

ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL LITORAL

FACULTAD DE ECONOMÍA Y NEGOCIOS



**PROYECTO DE INVERSIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE
LA FRANQUICIA INTERNACIONAL IKEA EN LA CIUDAD DE
GUAYAQUIL**

TESIS DE GRADO

**Previa la obtención del Título de:
Ingeniería Comercial y Empresarial**

Presentado por

Patricia Noemí Espinoza Benavides

Alex Armando Zúñiga Guamán

Juan Francisco Duran Grunauer

DIRECTOR

ECON. PEDRO GANDO CAÑARTE

Guayaquil-Ecuador

2011

DEDICATORIA

A Dios, mi Padre Celestial que ha estado conmigo en todo momento dándome la sabiduría e inteligencia para poder culminar esta etapa tan importante en mi vida. De la misma manera a mis padres por brindarme su apoyo incondicional, inculcando en mí buenos valores, ayudándome a ser fuerte y a no flaquear en las adversidades que se presentan, enseñarme que en la vida uno siempre tiene que ser perseverante para alcanzar metas, objetivos y que el trabajo realizado con honestidad y responsabilidad tiene su recompensa; y a mis amigos por su generosidad y apoyo en los buenos y malos momentos.

Patricia Noemí Espinoza Benavides

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado principalmente, a aquellas personas que día a día con amor y sacrificio han estado con nosotros apoyándonos e impulsándonos para que logremos nuestros objetivos y alcancemos nuestras metas. A aquellos que gracias a su amor infinito, hicieron que esto sea posible, puesto que estamos conscientes que el término de esta etapa de nuestras vidas, es de total orgullo para ellos. Mi tesis va dedicado con mucho amor y agradecimiento a mis padres, Sr. Jorge Zúñiga y a mi madre Sra. Luz María Guamán, quienes en todo momento me han brindado cuerpo y alma para seguir adelante, a mi compañera de vida Adriana, quien su afecto y cariño ha servido de inspiración en todo momento.

Alex Armando Zúñiga Guamán

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a mi familia, la cual es el eje de mi vida y razón de ser.

Juan Francisco Durán Grunauer

AGRADECIMIENTO

Agradezco primeramente a Dios que me ha bendecido grandemente en toda mi carrera estudiantil; a mis padres Patricia y Wilson que día a día con amor y sacrificio están conmigo apoyándome e impulsándome para que logre cumplir con mis objetivos y metas, gracias a su amor infinito, hicieron que esto sea posible, así mismo el término de esta etapa en mi vida, es de total orgullo para ellos.

A todos mis amigos que hemos estudiado juntos, intercambiándonos mutuamente los conocimientos, para ser mejores profesionales, les quedo eternamente agradecido.

A mis profesores, quienes me brindaron siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación como estudiante.

Y al Ec. Pedro Gando, por aportar con sus ideas profesionales, sugerencias, por haberme concedido su tiempo y quien hizo posible el desarrollo de este proyecto.

Patricia Noemí Espinoza Benavides

AGRADECIMIENTO

En primer lugar agradecemos a Dios Padre Celestial por permitirnos gozar de salud para poder cumplir nuestros objetivos y mantenernos con vida. A nuestros padres, por todo el apoyo incondicional que nos han dado a lo largo de nuestras vida, y han sido ellos los pilares de nuestra educación.

*A la ESPOL y en especial a la Facultad de Economía y Negocios representada por sus profesores, que gracias a la solidaridad de sus conocimientos, nos han formado en los profesionales que somos; A MIS COMPAÑEROS DE PROYECTO NOEMI Y JUAN , Y A **NUESTRO GRUPO DE AMIGOS, POR SU APOYO CONTINUO Y LEAL***

A nuestro director de tesis, ECON. PEDRO GANDO CAÑARTE por el tiempo que dedicó en la supervisión de nuestro trabajo, persona a la que admiramos mucho, por su alta calidad como docente

Alex Armando Zúñiga Guamán

AGRADECIMIENTO

A Dios, por ser la brújula de mi vida. A mi familia por su apoyo incondicional. Al Ec. Pedro Gando Cañarte por su colaboración con el éxito de este proyecto, y a todos los profesores, amigos y personas a quienes molesté en determinado momento y que colaboraron con el presente trabajo.

Juan Francisco Durán Grunauer

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN



Ec. Washington Macías Rendón
Presidente Tribunal



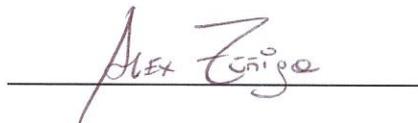
Ec. Pedro Gando Cañarte
Director del Proyecto

DECLARACIÓN EXPRESA

“La responsabilidad por los hechos, ideas y doctrinas expuestas en este proyecto me corresponden exclusivamente, y el patrimonio intelectual de la misma a la ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL”



Patricia Noemí Espinoza Benavides



Alex Armando Zúñiga Guamán

Juan Francisco Durán Grunauer

INDICE GENERAL

DEDICATORIA	I
AGRADECIMIENTO	IV
TRIBUNAL DE GRADUACION	VII
DECLARACIÓN EXPRESA	VII
INDICE GENERAL	IX
INDICE DE CUADROS	XIII
INDICE DE TABLAS	XVI
INDICE DE GRAFICOS	XVIII
INDICE DE FIGURAS	XX

CAPITULO 1. INTRODUCCION

1. PANORAMA INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS	18
1.1. Franquicias	18
1.1.2. Concepto	20
1.1.3. Contrato de franquicia	21
1.1.4. Elementos del contrato de franquicia	22
1.1.5. Características de una buena franquicia	23
1.1.6. Aspectos legales a considerar en la adquisición de una franquicia.	24
1.1.7. Ventajas y desventajas de la franquicia	24
1.1.8. Ventajas, desventajas del franquiciador	27
1.1.9. Ventajas, desventajas del franquiciado	28
1.1.10. Franquicias y globalización	29
1.2. Franquicia IKEA	31
1.3. Planteamiento del problema	32

1.3.2. Antecedentes	32
1.3.3. Justificación	34
1.3.4. Marco teórico	34
1.3.5. Objetivos	36
1.3.5.1. Objetivo general	36
1.3.5.2. Objetivos específicos	36
1.3.5.3. Metodología	36
1.3.5.4. Características del producto	38
1.3.5.4.1. Definición del tema	38
1.3.5.4.2. Descripción del producto	40
1.3.5.4.3. Tipos de muebles ecológicos	40
2. ESTUDIO DE MERCADO	42
2.1. Propuesta de la situación actual del mercado	42
2.1.1. Procedimiento para el estudio de mercado	44
2.1.2. Análisis de la oferta	44
2.1.3. Amenazas de competidores	45
2.1.4. Rivalidad de la competencia	46
2.1.5. Análisis de la demanda	46
2.1.6. Base de decisión de compra de los clientes	46
2.1.7. Poder adquisitivo de los consumidores	47
2.1.8. Potenciales clientes	47
2.1.9. Estimación de la demanda	48
2.1.10. Análisis de los precios	49
2.1.11. Análisis del sector	51
2.1.12. Tendencias económicas	52
2.2. Comercialización del producto	54
2.3. Marketing mix: 5 p's	55

2.4.	Estrategias de mercado	58
2.5.	Matriz Boston Consulting Group (BCG).	59
2.6.	Análisis de PORTER.	60
2.7.	Matriz implicación	62
2.8.	Análisis de oportunidades y problemas (FODA).	63
2.9.	Investigación de mercado	65
2.9.1.	Determinación del mercado	65
2.9.2.	Definición de los objetivos para la investigación de mercado.	66
2.9.3.	Objetivos	67
2.9.3.1.	Objetivos generales	67
2.9.3.2.	Objetivos específicos	67
2.9.4.	Aplicación de prueba piloto	67
2.9.5.	Selección del tamaño de la muestra.	68
2.9.6.	Determinación de las fuentes de información	70
2.9.7.	Preguntas que la investigación debe contestar	71
2.9.8.	Hipótesis de la investigación	71
2.9.9.	Metodología	72
2.10.	Tabulación y análisis de resultados	73
2.11.	Tablas de contingencia	88
2.12.	Conclusión de la investigación de mercado:	95
3.	ESTUDIO TECNICO	98
3.1.	Inversión en Obras Físicas	98
3.2.	Inversión en Equipamiento	99
3.3.	Balance de Personal	101
3.4.	Localización del Proyecto	102
3.4.1.	Método Cualitativo por Puntos	102
3.4.2.	Tamaño del Proyecto	103

3.5. Calendario de Inversiones en Equipamientos y maquinarias	106
3.5.1. Calendario de Ingresos de Maquinaria y Equipamientos Reemplazo	107
3.6. Modelos de la estructura física de la tienda	108
4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL	112
4.1. Estudio organizacional	112
4.1.1. Misión	112
4.1.2. Visión	113
4.2. Organigrama	113
4.3. Distribución de funciones y responsabilidades	114
5. ESTUDIO FINANCIERO	125
5.1. Antecedentes	125
5.2. Inversión inicial	125
5.3. Gastos	126
5.4. Depreciación de activos fijo	128
5.5. Capital de trabajo	129
5.6. Fuentes de financiamiento y necesidades del capital	130
5.7. Estructura de financiamiento	131
5.8. Determinación de la tasa de descuento	132
5.9. Proyección de ingresos	133
5.10. Flujo de caja	135
5.11. Criterios de evaluación de proyectos	138
5.12. Análisis de sensibilidad	139

INDICE DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.1 Participación de las franquicias en el mercado ecuatoriano	30
Cuadro 1.2 Participación de Franquicias en el Ecuador	30
Cuadro 2.1 Competidores Indirectos	43
Cuadro 2.2 Potenciales Clientes	47
Cuadro 2.3 Estimación de la demanda	48
Cuadro 2.4 Análisis de Precios	50
Cuadro 2.5 tasa anual de crecimiento de la población	66
Cuadro 2.6 Prueba Piloto	68
Cuadro 3.1 Inversiones en obras físicas	99
Cuadro 3.2 Inversión en equipamiento	100
Cuadro 3.3 Balance de personal	101
Cuadro 3.4 Método cualitativo por puntos	102
Cuadro 3.5 1500 M2 (OPCION A)	104
Cuadro 3.6 2000 M2 (OPCION B)	105
Cuadro 3.7 2500 M2 (OPCION C)	105
Cuadro 3.8 Calendario de reinversiones en equipos	106
Cuadro 3.9 Calendario de Ingresos de Maquinaria y Equipamientos Reemplazo	107
Cuadro 4.1 Funciones y Responsabilidades del Gerente General	113
Cuadro 4.2 Funciones y Responsabilidades del Jefe Financiero	114
Cuadro 4.3 Funciones y Responsabilidades del Jefe Mercadeo	115
Cuadro 4.4 Funciones y Responsabilidades del Jefe Comercio Exterior	116

Cuadro 4.5 Funciones y Responsabilidades del Jefe Logística	117
Cuadro 4.6 Funciones y Responsabilidades de la Secretaria Contadora	118
Cuadro 4.7 Funciones y Responsabilidades Ayudante Comercio Exterior	119
Cuadro 4.8 Funciones y Responsabilidades Ayudantes Jefe de Logística y Operaciones	120
Cuadro 4.9 Funciones y Responsabilidades Guardianías	121
Cuadro 4.10 Funciones y Responsabilidades Transportista	122
Cuadro 4.11 Funciones y Responsabilidades Cajeros y Atención al Cliente	123
Cuadro 5.1 Inversión inicial	125
Cuadro 5.2 Gastos	126
Cuadro 5.3 Depreciación de activos fijos	127
Cuadro 5.4 Capital de Trabajo	128
Cuadro 5.5 Distribución de la inversión requerida	129
Cuadro 5.6 Estado de situación financiera	130
Cuadro 5.7 Amortización de la deuda	131
Cuadro 5.8 CAPM	132
Cuadro 5.9 Proyección de los ingresos	133
Cuadro 5.10 Ingreso x ventas	133
Cuadro 5.11 Flujo de Caja	135
Cuadro 5.12 Tir y Van	137
Cuadro 5.13 Payback	138
Cuadro 5.14 Análisis de Sensibilidad (Precio vs. TIR vs. VAN)	139
Cuadro 5.15 Análisis de Sensibilidad (TMAR vs. VAN)	141

INDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 2.1 Qué edad tiene	73
Tabla 2.2 Sexo	74
Tabla 2.3 Usted compra muebles y artículos para su hogar	75
Tabla 2.4 Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?	76
Tabla 2.5 Con qué frecuencia al año, compra muebles y artículos	77
Tabla 2.6 Le agradaría adquirir muebles fáciles de armar	78
Tabla 2.7 Existe en el almacén que usted compra gran variedad de artículos para decorar su hogar	79
Tabla 2.8 Le agradaría encontrar muebles y todo tipo de artículos en un mismo sitio	80
Tabla 2.9 Al adquirir un producto ¿Qué característica usted considera la más importante?	81
Tabla 2.10 Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere	83
Tabla 2.11 Ha escuchado alguna vez acerca de una línea de muebles y artículos de decoración para su hogar de marca IKEA	84
Tabla 2.12 Le gustaría que existiera la franquicia internacional IKEA en la ciudad de Guayaquil	85
Tabla 2.13 Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA	86
Tabla 2.14 En qué sector de la ciudad Guayaquil le gustaría que se encuentre ubicado de manera independiente IKEA	87
Tabla 2.15 Primera asociación	88
Tabla 2.16 Segunda asociación	90
Tabla 2.17 Tercera asociación	91
Tabla 2.18 Cuarta asociación	93

INDICE DE GRAFICO

	Pág.
Grafico 2.1 Qué edad tiene	73
Grafico 2.2 Sexo	74
Grafico 2.3 Usted compra muebles y artículos para su hogar	75
Grafico 2.4 Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?	77
Grafico 2.5 Con qué frecuencia al año, compra muebles y artículos	78
Grafico 2.6 Le agradaría adquirir muebles fáciles de armar	79
Grafico 2.7 Existe en el almacén que usted compra gran variedad de artículos para decorar su hogar	80
Grafico 2.8 Le agradaría encontrar muebles y todo tipo de artículos en un mismo sitio	81
Grafico 2.9 Al adquirir un producto ¿Qué característica usted considera la más importante?	82
Grafico 2.10 Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere	83
Grafico 2.11 Ha escuchado alguna vez acerca de una línea de muebles y artículos de decoración para su hogar de marca IKEA	84
Grafico 2.12 Le gustaría que existiera la franquicia internacional IKEA en la ciudad de Guayaquil	85
Grafico 2.13 Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA	86
Grafico 2.14 En qué sector de la ciudad Guayaquil le gustaría que se encuentre ubicado de manera independiente IKEA	87
Gráfico 5.1 Precio vs. VAN	140
Gráfico 5.2 Precio vs. TIR	141
Gráfico 5.3 TMAR vs.	142

INDICE DE FIGURAS

	Pág
Figura 2.1 Distribución del producto	54
Figura 2.2 Matriz Boston Consulting Group	59
Figura 2.3 Análisis de Porter	60
Figura 2.4 Matriz Implicación	62
Figura 2.5 Análisis Foda	63
Figura 3.1 Área de finanzas y gestión de negocios	108
Figura 3.2 Área de logística	109
Figura 3.3 Área ventas	110
Figura 3.4 Bodegas	111
FIGURA 4.1 Organigrama	113

CAPITULO 1

1. PANORAMA INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS

1.1. Franquicias

El origen de la palabra franquicia no se sabe con exactitud ya que se le atribuyen varias teorías diferentes, en una de ellas se cree que ya se usaba en la edad media, época en la cual un soberano concedía un privilegio a sus súbditos, en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino. Tales autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término "franc". Otra teoría nace en el país de Francia, las ciudades con "cartas francas" eran aquellas que tenían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como la dispensa permanente de pagar tributos al Rey o al señor de la región.

Arraigada en esta misma época se creía que su origen se debía a la concesión hecha por la iglesia Católica a ciertos señores de tierras para que actuaran en su nombre recolectando los impuestos para la misma. Posteriormente en 1850, se vuelve a encontrar la palabra franquicia en Estados Unidos de América, país en donde retoma su importancia en la actividad comercial.

Donde su primer antecedente fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. Aunque el otorgamiento de estos derechos implicaba vigilancia administrativa sobre la operación de los servicios, el derecho exclusivo de explotación permitía a los particulares obtener significativas ganancias.

De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

En 1898, la empresa General Motors, adopta el “franchising” como estrategia de expansión para su red de distribuidores. En 1899, Coca-Cola empezó a otorgar franquicias para el embotellamiento de su producto.

En el siglo XX, por los años 30, la cadena de hoteles Howard Johnson establece la primera franquicia con un grupo de 25 franquiciados, mientras que las compañías petroleras norteamericanas comenzaron a adoptar el sistema mediante la concesión de los puestos de gasolina, que dependían en forma directa del productor, en franquicias otorgadas a operadores locales. A finales de esa década la franquicia ya había sido adoptada por innumerables empresas que operaban en diversos ramos, y estaba ya firmemente implantada en la economía norteamericana.

1.1.2. Concepto

La franquicia es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, y bajo reglas específicas, dentro de una red local, nacional o internacional.

Así, estas concesiones o licencias, son acuerdos contractuales mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

También se puede establecer como concepto de franquicia, al convenio con el concesionario en el mercado extranjero, ofreciendo el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías. Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua.

El franquiciador: Es la persona que inicia la empresa jurídica, es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, comercial, administrativa, financiera u otros, que constituyen el saber hacer o know-how, además es quien promueve una red de franquicias, donde es responsable y tutor permanente. Cuyas obligaciones son:

- Haber consolidado con éxito un negocio durante un tiempo determinado
- Tener derecho legal sobre el nombre comercial, la marca y otros elementos distintivos de identificación en su red.
- Proporcionar información, asistencia comercial o técnica a todos sus franquiciados en forma permanente mientras dura el contrato de franquicia.

El franquiciador: Es la persona o empresa independiente que adquiere los derechos para explotar y comercializar la marca de determinado producto o

servicio; y que a su vez está obligado a mantener vínculos con su franquiciante para recibir asistencia tanto inicial como continua.

Entre sus obligaciones principales están las siguientes:

- Trabajar con esfuerzo y dedicación en empresa de franquicia, para conservar la reputación y el buen trabajo de la empresa.
- Dar periódicamente al franquiciante información financiera y contable así como los procedimientos en la gestión aplicada en la empresa de franquicia.
- No revelar a terceros, durante ni después del contrato de franquicia, el Know How de la compañía.

1.1.3. Contrato de franquicia

El contrato de franquicias es un documento legal en el cual se esclarece el tipo de relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como sus responsabilidades, obligaciones, limitaciones y derechos por el plazo contractual, el que varía mucho según el tipo de negocio. Siempre dicho documento por ser de orden legal, deberá ajustarse a la legislación del país del franquiciado y a su respectivo idioma. La misión principal del contrato, además de reglar la relación entre las partes, es asegurar la uniformidad de la operación entre todos los franquiciados, al tiempo que especifica claramente bajo qué circunstancias puede ser rescindido.

En la estructura deberá contar con lo siguiente.

- Manifestó
- Establecimiento de la independencia empresarial de las partes
- Ubicación física de la franquicia
- Duración y condiciones de renovación
- Determinación de la zona de exclusividad territorial
- Condiciones de aprovisionamiento
- Contenido del saber hacer

- Confidencialidad
- Clausulas de no competencia
- Obligaciones financieras: Canon y Royalties
- Obligaciones del franquiciante
- Obligaciones del franquiciado
- Limitaciones de responsabilidad
- Condición de Cesión y transferencia
- Terminio y resolución del contrato

1.1.4. Elementos del contrato de franquicia

La Marca.-Se entiende por marca todo signo que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios idénticos o similares de una persona a la de otra persona. Además de identificar el origen empresarial de esos productos o servicios pueden llegar a constituirse en símbolo de calidad y medio de promoción comercial idóneo, siendo un instrumento de ayuda a garantizar la libre competencia en una economía de libre mercado.

Fee inicial o “Franchising Fee”.- Es el costo que un franquiciado cancela al franquiciador por utilizar una marca debidamente registrada. No incluye ni el costo del local ni de los equipos o mobiliario de trabajo.

Know How.- Es la transmisión del modelo de gestión que se ha desarrollado durante la evolución del sistema de franquicias o de la operación de unidades propias. Es la forma de hacer las cosas, es cómo ha funcionado el negocio en otras unidades, incluye los procesos necesarios para la operación del establecimiento. Se transmite por medio de manuales, asesoría y el entrenamiento permanente que existe en algunas clases de franquicias.

La asistencia y servicios del franquiciante al franquiciado.- Dependiendo de los términos establecidos por parte del franquiciante, este debe brindar cierta asistencia a su o sus franquiciados, relacionada con asuntos técnicos, publicidad, capacitación, recursos financieros, compras, información de mercados y otros.

Confidencialidad.- Al permitir acceso información totalmente confidencial del negocio, es deber del franquiciado a mantener el secreto absoluto, aun después de haber disuelto el contrato.

Royalty.- Tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcule en base al total de ingresos por local franquiciado y depende de la política de la empresa, puede ser entre el 1% y 20%, algunas marcas lo exoneran.

Plazo de duración del contrato.- Por lo general el plazo es lo suficientemente amplio con el fin de recuperar la inversión. Lo apropiada es optar por un plazo entre los dos y cinco años, con opción a su renovación.

1.1.5. Características de una buena franquicia

Cuando una Franquicia es totalmente próspera es porque posee una buena fórmula contenida por las características siguientes:

- Diferenciación que sea percibida por el consumidor y que él apetezca.
- Marca registrada y posicionada
- Producto de calidad y funcionalidad
- Diseño original
- Equipos funcionales
- Operación fluida
- Mercado creciente

- Ubicación adecuada
- Administración eficiente

1.1.6. Aspectos legales a considerar en la adquisición de una franquicia.

Una de las más importante preguntas que deben hacer las personas interesadas en desarrollar una franquicia o adquirir una, se refiere a lo que la ley ecuatoriana dice al respecto.

En este sentido, hay que ser enfáticos, en que en Ecuador no existe legislación para las franquicias (como sí lo hay ampliamente en los Estados Unidos), y que la principal fuente de obligaciones en nuestro País, deberá provenir del convenio que suscriban las partes. Además de esto, es necesario considerar que es obligatorio considerar las normas establecidas en la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento, así como en las disposiciones pertinentes del IEPI (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual) ya que lo que se concede o permite usar en este tipo de negocios, es justamente propiedad intelectual. Normas jurídicas que deben tomarse en cuenta son también las provenientes del Código Civil y el Código de Comercio. Quienes adquieran franquicias extranjeras podrán encontrar en sus contratos casos en los que se someten las controversias a leyes, tribunales y procedimientos de otros países.

1.1.7. Ventajas y desventajas de la franquicia

Ventajas

- La motivación es mutua, ya que tanto el franquiciador como el concesionario obtienen beneficios del éxito de la operación; es por eso que ambos trabajan arduamente para lograrlo.

- Reconocimiento de marca. La visibilidad y repetición de la cadena permite mayor reconocimiento de marca que si se trata de un negocio aislado.
- El éxito del Producto/ Servicio está comprobado.
- Contar con un Plan de Negocios ya experimentado, si no comprobado, que funcione.
- Promoción y campaña de mercadeo a mayor escala (aunque esto dependerá específicamente del tipo de franquicia).
- Los proveedores de materia prima y equipos ya están preestablecido. En ocasiones se puede obtener mayores ventajas de compra de la materia prima puesto que se negocia con un grupo, no una sola tienda.
- Se tiene un "socio" que le asesora en aspectos que no se posea mucha experiencia tales como planes de mercadeo, requisitos legales para con los empleados, mecanismos o prácticas diarias de administración, etc.
- Algunas franquicias proveen financiamiento para los interesados, a cambio de alguna garantía, generalmente amplia y personal.

Desventajas

- Los costos en general sobre los derechos que el franquiciador cobra por hacer uso del nombre de la marca y los gastos en que se deben incurrir pueden ser demasiados altos para una localidad particular.
- Consecuentemente se pueden generar pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
- La independencia en la toma de decisiones con respecto al nuevo negocio es mínimo, ya que como se trabaja mediante una franquicia se debe seguir los estándares preestablecidos.
- Un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición debido a su tamaño.
- La cancelación de un convenio de concesión es muy difícil y caro sin la cooperación del franquiciador.
- El control que tiene el franquiciado sobre el concesionario es mínimo en comparación a si tuviera sus propias instalaciones de producción.
- El franquiciador exige una gran participación en las ganancias o un porcentaje de comisión que se basa en las ventas, a lo cual lo conocemos como regalía.
- Se podría producir un Efecto de Cola en caso de que otros compañeros de la misma cadena de la franquicia fracasen.

1.1.8. Ventajas, desventajas del franquiciador

Ventajas

- Valoriza y capitaliza la marca.
- Genera Economías de Escala.
- Los costos y riesgos de desarrollo son reducidos a mínimos, ya que estos son asumidos por el franquiciado.
- Debido a su presencia global a bajo costo las posibilidades de que se adueñe del mercado rápidamente son muy altas.
- El manejo o dominio de la distribución.

Desventajas

- Posibilidad de indisciplina del franquiciado, con sus consecuencias funestas para la cadena.
- Posibilidad de elegir franquiciados no idóneos para el manejo del crecimiento de la cadena, y su detección tardía.
- Peligro del desprestigio de la marca.
- Utilidad menor para el franquiciador, en comparación con la obtenida por medio de una cadena propia.
- Posibilidad de fraude en los reportes de cánones y regalías.
- Falta control sobre la calidad.
- Inhabilidad para comprometerse en una coordinación estratégica global.

1.1.9. Ventajas, desventajas del franquiciado

Ventajas

- La motivación del franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador.
- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Tener locales y decoración interior bien concebidos.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Garantía de independencia, el franquiciado seguirá siempre como patrón de sí mismo, así sea él quien labore en su propio establecimiento de comercio.
- La adquisición de conocimientos (Know How).
- Reduce el riesgo de iniciar una actividad empresarial.
- La experiencia del cetro piloto.
- El sostenimiento logístico de la central.
- La publicidad

Desventajas

- Debe pagar montos iniciales y periódicos al franquiciador.
- No es propietario del nombre y marca comercial.
- Las decisiones acerca de las políticas a seguir las toma el franquiciador.
- Tiene restringidos los derechos a disponer de su propio negocio.
- Está ligado a la suerte del franquiciador y de todos y cada uno de los demás franquiciados.

1.1.10. Franquicias y globalización

El rápido desarrollo de las franquicias en estos últimos años se ha debido al fenómeno de la globalización; gracias a ella se han acortado distancias y aumentado las comunicaciones, eliminándose las fronteras. Así, las franquicias son la nueva tendencia comercial en el mundo; solo en Estados Unidos de América, a finales del siglo 20, un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejó dentro del sistema de franquicias.

Pero no sólo los países desarrollados trabajan con las franquicias; en Latinoamérica también se aprecia un auge de este sistema. Brasil, México, Chile, Colombia y Argentina están muy avanzados en este campo y lo siguen cada vez más países de la región. Por su rápido desarrollo, Latinoamérica es un mercado muy buscado por las empresas de Estados Unidos, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Sin embargo, un fenómeno muy interesante se está dando, Latinoamérica no solo quiere ocupar el lugar de un franquiciado, sino también busca mercados para ser franquiciantes de sus productos.

De acuerdo a las últimas tendencias, se espera que los negocios de mayor expansión entre los que trabajan por franquicias sean aquellos relacionados con la prestación de servicios, como las reparaciones, las limpiezas hogareñas, el

mantenimiento y reparación de autos, asistencia médica, educación y entrenamiento o telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas, como contaduría, distribución de correspondencia, personal temporáneo, impresiones.

Cuadro 1.1 Participación de las franquicias en el mercado ecuatoriano

País de origen	Porcentaje de participación
Estados Unidos	50%
Colombia	13%
Argentina y Venezuela	8%
España y Suiza	6%
Otros países	9%
Nacionales	14%

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores

Elaborado por Autores

Cuadro 1.2 Participación de Franquicias en el Ecuador

Redes:	152
Establecimientos:	1200
Facturación	800 millones de dólares
Empleos directos:	8032 personas
Empleos indirectos	3465 personas

Fuente: Asociación Ecuatoriana de Franquiciadores

Elaborado por Autores

1.2. Franquicia IKEA

Suministrar la cantidad correcta de productos a las tiendas en el plazo adecuado es clave en la operatividad de IKEA, y el sistema de tiendas se basa en franquicias. IKEA tiene un total 315 tiendas, de las cuales 277 son propias en 21 países y 38 son franquicias en 18 países.

El Grupo IKEA Como desde la propia compañía se anuncia: “IKEA es mucho más que sólo sus productos. Es una forma de vender. Para que el concepto funcione, es necesario que todos los elementos estén presentes. Por eso, los productos IKEA sólo se venden en tiendas IKEA que han recibido la franquicia de Inter IKEA Systems B.V.

Como se puede deducir el buen funcionamiento del transporte de sus productos es crucial en la operatividad de esta empresa. La logística es fundamental, al igual que ocurre en el caso de Zara (Inditex), es necesario administrar correctamente los inventarios y la gestión de sus centros de distribución y almacenes.

Las tiendas IKEA están situadas en las afueras de las ciudades (en las afueras el precio del terreno es más bajo) lo que ayuda a mantener el precio de los productos lo más bajo posible. El cliente colabora en la reducción de costes al seleccionar los productos, recogerlos en la tienda, transportarlos hasta su hogar y montarlos. El cliente, al recoger los productos en el almacén, llevárselos a casa y montarlos él mismo siguiendo las instrucciones, contribuye a conseguir los precios asequibles. Los productos llegan a las tiendas IKEA embalados en pallets. El embalaje se recoge y recicla. El fabricante ya ha colocado las etiquetas de precio. La presentación del producto en las tiendas es importante.

No se trata sólo de mostrar productos, sino también de servir de fuente de inspiración con soluciones inteligentes de decoración.

1.3. Planteamiento del problema

1.3.2. Antecedentes

La palabra IKEA está formada por las iniciales de su fundador Ingvar Kamprad (I.K.) más la primera letra de Elmtaryd y Agunnaryd, que son la granja y la aldea donde creció, respectivamente. Fue fundada el año 1943 en la provincia de Småland, Suecia. La idea era vender artículos que cubrieran diversas necesidades, a precios accesibles. Es así como comenzó vendiendo bolígrafos, billeteras, marcos, relojes, joyería y medias de nylon.

En el año 1947 expande su negocio a la venta de muebles y cuatro años más tarde publica el primer catálogo IKEA de muebles, entonces toma la decisión histórica de concentrarse exclusivamente en mobiliario para el hogar, y abandona los demás artículos. El catálogo se convirtió en un símbolo de la compañía y en su principal canal de marketing.

Para 1953, IKEA sólo vende por catálogo, pero la competencia con su más cercano rival lo lleva a una guerra de precios que bajó los márgenes y puso en riesgo la calidad.

Con la idea de lograr un mayor acercamiento entre sus productos y sus clientes, Ingvar Kamprad se decide a inaugurar ese año su primer salón de exhibición en Älmhult, una ciudad del sur de Suecia

El éxito del local no pasó inadvertido para el cártel del mueble que dominaba la industria sueca en ese momento.

Los competidores presionaron a los proveedores para que terminaran sus contratos de abastecimiento con IKEA en un intento por sacarla del mercado. También fue excluida de las principales ferias. El boicot contra IKEA, la obligó en 1955 a comenzar el diseño de sus propios muebles.

La idea de realizar muebles armables para facilitar su transporte llevó a pensar en embalajes planos, que redujeron aún más el precio final al cliente. El nuevo sistema de embalaje redujo el espacio de almacenaje, redujo los costos laborales y evitó daños de transporte. En 1958 se inaugura la primera tienda IKEA en Älmhult (Suecia), y en 1963 se abre la primera tienda

En 1969 se abre una nueva tienda en el país vecino de Dinamarca, y en 1973, la primera tienda fuera de Escandinavia es inaugurada en Zúrich, Suiza. Esta tienda, será clave para la rápida expansión de IKEA en Alemania, que es hoy en día su mayor mercado. Luego vendrían tiendas en Japón (1974), Australia (1975), Hong Kong (1975), Canadá (1976) y Singapur (1978). Ya en la década de los ochenta se abre la primera tienda en España, será en Telde, en la isla de Gran Canaria, en el año 1981. En 1985 se inauguran las primeras tiendas en Estados Unidos y Tenerife, en 1992 en Mallorca, en 1996 llega a la Península Ibérica con su tienda en Badalona en 1998 en China, en Israel en 1999 y en Rusia en 2000. El 27 de agosto de 2007 inauguró su tienda número 17 en Suecia, en la localidad de Karlstad En Santo Domingo, República Dominicana se encuentra la primera tienda IKEA de Latinoamérica abierta al público el 17 de febrero de 2010.

IKEA reformuló y bastante el modelo de fabricación y comercialización de muebles de manera que la mayoría de los productos que vende son desarmables, pueden almacenarse y transportarse en embalajes planos y uniformes, con el fin de abaratar los costos y los precios.

A este tipo de mobiliario se le llama "RTA" (Ready To Assembly) y abarca a todo producto que necesita un armado previo para su uso. La mayoría de los productos que se comercializan en la actualidad vienen con una guía de armado y las herramientas necesarias para armarlo, con el fin de llevar a cabo el concepto Hágalo Usted Mismo (Do It Yourself).

Su línea de productos pretende cubrir todas las necesidades del hogar y las distintas edades. Ofrece muebles, funcionales y de diseño a un precio relativamente bajo, pero afirma no renunciar al compromiso y responsabilidad social con el medio ambiente, los procesos de producción (como la prohibición del

trabajo infantil en sus productos) y la administración (afirma manejar una política de equidad entre empleados, otorgando a hombres y mujeres un mismo salario a quienes tienen el mismo cargo). Este enfoque ecologista y progresista forma parte de su estrategia de mercadotecnia y su imagen de marca. Sus mayores mercados son Alemania (20% de las ventas), Inglaterra (12%), Estados Unidos (11%), Francia (9%) y Suecia (8%). También realiza ventas por correo o por internet

1.3.3. Justificación

Realizamos el presente proyecto de inversión porque consideramos que IKEA constituye una marca que trae consigo los sinónimos de bajos precios, excelente calidad, facilidad de uso, en todos sus productos, por lo que causaría un impacto muy positivo en el mercado mobiliario de la ciudad de Guayaquil, ya que a más de crear otra opción de compra, creamos una imagen de nuestro país.

Hablar de IKEA en el mundo es hablar de calidad y bajos precios, y ser una de las primeras tiendas en Sudamérica sería un gran orgullo, ese sería nuestro principal objetivo, implementar la marca en el Ecuador para que éste, sea atractivo a muchas más franquicias de empresas europeas y americanas, que lo único que crean es plazas de trabajo y variedad de productos

1.3.4. Marco teórico

En la actualidad el comercio ha avanzado de una manera impresionante, dejando procesos y sistemas arcaicos, la globalización ha aportado para que este intercambio de productos esté presente en cada rincón del mundo. A lo largo de la historia de la humanidad el trueque se extendió desde Europa hacia Medio Oriente, de ahí hasta el resto del mundo, hoy podemos decir que no hay lugar en el mundo donde no exista el comercio.

Guayaquil, el puerto principal del Ecuador no es la excepción, considerada la capital económica del país, se ha convertido en una ciudad cosmopolita, con una población de 2.548.433,32 habitantes, posee una sociedad que se caracteriza por estar ávida de novedades y consumista, situación que la hace interesante para la actividad económica. Siendo una ciudad netamente comercial, cuenta con una infraestructura capaz de satisfacer las necesidades más exigentes del mundo de los negocios; ofreciendo así diferentes y extensas oportunidades para los inversionistas. Además, considerando la población, las franquicias de cadenas de restaurant existentes no cubren totalmente con su demanda, y, si bien es cierto, no satisfacen el espíritu de novedades que caracteriza al cliente guayaquileño. En lo últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanzo un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la economía de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Se entiende por franquicia a la concesión o licencia, mediante el cual una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía o a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas. Lo especial de esta modalidad es que permite al franquiciador disfrutar del prestigio, tecnología y productos que la franquiciadora posee, motivo por el cual en todo el mundo se está usando este sistema.

El sistema de franquicias constituye una de las maneras más rápidas y efectivas de expansión sin necesidad de realizar inversiones de capital y recursos humanos de manera directa, convirtiéndose en una de las opciones de crecimiento de muchas empresas que adopta este medio para explotar sus líneas de negocios a lo largo del mundo. En el Ecuador existen líneas de productos y servicios bajo la modalidad de franquicias desde hace algunas décadas como McDonald's, Burger King, KFC, entre otras, pero constituyen montos de inversión demasiado altos para el denominador común de inversionistas nacionales, además de la ya conocida inestabilidad económica y política que ha venido soportando durante las últimas décadas. Es por eso que decidimos implementar la franquicia de IKEA en

esta ciudad una de las más famosas cadenas de ventas minoristas de muebles y objetos para el hogar y decoración, a bajo precio y diseño contemporáneo alrededor del mundo.

1.3.5. Objetivos

1.3.5.1. Objetivo general

1. Posicionar la marca IKEA en la ciudad Guayaquil, siendo el primer país en Sudamérica que cuente con esta franquicia.

1.3.5.2. Objetivos específicos

1. Analizar el entorno micro y macroeconómico de la ciudad de Guayaquil, para evaluar las principales variables socioeconómicas que permitan la instalación de la empresa en la ciudad.
2. Establecer el mercado potencial a través de las herramientas de investigación de mercado.
3. Elaborar un estudio técnico que permita encontrar la función de producción óptima, con una administración eficiente siguiendo las normas legales para el establecimiento de este tipo de empresas.
4. Determinar la inversión inicial y los costos totales en los que se debe incurrir para el buen funcionamiento del establecimiento.
5. Obtener la rentabilidad del proyecto

1.3.5.3. Metodología

Para realizar el presente proyecto, se empezará por hacer un análisis sobre los antecedentes, incluyendo una breve descripción de la empresa, así como los productos que comercializa. De ahí se procederá a definir la investigación, la cual servirá de base para poder realizar el estudio de mercado:

1. **Definir la investigación.**
2. **Determinar las fases del diseño de la investigación, así como las fuentes de investigación,** realizaremos un análisis e investigación de mercado en el cual, nuestras fases del diseño de la investigación será mediante la utilización de las fases de investigación exploratoria y descriptiva; además con la obtención de la suficiente fuente de información primaria, mediante el uso de encuestas (a posibles consumidores) y la observación (a prospectos)
3. **Diseño de la muestra y de los instrumentos de recolección de información,** básicamente dada una población, se procederá a realizar inferencia estadística para conocer la muestra (tamaño), mediante las técnicas de muestreo, luego se procederá a preparar los instrumentos de recolección de información como lo son los cuestionarios, estableciendo la estructura y las escalas de medición del mismo, todo esto en base a los objetivos planteados por la investigación.
4. **Procesamiento y análisis de los datos,** se realizara un manual de codificación, para agilizar el proceso del análisis de los datos, luego realizaremos la edición en la cual revisaremos la validez y precisión de los datos, y finalmente con un software se procederá al análisis respectivo del mismo.
5. **Informe,** en el cual se expondrán las conclusiones generales y específicas, así como de una recomendación de acuerdo a los resultados obtenidos.

El siguiente estudio a realizar es el Estudio Técnico el cual comprende:

- **Balance de Obras Físicas,** es decir plantas, oficinas, bodegas, cerramiento, etc.
- **Balance de Maquinaria,** adquisición, mantenimientos, reemplazos, etc.

- **Estudio de factibilidad**, determinará la zona más conveniente para realizar el proyecto.

El estudio organizacional es determinante realizarlo porque de acuerdo al tamaño de la tienda se estimará el número de personas necesarias para la atención y desenvolvimiento de la tienda ya sea desde el Front, parte en la que se tiene contacto directo con el cliente, ó Back que es la parte administrativa de la tienda. Finalmente se realizará el estudio financiero, en el cual se evaluará cada uno de los estudios antes mencionados con herramientas financieras y estadísticas como:

- **Flujo de Caja**
- **TIR (Tasa interna de retorno)**
- **VAN (Valor actual neto)**
- **PAYBACK**

1.3.5.4. Características del producto

1.3.5.4.1. Definición del tema

IKEA es una compañía multinacional líder en el mercado de la distribución de mobiliario y objetos de decoración para el hogar. Cuenta con 315 tiendas en 39 países la mayoría de ellas en Europa, los Estados Unidos, Canadá, Asia y Australia y emplea a 104 000 trabajadores. Su casa matriz está en la ciudad de Älmhult, Suecia.

IKEA MÁS QUE UNA EMPRESA, ES UN ESTILO DE VIDA, en sus tiendas se pueden encontrar productos como accesorios de cocina y comedor, alfombras, armarios, librerías y cajoneras, complementos y decoración para baños y cocinas, dormitorios, lámparas, mesas, muebles de verano, sillas y taburetes, sofás y sillones o textiles, TODO PARA SU HOGAR.

Si hay algo que destaque especialmente en IKEA a lo largo de su exitosa trayectoria ha sido su capacidad de abordar los problemas con que se ha ido encontrando y convertirlos en ventajas competitivas, y esto lo ha logrado gracias a su cultura innovadora, identificando sus errores y aprendiendo de ellos. El proceso de creación de los productos persigue tres objetivos: precio asequible, diseño y funcionalidad.

A la hora de desarrollar un nuevo producto junto al boceto del mismo se añade un cálculo de sus costes con la idea de hacerlo a un precio bajo. En el proceso de creación participan los diseñadores, el grupo de desarrollo del producto y los responsables de Compras que se reúnen desde el principio para hablar sobre materiales, formas, colores y proveedores adecuados. Cada uno aporta sus conocimientos específicos.

Los responsables de Compras, por ejemplo, tienen contactos con proveedores de todo el mundo a través de las oficinas de Compras de IKEA, con lo que es más fácil dar respuestas a preguntas como: ¿Quién puede hacer esto con la mejor calidad, al precio adecuado y en un plazo adecuado? El desarrollo de un producto nunca termina, siempre se está abierto a posteriores modificaciones, en sus formas, sus condiciones de embalaje, etc.

Esta compañía ha decidido apostar por el Desarrollo Sostenible, cuyo objetivo es combinar el desarrollo económico con la responsabilidad social y medioambiental, y en el que el papel de la industria va más allá de los beneficios empresariales.

Se busca la adaptación ambiental de la gama de producto, el conocer que materiales y sustancias forman parte de sus productos y ver cómo pueden afectar a la salud y el medio ambiente.

Ecuador no cuenta con las tiendas que ofrece IKEA. La importancia de nuestra franquicia es poder brindar un servicio completo ya que los consumidores finales

además de buscar mueblerías buscan el complemento para decorar su hogar y no hay nada mejor que encontrar todo en un solo local comercial. Por lo tanto este proyecto se encargara de recolectar, crear, estudiar y analizar la información obtenida a través de estudios de mercado, factibilidad, organización, y financiero que permitan juzgar las ventajas y desventajas que se tendrían al cumplir con dicho objetivo.

1.3.5.4.2. Descripción del producto

Para la elaboración de muebles IKEA trata de utilizar sobre todo materiales ecológicos, sostenibles y naturales como la madera y el cartón, materiales que sean respetuosos con el medio ambiente y además resistentes, que nos permitan una mayor vida del producto y por tanto también un ahorro económico, nada despreciable en los tiempos que corren.

Esta empresa ha lanzado al mercado varios modelos de madera reciclada, como el sofá de esquina Järbo, la silla mecedora "Ellan", o los carritos de cocina "Bekvam". Internet, por su parte, nos permite contactar muchas tiendas que se dedican a vender todo tipo de mobiliario, ya sea con madera certificada por el Consejo de Administración Forestal (CAF), o con materiales que no son tóxicos ni sostenibles como el bambú, a precios muy competitivos. Los ejemplos de muebles ecológicos son muy numerosos, y también muy curiosos algunos de ellos son, bancos de madera fabricados con un barril de vino de Viva Terra; sofás de pino; muebles modulares que sirven para colocar equipos de sonido y televisiones; cunas de arce de baja toxicidad o moisés para viaje de pino Radiata; mesas de cocina de bambú; escritorios de oficina de arce y hasta mesas de pool que traen el sello certificado de la CAF.

1.3.5.4.3. Tipos de muebles ecológicos

Generalmente la gente se rehúsa a comprar muebles ecológicos y las excusas más típicas suelen ser su alto precio o su escasa variedad en comparación con los

convencionales. Sin embargo, cada vez son más empresas que nos ofrecen todo tipo de mobiliario respetuoso con el medio ambiente a precios económicos. La producción de muebles ecológicos no se limita a algunas pocas empresas familiares o artesanales, esto es señal de que los consumidores demandan más productos con el sello ecológico.

En algunos países de Europa muchas empresas de muebles ecológicos comercializan una línea de muebles auxiliares que incluye sillas, estanterías, mesas, sillones, mesas de café y escritorios. Su materia prima es el kraft, que es un tipo de cartón 100% reciclable muy resistente al peso de cualquier magnitud, al fuego y al agua. Esto rompe con los prejuicios sobre la debilidad de este material. Según quienes lo utilizan, diversas pruebas realizadas demostraron que los muebles ecológicos contruidos con este material soportan 1.770 Kg. y los estantes y la mesa hasta 300 Kg. Los muebles ecológicos vienen embalados y se colocan por medio de diversos pliegues en muy pocos minutos, sin la necesidad de herramientas. Así el usuario también tiene la posibilidad de decorarlos a su gusto, con pinturas, tizas, ceras, etc. En cuanto a los precios de estos muebles ecológicos, oscilan entre los 7 y los 40 euros por pieza en Europa, según el mueble que se desee. De todas maneras los expertos nos ofrecen consejos a la hora de ir a comprar algún mueble ecológico sin que sufra nuestro bolsillo: Es bueno empezar pieza por pieza como de una silla o mesa pequeña, también nos va a ayudar comprar artículos mixtos, esto quiere decir, podemos comprar una mesa ecológica pero para decorarla podemos adquirir una pintura o barniz convencional. También es bueno adquirir muebles ecológicos que estén en madera rustica así los podremos terminar a gusto en casa. Es importante que a la hora de comprar uno de estos muebles ecológicos exija una garantía en el caso de que la madera reciclada no esté certificada.

CAPITULO 2

2. ESTUDIO DE MERCADO

2.1. Propuesta de la situación actual del mercado

Nuestro país en el pasar de los años se ha convertido en una plaza muy atractiva para diferentes tipos de modelos de negocio, uno que sobresale como el más exitoso es el negocio de las franquicias, por tal razón es la existencia de gran cantidad de diferentes almacenes de este tipo, en especial de restaurantes y lugares de comida rápida ubicados estratégicamente en áreas como los son los locales-plazas comerciales o avenidas principales muy conocidas en las distintas ciudades. La principal razón de que este tipo de negocio se encuentre bien establecido en el mercado es debido a la crisis económica o la inestabilidad socio-económica que hace que los empresarios no toman el riesgo de invertir en un negocio comenzando desde cero, ya que nadie les garantiza un éxito seguro; es por esto que prefieren una opción o un modelo de negocio que ya ha sido probado, analizado y puesto en práctica en el exterior.

Actualmente existen empresarios nacionales que se han dado cuenta que las franquicias son una muy buena opción para fortalecer la presencia de sus negocios en el mercado, debido al ataque de la competencia extranjera.

Dentro del sector de la franquicia en Ecuador se pueden delimitar los negocios franquiciados que han tenido más éxito durante su desarrollo.

La mayoría de las franquicias establecidas en Ecuador han comenzado en Quito. La primera franquicia en establecerse en Ecuador fue Martinizing en 1967, seguida por Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1975, Pizza Hut en 1982 y Tropi Burger en 1986. El sector de la franquicia comenzó lentamente a desarrollarse hasta 1994 cuando se expandieron rápidamente gracias a las políticas liberales establecidas por el gobierno en ese momento. Los sectores que más se desarrollaron fueron el fast food y las lavanderías.

Otro sector que se ha desarrollado en gran medida en el país son las franquicias de ropa. En este caso existe una mayor diversidad por países de procedencia, pero las empresas americanas siguen estando por delante del resto de países. En cuanto al caso español en el mercado ecuatoriano son Mango (textil), Wall Street Institute (idiomas) e Imaginarium (juguetes educativos).

Además de estos sectores en los que la franquicia se ha desarrollado exponencialmente, existen otros en los que este modelo de negocio también ha tenido éxito, como los cines y el hábitat, donde varias empresas europeas y americanas han encontrado una estrategia de crecimiento internacional. La tasa de crecimiento de las franquicias en Ecuador se estima en un 4% anual, sin embargo el número de establecimientos por franquicia cada año se estima que crece un 25%. El mercado crece más en número de establecimientos por firmas establecidas que por nuevas firmas que se incorporen.

Este tipo de negocio ha logrado ganarse la aceptación de las diferentes culturas existentes, rompiendo barreras presentando una imagen global, es por esto que proponemos la franquicia de IKEA, porque a más de satisfacer las necesidades que los clientes requieren estamos globalizándonos, siendo la primera Franquicia de muebles en Ecuador.

2.1.1. Procedimiento para el estudio de mercado

La siguiente etapa para el desarrollo del proyecto consiste en el diseño e implementación de una investigación para medir cual es el comportamiento de los actuales clientes que adquieren muebles en sus hogares, segmentar el mercado, saber la percepción que tienen los clientes acerca de los diferentes tipos de muebles comercializados en el medio en el que nos desarrollaremos, cuales son los que mayor demanda tienen, descubrir cuáles son los nuevos gustos o inclinaciones de los clientes hacia los diferentes tipos de muebles, para así hacer un análisis completo, acerca de nuestro grupo objetivo al que nos enfocáramos al introducir nuestros muebles y demás productos para el hogar.

Este análisis nos ayudara a proyectar, sin lugar a dudas, variables futuras como la demanda y la participación del mercado, las cuales pasan a ocupar un papel preponderante al momento de evaluar económicamente el proyecto.

2.1.2. Análisis de la oferta

Nuestra propuesta es posicionar la marca IKEA en la ciudad de Guayaquil, dicha empresa se encarga de reunir todos los elementos que un persona desearía tener en su hogar, aparte de brindar la mejor calidad de muebles fáciles de armar y algunos de ellos ecológicos, nos brindan una línea de productos que permite al consumidor acceder a la compra de objetos para una perfecta decoración en su cocina, comedor dormitorio, baños, etc.

¿Quién no desearía poder encontrar todos los artículos que necesitan en su hogar en un solo local? Esta es la principal ventaja que tenemos respecto a nuestros competidores quienes lo analizaremos a continuación:

2.1.3. Amenazas de competidores

- **Competidores directos**

Esta es nuestra principal ventaja en este Mercado, no tenemos competidores directos, los productos que ofrecemos son exclusivos, funcionales, ecológicos, altos estándares de calidad, y precios bajos.

- **Competidores indirectos**

Cuadro 2.1 Competidores Indirectos

COMPETIDORES INDIRECTOS
COLINEAL
MUEBLERÍA PALITO
MUEBLES EL BOSQUE
BO-CONCEPT
MODERMUEBLE
ECUAMUEBLES
ATU
ALMACENES BOYACÁ
PYCCA
SUKASA

2.1.4. Rivalidad de la competencia

La rivalidad en nuestro mercado es baja, no tenemos un competidor directo que vendan todos los artículos en un mismo local. Además en los almacenes existentes en la ciudad de Guayaquil no ofertan muebles ecológicos, desarmables y de embalajes planos es decir fáciles de transportar.

2.1.5. Análisis de la demanda

Dadas las características de la franquicia que deseamos introducir al mercado, la demanda puede ser considerada satisfecha. En el mercado competitivo no se encuentran muebles ecológicos y artículos que se pueden encontrar en IKEA, ya que existe un lugar para venta de artículos de hogar, un lugar para venta de muebles de hogar, un lugar para venta de baños, asimismo para closets, soluciones de hogar, artículos de decoración, es decir no existe un solo sitio donde el consumidor pueda encontrar todos tipo de artículos que IKEA si lo puede hacer.

2.1.6. Base de decisión de compra de los clientes

IKEA ofrece a los consumidores excelencia en calidad, precios asequibles, y variados diseños, todo lo que el cliente desea tener en su casa. Básicamente es lo que el consumidor requiere sin tener que trasladarse de un sitio de venta a otro, podrá encontrar todo lo que su casa necesita en todos los aspectos. ¿Por qué no comprar en IKEA?

2.1.7. Poder adquisitivo de los consumidores

El poder de compra de nuestros clientes finales estará basado en su nivel de ingresos, edad, dadas las características de la segmentación de mercados que se realizó estará dirigido a la clase media-media hasta las altas. Específicamente una renta mensual mayor a \$ 264 dólares en adelante.

2.1.8. Potenciales clientes

Los clientes potenciales se encuentran determinados en base a las variables de segmentación que se presentan a continuación, es decir aquellos consumidores con el perfil indicado en el cuadro siguiente:

Cuadro 2.2 Potenciales Clientes

CRITERIOS DE SEGMENTACION	SEGMENTOS DEL MERCADO
GEOGRÁFICOS	
Región del país	Guayas
Tamaño de la Ciudad	2.548.433,32
DEMOGRÁFICOS	
Ingresos	Mayores a \$264
Edad	De 25 en adelante
Ciclo de vida familia	Joven, soltero(a), casado(a), divorciado(a)
PSICOLÓGICAS	
Clase Social	Media, media-alta, alta
CONDUCTUALES	
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, optimista
Tasa de uso	Usuario potencial, usuario habitual

2.1.9. Estimación de la demanda

Para proyectar la demanda de los próximos 10 años, el presente proyecto tomará en cuenta el crecimiento de la población 2.5% anual, nuestro mercado objetivo está relacionado con la clase social media, media alta y alta obteniendo un porcentaje de 34% datos proporcionados por la INEC. Por medio de la encuestas se tiene un 73.90% de aceptación de nuestro proyecto a realizar, obteniendo así la demanda potencial. Nuestra participación en el mercado está en 3.5% aumentando 3 años y luego se mantiene constante con un 5% durante los próximos años.

Cuadro 2.3 Estimación de la demanda

ESTIMACION DE LA DEMANDA	
Población	2.548.433,32
Clase media alta y alta	26,00%
Clase media	8,00%
Clase social	34,00%
Demanda Potencial	866.467,33
Porcentaje encuestas	73,90%

AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Población	2.548.433	2.612.144	2.677.448	2.744.384	2.812.994	2.883.318	2.955.401	3.029.286	3.105.019	3.182.644
Mercado Objetivo	866.467	888.129	910.332	933.091	956.418	980.328	1.004.836	1.029.957	1.055.706	1.082.099
Demanda Estimada	640.319	656.327	672.736	689.554	706.793	724.463	742.574	761.138	780.167	799.671
Part.en el Mercado	0,035	0,040	0,045	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050	0,050
Demanda Potencial	22.411,18	26.253,09	30.273,10	34.477,70	35.339,64	36.223,13	37.128,71	38.056,92	39.008,35	39.983,56
Var. demanda		1,17	1,15	1,14	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03	1,03
P Estimado	55									

2.1.10. Análisis de los precios

Básicamente, es difícil conocer un precio exacto, ya la franquicia IKEA, ofrece una gran gama de artículos con lo cual cada artículo tiene su precio, además que los productos vienen con un precio establecido internacionalmente; si nosotros pudiéramos manipular aquel precio, aplicaremos la estrategia del mix del marketing del enfoque según los costos, en cual nos dice que aumentaremos un margen de ganancia (utilidad) al costo de compra de nuestro producto. El objetivo de la fijación de precios de nuestra empresa es maximizar utilidades minimizando costos de producción (en este caso costos de venta), como nos enfrentamos a un mercado perfectamente competitivo donde la elasticidad precio de la demanda es infinita, con lo que podemos concluir que nuestro producto tiene sustitutos cercanos y que ante incrementos en el precio la demanda de nuestro producto disminuye, ya que los consumidores tienen otras opciones, pero desarrollarnos

en un mercado perfectamente competitivo nos beneficia ya que el precio final de nuestro producto es muy bajo dado que los costos de venta son mínimos. Incurrimos en varios costos como costos variables y costos fijos que serán enunciados más adelante.

Cuadro 2.4 Análisis de Precios

Productos	Precio desde..
Cocina:	
Almacenaje y organización de alimentos	\$ 49,00
Electrodomésticos	\$ 124,00
Organizadores para armarios de cocina	\$ 74,00
Cocinas compactas	\$ 230,00
Fregaderos y grifos	\$ 1,99
Comedor:	
Barras y sillas	\$ 10,00
Juegos de comedor	\$ 299,00
Muebles de bar Sillas de comedor	\$ 120,00
Armarios y aparadores	\$ 102,00
Dormitorio:	
Lámparas	\$ 99,00
Armarios personalizados	\$ 5,99
Camas dobles	\$ 49,00
Colchones	\$ 35,00
Literas	\$ 55,00
Percheros y perchas	\$ 50,00
Protectores de almohadas y de colchones	\$ 5,00
Cojines y mantas	\$ 10,00
Alfombras Estantes y soportes	\$ 43,00
Mesillas de noche y tocadores	\$ 25,00
Cortinas y estores	\$ 20,00
Armario zapatero	\$ 17,00
Barras y rieles de cortina	\$ 8,00
Espejos Iluminación decorativa	\$ 15,00
Almacenaje de ropa y calzado	\$ 34,00
Cabeceros Almacenaje de cama	\$ 12,00
Sistema de almacenaje de ropa	\$ 16,00
Almacenaje de ropa y calzado	\$ 23,00
Cabeceros Almacenaje de cama	\$ 18,00
Sistema de almacenaje de ropa	\$ 25,00

Productos	Precio desde..
Baño	
Cortinas	\$ 9,00
Lavavos	\$ 90,00
Espejos	\$ 14,00
Salón:	
Barras y rieles de cortina	\$ 2,00
Lámparas	\$ 15,00
Sofás	\$ 56,00
Soluciones de TV y multimedia	\$ 10,00
Aplicques Armarios y aparadores	\$ 16,00
Mesas de centro y auxiliares	\$ 45,00
Mobiliario para CDs y DVDs	\$ 125,00
Organizadores Multimedias	\$ 134,00
Oficina:	
Escritorios y puestos de trabajo	\$ 78,00
Lámparas de techo	\$ 50,00
Mesas de reunión	\$ 69,00
Estanterías modulares mesa	
Armario archivador	\$ 79,00
Cajoneras	\$ 45,00
Organizadores multimedia	\$ 129,00
Pantallas, pies y cables	\$ 12,00
Iluminación integrada	\$ 50,00
accesorios	\$ 23,00

2.1.11. Análisis del sector

El análisis del sector comercial para los hogares en la ciudad de Guayaquil, es muy variado, debido que hay muchos locales de venta de artículos de hogar y muebles en general para todo tipo de ambiente, se consideraría un 70% de ellos con precios significativamente altos en comparación con el poder adquisitivo que tendría una persona de clase baja, las personas de clase media difieren el pago de los mismos muchas veces utilizando créditos personales o sus tarjetas de créditos.

El objetivo de implementar la franquicia IKEA es abrir un espacio en el nicho que quizás muchos lugares de venta de mobiliario lo han descubierto, ¿cómo? , estableciendo un solo lugar de venta de todo tipo de artículos y mobiliario puesto que la mayoría de consumidores optan por un sitio que solo venda muebles de sala, para luego acudir a otro lugar donde encuentren muebles para su cocina o baño, es decir el nicho en el sector esta descubierto solo que IKEA entrara con otro concepto más innovación en el servicio prestado y en los productos ofertados. Sin duda el punto más considerable que tiene la franquicia es que se ofertaran bajos precios para captar ese porcentaje de la población que quizás no está en la capacidad de adquirir muebles con diseños maravillosos debido a que estos poseen un alto costo.

El sector comercial sin duda está creciendo, la mayoría de empresas radicadas en Guayaquil han optado por exportar sus diseños y sus productos para compensar algunas pérdidas que ocasionó la recesión económica en meses pasados, pero sin duda esta es una variable a la cual no se la puede controlar y por ende provoca bajas en las ventas de muchas empresas, lo destacado es que muchas de estas empresas se han posicionado en la mente de los consumidores y en el mercado, y por esta razón se han mantenido en el mismo ,obviamente se destaca su buena gama de productos con excelente calidad.

2.1.12. Tendencias económicas

Condiciones del entorno y Barreras comerciales: Consideramos que las condiciones del entorno con mayor influencia sobre nuestro producto son las condiciones políticas y económicas y como barreras comerciales podríamos encontrar barreras basadas en el precio (arancel) o barreras no arancelarias (normas, regulaciones, etc.), además de otras tendencias explicadas a continuación:

Tendencias Legales / Políticas / Regulaciones:

- El Ecuador goza de acuerdos que le conceden Preferencias Arancelarias con Europa pero nuestros productos no se encuentran en esas preferencias.
- En algunos mercados existen innumerables restricciones arancelarias bajo pretexto de protección ambiental, sanitaria, de calidad mínima, etc., que dificultan a veces las importaciones desde Ecuador.

Tendencias Económicas:

Existe mucha inestabilidad en la economía ecuatoriana.

- El gobierno actual no ha incentivado mayormente la inversión extranjera y nacional.
- Los negocios en general tienen cada vez una menor afluencia de clientes a causa de la crisis económica por la cual atraviesan muchas familias.

Tendencias Tecnológicas:

- La Globalización ha empujado al avance comercial (en lo que ha marcas se refiere) del país.
- El mundo está evolucionando constantemente en cuanto a las formas de hacer negocios.

Tendencias Socioculturales:

- Muchas familias gustan de adquirir productos a la mejor relación precio/calidad, para brindar soluciones a su hogar.
- Los guayaquileños muestran un ritmo de vida muy ajetreada.

Tendencias Demográficas:

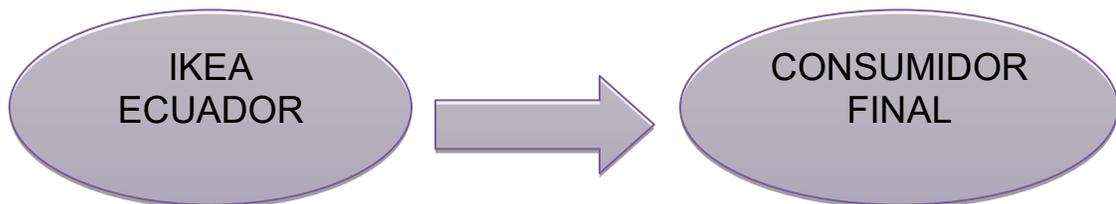
- La clase social predominante en el Ecuador es la media baja y la baja.

2.2. Comercialización del producto

Utilizaremos un canal directo de distribución porque ofrecemos productos personalizados, según la necesidad del cliente.

- Distribución de salida.
- Distribución de entrada.
- Distribución inversa.

Figura 2.1 Distribución del producto



2.3. Marketing mix: 5 p's

Producto: Los productos IKEA se venden exclusivamente en las tiendas que forman parte del sistema de ventas IKEA. Los diseñadores suecos desarrollan un surtido único para todo el mundo, compuesto por más de 10.000 artículos que pretendan cubrir todas las necesidades del hogar y de las distintas edades.

Los criterios esenciales que deben reunir todos los productos IKEA son:

- Funcionalidad
- Calidad
- Eficiencia
- Respeto al medio ambiente
- Precio asequible

Las familias de productos que se comercializan son:

- Muebles
- Utensilios de cocina
- Ropa de hogar
- Electrodomésticos
- Iluminación
- Baños
- Recipientes para ordenar

Precio: La variable precio es una de las claves del éxito de la cadena, ya que al descomponer producto y servicio, el cliente se beneficia de un menor precio de venta del producto ya que él mismo asume, voluntariamente, una parte importante del coste del servicio, la que corresponde a transporte, instalación o montaje. En cuanto a los precios de los productos como es una franquicia los precios vienen establecidos el exterior.

Plaza: Nuestra instalación estará ubicada al norte de la ciudad de Guayaquil en un lugar accesible, comercial y sobre todo que proporcione seguridad captando la mayor cantidad de clientes. Nuestro local tendrá 2500 m², contara con una pequeña zona de parqueo.

Promoción: La promoción hace referencia a todas aquellas actividades que se encargan de comunicar los atributos del producto y persuadir a los consumidores meta para que compren el producto. La promoción de un producto incluye las actividades de: Publicidad, promoción en ventas entre otras.

La publicidad es una forma de comunicación impersonal de largo alcance porque que utiliza medios masivos de comunicación, como la televisión, prensa escrita. Que tiene como objetivos generales: Informar, Persuadir y Recordar.

Para llegar a nuestros potenciales consumidores tenemos los diferentes medios de comunicación masivos existentes en la ciudad. Se pactara con los siguientes:

1. El catálogo de IKEA: Elemento estrella de la política de comunicación de la empresa, tenemos a disposición los catálogos el cual visualiza los artículos que se pueden encontrar para decorar el hogar (dormitorio, cocina, baño, sala, etc.)Para que el cliente pueda seleccionar lo que más le guste.
2. Periódico: El universo 1/3 página todos los domingos en las sección de la revista durante 2 meses.
3. Revistas: Hogar en 1/3 de página horizontal durante los primeros 2 meses.
4. Televisión: Ecuavisa paquete mensual de franja #1 contiene. 1 cuña de 30 segundos por programa, 2 emisiones diarias por novela y 4 cuñas diarias.
5. Contamos con un website IKEA, donde nos podrán contactar.

En las estrategias de promoción a implementar:

1. Mediante la línea de atención al cliente conocer a nuestros clientes fijos y enviarles una cartilla por trimestre un sobre con información de la empresa sus cambios y promociones y un sobre de nuestro producto ya que de esta manera hacemos que se sienta parte de la empresas ya que conoce su actividad y cambios pensando siempre en ellos los consumidores.
2. Como apertura de la tienda IKEA ofreceremos el 20% de descuento en productos seleccionados.
 - Colchones
 - Almohadas
 - Electrodomésticos
 - Accesorios para baños

Post-Venta: El servicio post-venta es el punto más débil de IKEA, dado que tres procesos clave de este servicio se dejan en manos del cliente o se cobra por su prestación. Son el transporte, el montaje y la instalación.

- Servicio de transporte

Los muebles de IKEA vienen en paquetes planos para que puedas llevártelos en tu coche. Pero si lo prefieres, podemos facilitarte un portaequipajes, el alquiler de una furgoneta o que contrates un servicio de transporte.

- Servicio de montaje

Los muebles de IKEA son fáciles de montar; sin embargo, si lo prefieres, podemos facilitarte la contratación de un servicio de montaje.

2.4. Estrategias de mercado

- 1.** En días festivos ofrecer descuentos en los productos desde 5% hasta el 25%.
- 2.** Por la compra de un artículo lleve otro gratis
Esta promoción se la realizara por lo menos 2 veces al año.
 - Muebles de sala gratis mesas de centro, adornos interior
 - Muebles de dormitorio gratis almohadas, juegos de sábanas, edredones, cortinas.
 - Muebles de oficina, gratis lámparas, organizador de accesorios.
 - Cocinas o electrodomésticos, gratis un horno u ollas.
 - Artículos de baño, gratis espejos, juegos de toallas, grifos.
- 3.** Para darnos a conocer en el mercado utilizaremos una publicidad agresiva, repartiendo volantes, comerciales por TV.
- 4.** Presentación de catálogos, para mayor visualización de nuestros productos.

2.5. Matriz Boston Consulting Group (BCG).

Figura 2.2 Matriz Boston Consulting Group

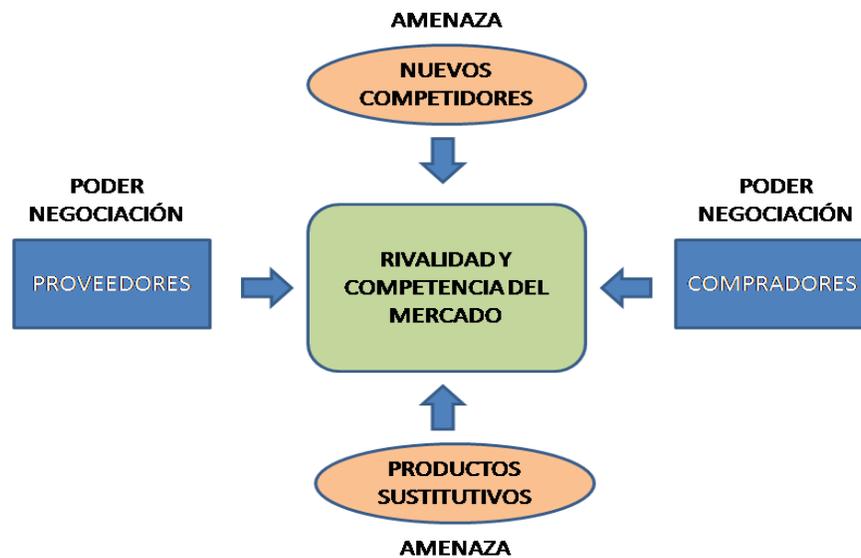


El método de la matriz BCG se basa en la teoría del ciclo de vida del producto, la mayoría de ellos, nacen en el cuadrante de Interrogante, pasan a ser Estrellas, luego de unos años Vacas lecheras y caen en declive en el Cuadrante IV, llamado Perros. Esta matriz nos permite determinar que prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio.

IKEA en la matriz BCG, podemos decir que esta se encuentra ubicada en el cuadrante II, llamado Interrogación; es decir, poseemos una participación baja, pero con un crecimiento alto en el mercado de Guayaquil, existen grandes expectativas en el crecimiento del mercado, sin embargo muchas veces se ofrece productos a un precio muy elevado, lo que trataremos de contrarrestarla y así tener un alta demanda de clientes.

2.6. Análisis de PORTER.

Figura 2.3 Análisis de Porter



El modelo propuesto por Michael Porter, es identificar las fuerzas que determinen la intensidad de la competencia que se tiene en un segmento que permite desarrollar una ventaja competitiva ante los rivales. El punto de vista de Porter, es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la microempresa debe evaluar los objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial. El poder de cada una de estas cinco fuerzas es una función de la estructura de la industria, o las características económicas y técnicas básicas de un sector industrial.

Las Cinco Fuerzas que guían la Competencia Industrial. Fuerzas de Porter.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Realizando nuestro estudio de mercado existen muchos establecimientos que se dedican a la venta de artículos para el hogar pero especializándose en un solo ambiente, el modelo de tiendas IKEA es complementar todos los ambientes del hogar y ofrecer variedad de productos a precios bajos con excelente calidad y fáciles de armar. Por esta razón no existen indicios de que una tienda o franquicia de gran magnitud como tiendas IKEA, se implemente en la ciudad de Guayaquil. Por lo que concluimos, que la amenaza de nuevos competidores es baja en cuanto a nuestro modelo de negocio se refiere.

- **Rivalidad entre Competidores**

La rivalidad de los competidores es baja, no tenemos competidores directo, mediante las estrategias de mercado abarcaremos la mayor participación y aceptación de nuestros potenciales consumidores.

- **Poder de Negociación de los Proveedores.**

Somos muy dependientes de nuestros proveedores ya que nuestros artículos son enviados directamente desde las tiendas IKEA ubicadas en el exterior la cual será la matriz que nuestros franquiciandos nos asigne como proveedor principal. En este caso se podría hablar de las tiendas ubicadas en los Estados Unidos de Norteamérica, por ser la más importante y cercana en América.

- **Poder de Negociación de los Compradores.**

Nuestra relación como lo hemos mencionado es directamente entre nuestra tienda IKEA al consumidor final, por lo que los consumidores tendrán que asimilar los descuentos y precios ya establecidos por el franquiciante, obviamente haciendo que esto se compense con la buena atención al cliente, excelentes promociones, y variedad–calidad en cada producto.

- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**

Existen varios bienes sustitutos, muebles de madera, metal, muebles de aglomerado, muebles de roble de guayacán, etc., pero no obstante el modelo de tienda que posee IKEA es único y puede contener productos con esta clase de materia prima inclusive utilizando materia prima ecológica (madera y cartón) y no solo para un ambiente del hogar sino para todo tipo de ambientes en general.

2.7. Matriz implicación

El Modelo de Implicación ubica al comportamiento del consumidor en función de dos variables, el grado de implicación que puede ser alta o baja y el modo de percepción que puede ser pensar o sentir.

En la matriz, el grado de implicación denota la fuerza con que un consumidor responde o reacciona ante los estímulos/atributos de un producto. Por otro lado el modo de percepción determina si el comportamiento de compra se define en el plano intelectual o emocional.

Figura 2.4 Matriz Implicación



Podemos decir en base a lo mencionado acerca de la matriz de implicación que nuestro proyecto se va a ubicar en el primer cuadrante correspondiente a APRENDIZAJE, ya que en un principio seremos poco conocidos y nuestros consumidores seguramente no reaccionarán a nuestros estímulos como nosotros esperamos y sabemos que la percepción se define en el plano sensorial, porque al momento de comprar artículos para el hogar , los consumidores van a elegir la tienda que más les genere atracción o fidelidad a la marca. Para contrarrestar esta situación tenemos que implementar correctamente nuestro plan estratégico para posicionar a la marca IKEA en el mercado de la ciudad de Guayaquil.

2.8. Análisis de oportunidades y problemas (FODA).

Figura 2.5 Análisis Foda



La matriz FODA se constituye en una herramienta analítica que permite identificar y estudiar las fortalezas y debilidades del producto (factores endógenos) así como las eventuales oportunidades y amenazas (factores exógenos) que se pudiesen presentar en el entorno dentro del cual se va a comercializar el producto.

FORTALEZAS.

- Manejamos un producto similar al de nuestros competidores y a un bajo costo.
- Variedad de productos, son funcionales, y existen muchos diseños
- Marcamos diferencia en el mercado ya que si bien son productos similares, traemos bienes distintos a los del medio.
- Estandarización del servicio y procesos favorecen la calidad y la mejora continua, que se reflejan en el servicio comprometido
- La imagen corporativa de IKEA es reconocida a nivel mundial.

OPORTUNIDADES.

- Los ciudadanos Guayaquileños han demostrado no poner barreras para recibir nuevas opciones, en especial cuando estas son de bajo precio y de una buena calidad, y que vaya de la mano de una propuesta innovadora y atractiva como IKEA.
- No hay competencia directa
- Ser el primer país en Sudamérica con la franquicia de IKEA en la ciudad de Guayaquil.

DEBILIDADES.

- Al ser un producto nuevo, el grado de conocimiento por parte del consumidor objetivo es bajo, lo cual genera, en un inicio, un bajo nivel de posicionamiento de la marca en la mente del cliente.
- Canales de distribución ineficaces.
- No contar con una cartera fija de clientes.

AMENAZAS.

- Una de las amenazas que la empresa tiene a su alrededor es la escasez de sinceridad y de dedicación de uno de sus integrantes.
- La existencia de una gran cantidad de competidores, que si bien no ofrecen el mismo producto, satisfacen la misma necesidad de consumo.
- No tiene competencia directa por lo tanto no mejora la calidad de los productos.

2.9. Investigación de mercado

2.9.1. Determinación del mercado

La población es definida como el conjunto que representa todas las mediciones de interés para el estudio. Mientras que la muestra es un subconjunto de unidades del total, que permite inferir la conducta del universo en su conjunto. La población que se ha considerado para la realización del presente estudio de mercado se concentra en una de las principales ciudades del Ecuador como lo es Guayaquil, la cual cuenta con una gran concentración de habitantes.

En base al censo realizado por el INEC se determinó que el sector objetivo para la recopilación de los datos, es la zona urbana de la Ciudad de Guayaquil con una población de 2.548.433,32 habitantes.

Donde los individuos de estrato social medio alto y alto están en un 26% de la población, representados por 662.592,66 individuos, por ende se puede considerar un 8% al estrato medio 203.874,67 individuos, y un 36% que son 917.436,00 individuos de clase baja, consideramos que el 25% pertenecen a un estrato muy bajo, el cual no estaría en capacidad de adquirir los productos, siendo el 5% un margen de error en esta estimación. La tasa de crecimiento anual de la población de ésta ciudad;

Cuadro 2.5 tasa anual de crecimiento de la población

<p style="text-align: center;">Tasa de Crecimiento Anual de la Población en Guayaquil T.C.A. Guayaquil 2,50%</p>

Por lo tanto nuestro mercado objetivo, tomando como referencia la clase social alta, medio alta y baja obtenemos lo siguiente.

<p style="text-align: center;">Año 2011 Guayaquil 2.548.433,32</p>	<p style="text-align: center;">Mercado objetivo Guayaquil 866.467,33</p>
---	---

2.9.2. Definición de los objetivos para la investigación de mercado.

La siguiente etapa para el desarrollo del proyecto consiste en el diseño e implementación de una investigación para medir cual es el comportamiento de los actuales clientes que adquieren los muebles en sus hogares, segmentar el mercado, saber la percepción que tienen los clientes acerca de los diferentes tipos de muebles comercializados en el medio en el que nos desarrollaremos, cuales son los que mayor demanda tienen, descubrir cuáles son los nuevos gustos o inclinaciones de los clientes hacia los diferentes tipos de muebles, para así hacer un análisis completo, acerca de nuestro grupo objetivo al que nos enfocáramos al introducir nuestros muebles en el mercado del mueble de madera.

Este análisis nos ayudara a proyectar, sin lugar a dudas, variables futuras como la demanda y la participación del mercado, las cuales pasan a ocupar un papel preponderante al momento de evaluar económicamente el proyecto.

2.9.3. Objetivos

2.9.3.1. Objetivos generales

1. Determinar la aceptación de la franquicia IKEA en el mercado.
2. Conocer el posible segmento de mercado en el cual podríamos desenvolvemos, en vista de que es una franquicia nueva en el mercado guayaquileño, determinando el posible número y el target de clientes que requerirán de nuestros productos, para así poder satisfacer la posible demanda del mercado.

2.9.3.2. Objetivos específicos

1. Establecer el grado de conocimiento por parte de nuestra demanda con el producto ofertado, así como la percepción sobre el mismo.
2. Conocer los estilos, actitudes, características de nuestros posibles clientes.
3. Determinar la posible frecuencia de consumo de nuestros clientes potenciales, para así poder conocer sus hábitos.

2.9.4. Aplicación de prueba piloto

Un paso previo para la realización de la encuesta, es seleccionar el tamaño de muestra adecuado que nos permita obtener estimaciones y criterios más cercanos a la realidad. El principal parámetro que deseamos estimar es la proporción del mercado que acepta nuestra línea funcional de muebles, lo que hemos definido

nuevamente como la intención de compra. Debido a que el tamaño adecuado de la muestra está en función de esta medida , fue necesario realizar una prueba piloto, dirigida a 30 personas mayores de 25 años para conocer su opinión, ya sea aceptando o rechazando el concepto de nuestros muebles.

Realizamos una pequeña entrevista, en donde se detalla de manera general los propósitos por los cuales se trata de llevar a cabo la implementación de la franquicia IKEA en la Ciudad de Guayaquil.

¿Le gustaría que en un solo sitio encuentre todo tipo de artículos para decorar su hogar inclusive muebles ecológicos (su materia prima es el kraft, que es un tipo de cartón 100% reciclable muy resistente al peso de cualquier magnitud, al fuego y al agua) a bajo precios, excelente calidad y sobre todo funcionales?

Cuadro 2.6 Prueba Piloto

Si	25	84%
No	5	16%
Total	30	100

Obteniendo el resultado de la prueba realizada, el 84% estaría dispuesto a comprar los muebles que estamos ofreciendo, y solo el 16% rechazan la propuesta.

2.9.5. Selección del tamaño de la muestra.

Para calcular el tamaño de la muestra tomaremos en cuenta tres factores:

1. El porcentaje de confianza con el cual se quiere generalizar los datos desde la muestra hacia la población total.
2. El porcentaje de error que se pretende aceptar al momento de hacer la generalización.
3. El nivel de variabilidad que se calcula para comprobar la hipótesis.

La confianza es el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible un estudio al 100% de los casos, entonces nos basaremos en un porcentaje de confianza del 95% para el análisis muestral.

El error o porcentaje de error equivale a elegir una probabilidad de aceptar una hipótesis que sea falsa como si fuera verdadera, o la inversa: rechazar una hipótesis verdadera por considerarla falsa. Al igual que en el caso de la confianza, si se quiere eliminar el riesgo del error y considerarlo como 0%, entonces la muestra es del mismo tamaño que la población, por lo que conviene correr un cierto riesgo de equivocarse. Debido a esto hemos considerado un margen de error del 5%.

Basándonos en la investigación anterior, la variabilidad positiva es denotada por p , la cual determina el porcentaje de aceptación de la hipótesis establecida en la prueba piloto y la variabilidad negativa expresada por q , determina el porcentaje de rechazo.

Una vez que se han determinado estos tres factores, entonces se puede calcular el tamaño de la muestra con la fórmula que a continuación se expone:

$$n = \frac{z^2 (p \times q)}{D^2}$$

Seguido presentamos detalles de la fórmula utilizada

n: Tamaño de la Muestra.

Z: Nivel de Confianza del 95%. Utilizando las tablas, o la función de la distribución normal estándar, se puede calcular el valor de Z , que sería 1.96.

p: Factor de ocurrencia = Están dispuesto a comprar nuestro producto 84%

q: Factor de no ocurrencia = No están dispuestos a comprar nuestro producto 16%

E: Es la precisión o el Margen de error, 5%. (Estimación máxima permisible para la estimación del parámetro **p**).

N: Tamaño de la población, la cual se ha determinado como aquellas personas mayores de 25 años.

Sustituyendo los datos en la ecuación, se obtiene:

$$\eta = \frac{(1.96)^2 (84\%) (16\%)}{(0.05)^2}$$
$$\eta = 206.52 = 207$$

2.9.6. Determinación de las fuentes de información

Secundarias: Nosotros consideramos que la cantidad de este tipo de fuente de información en el medio es muy escasa, ya que si bien existe este tipo de negocio, sería la primera vez que una empresa extranjera entra en este tipo de negocios en el mercado guayaquileño, además por la forma de hacer negocios que posee la franquicia IKEA; por lo tanto no tendríamos mucho acceso a dicha información, lo cual nos obliga a generarla por nuestra propia cuenta.

Primarias: Este tipo de fuente de información será el pilar en el cual basaremos la obtención de información, la cual tendrá como fin los objetivos planteados en la investigación y será generada durante la investigación, mediante el uso de la observación humana, con la cual buscamos sacar conclusiones en base a conductas y comportamientos de nuestros posibles clientes, posiblemente contemos con entrevistas cualitativas con personas especializadas en el tema con

lo cual buscamos detectar conocimientos motivaciones, creencias y actitudes sobre un tema de la investigación, donde trataremos de tocar temas más confidenciales y situaciones donde existan normas sociales.

Finalmente el uso de encuestas personales, con la cual buscaremos conocer antecedentes, actitudes y estilos de vida de nuestros posibles consumidores, además de importante información sobre el producto, a este tipo de información primaria podemos analizarla con el uso del análisis estadístico.

2.9.7. Preguntas que la investigación debe contestar

- 1) ¿Qué conoce nuestro cliente sobre IKEA?
- 2) ¿Cuáles son las principales características que el cliente considera fundamentales para la aceptación del producto?
- 3) ¿Qué características tendrían nuestros posibles clientes?
- 4) ¿En qué lugar preferiría el cliente nuestro establecimiento?
- 5) ¿Cuál es la empresa que actualmente nuestros posibles clientes prefieren?
- 6) ¿Qué servicio adicional preferiría nuestros posibles clientes?
- 7) ¿Cuál sería el producto que tenga más acogida por parte de nuestros posibles clientes?

2.9.8. Hipótesis de la investigación

- 1) Los clientes tienen un conocimiento superficial sobre IKEA, y les gustaría que exista una tienda en nuestra ciudad.
- 2) Los clientes consideran que la calidad es la característica que tiene mayor valor.

- 3) Nuestros posibles clientes serían personas de acuerdo al estrato social y económico.
- 4) Los clientes preferirían que nuestro establecimiento sea en la zona norte de la ciudad, de ser posible de forma independiente.
- 5) La empresa que nuestros posibles clientes prefieren es Mueblerías El Bosque y Colineal.
- 6) El servicio a domicilio y la asistencia técnica son los servicios adicionales que preferirían nuestros posibles clientes.
- 7) Nuestro producto con más acogida serían los muebles de todo tipo.

2.9.9. Metodología

Fases del diseño de la investigación.- Realizaremos un análisis e investigación de mercado en el cual, nuestras fases del diseño de la investigación será mediante la utilización de las fases de investigación exploratoria y descriptiva; además con la obtención de la suficiente fuente de información primaria, mediante el uso de encuestas (a posibles consumidores) y la observación (a prospectos).

- **Exploratorio:** Esta fase del diseño de la investigación nos servirá para poder sondear el posible mercado en el cual podríamos desenvolvemos, mediante el uso de la observación.
- **Descriptivo:** Esta fase del diseño de la investigación nos servirá para poder conocer las características o funciones del mercado, además para poder determinar las percepciones sobre el producto. Esta fase la

realizaremos mediante cuestionarios a nuestros posibles clientes, se los puede realizar a cualquier individuo que reúna las características básicas para ser un cliente potencial de nuestros productos.

2.10. Tabulación y análisis de resultados

¿Qué edad tiene?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 20-25	25	12.1	12.1	12.1
26-30	38	18.4	18.4	30.4
31-45	69	33.3	33.3	63.8
46 en adelante	75	36.2	36.2	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Tabla 2.1: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

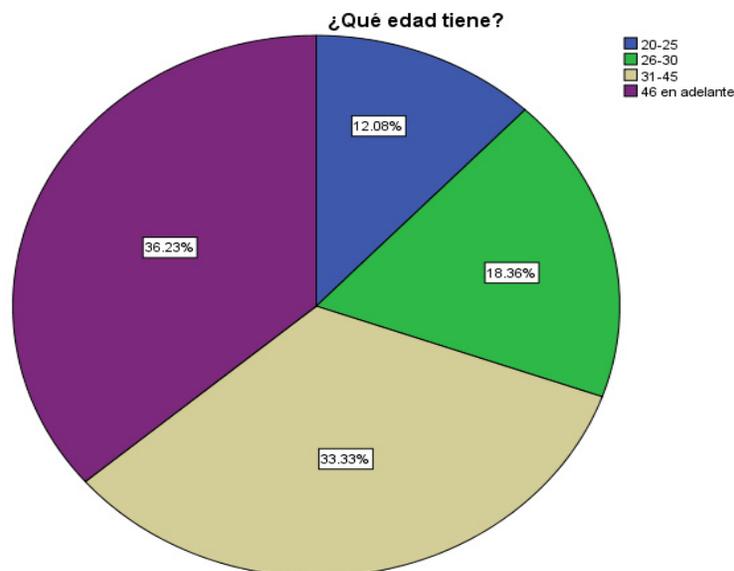


Gráfico 2.1: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Como notamos en la tabla el 12.10% indica que la edad promedio de las personas a quienes encuestamos se encuentran a partir entre 20-25 años, seguido de un 18.40% entre 26-30 años, el 33.30% entre 31-45, y con un 36.20% en las personas mayores a 46 años. Lo que nos muestra que las personas que se encuentran en el rango de 46 años o más, son las que en su mayoría tienen la costumbre de comprar artículos para el hogar y muebles.

Sexo

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos masculino	57	27.5	27.5	27.5
femenino	150	72.5	72.5	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Tabla 2.2: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

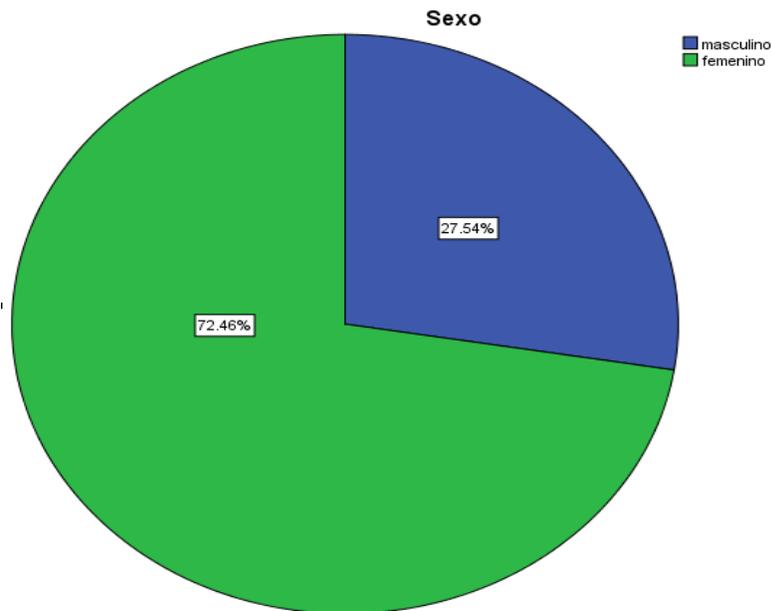


Gráfico 2.2: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

De las personas encuestadas obtuvimos el siguiente resultado. El 72.50% son mujeres y el 27.50% son hombres. Lo que nos quiere decir que en su mayoría las mujeres son las más indicadas en cuanto a decoración y compra de artículos para el hogar, sin duda el porcentaje de los hombres puede tener una cierta influencia en su decisión de compra de las mujeres.

Usted compra muebles y artículos para su hogar

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	174	84.1	84.1	84.1
no	33	15.9	15.9	100.0
Total	207	100.0	100.0	

Tabla 2.3: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

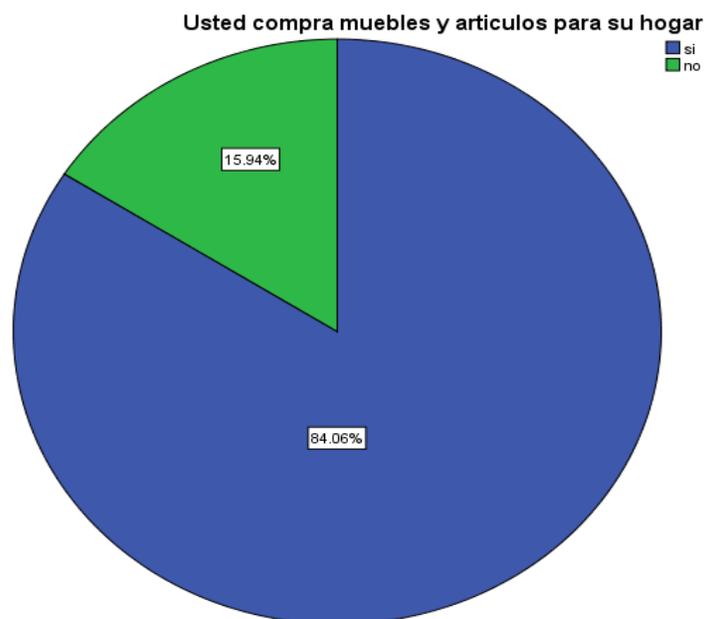


Grafico 2.3: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Quienes podrían comprar nuestros muebles y artículos para el hogar están alrededor de un 84.10%. Fue la mayoría de las personas encuestadas quienes se dedican a la decoración y compra de artículos para el hogar, actualmente existe una tendencia de decoración en el mercado mobiliario.

Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	sala	49	23.7	28.0	28.0
	baño	17	8.2	9.7	37.7
	dormitorio	31	15.0	17.7	55.4
	comedor	29	14.0	16.6	72.0
	cocina	15	7.2	8.6	80.6
	artículos	34	16.4	19.4	100.0
	varios				
	Total	175	84.5	100.0	
Perdidos	0	32	15.5		
Total		207	100.0		

Tabla 2.4: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

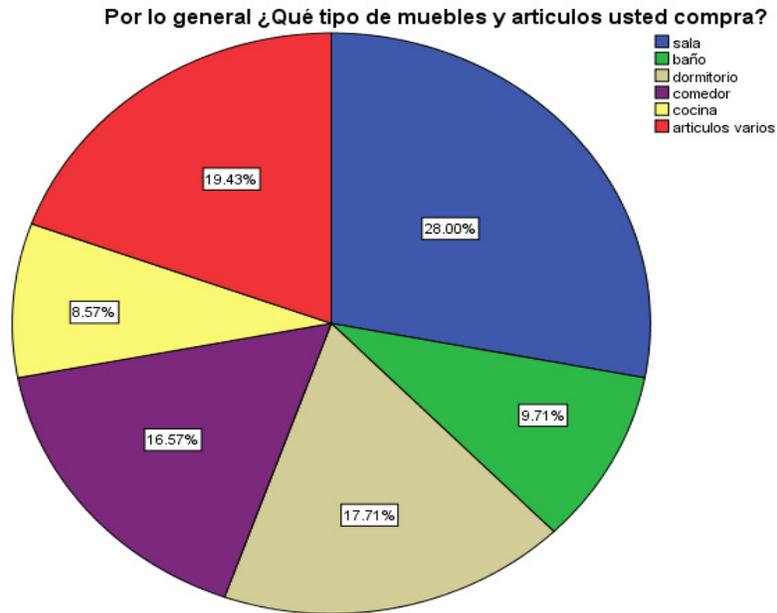


Grafico 2.4: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

La mayor demanda está en la compra de muebles para la sala con un 28%, el 19.43% compran artículos varios como (sábanas, colchones, ollas, tuberías, closets, repisas etc.). El 17.71% compran muebles para el dormitorio, seguido de un 16.57% quienes compran muebles para el comedor, el 9.71% destinado al baño, por ultimo un 8.57% para la cocina.

¿Con que frecuencia al año, compra muebles y artículos?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1-2	81	39.1	46.6
	3-4	73	35.3	88.5
	5 o mas	20	9.7	100.0
	Total	174	84.1	100.0
Perdidos	0	33	15.9	
Total	207	100.0		

Tabla 2.5: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

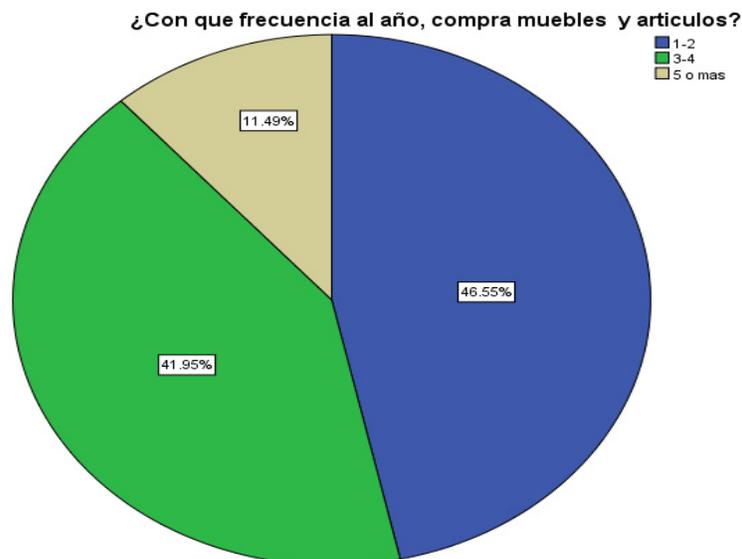


Grafico 2.5: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Las personas que compran muebles y artículos para el hogar 1-2 veces al año representan un 39.1%, las que compran de 3-4 veces en el año representan un 35.3%, y por ultimo quienes tienen un cierto lujo adquiriendo muebles y artículos para el hogar 5 o más veces en el año representan un 9.70% siendo una minoría puesto que comprar más de 5 veces es un lujo y básicamente concentra a un estrato de la población de media-alta y alta.

¿Le agradaría adquirir muebles fáciles de armar?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	156	75.4	89.7	89.7
no	18	8.7	10.3	100.0
Total	174	84.1	100.0	
Perdidos 0	33	15.9		
Total	207	100.0		

Tabla 2.6: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán



Gráfico 2.6: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Las personas asimilan con mucha aceptación el adquirir muebles fáciles de armar que básicamente es un producto original de IKEA un 75.4% le gustaría adquirir este tipo de mobiliario puesto que lo ve novedoso, mientras que un 8.70% afirma que no le agradaría adquirir muebles de este tipo.

¿Existe en el almacén que usted compra, gran variedad de artículos para decorar su hogar?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	57	27.5	32.8	32.8
	no	117	56.5	67.2	100.0
	Total	174	84.1	100.0	
Perdidos	0	33	15.9		
Total		207	100.0		

Tabla 2.7: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

¿Existe en el almacén que usted compra, gran variedad de artículos para decorar su hogar?

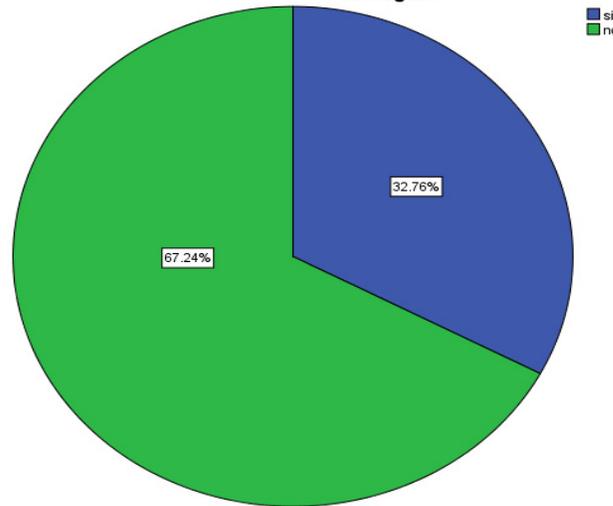


Grafico 2.7: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

La mayoría de las personas afirman no tener en su lugar de compra preferido una gran variedad de artículos que ellas buscan para realizar sus compras un 56.5% responde a este enunciado, mientras que un 27.5% dice que su centro de compra preferido si cuenta con todos los productos que necesitan para decorar su hogar. Con lo cual podemos hallar una oportunidad, ya que existe un gran segmento de mercado que no está satisfecho con la actual oferta de productos que brindan nuestros competidores.

¿Le agradaría encontrar muebles y todo tipo de artículos en un mismo sitio?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	172	83.1	98.9	98.9
	no	2	1.0	1.1	100.0
	Total	174	84.1	100.0	
Perdidos	0	33	15.9		
Total		207	100.0		

Tabla 2.8: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán



Grafico 2.8: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

El 83.1% de las personas les interesa conocer un sitio donde encuentren todo tipo de artículos y muebles para decorar su hogar este muestra la relación en el descontento de muchos al no contar con un centro de compras que cuente con todo lo necesario que los consumidores buscan; mientras que un 1% no le agrada la opción de contar con un sitio de compras.

Al adquirir un producto, ¿Qué característica usted considera la más importante?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	precio	46	22.2	26.4	26.4
	calidad	58	28.0	33.3	59.8
	diseño	63	30.4	36.2	96.0
	servicio	7	3.4	4.0	100.0
	Total	174	84.1	100.0	
Perdidos	0	33	15.9		
Total		207	100.0		

Tabla 2.9: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Al adquirir un producto, ¿Qué característica usted considera la mas importante

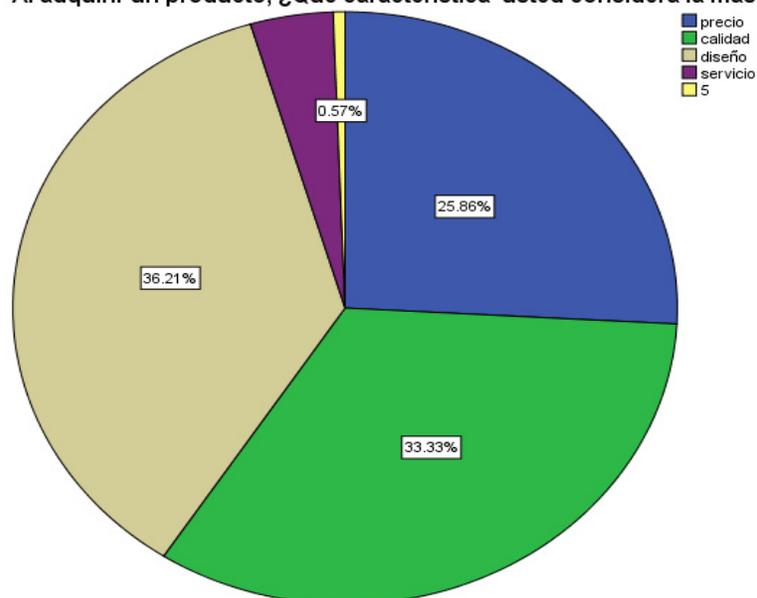


Grafico 2.9: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

El 30.4% de los encuestados considera que el diseño es el principal aspecto a considerar en una compra para uso del hogar, la tendencia del mercado ha llevado a los consumidores a afirmar esta hipótesis, un 28% considera que la calidad de los artículos y muebles para el hogar es lo esencial; un 22.2% de los encuestados se inclina a decir que el precio es un factor muy importante mientras que un 3.4% requieren de un servicio adicional para sentirse satisfecho en sus compras.

¿Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	ferrisariato	45	21.7	25.9	25.9
	almacenes Boyacá	35	16.9	20.1	46.0
	mueblería el bosque	50	24.2	28.7	74.7
	otros	2	1.0	1.1	75.9
	colineal	42	20.3	24.1	100.0
	Total	174	84.1	100.0	
Perdidos	0	33	15.9		
Total		207	100.0		

Tabla 2.10: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

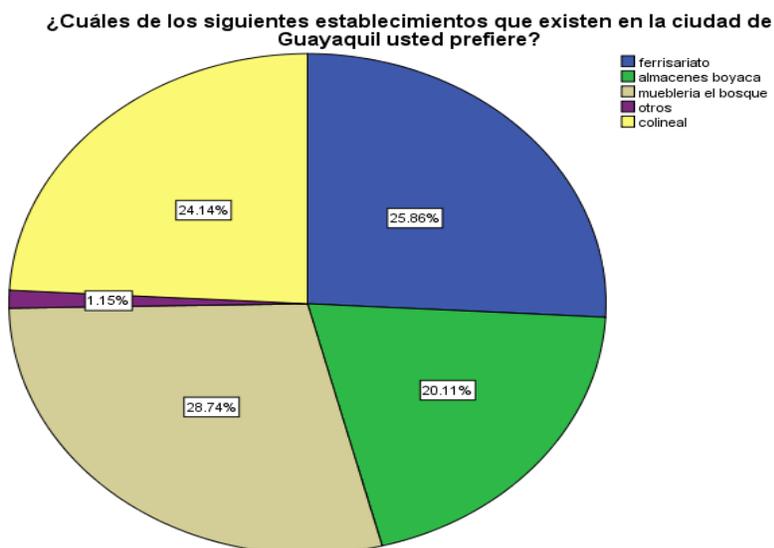


Grafico 2.10: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Mueblerías el Bosque es considerado como el centro de compras favorito de los encuestados posicionándose en la mente de los mismos con un 24.2%, seguido de Ferrisariato por su gama de distintos productos de primera necesidad del hogar con un 21.7%, luego Colineal con un 20.3%, Almacenes Boyacá también se encuentra en la mente de los consumidores con un 16.9% y por ultimo un 1% de los encuestados acuden a distintos centros de compra en la ciudad de Guayaquil.

Ha escuchado alguna vez acerca de una línea de muebles y artículos de decoración para su hogar de marca IKEA?

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	si	106	51.2	60.9	60.9
	no	68	32.9	39.1	100.0
	Total	174	84.1	100.0	
Perdidos	0	33	15.9		
Total		207	100.0		

Tabla 2.11: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán



Grafico 2.11: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Para beneficio de nuestro proyecto un 51.20% de los encuestados afirma haber escuchado la marca IKEA lo cual es un buen número si tenemos en consideración que es una franquicia Europea, mientras que un 32.9% dice no conocer sobre la misma.

¿Le gustaría que existiera la franquicia internacional IKEA en la ciudad de Guayaquil?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos si	153	73.9	88.4	88.4
no	20	9.7	11.6	100.0
Total	173	83.6	100.0	
Perdidos 0	34	16.4		
Total	207	100.0		

Tabla 2.12: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

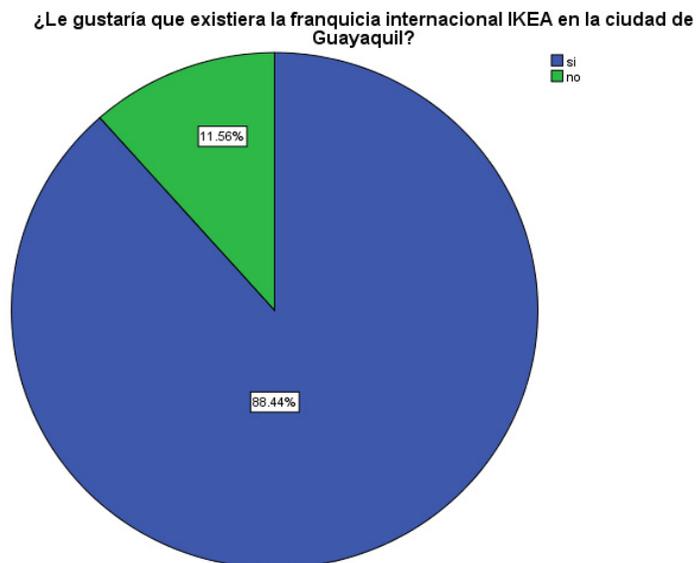


Grafico 2.12: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Para beneficio de nuestro proyecto un 73.9% le gusta la idea de que se instaure la marca IKEA en la ciudad de Guayaquil, sin embargo existe un 9.70% que le parece indiferente o simplemente no le agrada la idea.

¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos dentro de un centro comercial	59	28.5	38.6	38.6
local independiente	94	45.4	61.4	100.0
Total	153	73.9	100.0	
Perdidos 0	54	26.1		
Total	207	100.0		

Tabla 2.13: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

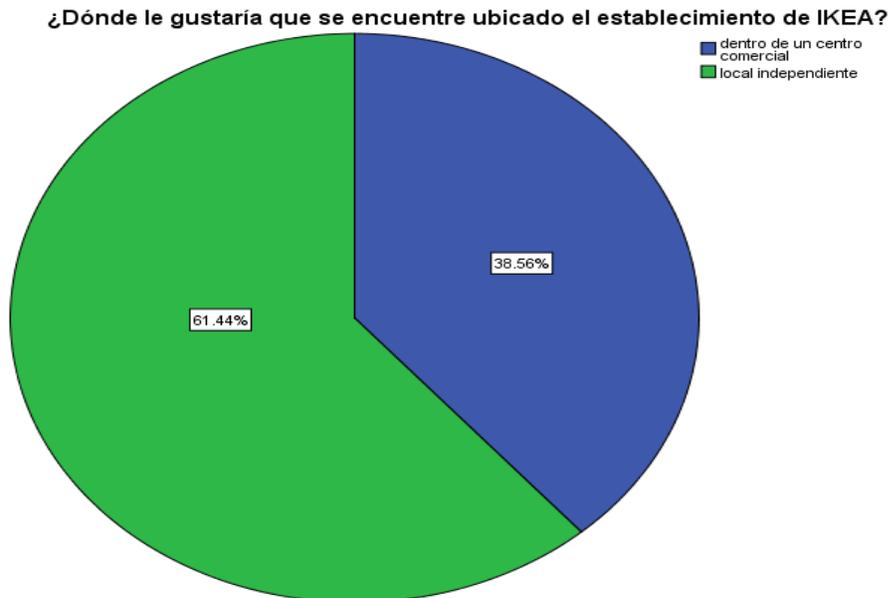


Grafico 2.13: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Un 45.4% de los encuestados desea que la franquicia IKEA se instale como local independiente en la ciudad de Guayaquil, mientras que un porcentaje significativo del 25.8% quiere que se instale dentro de un centro comercial, quizás por tendencia del mercado.

¿En qué sector de la ciudad Guayaquil le gustaría que se encuentre ubicado de manera independiente IKEA?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
norte	112	54.1	73.2	73.2
centro	17	8.2	11.1	84.3
afueras de la ciudad	9	4.3	5.9	90.2
sur	15	7.2	9.8	100.0
Total	153	73.9	100.0	
Perdidos 0	54	26.1		
Total	207	100.0		

Tabla 2.14: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

¿En qué sector de la ciudad Guayaquil le gustaría que se encuentre ubicado de manera independiente IKEA?

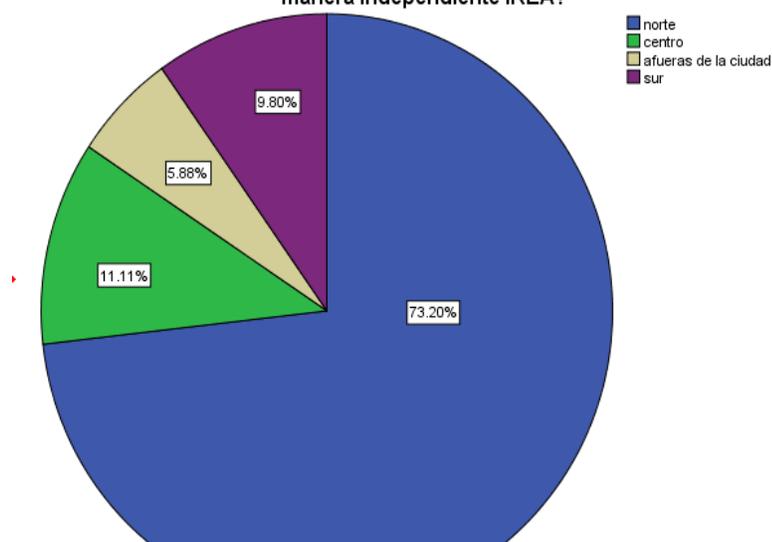


Gráfico 2.14: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Por la razón de que la encuesta se la realizó en su mayoría en el sector norte y porque la mayoría de estos centros de compras que son muy concurrentes por los consumidores se encuentran en el mismo sector, un 54.1% desea lo antes mencionado, un 8.2% de los encuestados desea que se instale en el centro, un 7.2% en el sur y un 4.3% en las afueras de la ciudad de Guayaquil.

2.11. Tablas de contingencia

- Primera asociación

Ha escuchado alguna vez acerca de una línea de muebles y artículos de decoración para su hogar de marca IKEA? * ¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA?

Recuento

	¿Dónde le gustaría que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA?		Total
	dentro de un centro comercial	local independiente	
Ha escuchado alguna vez acerca si de una línea de muebles y artículos de decoración para su no hogar de marca IKEA?	29	69	98
	30	25	55
Total	59	94	153

Tabla 2.15: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	9.259a	1	.002		
Corrección por continuidad ^b	8.236	1	.004		
Razón de verosimilitudes	9.190	1	.002		
Estadístico exacto de Fisher				.003	.002
Asociación lineal por lineal	9.199	1	.002		
N de casos válidos	153				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 21.21.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

H0: No hay asociación entre las variables

$$0.002 < 0.05 \quad \underline{\text{Rechazo H0}}$$

H1: Si hay asociación entre ambas variable, lo que nos dice que las personas que conocen IKEA desean que existiera un local comercial independiente en la ciudad en Guayaquil, por lo tanto este análisis es muy importante, porque podríamos tener acogida por parte de nuestros potenciales consumidores.

- Segunda Asociación

Tabla de contingencia Sexo * Usted compra muebles y artículos para su hogar

Recuento

		Usted compra muebles y artículos para su hogar		Total
		si	no	
Sexo	masculino	38	19	57
	femenino	136	14	150
Total		174	33	207

Tabla 2.16: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)	Sig. exacta (bilateral)	Sig. exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	17.754 ^a	1	.000		
Corrección por continuidad ^b	16.008	1	.000		
Razón de verosimilitudes	16.007	1	.000		
Estadístico exacto de Fisher				.000	.000
Asociación lineal por lineal	17.668	1	.000		
N de casos válidos	207				

a. 0 casillas (.0%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es 9.09.

b. Calculado sólo para una tabla de 2x2.

H0: No hay asociación entre las variables

0.000 < 0.05 Rechazo H0

H1: Si hay asociación entre ambas variables, lo que nos dice que independientemente del sexo (hombre o mujer) compran muebles para el hogar. Siendo las mujeres (136) quienes más demandan este producto.

- Tercera asociación

Tabla de contingencia ¿Qué edad tiene? * Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?

Recuento

		Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?						Total
		sala	baño	dormitorio	comedor	cocina	artículos varios	
¿Qué edad tiene?	20-25	0	2	6	0	0	1	9
	26-30	12	1	4	5	2	9	33
	31-45	23	4	8	13	10	8	66
	46 en adelante	14	10	13	11	3	16	67
	Total	49	17	31	29	15	34	175

Tabla 2.17: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Durán

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	36.879^a	15	.001
Razón de verosimilitudes	36.647	15	.001
Asociación lineal por lineal	.208	1	.648
N de casos válidos	175		

a. 8 casillas (33.3%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .77.

H0: No hay asociación entre las variables

$0.001 < 0.05$ Rechazo H0

H1: Si hay asociación entre la edad y los tipo de muebles que compran. Lo jóvenes entre 20-25 por lo general compran artículos o muebles ya sea para su dormitorio, baño, es decir según sus necesidades, son mas detallistas, estéticos y novedosos. Las personas mayores de 25 años tienen sus ingresos, algunas se independizan, y optan por comprar muebles y artículos para decorar sus hogares.

- Cuarta asociación

Tabla de contingencia ¿Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere? * Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?

Recuento

	Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?						Total
	sala	baño	dormitorio	comedor	cocina	artículos varios	
¿Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere?	3	6	4	4	8	20	45
almacenes	4	7	3	12	2	7	35
Boyacá							
mueblería	20	2	12	8	3	5	50
de bosque							
otros	1	1	0	0	0	0	2
colineal	20	1	12	5	2	2	42
Total	48	17	31	29	15	34	174

Tabla 2.18: Elaborada por autores: N. Espinoza, A. Zúñiga, J. Duran

Pruebas de chi-cuadrado

	Valor	gl	Sig. asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	76.053 ^a	20	.000
Razón de verosimilitudes	75.984	20	.000
Asociación lineal por lineal	31.834	1	.000
N de casos válidos	174		

a. 14 casillas (46.7%) tienen una frecuencia esperada inferior a 5. La frecuencia mínima esperada es .17.

H0: No hay asociación entre las variables

$0.000 < 0.05$ Rechazo H0

H1: Si hay asociación entre las variables, nuestra competencia es Mueblería el Bosque, la demanda de productos esta en los muebles para sala y dormitorio, la ventaja que tenemos con nuestra competencia es que los productos que ofrecemos son de bajos precios y de embalajes planos.

2.12. Conclusión de la investigación de mercado:

- Al tabular las 207 encuestas realizadas a las personas que acuden normalmente a realizar compras de artículos y muebles para uso o decoración de su hogar en la ciudad de Guayaquil, específicamente en las afueras de Ferrisariato, Colineal, Mueblerías el Bosque, Almacenes Boyacá, y otros establecimientos, se encontró que 36.20% de la edad de las personas (46 años o más) y un 33.30% (31-45 años), que son el segmento de personas que en su mayoría se encontraban realizando compras de este tipo, lo cual nos mostraría una visión más clara de a que segmento de la población en cuanto a edad se refiere ,dirigirnos, vale afirmar que se realizo previamente una encuesta piloto a una pequeña parte de los consumidores en los mismos lugares, para de esta manera obtener más certeza de la aceptación de nuestra encuesta.
- Del total de los encuestados un 72.5% eran personas de género femenino, con un 27.5% de género masculino, lo cual nos muestra que las mujeres en su mayoría son las que más atención le ponen a decoración y uso de artículos indispensables en el hogar, el porcentaje de hombres posiblemente puede estar influenciado en la decisión de acudir a estos sitios a realizar compras por mujeres.
- De los encuestados la mayoría realiza compras de artículos y muebles para distintos ambientes en su hogar 1 -2 veces al año un 39.1% afirma este enunciado, mientras 35.3% las hace 3-4veces al año, y un porcentaje mínimo de 9.7% acude a comprar más de 5 veces en el año, lo cual nos lleva a concluir que este pequeño porcentaje representaría al segmento del

mercado de clase media-alta y alta, porque conlleva a poseer suficiente poder adquisitivo para realizar estas acciones.

- Un 75.4% de las personas les agrada la idea de adquirir muebles fáciles de armar, puesto que este es un producto original de IKEA que tiene a disposición y es muy demandado, esta información es grata ya que se puede estimar que la introducción de este tipo de mobiliario en el mercado de la ciudad de Guayaquil si contara con la aceptación de los consumidores.
- La mayoría de los centros de compra que se encuentran en la ciudad de Guayaquil no cuenta con la amplia gama de productos de hogar que necesita un consumidor, puesto que la mayoría es especializado en una o varias cosas por ejemplo solo muebles de sala, solo muebles de cocina, solo artículos del hogar, etc., es por esta razón que un 56.5% de los encuestados respondió su insatisfacción a este enunciado, y como resultado de esto un 83.1% de los encuestados desea que exista un sitio donde puedan adquirir todo tipo de mobiliario y a su vez artículos de primera necesidad o decoración que necesita su hogar.
- La vanguardia y la tendencia contemporánea del mercado mobiliario ha hecho que los consumidores se inclinen mas por adquirir un producto con un diseño innovador y llamativo es por esto que de los 207 encuestados un 30.4% se inclina por este factor, mientras que 28% considera que la calidad es lo esencial de una compra, dejando a la variable precio con un 22.2% sin duda, porque actualmente los consumidores utilizan medios de crédito (tarjetas de crédito, crédito directo, etc) cuando realizan sus compras lo que al mediano o largo plazo hace sentir muy baja la deuda adquirida por los mismos.

- Mueblerías el Bosque se posiciona en el mercado mobiliario sin duda por su trayectoria y años de experiencia en el mismo, un 24.2% de los encuestados se inclina por este sitio, mientras un 21.7% acude a Ferrisariato el cual ofrece una amplia gama de productos de primera necesidad del hogar lo que hace que muchos opten por comprar en este lugar, Almacenes Boyacá con 16.3% juega un papel muy importante como competencia ,puesto que se especializa en muchos productos que a los consumidores les son atractivos, sin embargo un mínimo de 1% acude a distintos minoristas de venta de muebles.
- Por ser IKEA una de las multinacionales y una de las mayores franquiciadoras del mundo, un 51.2% conocen esta marca, mucha de ellas influenciadas por los viajes realizados al exterior, por la navegación en internet, y por muchos otros aspectos que se podrían considerar, sin embargo un 32.9% afirma no haber escuchado de IKEA.
- Basándose en este estudio de mercado, se considera a la marca IKEA plenamente aceptada en la ciudad de Guayaquil, siendo un 73.9% de los encuestados afirmando que desea que se instale la marca, un 45.4% de los mismos deseado que sea instalada de manera independiente con la opción de un 54.1% que sea en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

CAPITULO 3

3. ESTUDIO TECNICO

3.1. Inversión en Obras Físicas

Se tomará en cuenta como gasto de inversión en obra física, la construcción de ciertas adecuaciones y el local en sí, el cual constará de 3 secciones no divididas, las cuales incluirán la sección de las cajas, la sección de información y servicio al cliente, y la mayor parte del local se utilizará para colocar nuestros productos en repisas.

En cada sección se realizarán ciertas adecuaciones con el fin de poder utilizarlas para su correcto uso. A continuación se muestra el balance de obra física.

Cuadro 3.1 Inversiones en obras físicas

INVERSION EN OBRAS FÍSICAS	
Detalle	Costo
Terreno	131.000,00
Instalaciones Eléctricas Requeridas	20.000,00
Parqueaderos	5.000,00
Tuberías de Agua Requeridas	2.000,00
Bodegas (3)	15.000,00
Instalaciones de Servicios Higiénicos	420,00
Adecuaciones Físicas Extras	10.000,00
Subtotal Total	183.420,00
Cometida	1.000,00
Panel medidores	1.152,00
Panel de distribución	4.300,00
Punto de Luz	10.200,00
Punto tomacorriente 220	1.000,00
Tomacorriente para bomba	6.010,00
Punto Teléfono	70,00
Acometida Telefónica	43,20
Punto para Timbre	57,60
Bar mdf + encima plancha de granito	4.608,00
Extractor de Olores	216,00
Total	212.076,80

3.2. Inversión en Equipamiento

La inversión en equipamiento comprende todos los implementos necesarios para la operación normal del proyecto. Para el funcionamiento adecuado de IKEA se utilizarán los siguientes equipos, entre los cuales se destacan las repisas, cajas de cobro, montacargas, etc.

Cuadro 3.2 Inversión en equipamiento

INVERSION EN EQUIPAMIENTO			
EQUIPOS	CANT	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL
Perchas	100	50	5000
Pulidora	3	350	2420
Aspiradora	3	350	1050
Pallets	40	4,5	180
Caja cobros	5	400	2000
Montacargas	6	500	3000
Plasmas	8	150	1200
Dvd	8	300	2400
Parlantes	12	100	1200
Impresoras	6	100	600
Cámaras de seguridad	12	90	1080
Vehículos	2	28000	56000
Muebles y enseres	14	320	4480
Lectores de barras	7	50	350
Aire acondicionado	7	650	4550
Computadoras	8	800	6400
Total	241	32214,5	91910

A partir de este balance se obtendrá parte de la información necesaria para la elaboración del flujo de caja del proyecto. Las especificaciones técnicas del equipamiento necesario a utilizar en la operación de IKEA se detallan a continuación.

3.3. Balance de Personal

En dicho balance se identifica y cuantifica el personal que se necesita para la operación de la tienda IKEA, tanto los empleados que trabajan directamente para el funcionamiento y desarrollo del proyecto (mano de obra directa), así como aquellos que prestan servicios en tareas complementarias (mano de obra indirecta). Se encuentra elaborado para cada área del local a estudiar.

Cuadro 3.3 Balance de personal

CARGOS	No.	SUELDO MENSUAL	DECIMO TERCER	DECIMO CUARTO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	IESS	TOTAL
Gerente General	1	900,00	900,00	264,00	900,00	450,00	100,35	14.518,20
Jefe Financiero	1	600,00	600,00	264,00	600,00	300,00	66,90	9.766,80
Jefe Comercio Exterior	1	600,00	600,00	264,00	600,00	300,00	66,90	9.766,80
Jefe Mercadeo	1	500,00	500,00	264,00	500,00	250,00	55,75	8.183,00
Jefe Logística y Operaciones	1	500,00	500,00	264,00	500,00	250,00	55,75	8.183,00
Contadora	1	300,00	300,00	264,00	300,00	150,00	33,45	5.015,40
Servicio al Cliente	2	528,00	528,00	264,00	528,00	264,00	58,87	8.626,46
Cajeros	3	792,00	792,00	264,00	792,00	396,00	88,31	12.807,70
Ayudante de Limpieza	2	528,00	528,00	264,00	528,00	264,00	58,87	8.626,46
Guardias de Seguridad	2	528,00	528,00	264,00	528,00	264,00	58,87	8.626,46
Ayudantes Varios	3	792,00	792,00	264,00	792,00	396,00	88,31	12.807,70
Transportista	2	528,00	528,00	264,00	528,00	264,00	58,87	8.626,46
Total	20	7.096,00	7.096,00	3.168,00	7.096,00	3.548,00	791,20	115.554,45

3.4. Localización del Proyecto

3.4.1. Método Cualitativo por Puntos

Este estudio se lo realizara con el propósito de seleccionar la comunidad y el lugar exacto para instalar la Mueblería IKEA, siendo este sitio el que permite cumplir con los objetivos de lograr la más alta rentabilidad, ofertando con productos económicos, excelente calidad y de embalajes planos.

Cuadro 3.4 Método cualitativo por puntos

FACTORES	ALTERNATIVAS DE LOCALIZACIÓN				
	%Importancia	CENTRO		NORTE	
		puntuación	% ganado	puntuación	% ganado
Cercanía al mercado	20%	7.5	1.50	9.0	1.80
Accesibilidad	25%	8.0	2.00	8.0	2.00
Comodidad y Seguridad	25%	8.0	2.00	9.0	2.25
Impacto Social	15%	7.0	1.05	8.0	1.20
Otros aspectos (plusvalía, imagen, etc.)	15%	7.0	1.05	7.0	1.05
SUMATORIA DE PUNTOS	100%		7.60		8.30

Este método consiste en definir los principales factores determinantes de una localización, para asignarles valores ponderados de peso relativo, de acuerdo con la importancia que se les atribuye. El peso relativo, sobre la base de una suma igual a 1, depende fuertemente del criterio y experiencia del evaluador.

Al comparar dos o más localizaciones opcionales, se procede a asignar una calificación a cada factor en una localización de acuerdo con una escala predeterminada como, por ejemplo, de 0 a 10. La suma de las calificaciones ponderadas permitirá seleccionar la localización que acumule el mayor puntaje.

Tomando en cuenta, los resultados que arrojó la encuesta, hemos enfocado este análisis del método cualitativo por puntos, a la inclinación por partes de los encuestados por la ubicación del proyecto en la zona norte de la ciudad.

El peso que se otorgó a cada aspecto de evaluación, fue establecido según el criterio del promotor del proyecto, como era de esperarse la ubicación estratégica y la preferencia por parte de los encuestados, fueron los aspectos que mayor peso tuvieron al momento de seleccionar la localización óptima del proyecto. Finalmente, como se aprecia en el cuadro la zona norte es la que reúne los mejores atributos para la localización de nuestro establecimiento.

3.4.2. Tamaño del Proyecto

Para determinar el tamaño óptimo del presente proyecto tomaremos en cuenta únicamente la capacidad del local en metros cuadrados. Es decir, mediante este estudio tomaremos la decisión según los futuros ingresos y costos de producción, tanto fijos como variables. Además de la inversión necesaria.

Se tomara tres posibles casos. Tienda IKEA con:

- 1000 m²
- 1500 m²
- 2000 m²

Los costos fijos anuales es la sumatoria de los desembolsos en efectivo en: Gastos de Administración (Sueldos y Salarios). Los costos variables serán un 3% de los Gastos por Publicidad

Los Ingresos por venta están siendo calculados estimando que mínimo una persona va a comprar 55 dólares en las tiendas IKEA, por lo que fue multiplicada por la cantidad de consumidores optima utilizando un 5%,7%,11% de participación de mercado en la demanda estimada, la última columna indica la inversión necesaria a realizar, la cual incluye: Inversión en Obras Físicas (construcción de la Tienda) e Inversión en equipamiento.

Es así que, para cada opción se obtuvieron los siguientes flujos, con sus respectivos VAN, los cuales fueron calculados usando una tasa de descuento del 14% anual.

Cuadro 3.5 1500 M2 (OPCION A)

AÑOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO X VENTAS	FLUJO ANUAL
0					-182.355,00
1	125.829,52	15.847,90	141.677,42	528.263,47	386.586,04
2	125.829,52	16.244,10	142.073,62	541.470,06	399.396,43
3	125.829,52	16.650,20	142.479,72	555.006,81	412.527,08
4	125.829,52	17.066,46	142.895,98	568.881,98	425.986,00
5	125.829,52	17.493,12	143.322,64	583.104,03	439.781,39
6	125.829,52	17.930,45	143.759,97	597.681,63	453.921,66
7	125.829,52	18.378,71	144.208,23	612.623,67	468.415,44
8	125.829,52	18.838,18	144.667,70	627.939,26	483.271,56
9	125.829,52	19.309,13	145.138,65	643.637,74	498.499,09
10	125.829,52	19.791,86	145.621,38	659.728,68	514.107,30
TMAR					22,62%
VAN					1.456.263,85

Cuadro 3.6 2000 M2 (OPCION B)

AÑOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO X VENTAS	FLUJO ANUAL
0					-229.173,00
1	134.191,98	26.413,17	160.605,16	880.439,11	719.833,96
2	134.191,98	27.073,50	161.265,49	902.450,09	741.184,61
3	134.191,98	27.750,34	161.942,32	925.011,34	763.069,02
4	134.191,98	28.444,10	162.636,08	948.136,63	785.500,55
5	134.191,98	29.155,20	163.347,19	971.840,04	808.492,86
6	134.191,98	29.884,08	164.076,07	996.136,05	832.059,98
7	134.191,98	30.631,18	164.823,17	1.021.039,45	856.216,28
8	134.191,98	31.396,96	165.588,95	1.046.565,43	880.976,49
9	134.191,98	32.181,89	166.373,87	1.072.729,57	906.355,70
10	134.191,98	43.981,91	178.173,90	1.099.547,81	921.373,91
TMAR					22,62%
VAN					2.790.852,32

Cuadro 3.7 2500 M2 (OPCION C)

AÑOS	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL	INGRESO X VENTAS	FLUJO ANUAL
0					-303.986,80
1	142.554,45	36.978,44	179.532,89	1.232.614,76	1.053.081,87
2	142.554,45	43.317,60	185.872,05	1.443.920,15	1.258.048,10
3	142.554,45	49.950,61	192.505,06	1.665.020,42	1.472.515,36
4	142.554,45	56.888,20	199.442,65	1.896.273,26	1.696.830,61
5	142.554,45	58.310,40	200.864,85	1.943.680,09	1.742.815,24
6	142.554,45	59.768,16	202.322,61	1.992.272,09	1.789.949,48
7	142.554,45	61.262,37	203.816,81	2.042.078,89	1.838.262,08
8	142.554,45	62.793,93	205.348,37	2.093.130,86	1.887.782,49
9	142.554,45	64.363,77	206.918,22	2.145.459,14	1.938.540,91
10	142.554,45	65.972,87	208.527,32	2.199.095,61	1.990.568,30
TMAR					22,62%
VAN					5.474.703,30

Se concluye que la opción “C” es la mejor, dado que presenta el mayor VAN. Es decir que el tamaño óptimo para nuestro proyecto va ser el que tenga 1500 m2 de área. Tomando en cuenta que nuestro horizonte de planeación es a 10 años.

3.5. Calendario de Inversiones en Equipamientos y maquinarias

Por medio del calendario de Inversiones en Equipamientos, se indica la inversión necesaria que en un futuro se requiera hacer, ya sea por una posible ampliación de la capacidad de la tienda o por el reemplazo de las maquinarias y demás equipamientos que ya han sido desgastados por su respectivo uso, considerando que con la venta de los activos depreciados a su valor de desecho se obtiene un flujo de renta.

Cuadro 3.8 Calendario de reinversiones en equipos

CALENDARIO DE REINVERSIONES EN EQUIPOS										
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pulidora					2.420					2.420
Aspiradora					1.050					1.050
Caja cobros					2.000					2.800
Montacargas					3.000					3.000
Lectores de barras					350					350
Plasmas					1.200					8.000
Dvd					2.400					2.400
Parlantes			1.200			1.200			1.200	
Impresoras			600			600			600	
Cámaras de seguridad			1.080			1.080			1.080	
Vehículos					56.000					56.000
Computadoras			6.400			6.400			6.400	
Total			9.280	-	8.820	9.280	-	-	9.280	9.620

3.5.1. Calendario de Ingresos de Maquinaria y Equipamientos Reemplazo

En la siguiente tabla se muestran los ingresos que se pueden obtener con la venta de las maquinarias y equipamientos ya desgastados a su valor de salvamento (de un área de 1500 m2 que es nuestra área optima para el desarrollo del proyecto), donde este valor es el precio de mercado que se paga por activos fijos de esta naturaleza.

Cuadro 3.9 Calendario de ingresos por venta de maquinaria de reemplazo

CALENDARIO DE INGRESOS POR VENTA DE MAQUINARIA DE REEMPLAZO										
AÑOS	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Pulidora	-	-	-	-	242	-	-	-	-	242
Aspiradora	-	-	-	-	105	-	-	-	-	105
Caja cobros	-	-	-	-	200	-	-	-	-	280
Montacargas	-	-	-	-	300	-	-	-	-	300
Lectores de barras	-	-	-	-	35	-	-	-	-	35
Plasmas	-	-	-	-	120	-	-	-	-	800
Dvd	-	-	-	-	240	-	-	-	-	240
Parlantes	-	-	120	-	-	120	-	-	120	-
Impresoras	-	-	60	-	-	60	-	-	60	-
Cámaras de seguridad	-	-	108	-	-	108	-	-	108	-
Vehículos	-	-	-	-	5.600	-	-	-	-	5.600
Computadoras	-	-	640	-	-	640	-	-	640	-
Total			-	-	882	-	-	-	-	962

3.6. Modelos de la estructura física de la tienda

Figura 3.1 Área de finanzas y gestión de negocios



Los colaboradores de esta área combinan un enfoque emprendedor y decisivo con esmero y organización. Desempeñan un importante papel a la hora de transmitir la visión y la idea de negocio de IKEA.

El departamento de finanzas se encarga de los requisitos financieros y su seguimiento. Proporcionan información a los equipos directivos, controlan el cumplimiento de los requisitos legales y ayudan a garantizar el desarrollo duradero de IKEA.

Los gestores de negocio utilizan sus habilidades empresariales y la información administrativa para identificar y evaluar oportunidades de negocio.

Esta labor abarca toda la empresa, y el trabajo se realiza de forma similar en toda la geografía. Como ocurre en otras áreas de trabajo de IKEA, los colaboradores pueden pasar de una sección de IKEA a otra, lo que permite muchas oportunidades de desarrollo personal y profesional.

Figura 3.2 Área de logística



Para mantener los precios bajos, IKEA necesita que los productos pasen del proveedor al cliente de una forma directa, rentable y respetuosa con el medio ambiente. Este principio lo aplica a la hora de transportar artículos en camión, barco o tren, y en la manera de manejarlos en los centros de distribución y las tiendas.

Por ejemplo, los productos apilables y en paquetes planos permiten transportar y manejar más productos en cada viaje. Eso se traduce en la reducción de camiones en la carretera y de emisiones de CO₂.

Los puestos de logística se encuentran en todas las fases de la cadena de suministro de IKEA, desde el momento en que un producto se separa de las manos del fabricante hasta que llega a las del cliente.

Para asegurar de tener grandes cantidades de productos IKEA disponibles para los clientes, y en buenas condiciones, y mantener los costes bajos se necesita trabajar a buen ritmo y una buena planificación y flexibilidad.

Figura 3.3 Área ventas



Casi todos los productos de la gama IKEA están disponibles en las tiendas para llevarlos inmediatamente, pero el servicio está disponible en caso de necesitarlo. Los colaboradores del departamento de ventas reciben formación sobre casi todos los aspectos de su área, por lo que pueden asesorar a los clientes y responder a sus preguntas.

Trabajan en equipo y les encanta la venta al detalle. Además conocen perfectamente el perfil del cliente de IKEA, el concepto IKEA y los productos de IKEA.

Los colaboradores de Ventas se encargan, entre otras cosas, de cuidar la presentación de los productos (limpios, llamativos, etc.) y de garantizar que los clientes dispongan de toda la información que necesitan para realizar sus compras.

Y, sobretodo, los colaboradores de Ventas son comunicadores que escuchan las necesidades de los clientes y explican las características y ventajas de los productos teniendo dichas necesidades en cuenta.

Figura 3.4 Bodegas



Esta área será destinada para el almacenaje de los productos, Las cuales estarán ubicadas dentro de las instalaciones de la tienda, aunque puede existir la posibilidad de contar con bodegas extras fuera de las instalaciones esta medida será tomada de acuerdo al nivel de demanda que vaya teniendo IKEA.

Instalaciones construidas adecuadamente para mantener los productos de la mejor manera y contar con la mejor calidad, evitando algún mal manipuleo de los mismos.

CAPITULO 4

4. ESTUDIO ORGANIZACIONAL

4.1. Estudio organizacional

Organización es la estructura de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

4.1.1. Misión

Brindar calidad a través de nuestros productos, transformando cualquier tipo de espacio físico en un ambiente cómodo y atractivo, dándole vida y estilo, ofreciendo así un deleite a nuestros consumidores.

4.1.2. Visión

Ser el líder en el mercado Ecuatoriano. Posicionándonos en la mente de los consumidores como una compañía sólida, que garantiza calidad y durabilidad de los productos.

4.2. Organigrama

Figura 4.1



4.3. Distribución de funciones y responsabilidades

Cuadro 4.1 Funciones y Responsabilidades del Gerente General

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Gerente General
Jefe Inmediato:	Junta Directiva
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Su función primordial es la de representar a la compañía y dirigir la misma. ▪ Entre sus funciones principales están la de organizar, planear, supervisar, controlar los procedimientos que se implementen, como también la ejecución de las funciones administrativas. ▪ Asignar y supervisar al personal de la empresa los trabajos y estudios que deben realizarse, de acuerdo con las prioridades que requieran las distintas actividades, e impartir las instrucciones necesarias para su desarrollo. ▪ Autorizar y ordenar los respectivos pagos ▪ Presentar Políticas de incentivos para los trabajadores ▪ Realizar los correspondiente contactos y envió de informes a la autoridad competente de la compañía franquiciante. 	
Requisitos de Educación:	Ingeniero Comercial o Empresarial
Requisitos de Experiencia:	Minino tres años.
Otros requisitos:	Conocimientos de Comercio Exterior perfecto dominio idioma inglés, excelente calidad humana, Liderazgo

Cuadro 4.2 Funciones y Responsabilidades del Jefe Financiero

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe Financiero
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por el estricto cumplimiento de las disposiciones establecidas para el manejo de contabilidad. ▪ Se encargará del manejo del efectivo y estará en constante manipulación de la caja y deberá rendir cuentas del estado financiero de la empresa. ▪ Ejercer estricta vigilancia y cumplimientos en las obligaciones referentes al pago de impuestos, IVA, retención en la fuente, etc. ▪ Mantener actualizada la información, la cual se sujetara a las exigencias de las normatividad en materia fiscal y tributaria. ▪ Actuar con absoluta honestidad, integridad y reserva de información de la compañía. ▪ Elaborar la información exigida por el franquiciante. 	
Requisitos de Educación:	Contador, Ingeniero Comercial especialización Finanzas o carreras afines.
Requisitos de Experiencia:	Minimo dos a tres años de experiencias en cargos similares.
Otros requisitos:	Conocimientos Presupuestarios, Tributación, excelente calidad humana.

Cuadro 4.3 Funciones y Responsabilidades del Jefe de Mercadeo, Publicidad y Ventas

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Mercadeo Publicidad y Ventas
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar las actividades destinadas a la promoción, ventas, mercadeo y servicio al cliente. ▪ Determinar las políticas de ventas y controlar que se cumplan. ▪ Estudiar solicitudes de crédito y aprobar aquellas que se cumplan con las condiciones exigidas. ▪ Supervisar, controlar y mediar la eficiencia del área de ventas. 	
Requisitos de Educación:	Profesional en marketing y carreras afines.
Requisitos de Experiencia:	Minimo dos a tres años de experiencias en cargos similares.
Otros requisitos:	Conocimientos estrategias de ventas. Destrezas en manejo de personal.

Cuadro 4.4 Funciones y Responsabilidades del Jefe de Comercio Exterior

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Comercio Exterior
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Responsable del transporte internacional ▪ Generar y administrar el programa de transporte y despacho de los productos. ▪ Verificación y control de la respectiva documentación, certificados de calidad, origen, lista de embarque ▪ Emisión, envíos, seguimiento de órdenes de compra ▪ Seguimiento de las operaciones, fechas de embarques, internación, recepciones ▪ Coordinación con los agencia de aduana la internación de las mercaderías ▪ Responsable del desaduanamiento de las cargas. 	
Requisitos de Educación:	Ingeniero Comercial o Técnico en Comercio Exterior, Internacional, Gestión de Control de Importaciones
Requisitos de Experiencia:	Tres años
Otros requisitos:	Ingles Avanzado, Capacidad de negociación, Conocimientos de mercados externos, Liderazgo

Cuadro 4.5 Funciones y Responsabilidades del Jefe de Logística

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Jefe de Logística
Jefe Inmediato:	Gerente
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Administrar, custodiar y organizar los depósitos, bodegas y áreas de almacenamiento del establecimiento. ▪ Generar y administrar el programa de transporte y despacho de los productos. ▪ Diseñar rutas para la entrega del producto ▪ Verifica y calcula los tiempos estimados a realizar por los conductores de los vehículos ▪ Verifica que el personal haya realizado el recorrido asignado. 	
Requisitos de Educación:	Auxiliar de Logística, Distribución y manejo de bodegas, Dominio del Idioma Ingles
Requisitos de Experiencia:	De dos a tres años
Otros requisitos:	Licencia de conducir clase B, Trabajar en equipo, Dinámico

Cuadro 4.6 Funciones y Responsabilidades de la Secretaria Contadora

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Secretaria Contadora
Jefe Inmediato:	Jefe Financiero
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Servir de soporte a las funciones del Gerente y Jefe Financiero ▪ Llevar libros de bancos, retención en la fuente y libro del personal ▪ Estudiar solicitudes de crédito y aprobar aquellas que se cumplan con las condiciones exigidas. ▪ Entregar al gerente los cheque que este deber de firmar, adjuntando comprobantes, facturas, órdenes de compra correspondientes previo visto bueno ▪ Redactar oficios, memorandos, informes, así como también lo tratado en reuniones y conferencias dadas por el gerente. ▪ Archivar diariamente la documentación contable. 	
Requisitos de Educación:	Título de Secretaria Ejecutiva, contadora, tributación
Requisitos de Experiencia:	Minino dos años de experiencias en cargos similares.
Otros requisitos:	Excelente calidad humana.

Cuadro 4.7 Funciones y Responsabilidades Ayudante Comercio Exterior

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Ayudante
Jefe Inmediato:	Jefe Comercio Exterior
Número de Personas en el cargo:	Uno
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el horario asignado ▪ Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presentare ▪ Comunicar cualquier retraso que se presentare en el transcurso de los productos ▪ Informar sobre cualquier daño que tenga el producto. ▪ Contar con los medios de carga necesarios para descarga de mercadería ▪ Correcto orden de los documentos que se necesiten para el manifiesto de descarga principal, agencia de aduana. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Mínimo 1 año
Otros requisitos:	Capacidad de trabajo en horarios rotativos, Licencia de conducir clase B, Carta de Recomendación

Cuadro 4.8 Funciones y Responsabilidades Ayudantes Jefe de Logística y Operaciones

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Ayudantes
Jefe Inmediato:	Jefe de Logística y Operaciones
Número de Personas en el cargo:	Cuatro
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el horario asignado ▪ Realizar las funciones asignadas por el jefe inmediato ▪ Mantener en condiciones optimas el aseo del establecimiento ▪ Velar por el orden y aseo del lugar ▪ Comunicar cualquier daño o avería en las instalaciones 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Mínimo 1 año
Otros requisitos:	Excelente calidad humana.

Cuadro 4.9 Funciones y Responsabilidades Guardianías

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Personal de Vigilancia
Jefe Inmediato:	Jefe de Logística y Operaciones
Número de Personas en el cargo:	Dos
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Velar por la seguridad del establecimiento ▪ Cumplir con el horario asignado ▪ Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presentare ▪ Comunicar cualquier daño encontrado en alguno de los sitios d trabajo ▪ Responder por los implementos de trabajo asignados 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Mínimo 1 año
Otros requisitos:	Capacidad de trabajo en horarios rotativos, Conocimiento de Defensa Personal

Cuadro 4.10 Funciones y Responsabilidades Transportista

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Transportista
Jefe Inmediato:	Jefe de Logística y Servicio
Número de Personas en el cargo:	Dos
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cumplir con el horario asignado ▪ Entregar el producto directamente al consumidor ▪ Informar al jefe inmediato sobre cualquier anomalía que se presentare ▪ Comunicar cualquier retraso que se presentare en el transcurso de entrega del producto. ▪ Informar sobre cualquier daño que tenga el producto. 	
Requisitos de Educación:	T título de bachiller
Requisitos de Experiencia:	Mínimo 2 años
Otros requisitos:	Capacidad de trabajo en horarios rotativos, Licencia de conducir clase B, Carta de Recomendación

Cuadro 4.11 Funciones y Responsabilidades Cajeros y Atención al Cliente.

DESCRIPCION EL CARGO	
Denominación del Cargo:	Cajeros y Atención al cliente
Jefe Inmediato:	Jefe de Mercado y Ventas
Número de Personas en el cargo:	Cuatro
FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Realizar las operaciones de ventas, registros, cobros. ▪ Cumplir con el horario asignado ▪ Cumplir con el reglamento establecido. ▪ Asistir y cumplir con la capacitación periódica ▪ Velar por el orden y el aseo del lugar ▪ Brindar una excelente atención al cliente y captar cualquier sugerencia u observación emitida ▪ Mantener informado a su jefe inmediato sobre cualquier anomalía ocurrida ▪ Correcto manejo del equipo asignado para el cobro y el registro de la ventas realizadas diariamente. 	
Requisitos de Educación:	Título de bachiller, conocimientos sobre ventas, capacitaciones relacionadas
Requisitos de Experiencia:	Mínimo 1 año
Otros requisitos:	Preferentemente tener conocimiento sobre el manejo de maquinas registradoras, estar dispuesto a elaborar en horario rotativo, capacidad para trabajar en equipo.

CAPÍTULO 5

5. ESTUDIO FINANCIERO

5.1. Antecedentes

Una vez que se ha determinado la inversión en obra física, en equipos y maquinaria, así como el calendario de reemplazo de los activos fijos; es el momento de demostrar si el presente proyecto es económicamente factible. Para ello, se mostrará el comportamiento proyectado de variables como: El volumen de ventas, el coste de producción, los gastos administrativos, de publicidad y de ventas; con esta información se descontarán los flujos de cada período usando una tasa de descuento (TMAR), para obtener la tasa de retorno del proyecto (TIR) y el valor actual neto (VAN) y de esa forma determinar la factibilidad económica del mismo.

5.2. Inversión inicial

El gasto de inversión inicial, incluye todo el flujo de recursos orientados a la construcción de obras físicas, compra de equipos, maquinarias, herramientas, adquisición de franquicia y demás que permiten la “puesta en marcha” del proyecto; así:

Cuadro 5.1 Inversión inicial

INVERSION INICIAL	
RUBRO	MONTO
Obras físicas	212.076,80
Maquinarias y equipos	91.910,00
Franquicia	5.080.000,00
Capital de trabajo	3.230,70
TOTAL	5.387.217,50

5.3. Gastos

Dentro de este componente del flujo de caja se encuentran: Los gastos de administración, publicidad e importación. Los gastos de administración hacen referencia al pago de salarios al personal que laborará en las instalaciones como también el pago de los servicios básicos. Vale la pena resaltar que, los salarios estimados, incluyen los beneficios de ley que reciben los trabajadores en relación de dependencia y que constituyen una salida de efectivo para la empresa. El gasto en publicidad, se limita a las salidas de efectivo en anuncios publicitarios en principales medios de comunicación masivos (TV, Revistas, Periódicos) a nivel nacional. Y por último los gastos de importación donde se detallan los impuestos correspondientes para desaduanizar la mercadería.

Cuadro 5.2 Gastos

GASTOS DE IMPORTACION	
CIF	29.000,00
LIQUIDACIÓN CAE	
ADVALOREM(30%CIF)	8.700,00
IVA12%(cif+adv+fodinfra)	4.541,40
FODINFA	145,00
TOTAL	13.386,40
IMP A PAGAR CUATRI MESTRAL	42.386,40
IMP A PAGAR ANNUAL	127.159,20

GASTOS ADMINISTRATIVOS		
DESCRIPCION	COSTO MENSUAL	COSTO ANNUAL
Sueldos y salarios	9.629,54	115.554,45
Servicios básicos	2.250,00	27.000,00
Agua	170,00	2.040,00
Luz	1.500,00	18.000,00
Teléfono	500,00	6.000,00
Internet	80,00	960,00
Total	11.879,54	142.554,45

5.4. Depreciación de activos fijo

La depreciación de activos fijos refleja la pérdida de valor de las maquinarias, equipos, herramientas y vehículos como consecuencia de la utilización de los mismos. En el Ecuador se utiliza el método de depreciación en línea recta, a través del cual se calcula la depreciación anual dividiendo el coste inicial de cada activo fijo para el número de años de vida útil. Con estos datos se obtiene la depreciación acumulada y el valor en libros, que viene dado por la diferencia entre el costo inicial del activo fijo menos la depreciación acumulada. Generalmente, el valor en libros es utilizado con fines meramente contables, pues en la práctica existen activos fijos, que pese a estar depreciados, pueden venderse en el mercado de bienes usados, obteniendo una fuente adicional de ingresos para el proyecto.

Cuadro 5.3 Depreciación de activos fijos

EQUIPOS	VIDA UTIL	DEP. ACUM. UNI	DEP. ACUM.	VALOR DE DESECHO
Perchas	10	5	500	4500
Pulidora	5	70	210	2210
Aspiradora	5	70	210	840
Pallets	10	0	18	162
Caja cobros	5	80	400	1600
Montacargas	5	100	600	2400
Plasmas	5	30	240	960
Dvd	5	60	480	1920
Parlantes	3	33	400	800
Impresoras	3	33	200	400
Cámaras de seguridad	3	30	360	720
Vehículos	5	5600	11200	44800
Muebles y enseres	10	32	448	4032
Lectores de barras	5	10	70	280
Aire acondicionado	10	65	455	4095
Computadoras	3	267	2133	4267
Total		6486	17924	73986

5.5. Capital de trabajo

Para calcular el monto de dinero con el cual se debe de contar para afrontar los costos y gastos relacionados con la operatividad del proyecto, capital de trabajo, se aplicó el método del déficit acumulado máximo. Para ello, se estimaron los ingresos mensuales derivados de las ventas; también se proyectaron los egresos mensuales durante el primer año de operación.

En base a los ingresos y egresos mensuales calculados, se obtuvieron los saldos de caja por mes y finalmente los saldos acumulados, escogiendo aquel en el cual se registre el mayor déficit entre ingresos y egresos ya que este refleja la cuantía de los recursos a cubrir durante todo el tiempo en que se mantenga el nivel de operación.

Cuadro 5.4 Capital de Trabajo

DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO
INGRESOS	27.500,00	27.500,00	33.000,00	11.000,00	82.500,00
Precio	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
Cantidad	500	500,00	600	200,00	1.500,00
EGRESOS					
Gastos publicidad	3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54
Gastos importación				42.386,40	
Gastos administrativos	11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54
INGRESOS	27.500,00	27.500,00	33.000,00	11.000,00	82.500,00
EGRESOS	14.961,07	14.961,07	14.961,07	57.347,47	14.961,07
SALDO MENSUAL	12.538,93	12.538,93	18.038,93	-46.347,47	67.538,93
SALDO ACUMULADO	12.538,93	25.077,85	43.116,78	-3.230,70	64.308,23

JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DECEMBRE
99.000,00	110.000,00	126.500,00	137.500,00	159.500,00	198.000,00	220.605,00
55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
1.800,00	2.000,00	2.300,00	2.500,00	2.900,00	3.600,00	4.011,00
3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54	3.081,54
		42.386,40				42.386,40
11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54	11.879,54
99.000,00	110.000,00	126.500,00	137.500,00	159.500,00	198.000,00	220.605,00
14.961,07	14.961,07	57.347,47	14.961,07	14.961,07	14.961,07	57.347,47
84.038,93	95.038,93	69.152,53	122.538,93	144.538,93	183.038,93	163.257,53
148.347,15	243.386,08	312.538,61	435.077,53	579.616,46	762.655,38	925.912,91

5.6. Fuentes de financiamiento y necesidades del capital

La principal fuente de inversión con la que cuenta nuestro proyecto es la que realizaremos los accionistas con un capital representativo del 50% equivalente a 2.693.608.70 dólares.

Cuadro 5.5 Distribución de la inversión requerida

APORTACION DE LOS SOCIOS		
ACCIONISTA	PARTICIPACION	MONTO
Noemí Espinoza	33,33%	897.869,58
Alex Zúñiga	33,33%	897.869,58
Juan Francisco Duran	33,33%	897.869,58
TOTAL	100,00%	2.693.608,75

El monto de inversión total que requiere nuestro proyecto en activos fijos y capital de trabajo se desglosa a continuación:

Cuadro 5.6 Estado de situación financiera

IKEA			
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA			
AL 1 DE ENERO DEL 2011			
ACTIVO		PASIVO	
Activo Corriente		Pasivo Corriente	
Capital de Trabajo	3.230,70	Deuda a corto plazo	391675,98
Total Activo Corriente	\$ 3.230,70	Total Pasivo Corriente	\$ 391.675,98
Activo no Corriente		Pasivo no Corriente	
Activo Fijo Tangible (obras físicas)	212076,80	Deuda a largo plazo	2.301.932,77
Activo Fijo Tangible (maq.& equipos)	91.910,00	Total Pasivo no Corriente	\$ 2.301.932,77
Activo Fijo Intangible	5080000,00	Total Pasivo	\$ 2.693.608,75
Total Activo no Corriente	\$ 5.383.986,80	PATRIMONIO	
		Aporte de Accionistas	2.693.608,75
		Total Patrimonio	\$ 2.693.608,75
Total Activo	\$ 5.387.217,50	Total Pasivos y patrimonio	\$ 5.387.217,50

5.7. Estructura de financiamiento

Se ha considerado que del 100% de la inversión, el 50% provendrá de un préstamo al Banco del Pacífico y el 50% restante de capital propio. El préstamo está fijado a 5 años plazo a una tasa de interés anual de 16% (tasa empresarial para proyectos), la cual fue proporcionada por dicha institución bancaria. La deuda se cancela mediante un sistema de pagos constantes, y los valores de intereses y amortizaciones serán trasladados al Flujo de Caja. La amortización de la deuda se detalla a continuación:

Cuadro 5.7 Amortización de la deuda

AMORTIZACION DE LA DEUDA				
PERIODO	PAGO	INTERES	CAPITAL	SALDO DEUDA
0				2.693.608,7
1	822.653,38	430.977,40	391.675,98	2.301.932,8
2	822.653,38	368.309,24	454.344,14	1.847.588,6
3	822.653,38	295.614,18	527.039,20	1.320.549,4
4	822.653,38	211.287,91	611.365,47	709.184,0
5	822.653,38	113.469,43	709.183,95	0,00

5.8. Determinación de la tasa de descuento

Antes de calcular la tasa interna de retorno (TIR) y el valor actual neto (VAN) del proyecto, se debe de estimar la tasa de descuento (TMAR) que representa la rentabilidad mínima exigida por parte de inversor al proyecto, en base al riesgo en el cual se incurre al invertir en el mismo. Para ello se utilizará la siguiente ecuación:

$$K_e = K_{rf} + \beta(K_m - K_{rf}) + R_p$$

Donde:

K_e = Rentabilidad exigida

K_{rf} = Tasa libre de riesgo

K_m = Rendimiento Promedio del Mercado

R_p = Riesgo país del Ecuador

Dado que el CAPM es aplicable para mercados de capitales perfectos, como el caso de Estados Unidos, es necesario agregar el riesgo país del Ecuador, para obtener una tasa de retorno " K_e " acorde al nivel de riesgo existente.

Detallando más la fórmula del CAPM, se puede decir que, la tasa libre de riesgo viene representada por la tasa de retorno de los bonos del tesoro de los

Estados Unidos (T-BONDS), mientras que el beta representa el riesgo del sector de comercialización de muebles y artículos para el hogar, fue obtenida de la empresa Crown Crafts Inc, la cual es una empresa similar a Ikea, así mismo el riesgo mercado con respecto a nuestro sector.

Cuadro 5.8 CAPM

MODELO CAPM	
TMAR	22,62%
b	0,44
kf	3,36%
km	26,18%
Rp	9,22%

5.9. Proyección de ingresos

Para la proyección de los ingresos, se realizó una estimación de los ingresos en base a un precio ponderado, que fue de \$55 en base a la determinación de las ventas posibles, es decir la cantidad y el precio de cada producto que se espera vender. Por otro lado, se estableció que la participación de mercado para el primer año de operaciones fuera del 3,5%, con un incremento anual de 0,5%, hasta llegar al 5% de participación en el mismo. Es así que, multiplicando el precio promedio de venta de nuestros productos \$55 por la cantidad de ventas anuales proyectadas se obtienen los ingresos por ventas.

Cuadro 5.9 Proyección de los ingresos

AÑOS	POBLACIÓN	MERCADO OBJETIVO	DEMANDA ESTIMADA	PART. EN EL MERCADO	DEMANDA POTENCIAL
2011	2.548.433,32	866.467,33	640.319,36	0,035	22.411,18
2012	2.612.144,15	888.129,01	656.327,34	0,040	26.253,09
2013	2.677.447,76	910.332,24	672.735,52	0,045	30.273,10
2014	2.744.383,95	933.090,54	689.553,91	0,050	34.477,70
2015	2.812.993,55	956.417,81	706.792,76	0,050	35.339,64
2016	2.883.318,39	980.328,25	724.462,58	0,050	36.223,13
2017	2.955.401,35	1.004.836,46	742.574,14	0,050	37.128,71
2018	3.029.286,38	1.029.957,37	761.138,50	0,050	38.056,92
2019	3.105.018,54	1.055.706,30	780.166,96	0,050	39.008,35
2020	3.182.644,00	1.082.098,96	799.671,13	0,050	39.983,56

Cuadro 5.10 Ingreso x ventas

INGRESOS POR VENTAS		
AÑO	MENSUAL	ANUAL
2011	102.717,90	1.232.614,76
2012	120.326,68	1.443.920,15
2013	138.751,70	1.665.020,42
2014	158.022,77	1.896.273,26
2015	161.973,34	1.943.680,09
2016	166.022,67	1.992.272,09
2017	170.173,24	2.042.078,89
2018	174.427,57	2.093.130,86
2019	178.788,26	2.145.459,14
2020	183.257,97	2.199.095,61

5.10. Flujo de caja

El principal objetivo de la elaboración del estado de flujo de efectivo es identificar las causas de las eventuales disminuciones o incrementos de efectivo durante el horizonte de planeación del proyecto, que en nuestro caso es de 10 años. Los ingresos provienen exclusivamente de las ventas de nuestros productos, dentro de los usos de efectivo generados por el proyecto, se incluyen los gastos en las actividades de comercialización del producto representados en los gastos de publicidad, importación y administración. También se consideran los costos de la franquicia, que se dividen en costos en sí de la franquicia y los royalties.

Los desembolsos descritos anteriormente se refieren a los egresos operacionales, mientras que los egresos no operacionales incluyen el pago de intereses y capital de la deuda contraída. Finalmente, se incluyen los beneficios adicionales que obtiene el proyecto, como consecuencia de la venta de los activos fijos depreciados a su valor de desecho, así como de la recuperación del capital de trabajo.

Cuadro 5.11 Flujo de Caja

DESCRIPCION	0	1	2	3	4
INGRESOS		1.232.614,76	1.443.920,15	1.665.020,42	1.896.273,26
Precio		55,00	55,00	55,00	55,00
Cantidad		22.411,18	26.253,09	30.273,10	34.477,70
EGRESOS		306.692,09	313.031,25	319.664,26	326.601,85
Gastos publicidad		36.978,44	43.317,60	49.950,61	56.888,20
Gastos importación		127.159,20	127.159,20	127.159,20	127.159,20
Gastos administrativos		142.554,45	142.554,45	142.554,45	142.554,45
Royalties 5% ventas		61.630,74	72.196,01	83.251,02	94.813,66
Interés préstamo		430.977,40	368.309,24	295.614,18	211.287,91
Depreciación		6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78
UAI		488.459,49	756.093,87	1.043.256,20	1.351.897,72
Aporte 15%		-73.268,92	-113.414,08	-156.488,43	-202.784,66
Impuesto 25%		-122.114,87	-189.023,47	-260.814,05	-337.974,43
UTILIDAD NETA		293.075,69	453.656,32	625.953,72	811.138,63
Depreciación		6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78
Amortización		391.675,98	454.344,14	527.039,20	611.365,47
Reinversiones				9.280,00	
Inversión inicial	-5.387.217,50				
Inversión capital de trabajo	-3.230,70				
Préstamo	2.693.608,75				
Valor desecho					
FLUJO DE CAJA	-2.696.839,45	691.237,46	914.486,24	1.168.758,70	1.428.989,89

TMAR	22,62%
TIR	36,54%
VAN	1.427.309,03

5	6	7	8	9	10
1.943.680,09	1.992.272,09	2.042.078,89	2.093.130,86	2.145.459,14	2.199.095,61
55,00	55,00	55,00	55,00	55,00	55,00
35.339,64	36.223,13	37.128,71	38.056,92	39.008,35	39.983,56
308.587,25	309.559,09	310.555,23	311.576,27	312.622,83	313.695,56
38.873,60	39.845,44	40.841,58	41.862,62	42.909,18	43.981,91
127.159,20	127.159,20	127.159,20	127.159,20	127.159,20	127.159,20
142.554,45	142.554,45	142.554,45	142.554,45	142.554,45	142.554,45
97.184,00	99.613,60	102.103,94	104.656,54	107.272,96	109.954,78
113.469,43					
6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78
1.515.137,62	1.676.227,22	1.725.037,88	1.775.068,82	1.826.350,52	1.878.914,27
-227.270,64	-251.434,08	-258.755,68	-266.260,32	-273.952,58	-281.837,14
-378.784,41	-419.056,80	-431.259,47	-443.767,20	-456.587,63	-469.728,57
909.082,57	1.005.736,33	1.035.022,73	1.065.041,29	1.095.810,31	1.127.348,56
6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78	6.485,78
709.183,95					
8.820,00	9.280,00			9.280,00	18.440,00
					73.985,67
1.633.572,31	1.021.502,11	1.041.508,51	1.071.527,07	1.111.576,10	1.226.260,01

5.11. Criterios de evaluación de proyectos

Una vez determinada nuestra tasa de descuento (TMAR) mediante el método del CAPM, podemos conocer cuál es la rentabilidad mínima exigida por parte de los inversionistas del proyecto, con esto podemos utilizarla para poder realizar diferentes criterios de evaluación de nuestro proyecto, como lo son la TIR, el VAN y el PAYBACK. Se procedió a calcular la tasa interna de retorno ofrecida por el proyecto (TIR), considerando los flujos de efectivo durante los 10 años de vida del proyecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

Cuadro 5.12 Tir y Van

TMAR	22,62%
TIR	36,54%

Como se puede apreciar, la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de rentabilidad exigida por el inversionista, mientras que el valor actual neto de los flujos descontados es mayor a cero; estos dos indicadores demuestran que el proyecto es económicamente viable

Cuadro 5.13 Payback

PAYBACK DESCONTADO		
Año	Flujo Neto Efectivo	Flujo de Efectivo Acum.
0	-2.696.839,45	-2.696.839,45
1	563.719,58	-2.133.119,87
2	608.203,46	-1.524.916,41
3	633.917,03	-890.999,37
4	632.080,77	-258.918,61
5	589.274,48	330.355,88
6	300.506,87	630.862,74
7	249.869,82	880.732,57
8	209.647,64	1.090.380,21
9	177.362,54	1.267.742,75
10	159.566,28	1.427.309,03
Período de Recuperación:		4 años y 5 mes

Por último, el periodo de recuperación de la inversión realizada en este proyecto es de 4 años y 5 meses.

5.12. Análisis de sensibilidad

Básicamente el análisis de sensibilidad responde a la pregunta: ¿Qué pasaría sí?, es decir, nos permite determinar que tan sensible es el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno del proyecto ante posibles cambios en las variables de interés, como son el precio y la tasa de descuento, sobre el proyecto. Una forma de realizar un análisis de sensibilidad es mediante el establecimiento de tres posibles escenarios: Optimista, moderado y pesimista. Sin embargo, en la práctica pueden existir cientos de escenarios, así como miles de variables (endógenas y exógenas) que afectan al éxito del mismo.

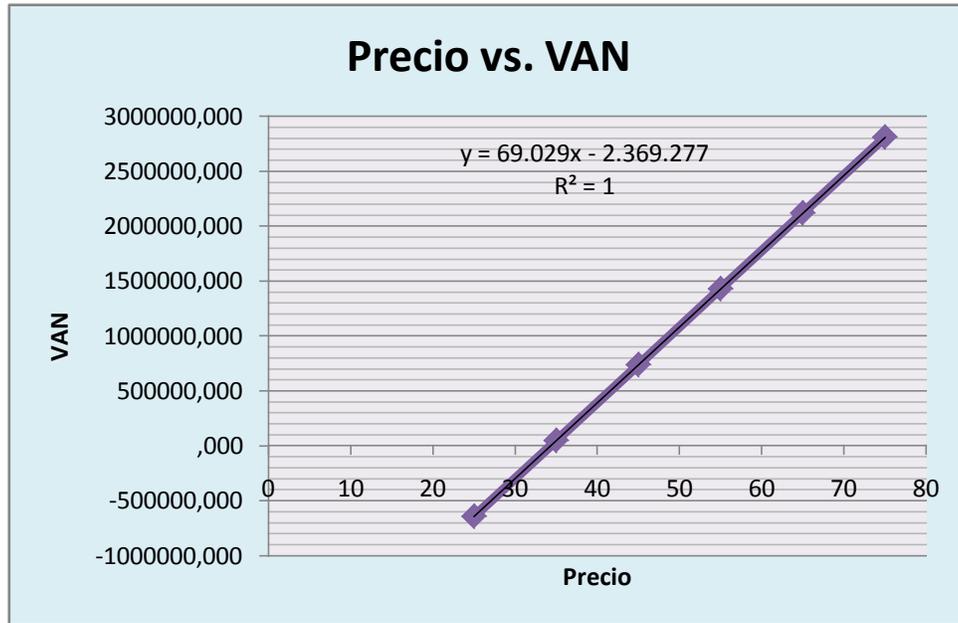
Cuadro 5.14 Análisis de Sensibilidad (Precio vs. TIR vs. VAN)

Scenario Summary		25	35	45	55	65	75
Changing Cells:							
	Precio	25	35	45	55	65	75
Result Cells:							
	TIR	15,04%	23,13%	30,15%	36,54%	42,54%	48,25%
	VAN	-643.556,01	46.732,33	737.020,68	1.427.309,03	2.117.597,37	2.807.885,72

En este escenario, evaluamos como se ve afectado la TIR y el VAN ante cambios en el precio, el cual es una variable importante que permite calcular nuestro ingreso. Podemos observar que con un precio de \$25 tenemos un VAN negativo, así mismo nuestra TIR es menor que nuestra TMAR.

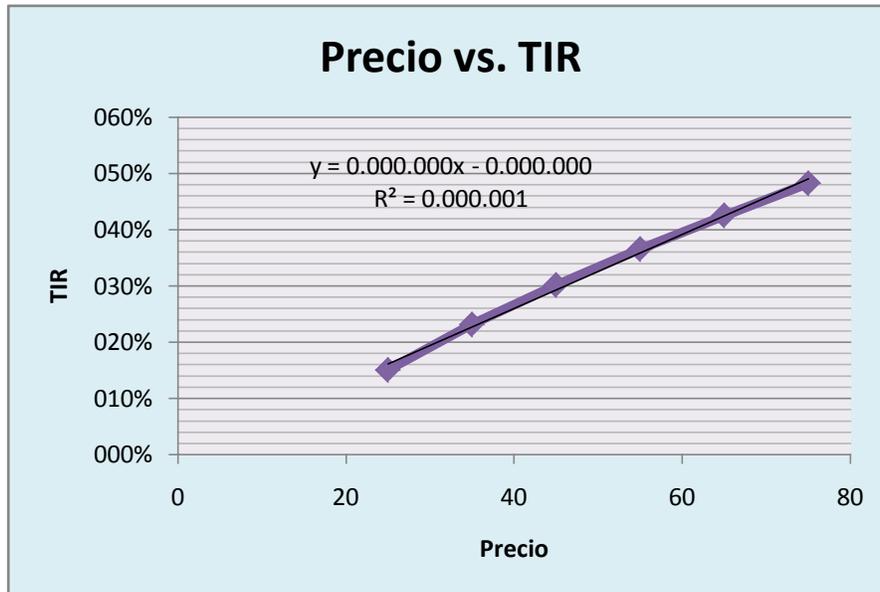
Observamos también que a un precio de \$34,32 nuestra TIR es igual a nuestra TMAR, lo cual nuestro VAN es igual a 0, a partir de este precio nuestro proyecto empieza a ser rentable.

Gráfico 5.1 Precio vs. VAN



Aquí podemos observar gráficamente, el comportamiento de nuestro VAN ante cambios en el precio, también obtuvimos la ecuación de la recta con la cual podemos estimar nuestro VAN para cualquier precio, así también vemos que nuestro R^2 es de 1 lo cual es muy bueno ya que demuestra que el VAN es explicado en un 100% por la variación del precio. Es decir, ambas variables están perfectamente asociadas.

Gráfico 5.2 Precio vs. TIR



Así mismo observamos gráficamente el comportamiento de la TIR ante variaciones en el precio, al igual que en el análisis anterior obtuvimos la ecuación de la recta, la cual nos ayuda a estimar el valor de la TIR ante cualquier precio, el R2 también es representativo, lo cual es muy bueno ya que nos indica que los cambios en el precio se reflejan perfectamente en la TIR.

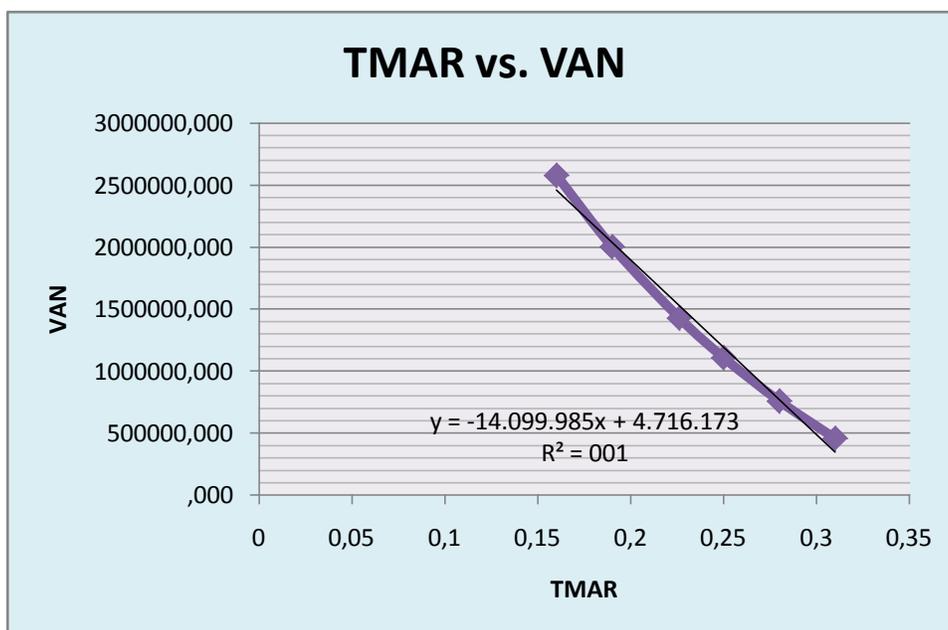
Cuadro 5.15 Análisis de Sensibilidad (TMAR vs. VAN)

	0,16	0,19	0,2262	0,25	0,28	0,31
TMAR	16,00%	19,00%	22,62%	25,00%	28,00%	31,00%
VAN	2.579.317,25	2.002.499,40	1.427.309,03	1.107.264,52	756.789,44	455.460,33

En este escenario, evaluamos como se ve afectado el VAN ante cambios en la TMAR, la cual es una variable importante que en base a esta tasa se calcula nuestro VAN. Estos cambios pueden ocurrir debido a cambios en la variables exógenas (beta, riesgo país, tasa de mercado, etc.).

Podemos observar que a medida que nuestra tasa de descuento aumenta nuestro VAN disminuye, lo cual es lógico, ya que nuestro proyecto se ve cada vez más “castigado”.

Gráfico 5.3 TMAR vs. VAN



Aquí podemos observar gráficamente, el comportamiento de nuestro VAN ante cambios en la TMAR, también obtuvimos la ecuación de la recta con la cual podemos estimar nuestro VAN para cualquier TMAR, así también vemos que nuestro R2 es de 0,99 lo cual es muy bueno ya que demuestra que el VAN es explicado en un 99,99% por la variación de la TMAR, es decir, ambas variables están perfectamente asociadas. Así mismo, vemos que a medida que la tasa aumenta, el VAN disminuye pero cada vez en menor proporción

CONCLUSIONES

Una vez realizado los respectivos estudios (mercado, técnico y financiero) del presente proyecto, se cuenta con la suficiente información para llegar a las siguientes conclusiones:

-El nivel de conocimiento del producto por parte de nuestros consumidores objetivos es significativo, por tanto se puede decir que sí existe mercado para la implementación de IKEA en la ciudad de Guayaquil.

-El rápido desarrollo de las franquicias en estos últimos años se ha debido al fenómeno de la globalización; gracias a ella se han acortado distancias y aumentado las comunicaciones, eliminándose las fronteras. Logrando así, ser la nueva tendencia comercial en el mundo.

-Existe un alto nivel de aceptación del producto por parte del cliente meta, así lo demuestra la investigación de mercado realizada, en la que se observa la disponibilidad de adquirir los productos IKEA.

-Pese a la fuerte inversión inicial que se necesita para arrancar este proyecto, el mismo resultó económicamente factible, ya que la tasa interna de retorno (TIR) resultó mayor que la tasa mínima de rendimiento exigido por los inversionistas (TMAR), además de contar con un valor actual neto (VAN) positivo, es decir mayor que 0, todo esto pese al criterio conservador y riguroso al que se sometió el proyecto durante su análisis financiero y económico.

-Finalmente, nuestro proyecto continúa siendo económicamente factible frente a cambios significativos en las variables precio de venta y TMAR, las cuales afectan de manera directa la rentabilidad del mismo; como lo demuestra la simulación de escenarios realizada.

RECOMENDACIONES

Basados en la información concluyente del proyectó, podemos sugerir las siguientes recomendaciones, para garantizar el correcto desempeño del mismo:

-Se recomienda implementar el presente proyecto en el país, dentro de la ciudad de Guayaquil, específicamente en el sector Norte de la misma, para así satisfacer la demanda de nuestros clientes meta. Esto basado en los resultados de nuestra investigación de mercado

-Al ser un producto nuevo dentro del medio, se recomienda implementar un plan estratégico de marketing que dé a conocer el producto al consumidor objetivo, por medio de principales medios de comunicación masivos de mayor preferencia por parte de los consumidores, de tal que se cumpla con los objetivos de venta planteados, y de esa manera garantizar la factibilidad del proyecto.

-Finalmente, debido a que la implementación de este proyecto depende de muchos factores endógenos pero principalmente de factores exógenos, se recomienda estudios complementarios, los cuales ayudaran a disminuir el riesgo y fortalecer la factibilidad del mismo.

BIBLIOGRAFIA

- www.usaid.gov/dr/docs
- [www,precioscif.com/](http://www.precioscif.com/)
- www.monografias.com
- www.eprints.ucm.es
- www.slideshare.net
- www.ideoblogia.es
- www.ikea.com
- www.locomproylovendo.com
- www.portfoliopersonal.com
- www.todocomercioexterior.com.ec
- www.sim.ecuadorexporta.org
- www.inec.gov.ec
- Estrategia de la Cartera de Marcas. David A. Aaker. Gestión 2000. Primera edición. 2005
- El nuevo posicionamiento. Jack Trout y Steve Rivkin. Mc Graw Hill. Primera edición. 1996
- Administración Financiera, James C. Van Horne, Décima Edición, Prentice Hall
- Fundamentos de Finanzas Corporativas, Stephen A. Ross, Randolph W. Westerfield y Bradford D. Jordan, Segunda Edición, Mc Graw Hill.
- Formulación y Evaluación de Proyectos ,Nassir Sapag

ANEXOS



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL



Facultad de Economía y Negocios Adquisición de la Franquicia Internacional IKEA

1.- ¿Qué edad tiene?

20 - 25	<input type="checkbox"/>
26 - 30	<input type="checkbox"/>
31 - 45	<input type="checkbox"/>
46 en adelante	<input type="checkbox"/>

2.- Sexo
 Masculino Femenino

3.- Usted compra muebles y artículos para su hogar? Si su respuesta es no termina la encuesta.

SI NO

4.- Por lo general ¿Qué tipo de muebles y artículos usted compra?

Sala	<input type="checkbox"/>	Dormitorio	<input type="checkbox"/>	Cocina	<input type="checkbox"/>
Baño	<input type="checkbox"/>	Comedor	<input type="checkbox"/>	Artículos varios	<input type="checkbox"/>

5.- ¿Con que frecuencia al año, compra muebles y artículos?

1-2 3-4 5-o mas

6.- ¿Le agradaría adquirir muebles fáciles de armar?

SI NO

7.- ¿Existe en el almacén que usted compra, gran variedad de artículos para decorar su hogar?

SI NO

8.- ¿Le agradaría encontrar muebles y todo tipo de artículos en un mismo sitio?

SI NO

9.- Al adquirir un producto, ¿Qué característica usted considera la mas importante?

Precio calidad Diseño Servicio

10.- ¿Cuáles de los siguientes establecimientos que existen en la ciudad de Guayaquil usted prefiere?

Ferrisariato	<input type="checkbox"/>	Mueblerías El Bosque	<input type="checkbox"/>	Colineal	<input type="checkbox"/>
Almacenes Boyacá	<input type="checkbox"/>	Otros	<input type="checkbox"/>	Especifique	_____

11.- Ha escuchado alguna vez acerca de una línea de muebles y artículos de decoración para su hogar de marca IKEA?

SI NO

IKEA es una corporación multinacional de origen sueco dedicada a la venta de muebles y objetos para el hogar y decoración, a bajo precio y varios diseños. Cuenta con tiendas en 39 países del mundo y emplea a 204 000 trabajadores al año.

12.- ¿Le gustaría que existiera la franquicia internacional IKEA en la ciudad de Guayaquil? Si su respuesta es no termina la encuesta.

SI NO

13.- ¿Dónde le gustara que se encuentre ubicado el establecimiento de IKEA?

Dentro de un Centro Comercial Local Independiente

14.- ¿En qué sector de la ciudad Guayaquil le gustaría que se encuentre ubicado de manera independiente IKEA?

Norte Centro Afueras de la ciudad Sur

PRODUCTOS PARA EL HOGAR

ARTICULOS PARA COCINA



COMEDOR



DORMITORIO



OFICINA



SALON



