICAS CREADAS A BASE DE PALETS DE PINOS RECICLADOS, EN EL CANTON COLIMES**, el mismo que ha sido elaborado y presentado por el estudiante **BRIGIDO DANIEL MONTIEL ARREAGA**; quien cumple con los requisitos técnicos y legales exigidos por la Universidad Agraria del Ecuador para este tipo de estudios.

Atentamente,

Dra. Mónica Paccha Soto, MGs

Guayaquil, 10 de febrero de 2025

UNIVERSIDAD AGRARIA DEL ECUADOR
FACULTAD DE ECONOMÍA AGRÍCOLA

TEMA

**PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE MUEBLES Y ARTESANÍAS RÚSTICAS CREADAS A BASE DE
PALETS DE PINOS RECICLADOS, EN EL CANTON COLIMES**

AUTOR

BRIGIDO DANIEL MONTIEL ARREAGA

TRABAJO DE TITULACIÓN

**APROBADA Y PRESENTADA AL CONSEJO DIRECTIVO COMO
REQUISITO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
ECONOMISTA**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Ing. Carla Silvera Tumbaco MSc.

PRESIDENTE

Ing. Oswaldo Massuh Arreaga MSc.

EXAMINADOR PRINCIPAL

Ing. Karina Solano Farias MSc.

EXAMINADOR PRINCIPAL

Dra Mónica Paccha Soto MSc

EXAMINADOR SUPLENTE

AGRADECIMIENTO

Principalmente agradezco a Dios por haberme guiado en este camino y haber llenado mi corazón de fortaleza en los momentos difíciles.

A mí familia que ha estado en cada paso dado para seguir adelante.

A la institución académica como lo es la Universidad Agraria del Ecuador y todos los que hacen parte de ella, por brindarme la oportunidad de iniciar y culminar este maravilloso proceso.

Y a las demás personas cercanas que de alguna manera u otra me han ayudado a culminar este proyecto.

DEDICATORIA

A mis padres Brigido y Catalina, a mis hermanos Rossemary, David y Katherine que me han brindado el soporte necesario, esta tesis es un tributo especial a ellos que día a día han caminado conmigo en este viaje académico, sin su valioso aporte no habría podido realizar este acontecimiento.

RESPONSABILIDAD

La responsabilidad, derecho de la investigación, resultados, conclusiones y recomendaciones que aparecen en el presente Trabajo de Titulación corresponden exclusivamente al Autor y los derechos académicos otorgados a la Universidad Agraria del Ecuador.

BRIGIDO DANIEL MONTIEL ARREAGA

C.I. 0956491641

RESUMEN

El Modelo de Negocio de objetivo “Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artesanías hechos a base de palets de pinos reciclados”, se desarrolló bajo el método deductivo y consiste en extraer una conclusión con base en una premisa o a una serie de proposiciones que se asumen como verdaderas. Se plantea el método deductivo, ya al crear una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artesanías, se crearán plazas de trabajos para los habitantes del cantón Colimes y a su vez brindar productos de calidad y de mejores acabados. Se identificó que el proyecto cuenta con una demanda potencial de \$4'206.852 en un año de operaciones, donde el 89% de los consumidores les gusta comprar los muebles en puntos de venta de pequeños productores. Se concluye que, al considerar la compra de activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo, la inversión total que necesita el proyecto asciende a \$167.827,70, donde el 50% va a ser cubierto por BanEcuador a una tasa del 10,5% anual. Es importante resaltar que los costos de producción alcanzan los \$56.390,24. Finalmente, se concluyó que el proyecto es atractivo para la inversión, ya que alcanza una TIR del 37,91% que es superior al TMAR de 13,20%, y un VAN de \$85.847,4 que es superior a \$0,00. En el caso de los escenarios de sensibilidad, en ambos casos, la TIR es superior a la Tmar y el VAN es superior a \$0,00.

Palabras claves: *Negocios, producción, inversión, rentabilidad e indicadores.*

SUMMARY

The Business Model with the objective "Develop a business plan for the creation of a company dedicated to the manufacture of furniture and crafts made from recycled pine pallets", was developed under the deductive method and consists of drawing a conclusion based on a premise or series of propositions that are assumed to be true. The deductive method is proposed, and by creating a company dedicated to the manufacture of furniture and handicrafts, jobs will be created for the inhabitants of the Colimes and in turn provide quality products and better finishes. It was identified that the project has a potential demand of \$4,206,852 in one year of operations, where 89% of consumers like to buy furniture at points of sale of small producers. It is concluded that, when considering the purchase of fixed assets, deferred assets and working capital, the total investment needed by the project amounts to \$167,827.70, where 50% will be covered by BanEcuador at a rate of 10.5% per year. It is important to note that production costs reach \$56,390.24. Finally, it is concluded that the project is attractive for investment, since it reaches an IRR of 37.91%, which is higher than the TMAR of 13.20%, and a NPV of \$85,847.4, which is higher than \$0.00. In the case of sensitivity scenarios, in both cases the IRR is higher than the Tmar and the NPV is greater than \$0.00.

Keywords: *Shielding, production, investment, demand, analysis and feasibility.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
Caracterización del Tema	1
Planteamiento de la problemática	1
Justificación e importancia del estudio	2
Delimitación del Problema	2
Formulación del Problema	2
Objetivos	2
Objetivo General	2
Objetivos Específicos	3
Idea a Defender	3
Aporte Teórico	3
Aplicación Práctica	3
CAPÍTULO 1	4
MARCO TEÓRICO	4
1.1 Estado de Arte	4
1.2 Bases Científicas y Teóricas	7
1.3 Fundamentación Legal	16
CAPÍTULO 2	19
ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
2.1 Métodos	19
2.2 Variables	19
2.3 Población y muestra	20
2.4. Técnicas de recolección de datos.	21
2.5. Estadística Descriptiva e Inferencial.	21
2.6. Cronograma de Actividades.	22
RESULTADOS	23
DISCUSIÓN	57
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	58
BIBLIOGRAFÍA CITADA	60
ANEXOS	64

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 01 Operacionalización de Variables	64
---	-----------

INTRODUCCIÓN

Caracterización del Tema

El Ecuador es considerado uno de los países con más riquezas naturales y forestales de toda América del Sur, debido a esto, se ha generado un gran potencial exportador y gran condición en el mercado en el sector maderero, permitiendo así un aporte fundamental a la economía del país, dentro de estos productos y variaciones de madera podemos resaltar la calidad de excelencia que llegan a muchos lugares del mundo.

El propósito principal en el presente plan de negocio, es plantear un plan de negocio para la creación de una empresa que fabrica muebles hechos a base de palets de pinos reciclados, es plantear una nueva alternativa de trabajos madereros con presentación rusticas y elegantes que a su vez tengan repercusión ambiental; además, que a través de estudios de mercados se nos permitirá analizar los posibles competidores y consumidores que aporten al desarrollo de la empresa y su viabilidad.

Fabricar muebles con palets de pino reciclados, es una idea muy interesante que a través del tiempo se ha desarrollado y transformado en un negocio muy rentable, así de esta manera se busca ayudar a fomentar el emprendimiento y favorecer la economía local.

Este plan de negocio se encontrará en la provincia del Guayas en el cantón Colimes. Por medio de éste se pretende determinar las condiciones de mercado con las que cuenta el Cantón en relación a esta actividad y poder alcanzar así un modelo consolidado y competitivo que dejen grandes beneficios

Planteamiento de la Problemática

En el Ecuador el uso de pallets de pino en múltiples empresas como herramienta de trabajo es incalculable, razón por la que, al llegar al fin de la vida útil de estos, en su mayoría son desechados y reemplazados en cada área, a pesar que en apariencia no se mantengan bien conservados una pequeña parte de ellos si

pueden estar casi intactos, así, estos sirven para que puedan ser reciclados con el fin de pasar nuevos procesos para la fabricación de artesanías o muebles de estilos rústicos.

Esta alternativa de proyecto es una considerada altamente bien pensada, ya que hoy en día se maneja dentro de la sociedad el concepto de productos amigables con la naturaleza característica de innovación y tendencia hacia la moda, en este caso se plantea proponer la moda “Green”

Con respecto a las tendencias ante el consumo de productos amigables con el ambiente, según el INEC en un estudio sobre las Prácticas Ambientales en los Hogares Ecuatorianos en el 2010, se puede resumir que: el 24,5% de los hogares en Ecuador utiliza productos re fabricados o reciclados.

Justificación e Importancia del Estudio

Esta propuesta se desarrolla a partir de una proyección colectiva que buscó en determinada ocasión emprender a través de la necesidad económica por la que atraviesa el país, lográndose así enfocar en una idea clara, que, a priori buscará fabricar y comercializar muebles y artesanías de diseños rústicos hechos a base de palets de pinos reciclados lo cual traerá muchos más beneficios como; crear plazas de trabajo y reducir en medida la utilización de madera convencional para este tipo de actividad.

Delimitación del Problema

La investigación se encontrará dentro de los límites del cantón Colimes, en la provincia del Guayas, Ecuador, con una proyección de 5 años.

Formulación del Problema

¿Es oportuno crear una empresa que se dedique a la fabricación de muebles y artesanías rústicas hechas a base de palets de pinos reciclados?

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artesanías hechos a base de palets de pinos reciclados.

Objetivos Específicos

- ❖ Evaluar el mercado objetivo para la creación de la empresa.
- ❖ Ejecutar un plan técnico y efectivo para el desarrollo de las actividades con la complementación de los recursos y herramientas necesarios.
- ❖ Medir la rentabilidad del negocio a través de proyecciones económicas empresariales.

Idea a Defender

La propuesta de desarrollar un plan de negocio para la creación de una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artesanías hechos a base de palets de pinos reciclados, es económica y financieramente viable.

Aporte Teórico

Esta investigación a través del plan de negocio proporcionará las bases teóricas para futuros proyectos, detallando en general todo tipo de información relevante que se ha llevado a cabo, proporcionando los procesos requeridos, implementación de estudios técnicos que van desde la incorporación de la materia prima y la complementación de herramientas para convertir simples palets en un producto nuevo e innovador que es amigable con el medio ambiente. Además de hacer un análisis verificando cuan rentable puede llegar a ser su comercialización en un mercado establecido.

Aplicación Práctica

Con los resultados obtenidos de esta propuesta se revelará el rendimiento económico con la cual la empresa se pudo manejar y sostener en el mercado, logrando abordar la elevación de productividad y competitividad como un elemento determinante en este campo, aportando a si mismo con una nueva fuente de trabajo para grupos de personas.

CAPÍTULO 1

MARCO TEORICO

1.1 Estado de Arte

Según Bermejo (2024), este trabajo evalúa la viabilidad de un modelo de negocio basado en el uso de residuos textiles, como stock obsoleto de firmas de lujo y ropa de trabajo industrial usada, para la producción de materiales reciclados. La metodología incluye un análisis exhaustivo del contexto de los residuos en las industrias textil, de packaging, retail, e-commerce y de mobiliario. Tras identificar y evaluar diversas oportunidades de negocio, se seleccionó la más viable y con mayor impacto potencial. Este modelo se estudió en detalle, desde la comprensión del mercado hasta la definición de los procesos tecnológicos y operacionales necesarios para su implementación. En conclusión, este modelo de negocio no solo es viable, sino que también presenta un atractivo significativo desde el punto de vista económico y operativo, con potencial de crecimiento a largo plazo, especialmente al enfocarse en la generación Z y en nichos de mercado con baja saturación competitiva.

Según Camacho (2022), en el presente proyecto de investigación se plantea crear un modelo de negocio con el objetivo de satisfacer las necesidades y cumplir las expectativas de la población colombiana para diseñar y fabricar muebles optimizadores de espacio. Para la identificación de la problemática, contexto teórico y conceptual bajo la metodología descriptiva se plantearon los objetivos específicos con el fin de identificar el segmento del mercado al que va dirigido el producto o servicio final. Buscando brindar al cliente final grandes beneficios como lo es el aprovechamiento de la materia prima, y a su vez, aportando su granito de arena con medio ambiente, logrando generar fidelización de clientes por medio de un excelente servicio de PostVenta.

Para Meza y Rojas (2020), este caso de estudio tuvo como propósito implementar una propuesta de un modelo de negocio sostenible. Este método se realizó con la metodología de estudio de caso, con un enfoque cualitativo, en el cual se realiza una descripción exhaustiva de la situación en que se encuentra la empresa

y el nivel de alcance ante la competencia. Se utilizó la técnica de revisión documental, consultas en páginas web u otros medios que sirvieron de apoyo a esta investigación se utilizó el lienzo de canvas de sostenibilidad, hacia los aspectos de creación de valor social y ambiental. Para esto, se parte del diseño de la propuesta de valor desde la comprensión del cliente, ejecutando un análisis cualitativo.

Según Herras (2020), el presente trabajo de titulación, consiste en realizar una evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un plan de crecimiento en la empresa AH Muebles, entendiendo las ventajas que esto pudiese tener al ser esta región la que concentra una mayor población y con mayores recursos económicos. Los principales resultados obtenidos de esta evaluación, tienen relación con focalizar la producción en productos para el hogar, mejorar los procesos internos de la organización y de sus recursos humanos, la necesidad de generar un plan de marketing acorde a la realidad de la empresa alcanzando un presupuesto en activos fijos de \$9.456,56 el año. El desarrollo de este plan, señala la factibilidad técnica, estratégica y económica de implementar este proyecto con un Valor Actual Neto positivo de \$10.691.672 y una Tasa Interna de Retorno de 84%. Posterior a la evaluación efectuada se considera conveniente la realización del proyecto bajo las condiciones de mercado aquí evaluadas.

Para Encalada (2021), el presente trabajo de titulación se basa en la elaboración de la planeación estratégica y modelo de negocio como herramientas de gestión para lograr mayor rentabilidad, productividad y calidad en los productos de Moble como los muebles. Se determinó el estado situacional de la empresa como base para la generación de esta propuesta investigativa, posteriormente se formuló los valores estratégicos, visión, misión y la estrategia empresarial. Así mismo se desarrolló una metodología para la estructuración de la planificación estratégica a largo plazo, orientada al logro de los objetivos y acciones planteadas, finalmente se propuso un modelo de negocio que permitió observar las oportunidades y el entorno favorable en el cual se debe enfocar Moble para lograr el posicionamiento deseado, gestionando cada una de sus segmentaciones y cumpliendo su propuesta de valor direccionada a satisfacer las necesidades del mercado de muebles y hogar.

La idea principal de un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva según González (2020) menciona que el objetivo es captar más cuota de mercado para aumentar los beneficios. La principal característica es su integralidad y capacidad de adaptación a los cambios en la demanda de infantil en este artículo presenta una propuesta metodológica en cuatro pasos: El primer paso es encontrar una estrategia. La segunda etapa consiste en clasificar los productos según los criterios de la empresa y en la tercera etapa se elabora el pronóstico de demanda. En la cuarta fase, el enfoque está en elegir una política de almacenamiento que satisfaga las necesidades del entorno competitivo de la empresa. Como resultado, la aplicación del modelo a los grupos de productos clasificados como A, B y C incrementó los niveles de servicio en un 98% en tres meses, en línea con la estrategia de la compañía.

El estudio del plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa, realizado de acuerdo con Mendoza (2021) el objetivo principal fue diseñar, desarrollar e implementación de un plan de negocios en una cooperativa de fabricación de calzado Penipe, una metodología tipo proyecto aceptada, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, el diseño utilizado es semi-experimental y los métodos y herramientas deductivos e inductivos utilizados para la recolección de datos, observaciones y entrevistas. En conclusión, la Cooperativa de producción de calzado Vinicio en la ciudad de Riobamba, invirtió en activos fijos \$38.442,12 en infraestructura y tecnología. Finalmente, con la puesta en marcha del Plan Crecimiento financiero en un 25% consumo de producto.

Para Jove y Fernández (2021), cuyo trabajo tiene de objetivo desarrollar un Plan de Negocios para la creación de una empresa de fabricación y comercialización de muebles. El análisis de mercado se enfatizó en la recopilación de información hacia un pequeño grupo de la ciudad de Tacna mediante una encuesta realizada a 259 personas, 45.35% hombres y 54.65% mujeres, con un rango de edades de 20 a 49 años, se reflejó que por lo menos el 70.26% no ha logrado adquirir algún producto similar a un mueble multifuncional, lo que genera una problemática para el conocimiento de la existencia de nuestro producto. Para poner en marcha el proyecto

se requiere una inversión total de S/132,391.37 soles, en el estudio financiero se determinó la rentabilidad del proyecto con los indicadores financieros con un VAN positivo de S/64,840.65, y una TIR de 37.65%.

1.2 Bases Científicas y Teóricas

1.2.1 Plan de Negocios

Según el estudio obtenido de plan de negocio realizado por Galán menciona que un plan de negocios es un documento que propone un nuevo proyecto comercial que se enfoca en un producto, servicio o empresa en general.

El informe del plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un proyecto, realizado por Villarán (2019) menciona que para cualquier idea es necesario porque reduce Riesgos y posibilidad de fracaso de cualquier iniciativa empresarial. La principal herramienta del emprendedor porque le permite: Tomar decisiones de inversión, encontrar potenciales inversores y sobre todo dirigir el estudio posterior al lanzamiento. El plan reúne en un solo documento toda la información necesaria para: evaluación de la propuesta y recomendaciones generales para su puesta en marcha.

La idea principal realizada en este estudio del plan de negocios empresa de productos panificados, mencionado por Bravo (2014) nos habla que un plan de negocios es un documento presentado de manera ordenada y sistemática. Aspectos operativos y financieros de la empresa nos permite definir de antemano a dónde queremos ir, dónde estamos y cuánto tenemos que lograr nuestro objetivo.

El estudio de diseño de modelo de negocio para la comercialización de productos orgánicos en la ciudad de Guayaquil realizado por Carpio y Castillo (2020) describe el objetivo principal de un plan de negocios es un proceso sistemático dinámico caracterizado por: Proponer una serie de pasos que sirvan de guía a la empresa, donde los aspectos evaluados son variables medibles, claramente, precisa, flexible y contextualizadas a la organización, teniendo en cuenta aspectos no predeterminados que pudieran presentarse como evento, es principalmente para una planificación adecuada. Un buen plan de negocios se divide en secciones o pasos que deben

investigarse. Diseñado intensa y objetivamente para que el modelo resultante tenga una gran tasa de éxito.

1.2.2 Estructura de un Plan de Negocios

El objetivo de este trabajo de los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencia realizado por Andía y Paucara (2013) es de informar como el plan de negocios incluye la siguiente estructura:

- ✓ Resumen y conclusión.
- ✓ Descripción y visión de la empresa
- ✓ Análisis de mercado:
- ✓ Planificación estratégica
- ✓ Estrategia de Marketing y Ventas
- ✓ Análisis del proceso de producción
- ✓ Análisis económico y financiero

Según Dickson (2008) nos habla que un plan de negocios debe explicar brevemente por qué el negocio es rentable y sostenible en el futuro. Tiempo. Además, la estructura rápida de todos los análisis (marketing, operaciones, recursos humanos y financieros) son los más importantes para el plan. Como característica principal, un plan de negocios debe ser práctico, su contenido no debe exceder las tres páginas, indicar las fortalezas de la empresa, ventajas competitivas, mercados potenciales, para llamar la atención del inversionista y atraerlo como un inversionista potencial

El informe realizado por la revista online “Universidad y Sociedad”, cuyos autores de este artículo Baque et. al. (2020) indican la estructuración de un plan de negocios incluye todo tipo de detalles que deben tenerse en cuenta al iniciar un negocio, como la formulación detallada de políticas, la estrategia, la investigación, los planes de acción y las finanzas. La estructura del plan de negocios debe tener en cuenta que los modelos tienden a adaptarse a las necesidades de la empresa, lo que sugiere que no siempre se sigue esta estructura:

- ✓ Introducción/presentación.
- ✓ Resumen ejecutivo.
- ✓ Descripción Negocio.
- ✓ Análisis de mercado.
- ✓ Análisis de la empresa.
- ✓ Análisis de la situación.
- ✓ Diagnosticar.
- ✓ Acercamiento estratégico Plan Operativo de Ventas y Marketing.
- ✓ Plano operativo.
- ✓ Calendarios y citas.
- ✓ Sistema de información.
- ✓ Asuntos Corporativos.
- ✓ Organización y recursos humanos.
- ✓ Estudios económicos y financieros Sistema de control.
- ✓ Tablero y planes de emergencia.
- ✓ Resultados.

1.2.3 Marketing

Según el informe realizado por la revista Científica “Mundo de la Investigación y el Conocimiento” como señalan sus autores Viteri et. al. (2017) dedujeron que el marketing es un proceso en el que intervienen dos elementos: el cliente y la empresa. Relaciones que surgen con el fin de establecer una estrecha relación entre ambas partes, y con ello causar valor para los clientes. Sin embargo, en esta íntima interacción entre los personajes. Participando en el proceso de comercialización, la globalización debe ser considerada y tomada en cuenta. Visto como un factor "acelerado" en el cambio que está a nivel global desarrollo en todos los ámbitos de la actividad humana, pero especialmente en lo que se refiere al hecho de que militar, económico, comercio, finanzas, información, ciencia, tecnología, arte y cultural.

Según la revista académica REDMARKA cuyo informe realizado por Sarmiento (2016) nos afirma que el "Marketing directo" o "Marketing de base de datos" son conceptos a menudo están relacionados, por lo que pueden superponerse en algunos casos con el marketing relacional. Porque, aunque estos conceptos no

reflejan puramente de marketing relacional, se podría argumentar que están compartiendo algunas estrategias y tácticas de relación reconocibles. Así que el marketing directo se define como "la comunicación directa con cuidadosamente seleccionados, segmentados o personal, a menudo interactivo y directo.

La idea principal del informe del plan de negocios: apuntes, realizado por Mera y Cedeño (2020) afirmó que el marketing puede verse como un proceso de identificar, anticipar, crear y satisfacer necesidades de los clientes y requerimientos de servicios y productos. En cuanto a las funciones de marketing, se puede señalar:

- ✓ Análisis de clientes
- ✓ Vender servicios y productos
- ✓ Planificación de servicios y productos
- ✓ Precio
- ✓ Asignación
- ✓ Investigación de mercado
- ✓ Análisis coste-beneficio

1.2.4 Plan Financiero

El objetivo principal de la estructura de un plan de negocios para la empresa comercial citado por Zumba y Bermúdez (2023) describió que el plan financiero muestra o no factibilidad y el beneficio económico y financiero de la actividad realizada. Las características del plan financiero resumen las decisiones de toda la empresa y obtiene resultados y soluciones, la planificación financiera permite determinar recursos económicos, costo total (producción, ventas y gestión), monto de inversión inicial, capital de trabajo operaciones, categorías financieras, estados financieros, viabilidad económica y finanzas, incluyendo qué; será enviado a través de: -Equilibrio. -P y L. - Modelo de flujo de caja. - Flujo de caja económico-financiero. - Estimar VAN, TIR.

La idea principal del plan financiero de la Dra. Eugenio (2013) dedujo sobre el informe realizado que la planificación financiera recoge datos económicos de factores previamente desarrollados. (Previsión de ventas, compras, producción, personal,

inversión...) que nos permite comprobar la viabilidad económica de todo el proyecto y determinar la necesidad financiera.

El estudio del plan financiero como herramienta de previsión en un escenario de crisis elaborado por Boronat y Ruiz (Ruiz, 2011), demostró que la planificación financiera es esencial especialmente en tiempos de crisis, donde permitió pintar una imagen de la compañía de cómo crecerá en el año fiscal, siempre que el plan represente claramente la estrategia financiera y de inversión de la compañía y sea relevante para la posición de su historia.

El objetivo principal de su estudio de estructura de un plan de negocios para la empresa comercial realizado por Brito (2018) describió que hoy en día, la competencia no es vista como una amenaza sino como oportunidad, ya que permite la creación de nuevos mercados o estrategias de marketing y gracias a ella puede llegar a la mente de potenciales clientes o consumidores

Según el sitio web “cncrecenegocios.com” informó que el análisis competitivo incluye el análisis de estrategias, ventajas, fortalezas, debilidades y otras características de los competidores actuales y potenciales para en base a dicho análisis, para poder tomar decisiones o desarrollar estrategias que le permitan competir mejor con ellos.

1.2.5 Plan de Ventas

La idea principal del trabajo de plan de ventas para lograr el posicionamiento de la empresa novambiente de la ciudad de Ambato realizado por González (2024) afirmó que antes de determinar qué es un plan de ventas, es importante saber qué es. Se puede definir como una serie de operaciones agregadas e interrelacionadas: que se lleva a cabo en busca de un objetivo específico que debe lograrse a tiempo nominado. A modo de resumen, podemos decir que el plan de ventas es: Analizar, ejecutar y controlar programas destinados a crear, y mantener intereses mutuos en la relación entre la empresa y los clientes, para llevar a cabo los presupuestos establecidos. Un plan de acción basado en el análisis de la situación de ventas determina los objetivos y medios para implementar la estrategia de desarrollo

seleccionado en el Centro. Un conjunto de acciones que se programan a mediano y largo plazo para alcanzar el objetivo de ventas.

Según Gutiérrez (2024), planteó de un plan de ventas es un documento que incluye: análisis del entorno interno y externo, una propuesta única ventas, objetivo de ventas, grupo objetivo, estrategia, táctica, plan de ventas (pronóstico, cantidad, presupuesto, planes de acción, incentivos y bonos), métrico de desempeño y métrico. Están íntimamente relacionado con los planes de marketing corporativo y los tres deben ser consistentes con objetivos que persiguen.

- ✓ Plan de marketing
- ✓ Plan de ventas

1.2.6 Fabricación de Muebles y Artesanías hechos a Base de Palets de Pinos Reciclados

La idea principal del estudio del proyecto de factibilidad para la línea BBQ de muebles Rockwood a base de palets reciclados en la ciudad de Cuenca realizado por Moreno y González (1998), describieron que un pallet es una plataforma horizontal y resistente que se utiliza para apilar, transportar o para mover diferentes cargas que mediante una grúa hidráulica o montacargas que permite levantarlo y transportarlo.

Según Plúas (2020), describió el objetivo de su proyecto que está dirigido específicamente a la gente de Ecuador - Guayaquil. Con intenciones similares, y gracias a la investigación que muestra esta tesis, Aplicar composición volumétrica a cualquier tipo de mobiliario, ayudando a los usuarios la facilidad de uso contribuye a la comodidad y los productos en cuestión tienen características especiales durabilidad y resistencia al uso habitual para todo tipo de usuarios. El objeto de estudio es cumplir con los siguientes criterios:

- ✓ Funciones.
- ✓ Frecuencia de uso.
- ✓ Tiempo de uso.
- ✓ Difícil de usar.
- ✓ Frecuencia de las actualizaciones.

La información encontrada en el sitio web “OVANCEN” y su autor mencionó que los muebles de palets de madera como todos lo conocemos se convierten en todo un arte, también conocidos como palets o pedestales. Las construcciones con tarimas de madera alcanzan la cúspide del diseño, con ideas frescas para su uso que también transforman espacios y, más allá de los confines de la arquitectura moderna, jardines espectaculares o simplemente un elemento de comunicación.

1.2.7 Palets según Materiales de Producción

La información encontrada en la página web arracking storage solutions (2024), nos habla de los tipos de palets según sus materiales de producción:

Paleta de madera: Los palets de madera compuesta son los más demandados, con una cuota de mercado del 90 o 95%.

- ✓ **Favorable:** Tienen un precio competitivo por su resistencia, confiabilidad y facilidad de mantenimiento, lo que extiende su ciclo de vida. A favor de ello, también podemos destacar la facilidad de eliminación.
- ✓ **Conveniencia:** Daños en la estructura del palet por fuerte impacto en el árbol o de difícil limpieza y desinfección. * Los palets de madera, independientemente de su tamaño, están sujetos a la NIMF 15 (o NIMF 15 en inglés), que regula el tratamiento de los embalajes de madera, incluidos los palets, en el comercio internacional. La NIMF 15 requiere que las paletas estén hechas de madera sin corteza y que se implementen medidas fitosanitarias para prevenir la presencia y reproducción de plagas relacionadas con la madera. Las tarimas sujetas a esta norma están debidamente rotuladas o rotuladas.

Palets de plástico: Esta es una alternativa cada vez más popular a las tarimas de madera.

- ✓ **Favorable:** Más fácil de limpiar y desinfectar que los palets de madera. Son más ligeras porque pesan menos y son incluso más resistentes que la madera porque los impactos sobre el palet son menores. Además, son 100% reciclables.
- ✓ **Defecto:** Son más sensibles a la deformación bajo cargas excesivas y son más caras que las de madera. Además, es importante saber de qué material están hechos, ya que, dependiendo del tipo de plástico, la resistencia y la durabilidad variarán significativamente. En caso contrario, en caso de daño sustancial del palet, la pieza deberá ser sustituida sin posibilidad de reparación

Palets metálico: Los más resistentes y pesados suelen ser de acero o aluminio. Se utiliza principalmente en el campo metalúrgico.

- ✓ Favorable: Fáciles de limpiar y desinfectar, además, los palets metálicos tienen una larga vida útil gracias a su solidez y resistencia a los impactos. También pueden soportar cargas muy grandes.
- ✓ Conveniencia: Su peso es superior al de los palets de otros materiales, lo que aumenta los costes de transporte.

Palets de Cartón: Principalmente para cargas ligeras.

- ✓ Favorable: Son desechables y reciclables, económicos y fáciles de manejar por su poco peso. También son ligeros. Estos son los palets más baratos.
- ✓ Conveniencia: Se han excedido los ciclos de vida porque se usan solo una vez.

Palets de doble cara: Son palets que te permiten cargar tareas tanto por arriba como por abajo, con ambas caras idénticas y uniformes.

Palet cerrado: También conocido como palet plano, tiene un solo lado cargable y está cubierto con un tablero que cubre uno de los lados traseros.

Palets con alas: con orejetas en dos o cuatro lados para facilitar el uso del sistema de sujeción.

1.2.8 Reciclaje de Palets

El artículo sacado de la revista “NNOVA Research Journal” según Caisa y Patricio (2019), describieron los beneficios del reciclaje son muchos y desde el ambiental hasta el económico, sin olvidar sus efectos positivos para la salud. Reciclar protege el medio ambiente al no utilizar materias primas, ayudando así a proteger la salud y ahorrar energía.

Solís (2024), describió que el principal material utilizado para la fabricación de los palets es la madera debido a sus excelentes propiedades portantes, ligereza, ahorro de costes y facilidad de reparación, reutilización y reciclaje, lo que convierte a los palets de madera en un vehículo muy respetuoso con el medio ambiente. - la contaminación ambiental y contribuir al desarrollo sostenible.

1.2.9 Etapas del Reciclaje de Palets

La información encontrada en el sitio web Copyright según Ávila (2023), nos informa lo siguiente:

- ✓ Mejorado: Esto se hace con la ayuda de camiones plataforma o grandes contenedores, lo que permite que todas las unidades en desuso que forman parte de la cadena de valor sean cubiertas por un sistema de gestión adecuado.
- ✓ Clasificar: Cuando los palets llegan a la planta de reciclaje, se clasifican por calidad, tipo y daño encontrado. Reparar Durante esta operación se comprueba el estilo del palet, se identifican y reemplazan los elementos dañados.
- ✓ Desmontar: Los palets que no pueden repararse por daños importantes se despiezan, recibiendo bloques y tableros que se reutilizan para reparar otros palets o se tratan como biomasa, valorizando este resto. Depósito Los palets nuevos o reparados clasificados como no extraordinarios se almacenan por tipo y tamaño.
- ✓ Explorar: la etapa final del reciclaje de palets coincide con su venta y retorno a su ciclo productivo. Este hecho implica que el reciclaje y revalorización de productos o residuos tiene una gran demanda en la industria.

1.2.10 Ciclo de Vida de los Palets

La información encontrada en la página web ABC- Pack (2016), describió el ciclo de vida de los palets lo siguiente:

Clasificar

Cuando los palets llegan a la planta de reciclaje, se clasifican por calidad, tipo y daño encontrado. Reparar durante esta operación se comprueba el estilo del palet, se identifican y reemplazan los elementos dañados.

Desmontar

Los palets que no pueden repararse por daños importantes se despiezan, recibiendo bloques y tableros que se reutilizan para reparar otros palets o se tratan como biomasa, valorizando este resto. Depósito los palets nuevos o reparados clasificados como no extraordinarios se almacenan por tipo y tamaño.

Explorar

La etapa final del reciclaje de palets coincide con su venta y retorno a su ciclo productivo. Este hecho implica que el reciclaje y revalorización de productos o residuos tiene una gran demanda en la industria.

1.3 Fundamentación Legal

Disposiciones Fundamentales

Citando a la ley orgánica de emprendimiento e innovación (2020),

Art. 1.- Objeto y ámbito. La presente Ley tiene por objeto establecer el marco normativo que incentive y fomente el emprendimiento, la innovación y el desarrollo tecnológico, promoviendo la cultura emprendedora e implementando nuevas modalidades societarias y de financiamiento para fortalecer el ecosistema emprendedor.

Citado por ley orgánica de emprendimiento e innovación (2020),

Art. 11.- Estrategia Nacional de Emprendimiento e Innovación. La Estrategia Nacional de Emprendimiento e Innovación se elaborará por el CONEIN, con un horizonte de 5 años y podrá ser actualizada anualmente, con base en la información Actualizada

del Registro Nacional de Emprendimiento, Innovación y la Competitividad

Art. 12.- Registro Nacional de Emprendimiento.- El Ministerio rector de la Producción creará el Registro Nacional de Emprendimiento RNE el mismo que será el responsable de su creación y actualización en línea, conforme a los parámetros y características establecidos en el reglamento de esta Ley. Los proyectos que consten dentro de este registro se sujetarán al Título III del Libro IV del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación. Toda persona natural o jurídica con antigüedad menor a cinco años a la fecha de entrada en vigencia de esta Ley, que tenga menos de 49 trabajadores y ventas menores a 1.000.000 USD, podrá constar en el RNE para beneficiarse de los incentivos previstos en esta Ley. Para esto el Ministerio rector de la Producción, previa la emisión del RNE, requerirá los datos que correspondan al Instituto Ecuatoriano de

Seguridad Social y al Servicio de Rentas Internas, así como a otras entidades vinculadas.

Art. 14.- Guía Nacional de Emprendimiento. La Secretaría Técnica del CONEIN generará una guía nacional para emprendedores que provea información al menos en los siguientes aspectos: macro económicos, de mercados internacionales, legales, tributarios, sectoriales, laborales, societarios y financieros del ecosistema emprendedor, además de un directorio de las oficinas comerciales del Ecuador en el mundo, con información para exportar productos y servicios. La Secretaría Técnica, en coordinación con las demás entidades del Estado, actualizará semestralmente la Guía Nacional de Emprendimiento y podrá incluir la información complementaria que crea necesaria.

Art. 16.- Liquidez para el Emprendimiento.- La obligación de pago del saldo insoluto contenido en facturas que se emita con ocasión de un emprendimiento inscrito en el Registro Nacional de Emprendimiento, a sociedades que no estén inscritas en dicho registro, deberá ser satisfecha máximo treinta días después desde la recepción de la factura. A partir del día treinta y uno se podrá pagar la factura de manera bancarizada, y correrán, automáticamente por mandato de la ley, intereses por el saldo impago, a la tasa activa legal establecida por el Banco Central del Ecuador.

Art. 24.- Fuentes de financiamiento e inversión. Quienes consten en el Registro Nacional de Emprendimiento tendrán acceso inmediato a los servicios financieros y a los fondos de inversión públicos que se generen a partir de la aplicación de esta ley.

Art. 25.- Capital semilla.- En el caso que el inversor sea el Estado ecuatoriano se procederá de conformidad con el artículo 620 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

En el caso que el inversor provenga del sector privado, la capital semilla podrá ser entregado mediante recursos no reembolsables, aporte de capital, notas convertibles en acciones, compra de acciones o participaciones y otros derechos de acuerdo al esquema societario y legal del emprendedor; capital semilla que se otorgará a proyectos de emprendimiento que no hayan superado todavía los veinticuatro (24) meses de vida.

Art. 26.- Capital de riesgo.- En el caso que el inversor sea el Estado ecuatoriano se procederá de conformidad con el artículo 621 del Código Orgánico de la Economía Social de los Conocimientos, Creatividad e Innovación.

Cuando el inversor podrá realizar préstamos en condiciones libremente pactadas, con o sin interés, reembolsables en función de condiciones de equilibrio o rentabilidad. El capital de riesgo no constituye endeudamiento bancario tradicional.

Citado por Ley orgánica de emprendimiento e innovación (2020) desde el Art.44 hasta el Art 45

Art. 44.- Régimen especial de contratación de personal para emprendimientos. Con el objetivo de incentivar la generación de empleo y la formalización del trabajo en los procesos de emprendimiento, el ente rector en materia de trabajo desarrollará la modalidad o modalidades contractuales a implementarse en el trabajo emprendedor.

Art. 45.- Afiliación a la seguridad social. Una vez que se suscriba el contrato de trabajo emprendedor, el empleador deberá afiliar al trabajador en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y tendrá derecho a sus beneficios desde el primer día de inicio de la relación laboral y su afiliación.

En caso de terminar la relación laboral antes de cumplir el año, el empleador deberá cancelar el monto adeudado hasta la fecha de terminación de la relación laboral, conforme lo determine el Código del Trabajo.

Disposiciones Reformatorias

Citado por la Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación (2020) desde el Art.1 hasta el Art. 431.

Art.1.- Contrato de compañía es aquel por el cual una o más personas, dependiendo de la modalidad societaria utilizada, unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles, participar de sus utilidades y de otros beneficios sociales, colectivos y/o ambientales.

Este contrato se rige por las disposiciones de esta Ley, por las del Código de Comercio, por los convenios de las partes y por las disposiciones del Código Civil”.

CAPÍTULO 2

ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Métodos

Esta investigación se plantea desde un método Inductivo y Deductivo, debido a que se trabajará con información específica (encuestas) para llegar a una conclusión general y adicionalmente se levantará información general secundaria para analizar y alcanzar resultados específicos y detallados. (Westreicher, 2020).

Además, se plantea el método deductivo, ya al crear una empresa dedicada a la fabricación de muebles y artesanías, se crearán plazas de trabajos para los habitantes del cantón Colimes y a su vez brindar productos de calidad y de mejores acabados.

2.1.1 Modalidad y Tipo de Investigación

Este trabajo se manejará bajo la modalidad mixta (cuantitativo – cualitativo), donde el cuantitativo se levanta a través de las encuestas y el cualitativo a través de entrevistas.

El tipo de investigación es descriptiva y no experimental. El primero presentará todos los resultados de manera gráfica o por tablas, y el segundo levanta y presenta los datos sin realizar modificaciones.

2.2 Variables

2.2.1 Variables Decisoras

Los indicadores que se consideran como variables decisoras para el presente proyecto de titulación son TIR, VAN y PAYBACK.

2.2.2 Operacionalización de las Variables

El detalle de las variables decisoras con su definición, técnicas de tratamiento de información y resultados, se presenta en el Anexo 01 que se encuentra al finalizar el documento.

2.3 Población y Muestra

2.3.1 Población de la Demanda

Según el Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos, en el 2023 el cantón Colimes registró una población total de 26.129 habitantes, donde el 67% son mayores de 18 años y de esa cifra el 45% corresponde a la población Económicamente Activa, donde el 3,4% es la tasa de desempleo (888 habitantes) que al restar del PEA da un total de 6.990 habitantes que son el grupo objetivo del estudio.

2.3.2 Muestra de la Demanda

Para el cálculo de la muestra, se aplicará la fórmula de población finita que es la siguiente:

$$n = \frac{Nz^2pq}{d^2(N - 1) + z^2pq}$$

Donde:

N = 6.990 habitantes

P = Grado de certeza 0.5

Q = Grado de incertidumbre 0.5

d = Margen de error 0.05

Z = Nivel de confianza 95% = 1.96

n = tamaño de la muestra

Al reemplazar los datos:

$$6.990 \times 1.96^2 \times 0.50 \times 0.50$$

$$n = 0.05^2 (6.990 - 1) + (1.96^2 \times 0.50 \times 0.50)$$

Se obtiene que la muestra para el estudio es de 364 personas a encuestar, el cual se desarrolló operativamente bajo un diseño no probabilístico, ya que la muestra fue segmentada por zonas de estudio en proporciones similares según el número de encuestados.

2.3.3 Población de la Oferta

Según la Súper Intendencia de Compañías, en el 2023 existieron 6 empresas productoras y comercializadoras de muebles que presentaron sus informes y estados de resultados, las cuales se consideraron como población de estudio desde el punto de vista de la oferta del sector en el cantón.

2.3.4 Muestra de la Oferta

Al identificar que son un número reducido de empresas ofertantes, se consideraron las personas jurídicas a las cuales se levantó información a través de observación directa, al 100% de la población mencionada. Esta información secundaria se la obtuvo en la SuperIntendencia de Compañías (web site).

2.4 Técnicas de Recolección de Datos.

Para el levantamiento de información se va a utilizar un cuestionario para encuestar a las familias con el objetivo de dar a conocer los beneficios y ventajas de muebles elaborados por palets de pinos reciclados y a su vez presentar el proyecto de empresa y la observación directa para el levantamiento de información de la competencia.

2.5 Estadística Descriptiva e Inferencial.

Se utilizará el programa estadístico SPSS para la aplicación de la estadística descriptiva del estudio de mercado y Excel 2019 para los análisis financieros. Para evaluar el mercado objetivo se aplicará el estudio de la industria por Michael Porter, FODA y estudio al consumidor.

Para la ejecución plan técnico y efectivo se desarrollará planos de la empresa y de las oficinas, como los demás temas administrativos, societario y tributario.

Para medir la rentabilidad del negocio a través de proyecciones económicas empresariales, aplicando fórmulas de los indicadores financieros.

2.6 Cronograma de Actividades.

Actividades	Trimestres 2024-2025					
	II	III	IV	I	II	III
Revisión Bibliográfica						
Elaboración del capítulo I						
Elaboración del capítulo II (diseño metodológico)						
Aplicación del diseño metodológico (resultados)						
Revisión del trabajo final (conclusiones, recomendaciones)						
Presentación del trabajo final						

Elaborado por: El Autor, 2025

RESULTADOS

Evaluación del Mercado Objetivo para la Creación de la Empresa.

Con el fin de contar con la información previa para el análisis interno de la empresa propuesta, inicialmente se presenta la revisión del Macroentorno (PESTAL) y del Microentorno (Fuerzas de Porter), y posteriormente se presenta los resultados de la encuesta.

Análisis Externo

Análisis del Macroentorno

Análisis PESTEL

La matriz PESTEL se concentra en analizar el contexto que rodea al proyecto y esta información alimenta las características externas del FODA, siendo esta las oportunidades y amenazas.

Factores Políticos

Desde el criterio político, a nivel de Gobierno Nacional, asumió el poder el Ing. Daniel Noboa como Presidente Constitucional de la República del Ecuador, el cual en sus primeros días a presentado Decretos Ejecutivos y tomando varias decisiones críticas, lo que prevé que va a ser un gobierno de decisiones enfocadas en propuesta y desarrollo.

Como Estado ecuatoriano, se identifican varias instituciones que regulan y controlan a las empresas en el Ecuador, entre ellas se mencionan Municipios, Bomberos, y otras entidades como el Ministerio del Ambiente, y el Mipro.

Desde el punto de vista de normativas legales que han sido presentadas en la Asamblea Nacional están las ligadas a las NIIF, que en su contenido se formaliza y norma las acciones de las Pymes en el Ecuador, tales como:

NIIF 5 “Activos no corrientes disponibles para la Venta”

NIIF 8 “Segmentos de Operación y Comercio”

NIC 34 “Información Financiera y Comercial Intermedia”

Factores Económicos

A nivel de indicadores macroeconómicos que son de interés y que deben ser revisados por inversionistas o emprendedores, se identifica al Producto Interior Bruto de Ecuador (PIB) que en el 2021 su comportamiento fue superior al 2020 con el 4,1% de incremento, esto se debió al total apoyo por parte del Estado en la reactivación económica y productiva.

Factores Tecnológicos

Con respecto a los recursos tecnológicos para la comunicación en el mundo, los de mayor importancia son las alineadas a los medios OTL (internet), sean estas los correos, el whatsapp y las redes sociales tales como el Instagram y Facebook.

Factor Ambiental

En las características ambientales, los puntos determinantes es el manejo de los desperdicios (desechos) que se generan en los sistemas productivos, los cuales son muy importantes debido al impacto al ecosistema, especialmente por la generación de olores al ambiente y la contaminación.

Factor Legal

Desde el criterio legal, las leyes que potencializan el comercio y la industria en el Ecuador están relacionada al Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

La Asamblea Nacional del Ecuador, expidió el Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (COPCI), con el objetivo de impulsar a las personas naturales y jurídicas que tienen una actividad productiva, comercial y de servicios.

Análisis del Microentorno

Fuerzas de Porter

El análisis de las Fuerzas de Porter, confirma la situación del Microentorno en donde se va a desenvolver la empresa propuesta, donde se revisa el poder de negociación de los clientes, los proveedores, los competidores, los nuevos entrantes y los sustitutos.

Análisis de la industria, Fuerzas de Porter

Luego de la revisión y análisis de los nuevos competidores, se determinó que su poder de negociación es MEDIA, debido a que existen en el mercado, pero no producen con los insumos que se propone.

Tabla 1.
Nuevos Competidores

Factor	Baja	Medio	Alta
Lealtad a la marca	1		
Costos			3
Economías de escalas		2	
Requerimientos de capital			3
Políticas de gobierno		2	
Reacción de competencia	1		
Promedio	1	2	3
Promedio General		2	

Elaborado por: El Autor, 2025

La rivalidad entre las firmas se la califica como ALTA, debido a que, si alguna empresa propone descuentos adicionales, afecta considerablemente las ventas de las marcas competidoras.

Tabla 2.
Rivalidad entre Firmas

Factor	Baja	Medio	Alta
Estructura competitiva de la industria			3
Condiciones de demanda			3
Barreras de salida			3
Requerimientos de capital		2	
Promedio		2	3
Promedio General		2.50	

Elaborado por: El Autor, 2025

En contraparte, el poder de negociación de los proveedores es MEDIA, debido a que no son un número reducido de proveedores, que puedan incidir en los precios y/o tendencias de consumo de los compradores.

Tabla 3.
Poder de Negociación de los Proveedores

Factor	Baja	Medio	Alta
Concentración de proveedores		2	
Cambio de proveedores		2	
Importancia del costo		2	
Calidad / diferenciación		2	
Integración		2	
Promedio		2	
Promedio General		2.00	

Elaborado por: El Autor, 2025

Los clientes por su parte cuentan con un poder de negociación ALTA, donde al ser un producto de lenta rotación (ventas), la posibilidad de compra de un juego de muebles es baja.

Tabla 4.

Poder de Negociación de los Clientes

Factor	Baja	Medio	Alta
Concentración de clientes		2	
Cambio de distribuidores de legumbres y frutas			3
Importancia del costo	1		
Calidad / diferenciación	1		
Integración	1		
Promedio	1	2	3
Promedio General		2.00	

Elaborado por: El Autor, 2025

Tabla 5.

Amenaza de Productos Nuevos

Factor	Baja	Medio	Alta
Rentabilidad	1		
Sustitución	1		
Ventajas	1		
Promedio	1		
Promedio General		1.00	

Elaborado por: El Autor, 2025

Resumen del Análisis de la Industria de Porter

Tabla 6

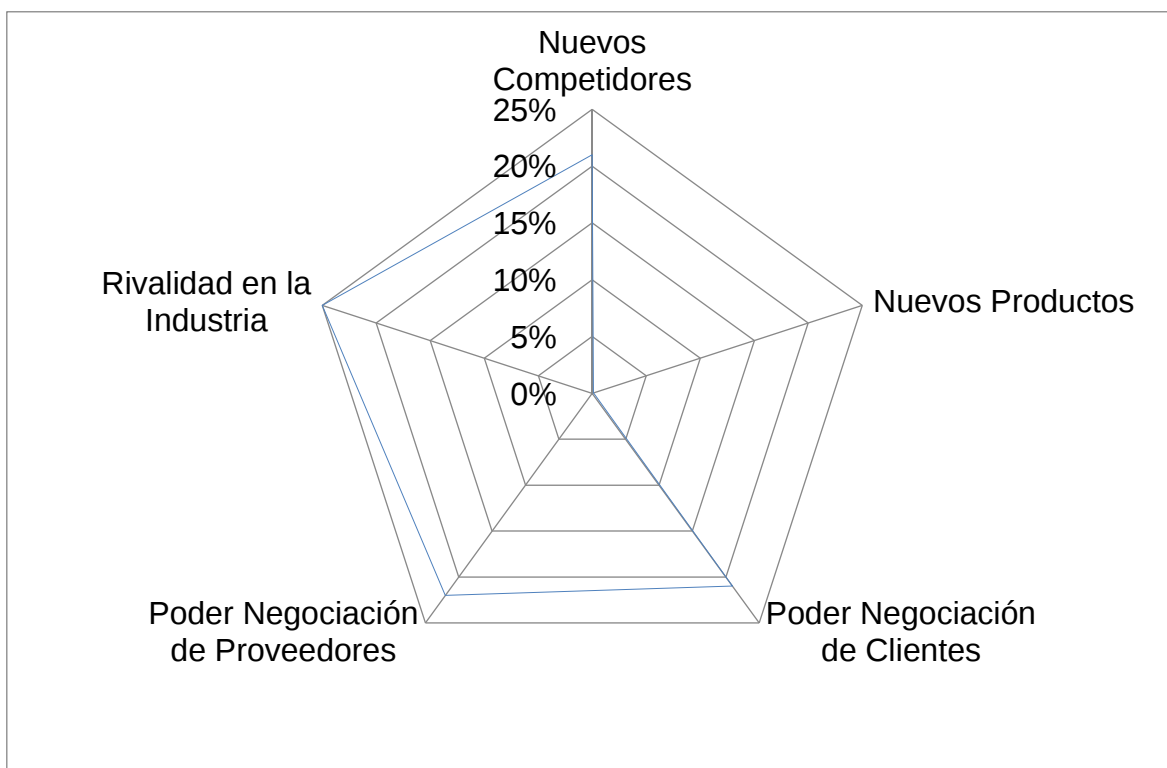
Cinco fuerzas de Porter

Factores	Impacto
Nuevos competidores	2,00
Rivalidad entre las firmas de la misma industria	2.50
Poder de negociación de los proveedores	2.00
Poder de negociación de los clientes	2.00
Amenaza de nuevos productos	1.00
Promedio General del Diamante Estratégico de t-llevo	1.90

Elaborado por: El Autor, 2025

Finalmente, y de manera general, el promedio de valoración según el análisis de las Fuerzas de Porter es de 1,9 sobre 3 posibles, determinando una calificación media alta.

Figura 1
Fuerzas de Porter



Elaborado por: El Autor, 2025

Análisis Interno

Cadena de Valor

El análisis idóneo interno de un proyecto es la Cadena de Valor, donde se analizan elementos como la infraestructura interna del proyecto, la gestión del talento humano, la tecnología a necesitar, la logística de ingreso y salida, marketing y ventas.

Infraestructura de la Empresa

El proyecto contempla la estructura conformada por la Alta Dirección, la que toma las decisiones críticas y la dirección del proyecto y decisiones de contratación y compra.

Adicionalmente se plantea el área comercial y de publicidad, con el fin de posicionar la marca y generar actividad de ventas, donde se apunte al grupo objetivo del cantón y se trabaje bajo presupuestos.

Finalmente, el área de producción, conformado por maestros de muebles y el jefe de bodega, donde los insumos se procesen y generen productos finales de alta demanda en los diferentes mercados.

Gestión de Recursos Humanos

La empresa propuesta debe contar con áreas como la dirección general, encabezada por la Gerencia General. A esto se suma la jefatura financiera y de bodega, quienes representan los mandos medios que ejecutan la planificación de la alta dirección.

Seguido se identifican los cargos operativos vinculados a las ventas, la publicidad y los maestros que elaboran los productos. Son quienes ejecutan la planificación departamental.

Desarrollo de Tecnologías

Desde el punto de vista de producción, se plantea la necesidad de adquirir equipos de punta y de alta productividad, donde se elaboren productos con precisión y alta calidad.

Logística de Entrada y Salida

El requerimiento de entrada lo conforman los proveedores de insumos, los cuales deben ser una terna por cada uno de las partes y piezas. En contraparte, la salida lo conforman los transportistas y distribuidores.

Marketing y Ventas

La gestión comercial estará fundamentada en dos vendedores y en el asistente de publicidad, los cuales generan prospección de clientes potenciales a los cuales enviar información y la concreción de cierre de ventas.

Por la línea de publicidad, un ejecutivo de publicidad se encargará de la imagen corporativa a través de artes publicitarios, donde se trabajará específicamente en posicionamiento.

Matriz FODA

La información que conforma la matriz FODA, nace del análisis de la información levantada durante el desarrollo del presente proyecto de titulación, donde se identifica claramente que la mano de obra y los bajos costos de producción son sus fortalezas.

Entre las debilidades se identificó que el ser nuevos en el mercado y contar con escasa liquidez de flujo de efectivo, limita considerablemente la capacidad de crecer y ganar mercado rápidamente.

En el caso de las oportunidades, se identifica como principal, la alta demanda insatisfecha que existe en el mercado, siendo el rango de posibilidades de producción y venta de la empresa propuesta.

Finalmente, entre las amenazas se identifica a los nuevos competidores, los cuales, con precios bajos, intentan captar clientes para sus diferentes productos.

Tabla 7
FODA

Internos		Externos	
Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenazas
Mano de obra calificada	Nuevos en el mercado	Existente de la demanda insatisfecha	Nuevos competidores
Cuenta con los recursos adecuados para la elaboración de los muebles	Disponibilidad de los recursos tecnológicos	Clientes potenciales como distribuidores del producto	Aumento de sustitutos como: melaminas, hierro forjado, etc.
Especialidad en muebles con desecho de palets	Capital de trabajo limitado	Nichos de mercados existentes	Contracción en la economía local.
Disponibilidad y bajo costo de mano de obra		Alianza estratégica con empresas reconocidas	Pandemia

Elaborado por: El Autor, 2025

La ponderación que se presenta en la matriz FODA, identifica a las características de mayor realce e importancia en cada factor, donde en el análisis Interno, todas las fortalezas identificadas tienen la misma importancia y necesidad. Situación diferente ocurre con las Debilidades, donde el capital de trabajo, se lo valora como importante y que debe ser revisada su costo (valor de la tasa de interés para créditos productivos).

Con respecto a los factores externos, se identifica entre las importantes oportunidades al monto de juegos de muebles potenciales a vender, observado a través de una importante demanda potencial que existe en el mercado.

Tabla 8
FODA (Ponderación)

Internos			
Fortalezas	Ponderación	Debilidades	Ponderación
Mano de obra calificada.	3	Nuevos en el mercado	3
Cuenta con los recursos adecuados para la elaboración de los muebles	3	Disponibilidad de los recursos tecnológicos	3
Especialidad en muebles con desecho de palets.	3	Capital de trabajo limitado	2
Disponibilidad y bajo costo de mano de obra.	3		
Totales	12		8
Pesos	34.62%		19.23%
Externos			
Oportunidades	Ponderación	Amenazas	Ponderación
Clientes potenciales del producto	3	Aumento de sustitutos como: melaminas, hierro forjado, etc.	3
Nichos de mercados existentes	2	Pandemia	3
Alianzas estratégicas con empresas reconocidas	1		
Totales	6		6
Pesos	23.08%		23.08%

Elaborado por: El Autor, 2025

Al combinar las características internas con las externas, resultan las estrategias FO (fortalezas y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas), DO (debilidades y oportunidades) y DA (debilidades y amenazas).

Tabla 9
Estrategias FO – DO – FA - DA

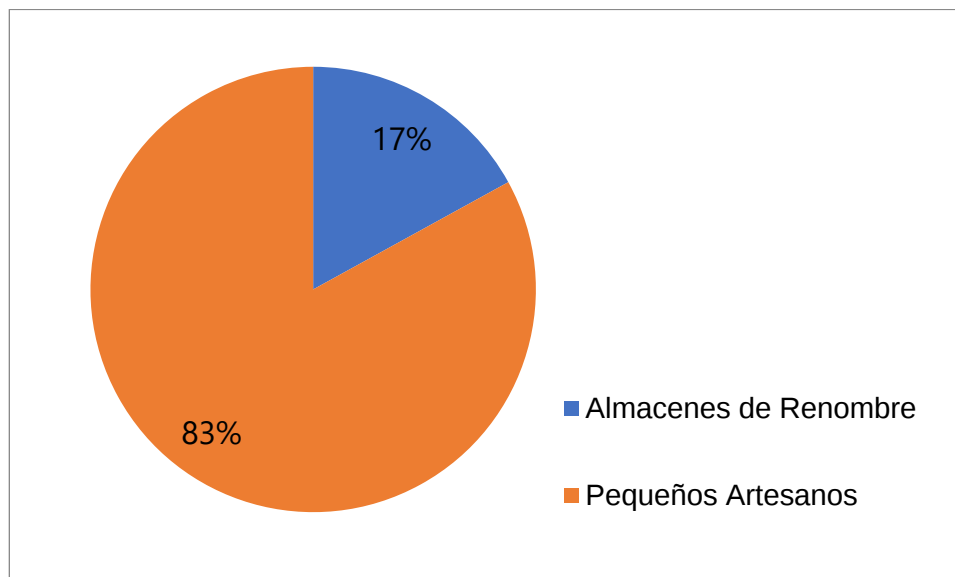
Factores	Fortalezas	Debilidades
Internos	Mano de obra calificada. Cuenta con los recursos adecuados para la elaboración de los muebles Especialidad en muebles con desecho de palets.	Nuevos en el mercado Disponibilidad de los recursos tecnológicos Capital de trabajo limitado
Externos	Disponibilidad y bajo costo de mano de obra.	
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
Existente de la demanda insatisfecha	Capacitar constantemente al personal.	Buscar locales que operen como oficinas auxiliares de atención al cliente.
Clientes potenciales como distribuidores del producto	Desarrollar una investigación de mercado que levante información crucial del negocio.	Solicitar financiamiento para poder incrementar los servicios y productos y así cumplir con la demanda de clientes.
Nichos de mercados existentes	Capacitar al personal técnico en nuevas tendencias	Monitorear al mercado sobre nuevas tendencias y competencias a través de estudios de mercado.
Alianza estratégica con empresas reconocidas		
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
Nuevos competidores	Capacitar al personal sobre seguridad industrial y personal.	Ubicar personal de seguridad en los puntos estratégicos del área por temas de inseguridad.
Aumento de sustitutos como: melaminas, hierro forjado, etc.	Estar latentes sobre los cambios políticos, sociales y económicos del país.	Solicitar préstamos con la mejor oferta de tasa de interés, sea esta en el sistema financiero o en el mercado bursátil
Pandemia, delincuencia		
Contracción en la economía local.		

Elaborado por: El Autor, 2025

Análisis de las Encuestas

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas desarrolladas al grupo objetivo de estudio, pertenecientes a mayores de edad, económicamente activos del cantón Colimes.

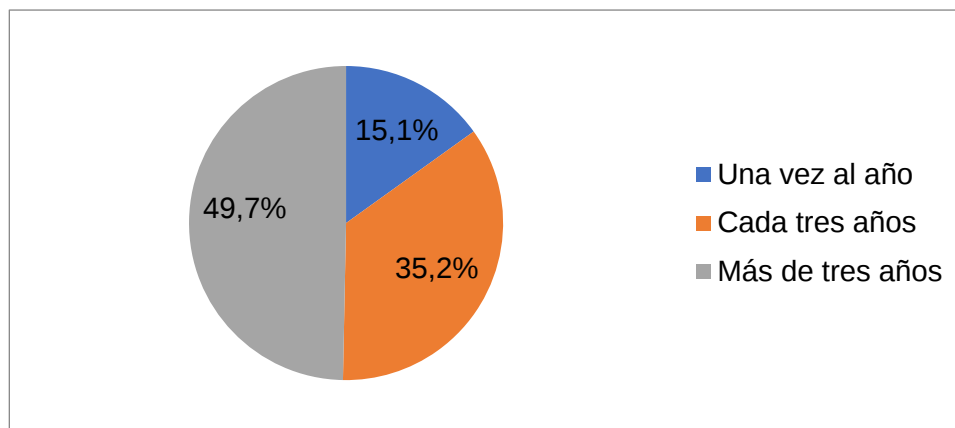
Figura 2
Lugar de Compras



Elaborado por: El Autor, 2025

Como se puede apreciar en la figura 2, los clientes potenciales, el 89% prefieren hacer sus compras a los pequeños artesanos por cuestión de precios y de productos frescos, mientras tanto el 11% compran a los almacenes grandes por prestigio y trayectoria que mantienen en el mercado de la comercialización de estos tipos de productos.

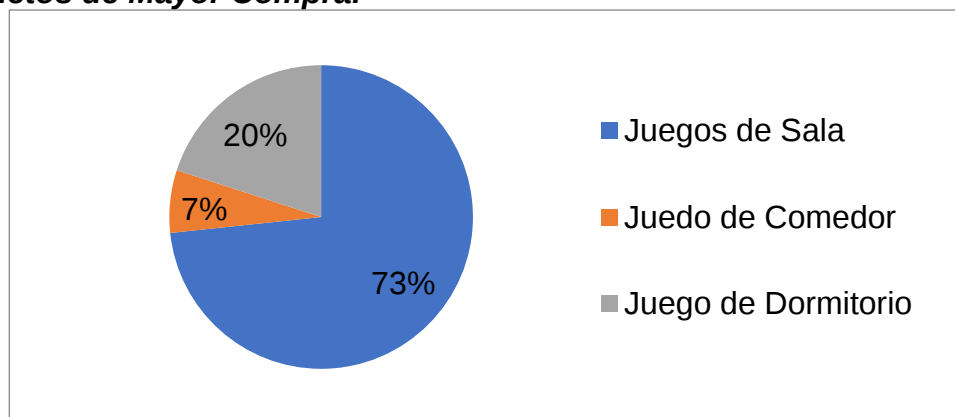
Figura 3
Frecuencia de Compras.



Elaborado por: El Autor, 2025

El 67% de los encuestados, señalaron que renuevan sus muebles a partir del tercer año, mientras el 23% cada año y el 10% una vez al año, Esto quiere decir que la mayoría de los clientes compran los productos acordes a la necesidad que se van presentando con el desgaste de los muebles.

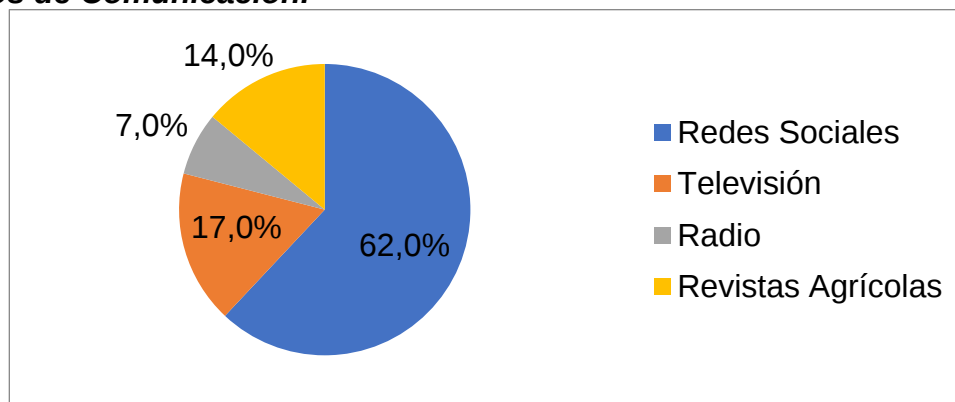
Figura 4
Productos de Mayor Compra.



Elaborado por: El Autor, 2025

En este caso, el 73.33% de los clientes encuestados, compran más juegos de sala, seguido del juego de comedor con el 20.00% del total de los clientes actuales y potenciales, aquí cabe decir que los clientes más adquieren esos productos ya que son los de mayor desgaste con el uso diario.

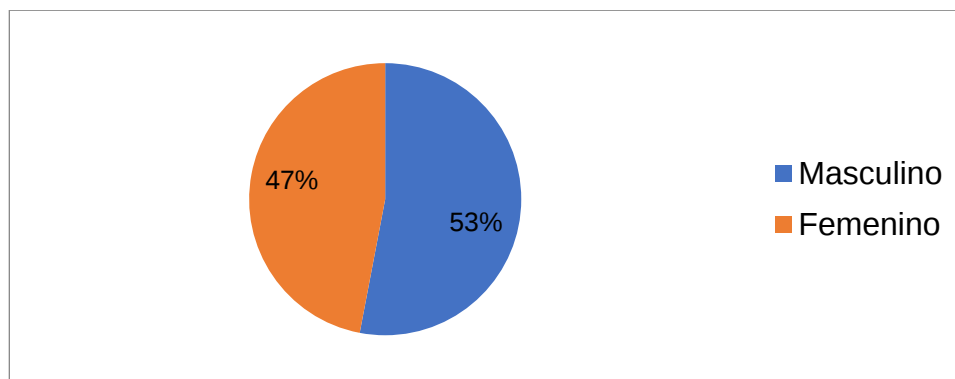
Figura 5
Medios de Comunicación.



Elaborado por: El Autor, 2025

La mayoría de los clientes se informan por medio de las redes sociales que son el 60% de los clientes, esto significa que las tendencias de comunicación e información ahora se las encuentran en las redes sociales y medios digitales, lo que hace ver la necesidad de incursionar en esa nueva de tendencia de comunicación masiva.

Figura 6
Sexo de los Clientes



Elaborado por: El Autor, 2025

Una vez terminada la encuesta, cabe mencionar que el 53% de los clientes son sexo masculino, mientras el 47% son sexo femenino, lo que vale mencionar que los hombres son parte de las decisiones de compra.

Cálculo de la Demanda Potencial

La demanda potencial se calcula considerando la población de estudio de 6.990 personas, de las cuales el 89% indicaron que compra en locales o establecimientos de pequeños productores. Con respecto a la frecuencia de compra, tanto desde el punto de vista anual, hasta 3 años y más de 3 años. Finalmente se presenta el tipo de producto que estaría dispuestos a adquirir, sean estos juegos de sala, comedor o de dormitorio, con su respectiva participación.

Tabla 10
Demanda Potencial

Población de estudio		6990		
Lugar de Compra				
Pequeños productores	89%	6221		
Almacenes reconocidos	11%	769		
Frecuencia de Compra				
Anual	10%	622,1		
Entre 1 a 3 años	23%	1430,8		
De 3 a 5 años	67%	4167,9		
Productos		Anual	Hasta 3 años	3 a 5 años
Juego de Sala	73,0%	454	1044	3043
Juego de Comedor	20,0%	124	286	834
Juego de Dormitorio	7,0%	44	100	292
Demanda # de muebles		6221		
Demanda en dólares				
(\$600 promedio por juego)		\$	3.732.453,88	

Elaborado por: El Autor, 2025

Al final de la tabla se identificó una demanda en juegos de muebles por 6.221 unidades, que al ser multiplicado por un valor promedio del mercado de \$600,00 por juego de muebles, genera una demanda potencial de \$3´732.53,88.

Para determinar la oferta, se levantó información que reposa en la SúperIntendencia de Compañías con fecha 2023, identificando a 6 empresas con las cifras a la fecha, dando un total de \$539.711,59.

Tabla 11
Cálculo de la Oferta

Nombre Comercial	Ingresos 2023
Virgen del Carmen	\$ 85.935,44
Muebles del Reino	\$ 110.378,89
Mueblería Santa Anita	\$ 95.881,11
Mueblería Los Gorriones	\$ 67.191,32
Taller de Muebles Omar	\$ 59.251,40
Mueblería Caicedo	\$ 121.073,43
Oferta (dólares)	\$ 539.711,59

Elaborado por: El Autor, 2025

La demanda insatisfecha resulta de la resta del valor en dólares de la demanda potencial y la oferta de las marcas competidoras, dando un total de \$3´192.742,39.

Tabla 12
Cálculo de la Demanda Insatisfecha

Desglose	Dólares
Demanda	\$ 4.206.852,00
Oferta	\$ 539.711,59
Demanda Insatisfecha	\$ 3.192.742,29

Elaborado por: El Autor, 2025

Con el fin de determinar los precios de la competencia, esta se levantó a los competidores identificando PVP de juego de muebles (sala, comedor y dormitorio), un valor promedio de \$600,00.

Tabla 13
Estudio de Precios de la Competencia

Nombre Comercial	Promedio de Precios
Virgen del Carmen	\$ 550,00
Muebles del Reino	\$ 660,00
Mueblería Santa Anita	\$ 690,00
Mueblería Los Gorriones	\$ 560,00
Taller de Muebles Omar	\$ 520,00
Mueblería Caicedo	\$ 620,00
Promedio (\$)	\$ 600,00

Elaborado por: El Autor, 2025

Para del cálculo de la proyección a cinco años de la demanda insatisfecha, se trabajó con la tasa de crecimiento del sector de producción y comercialización de muebles del 2,7% anual, obtenida del Banco Central del Ecuador (BCE). Se identificó para el 2025, ventas por \$223.491,96 y para el 2029 se proyectan ventas por el valor de \$248.624,36.

Tabla 15

Proyección de la Demanda Insatisfecha

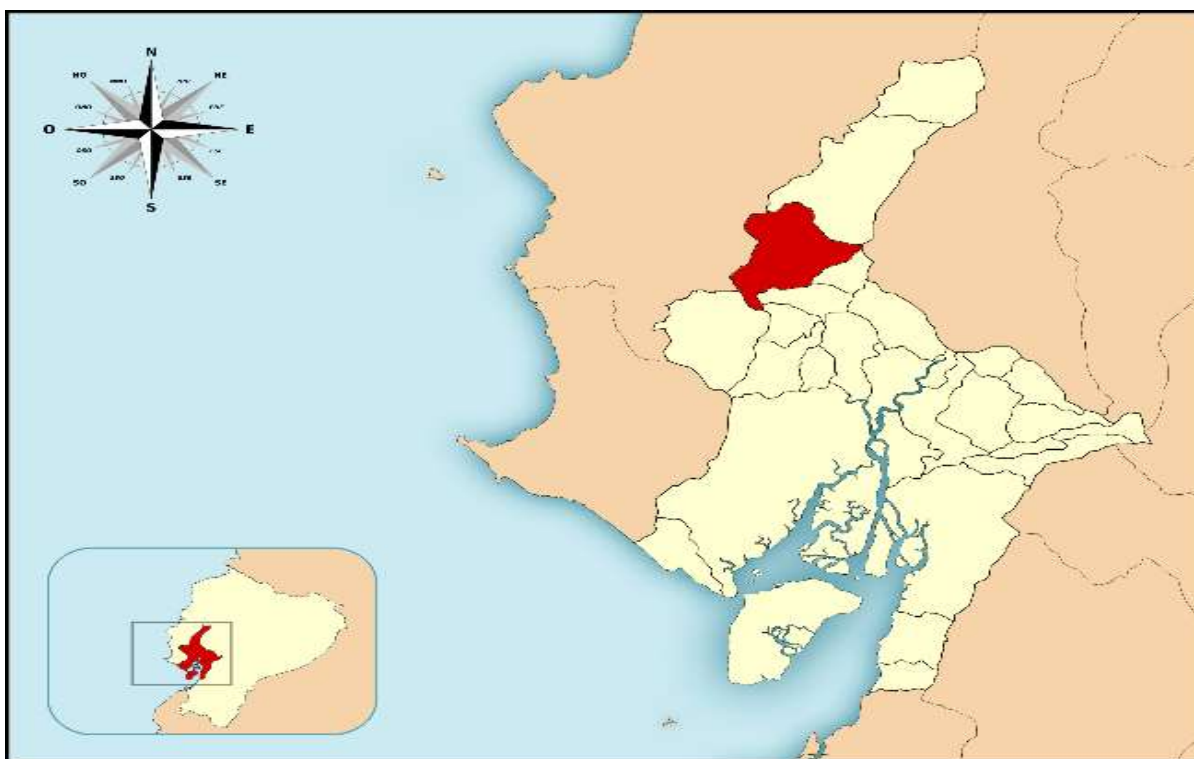
Detalle		\$			
Demanda Insatisfecha		\$			
		3.192.742,29			
Participación sobre la DI	7,0%	\$223.491,96			
Crecimiento Sector		2,7%			
En dólares	2025	2026	2027	2028	2029
Ingresos Subtotal (\$)	\$223.491,96	\$229.526,24	\$235.723,45	\$242.087,98	\$248.624,36
Número de juego de muebles vendidos por año (Promedio a \$600 / cada uno)	372	383	393	403	414

Elaborado por: El Autor, 2025

Plan Técnico y Efectivo para el Desarrollo de las Actividades con la Complementación de los Recursos y Herramientas Necesarios.

El cantón Colimes está bañado por dos ríos; el río Colimes o Paján, el cual desemboca en el Daule, formando justo en su desembocadura una extensa y hermosa playa junto a la cabecera cantonal. El terreno colimeño es irregular con elevaciones de poca altura. Se destacan al norte Las Palmeras y Flor de María. También se encuentran los cerros de Los Monos, Las Raíces y Las Lozas. Colimes tiene grandes atractivos turísticos y culinarios, destacan sus playas sus huertas cacaoteras, donde habitan monos que en el amanecer estremecen el ambiente con sus gritos, hay además una gran variedad de Fauna y flora con Orquídeas silvestres, así como sus famosas playas de agua dulce y el seco de pato.

Figura 7
Cantón Colimes



Fuente: Google Maps, 2024

Constitución Empresa tipo S.A.S.

Para constituir una S.A.S en Ecuador existen distintos tipos de sociedades que pueden ser constituidas tanto por nacionales como por extranjeros, no obstante, en esta entrada se explicará el proceso de constitución de las Sociedades por Acciones Simplificada (S.A.S.), pues, este proceso es menos largo y complejo que el previsto para otro tipo de sociedades, como, por ejemplo, la Sociedad Anónima, cuyo procedimiento si puede resultar complicado.

El primer paso para constituir una S.A.S es reservar una denominación en la Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. Esto es necesario dado que no pueden existir dos compañías con el mismo nombre, por lo que se verificará si el nombre deseado se encuentra disponible.

El proceso de reserva de denominación debe hacerse en el portal web de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.

Una vez elaborados los estatutos de la compañía, el usuario deberá preparar una serie de documentos que luego deberá presentar ante la Superintendencia de Compañías, estos son:

- ✓ Reserva de Denominación:
- ✓ Contrato Constitutivo
- ✓ Formulario de Registro de Accionistas y Administradores
- ✓ Solicitud de Constitución
- ✓ Identificaciones de los Accionistas y Representantes Legales de la sociedad.

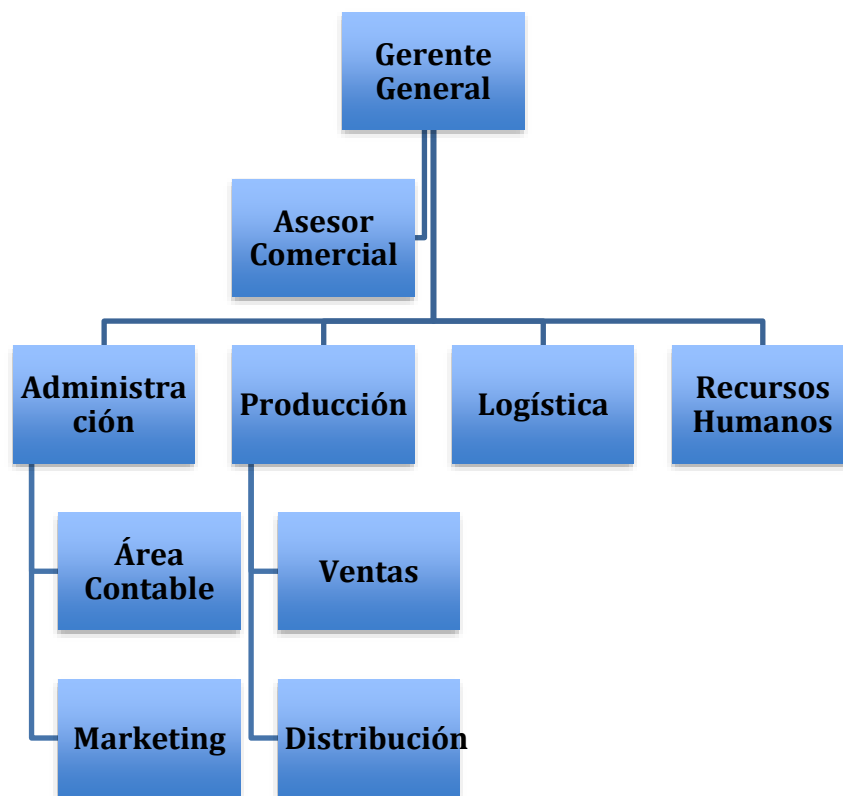
Otra ventaja de las S.A.S. es que no se exige que al momento de constituir la compañía ésta tenga más de un accionista, lo cual si sucede en el caso de otro tipo de sociedades. Ahora, finalizado la primera fase del trámite, el usuario deberá también cumplir con otros requisitos que se detallarán a continuación.

- ✓ Obtención del R.U.C.
- ✓ Abrir una cuenta Bancaria para la Sociedad
- ✓ Obtención de permisos e inscripción de la compañía

Objetivos del Plan de Comercialización.

- ✓ Aumentar el margen de ganancia en un 10% anual.
- ✓ Incrementar en un 5% la cartera de clientes anuales.
- ✓ Posicionar a la mueblería en las redes sociales y digitales.
- ✓ Capacitar al personal periódicamente en especificaciones técnicas.
- ✓ Desarrollar alianzas estratégicas con mueblerías de renombre.
- ✓ Posicionar la marca en 5años
- ✓ Aumentar la capacidad y equipamiento para satisfacer las necesidades del mercado objetivo.
- ✓ Conseguir la ayuda de profesionales de formadores que están desarrollando negocios en pequeñas empresas.
- ✓ Observar las pautas de publicidad actuales de la empresa y mantenga su posición como una empresa única de elaboración de muebles elaborados por pallets.
- ✓ Mantener estándares de calidad para asegurar la consistencia y disponibilidad del mercado.
- ✓ Evaluar el acceso de financiación, para aumentar el personal y pagar los costos operativos.
- ✓ Brindar orientación al cliente para futuras compras del producto.
- ✓ Estar en la vanguardia de futuros cambios en la política crediticia que impulsan el interés del mercado.
- ✓ Implementar sistemas de control y seguimiento de la producción de pallets.

Figura 8
Organigrama de la Empresa



Elaborado por: El Autor, 2025

Micro localización.

Colimes, siendo su cabecera cantonal es la ciudad de Colimes. Creado el 29 de abril de 1988 y tiene una extensión 755 km, ubicada a 85 km al norte de Guayaquil. Cuenta aproximadamente con 26.129 habitantes.

La empresa estará ubicada en el malecón de Colimes, siendo un lugar estratégico y turístico, donde convergen cientos de turistas propios del cantón y de los cantones aledaños como balzareños, guayaquileños, entre otros.

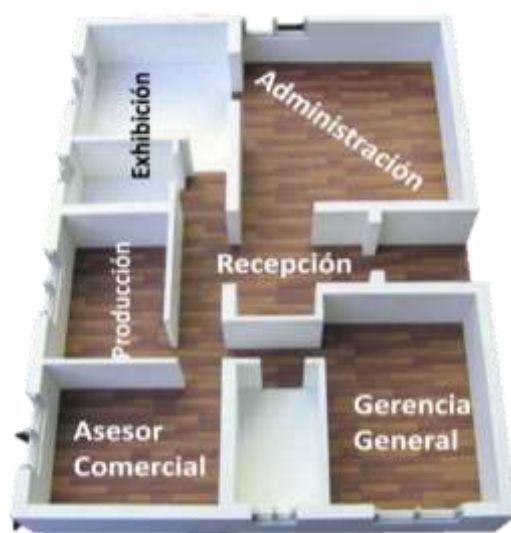
Figura 9
Micro-localización



Elaborado por: El Autor, 2025

La empresa propuesta cuenta con las áreas de gerencia general, comercial, producción, administración y el área de exhibición de muebles, así como se presenta en la Figura 10.

Figura 10
Distribución de la empresa



Elaborado por: El Autor, 2025

Figura 11
Logo de la empresa



Elaborado por: El Autor, 2025

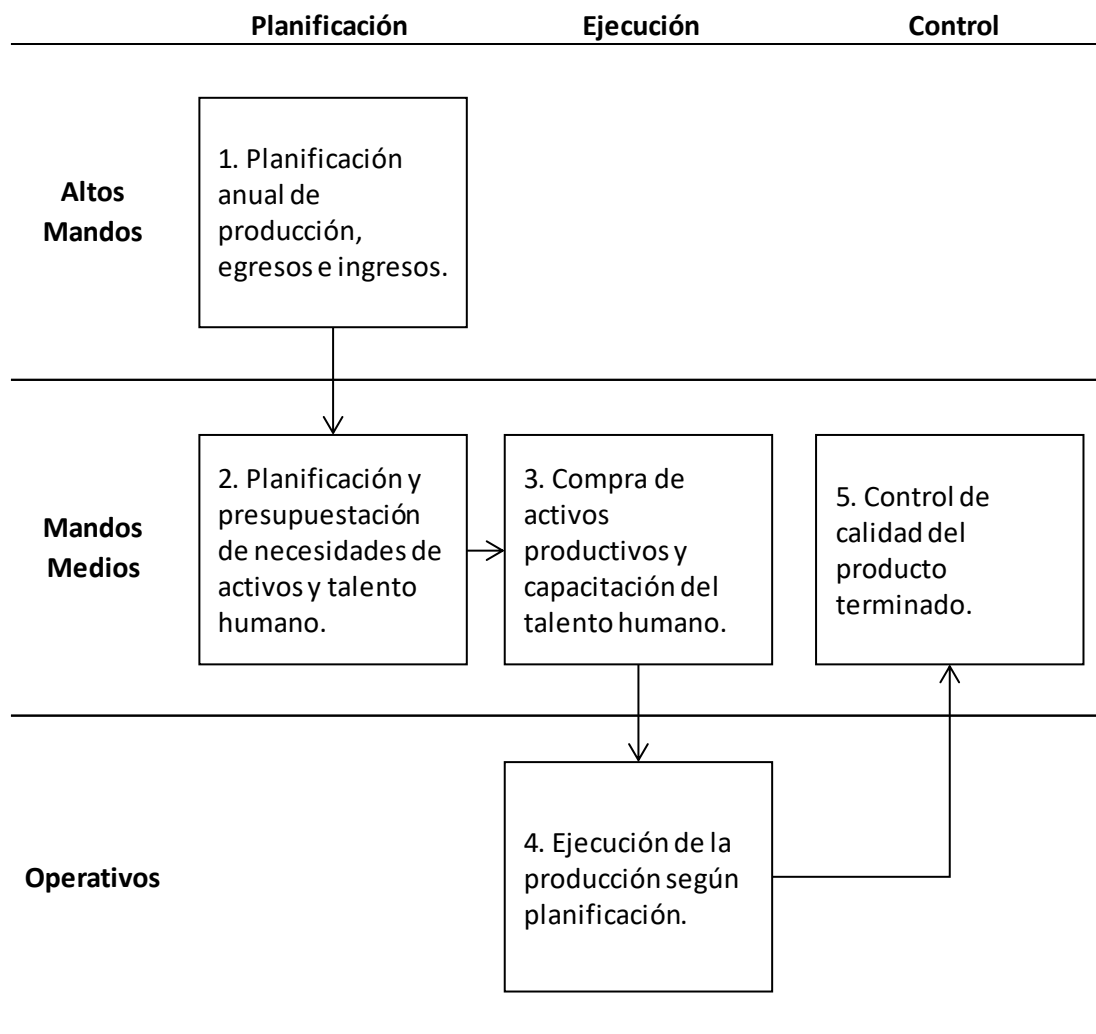
Diagrama de Flujo de Procesos

Se presentan dos procesos importantes para el presente proyecto, el de producción y la comercialización, donde se visualizan sus diagramas segmentados en niveles de cargos y en tiempos de ejecución.

Proceso de Producción

El proceso de producción que se presenta a continuación, está desglosado por nivel de cargos, como la alta dirección, los mandos medios y nivel operativo, donde según su responsabilidad, se desarrollan las actividades en los tiempos indicados, como la planificación, ejecución o control.

Figura 12
Proceso de Producción

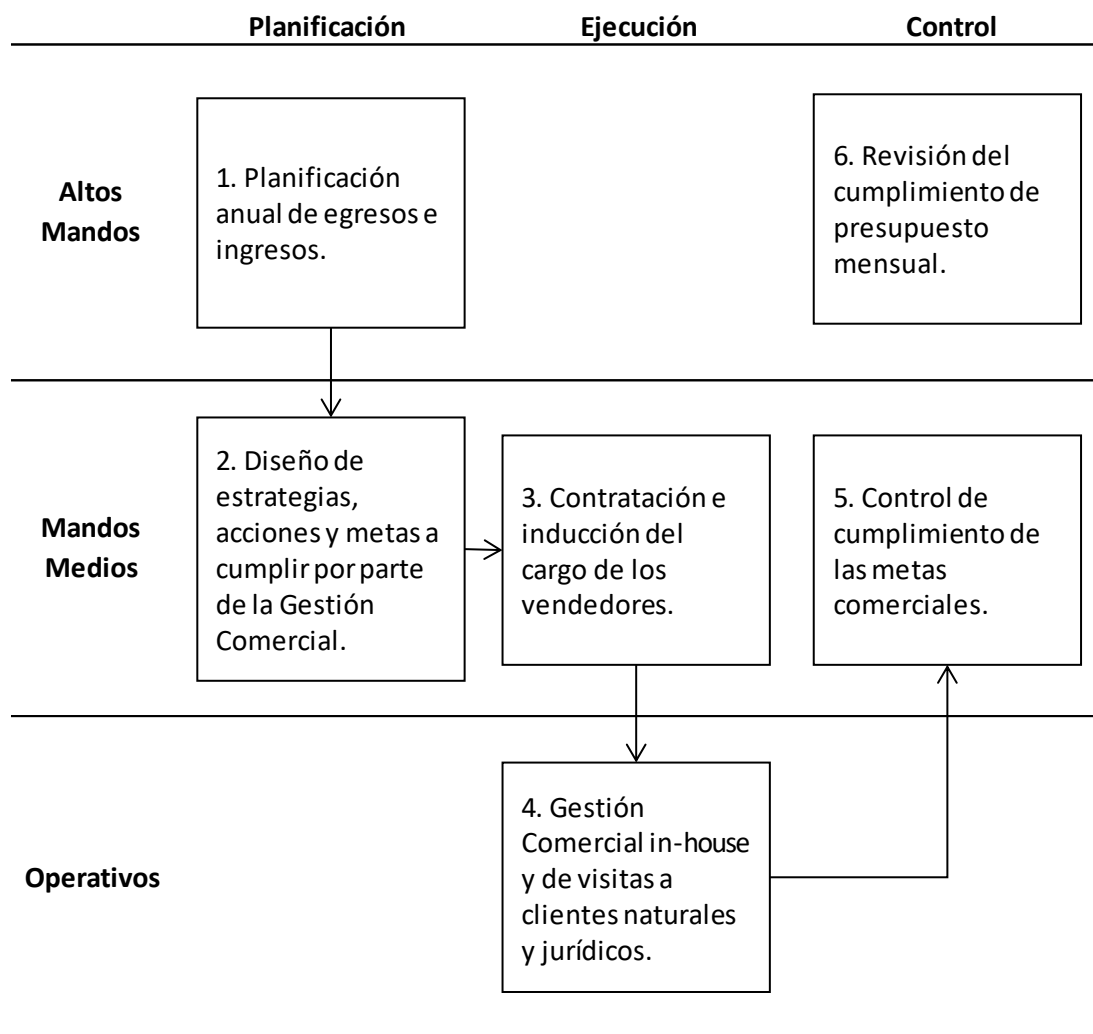


Elaborado por: El Autor, 2025

Proceso Comercial

El proceso comercial parte de la planificación de ingresos por parte de la alta dirección, donde se determinan los presupuestos de ventas por parte del área comercial.

Figura 13
Proceso Comercial



Elaborado por: El Autor, 2025

Requerimiento de Infraestructura

A continuación, se presenta todas las necesidades en infraestructura que el presente proyecto necesita en temas de: activos fijos, depreciación de activos, activos diferidos, costos de producción y gastos administrativos.

Tabla 16
Activos Fijos

Detalle	#	CU	CT	Depre
Terreno (500 m2)	1	\$78.000,00	\$78.000,00	10%
Oficina y área de producción y bodega	1	\$56.000,00	\$56.000,00	10%
Sillas de oficina	7	\$25,00	\$175,00	10%
Escritorios	6	\$130,00	\$780,00	10%
Extintores	3	\$30,00	\$90,00	10%
Perchas	2	\$130,00	\$260,00	10%
A/C 24000 Btu	3	\$500,00	\$1.500,00	10%
Sierras circulares	1	\$182,60	\$182,60	10%
Cepilladora	1	\$260,00	\$260,00	10%
Esmeril Eléctrico	1	\$799,00	\$799,00	10%
Taladro	2	\$918,00	\$1.836,00	10%
Lijadora de banda	1	\$110,00	\$110,00	10%
Escuadradora	1	\$67,00	\$67,00	10%
Prensa Hidráulica	1	\$280,00	\$280,00	10%
Máquina de Coser	2	\$80,00	\$160,00	10%
Pistola de Clavos	1	\$1.780,00	\$1.780,00	10%
Aspiradora	1	\$55,00	\$55,00	10%
Computadoras	6	\$400,00	\$2.400,00	33%
Impresoras	3	\$250,00	\$750,00	33%
Total			\$145.484,60	

Elaborado por: El Autor, 2025

Es importante mencionar que el valor de activos fijos asciende a \$145.484,60 distribuido en terreno, oficina, muebles, equipos y tecnología. A partir de esta información, se determinó la depreciación de los activos, dando un valor de \$35.286 por un periodo de 5 años que, al restar del valor total de activos, genera un valor de desecho de \$110.199.

Tabla 17
Depreciación de Activos

Detalle	Depre.	%	2024	2025	2026	2027	2028
Terreno (500 m2)	\$78.000	0%	\$0	\$0	\$0	\$0	\$0
Oficina y área de producción y bodega	\$56.000	10%	\$5.600	\$5.600	\$5.600	\$5.600	\$5.600
Instalación metálica							
Sillas de oficina	\$175	10%	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18
Escritorios	\$780	10%	\$78	\$78	\$78	\$78	\$78
Extintores	\$90	10%	\$9	\$9	\$9	\$9	\$9
Perchas	\$260	10%	\$26	\$26	\$26	\$26	\$26
A/C 24000 Btu	\$1.500	10%	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
Sierras circulares	\$183	10%	\$18	\$18	\$18	\$18	\$18
Cepilladora	\$260	10%	\$26	\$26	\$26	\$26	\$26
Esmeril Eléctrico	\$799	10%	\$80	\$80	\$80	\$80	\$80
Taladro	\$1.836	10%	\$184	\$184	\$184	\$184	\$184
Lijadora de banda	\$110	10%	\$11	\$11	\$11	\$11	\$11
Escuadradora	\$67	10%	\$7	\$7	\$7	\$7	\$7
Prensa Hidráulica	\$280	10%	\$28	\$28	\$28	\$28	\$28
Máquina de Coser	\$160	10%	\$16	\$16	\$16	\$16	\$16
Pistola de Clavos	\$1.780	10%	\$178	\$178	\$178	\$178	\$178
Aspiradora	\$55	10%	\$6	\$6	\$6	\$6	\$6
Computadoras	\$2.400	33%	\$792	\$792	\$792		
Impresoras	\$750	33%	\$248	\$248	\$248		\$145.484,60
Total							
Depreciación			\$7.473	\$7.473	\$7.473	\$6.433	\$6.433
						Valor Desecho	\$110.199

Elaborado por: El Autor, 2025

Sobre los Activos Diferidos, estos incluyen los permisos previos a la apertura de actividades, siendo esto la compra de la empresa, los permisos de Bomberos y del GAD del cantón en estudio.

Tabla 18
Activos Diferidos

Desglose	#	CU	CT
Compra de Empresa	1	\$1.000,00	\$1.000,00
Permiso de Benemérito Cuerpo de Bomberos	1	\$78,00	\$78,00
Permiso del GAD Municipal	1	\$110,00	\$110,00
Total			\$1.188,00

Elaborado por: El Autor, 2025

Los sueldos y salarios están presupuestado para 9 colaboradores, 1 Gerente General, el jefe Financiero y el de Bodega, siendo estos los colaboradores en mandos altos. A partir de ellos, todos los cargos son operativos. El valor total por concepto de sueldo y salarios es de \$69.090,8.

Tabla 19
Sueldos y Salarios

Cargo	#	Sueldo mensual	Sueldo anual	IESS 11,15% mensual	IESS 11,15% anual	Total a recibir mensual	Total a recibir anual
Gerente General	1	\$900,0	\$10.800,0	\$100,4	\$1.204,2	\$1.000,4	\$12.004,2
Jefe Financiero	1	\$700,0	\$8.400,0	\$78,1	\$936,6	\$778,1	\$9.336,6
Jefe de Bodega	1	\$700,0	\$8.400,0	\$78,1	\$936,6	\$778,1	\$9.336,6
Vendedores	2	\$920,0	\$11.040,0	\$102,6	\$1.231,0	\$1.022,6	\$12.271,0
Asist. Publicidad	1	\$460,0	\$5.520,0	\$51,3	\$615,5	\$511,3	\$6.135,5
Maestros	3	\$1.500,0	\$18.000,0	\$167,3	\$2.007,0	\$1.667,3	\$20.007,0
Total (\$)	9	\$5.180,0	\$62.160,0	\$577,6	\$6.930,8	\$5.757,6	\$69.090,8

Elaborado por: El Autor, 2025

Por su parte, los beneficios sociales, están conformados por el 13er. sueldo, el 14to sueldo y por las vacaciones, dando un total anual de \$17.790,00, siendo el más importante el 13er. sueldo con \$10.660,00 el año.

Tabla 20
Beneficios Sociales

Cargo	#	Total anual	13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Beneficios Sociales netos
Gerente General	1	\$10.800,0	\$900,0	\$460,0	\$450,0	\$1.810,0
Jefe Financiero	1	\$8.400,0	\$700,0	\$460,0	\$350,0	\$1.510,0
Jefe de Bodega	1	\$8.400,0	\$700,0	\$460,0	\$350,0	\$1.510,0
Vendedores	2	\$11.040,0	\$1.840,0	\$920,0	\$460,0	\$3.220,0
Asist. Publicidad	1	\$5.520,0	\$460,0	\$460,0	\$230,0	\$1.150,0
Maestros	4	\$18.000,0	\$6.000,0	\$1.840,0	\$750,0	\$8.590,0
Total (\$)		\$62.160,0	\$10.600,0	\$4.600,0	\$2.590,0	\$17.790,0

Elaborado por: El Autor, 2025

Los costos variables o costos operativos, que se ajustan según el nivel de producción de los cuales depende la inversión en publicidad.

Tabla 21
Costos Operativos

Requerimiento	# de Juego de Muebles	# de insumos	Costo Unitario	Costo Total
Tablas de Laurel	372	3725	\$5,50	\$20.486,76
Telas (m2)	372	2607	\$10,00	\$26.074,06
Espuma	372	2607	\$2,00	\$5.214,81
Pegamento	372	186	\$3,00	\$558,73
Grapas	372	1 caja por juego	\$4,50	\$1.676,19
Lijas	372	1 lija por juego	\$5,10	\$1.899,68
Energía eléctrica adicional por producción	12	Mensual	\$40,00	\$480,00
Total (\$)			\$70,10	\$56.390,24
Número de muebles				372
Costo Unitario				\$151,39

Elaborado por: El Autor, 2025

Tabla 22
Gastos Administrativos

Estrategia	Cantidad	CU	CT
Energía eléctrica (administración)	12	\$70,0	\$840,0
Agua potable	12	\$60,0	\$720,0
Teléfono celular	12	\$55,0	\$660,0
Guardianía	12	\$350,0	\$4.200,0
Internet	12	\$45,0	\$540,0
Total Servicios Básicos			\$6.960,0
Inversión en participación en eventos			\$6.000,0
Total Gastos			\$12.960,0

Elaborado por: El Autor, 2025

Los gastos también llamados gastos fijos, incluye los pagos de energía eléctrica, agua potable, telefonía celular, guardianía e internet. Su valor asciende a \$6.960,00. A esto se suma la inversión en publicidad por \$6.000,00 dando un valor total de \$12.960,00.

Medición de la Rentabilidad del Negocio a Través de Proyecciones Económicas Empresariales.

Con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto propuesto, inicialmente se calcularon los egresos y su proyección a cinco años, donde se contempla el desglose de todos los costos y gastos. Su proyección se calculó con el 2,7% del crecimiento del sector económico en donde se desenvolverá la empresa propuesta.

Tabla 23
Proyección de Egresos

Costos y Gastos	2025	2026	2027	2028	2029
Costo de Producción	\$56.390,2	\$57.912,8	\$59.476,4	\$61.082,3	\$62.731,5
Costos Directos	\$56.390,2	\$57.912,8	\$59.476,4	\$61.082,3	\$62.731,5
Gastos Administrativos	\$93.840,8	\$96.374,5	\$98.976,7	\$101.649,0	\$104.393,5
Sueldos	\$86.880,8	\$89.226,6	\$91.635,7	\$94.109,9	\$96.650,9
Servicios Básicos	\$6.960,0	\$7.147,9	\$7.340,9	\$7.539,1	\$7.742,7
Gastos de Venta	\$6.000,0	\$6.162,0	\$6.328,4	\$6.499,2	\$6.674,7
Gastos en Mkt y Ventas	\$6.000,0	\$6.162,0	\$6.328,4	\$6.499,2	\$6.674,7
Gastos Financieros	\$8.811,0	\$7.382,0	\$5.803,1	\$4.058,3	\$2.130,4
Intereses	\$8.811,0	\$7.382,0	\$5.803,1	\$4.058,3	\$2.130,4
Total Gastos					
Total Costos y gastos	\$165.042,0	\$167.831,4	\$170.584,5	\$173.288,9	\$175.930,2

Elaborado por: El Autor, 2025

El cálculo del capital de trabajo incluye el efectivo a tener como saldo disponible. Adicionalmente, se calcula las cuentas por cobrar, el inventario de las bodegas y las cuentas por pagar.

Con la sumatoria de los rubros presentados para el presente proyecto, se identifica un valor máximo de capital de trabajo por un valor de \$21.155,1 como rubro económico disponible para enfrentar todos los costos y gastos a corto plaza, hasta que los ingresos lleguen a un punto, donde alcance a los costos de egreso.

Tabla 24
Capital de Trabajo

Desglose	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Efectivo en Saldo Disponible		\$1.241,6	\$1.275,1	\$1.309,6	\$1.344,9	\$1.381,2
Cuentas por Cobrar		\$18.624,3	\$19.127,2	\$19.643,6	\$20.174,0	\$20.718,7
Inventario en Bodega		\$7.798,8	\$8.009,3	\$8.225,6	\$8.447,7	\$8.675,8
Cuentas por Pagar		\$6.509,6	\$2.669,8	\$2.741,9	\$2.815,9	\$2.891,9
Capital de Trabajo calculado		\$21.155,1	\$25.741,9	\$26.436,9	\$27.150,7	\$27.883,8
Incremental		\$21.155,1	\$4.586,8	\$695,0	\$713,8	\$733,1
Inv. En CTN	\$21.155,1	-\$4.586,8	-\$695,0	-\$713,8	-\$733,1	\$27.883,8

Elaborado por: El Autor, 2025

El préstamo bancario a necesitar por parte del proyecto es por la cifra de \$83.913,85, el cual representa el 50% del valor total de la inversión, la misma que será tramitada a través de la banca Pública de BanEcuador, con una tasa del 10,5% anual por cinco periodos. Al concluir los cinco años, el valor a pagar por intereses generados por el préstamo es de \$28.184,77, alcanzando un valor total pagado (capital + intereses) por \$112.098,62.

Tabla 25
Endeudamiento

Periodo	Rubro	Amortización Principal	Intereses	Anualidad constante
2024	\$83.913,85			
2025	\$70.305,08	-\$13.608,77	-\$8.810,95	-\$22.419,72
2026	\$55.267,39	-\$15.037,69	-\$7.382,03	-\$22.419,72
2027	\$38.650,74	-\$16.616,65	-\$5.803,08	-\$22.419,72
2028	\$20.289,34	-\$18.361,40	-\$4.058,33	-\$22.419,72
2029	\$0,00	-\$20.289,34	-\$2.130,38	-\$22.419,72
Total	\$0,00	-\$83.913,85	-\$28.184,77	-\$112.098,62

Elaborado por: El Autor, 2025

Tabla 26
TMAR

P	Inflación			
PR	Prima de riesgo			
P	1,56%			
PR	14,13%			
p*PR	0,22%			
TMAR	15,90%			
Descripción	Monto	W	Tasa	W*T
Préstamo	\$83.913,85	50%	10,50%	5,25%
Accionistas	\$83.913,85	50%	15,90%	7,95%
Inversión (\$)	\$167.827,70	100%		13,20%

Elaborado por: El Autor, 2025

El cálculo de la TMAR, se suma con la TMAR de los accionistas dando una tasa de descuento general de 13,20%.

Tabla 27
Flujo de Caja

Detalle	0	1	2	3	4	5
Ingresos Proyectados		\$223.492	\$229.526	\$235.723	\$242.088	\$248.624
(-) Costos Variables		-\$62.390	-\$64.075	-\$65.805	-\$67.582	-\$69.406
(-) Costos Fijos		-\$93.841	-\$96.375	-\$98.977	-\$101.649	-\$104.394
(-) Intereses Financieros		-\$8.811	-\$7.382	-\$5.803	-\$4.058	-\$2.130
(-) Depreciación		-\$7.473	-\$7.473	-\$7.473	-\$6.433	-\$6.433
(-) Amortización		-\$238	-\$238	-\$238	-\$238	-\$238
Utilidad Bruta antes pago Utilidades		\$50.739	\$53.984	\$57.428	\$62.128	\$66.023
Reparto de utilidad 15%		\$7.611	\$8.098	\$8.614	\$9.319	\$9.903
Utilidad antes de impuestos		\$43.128	\$45.887	\$48.814	\$52.809	\$56.120
Impuestos 22%		\$9.488	\$10.095	\$10.739	\$11.618	\$12.346
Utilidad Neta		\$33.640	\$35.792	\$38.075	\$41.191	\$43.773
(+) Depreciación		\$7.473	\$7.473	\$7.473	\$6.433	\$6.433
(+) Amortización		\$238	\$238	\$238	\$238	\$238
(-) Inversión Fija	-\$146.673					
(+) Préstamo bancario	\$83.914					
(-) Amortización Deuda		-\$13.609	-\$15.038	-\$16.617	-\$18.361	-\$20.289
(+/-) Capital de trabajo	-\$21.155	-\$4.587	-\$695	-\$714	-\$733	\$27.884
(+) Valor de Desecho						\$110.199
Total Flujo Caja	-\$83.914	\$23.155	\$27.769	\$28.455	\$28.767	\$168.238

Elaborado por: El Autor, 2025

Sobre el Flujo de Caja, que resulta de la diferencia entre los ingresos y los egresos, determina que el primer año de operaciones, el resultado y flujo es de \$23.155 y con el crecimiento del sector económico al quinto año el flujo proyectado es de \$168.238 el cual incluye el valor de desecho.

Tabla 28
Indicadores

Indicador	Valor
TMAR Global	13,20%
Tasa Interna Retorno	37,91%
Valor Actual Neto	\$85.847,4

Elaborado por: El Autor, 2025

Los indicadores del proyecto al concluir los cinco años de operación, determinan que el proyecto es atractivo para la inversión, ya que alcanza una TIR de 37,91% (mayor a la TMAR 13,2%) y un VAN de \$85.847,4 el cual es mayor a \$0,00.

Tabla 29
Análisis de Sensibilidad

Años	Optimista	Pesimista
2024	-\$83.913,9	-\$83.913,85
2025	\$23.155,2	\$23.155,20
2026	\$30.546,4	\$24.992,50
2027	\$31.300,6	\$25.609,61
2028	\$31.644,2	\$25.890,74
2029	\$185.061,4	\$151.413,89
VPN	\$100.778,1	\$70.916,77
TIR	41,13%	34,48%

Elaborado por: El Autor, 2025

Frente a los escenarios de sensibilidad, en el caso optimista con un crecimiento del 10% en el flujo de caja, la TIR aumenta a 41,13% y en el caso del escenario pesimista la TIR disminuye al 34,48%. En ambos casos la TIR es superior a la tmr, determinando que el proyecto es atractivo para la inversión.

DISCUSIÓN

Olivo y Avendaño (2019), plantearon un estudio básico del plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y comercializadora de chocolate. Identificando una demanda No Atendida por \$225.872,44 anual, con la cual se calcula la cantidad proyecta de ventas e ingresos. Al compararlo con el presente estudio, se identificó que la demanda insatisfecha es de \$3'192.742,29 anual, la cual significa que la demanda potencial es muy superior a la oferta de las empresas competidoras, dejando un nicho muy importante al cual atender.

El estudio del plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa, realizado de acuerdo con Mendoza et. al. (2021) el objetivo principal fue diseñar, desarrollar e implementación de un plan de negocios en una cooperativa de fabricación de calzado Penipe, una metodología tipo proyecto aceptada, con un enfoque cualitativo y cuantitativo, el diseño utilizado es semi-experimental y los métodos y herramientas deductivos e inductivos utilizados para la recolección de datos, observaciones y entrevistas. En conclusión, la Cooperativa de producción de calzado Vinicio en la ciudad de Riobamba, invirtió en activos fijos \$38.442,12 en infraestructura y tecnología. Finalmente, con la puesta en marcha del Plan Crecimiento financiero en un 25% consumo de producto. Como análisis comparativo, el presente documento determinó el presupuesto de los activos requeridos, siendo los fijos la cifra de \$145.484,6 y los diferidos por \$1.188,00, que al sumar el valor del capital de trabajo da una inversión total de \$167.827,70.

Según Herras (2020), el presente trabajo de titulación, consiste en realizar una evaluación de factibilidad estratégica, técnica y económica para el desarrollo de un plan de crecimiento en la empresa AH Muebles. El desarrollo de este plan, señala la factibilidad técnica, estratégica y económica de implementar este proyecto con un Valor Actual Neto positivo de \$10.691.672 y una Tasa Interna de Retorno de 84%, considerándolo atractivo para la inversión. Al compararlo con el presente estudio, se apoya esos resultados con los adquiridos en este trabajo identifico al TIR del 37,91% que es superior al TMAR de 13,20% considerando al proyecto atractivo para invertir.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Se identificó que el proyecto cuenta con una demanda potencial de \$4'206.852 en un año de operaciones, donde el 89% de los consumidores les gusta comprar los muebles en puntos de venta de pequeños productores. Se concluye que al restar la oferta de la competencia, la demanda insatisfecha que no es atendida por las marcas competidoras, asciende a \$3'192.742,29.

Se identificó que, al considerar la compra de activos fijos, activos diferidos y el capital de trabajo, la inversión total que necesita el proyecto asciende a \$167.827,70, donde el 50% va a ser cubierto por los accionistas y el restante será cubierto por BanEcuador a una tasa del 10,5% anual. Es importante resaltar que los costos de producción alcanzan los \$56.390,24, siendo el costo unitario la cifra de \$151,39 por juego de muebles.

Finalmente, se determinó que el proyecto es atractivo para la inversión, ya que alcanza una TIR del 37,91% que es superior al TMAR de 13,20%, y un VAN de \$85.847,4 que es superior a \$0,00. En el caso de los escenarios de sensibilidad, en ambos casos la TIR es superior a la TMAR y el VAN es superior a \$0,00.

Recomendaciones

Se recomienda invertir constantemente en investigación de mercados, donde se identifique las necesidades de los consumidores, sus nuevas tendencias de compra, y los factores de decisión. Adicionalmente invertir en investigación dirigida a los competidores, con el fin de identificar sus estrategias, tanto de precio, producto, promociones o plaza.

Se sugiere revisar constantemente los PVP o tarifas de los diferentes proveedores, con el fin de buscar descuentos adicionales, sin reducir la calidad del insumo. Adicionalmente, se identifica la necesidad de estar en constante remodelación del showroom o sala de exhibición de muebles, con el fin de llamar más la atención a los clientes y cerrar más ventas.

Finalmente se recomienda, la revisión permanente de los indicadores económicos y financieros con el fin de mantener el control de la situación económica de la empresa, con el fin de identificar oportunidades de ajuste y de mejora.

BIBLIOGRAFÍA CITADA

- Baque Villanueva, L. K., Viteri Intriago, D. A., Álvarez Gómez, L., & Izquierdo Morán, A. M. (2020). Plan de negocio para emprendimientos de los actores y organizaciones de economía popular y solidaria. *Revista Universidad y Sociedad*.
- Caisa Yucailla , E. D., & Patricio Padilla, M. (2019). El reciclaje de madera una herramienta para emprender y cuidar el planeta. *INNOVA Research Journa*.
- Castiglione, E. J. (2017). *“Formulación y evaluación del proyecto de salón de fiestas infantiles para alquiler”*. Cordoba.
- Gutiérrez Vargas, M. M. (2020). Obtenido de <http://148.202.167.116:8080/jspui/bitstream/123456789/3505/3/Formulaci%b3n-implementaci%b3n-del-plan-ventas-digitales.pdf>
- HUANCAPAZA ALARCÓN, D. (2016). *Plan de Negocios para una Empresa de Comercialización de Ropa*.
- Li, D. (2012). *Plan Financiero*. Mendoza Bazantes, C. C., Estrada Miño Colcha, E. E., & Tanqueño Colcha, O. P. (2021). Plan de negocios para la cooperativa industrial de calzado para fortalecer su imagen corporativa. *Enfoques* , 122-136.
- MOYA VÁSCONEZ, C. F. (2015). *“Plan de Ventas para Lograr el Posicionamiento de la Empresa Novambiente de la ciudad de Ambato*.
- Olivo Olivo , M. A., & Avendaño , H. J. (2019). *Plan de negocios para la creación de una empresa procesadora y*. Cuenca .
- Seguí Seguí., P. (s.f.). OVANCEN. Obtenido de Muebles con palets reciclados algo más que una idea: <https://ovacen.com/muebles-con-palets-reciclados-idea/>
- Reglamento de Granjas Porcinas*. (2005). Obtenido de <http://www.mag.go.cr/legislacion/2002/de-30294.pdf>

Plan de Negocios para la Cooperativa Industrial de Calzado para Fortalecer su Imagen Corporativa. (2021). *Enfoque*, 122-136.

Adolfo González. (2020). *Un modelo de gestión de inventarios basado en estrategia competitiva*.

Agrocalidad. (2020). *Bienestar Animal, faenamiento de animales de producción*.
Obtenido de <https://www.agrocalidad.gob.ec/wp-content/uploads/2020/05/II3.pdf>

Andía Valencia , W., & Paucara Pinto , E. (2013). *Los planes de negocios y los proyectos de inversión: similitudes y diferencia*.

Arracking storage solutions . (2020). *arracking storage solutions*. Obtenido de <https://www.ar-racking.com/es/actualidad/blog-soluciones-almacenaje/calidad-y-seguridad/tipos-de-palets-y-caracteristicas>

Ávila, R. y. (2017). *Copyright*. Obtenido de <http://paletsavila.es/proceso-reciclaje-palets/>

Azmár. (s.f.). 2009. Banco Pichincha. (2018). *¿Cómo hacer un plan de negocio para tu emprendimiento o pyme?* Obtenido de <https://www.pichincha.com/portal/blog/post/plan-de-negocios-para-pymes>

Boronat Ombuena,, G., & Ruiz, D. (2011). *El Plan Financiero como Herramienta de Previsión en un Escenario de Crisis*.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3629435>

Carpio Gordon, d. P., & Castillo Calderón, c. A. (2018). *Diseño de Modelo de Negocio para la Comercialización de Productos Orgánicos en la ciudad de Guayaquil*.

Ciudadanos, P. Ú. (2022). *Ley Orgánica de Sanidad Agropecuaria*. Obtenido de <https://www.gob.ec/regulaciones/ley-organica-sanidad-agropecuaria>

Dávila, G. (2006). *redalyc.org*. Obtenido de [redalyc.org](https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf):
<https://www.redalyc.org/pdf/761/76109911.pdf>

- Dickson, B. y. (2008). GAD. (2020). *Gobierno Autónomo Descentralizado*. Obtenido de Ficha Técnica del Guayas: http://app.sni.gob.ec/sni-link/sni/Portal%20SNI%202014/FICHAS%20F/0909_EL%20TRIUNFO_GUAYAS.pdf
- INEC. (2021). Recuperado el 28 de Abril de 2022, de Encuesta Nacional de Empleo y SubEmpleo: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2021/Trimestre-enero-marzo-2021/Trimestral%20enero-marzo%202021_Mercado_Laboral.pdf
- Jiménez Silva, W. R., Pazmay Pazmay, P., & Mancheno Saá, M. (2017). Impacto de la cultura organizacional al implementar un modelo de gestión basado en la metodología del plan de negocios como factor clave para la innovación de las Pymes. *Corporación educativa SER*, (págs. 315 - 333).
- Mendoza Sosa, I. (2020). *Plan Estratégico para Mejorar la Rentabilidad de la empresa*. Lima.
- Morales Ospina, A. (2019). El servicio al cliente como estrategia competitiva. *Colombiana de Ciencias Administrativas*, 9-18.
- Moreno Muñoz , J. M., & González Cabrera , G. X. (2018). *“Proyecto de factibilidad para la línea BBQ de muebles Rockwood a base de palets reciclados en la ciudad de Cuenca”*. Cuenca.
- Pack, A. (2016). *Abc Pack*. Obtenido de <https://www.abc-pack.com/enciclopedia/tipos-y-caracteristicas-de-palets/#:~:text=CICLO%20DE%20VIDA%20DEL%20PALET&text=El%20palet%20se%20compra%20y,de%20segunda%20mano%20o%20recuperado>.
- Pérez Luyo, R. G., & Alvarez Risco, A. R. (2020). *El Plan de Negocios: Apuntes*. Lima.
- Pluas Ocaña , H. A. (2019). *Elaboración de un Prototipo de Mobiliario Inclusivo con palets de reciclaje para personas con Discapacidad Física*. Guayaquil .

- Quelal Guajala, A. M. (2018). *“Estructura de un Plan de Negocios para la Empresa comercial Marq Outlet, de la ciudad de Ibarra”*.
- Quelal Guajala, M. A. (2018). *“Estructura de un Plan de Negocios para la empresa Comercial. Ibarra.*
- Solís , J. (Septiembre de 2012). *interempresas*. Obtenido de interempresas:
<https://www.interempresas.net/Reciclaje/Articulos/100155-El-reciclado-de-palets-una-solucion-integral-para-los-residuos.html>
- Solís Trapero, J. M. (2012). *Grupo Nova Àgora*. Obtenido de
[.interempresas.net/Reciclaje/Articulos/100155-El-reciclado-de-palets-una-solucion-integral-para-los-residuos.html](https://www.interempresas.net/Reciclaje/Articulos/100155-El-reciclado-de-palets-una-solucion-integral-para-los-residuos.html)
- Viteri Luque, F. E., Herrera Lozano, L. A., & Bazurto Quiroz, A. F. (2017). Las Tendencias del Marketing: Cuales son y definiciones. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento.*, 975-986.
- Westreicher, G. (19 de Mayo de 2020). *Método deductivo*. Obtenido de
<https://economipedia.com/definiciones/metodo-deductivo.html>

ANEXOS

Anexo 01 Operacionalización de Variables

Variables	Definición	Tipos de medición e indicador	Técnicas y tratamiento de información	Resultado esperado
Decisora TIR, VAN, PAYBAC K	La TIR es la tasa de descuento con la que el valor actual neto (VAN) se iguala a cero o, dicho de otra manera, la tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos. El VAN va a expresar una medida de rentabilidad del proyecto en términos absolutos netos, es decir, en nº de unidades monetarias (euros, dólares, pesos, etc). El payback o plazo de recuperación es un criterio para evaluar inversiones que se define como el periodo de tiempo requerido para recuperar el capital inicial de una inversión.	Cuantitativo	Análisis de estados financieros proyectados	Factibilidad del plan de negocios

Elaborado por: El Autor, 2025