



FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TEMA:

Plan de negocios de una Empresa Constructora de Maquinarias, Keibun S.A.

Plan de Negocio que se presenta como requisito para optar el título de Contador Público Autorizado

Autor:

Freire Luna Walter Geovanny

Samborondón, Junio del 2014

DEDICATORIA

A mi esposa, por ser siempre mi impulso para seguir adelante en la vida.

A mi familia, por ser mi apoyo ante las adversidades.

A mi querida madre, por enseñarme que con amor, dedicación y esfuerzo se puede salir adelante.

AGRADECIMIENTO

A Dios, por otorgarme fuerza, salud y bendiciones para culminar mi carrera universitaria.

A mi hermosa esposa, por apoyarme incondicionalmente en mi vida personal y profesional.

A mi familia, por apoyarme en mis proyectos.

INDICE GENERAL

1. Resumen Ejecutivo	4
1.1. Propósito del proyecto	4
1.2. Información básica	5
1.3. Requerimientos financieros.....	8
2. Definición del negocio	9
2.1. Misión	9
2.2. Objetivos del negocio.....	9
2.3. Metas del primer año	9
3. Viabilidad legal, social y ambiental	10
3.1. Viabilidad legal.....	10
3.2. Marco Societario y laboral.....	11
3.3. Incentivos Tributarios	12
3.4. Normas sanitarias y ambientales	14
4. Estudio de Mercado	14
4.1. Mercado objetivo.....	14
4.2. Análisis PEST: político, económico, social y tecnológico.....	16
4.3. Evaluación mercados potenciales.....	18
4.4. Análisis de oferta y demanda.....	19
4.5. Análisis de las 4P's	20
4.6. Análisis FODA.....	21
5. Análisis Operativo	23
5.1. Localización del Negocio	23
5.2. Tamaño del negocio	24
5.4. Descripción del producto.....	29
5.5. Diagrama de procesos.....	30
5.6. Ciclo del negocio.....	32
5.7. Inversión en Insumos y tecnologías	35
5.8. Abastecimiento de materias primas	38
5.9. Recursos Humanos	40

6. Análisis Financiero	43
6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento	43
6.2. Ingresos proyectados.....	45
6.3. Flujos de Caja Proyectados	46
6.4. Proyecciones de estados de resultados	48
6.5. Punto de equilibrio	49
6.6. Índices Financieros	50
6.7. Análisis de sensibilidad.....	52
6.8. Tiempo de retorno de la inversión.....	54
7 Conclusiones	55
7.1. Conclusiones	56
7.2. Bibliografía.....	56
7.3. Anexos.....	56

INDICE DE TABLAS

Tabla No. 1 Financiamiento	11
Tabla No. 2 Equipos de computación y comunicación.....	28
Tabla No. 3 Muebles de oficina.....	30
Tabla No. 4 Útiles de oficina	30
Tabla No. 5 Inversión en insumos y tecnologías.....	38
Tabla No. 6 Proyección de Ingresos	51
Tabla No. 7 Flujo de caja proyectado	53
Tabla No. 8 Estado de Resultado proyectado	54
Tabla No. 9 Punto de equilibrio.....	55
Tabla No. 10 Análisis de sensibilidad	59
Tabla No. 11 Tiempo de retorno de la inversión	60

INDICE DE GRAFICOS

Gráfico No. 1	Macro - segmentación de Keibun S.A.....	18
Gráfico No. 2	Diseño de las oficinas Keibun S.A.	27
Gráfico No. 3	Detalle del proceso de construcción	33
Gráfico No. 4	Diagrama de procesos.....	38
Gráfico No. 5	Organigrama de la empresa	45
Gráfico No. 6	Importancia a la correcta planeación, diseño y control	63
Gráfico No. 7	Proporción de las empresas que realizan mantenimiento	63
Gráfico No. 8	Importancia para fabricar o realizar mantenimiento	64
Gráfico No. 9	Motivos principales para no fabricar maquinaria.....	65
Gráfico No. 10	Mantenimientos según su objetivo.....	65
Gráfico No. 11	Existe un área que se encargue de la construcción de maquinarias industriales	66
Gráfico No. 12	Información de los servicios de una empresa de servicios	66
Gráfico No. 13	Calificación de los servicios recibidos.....	67
Gráfico No. 14	Problemas más frecuentes	67
Gráfico No. 15	Costos de los servicios de construcción	68
Gráfico No. 16	Factores por el cual contrataría otra empresa	68
Gráfico No. 17	Cuántas construcciones o mantenimiento de maquinarias en promedio realizan al año.....	69

Resumen Ejecutivo

1.1. Propósito del proyecto

El propósito de este proyecto es de preparar a la empresa en otorgar un producto de calidad e innovación, basado en estándares de calidad para mejorar los procesos de producción de las empresas industriales

De acuerdo a los resultados obtenidos en los análisis previo al inicio de la construcción de la maquinaria industrial, que con ello se podría reducir el porcentaje de desperdicio y aumentar la satisfacción del cliente ofreciendo un producto de alta calidad que nos permitan bajar costos de producción, y se procede a la aprobación de una implementación de Sistema de Gestión de Calidad.

Por ende, es primordial en capacitar constantemente a la mano de obra calificada, en el desarrollo económico de innovadoras maquinas industriales en el proceso de producción; beneficiando la productividad y rentabilidad de nuestros clientes y empresa.

Es importante convertir a Keibun S.A., en una empresa innovadora en productos que mejoren la productividad de las empresas industriales en procesos de producción, otorgando maquinarias de última tecnología con mano de obra nacional.

1.2. Información Básica

Keibun S.A. ofrece el servicio de construcción y mantenimiento de maquinaria industrial.

Desarrollar maquinaria nueva como adaptaciones de la maquinaria existente en fábrica, Keibun S.A. ofrece soluciones que realmente funcionan y solucionan las necesidades, siempre buscando un compromiso con la calidad y un costo ajustado.

Los proyectos de ingeniería más comunes que ofrece la empresa así como soluciones a medida son:

- Diseño de maquinaria con integración de actuadores hidráulicos y neumáticos para sistemas de logística y manutención de diversos sectores.
- Automatización de maquinaria existente y mejora.
- Diseño de nuevos componentes de maquinaria: ejes, coronas, cigüeñales, poleas, cremalleras, sistemas de engrase, etc.

Keibun S.A. cuenta con la capacidad para el diseño y la fabricación de maquinaria, contando además con los conocimientos teóricos y la

experiencia práctica de haber desarrollado, fabricado y realizado el mantenimiento de maquinaria industrial durante muchos años.

El equipo humano está compuesto por profesionales técnicos de taller con una larga experiencia y con una gran preparación tanto técnicos de fabricación, como ingenieros y personal de gestión.

En la actualidad el mantenimiento ha ido adquiriendo una importancia creciente; los adelantos tecnológicos han impuesto un mayor grado de mecanización y automatización de la producción, lo que exige un incremento constante de la calidad, por otro lado, la fuerte competencia comercial obliga a alcanzar un alto nivel de confiabilidad del sistema de producción o servicio, a fin de que este pueda responder adecuadamente a los requerimientos del mercado. El mantenimiento pasa a ser así una especie de sistema de producción o servicio alterno, cuya gestión corre paralela a este; consecuentemente, ambos sistemas deben ser objetos de similar atención, la esencia empírica demuestra, no obstante, que la mayor atención se centra en la actividad productiva o de servicio propiamente dicha.

1.3. Requerimientos financieros

El financiamiento del proyecto se dará a través de recursos propios y de terceros. El 30% financiamiento propio y el 70% por medio de la CFN a una tasa de interés de 11.23% efectivo anual por cuatro años.

Tabla No.1. Financiamiento

Financiamiento

Valores Estimados Anuales (\$)

Inversión

Activos Fijos 312,770.00

TOTAL \$ 312,770.00

Financiamiento propio 218,939.00 70%

Financiamiento crédito 93,831.00 30%

TOTAL \$ 312,770.00

Valor Actual	\$ 93,831.00
Tasa	11.23%
Plazo años	4
Periodo por año	12
	\$ 2,435.61

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

Las cuotas calculadas para poder cubrir el pago correspondiente al préstamo o nivel de apalancamiento para cubrir la inversión inicial del proyecto se reflejarán en montos anuales y consistentes.

2. Definición del negocio.

2.1 Misión

Misión

Crear una empresa de fabricación de maquinaria industrial que ofrezca un servicio de calidad, con atención, rápida, eficiente y cordial; encaminando nuestras actividades de organización, planeación y diseño a la obtención de la total satisfacción de nuestros clientes.

2.2 Objetivos del negocio

Diseñar un plan de negocios para la empresa Keibun S.A., que permita optimizar la rentabilidad, mediante la construcción de maquinarias, mejorando los procesos productivos de los clientes, otorgando un producto nacional con calidad e innovación.

2.3. Metas

Con la implementación de un plan de negocios la empresa Keibun S.A. se podrá satisfacer la demanda de los clientes que actualmente no se logra atender por falta de estrategias, tomas de decisiones y servicio.

Una de las causas que inciden en aplicar un plan de negocio es el creciente mercado de productos de maquinarias industriales debido a que con el pasar del tiempo cada vez se da más importancia a la innovación de la maquinaria industrial.

Los clientes encuentran en Keibun S.A. además de un proveedor de artículos/servicios una empresa comprometida que le ofrece capacitación para el correcto uso de las maquinarias.

El nivel de satisfacción de los clientes al adquirir productos industriales no es alto cuando la venta de éstos no está acompañada de una buena capacitación a los empleados para que aprendan la importancia de usarlos correctamente.

3. Viabilidad legal, social y ambiental

3.1. Viabilidad legal

3.1.1. Constitución de la empresa.

Según el Art. 143, de la Ley de Compañías “La Compañía anónima es la que se está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones. Las sociedades o compañías

civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.”¹.

Teniendo en cuenta este concepto una de las decisiones más importantes para la creación de una empresa está la determinación de una compañía que está registrada. KEIBUN S.A. será constituida como una empresa de sociedad anónima.

3.2. Marco Societario

3.2.1. Número de Socios.

“La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil. El mínimo de socios es tres y el máximo quince”⁵, basándonos en este concepto concluimos que para iniciar las actividades de la empresa KEIBUN S.A. se recurrirá al pedido de aporte de tres socios.

3.2.2. Capital Mínimo.

“El capital suscrito de la compañía no podrá ser menor de ochocientos dólares, y deberá estar pagado al momento de otorgarse la escritura de constitución, por lo menos el cincuenta por ciento y el saldo en el plazo de un año”. Por tal motivo Keibun S.A. tendrá un capital mínimo de ochocientos dólares americanos.

¹ Ley de Compañías, Codificación No 000. RO/312 de 5 de Noviembre 2009

3.2.3. Nombre de la empresa.

El nombre de nuestra empresa será **Keibun S.A.** y esta se regirá por los principios de propiedad y de inconfundibilidad o peculiaridad, según lo dicta el Art. 16 de la Ley de Compañías.

3.2.4. Razón social.

La razón social de nuestra empresa es brindar el servicio de Construcción de Maquinarias, Asesorías; acogiéndose a lo expedido en el Art. 94 de la Ley de Compañías que nos dice que toda empresa de sociedad anónima podrá tener como finalidad las realizaciones de toda clase de actos civiles o de comercio

3.3. Incentivos Tributarios

La matriz productiva promueve nuevas actividades productivas, con mayor valor agregado, que potencie servicios, que se base en el conocimiento y la innovación. Ya que a partir de la vigencia del Código de la Producción, las nuevas inversiones no requieren autorización de ninguna naturaleza, salvo aquellas que expresamente lo señale la ley.

El Código de la Producción es un conjunto de decisiones legales que nos ayuda a realizar actividades productivas de una mejor manera. El resultado de este cambio provocara beneficios en el mediano y largo plazo a la mayoría de empresas ecuatoriana. El Código de la Producción, establece de manera concreta incentivos para el incremento de las inversiones en el país.

Entre los incentivos tributarios se detallan a continuación:

Inversiones nuevas y productivas: Las sociedades que constituyan a partir de la vigencia del Código de la Producción, así como también las sociedades nuevas que se constituyeren por sociedades existentes, con el objetivo de realizar inversiones nuevas y productivas, gozaran de un exoneración del pago del impuesto a la renta durante 5 años, contados desde el primer año en el que se generen ingresos atribuibles directa y únicamente a la nueva inversión.²

Para el cálculo del impuesto a la renta, durante el plazo de 5 años, las medianas empresas, tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos incurridos en los siguientes rubros:

Capacitación técnica dirigida a investigación, desarrollo e innovación tecnológica, que mejore la productividad.

Gastos de mejora de la productividad a través de las siguientes actividades: asistencia técnica en el desarrollo de productos mediante estudios y análisis de mercado y competitividad.

Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para el acceso a mercados internacionales.³

² Ley Reglamento Tributario Interno, Artículo 9.

³ Ley Reglamento Tributario Interno, Artículo 10, numeral 17.

3.4. Normas sanitarias y ambientales

3.4.1. R.U.C.

El Representante Legal entregará al Servicio de Rentas Internas (SRI), las correspondientes solicitudes para que nuestra empresa obtenga el Registro Único del Contribuyente (RUC), para así poder emitir facturas del servicio prestado a nuestros clientes; que en este caso, son empresas privadas o públicas de Guayaquil.

3.4.2. Permisos.

Después de haber llevado a cabo la Constitución de la empresa **Keibun S.A.** en la Superintendencia de Compañías y haber obtenido el Registro Único del Contribuyente (RUC) en el Servicios de Rentas Internas; se pagará anualmente al Municipio de Guayaquil, las correspondientes tasas; que se nombrarán a continuación:

- Tasa de Habilitación y Control de Establecimiento.
- Patente Municipal.
- Tasa de Servicio contra incendio.

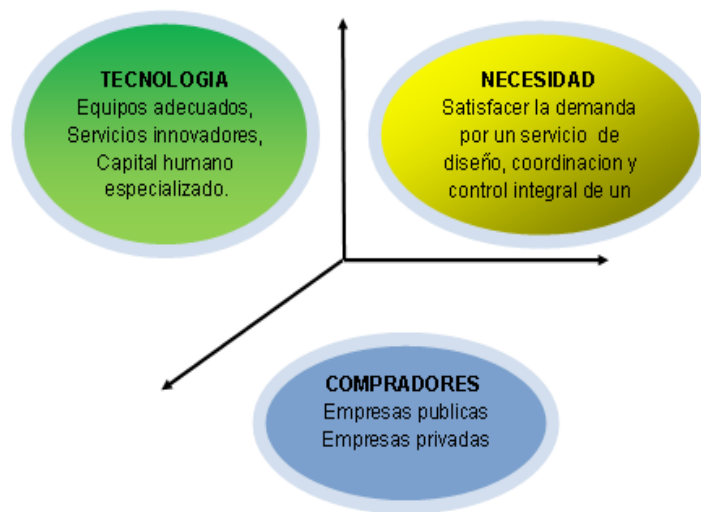
4. Estudio de Mercado

4.1. Mercado Objetivo

4.1.1. Macro-segmentación

A continuación analizaremos un mercado referencial desde el punto de vista del consumidor, considerando tres dimensiones: Funciones o necesidades, tecnología y los grupos de compradores.

Gráfico No.1. Macro - segmentación de Keibun S.A.



Fuente: Investigación directa. GRAGAM, Friend; "Como diseñar un plan de negocio"

Elaborado por: El autor.

4.1.2. Necesidades: ¿Qué necesidades satisfacer?

- Orientación hacia los beneficios del cliente
- Rentabilidad para el cliente
- Alto nivel de compromiso y contacto con el cliente
- Política integradora del cliente en la empresa consiguiendo fortalecer los vínculos y aportando beneficios.
- Comunicación continua con el cliente ofreciendo un servicio personalizado
- Seguimiento del servicio para conocer si cumplió expectativas.

4.1.3. Tecnología: ¿Cómo satisfacer la necesidad existente?

Contando con proveedores con la mejor infraestructura, materiales, servicios y equipos adecuados

4.1.4. Grupos/compradores: ¿A quién satisfacer?

El servicio será ofrecido a empresas públicas y privadas de la ciudad de Guayaquil que estén insatisfechos con el servicio proporcionado por la competencia.

4.1.5. Micro-segmentación

La micro-segmentación nos ayudará a determinar los grupos de clientes mediante una clasificación basada en:

- **Localización:** En la ciudad de Guayaquil y sus alrededores.

- **Tamaño:** Empresas medianas y grandes.
- **Tipo capital:** Públicas y privadas

4.2. Análisis político, económico, social y tecnológico

Una economía globalizada, los mercados más competitivos y un entorno industrial cada vez más cambiante, a ritmo vertiginoso, han ocasionado que muchas empresas sobrepasen su capacidad de respuesta, razón por la cual es momento de considerar el uso de herramientas de gestión innovadoras que las ayuden a mejorar su rentabilidad y a aumentar su participación en el mercado, frente a sus competidores⁴.

Teniendo en cuenta el punto anterior, para determinar la capacidad innovadora y los estilos de construcción de maquinarias entre los agentes de un sistema productivo es posible generar un conjunto de indicadores cualitativos y cuantitativos que reflejen:

La capacidad de innovación potencial de sus recursos humanos para efectuar desarrollos de nuevos productos, procesos y formas de organización, así como el grado de formalidad de dichas actividades, la importancia y el alcance de las mismas desde la perspectiva de los resultados obtenidos, el grado de difusión de las tecnologías de información y comunicación y el grado de desarrollo de la gestión ambiental.

⁴ GUADALUPE VICTOR (2012), El Mantenimiento Productivo Total. Revista Industrias volumen No. 5.

El esfuerzo de la empresa para “asegurar” la calidad del producto. Se intenta evaluar aquí fundamentalmente la importancia de la supervisión que se ejerce a lo largo del proceso productivo. A su vez, la mirada externa sobre la calidad del producto y el proceso se evalúa mediante el relevamiento de la existencia de certificación de normas (ISO y otras).

4.3. Evaluación mercados potenciales

Los clientes potenciales de este servicio son las empresas de la ciudad de Guayaquil. Según las categorías definida por el Instituto Nacional de Estadísticas y censos INEC, existen en la ciudad 9350 empresas industriales Manufactureras.

Para determinar las características del mercado se realizó una investigación de mercado que cubrió 78 empresas, con el propósito de tener un nivel de confiabilidad del 90% y un error de muestreo del 5%. Los principales resultados de esta investigación fueron:

- La mayoría de los encuestados muestra gran interés por el mantenimiento, diseño y control de maquinaria industriales.
- El 80% de los encuestados realiza el mantenimiento de maquinaria industrial con personal externo.
- Los servicios que solicitan las empresas industriales manufactureras son:
 - Correctivos 30%
 - Preventivo 22%
 - Análisis Técnico 19%
 - Capacitación 29%

- Los factores más importantes en el momento de decidir en la contratación son:
 - Creatividad 21%
 - Precio 20%
 - Calidad 21%
 - Variedad 14%
 - Tiempo 19%
 - Otros 5%

Con estos resultados de la encuesta, se definió que 7480 empresas constituyen el mercado objeto. No se ha previsto, para las proyecciones, un crecimiento del número total de empresas, por las condiciones generales de la economía.

4.4. Análisis de la oferta y análisis de la demanda

La segmentación del mercado está basada en criterios enfocados hacia empresas como clientes principales y no hacia consumidores finales. Estos criterios están dados en factores que giran en torno a la empresa, de esta manera Keibun S.A. Se enfoca en los siguientes:

Geográficamente: Empresas que realicen sus actividades en la ciudad de Guayaquil.

Demanda Insatisfecha: Empresas que requieren contratar a proveedores que cumplan con todas sus expectativas.

Demanda no cubierta: Empresas que no han contratado el servicio de Construcción de maquinarias industriales pero que si se encuentran muy interesados en hacerlo.

4.5. Análisis de las 4P's

4.5.1. Producto

El proyecto pretende inicialmente desarrollar nueva maquinaria como adaptaciones de la maquinaria existente en la fábrica de los clientes, Keibun S.A. ofrece soluciones que realmente funcionan y enmiendan las necesidades, siempre buscando un compromiso con la calidad y un costo ajustado.

Los proyectos de ingeniería más comunes que ofrece la empresa así como soluciones a medida son:

- Diseño de maquinaria con integración de actuadores hidráulicos y neumáticos para sistemas de logística y manutención de diversos sectores.
- Automatización de maquinaria existente y mejora.
- Diseño de nuevos componentes de maquinaria: ejes, coronas, cigüeñales, poleas, cremalleras, sistemas de engrase, etc.

4.5.2. Precio

Por tratarse de un servicio complejo, la empresa establece su precio de la siguiente manera: presupuesta los distintos costos involucrados en la realización del proyecto, y a la sumatoria de estos le incrementa entre un 25% hasta 30% para la ganancia de la empresa.

4.5.3. Plaza

Los aspectos que se analizara en este apartado es la determinación de canales más apropiada, la oficina de atención a clientes potenciales de Keibun S.A. se encuentra ubicada en el Km 25 Vía a Daule.

Se requiere que las oficinas se encuentren en un sitio cercano al segmento objetivo y que tenga un área mínima de ciento cincuenta metros cuadrados para que el personal pueda realizar sus funciones diarias y cuente con sus respectivos departamentos.

4.5.4. Promoción

La promoción se realizara por medios publicitarios como: Revistas, periódicos, radio, volantes, pagina web; complementando con las redes sociales.

4.6. Análisis FODA: Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas

4.6.1. Fortalezas:

- Servicio de buena calidad.
- Capacidad de servicio al cliente las 24 horas al día.
- Personal Técnico Calificado.
- Amplia experiencia del equipo.
- Capacitación constante a los trabajadores.

4.6.2. Oportunidad:

- Mercado en constante crecimiento, debido al fomento de desarrollo de industrias por parte del Gobierno Nacional.
- Cercanía de nuestro mercado objetivo (Zona industrial de Guayaquil)
- La aplicación de nuevas tendencias de fabricación con tecnología actualizada.
- Participación en proyectos de organismo estatales.

4.6.3. Debilidades:

- Alta dependencia de los proveedores.
- El proceso requiere de una gran cantidad de insumos, lo que lo hace muy sensible a un incremento en el costo del servicio o de la mano de obra.

4.6.4. Amenazas:

- Cambios repentinos en la formulación de nuevos impuestos al sector productivo.
- Introducción de nuevos competidores.
- Desaliento a las inversiones, escapando ese capital a otros países que otorgan mayor seguridad en el ambiente legal y político.
- Elevación abrupta de los precios de los insumos.
- Alto requerimiento de flujo de efectivo para inversiones en adecuaciones.

5. Análisis operativo

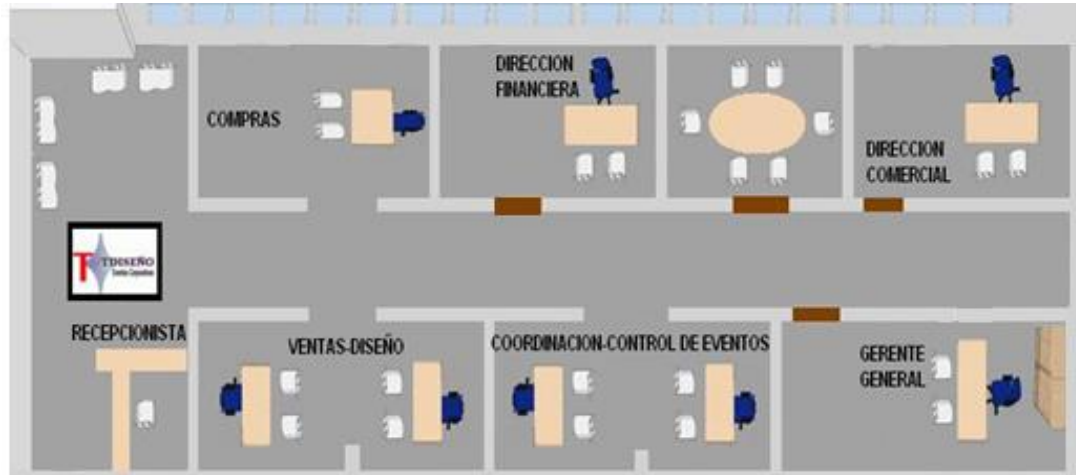
5.1. Localización (Ubicación del negocio)

La oficina de atención a clientes potenciales de KEIBUN S.A. se encuentra ubicada en el Km 25 Vía a Daule.

Se requiere que las oficinas se encuentren en un sitio cercano al segmento objetivo y que tenga un área mínima de ciento cincuenta metros cuadrados para que el personal pueda realizar sus funciones diarias y cuente con sus respectivos departamentos.

Diseño de oficina

Gráfico No.2. Diseño de oficina de Keibun S.A.



Fuente y elaboración: El autor.

5.2. Tamaño del Negocio

Equipos de computación y comunicación

Se les proveerá de un computador portátil e impresora al Gerente General, a los Directores, y a los asesores de Ventas-Diseño. El resto del personal contará con un computador de escritorio en su área de trabajo y estarán conectados en red a la copiadora fax para poder imprimir, copiar o escanear sus documentos.

Se adquirirá también un proyector de alta calidad para las reuniones de la empresa y para hacer presentaciones de los servicios a los clientes.

Todo el personal de Keibun S.A. Tendrá un teléfono convencional con su respectiva extensión, la recepcionista tendrá un teléfono central para transferir las llamadas a su respectivo destinatario.

Tabla No.2. Equipos de computación y comunicación que se requieren para la formación de la compañía.

EQUIPOS DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	
DESCRIPCION	CANTIDAD
Portátiles	3
Impresoras	2
Tableta	1

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor

Muebles de oficina

Se adecuará la oficina de cada empleado de la compañía dependiendo de su función, a continuación detallamos:

- La oficina del Gerente General deberá tener un sillón ejecutivo con su respectivo escritorio, un basurero metálico, una papelería metálica, una biblioteca, un archivador vertical y unas sillas para visitantes.
- Las oficinas de los dos directores deberá tener un sillón ejecutivo, un escritorio en L, un basurero metálico, una papelería metálica, un archivador aéreo, dos sillas para visitantes.
- Las oficinas del asistente de compras y los dos asesores de ventas-diseño deberán tener una silla de trabajo, un escritorio en L, un basurero metálico, una papelería metálica, un archivador aéreo, dos sillas para visitantes y un archivador vertical.

Figura No.1. Diseño de Estación de trabajo.



Fuente: Grupo Demo. Página oficial

Elaborado por: El autor

- Las oficinas deberán tener una silla de trabajo, uno escritorio en L, uno basurero metálico, una papeleras metálica, uno archivador aéreo y dos sillas para visitantes.
- En la sala de reuniones se requerirá de una mesa de dos metros por 0.95 metros y seis sillas.
- La recepcionista tendrá a su disposición una silla de trabajo, uno escritorio en L, dos basureros metálicos, dos papeleras metálica y una silla para visitantes.
- Además en la recepción se necesitaran dos muebles en caso de que los clientes tengan que esperar.

Tabla No.3. Muebles de oficina que se requieren para la formación de la compañía

LISTADO - MUEBLES DE OFICINA	
DESCRIPCION	CANTIDAD
Escritorios	5
Archivadores	5
Modulares	4
Sala de sesión	1

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor

Útiles de oficina

Para el buen desempeño de cada uno de los miembros de KEIBUN S.A. se requiere de todos los suministros necesarios como se mencionan a continuación.

Tabla No.4. Útiles de oficina que se requieren para la formación de la compañía.

UTILES DE OFICINA	
DESCRIPCION	CANTIDAD
Hojas a4 500	11
Carpetas	220
Clips*	200
Grapadoras	11
Perforadoras	11
Pestañas**	200
Adhesivos**	200

Marcadores*	50
Lápices*	50
Plumas*	50
Estilógrafos	1
Post-it**	50
Bandejas organizadoras	9
Sellos	40
Organizador de sellos	9
Almohadillas	9
Agendas	10
Bitácoras	1

* Cantidad especificadas en cajas

**cantidad especificadas en fundas

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

Mobilización

Otro aspecto muy importante es la movilización de los asesores de venta y diseño en las visitas a clientes, también el abastecimiento de suministros de oficinas, y las primeras cotizaciones con los proveedores. Es por eso que se ha decidido realizar la adquisición de un vehículo que se encargue de transportar los suministros de tal manera que nos permita optimizar el tiempo y recursos. Por estos motivos se ha considerado conveniente adquirir una camioneta modelo Hilux doble cabina 4x4 marca Toyota.

5.3. Descripción del producto

Keibun S.A. ofrece el servicio de construcción y mantenimiento de maquinaria industrial.

Tanto si se trata de desarrollar maquinaria nueva como adaptaciones de la maquinaria existente en fábrica, Keibun S.A. ofrece soluciones que realmente funcionan y solucionan las necesidades, siempre buscando un compromiso con la calidad y un costo ajustado.

Los proyectos de ingeniería más comunes que ofrece la empresa así como soluciones a medida son:

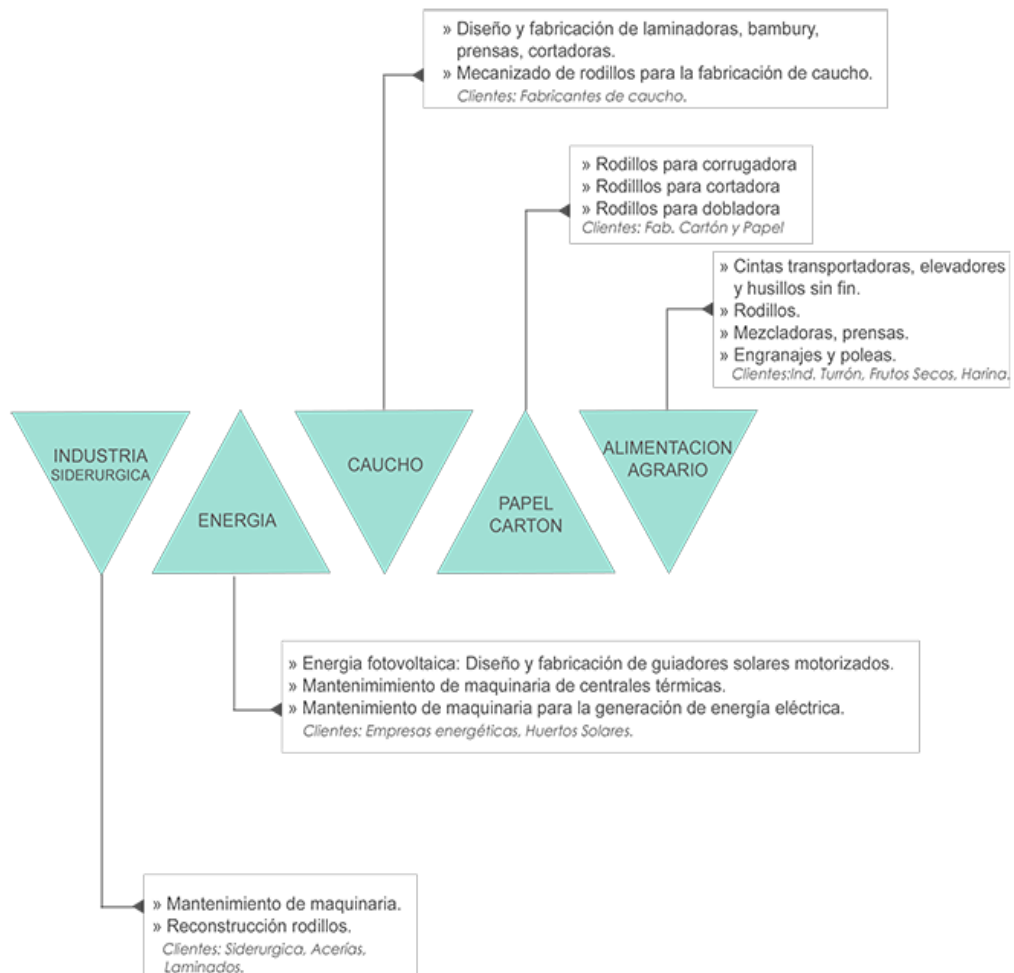
- Diseño de maquinaria con integración de actuadores hidráulicos y neumáticos para sistemas de logística y manutención de diversos sectores.
- Automatización de maquinaria existente y mejora.
- Diseño de nuevos componentes de maquinaria: ejes, coronas, cigüeñales, poleas, cremalleras, sistemas de engrase, etc.

Keibun S.A. cuenta con la capacidad para el diseño y la fabricación de maquinaria, contando además con los conocimientos teóricos y la

experiencia práctica de haber desarrollado, fabricado y realizado el mantenimiento de maquinaria industrial durante muchos años.

El equipo humano está compuesto por profesionales técnicos de taller con una larga experiencia y con una gran preparación tanto técnicos de fabricación, como ingenieros y personal de gestión.

Gráfico No.3. Detalle de construcción de productos.



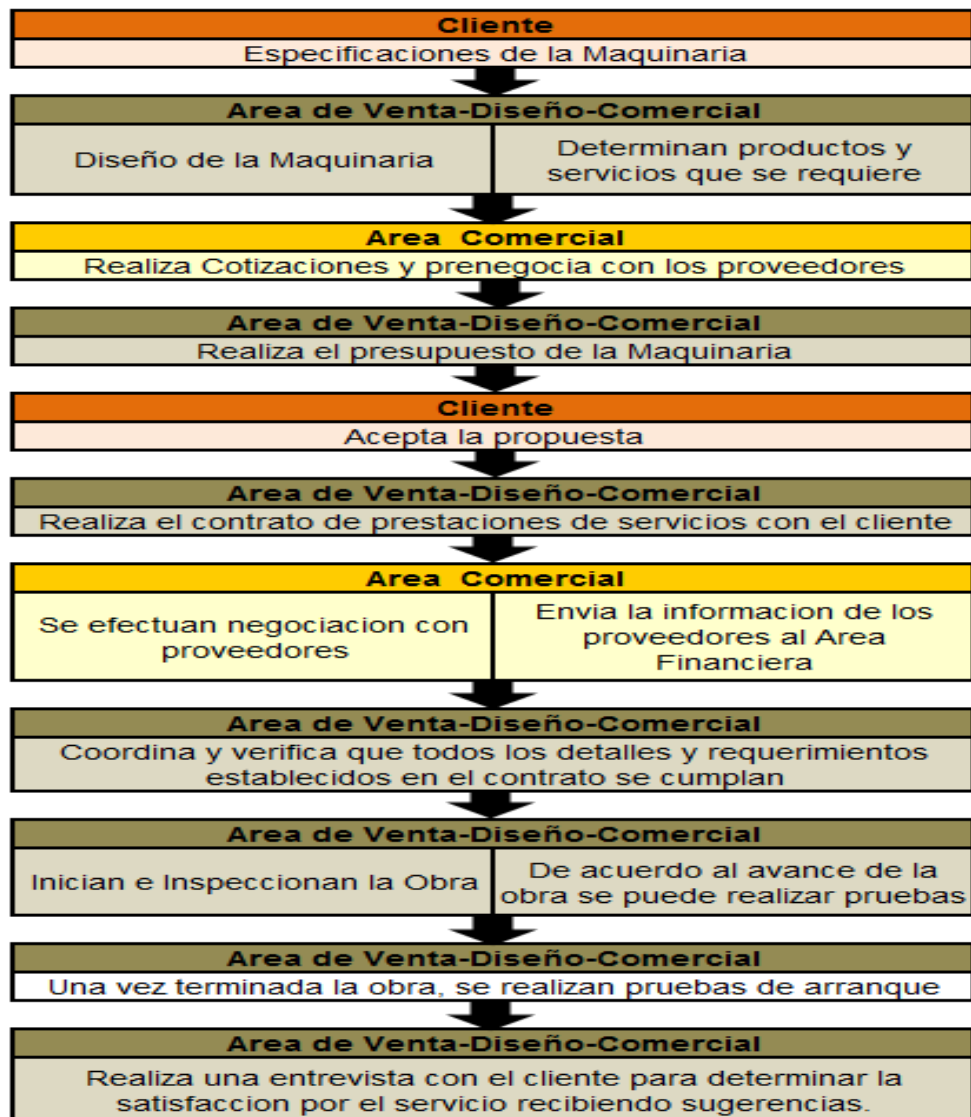
Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

5.4. Diagrama de procesos

En el siguiente gráfico se describe brevemente el proceso de prestación de servicio según las peticiones específicas y precisas de nuestros futuros clientes:

Gráfico No.4. Diagrama de Procesos.



Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

Como se puede apreciar en el diagrama, el asesor de ventas es el contacto que tiene el cliente, es a quien le comunicará acerca de la maquinaria que desea y sus especificaciones.

Una vez diseñado realizado esto, se pasará al área de compras para realizar las cotizaciones y realizar un pre - negociación con los proveedores.

El presupuesto será enviado al asesor de Ventas para entregárselo al cliente, para su aprobación o rechazo.

Si existe la aprobación por parte del cliente, se firmará el contrato, el encargado de la firma del contrato es el asesor de ventas, una vez firmado, necesitará la firma del Director Comercial de Keibun S.A., este contrato será diseñado en conjunto entre el asesor de ventas y un abogado para que cumplan con todos los requerimientos legales, y no perjudique a ninguna de las dos partes.

Al estar firmado el contrato de servicios con el cliente, el asesor de ventas comunicará al área de asistente comercial para que se proceda a firmarse los contratos con los proveedores, el encargado de las firmas de los contratos será el asistente comercial, este contrato será diseñado en conjunto entre el asistente comercial y un abogado para que cumplan con todos los requerimientos legales, y no perjudique a ninguna de las partes, para luego no ser objeto de demandas.

Al estar firmados los contratos con los proveedores el área de compras informará al área de coordinación y control, donde es enviada la información

de la maquinaria contratada con su respectivo proveedor para que supervise el proceso de entrega.

En caso de que los proveedores no cumplan con los contratos, se resolverá legalmente.

El coordinador llevará a cabo de inmediato, una serie de trabajos que permitirán dar por terminado definitivamente el negocio. Entre los cuales tenemos:

- Controlar el estado de la maquinaria antes de su entrega a los clientes.
- Editar informe final.

Dos días después de la venta, el asesor de ventas será el encargado de medir el grado de satisfacción del cliente mediante una entrevista personal.

5.5. Ciclo del negocio

La etapa de inicio es una etapa caracterizada por tener una estructura simple e informal, los sistemas de dirección que predominan son la centralización y la supervisión directa. Las estrategias más frecuentes son la estrategia de segmentación o enfoque; los puntos clave para trabajar son: los de innovación y finanzas para la obtención de recursos y su tasa de crecimiento es positiva pero pequeña.

En la etapa de crecimiento, la estructura que predomina es de tipo simple pero ya es más formal que en la etapa anterior teniendo algunas empresas una estructura funcional. Los sistemas de dirección son menos centralizados,

aparece la especialización y la planificación. La estrategia predominante es la de crecimiento mediante la ampliación de mercados. Los puntos clave son: la producción y el establecimiento de reglas para su desarrollo.

En la etapa de madurez, el tipo de estructura que predomina es formal y burocrática los sistemas de dirección son descentralizados formales y rígidos. La estrategia más común es la diversificación y consolidación. Los problemas clave son: la racionalización de costes, marketing y las ineficiencias de tamaño. La Tasa de crecimiento se ralentiza y crece por debajo del 15%.

En la etapa de reestructuración, El tipo de estructura predominante es funcional o divisional. Su sistema de dirección predomina el control. La estrategia más común es la estrategia de crecimiento o diversificación y su tasa de crecimiento vuelve a crecer.

En la etapa de declive, El tipo de estructura es formal y burocrática. Su sistema de dirección es moderadamente centralizado, donde predominan los conflictos. La estrategia seguida es una estrategia de liquidación o venta. Los problemas clave es la falta de innovación, la obtención de recursos y la reducción de gastos generales. El crecimiento en ventas es nulo.

5.6. Inversión en Insumos y tecnologías

Keibun S.A. Tendrá una inversión de activos y tecnología de **\$ 312 770**, la cual cubre con todos los requerimientos necesarios para empezar el proyecto, incluso esta cifra respalda hechos o problemas imprevistos, que puedan suscitarse en el transcurso del negocio.

Tabla No.5. Inversión en insumos y tecnologías.

Inversión	Detalle	Cantidad	Costo Unitario	Costo Total	Vida Útil	Valor Anual Depreciación
Equipos y maquinas	Máquinas y herramientas en general*			\$ 50.000,00	5	\$ 10.000,00
	Equipos Industriales**			\$ 200.000,00	5	\$ 40.000,00
Capital de trabajo				\$ 50.000,00		
	Suman:			\$ 300.000,00		\$ 50.000,00
Muebles	Escritorios	5	\$ 600,00	\$ 3.000,00	5	\$ 600,00
	Archivadores	5	\$ 450,00	\$ 2.250,00	5	\$ 450,00
	Modulares	4	\$ 500,00	\$ 2.000,00	5	\$ 400,00
	Salas sesiones	1	\$ 4.000,00	\$ 4.000,00	5	\$ 800,00
Equipos de oficina	Laptops	3	\$ 250,00	\$ 750,00	3	\$ 250,00
	Impresora	2	\$ 200,00	\$ 400,00	3	\$ 133,33
	Tablet	1	\$ 370,00	\$ 370,00	3	\$ 123,33
Vehículo	Camioneta	1	\$ 23.990,00	\$ 23.990,00	10	\$ 2.399,00
	Suman:			\$ 12.770,00		\$ 2.250,00
TOTAL GENERAL				\$ 312.770,00		\$ 52.250,00

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

5.7. Abastecimiento de materias primas

De forma general se ha revisado el proceso de adquisición de materias primas de Keibun S.A., esto se hizo mediante el análisis de datos del comportamiento de las compras históricas a lo largo de experiencia; con el cual se observan las siguientes características en la cadena de abastecimiento aplicables a la generalidad de las órdenes de pedido:

Proceso de Abastecimiento de Materia Prima

Quien pide?

Las órdenes de pedido son generadas por el área de compras, quienes reportan las cantidades solicitadas al proveedor a partir del input recibido del área de Producción. Este proceso está bajo responsabilidad del Jefe de Compras.

Se presentan excepciones muy puntuales, a causa de situaciones particulares como agotadas esporádicas fuera de lo común, en las cuales la Jefatura de Producción genera la solicitud directamente al proveedor. Estas excepciones son monitoreadas constantemente, evitando su ocurrencia y controladas por rangos de aprobación financiera de los montos autorizadas a comprar.

Que se pide?

Se solicitan los pedidos cargados por el área de producción en un área compartida que se ha establecido para tal fin.

Como se pide?

Compras consulta diariamente los pedidos cargados y genera la respectiva requisición al proveedor en las mismas cantidades y condiciones más favorables de entrega. La asignación del proveedor a quién se solicitará depende de si el producto solicitado tiene condiciones especiales que solo pueden ser atendidas por un proveedor en particular.

De otro lado, si es una Materia Prima que se solicita con alta frecuencia, se acostumbra a escoger el mismo proveedor si ha venido cumpliendo un acuerdo de precios y garantizando calidad en la entrega. Sin embargo, para las otras MP, se requiere que el área de compras haga las respectivas cotizaciones e indagaciones en el mercado, con el fin de obtener la mejor negociación posible, en términos de oportunidad y calidad en la entrega. Esto se hace usando la base de datos de proveedores manejada históricamente.

A quien se pide?

Las solicitudes se procesan –según lo mencionado- usando la base de datos de proveedores avalados previamente por la Compañía, los cuales han aprobado un riguroso proceso de Selección que incluye evaluación financiera, de infraestructura de producción, certificaciones de calidad, costos ofrecidos entre otros.

Cuál es la frecuencia?

El proceso de pedidos se lleva a cabo por lo general dos veces por semana; donde el día miércoles, se recopilan las requisiciones de los dos primeros días de la semana y el día viernes de los otros dos días restantes. Los días viernes, producción no genera requisiciones.

Para casos particulares, se pueden hacer órdenes de pedidos a los proveedores, cuando la necesidad lo amerite, así esté fuera de los tiempos y días establecidos; esta decisión es acordada previamente entre las áreas de producción y compras.

Qué condiciones o negociaciones existen?

Para aquellos proveedores que producen bajo Certificaciones Internacionales de Calidad se cuenta con convenios específicos negociados anualmente. Para algunas referencias la Compañía ha decidido tercerizar su producción, por lo tanto se cuenta con contratos de exclusividad y los proveedores que para este caso operan como maquiladores, cuentan con planos de diseño e información técnica respectiva.

Cuándo se reciben los pedidos?

Los tiempos de aprovisionamiento varían de acuerdo a la complejidad de producción y entrega de la materia prima solicitada. Para productos nacionales oscila entre 7 y 10 días.

5.8. Recursos Humanos

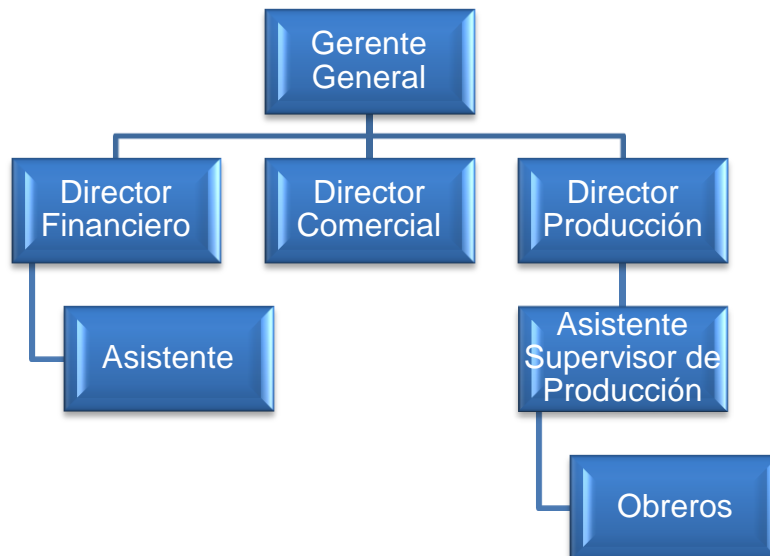
5.8.1. Organigrama

Este proyecto busca crear una empresa y conformarla por un equipo multidisciplinario de profesionales que velarán por el cumplimiento de los compromisos adquiridos tanto internos como externos en una organización funcional.

Al ser una empresa pequeña, debe de ser de responsabilidad limitada, donde se considera que no se requiere de un excesivo personal como se describe en el organigrama divisional que a continuación se mostrará:

5.8.1.1. Estructura Organizacional

Gráfico No.5. Organigrama de la empresa.



Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

5.8.1.2. Funciones del personal

Gerente General.

Es la persona que se encarga de las siguientes actividades:

- Definir la dirección estratégica de la compañía y sus políticas.
- Representante legal de la compañía.
- Controlar el desarrollo de los planes de cada una de los departamentos de la empresa para lograr los objetivos propuestos.
- Mantener informada a la junta directiva del funcionamiento de la empresa.
- Atender los clientes importantes de la compañía.
- Autorizar pagos de personal y proveedores que presenta el Director Financiero.
- Aprobar el presupuesto anual de la compañía.
- Toma de decisiones administrativas, de financiamiento.
- Buscar alianzas estratégicas con proveedores.
- Orientar la elaboración de políticas, objetivos corporativos, manuales de procesos, procedimientos y reglamentos necesarios para la Corporación.
- Realizar actividades de integración y motivación con el equipo de trabajo.
- Seleccionar el talento humano dentro de la empresa.
- Elaborar el sueldo de los empleados.
- Definir y supervisar los procesos de selección de personal

Director Financiero.

Es la persona encargada del área financiera y contable, es decir que se encarga de generar, los presupuestos, balances, manejo de cuentas de la empresa. Además, todos los movimientos financieros, de liquidez o crédito no podrán realizarse sin que el Director Financiero esté enterado. Deberá

encargarse de que los clientes paguen puntualmente y de que toda la facturación esté en orden ya que también se encargará del área contable y de hacer las declaraciones y pagos de impuestos correspondientes.

A continuación se mostrará un detalle de las actividades mencionadas anteriormente:

- Elaborar el presupuesto anual de la compañía.
- Desarrollar y controlar el presupuesto anual de la empresa.
- Analizar el comportamiento de ingresos y gastos.
- Elaborar proyecciones financieras.
- Garantizar la liquidez de la compañía para el desarrollo de sus actividades
- Entregar informes financieros al gerente general y a la junta directiva.
- Verificar el pago de las deudas y obligaciones tributarias de la empresa.
- Realizar auditoría interna, para verificar que los procedimientos y políticas establecidos por la compañía se estén aplicando de manera correcta.
- Evaluar alternativas de inversión para el crecimiento de la Corporación.
- Liquidación de nómina.
- Arqueo diario y recepción del efectivo recibido por parte de los clientes.
- Elaboración de los informes de la recaudación y depósitos semanales.
- Realizar depósitos de los mismos en una institución bancarias.
- Liquidación proveedores.
- Liquidación anticipos.
- Liquidación préstamos.

Asistente

Es la persona encargada de realizar las siguientes actividades correspondientes al área financiera:

- Recopila todas las solicitudes de adquisición de bienes y Servicios para organizar las compras.
- Efectúa las cotizaciones a nivel nacional de los bienes y servicios que requiera la empresa y velar los proveedores cumplan con las especificaciones requeridas.
- Atiende racional y oportunamente las necesidades de materiales, equipos y servicios que solicita el departamento de ventas-diseños.
- Establece el sistema de planificación de las compras.
- Mantiene el control de los archivos de órdenes de compras y toda la documentación relacionada a la adquisición de bienes y servicios.
- Dar seguimiento a las compras recibida y las que estén pendientes.
- Establece procedimiento para la Adquisición de bienes y servicios de la empresa.
- Coordinar la adquisición de suministros necesarios para la compañía.
- Coordinar y mantener una estrecha relación con el área de ventas-diseño para programar adquisiciones.
- Compra de artículos o servicio para satisfacer las necesidades.
- Obtención del material en el tiempo indicado.
- Lograr el mejor precio, con el fin de reducir costos.
- Establecer sistema de cotizaciones.
- Análisis y seguimiento de materiales.
- Preparación y seguimiento de las órdenes de compras.
- Tramitar las facturas correspondientes.
- Chequear y controlar las mercancías recibidas.
- Contactos continuos con diferentes proveedores.
- Aprobación de órdenes de compras.
- Actualización de archivo de proveedores.
- Seguimiento de los reclamos a proveedores por fallas de entregas, bien sea por calidad o cantidad.

- Seguimiento de cancelación de las diversas facturas, por demora del pago.
- Gestión y control de contratos.
- Colaborar con las actividades del Director Financiero.

Director Comercial

Se encarga de todo lo relacionado con la comercialización, imagen y mercadeo de la empresa. Es quien está encargado de la participación de mercado que tenga la compañía. El Director Comercial es responsable por la forma en que los clientes vean a la empresa, se encarga de diseñar, contratar o alquilar bienes y servicios para el mercadeo y publicidad, desde volantes, publicidad en prensa escrita, hasta vallas publicitarias. También de realizar campañas y/o promociones que permitan dar a conocer o aumentar la participación de nuestra empresa y/o servicio.

- Realizar planes de marketing.
- Búsqueda constante de nuevos clientes.
- Evaluar la competitividad de la empresa y analizar la competencia.
- Apoyo al proceso de definición de precios.
- Formular y evaluar indicadores para medir el nivel de satisfacción del cliente a través del servicio post-venta.
- Diseñar e implementar estrategias promocionales y comerciales.
- Encargado de: formular planes estratégicos para satisfacer los gustos del mercado objetivo esto se realiza planeando, organizando y verificando la calidad y puntualidad en la prestación del servicio; aportar ideas nuevas e innovadoras para la promoción y comercialización del servicio; mantener contacto permanente con clientes actuales y potenciales.

Director de Producción

Se encarga de todo lo referente a los procesos productivos, para lograr eficiencia y un producto de calidad.

- Orientar, coordinar, dirigir y controlar las actividades del personal a su cargo conforme con las normas y procedimientos vigentes.
- Planificar y programar las actividades a ser realizadas para el cumplimiento de los objetivos previstos, conforme con las políticas establecidas y los recursos disponibles.
- Supervisar la ejecución de las actividades de su departamento realizados por el equipo de trabajo.
- Participar en las reuniones de trabajo convocadas por el superior inmediato, a fin de tratar temas de trascendencia, aportar o recomendar alternativas de solución y cursos de acción tendiente al cumplimiento de los objetivos área.
- Actualizar a los supervisores y obreros de producción sobre las innovaciones en los procesos.
- Verificar los reportes que le sean entregados y analizarlos.
- Instruir a los supervisores para que realicen bien su labor ante los operarios.
- Capturar ideas o propuestas de cualquier empleado que haya tenido resultados positivos en el proceso de producción.
- Es el responsable del buen desarrollo de la planta y de la eficiencia y la eficacia de los procesos productivos e innovaciones.

Asistente Supervisor de Producción

Se encarga de asistir al Director de Producción en la supervisión y coordinación de las actividades orientadas a mejorar los indicadores de producción, como asegurar la calidad del producto o servicio.

- Administrar, supervisar y capacitar al personal bajo su mando en función al desarrollo óptimo de la producción.
- Proponer mejoras en los diferentes procesos productivos de la empresa.
- Actualizar la documentación asignada bajo su responsabilidad (Planes, instructivos, procedimientos).
- Ejecutar actividades relacionadas a labores de orden y limpieza.
- Proveer, supervisa e inspecciona el uso de implementos de seguridad del personal; así como el cumplimiento de las normativas de seguridad.
- Supervisar las normas de higiene y conducta personal.
- Ejecutar actividades relacionadas con el cierre de productos no conformes y reclamos.
- Coordinar la labor inherente al mantenimiento correctivo, preventivo y predictivo de los equipos.
- Asistir en todas las labores que le delegue el Director de Producción.

6. Análisis Financiero

6.1. Plan de inversiones y fuentes de financiamiento

El Plan de Financiamiento ha sido desarrollado en función de todos y cada uno de los estudios interpretados con anterioridad, las cifras y cantidades son estimaciones y proyecciones analizadas con el objetivo de cubrir con el propósito de viabilidad en el largo plazo. El punto de vista de viabilidad, debe ser tratado con mucho cuidado, para no perder la proporción de la realidad y tender a exagerar con valores inalcanzables y nada factibles en consecución del proyecto.

Por el lado de la Factibilidad hay que tomar en cuenta la importancia de la misma, ya que es considerada la parte medular a la hora de la toma de

decisiones para incrementar la rentabilidad, desde el punto de vista de los accionistas.

Es importante mencionar previo al análisis cuantitativo que existen algunos elementos para establecer el Plan Financiero, mencionando algunos de ellos son:

Inversión requerida
Rentabilidad esperada, y
Proyecciones en años⁵.

Inversión Requerida:

La inversión requerida antes de la puesta en marcha debe tomarse en cuenta valores requeridos para poder invertir, desde el punto de vista de lo tangible o intangible de estos valores. Estas cifras pueden agruparse en la siguiente clasificación: capital de trabajo, activos fijos y costos.

Inversión

Para poder llevar a cabo la ejecución del proyecto, es necesario incurrir en una serie de recursos, cuya determinación se debe de evaluar de forma detallada, ya que, de ello depende que se puedan anticipar sesgos financieros derivados de la evaluación equivocada de los recursos necesarios para la implementación del proyecto como tal.

Los costos de inversión considerados para este proyecto son:

⁵ ROBERT MEIGS, JAN WILLIAMS, "Contabilidad", Mc Graw Hill, undécima edición (2004)

Capital de trabajo: Es el dinero que se necesita para producir, básicamente se trata del monto necesario en caja para solventar los requerimientos de circulante mientras se realizan los cobros de recuperación.⁶

La inversión en capital de trabajo es una inversión en activos corrientes: efectivo inicial, inventario, cuentas por cobrar e inventario, que permita operar durante un ciclo productivo, dicha inversión debe garantizar la disponibilidad de recursos para la compra de materia prima y para cubrir costos de operación durante el tiempo requerido para la recuperación del efectivo.

Otro elemento clave en el análisis de inversión en capital de trabajo, es el monto de materiales, suministros (el objetivo del proyecto es contar con las unidades de negocio, disponer de todos los mecanismos y accesorios adecuados así como también poner a disposición el equipo requerido).

Luego, determinamos la inversión en activos fijos, es decir las compras estipuladas en el plan operativo.

Keibun S.A. Tendrá una inversión inicial de \$ 312 770, la cual cubre con todos los requerimientos necesarios para empezar el proyecto, incluso esta cifra respalda hechos o problemas imprevistos, que puedan suscitarse en el transcurso del negocio. Esta inversión inicial se estima se recuperable en un promedio no mayor a 5 años, ya que se ha estimado un promedio muy interesante de contratos anuales, los que respaldan la factibilidad del Servicio. Siendo además atractiva y rentable para algunos inversionistas que nos ayudarán a solventar el proyecto.

⁶ EMERY DOUGLAS, FINNERTY JHON D. PRENTICE HALL, "Administración Financiera Corporativa". 10 Edición. 2000

6.2. Ingresos proyectados

Previo a la determinación de los ingresos que se percibe por los contratos que se realizaran tanto mensual como anualmente, Se ha realizado un estudio previo al análisis de la demanda, que se obtuvo como resultado de las encuestas ya anteriormente expuestas.

Estos resultados, mostraron un impacto positivo a los servicios que ofrece Keibun S.A., plasmando este resultado en números se encontró un porcentaje de aceptación del 21,47%, es decir que del total de las empresas activas en nuestra ciudad, 100 empresas demandarán nuestro servicio, estos números incentivan a estimar nuestras expectativas, sobre cuántos contratos realizaremos en año.

Por esto consideramos realizar (gracias al análisis de la demanda) 8 contratos anualmente, que tan solo es el 5% del total de la industria insatisfecha, lo cual es una gran oportunidad.

Estos datos nos permiten prever ingresos alrededor de \$ 357,313 al año.

Tabla No.6. Proyección de Ingresos.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso	\$ 357.313,00	\$ 393.044,30	\$ 432.348,73	\$ 475.583,60	\$ 523.141,96
% crecimiento en ventas		10%			

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

6.3. Flujos de Caja Proyectados

Dando un previo preámbulo esta herramienta nos mostrará a la posición de efectivo dentro de la empresa y como esta varía durante el período del Estado de Resultado.

Describiendo nuestro Flujo de Efectivo tenemos una proyección a cinco años, donde mostramos los ingresos que se van a percibir, así como los gastos en los que se va a incurrir, ambos con sus respectivas proyecciones.

Por el lado de los ingresos estos no difieren en relación a los detallados en el Estado de Pérdidas y Ganancias, es decir poseen el mismo valor.

Explicando los gastos, estos se los ha dividido en Administrativos y Financieros, estos al igual que en el caso de los ingresos, tampoco se diferencian de los obtenidos en el Estado de Resultados, de igual manera incluimos tanto la participación, los impuestos y la depreciación obtenidos anteriormente.

La parte diferente empieza en el desglose e inclusión de la Amortización, que constituye la suma de las amortizaciones de los períodos, obtenidos de la diferencia entre los intereses y el pago obteniendo el valor de \$ 19 683 para el primer año, junto con la proyección a cinco años.

Finalmente, obtenemos los flujos Anuales para cada año empezando por el Año cero, el cual resulta de la suma entre el total de inversiones fijas más el capital de trabajo y más los gastos de constitución, detallando tenemos.

Finalmente, obtenemos los flujos Anuales para cada año empezando por el Año cero, el cual resulta de la suma entre el total de inversiones fijas más

el capital de trabajo y más los gastos de constitución, detallando tenemos un total negativo de \$ 125,108.00 debido a que fue una salida de dinero, luego para los posteriores años (es decir a partir del año uno) obtuvimos el valor de \$ 39,571.00 para el primer año lo cual es positivo en nuestras expectativas y aspiraciones.

Tabla No.7. Flujo de caja proyectado.

FLUJO DE CAJA Valores Estimados Anuales (\$)						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
(+) Ingresos por Ventas		357.313	393.044	432.349	475.584	523.142
(-) Egresos por Costos y Gastos		265.435	287.428	314.641	344.512	377.304
(=) Margen		91.878	105.616	117.708	131.071	145.838
(-) Gastos Financieros		9.545	7.217	4.614	1.703	-
(-) Depreciaciones		19.163	19.163	19.163	19.163	19.163
Utilidad antes de Impuestos		63.171	79.237	93.931	110.206	126.675
(-) Participacion de Trabajadores		9.476	11.886	14.090	16.531	19.001
(-) Impuesto a la Renta		13.424	16.838	19.960	23.419	26.918
(=) Utilidad despues de Impuestos		40.272	50.513	59.881	70.256	80.755
(+) Depreciaciones		19.163	19.163	19.163	19.163	19.163
(-) Inversion	(218.939)					
(=) Flujo de Caja	(218.939)	59.434	69.676	79.044	89.419	99.918
(+) Financiamiento	93.831					
(-) Amortizaciones		(19.683)	(22.010)	(24.613)	(27.524)	-
Flujo de Caja	(125.108)	39.751	47.665	54.430	61.894	99.918
Flujo Acumulado		(85.357)	(37.691)	16.739	78.634	178.551
Flujo Descontado		36.332,97	43.566,44	49.749,49	56.571,80	91.325,43

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

6.4. Proyecciones de estados de resultados

Nuestro Estado de Resultados está determinado por el desglose de los ingreso y gastos que obtendremos anualmente por la puesta en marcha del proyecto, explicando cada uno de los valores tenemos:

Tabla No.8. Estado de Resultado proyectado.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas:	357.313	393.044	432.349	475.584	523.142
Costos de Ventas:					
Gastos de Proyecto Directos	30.040	30.792	32.662	34.658	36.790
Gastos de Proyecto Indirectos	960	1.008	1.058	1.111	1.167
Depreciaciones	19.163	19.163	19.163	19.163	19.163
Total Costos de Ventas	50.163	50.963	52.883	54.932	57.119
Gastos:					
Gastos de Personal	229.935	252.928	278.221	306.043	336.648
Marketing y Publicidad	4.500	2.700	2.700	2.700	2.700
Total Gastos	234.435	255.628	280.921	308.743	339.348
Gastos Financieros	9.545	7.217	4.614	1.703	-
(-) Total Costos y Gastos	294.142	313.808	338.417	365.378	396.467
(=) Utilidad del Ejercicio antes de PT e Impuestos	63.171	79.237	93.931	110.206	126.675
(-) Participacion de Trabajadores	9.476	11.886	14.090	16.531	19.001
(-) Impuesto a la Renta	13.424	16.838	19.960	23.419	26.918
(=) Utilidad despues de Impuestos	40.272	50.513	59.881	70.256	80.755

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

6.5. Punto de equilibrio

Con el presente análisis buscamos presentar hasta cuanto aumentar o disminuir ciertos factores de análisis que se encuentran implícitos en el proyecto, es decir tatar de cuantificar o medir no obtiene ganancias o pérdidas, de acuerdo con los niveles de producción implantados por la empresa.⁷

Buscamos visualizar los ingresos que se percibirá en el año, para que este proyecto sea viable. Para obtener el punto de equilibrio dividimos los costos fijos que obtuvimos anteriormente y los dividimos para el porcentaje de Contribución marginal. Desglosando las cantidades mencionada anteriormente tenemos:

Por costos Fijos: \$ 29,667.00 y por costos variables es \$ 264,475.00, por lo tanto el punto de equilibrio obtenido es de \$ 114,182.00 en el primer año.

Tabla No.9. Punto de equilibrio.

PUNTO DE EQUILIBRIO
Valores Estimados Anuales (\$)

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	357.313	393.044	432.349	475.584	523.142
Costos Variables	264.475	286.420	313.583	343.401	376.137
Costo Fijo	29.667	27.387	24.835	21.977	20.329
Calculo del Punto de Equilibrio					
Punto de Equilibrio en dólares	\$ 114.182	\$ 100.957	\$ 90.407	\$ 79.071	\$ 72.346

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

⁷ O. Bowlin, J. Martin, D. Scott Jr., Análisis Financiero, (México 1982. McGraw Hill)

6.6. Índices Financieros (VAN, TIR, IR)

Conceptualizando brevemente el VAN o Valor actual Neto es el valor de los Flujos de Efectivo esperados menos la inversión Inicial del Proyecto⁸.

Por lo que en el caso particular de Keibun S.A., fue calculado con la suma de los Flujos Anuales y el valor de la TMAR, esta es del 9,41% obteniendo así un valor de \$ 90,978.22 por concepto del VAN.

Este valor nos indica que ya para el tercer año aproximadamente, se recuperará el total de la inversión inicial, lo cual es altamente positivo, ya que los accionistas podrán recuperar su inversión en un corto plazo y también obtendrán una buena utilidad.

TIR

Esta tasa consiste en evaluar el proyecto en función de una única tasa de rendimiento o la tasa de interés más alta que un inversionista pagaría sin perder su inversión. En resumidas cuentas esta tasa de descuento hace que el valor presente neto de un flujo de caja sea igual a cero.

⁸ O. Bowlin, J. Martin, D. Scott Jr., Análisis Financiero, (México 1982. McGraw Hill)

La TIR obtenida en el flujo de caja para la realización del Proyecto es de 32.50%.

Nuestro objetivo es concluir si el proyecto es viable, con el estudio de la tasa interna de retorno, por esta razón la vamos a comparar con la tasa TMAR y poder llegar a una conclusión general acerca de la rentabilidad del proyecto.

Tasa de descuento TMAR.

Debido a que el sector en el cual vamos a invertir no cuenta con información histórica en el Ecuador ya que es nuevo, para estimar la tasa mínima atractiva de retorno esperada por el inversionista, utilizaremos como base la tasa de interés que nos cobra por el préstamo la CFN que es del 11,23%, más una prima de riesgo por invertir en Ecuador del 10,25%.

Con lo cual se obtiene una TMAR del 9,41%.

La prima por riesgo es la diferencia entre la rentabilidad del mercado accionario ecuatoriano representado por el Ecuaindex que es del 13,25 y la tasa de invertir en el activo más seguro del mundo que son los bonos del tesoro americano a un plazo de diez años que a la fecha actual rinde el 3%.

Finalmente podemos concluir que el proyecto es viable.

6.7. Análisis de sensibilidad

Toda evaluación de proyectos merece un estudio previo de impactos eventuales que pueden ocasionarse en el transcurso del tiempo o desarrollo del proyecto. Posibles cambios en variables de interés, tales como precios, unidades de venta, TMAR, comportamientos de riesgos involucrados, cambios considerables que puedan afectar al proyecto. De modo que, para el conocimiento existe la posibilidad de efectuar un análisis de sensibilidad, mediante el cual se puede determinar qué tan sensible es el valor actual neto (VAN) del proyecto ante posibles cambios en dichas variables.

En los proyectos de inversión existe la posibilidad de que existan dos posibles escenarios: Optimista y Pesimista; aunque si bien es cierto, en la práctica pueden existir una gran cantidad de escenarios o situaciones adversas, de riesgo y de éxito por cada uno.

En el caso particular de este proyecto se seleccionaron las variables incrementos de costos, variación en las ventas, porque son las de mayor importancia, y ante una disminución o incremento de las variables mencionadas anteriormente, tendrá un efecto trascendental en los resultados finales de nuestro proyecto.

Tabla No.10.Análisis de sensibilidad

VARIACIÓN EN VENTAS							
	-8%	-6%	-4%	0%	4%	6%	8%
VAN	\$ -40.892	\$ -11.537	\$ 18.932	\$ 90.978	\$ 152.598	\$ 189.126	\$ 226.968
TIR	-10,08%	6,07%	16,78%	32,50%	44,68%	50,02%	55,01%

VARIACIÓN EN COSTOS							
	-8%	-6%	-4%	0%	4%	6%	8%
VAN	\$ 163.288	\$ 144.398	\$ 124.791	\$ 90.978	\$ 38.775	\$ 15.269	\$ -9.082
TIR	46,51%	43,51%	40,22%	32,50%	22,37%	15,71%	7,00%

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

6.8. Tiempo de retorno de la inversión (Payback)

Esta herramienta nos permite obtener en cifras reales el tiempo de recuperación de la inversión, esta información es muy útil para nosotros y para los inversionistas que colaboraron con la financiación de nuestro proyecto⁹.

Los datos los tomamos de los valores obtenidos en la inversión inicial, los flujos anuales para cada año (desde el uno hasta el cinco) y la TMAR.

⁹ O. Bowlin, J. Martin, D. Scott Jr., Análisis Financiero, (México 1982. McGraw Hill)

Tomamos el flujo del año uno y lo dividimos para uno más la TMAR, esta adición elevada al tiempo de análisis o período, todo esto restado de la Inversión Inicial.

Llegando a la conclusión que el tiempo de recuperación de la inversión para nuestro proyecto es de tres años dos meses.

Tabla No.11. Tiempo de retorno de la inversión.

PAYBACK	0	1	2	3	4	5
Flujo de Caja	(125.108)	39.751	47.665	54.430	61.894	99.918
Flujo Acumulado	(125.108)	(85.357)	(37.691)	16.739	78.634	178.551
Años en que se recupera la inversión	3,21	1,00	1,00	1,00	1,00	(0,79)

Fuente: El autor.

Elaborado por: El autor.

7. Conclusiones

7.1. Conclusiones._

- El plan de negocios viene a ser para la empresa un currículum, su tarjeta de presentación, ante los posibles inversionistas del negocio.
- Un plan de negocios es una herramienta útil que indica que hacer y cómo hacerlo, permitiendo obtener una mayor eficiencia en las actividades de la empresa.
- A pesar de que la empresa actualmente no cuenta con toda la maquinaria necesaria para competir mejor en el campo del mantenimiento, la empresa sigue siendo rentable para sus accionistas, pues se está cumpliendo con su meta de utilidad neta.
- En el mercado de mantenimiento y capacitaciones, representa una oportunidad de crecimiento para la empresa, pues es un mercado con tendencia de positiva.

7.2. Bibliografía

1. Douglas, R. E., Jhon, D. F. & Jhon, D. S. (2000). Fundamentos de Administración Financiera (1 ed.). México: Pearson.
2. Gitman, L. J. (2011). Principios de Administración Financiera (11 ed.). México: Pearson.
3. Render: "Principios de Administración de operaciones" Editorial Pearson, Quinta Edición 2005

4. Ross-Westerfield-Jaffe: "Finanzas Corporativas", Editorial Mc. Graw Hill, Octava Edición 2009.
5. Crecimiento económico. Extraído el 29 de Noviembre del 2011 de http://www.inbconsulting.com/es/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=73
6. Participación en el mercado, definiciones .Extraído el 29 de Noviembre del 2011 de <http://www.marketingempresarial.org/2010/01/la-participacion-en-el-mercado.html>
7. <http://www.bce.fin.ec>
8. MYL, C. (2013). Manual Legal para el Contador Tomo II. Quito: Ediciones Legales EDLE S.A.
9. <http://www.sri.gob.ec>
10. <http://www.inec.gob.ec>
11. <http://www.mipro.gob.ec>

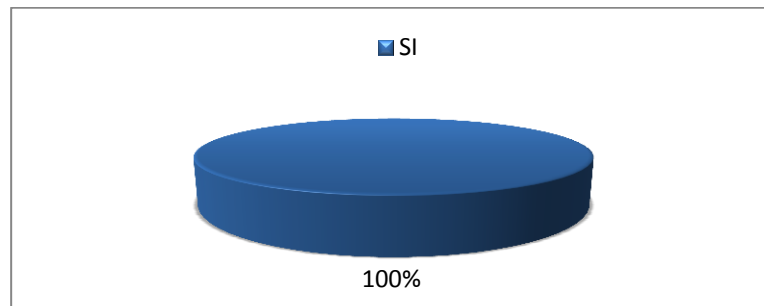
7.3. Anexos

7.3.1. Encuesta

Esta encuesta se realiza con el único fin de poder determinar el nivel de aceptación que tendría una empresa Construcción de Maquinarias Industriales en la ciudad de Guayaquil, como el cliente califica el servicio recibido, y estadísticas necesarias para poder efectuar correctas proyecciones dentro del plan de negocios.

Primera pregunta: ¿Cree usted que es importante la correcta planeación, diseño y control profesional en la construcción de maquinarias industriales?

Gráfico No.6. Proporción de las empresas que le dan importancia a la correcta planeación, diseño y control profesional en la construcción de maquinarias industriales.



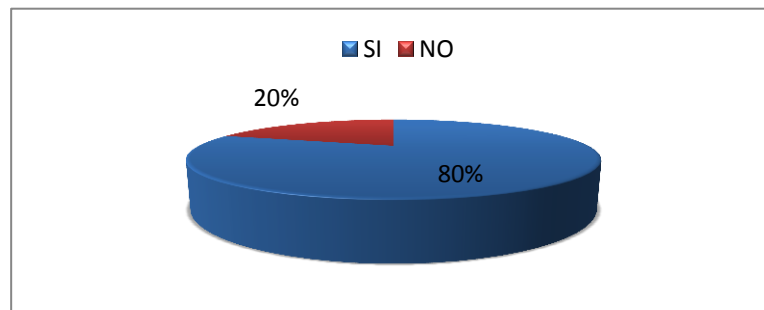
Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

El gráfico No.6 demuestra que el 100% de nuestros encuestados muestran una gran importancia en la correcta planeación, diseño y control profesional en la construcción de maquinarias industriales.

Segunda pregunta: ¿Su empresa realiza regularmente mantenimiento a la maquinaria industrial con personal externo?

Gráfico No.7. Proporción de las empresas que realizan mantenimiento.



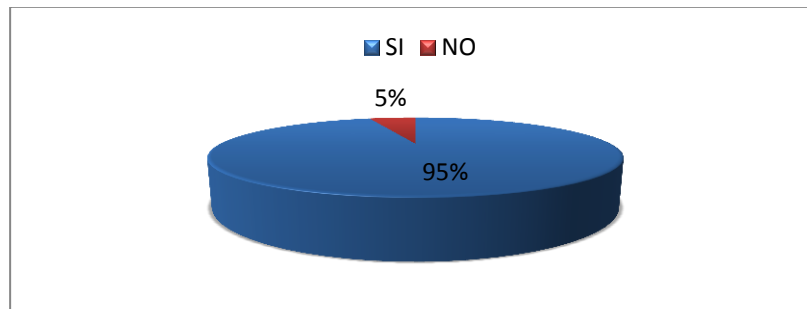
Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

El gráfico No.7. Demuestra que cuatro de cada diez encuestados no realizan regularmente mantenimiento de maquinarias. Este resultado es un filtro que crea dos subgrupos los mismos que nos permite segmentar nuestros objetivos, estos se basan en el interés o importancia que tengan los dueños de las empresas en realizar mantenimientos correctivos, es decir no solo se dirige a las empresas que realizan actualmente, sino también a las que no lo hacen y que verdaderamente se encuentren dispuestas a realizarlas.

Tercera pregunta: ¿Es de interés o importancia para la empresa realizar fabricación o mantenimiento de maquinarias industriales?

Gráfico No.8. Importancia para fabricar o realizar mantenimiento a las maquinarias industriales.



Fuente: Los autores.

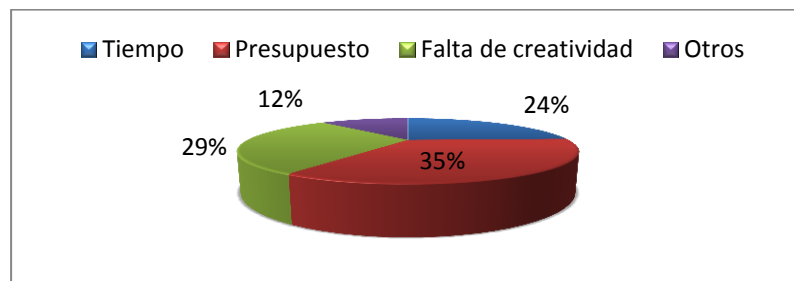
Elaborado por: Los autores.

El gráfico No. 8 nos indica un resultado que nos permite determinar la demanda estimada del primer subgrupo que del 20% de los encuestados dijeron que “no”, realizaban mantenimientos a la maquinaria industrial con personal externo, solo el 80% de ellos muestran interés en realizar este tipo de mantenimientos.

Esta pregunta constituye un filtro para identificar nuestro segmento objetivo de tal manera que se pueda obtener información de nuestra primera muestra estimada.

Cuarta pregunta: ¿Cuál es el motivo principal para no fabricar maquinarias industriales con personal externo?

Gráfico No.9. Motivos principales para no fabricar maquinaria.



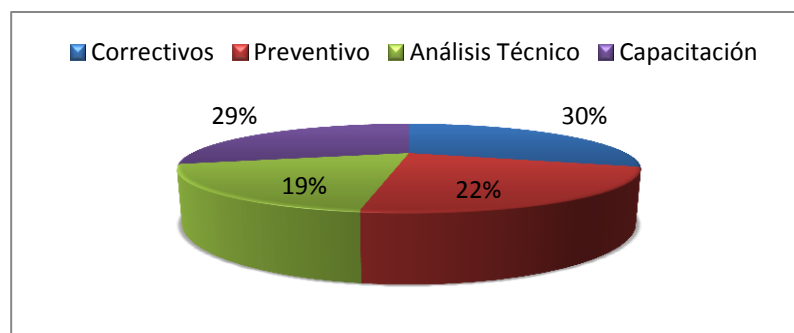
Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Mayoritariamente el 35% de los encuestados no realizan fabricación de maquinarias por falta de presupuesto y el 29% por falta de creatividad.

Quinta pregunta: ¿Qué tipo de mantenimiento son?

Gráfico No.10. Mantenimientos según su objetivo.

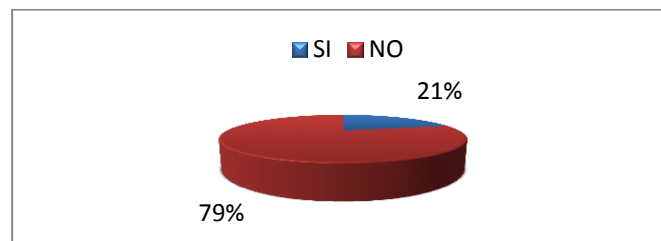


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Sexta pregunta: ¿Dentro de su empresa existe un departamento específico que se encargue de la construcción de maquinarias industriales?

Gráfico No.11. Empresas que existe un departamento específico que se encargue de la construcción de maquinarias industriales

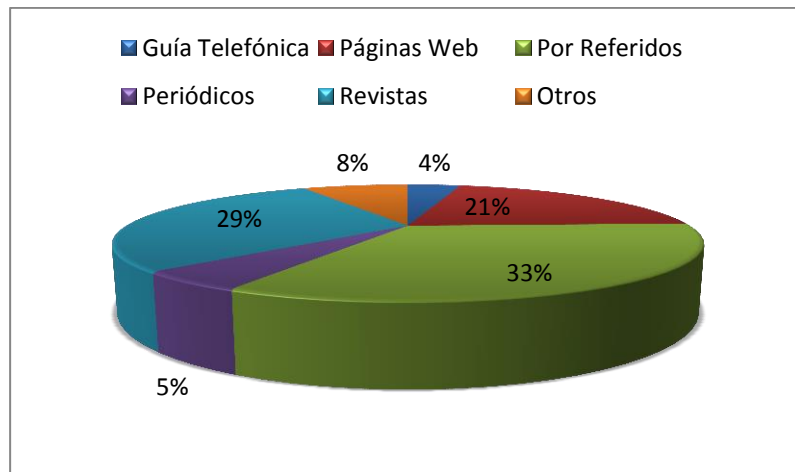


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Séptima pregunta: ¿Dónde busca información cuando requiere de los servicios de una empresa constructora-mantenimiento de maquinarias industriales?

Gráfico No.12. Información cuando requiere de los servicios de una empresa constructora-mantenimiento de maquinarias industriales.

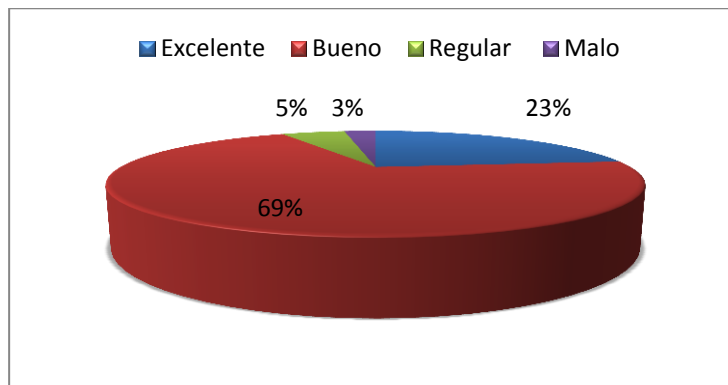


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Octava pregunta: ¿Cómo califica los servicios recibidos de las empresas contratadas por usted?

Gráfico No.13. Calificación de los servicios recibidos de parte de las empresas contratadas.

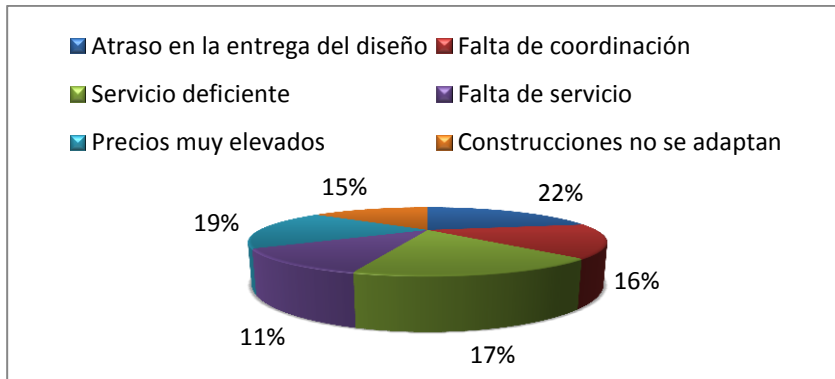


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Novena pregunta: ¿Cuáles son los problemas más frecuentes que ha tenido?

Gráfico No.14. Problemas más frecuentes.

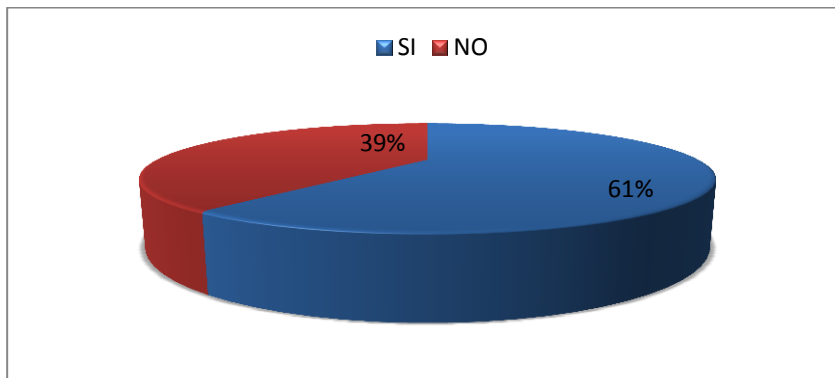


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Decima pregunta: ¿Está conforme con los costos que maneja su proveedor de construcción o mantenimiento de maquinarias industriales?

Gráfico No.15. Costos de los servicios de construcción

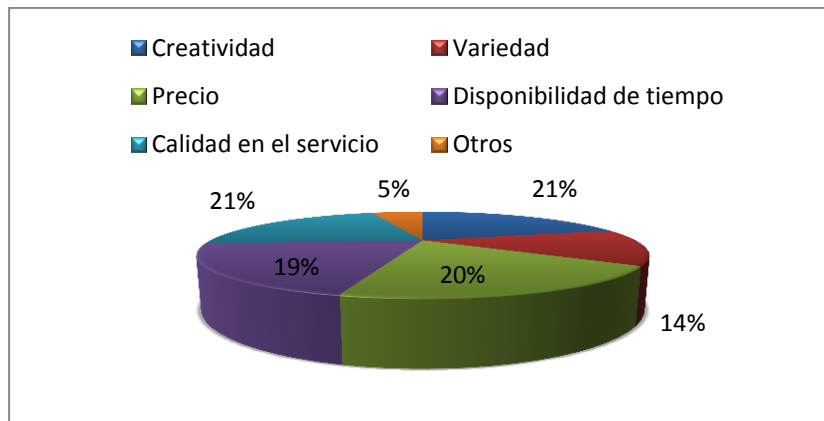


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Decima primera pregunta: ¿Cuáles son los factores por los cuales contrataría a otra empresa?

Gráfico No.16. Factores por el cual contrataría otra empresa.

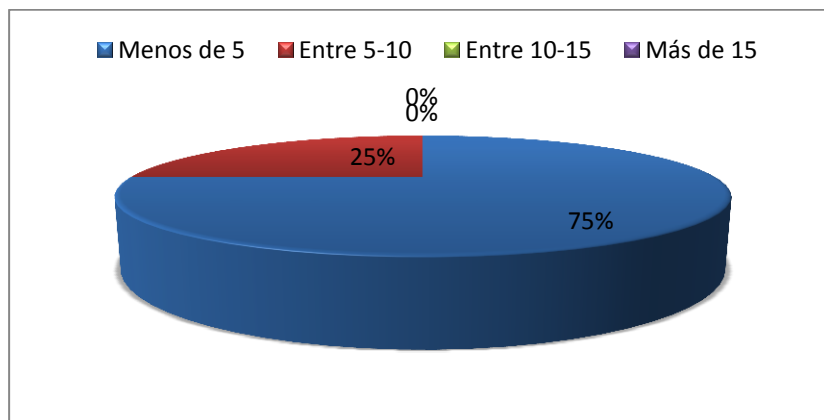


Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.

Decima segunda pregunta: ¿Cuántas construcciones o mantenimiento de maquinarias en promedio realizan al año?

Gráfico No.17. Cuántas construcciones o mantenimiento de maquinarias en promedio realizan al año.



Fuente: Los autores.

Elaborado por: Los autores.