



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION, COMERCIALIZACIÓN E
INSTALACIÓN DE PANELES DECORATIVOS EN 3D A BASE DE FIBRA
BAMBU DESDE CHINA

AUTOR

Henry Sebastián Cañizares Morales

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA IMPORTACION, COMERCIALIZACIÓN E
INSTALACIÓN DE PANELES DECORATIVOS EN 3D A BASE DE FIBRA
BAMBU DESDE CHINA

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniería en Negocios Internacionales.

Profesor guía

Francisco Raúl Avilés Merino

Autor

Henry Sebastián Cañizares Morales

Año

2018

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, **Plan de negocios para la importación, comercialización e instalación de paneles decorativos en 3d a base de fibra bambú desde China**, a través de reuniones periódicas con el estudiante **Henry Sebastián Cañizares Morales**, en el semestre **2018-2**, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Francisco Raúl Avilés Merino, MBA

C.I: 170678454-1

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, **Plan de negocios para la importación, comercialización e instalación de paneles decorativos en 3d a base de fibra bambú desde China**, de **Henry Sebastián Cañizares Morales**, en el semestre **2018-2**, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Sascha Quint, MBA

C.I: 172319324-7

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Henry Sebastián Cañizares Morales

C.I: 1717392979

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por permitirme vivir este momento tan importante para mí y agradezco a la vida por brindarme personas que me dieron apoyo incondicional como lo son mis padres, hermana, familia, enamorada y amigos.

RESUMEN

El presente plan de negocios se desarrolló con el fin de determinar la factibilidad de crear una empresa comercial que realice la importación de paneles decorativos a base de fibra de bambú desde China, y que se encargue de la comercialización e instalación de los mismos en el sector Norte de la ciudad de Quito. Para conocer de mejor manera la viabilidad de este proyecto se procedió a realizar el análisis del entorno externo e interno, con la finalidad de hallar oportunidades y amenazas que existen tanto del país que realiza la importación de los paneles decorativos como del país que exporta dichos paneles, es decir Ecuador y China. Con la ayuda de este análisis se encontró una gran cantidad de oportunidades en relación a las escasas amenazas que existen dentro del entorno, lo cual permite deducir en la factibilidad de realizar el presente plan de negocio.

A continuación se desarrollo la investigación cualitativa en donde se entrevistó a dos expertos, conjuntamente con las entrevistas se desarrolló un focus group con posibles clientes con la finalidad de identificar las preferencias en cuanto a diseño, precio e instalación de los paneles decorativos en 3d. Para el análisis cuantitativo se realizó 54 encuestas a personas de 35 a 63 años en adelante, las cuales permitieron determinar el mercado objetivo. Posteriormente se procede al desarrollo del plan de marketing en donde se detallan las estrategias a implementar en el proyecto. Como parte del diseño organizacional se procede a definir la misión, visión, objetivos y estructura organizacional de la empresa.

Finalmente, la evaluación financiera refleja utilidades en el Estado de Resultados y además el presente plan muestra los criterios de inversión para el proyecto y el inversionista con los siguientes valores respectivos para cada criterio: VAN positivos de \$24.728,15 y 15.152,22, TIR 31,08% y 46,60%, IR \$1,61 y \$2,31 y periodo de recuperación de 3,97 años y 3,95 años; los indicadores financieros indican que el proyecto es rentable y se encuentran en relación con el crecimiento de la industria de la construcción.

ABSTRACT

The present business plan was developed in order to determine the feasibility of creating a commercial company that imports bamboo fiber-based decorative panels from China, and the firm is going to commercialize and install these panels in North of Quito. In order to better understand the viability of this project, an analysis of the external and internal environment was carried out, there was found opportunities and threats that exist both countries, the one that imports decorative panels and in the one that exports such panels, indeed Ecuador and China. With the help of this analysis, a large number of opportunities were found in relation to the few threats that exist within the environment, this shows that the current business plan is a good idea.

Moreover, the qualitative research was developed where two experts were interviewed, together with the interviews, a focus group was developed with potential clients in order to identify the preferences regarding design, price and installation of the decorative panels in 3d. For the quantitative analysis, 54 surveys were conducted for people aged 35 to 63 years, which allowed to determine the target market. Subsequently the plan proceeds to the development of the marketing plan where the strategies to be implemented in the project are detailed. As part of the organizational design, the mission, vision, objectives and organizational structure of the company are detailed.

Finally, the financial evaluation reflects earnings in the Income Statement and there it is also shown the investment criteria for the project and the investor with the following respective values for each criterion: positive NPV of \$ 24,728.15 and 15,152.22, TIR 31.08% and 46.60%, IR \$ 1.61 and \$ 2.31 and a recovery period of 3.97 years and 3.95 years. Also, financial indicators show that the project is profitable, and those indicators are related to the construction industry's growth.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	1
1.1.1	OBJETIVOS GENERALES.....	2
1.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	2
2.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	3
2.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	3
2.1.1	ANÁLISIS PEST ECUADOR.....	3
2.1.2	ANÁLISIS PEST CHINA.....	6
2.2	ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	8
2.3	MATRIZ EFE.....	11
2.4	CONCLUSIONES.....	12
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1	. Problema de investigación.....	14
3.2	. Objetivo General.....	14
3.3	Análisis Cualitativo.....	14
3.3.1	Entrevistas a expertos.....	14
3.5.1.1	Experta en Arquitectura Interior Patricia Cañizares.....	15
3.5.1.2	Experto en Ingeniería Comercial Pablo Solórzano.....	16
3.5.1.3	Focus Group.....	17
3.5.1.4	Análisis del Focus Group.....	17
3.4	Análisis Cuantitativo.....	18
4.	OPORTUNIDAD DE NEGOCIO.....	21
4.1	Descripción de la oportunidad de negocio.....	21
5.	PLAN DE MARKETING.....	25
5.1	Estrategia general de marketing.....	25
5.1.2	Mercado Objetivo.....	25
5.1.3	Propuesta de Valor.....	26
5.2.	MEZCLA DE MARKETING.....	27
5.2.1.	Producto.....	27
5.2.1.1.	Atributos del producto.....	27
5.2.1.2.	Branding.....	29
5.2.1.3.	Empaque.....	30
5.2.1.4.	Etiquetado.....	31
5.2.1.5.	Servicios de soporte de producto.....	32
5.2.2.	Precio.....	32
5.2.3	Plaza.....	34

5.2.4 Promoción	35
5.2.4.1. Publicidad.....	35
5.2.4.2. Ventas personales	36
5.2.4.3. Promoción de ventas	36
5.2.4.4. Relaciones públicas	36
5.2.4.5. Marketing directo	37
5.3. Presupuesto de la Mezcla de Marketing	37
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	38
6.1. Misión	38
6.2. Visión	39
6.3. Objetivos de Henga.....	39
6.3.1. Objetivos a mediano y largo plazo	39
6.4. Estructura Organizacional	40
6.4.1. Estructura legal	40
6.5. Plan de Operaciones.....	42
6.6 Cadena de Valor de Henga	42
6.7 Mapa de procesos de Henga	43
6.8 Flujograma de procesos	44
6.9 Diseño Organizacional	46
7. EVALUACIÓN FINANCIERA	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital...48	
7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja	49
7.3.1 Estado de Resultados	49
7.3.2 Estado de Situación Financiera.....	50
7.3.2 Flujo de Efectivo	51
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración	51
7.5 Índices Financieros	53
8. CONCLUSIONES GENERALES	55
REFERENCIAS:	57

ANEXOS	61
--------------	----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Pest Ecuador	3
Tabla 2. Análisis Pest China	6
Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
Tabla 4. Matriz EFE	11
Tabla 5. Tabla Cruzada entre precio y conocimiento del producto	20
Tabla 6. Segmentación de mercado y mercado objetivo	25
Tabla 7. Descripción del producto	28
Tabla 8. Detalle de la marca de la empresa	29
Tabla 9. Descripción del empaquetado	30
Tabla 10. Costo de un metro cuadrado	32
Tabla 11. Matriz de localización.....	35
Tabla 12. Presupuesto del mix de marketing	37
Tabla 13. Misión de Henga	38
Tabla 14. Visión de Henga.....	39
Tabla 15. Objetivos mediante el Balance Score Card (BSC)	39
Tabla 16. Tributos por unidad de panel.....	44
Tabla 17. Descripción del tiempo y responsables de producción.....	46
Tabla 18. Ingresos de Henga.....	48
Tabla 19. Estructura de Capital e Inversión Inicial	49
Tabla 20. Estado de Resultados.....	49
Tabla 21. Estado de situación financiera.....	50
Tabla 22. Estado de Flujo de Efectivo	51
Tabla 23. Flujo de caja del inversionista y del proyecto.....	51
Tabla 24. Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada.....	52
Tabla 25. Criterios de inversión	52
Tabla 26. Indicadores Financieros.....	53

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Infografía de resultados de encuestas	19
Figura 2. Modelo Canvas de Henga	26
Figura 3. Visualización del producto	28
Figura 4. Logo y slogan de la empresa Henga	29
Figura 5. Empaque del producto.....	30
Figura 6. Proceso de Empaquetado del producto.....	31
Figura 7. Etiquetado del producto.....	32
Figura 8. Cadena de distribución de los paneles en bambú 3D	34
Figura 9. Cadena de valor de Henga.....	43
Figura 10. Mapa de procesos de Henga	44
Figura 11. Flujograma de procesos de Henga	45
Figura 12. Organigrama de la empresa.....	47

1. INTRODUCCIÓN.

1.1 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

El bambú cuyo nombre es el bambusoideae, es conocido como la planta de los mil usos, dicha planta ha sido en los últimos años una de las materias primas más usadas en diversos sectores de la producción.

Su uso está destinado en un sinfín de aplicaciones, en las cuales se incluyen sostenibilidad en el ámbito de la construcción; así como su aplicación en sectores dirigidos a la alimentación, entretenimiento, combustibles alternos, calefacción, textil, medicina, decoración, entre muchos más.

Actualmente, según el INEC en el 2012, la tendencia del bambú en el ámbito de la decoración y mantenimiento dentro del hogar ecuatoriano se da con mucha frecuencia (82%), debido a la aparición de nuevas inclinaciones para decorar los espacios del hogar. Los paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú están dados de diferentes formas, las cuales buscan adentrarse y armonizar las paredes de hogares y locales comerciales. El uso del bambú para este proyecto se enfocará en un ámbito que no ha sido tan reconocido, el cual es la decoración de paredes internas de casas, edificios y locales comerciales.

En China, al bambú se lo conoce por ser un recurso natural, renovable, alternativo y duradero, dicho recurso sirve para encontrar nuevas fuentes de decoración, su uso es eco-amigable debido a la sostenibilidad que posee y es reconocido por ser la mejor alternativa en lo que se refiere a fibras orgánicas. Este material podría reemplazar fácilmente a la madera e incluso al PVC, por estos motivos el plan de negocios consiste en la importación, comercialización e instalación de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú.

1.1.1 OBJETIVOS GENERALES

Analizar la factibilidad de un plan de negocios para la importación, comercialización e instalación de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú desde China, ubicado en el Norte de Quito.

1.1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Elaborar el análisis de los entornos externos (principales oportunidades y amenazas) de la industria y su competencia.
- Realizar investigaciones cualitativas y cuantitativas que permita conocer información importante en cuanto a las necesidades y preferencias que existen en el mercado.
- Identificar la oportunidad de importar, comercializar e instalar paneles decorativos en 3d a base de fibra bambú en el mercado ecuatoriano, específicamente en el norte de Quito, mediante el análisis del cliente.
- Identificar el mercado objetivo con la finalidad de que el producto a importar obtenga una aceptación más rápida.
- Determinar las necesidades encontradas en los clientes potenciales con la finalidad de lograr una correcta distribución para el mercado del Norte de Quito.
- Evaluar la viabilidad y rentabilidad económica de la idea de negocio mediante la realización de proyecciones financieras.
- Elaborar el plan de la mezcla de marketing con el fin de crear estrategias para la venta y distribución de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú.

2. ANALISIS DEL ENTORNO

2.1 ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO PEST

El análisis PEST, mejor conocido por sus siglas: político-legal, económico, social- ecológico y tecnológico, son de uso primordial en temas referentes a la administración, debido a que ayudan a conocer los impactos que estos pueden ocasionar en el entorno de una organización. (Pérez & Quint, 2014).

2.1.1 ANALISIS PEST ECUADOR

Tabla 1. Análisis Pest Ecuador

Político - Legal
<p>Las actuales negociaciones de Ecuador con China para llegar a un futuro acuerdo comercial refleja una oportunidad debido a la apertura de mercado que obtendrían ambos países al realizar dicho acuerdo, a su vez Ecuador posee siete convenios bilaterales con China en donde se destacan temas de cooperación, comercio y seguridad.</p> <p>El único requisito para la importación de paneles decorativos 3d al mercado ecuatoriano, es el cumplimiento de las ISO9001 y el pago correspondiente al 10% del arancel para la partida arancelaria 4811.59.90. por kg, con un decrecimiento de importaciones del 24,6% durante los últimos 5 años (Arancel del Ecuador, 2017), este factor representa una amenaza debido al elevado arancel que posee este producto para ingresar al mercado, así como la disminución de importaciones para la partida arancelaria 4811.59.90.</p>
Económico
<p>La organización Doing Business determina en la escala del 1 al 190 (siendo 1 la mejor), ubicando a Ecuador en el puesto 114 en facilidad de hacer negocios (respuesta baja), apertura para hacer negocio 166 (respuesta baja), obtención de crédito 101 (respuesta media), comercio transfronterizo 97 (respuesta media-alta). Se necesitan 49 días para abrir un negocio y el costo de apertura</p>

de negocio es del 21% de ingreso per cápita, factor que representa una **amenaza** debido al tiempo de demora en trámites, obtención de créditos y facilidades de comercio, los cuales obstaculizan el tiempo para la creación del plan de negocios. (Amenaza)

Según el Banco mundial para los periodos 2006-2014 la economía del Ecuador “experimentó un crecimiento promedio del PIB de 4.3%”, en el cual Pichincha es la segunda provincia (\$14.419.843) que aporta a este crecimiento que ha ocurrido en los últimos años, en cuanto al ámbito del sector de la construcción en Pichincha se evidenció un crecimiento del 6,61% durante el periodo 2012-2016. Este factor representa una **oportunidad** debido a que el plan de negocio se va a localizar en la segunda provincia con mayor crecimiento de PIB en el Ecuador, por consiguiente el poder adquisitivo de los compradores aumentará.

El porcentaje de importación de paneles decorativos en 3D de bambú es del 1.9% para la partida arancelaria 4811.59.00 en el año 2016 (Trademap, 2016), este factor representa una **oportunidad** debido al bajo porcentaje de importación para la partida arancelaria 4811.59.00, en esta partida se encuentran productos diferentes a los paneles decorativos en 3D.

El crecimiento de la industria dentro del sector de la construcción ha incrementado en 2.4 puntos porcentuales entre los años 2004-2014 (Ekosnegocios, 2015). La industria del sector de la construcción tiene una fuerte relación con el CIU F4330.33 con respecto a revestimiento de suelos y paredes, se refleja una **oportunidad** debido a que el crecimiento de la industria de la construcción generó una mayor demanda de compra hacia los establecimientos que se dedican a revestir pisos y paredes con diferentes tipos de materiales.

Social - Ecológico

Según el Ministerio del Medio Ambiente, Ecuador posee una ley de prevención y control a la contaminación ambiental, donde se detalla que las empresas dedicadas a la construcción deben tener medidas de control, se representa una **oportunidad** debido a que el material de los paneles decorativos en 3D es biodegradable y su instalación no ejerce ningún tipo de contaminación.

La caña de azúcar, así como el bambú (materiales usados para la producción de paneles decorativos 3D) son materiales biodegradables que se cultivan en territorio ecuatoriano, se considera una **amenaza** debido a que la idea de negocio se basa en importar el producto desde China, sin embargo, una **oportunidad** latente es importar la maquinaria para producir el producto en el país, todo esto dependiendo de la aceptación que tenga el producto por parte del consumidor ecuatoriano.

Según el INEC, en el año 2016 aproximadamente el 41.1% de ecuatorianos tiene tendencia a poseer mayores gastos que ingresos. Así como el 48% del gasto de consumo de los hogares ecuatorianos tiende a ser en tiendas, bodegas o distribuidores. El 82% de las familias se preocupa por cuidar los detalles materiales del hogar, la **oportunidad** encontrada es la tendencia a decoración de hogares por parte del consumidor ecuatoriano, donde los paneles decorativos por ser un producto innovador tendrían una gran acogida.

Tecnológico

Los puertos de Manta y Guayaquil tienen un alto nivel logístico, es una **oportunidad** debido a que los paneles decorativos se los importa por vía marítima y los puertos del Ecuador demuestran ser aptos para transportar y distribuir cargas de mercancía de manera correcta.

La producción de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú aún no se realiza en el Ecuador debido a la falta de equipos especializados para la

producción de dichos paneles, este factor que se determina como **oportunidad** debido a que no existen productores de paneles en Ecuador.

2.1.2 ANALISIS PEST CHINA

Tabla 2. Análisis Pest China

Político - Legal
Según FAO, 2017. China promulgó su ley de protección del medio, donde busca evitar la excesiva tala de bosques de áreas forestales, donde se encuentra el bambú, este factor se convierte en amenaza debido a que en un futuro cercano se podría prohibir la deforestación de los bosques de bambú, de los cuales se fabrican paneles decorativos 3D.
Económico
<p>El Banco de China y Gobierno de China recomienda invertir en China, alegando que es una de las principales economías que se encuentra en constante crecimiento, en los últimos años ha incrementado el número de empresas exportadoras, donde 1.439 empresas son proveedores de paneles decorativos a base de fibra de bambú (El Mundo, 2017), es una oportunidad debido a que existen gran cantidad de empresas ofertantes por el mismo producto, por lo que los precios y la capacidad de negociación con proveedores va a ser más alta.</p> <p>El 90% de las empresas chinas son responsables de exportar a mercados internacionales productos elaborados en base al bambú, es una oportunidad porque el bambú es una planta durable, resistente y muy llamativa para aspectos de la construcción.</p> <p>En los últimos años China ha logrado obtener el reconocimiento como la segunda potencia económica más grande del mundo. Para el año 2016, China alcanzo el 37% de su PIB en base al comercio que realiza. Según Forbes.</p>

China es el primer país exportador a nivel mundial y posee un superávit comercial, este factor es una **oportunidad** debido a que China al ser el primer exportador mundial tiene suficiente stock para abastecer a empresas internacionales que compran sus productos.

Su agricultura representa el 9% del PIB y brinda empleo a aproximadamente un tercio de la población activa. Se conoce que el 15% de la tierra de China se puede cultivar, en los cuales aproximadamente el 7,9% se dedica al cultivo del bambú. (Ministerio de Agricultura de la República Popular de China, 2016), este factor se convierte en **oportunidad** debido a que el alto nivel de agricultura que posee China ayuda a que se puedan producir objetos a base de bambú, en este caso serían los paneles decorativos en 3D.

Social - Ecológico

China construirá el parque nacional del Panda con aproximadamente 27.000 kilómetros de bambú y otras plantas nativas del país, este parque será tres veces más grande que el parque nacional Yellowstone, este factor representa una **amenaza** debido al proteccionismo que va a tener el bambú en ciudades como Sishuan y Gansu, de estos lugares proviene la mayoría del bambú que se utiliza para la fabricación de productos como los paneles decorativos. (Lavanguardia, 2018)

China está empezando a crear conciencia ambiental debido a la alta contaminación que causa dicho país en temas de protección del medio ambiente, China trabaja con organismos internacionales como OCDE y el Banco Mundial, donde se enfatiza la tala y reforestación del bambú; este factor representa una **oportunidad** debido a que China crea conciencia ambiental y a su vez fomenta la reforestación de bosques y la tala no excesiva del bambú. (Ecologistas en Acción, 2006)

Tecnológico

El 60,4% de la población China tiene acceso a internet, además posee una de las tiendas virtuales más grandes del mundo llamada Alibaba, la cual promociona los productos que las empresas manufacturan en China, sin duda este factor es determinante, debido a que la **oportunidad** se da a través de internet, las empresas Chinas productoras de bambú puedan vender sus productos a empresarios que no logran la posibilidad de viajar a China.

China posee alrededor de 50 puertos los cuales ayudan a exportar productos terminados e importar materia prima necesaria para seguir con su actividad económica, es una **oportunidad** debido a que China busca la forma de facilitar el envío de sus productos a las distintas partes del mundo.

2.2 ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Las 5 fuerzas de Michael Porter, son un análisis de las fuerzas externas y las variables de la industria como base para alcanzar y mantener la ventaja competitiva y definir el posible posicionamiento de la empresa. (Porter, 2013). Dentro del análisis de industrias en el Ecuador, se puede observar las empresas que brindan “terminación y acabados de edificios” están bajo el CIU F4330, para lograr una búsqueda más específica se utilizará el CIU F4330.32 Instalación de parquet y otros revestimientos de madera para paredes y pisos en edificios u otros proyectos de construcción (INEC, 2016). La tabla de las 5 fuerzas de Porter evaluará el nivel de competencia que existe dentro de una industria.

Tabla 3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

<p>PODER DE NEGOCIAC IÓN DE</p>	<p>La adquisición de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú, se puede encontrar en pocos lugares de Quito. Según la Superintendencia de Compañías (2017), dentro del CIU (F4330.33) Ecuador arroja 132 empresas, donde 4 empresas comercializan paneles decorativos en 3D. Los clientes disponen de pocas empresas que ofrecen variedad de diseños en paneles</p>
---	--

<p>LOS CLIENTES. (Bajo)</p>	<p>decorativos, las cuales son: Panel 3D Ecuador, Artmader, Paneles 3D Ecuador y Decocentro. entre las más conocidas. La intención de compra de este producto depende de la pre visualización del producto dentro de lugares como restaurantes, edificios y centros comerciales. Con la existencia de pocos lugares de compra del producto se determina una oportunidad, debido a que la cantidad demandada de compradores de paneles decorativos es superior a la escasa cantidad de empresas ofertantes de dichos paneles.</p>
<p>PODER DE NEGOCIAC IÓN DE LOS PROVEED ORES. (Medio)</p>	<p>La producción de paneles decorativos aún no se realiza en Ecuador, debido a la falta de equipos especializados para la producción de dichos paneles. La adquisición de estos paneles se lo realiza desde países como China, Taiwán, Rusia entre otros, siendo China el de mayor proyección. (Trademap, 2017). En China existen 4.188.026 empresas, específicamente en la ciudad de Qingdao hay 9.654 empresas en la industria de ventas al por mayor y menor de bienes, de las cuales 1.439 son proveedores de paneles decorativos en 3D de bambú. (National Bureau of Statistics of China, 2017), estos factores reflejan una oportunidad debido a que las importaciones se hacen desde grandes economías como China donde se puede negociar precios a mejores costos y con mayor acceso a paneles decorativos con mayor calidad; sin embargo, también existe una amenaza, ya que por la alta calidad que se busca en paneles decorativos, se reduce la amplia gama de empresas ofertantes.</p>
	<p>Crear una empresa en esta industria no equivale gran reto, debido a que el capital inicial es medio, aproximadamente con un presupuesto de \$10.000 se plantea la idea de importación de paneles, alquiler y remodelación de local con showroom. La instalación de los paneles decorativos es relativamente fácil, sin embargo, se requiere el asesoramiento por parte de un arquitecto interior para lograr una correcta instalación del producto en el</p>

<p>AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES (Alta)</p>	<p>hogar. Para la entrada de un nuevo competidor se debe tener bajos precios de producto que compitan dentro del mercado. Dentro del CIIU (F4330.32), podemos destacar a empresas como Novapiedra y Regulade Environment, las cuales son candidatos a ser competidores debido a las altas utilidades y alto posicionamiento dentro de la mente del consumidor que poseen estas empresas. De igual manera el alto número de empresas proveedoras hacen que el producto sea más accesible de conseguirlo en el mercado, es una amenaza porque las barreras de entrada son bajas y la amenaza de nuevos competidores es alta; el mercado se reduce por tener altos competidores dentro del mercado. en donde los paneles decorativos poseen baja diferenciación de producto, motivo por el cual las empresas pueden importar con mayor facilidad paneles decorativos.</p>
<p>AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS. (Media)</p>	<p>La llegada de este innovador producto al Ecuador aun no es la esperada, debido a la falta de conocimiento del producto dentro del mercado ecuatoriano. Los productos que sustituyen a los paneles decorativos en 3D son el papel tapiz, piedra pomez y vinilos decorativos, estos productos sustitutos constituyen una amenaza ya que poseen menor costo con respecto a los paneles decorativos, a excepción del papel tapiz que su costo es más elevado. Sin embargo, ninguno de estos productos logra sustituir, ser eficiente o ser duradero al momento de crear un espacio eco-amigable, la oportunidad encontrada es que los productos sustitutos no logran imponerse a la diversidad de diseños en 3D que poseen los paneles decorativos a base de fibra bambú.</p>
<p>RIVALIDAD ENTRE LOS</p>	<p>Según la Superintendencia de compañías, bajo el CIIU (F4330.33) existen 61 compañías en Pichincha del total de 132 compañías ubicadas por todo el Ecuador. Se registran varias empresas registradas para esta actividad por lo que se determina un alto nivel de rivalidad entre empresas debido a la similitud en tamaño y capacidad que poseen las empresas rivales lo que</p>

COMPETIDORES. (Alta)	ocasiona una reducción de la demanda de los productos dentro de la misma industria. Este factor es una amenaza debido a que algunas empresas competidoras poseen un alto posicionamiento de mercado y los clientes pueden cambiar de marcas con facilidad en relación a los precios. Empresas como: Novapiedra y Regulate Environment abarcan el 48% del total del mercado, el resto del mercado 52% es ocupado por medianas y pequeñas empresas que compiten entre sí para obtener utilidades. (Superintendencia de compañías, 2016)
---------------------------------------	--

2.3 MATRIZ EFE

Tabla 4. Matriz EFE

Factores externos	Ponderación	Calificación	Total
Oportunidades			
1. El 82% de las familias se preocupa por cuidar los detalles materiales del hogar.	0.05	4	0.2
2. El 15% de la tierra de China se puede cultivar, el 7,9% se dedica al cultivo de bambú	0.04	3	0.12
3. Los clientes disponen de pocas empresas que ofrecen variedad de diseños en paneles decorativos.	0.11	3	0.33
4. La producción de paneles decorativos en 3d a base de fibra bambú aún no se realiza en el Ecuador	0.13	4	0.52
5. Los productos sustitutos no logran imponerse a los diversos diseños en 3D de los paneles decorativos a base de fibra bambú.	0.05	3	0.15
6. Se comercializa el producto (sin mucha intensidad) a través de locales comerciales.	0.07	2	0.14
7. Sector de la construcción ha incrementado en 6,61% puntos porcentuales durante el 2012-2016	0.08	3	0.24
TOTAL	0.53		
Amenazas			
1. China promulgó su ley de protección del medio, donde busca evitar la excesiva tala de bosques de áreas forestales donde se encuentra el bambú	0.04	4	0.16
2. China construirá el parque nacional del Panda con aproximadamente 27.000 kilómetros de bambú	0.13	3	0.39
3. Existe un alto número de empresas competidoras (132) bajo el CIIU F4330.33	0.08	3	0.24
4. El capital inicial es medio y la instalación de los paneles decorativos es relativamente fácil.	0.12	3	0.36
5. Los productos que sustituyen a los paneles decorativos en 3D son el papel tapiz, piedra pomez y vinilos decorativos.	0.05	2	0.1
6. Requisitos para importación: cumplimiento de las ISO9001 y el pago correspondiente al 10% del arancel.	0.05	2	0.10
TOTAL	0.47		
TOTAL PONDERADO		1	3.05

La ponderación total calculada por la matriz EFE nos indica un valor de 3.05, el cual supera a la media de 2.5, este resultado nos expone que el producto tendría un buen desempeño ante las oportunidades y amenazas. Se puede observar que hay un porcentaje más grande de oportunidades 0.53 que de amenazas 0.47. Las oportunidades que se mencionaran a continuación pueden contrarrestar a las amenazas que afectan a la empresa: O5-A5 (los productos sustitutos no reemplazan en gran eficiencia a los paneles decorativos), 6O-A3 (al realizar fuertes campañas de marketing para dar a conocer el producto, se podrá competir contra el número de competidores del mercado), O1-A6 (el arancel del 10% al producto no tiene efecto alguno debido a la tendencia del consumidor ecuatoriano para decorar su hogar)

2.4 CONCLUSIONES.

PEST

- Según el análisis PEST realizado a Ecuador, dentro del ámbito político-legal se tiene que Ecuador posee varios convenios bilaterales recién firmados con China en donde se agiliza los procedimientos comerciales entre ambos países, además se determinó un decrecimiento en las importaciones de la partida arancelaria 4811.59.90 en donde se registra un arancel del 10%, el cuál afecta el precio del producto debido al aumento del costo de importación.
- Según el análisis PEST realizado a Ecuador, dentro del ámbito económico, la organización Doing Business ubica al Ecuador en el puesto 114 en donde se determina una respuesta baja en la rapidez de apertura de negocio para el mercado ecuatoriano, obtención de crédito y comercio transfronterizo factor supone una amenaza al momento de crear un local comercial en el Ecuador, sin embargo la oportunidad encontrada es el crecimiento que ha tenido el PIB y el sector de la construcción en Pichincha en los últimos años los cuales nos indican que la industria de la construcción se encuentra en crecimiento y el poder adquisitivo de las personas ha incrementado.
- Según el análisis PEST realizado a Ecuador, dentro del ámbito social-ecológico, se rescata puntos a favor como la tendencia por parte de las personas a decorar su hogar y el crecimiento de la industria de construcción;

así como la implementación de la ley del ministerio de ambiente que obliga a las empresas a controlar la contaminación ambiental; estos factores ayudan a fomentar el uso de los paneles decorativos eco amigables.

- Según el análisis PEST realizado a Ecuador, dentro del ámbito tecnológico, al producto se lo plantea importar por vía marítima, ya que Ecuador posee puertos importantes de desembarque de mercancía como lo son el Puerto de Manta y Guayaquil, los cuales poseen un alto nivel logístico.

PORTER

- En el análisis PORTER en poder de negociación de los clientes, se determinó que solamente 4 empresas comercializan el producto dentro de Pichincha, por lo que se determina que la cantidad demandada de compradores de paneles decorativos es superior a la escasa cantidad de empresas ofertantes dentro del mercado ecuatoriano.
- En el análisis PORTER en poder de negociación de los proveedores, se determina 9654 proveedores de paneles decorativos en la ciudad de Qingdao por lo que el poder de negociación de los proveedores va a ser medio debido a que las empresas van a buscar la misma calidad de productos, pero con precios mas accesibles dentro del mercado.
- En el análisis PORTER en amenaza de nuevos competidores se encuentra empresas reconocidas a nivel nacional que poseen un alto nivel de posicionamiento en la mente del consumidor, lo cuál es una amenaza debido a que estas empresas pueden empezar a comercializar los paneles decorativos en 3d de manera mas agresiva,
- En el análisis PORTER en amenaza de productos sustitutos se puede encontrar una la alta demanda de productos sustitutos como la piedra pomez y vinilos decorativos, sin embargo, estos productos son mas caros y no poseen los mismos beneficios de los paneles decorativos en 3d.
- En el análisis PORTER en rivalidad entre los competidores se tiene un alto número de empresas competidoras que se encuentran dentro de la provincia de Pichincha (61), pero que no suponen mayor riesgo debido a su falta de comercialización de paneles decorativos en 3D.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

Para determinar un correcto análisis del cliente se realizó la siguiente investigación de mercados: cualitativa y cuantitativa, con la finalidad de conocer el perfil del consumidor al que se dirigirá el producto a importar. Dentro del método cualitativo se realizó dos entrevistas a expertos nacionales y un focus group; para el método cuantitativo se realizó 54 encuestas a posibles clientes potenciales.

3.1. Problema de investigación

¿Resulta viable la importación de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú desde China hacia Quito?

3.2. Objetivo General

Determinar el nivel de aceptación que poseen los habitantes de Quito para la instalación de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú. Se analizará el diseño, precio, y características del producto.

3.3 Análisis Cualitativo

La investigación cualitativa que se realizó fue mediante el uso de técnicas especializadas como lo son: entrevistas a expertos y focus group. Este método de investigación cualitativa se refiere a la manera de encargar al mundo empírico y señalar investigaciones que produzcan base de datos más amplias. (Taylor y Bogdan, 1987)

3.3.1 Entrevistas a expertos

Se realizó las entrevistas a dos expertos que se desenvuelven en el área de arquitectura interior y área comercial, en donde se recopiló información importante sobre la idea de negocio de importación, distribución y comercialización de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú. Con la información tomada de las entrevistas a expertos se prosiguió a realizar el focus

group con la finalidad de encontrar nuevos datos sobre nuestros posibles compradores.

3.5.1.1 Experta en Arquitectura Interior Patricia Cañizares

La guía para la entrevista a la experta y ficha técnica realizada a la arquitecta Patricia Cañizares (**Ver Anexo 1 y 4**), nos indica que el mercado no posee tanta competencia debido al desconocimiento de la existencia del producto por parte de los consumidores y a la reciente incorporación de dichos paneles al mercado ecuatoriano, sin embargo, se está exhibiendo los paneles decorativos en algunos locales comerciales o lobbies de oficinas. Existen empresas con un nivel alto de posicionamiento en la mente del consumidor como la empresa HomeDesign, empresas como esta se enfocan en gente de clase social media-alta o alta que posea alto poder adquisitivo, por lo que la ubicación de locales comerciales afines a diseño interior se concentra en sectores como La Coruña, 12 de octubre, Cumbayá y Avenida Amazonas. Los paneles decorativos en 3D poseen un sustituto directo el cual es el papel tapiz, debido a que su uso es similar al de los paneles decorativos, también se encuentra la piedra pomez, todos estos productos buscan crear espacios que sean del agrado visual para el consumidor. Para la implementación de negocio es recomendable empezar importando una pequeña cantidad y gran variedad de diseños en paneles decorativos en 3D. La fabricación de estos paneles 3D se realiza con los desperdicios del bambú, los paneles se pueden instalar en espacios del hogar que sean cálidos como: sala de estar o dormitorios, también en oficinas o consultorios. El asesoramiento de un arquitecto de interiores es importante debido al criterio que estos profesionales poseen para poder instalar estos paneles decorativos en 3D, de hecho, los clientes que han instalado paneles decorativos en 3D se encuentran felices debido al cambio de ambiente que perciben en su hogar, por lo que recomiendan la instalación de estos paneles a conocidos o familiares. Las personas de clase alta optan por tendencias que sean innovadoras por lo que existe un alto nivel de demanda de este segmento de mercado, sin embargo, hay que recalcar la idea de poseer un plus diferencial con respecto a la competencia.

3.5.1.2 Experto en Ingeniería Comercial Pablo Solórzano

La guía para la entrevista al experto y ficha técnica realizada al gerente comercial Pablo Solórzano (**Ver Anexo 2 y 4**) nos indica que existe alta competencia de empresas en temas de decoración, debido a la influencia en lo que se refiere a moda por parte de Europa y Estados Unidos. Empresas como ArteMader, Hunter & Hunter se encargan de importan moldes y replicarlos en Ecuador con materiales como yeso. La acogida del producto en el Ecuador ha incrementado en el ámbito residencial y comercial. Para la importación se debe cumplir con ciertas normas de calidad como lo es las ISO y el llenado de formularios para la aduana, el capital para la implementación de idea de negocio es aproximadamente \$10.000, en donde se buscaría crear un local comercial con showroom (sala de exposición donde se puede ver al producto instalado con iluminación). Los beneficios que se tiene al crear un local comercial con showroom son brindar al cliente la posibilidad de interacción con el producto y que este pueda percibirlo de cierta forma dentro del hogar o espacio en donde se desea instalar. El entrevistado recalca la idea de realizar un estudio de mercado para la ubicación del local comercial, sin embargo, sugiere poner un local en el área centro-norte de Quito, en sectores como Boulevard de las Naciones Unidas, Coruña y Gonzales Suarez; la ubicación del local comercial debe de ser cerca de locales que se dediquen a la construcción, todo esto para facilidad del cliente. Los paneles decorativos son de materiales sintéticos (plásticos), el uso de fibra de bambú es un distintivo que se otorga al producto porque brinda un aspecto diferente y ecológico. El producto sustituto es el papel tapiz y porcelanatos texturados porque brindan centenares de texturas y diseños para elegir.

Conclusiones de las entrevistas a expertos.

- El éxito que ha tenido los paneles decorativos en distintos países depende de la influencia estadounidense y europea, actualmente el producto se está dando a conocer en el mercado ecuatoriano y está cumpliendo con las expectativas de los consumidores.

- Para la implementación de un local comercial, se debe buscar en sectores como la Gonzales Suarez, La Coruña y 12 de octubre; el local comercial deberá contar con un exhibidor “showroom” y deberá estar cerca de locales dedicados a la construcción.
- Para la importación de los paneles decorativos en 3d, hay que tener un capital no menor a \$10.000, en donde se puede empezar con una importación de \$7.000 y los \$3.000 para arriendo y decoración del local. Se sugiere importar más variedad y menos cantidad de diseños de paneles decorativos en 3D.
- La idea de contar con un arquitecto de interiores para la instalación de los paneles decorativos en 3D es una idea excelente, debido a la experiencia y profesionalidad que nos brinda el experto en cuanto a diseño e iluminación.
- El principal producto sustituto para los paneles decorativos en 3d es el papel tapiz, piedra pomez y porcelanatos texturados, debido a la variedad de texturas y diseños que estos brindan al espacio que se requiere decorar.

3.5.1.3 Focus Group.

El Focus Group ha sido realizado con la colaboración de seis integrantes (**Ver Anexo 5**), los cuales son personas entre los 40 – 63 años, que se dedican a decorar su hogar frecuentemente y poseen un nivel de ingresos medio-alto y alto. También se cuenta con la presencia de un arquitecto que posee gran conocimiento del tema a tratar. Esta actividad tiene una duración aproximada de 30 minutos donde los participantes brindan su opinión sobre el producto que poseen en sus manos.

3.5.1.4 Análisis del Focus Group.

Los participantes del Focus Group poseen tendencias a decorar su hogar con un promedio del 55%. Los participantes observan que el producto es ecológico, moderno e innovador, hablan sobre la textura que posee y la implementación de luz que debe de tener este producto al momento de instalarlo. Los cinco modelos

de paneles decorativos en 3D tuvieron un fuerte impacto en los participantes debido a la variedad de diseños que este producto posee, por lo que todos están de acuerdo con instalarlo dentro de su hogar a un precio de \$30. Todos los participantes están de acuerdo con la idea de tener un asesor de diseño para instalar los paneles decorativos dentro del hogar, por el conocimiento y experiencia que poseen este tipo de profesionales. La mayoría de los participantes desearían instalar el producto en áreas sociales como: sala de estar o a la entrada del hogar, además recomendarían a sus conocidos instalar al producto dentro del hogar. Al momento de hablar de productos sustitutos de los paneles decorativos en 3D se menciona al estucado veneciano, papel tapiz y diseños en corcho.

Conclusiones del Focus Group

- El promedio de tendencia de decoración del hogar que los encuestados dieron es del 55%, por lo que nos indica que gran parte de la población puede tener el mismo comportamiento de compra. Además, todos los encuestados estarían dispuestos a comprar el producto y lo recomendarían a familiares o compañeros
- El hecho de contar con cinco diferentes modelos de paneles decorativos en 3D, hace que el producto sea más llamativo y los consumidores se muestren más atraídos sobre el producto y los beneficios que estos pueden brindar al consumidor. Por otro lado, no se encuentra aspectos negativos del producto, por lo que el precio dado \$30 por m² no es impedimento para poder comercializarlo dentro de Quito.
- Los encuestados se mostraron preocupados al visualizar el producto sin correcta iluminación, por lo que creen necesario la presencia de un decorador de interiores para realzar los atributos que poseen estos modelos de paneles decorativos 3d.

3.4 Análisis Descriptivo Cuantitativo

La investigación cuantitativa ayuda a hallar características o rasgos de situación que ayuden en el objeto de estudio de la investigación mediante la recolección

de datos obtenidos de las preguntas de investigación (Bernal, 2010), se realizó mediante la elaboración de encuestas en las cuáles se toma recopilación por parte de los habitantes del Norte de Quito.

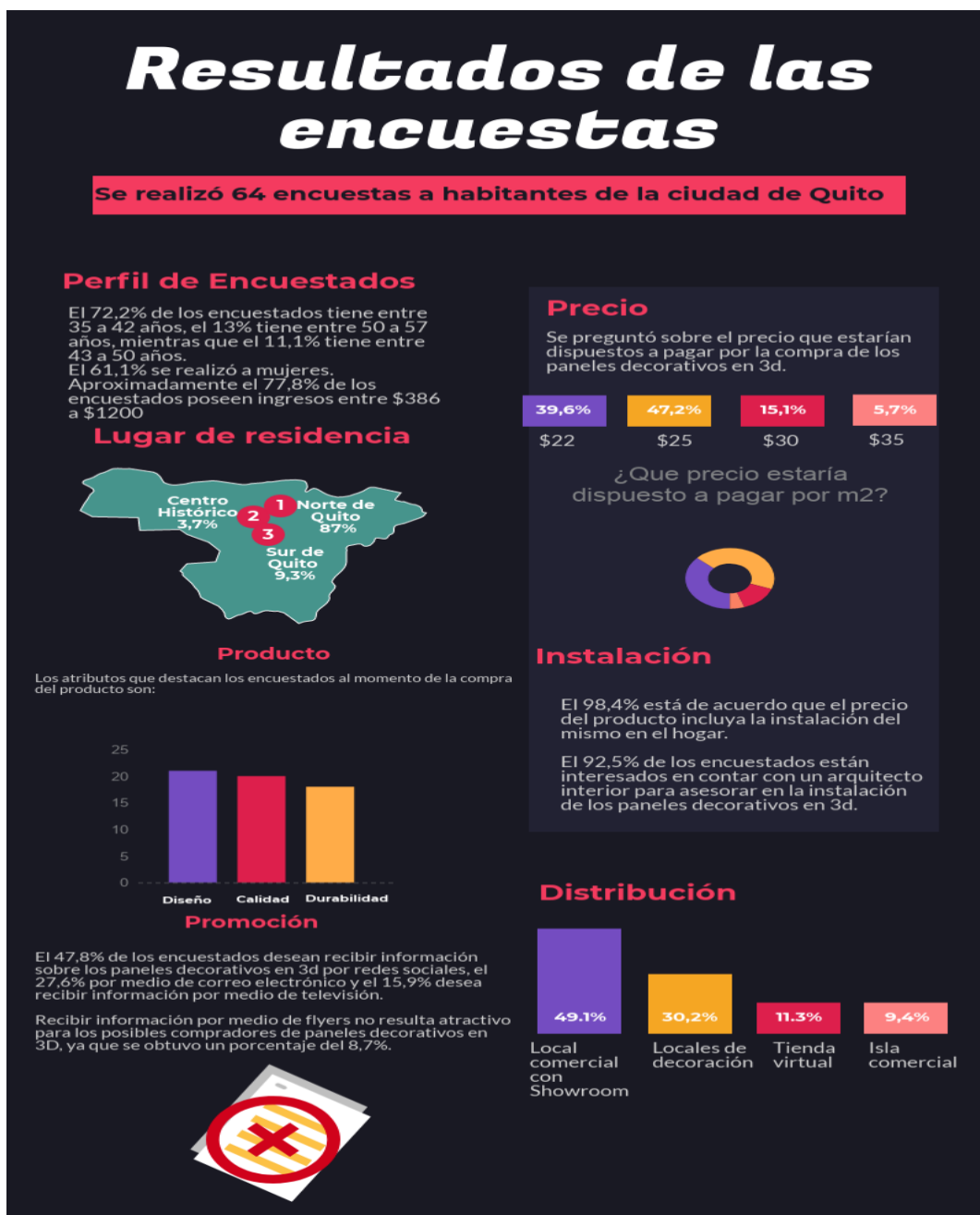


Figura 1. Infografía de resultados de encuestas

La investigación cuantitativa que se desarrolló en el norte de la ciudad de Quito permitió obtener datos positivos para la idea de negocio a realizar. Con los datos recopilados por parte de los encuestados se procederá a analizar aspectos de futuros consumidores. Se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia

a 54 personas de 35 a 63 años en adelante, los cuales brindaron su ayuda al momento de llenar la encuesta.

Conclusiones:

- Se puede concluir que los consumidores de Quito están dispuestos a conocer sobre las ventajas de los paneles decorativos en 3D (97,1%)
- Los atributos que los consumidores valoran de este producto es el diseño, calidad y durabilidad. Donde el 61,1% de los encuestados son del sexo femenino.
- Para la distribución del producto se establece que existe dos grandes grupos que difieren de las demás respuestas, los cuales son: Locales especializados en decoración (Sukasa, Decohogar) (30,2%) y Local comercial con showroom (49,1%), estos datos indican que el consumidor desea apreciar al producto en lugares conocidos o en locales donde se pueda visualizar el producto.

Tabla 5. Tabla Cruzada entre precio y conocimiento del producto

Precio-conocimiento Precio por m2	conocimiento del producto		
	No	Sí	Total
\$22	71,43%	28,57%	100%
\$25	56,00%	44,00%	100%
\$30	66,67%	33,33%	100%
\$35	0,00%	100,00%	100%
Total	62,96%	37,04%	100%

Las variables de análisis de esta tabla fueron escogidas de acuerdo con la Tabla de Correlación (**Ver Anexo 6**), en donde las variables de mayor correlación fueron el precio y el conocimiento de producto. Las personas que no poseen conocimiento sobre los paneles decorativos estarían tan dispuestas a adquirir el producto a precios entre \$25 a \$30; sin embargo, aquellas personas que conocen dichos paneles estarían dispuestas a adquirirlos a un precio de \$35, por lo que se concluye que el precio de venta al público será de \$24 que incrementará en los próximos 5 años a \$27,46 debido a la inflación que posee Ecuador.

4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio

Los paneles decorativos en 3D, han tenido fuerte impacto en el mercado europeo y norteamericano, la idea de este negocio recién se está haciendo conocida dentro de Ecuador, en ciudades como Quito el tema de diseño y remodelación de espacios interiores está teniendo una excelente acogida debido a los diseños, materiales, ambientación e innovación que brindan los diferentes productos que se comercializan dentro del mercado.

La oportunidad de negocio radica en dos factores importantes: producto e instalación gratuita. Los paneles decorativos se diferencian al resto de productos que se encuentran dentro del mercado debido a que son eco-amigables, poseen diseños en 3D y el material predominante es la fibra de bambú, todas estas cualidades otorgan a que el producto sea duradero y de alta calidad. En lo que se refiere a la instalación del producto, los paneles decorativos van a ser instalados con el asesoramiento de un arquitecto interior de manera gratuita ya que ninguna empresa dentro del mercado otorga este servicio.

Las variedades de opciones que tienen los consumidores al momento de elegir el tipo de decoración dentro de sus hogares son amplias debido a que existen productos sustitutos como el papel tapiz, piedra pomez y porcelanatos texturados. Con la llegada de este innovador producto al mercado ecuatoriano se espera una gran acogida por parte del consumidor. La segmentación de mercado identifica que el consumidor ecuatoriano se encuentra interesado en los paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú debido a un tema ecológico e innovador en cuanto a diseño y funcionabilidad; en el análisis del entorno y análisis del cliente se encontraron varias interrelaciones las cuales nos indican sobre los gustos y preferencias del cliente en cuanto a precio, ubicación del local, competencia entre empresas, leyes, regímenes aduaneros para la

importación de paneles decorativos, entre otros. La mayoría de las personas de la ciudad de Quito distribuyen el 48% de sus ingresos a gastos para el hogar, mientras que el 82% de las familias se preocupan por cuidar los detalles materiales del hogar, estos porcentajes representan la tendencia del consumidor quiteño hacia la compra de materiales para la decoración del hogar, donde se espera la compra de estos paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú. El análisis del entorno en Ecuador permite encontrar crecimiento en la industria de terminación y acabado de edificios, dicho incremento se encuentra ligado a un incentivo que brinda el gobierno ecuatoriano para fomentar la creación de PYMES dentro del país. Se conoce que Ecuador realiza la mayor parte de sus importaciones desde China, en el año 2016 Ecuador importó el 1,9% de la partida arancelaria 4811.59.00 desde China; los principales países de los que Ecuador importa la partida arancelaria 4811.59.00 son: China, México, Italia y España (Trademap, 2016). Para la importación de paneles decorativos en 3D se debe cancelar el 10% de arancel por kg y el cumplimiento de las normas internacionales de calidad ISO9001. Dentro del análisis del entorno de China se puede encontrar leyes de protección hacia bosques de bambú, sin embargo, el gobierno chino promueve la tala no excesiva y la reforestación del bambú, el bambú es una planta que representa el 87,7% de la agricultura en China. Dentro de Qingdao (China) aproximadamente existen 1.439 empresas que se dedican a la producción y distribución de paneles decorativos en 3D, la mayoría de estas empresas se encuentran dentro del Sitio Web Alibaba en donde muestran sus productos y se contactan de manera eficaz con los clientes de diferentes partes del mundo para así lograr enviar los paneles decorativos, por este motivo China posee alrededor de 50 puertos para poder desembarcar y enviar de manera rápida sus embarcaciones a diferentes partes del mundo.

Para obtener un mejor análisis del entorno externo de la industria ecuatoriana se realizó el análisis de las 5 fuerzas de Porter, donde se determinó 3 productos sustitutos que existen dentro del mercado que poseen gran acogida en temas de decoración donde se destaca el papel tapiz; sin embargo, en temas de precio, calidad y durabilidad los paneles decorativos en 3D se imponen ante este

producto sustituto, con la llegada de dichos paneles al mercado ecuatoriano se ofrece un producto innovador que posee gran variedad de diseños y texturas que armonizan los espacios del hogar. Se logró determinar una alta rivalidad entre empresas competidoras y amenaza de nuevos competidores dentro de la industria, dentro de la industria existen empresas con alto posicionamiento dentro de la mente del consumidor que pueden llegar a importar a corto o mediano plazo este tipo de paneles decorativos, por lo que la diversificación de paneles y el servicio de instalación gratuita se considera una gran ventaja competitiva.

El análisis cualitativo y cuantitativo determina que los paneles decorativos en 3D poseen una gran acogida por parte del género femenino 61.1%. La idea de contar con local comercial que tenga showroom es realmente atractiva y fundamental al momento de realizar la compra de estos paneles decorativos en 3D, dado a que este brinda la oportunidad de visualizar al producto instalado antes de comprarlo. El producto debe poseer grandes cualidades como lo son el diseño y calidad; conociendo que el producto cuenta con estas características, el precio de venta al público de \$24 no representa una gran amenaza al momento de optar por paneles decorativos en 3D. Por otra parte, el 92,5% de los encuestados están interesados en contar con asesoramiento por parte de un arquitecto o diseñador de interiores para la instalación de paneles decorativos en 3D.

El principal hallazgo que se dio al momento de realizar el focus group es que los participantes (entre ellos un arquitecto) brindaron una importante opinión sobre la visualización del producto instalado, se sugirió que el producto debe poseer suficiente iluminación con la finalidad de que se realce el diseño y se aprecie de mejor manera la pared decorada con los paneles decorativos en 3D.

Como conclusión se determina que la oportunidad de negocio para la importación de paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú, se encuentra dentro en la ciudad de Quito, específicamente al norte de la ciudad.

Se estima para el año 2018 que la ciudad de Quito sea de aproximadamente 2.576.287 habitantes, de los cuales se espera que 1.329.317 tengan entre 35 a 59 años; el mercado meta identificado para el plan de negocios es de **56.624** potenciales clientes. Al momento de realizar este segmento de mercado se posee una visión más definida sobre gustos y preferencias de consumidores. (INEC, 2013).

La diferenciación sobre la idea de negocio con otras empresas es que además de ofertar los paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú, es en el ámbito de la **instalación** del producto que se llevará a cabo bajo la supervisión de un arquitecto interior o diseñador de interiores que asesoren al cliente en su elección de panel decorativo en 3D, dicho servicio se obtendrá de manera gratuita al momento de adquirir al producto dentro del local comercial con showroom. Para realizar la instalación de los paneles decorativos en 3D se requiere del asesoramiento de un arquitecto interior, ya que al momento de instalar el producto dentro de los espacios del hogar este debe de poseer iluminación, ya sea de manera natural o artificial. Se conoce que aproximadamente 4 empresas en la ciudad de Quito se dedican a la venta de paneles decorativos en 3d (Superintendencia de Compañías, 2017), dichas empresas poseen poca variedad en diseños de paneles decorativos y además no brindan servicio de instalación ya sea de manera gratuita o pagada. El negocio comercial con showroom se localizará en el Norte de Quito dentro del sector de la avenida República, debido a la alta presencia de locales comerciales que se dedican a brindar productos dedicados al terminado y decoración de los espacios del hogar.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

La comercialización de paneles decorativos en 3D a base de fibra bambú es un nuevo concepto en temas de diseño y decoración de espacios interiores dentro del Ecuador, el producto recién está buscando ingresar al mercado como un producto innovador y revolucionario, además se brindará instalación gratuita por la compra de los paneles decorativos en 3D; por lo que la estrategia de marketing a usar será **diferenciación de producto**, el cual según (Kotler, P. 2006) indica: “la marca se diferencia por los atributos del producto como la forma, resultados, duración, confiabilidad, estilo o diseño”, teniendo en cuenta las cualidades nombradas, se puede determinar que el producto se va a adaptar con facilidad a esta estrategia de marketing.

5.1.2 Mercado Objetivo

Tabla 6. Segmentación de mercado y mercado objetivo

Variable	Segmentación			
Geográfico	Personas que viven en Ecuador		100%	16.619.610
	Personas que viven en Quito		15,52%	2.576.287
	Personas que viven en el Norte de Quito		38,67%	996.250
Demográfico	Género		Masculino y Femenino	
	Proyección de Edades al 2018	35 a 59 años	29,62%	295.089
	Nivel Socioeconómico +C	A, B,	24,1%	71.116
Psicográfico	Consumidores con estilo de vida inclinada hacia el consumo y decoración del hogar			
	Personalidad	Consiente sobre la importancia de mantener su hogar decorado.		

Conductual	Tendencia a la decoración del hogar y creación de nuevos espacios	82%	58.315
SEGMENTO OBJETIVO			58.315
MERCADO OBJETIVO			56.624

Adaptado de: INEC,2014 (Ecuador)

El mercado objetivo viene dado por el número de habitantes dentro de la ciudad de Quito que se encuentran entre los 26 a 64 años, que sean de nivel socioeconómico A,B,C+ con un estilo de vida inclinada hacia el consumo y decoración del hogar. Además, el segmento fijado para el mercado de Quito es de 58.315 habitantes que tienen la posibilidad de adquirir e instalar los paneles decorativos en 3D en sus hogares.

5.1.3 Propuesta de Valor

Todos los beneficios y la propuesta de valor de la empresa se detallan en el Modelo Canvas de Osterwalder en la figura que sigue:

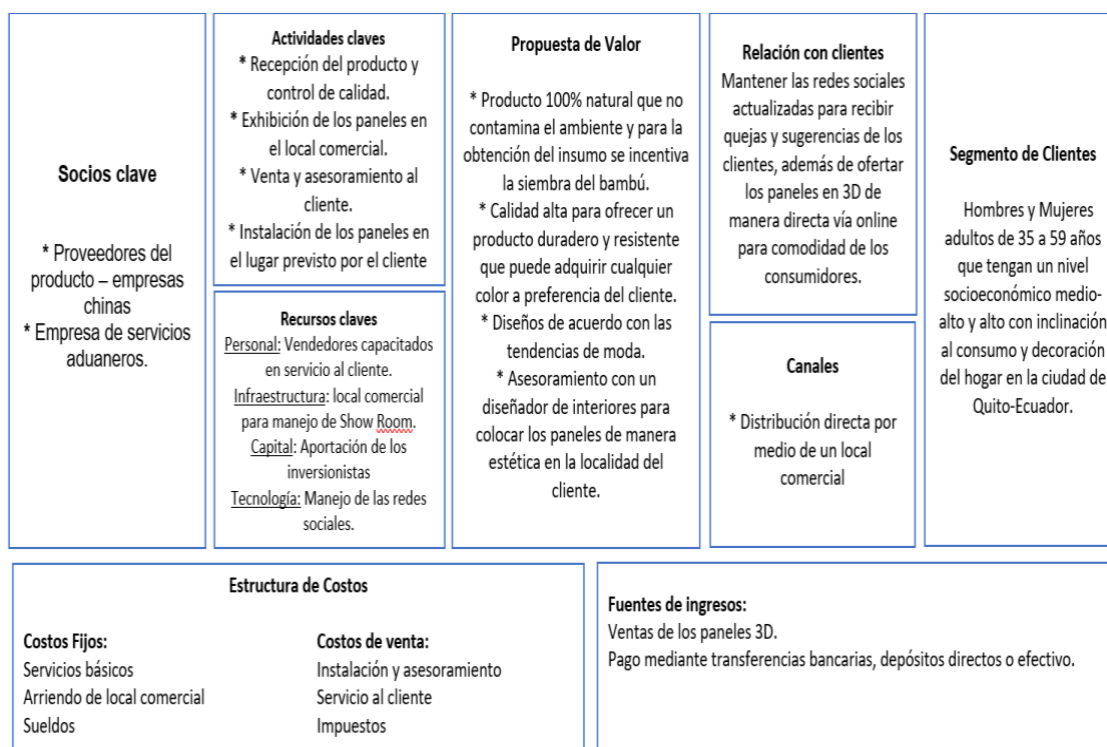


Figura 2. Modelo Canvas de Henga

Como se muestra en la figura 2 la propuesta de valor de los paneles decorativos en 3D se basa en brindar nuevos espacios con varios diseños y texturas únicas nunca vistas en temas de decoración, el valor agregado a parte del producto es la instalación gratuita que se va a brindar al momento de realizar la compra de paneles decorativos en 3D, donde se contará con el asesoramiento de un arquitecto interior o diseñador de interiores con la finalidad de lograr un buen servicio al cliente y un óptimo instalado del producto en el hogar. El producto se caracteriza por ser el único del mercado que es elaborado a base de fibras vegetales y residuos del bambú, el cual es una planta que se caracteriza por su durabilidad y gran resistencia es decir es un producto eco-amigable.

5.2. MEZCLA DE MARKETING

A continuación, se va a desarrollar la mezcla de marketing usando la información recopilada de las encuestas, para la mezcla de marketing se desarrollarán los siguientes atributos: producto, precio, plaza y promoción. Además, se realiza el análisis y la generación de estrategias de marketing con información obtenida en el FODA cruzado de la empresa (**Ver Anexo 8**).

5.2.1. Producto

5.2.1.1. Atributos del producto

El panel decorativo en 3D es caracterizado por el material del cual es elaborado, este material es conocido como fibra de bambú y ayuda a que el producto sea duradero y eco-amigable. Los paneles tienen un color blanco y este puede tomar cualquier color dependiendo de la pintura que el usuario desee aplicar, a su vez existen alrededor de 20 diferentes tipos de paneles decorativos en 3D, los cuales siguen aumentando debido a la innovación y gran acogida que han tenido alrededor del mundo. El producto posee una medida de 50 x 50 cm y se plantea venderlo por m² (cada m² está conformado por 4 paneles decorativos en 3D). Cada panel es un cuadrado que se pegará de tal forma que adquiera un diseño

uniforme en la pared. A continuación, se muestra como se ve visualiza al producto instalado dentro del hogar y la forma de algunos paneles decorativos que existen dentro del mercado:

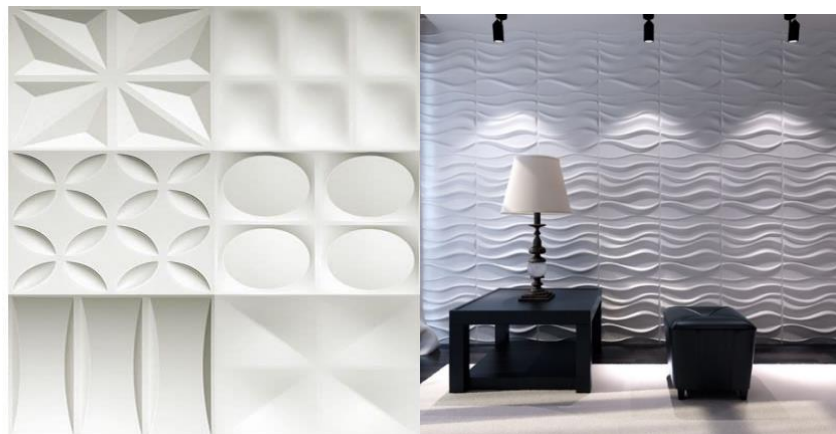


Figura 3. Visualización del producto

Los paneles decorativos en 3d a base de fibra de bambú poseen diferentes características, certificados y aplicaciones. A continuación se detalla con mayor exactitud cada característica que posee en producto:

Tabla 7. Descripción del producto

Nombre del Producto	China 3d Panel Decorativo en 3d
Material	Fibra de Bambú
Tamaño	500*500mm
Color	Color Mate o Blanco Hueso
Características	Resistente al agua, resistente al fuego, a prueba de humedad y calidad durable
MOQ	500sqm
Aplicaciones	Encimeras, Sala de estar, cocina, muros, supermercados, techo, uso interior o exterior del hogar
Certificados	SGS, CE, Rohs, MSDS

QC

QC inspecciona la calidad durante cada uno de los procesos

5.2.1.2. Branding



Figura 4. Logo y slogan de la empresa Henga

La marca Henga, proviene del maorí, un idioma proveniente de una etnia en Nueva Zelanda quienes se han caracterizado por trabajar con bambú para hacer ciertos tallados y algunas cosas de construcción. Henga significa algo natural, que posee historia en su nombre. Para el slogan se utiliza la frase “Naturaleza hecha arte”. El logo del producto incluye una imagen de un panel decorativo junto a una hoja la cual demuestra la eco amigabilidad que los paneles poseen con el medio ambiente. Las letras del slogan se realizaron de color verde que significa naturaleza y vida que es lo que la marca busca brindar. Se añadió el color azul en la letra G por darle un significado moderno y vanguardista y finalmente se le incluye la foto de un panel para mostrar el producto y que las personas tengan una idea más clara de lo que ofrece la empresa.

Tabla 8. Detalle de la marca de la empresa

Isotipo	
Logotipo	
Imagotipo	

5.2.1.3. Empaque

Cada caja contiene 24 paneles decorativos en 3d cuya medida es de 50 x 50 cm por panel decorativo. Los 24 paneles se encuentran dentro de cajas de cartón de 52 x 52 cm cuyo peso es de 8 kg cada caja. A continuación, se muestra el tamaño y diseño del empaque de los paneles decorativos en 3D.



Figura 5. Empaque del producto

Para precisar de mejor manera el tamaño de los cartones se procede a la elaboración de la tabla 9 en la cual se detallan especificaciones sobre el producto y su tamaño.

Tabla 9. Descripción del empaquetado

Tamaño	Unidades por caja	M3	Peso	Empaque
500mm*	6m2/carton	0.04m3	8kg	4 cajas internas
500mm	24 piezas/ carton			/ carton grande

El empaquetado contiene una caja grande que contiene 4 cajas internas con 24 unidades de paneles decorativos en 3d por cada caja. Al inicio el modo de transporte se va a realizar por medio de contenedor de 20 pies, el cual puede cargar aproximadamente 4500m² a 5000m² de paneles decorativos en 3d, para las posteriores importaciones y con mejores márgenes de ventas se va a usar

un contenedor de 40 pies, el cual tiene una capacidad de 9000m² hasta 10000m² de paneles decorativos en 3d. A continuación se detalla el proceso de empaquetado de los paneles decorativos en 3d.



Figura 6. Proceso de Empaquetado del producto

Tomado de: Empresa Quindao

5.2.1.4. Etiquetado

La etiqueta posee el detalle de la cantidad, el color y el tamaño del producto y se lo realiza a blanco y negro para evitar un costo mas alto por parte del proveedor chino. En la figura 7 se incluye una foto real de la etiqueta del panel decorativo en 3d para poder observar el diseño del panel y las características importantes que este posee con sus debidas especificaciones.

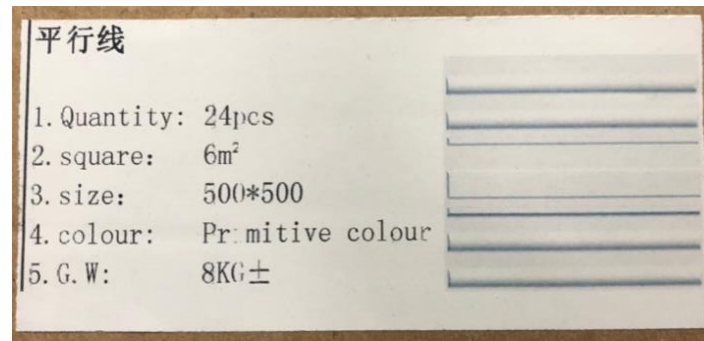


Figura 7. Etiquetado del producto

5.2.1.5. Servicios de soporte de producto

La empresa ofrecerá la opción de un servicio posventa, es decir, el cliente podrá llamar nuevamente al local comercial, en donde se receptorá sus comentarios y sugerencias, además de tener la opción de la reinstalación de algún panel en caso de que este se despegue del lugar donde se ubicó.

5.2.2. Precio

En cuanto al precio, “es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ingresos a la empresa” (Kotler, 2013). En este factor es importante determinar las percepciones de los clientes del valor del producto dado que de esto depende su decisión de compra. Por lo que se basa la decisión de la estrategia de precios en el análisis cuantitativo en el cual las personas determinaron como precio justo un valor de **\$24**. (Kotler, 2013) Los costos del producto se basan principalmente en la importación, el costo variable unitario es el costo de los paneles más los insumos que se necesita para su debida instalación, dentro de cada metro cuadrado se necesita 4 paneles por lo que el costo queda con un total de \$15,72 y se detalla en la tabla como sigue:

Tabla 10. Costo de un metro cuadrado

Costo de paneles decorativos por m2					
Materia prima directa	Costo caja de paneles	Costo del m2	Cant. Unidades por caja	Cantidad de paneles por m2	Costo total de insumos
Paneles decorativos	\$ 93,50	\$ 3,90	24	4	\$ 15,58
Materia prima indirecta					
Sierra pequeña		\$ 1,20	0,01		\$ 0,0120
Silicona blanca		\$ 3,80	0,033		\$ 0,1267
Lija		\$ 0,10	0,05		\$ 0,0050
					\$ 15,72

Al tener un precio de venta al público de \$24 (resultado de las encuestas), se obtiene un margen de ganancia entre precio y costo del 51,10%, el cual permitirá cubrir los gastos generales y los gastos en suelos y aún tener ganancias bastante significativas para la idea de negocio a implementar.

- Estrategia de introducción al mercado

Se utilizará una estrategia de precios de *Fijación de precios basada en el buen valor*. Esto quiere decir que se ofrecerá una adecuada combinación entre calidad y un buen servicio a un precio justo. (Kotler, 2013). La estrategia de precio justo se enfocará en clientes que desean pagar el precio adecuado para los paneles decorativos en 3d, sin que estos le parezcan demasiado caros. Se ofertarán los paneles de bambú en 3D a un precio de \$24 por metro cuadrado además de incluir un servicio de instalación gratuita de los mismos en el lugar decidido por el cliente y con asesoramiento de un diseñador de interiores. Dicho asesoramiento no tendrá costo adicional para el cliente, ya que está incluido en el precio de venta.

- Estrategia de ajuste de precios

Posteriormente, se optará una estrategia de ajuste de precios de *Fijación de precios de descuento y de bonificación*. Se hace el uso de esta estrategia debido a que se ofrecerá un descuento de temporada del 5% si las personas adquieren los paneles con un diseño anterior al que se promocionaría en diferentes épocas del año, de esta manera se evita que el producto quede en inventarios y así

poder venderlo de manera más rápida. Inclusive, se dará descuento por cantidad de compra, en el caso que el cliente desee adquirir más de 50m², se le ofrecerá dicho descuento para así incentivar las ventas en mayor escala.

5.2.3 Plaza

Al ser una empresa importadora de paneles decorativos en 3d, se actúa como intermediario entre el productor y el consumidor final, por lo que existe un canal de distribución indirecto. Con venta al por menor de los paneles decorativos. Todo esto debido a que habrá constantes importaciones desde China y comercialización del producto hacia los consumidores finales. A continuación, se muestra la cadena de distribución que realizará la empresa Henga:



Figura 8. Cadena de distribución de los paneles en bambú 3D

Por otro lado, las encuestas arrojaron que los clientes quisieran adquirir los paneles 3D en un local comercial con showroom debido a que en este local van a poder observar al producto en espacios similares al hogar. El local comercial se encuentra ubicado en el norte de Quito; justamente entre las calles 6 de diciembre y Whimper, sector República, el lugar fue escogido debido a la presencia de locales comerciales dedicados a decoración de los espacios del hogar y la alta frecuencia de personas dentro del sector.

Además, se realizó un previo análisis con una matriz de localización como se muestra en la tabla 11. Las principales características que se tomaron en cuenta para la evaluación del lugar fueron; las vías de acceso y transporte, la infraestructura física del local comercial, la cercanía con el cliente, el acceso a

servicios básico y el precio de arriendo. El local comercial escogido se encuentra a un precio de alquiler mensual de \$1400 y posee 550 m², en donde se plantea rediseñarlo y crear diferentes ambientes con el showroom donde se encuentren instalados los paneles decorativos en 3d, en donde el cliente pueda apreciar y visualizar los paneles en un espacio como un comedor, sala o dormitorio.

Tabla 11. Matriz de localización

Criterios de Evaluación	Ponderación	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		América y Naciones Unidas		Whymper y 6 Diciembre		Av El Inca y Eloy Alfaro	
- Vías de acceso y transporte	0,30	5	1,5	7	2,1	8	2,4
- Infraestructura física	0,25	6	1,5	8	2,0	5	1,25
- Cercanía al cliente	0,45	3	0,9	8	1,8	7	2,1
- Servicios básicos	0,10	8	0,8	9	0,9	9	0,9
- Precio	0,20	9	1,8	7	1,4	4	0,8
TOTAL	1		6,5		8,2		7,45

5.2.4 Promoción

La mezcla promocional o conocida como mezcla de comunicaciones de marketing, utiliza herramientas de promoción para que la compañía pueda comunicar de un modo persuasivo el valor para el cliente e inclusive generar relaciones con el mismo. (Kotler, 2013). La promoción se realizará por medio de redes sociales, así como también se impulsará promociones y ventas de manera personal para que el cliente se sienta satisfecho con el servicio que Henga le esta proporcionando. A continuación, se procederá a detallar las siguientes promociones que se plantea realizar:

5.2.4.1. Publicidad

Se manejará las redes sociales para llegar al consumidor final ya que las encuestas arrojaron un 84,9% de aceptación entonces se harán campañas publicitarias por medio de Facebook, Instagram, se subirán fotos de los paneles en 3D en diferentes espacios y pequeños videos para mostrar el producto y cómo se lo visualiza en las paredes. Además, se usará correo electrónico que fue el otro medio escogido por los encuestados. Se mantendrá una base de datos de los clientes mediante la facturación electrónica para enviarles boletines informativos y de promociones que ofrecerá la empresa cada cierto periodo de tiempo o en fechas específicas.

5.2.4.2. Ventas personales

Se realizará una venta personal en el local comercial, para tener contacto directo con el cliente y poder explicarle directamente los beneficios del panel y la decoración que puede realizar con los mismos en las diferentes partes del hogar lo cual será orientado por un diseñador de interiores. Se contrata a un vendedor a quien se le capacitará en ventas y servicio al cliente para que pueda dar sugerencias al consumidor.

5.2.4.3. Promoción de ventas

Dentro de las promociones de punto de venta se puede realizar exhibiciones y demostraciones en el punto de venta, que es lo que va a realizar la empresa. El local con showroom mostrará a los paneles de bambú en 3D en diferentes ambientes, en los que se pueden poner este tipo de decoración como es el cuarto de baño, dormitorios, salas, entre otros.

5.2.4.4. Relaciones públicas

El producto será expuesto como un bien totalmente ecológico, sin daño al medio ambiente, entonces se harán exposiciones sobre los beneficios del producto en todas las exposiciones de construcción que se realizan en la ciudad de Quito, es decir, en el Centro de Exposiciones Quito y La Feria de la Vivienda. Aquí se

mostrará una imagen corporativa con responsabilidad social y preocupado no solo de sus clientes sino del impacto del producto en la sociedad.

5.2.4.5. Marketing directo

Como marketing directo se tiene un local comercial para tener contacto directo con el cliente, para poder brindarle un servicio de calidad con una atención enfocada en sus necesidades. Se le dará sugerencias del uso de los paneles en su hogar o en el lugar donde desee el consumidor instalarlos.

5.3. Presupuesto de la Mezcla de Marketing

Tabla 12. Presupuesto del mix de marketing

TABLA DE PRESUPUESTO DE MARKETING							
ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	
Publicidad	Impulsadora	Impulsadora afuera del local con flyers con imágenes sobre los paneles decorativos	\$ 960,00	\$ 992,84	\$ 1.026,81	\$ 1.061,93	\$ 1.098,26
	Flyers	Flyers que muestren promociones y detalles sobre los paneles decorativos	\$ 1.200,00	\$ 1.241,05	\$ 1.283,51	\$ 1.327,42	\$ 1.372,83
	Influencers	Arquitectos reconocidos que promocionen la marca a empresas constructoras y clientes	\$ 2.400,00	\$ 2.482,10	\$ 2.567,02	\$ 2.654,83	\$ 2.745,66
	Showroom	Diseño y decoración de los showrooms del local comercial	\$ 650,00	\$ 672,24	\$ 695,23	\$ 719,02	\$ 743,62
	Radio	Conocimiento del producto de 15 segundos dos veces al día	\$ 1.200,00	\$ 1.241,05	\$ 1.283,51	\$ 1.327,42	\$ 1.372,83
	TOTAL		\$ 6.410,00	\$ 6.629,29	\$ 6.856,07	\$ 7.090,62	\$ 7.333,19
Redes Sociales	Facebook	Fotos y videos de descuentos y conocimiento del producto	\$ 1.600,00	\$ 1.654,74	\$ 1.711,34	\$ 1.769,89	\$ 1.830,44
	Página web	Diseño de una página web para que el cliente conozca sobre el producto	\$ 900,00	\$ 930,79	\$ 962,63	\$ 995,56	\$ 1.029,62
	Correo electrónico	Compra de base de datos	\$ 1.080,00	\$ 1.116,95	\$ 1.155,16	\$ 1.194,68	\$ 1.235,55
	TOTAL		\$ 3.580,00	\$ 3.702,47	\$ 3.829,13	\$ 3.960,13	\$ 4.095,60
Relaciones públicas	Vallas publicitarias	Alquiler de vallas publicitarias sobre los paneles decorativos de Henga	\$ 24.000,00	\$ 24.821,04	\$ 25.670,17	\$ 26.548,34	\$ 27.456,56
	Participación en ferias sobre decoración del hogar	Stands con demostración de paneles decorativos en 3d	\$ 960,00	\$ 992,84	\$ 1.026,81	\$ 1.061,93	\$ 1.098,26
	TOTAL		\$ 24.960,00	\$ 25.813,88	\$ 26.696,97	\$ 27.610,28	\$ 28.554,83
TOTAL ANUAL			\$ 34.950,00	\$ 36.145,64	\$ 37.382,18	\$ 38.661,03	\$ 39.983,62
TOTAL GASTOS MARKETING			\$ 187.122,47				
Inflación Ecuador			3,421%				
*Para ajustar los valores se tomó el promedio de la inflación anual de Ecuador de 2012-2016							

Para la elaboración del presupuesto de marketing se realizó un cuadro en donde se detalla y especifica los gastos que se van a realizar para promocionar al producto y la empresa mencionados en el mix de marketing; por lo que se detallan los gastos en publicidad, redes sociales y relaciones públicas. Todos estos gastos se los realizó mediante cotizaciones y valores que se encuentran dentro del mercado en los cuales se piensa invertir para dar a conocer los beneficios de los paneles decorativos en 3d.

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión

Tabla 13. Misión de Henga

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
1. Clientes	Habitantes de la ciudad de Quito entre 35 y 59 años
2. Productos y servicios	Paneles decorativos en 3D a base de fibras de bambú
3. Mercados	Norte de Quito
4. Interés por la supervivencia	Poseer sostenibilidad financiera
5. Filosofía	- Brindar buen servicio al cliente - Compromiso a poseer productos de alta calidad
6. Tecnología	Canales logísticos de alta tecnología
7. Concepto de sí misma	Compromiso para crear ambientes eco-amigables
8. Interés por imagen pública	Crear conciencia dentro del área de decoración de espacios interiores sobre el uso de paneles eco-amigables
9. Interés por los empleados	Personal altamente capacitado

Henga es una empresa enfocada en los habitantes del norte de la ciudad de Quito que busca crear lugares vanguardistas y únicos a través de nuestra marca, productos de alta calidad y excedentes servicios, con la finalidad de otorgar satisfacción laboral en nuestro personal y dejar huella en cada uno de los lugares donde se realiza la instalación de nuestros paneles decorativos en 3d.

6.2. Visión

Tabla 14. Visión de Henga

COMPONENTES	DESCRIPCIÓN
1. Objetivo	Empresa líder en ventas de paneles decorativos en 3d
Horizonte de tiempo	2023
2. Ventaja competitiva	Brindar productos vanguardistas eco-amigables que incluyan instalación gratuita y asesoramiento de un diseñador interior
3. Mezcla de productos, satisfacción de necesidades	Paneles decorativos en 3d a base de fibra de bambú
4. Curso estratégico que ayudará a la compañía a prepararse para el futuro.	Obtener gran aceptación del cliente en cuanto a diseño y durabilidad manteniendo un alto compromiso de responsabilidad social
5. Filosofía	Brindar productos vanguardistas eco-amigables con alto compromiso de responsabilidad social

Para el año 2023 ser considerados por nuestros clientes y empleados como la opción más viable de compra de paneles decorativos en 3d de alta calidad en ambitos de decoración de espacios interiores otorgando satisfacción, innovación y excelente atención al cliente para crear seguir creando espacios vanguardistas.

6.3. Objetivos de Henga

6.3.1. Objetivos a mediano y largo plazo

Tabla 15. Objetivos mediante el Balance Score Card (BSC)

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Responsable	1 Año	2 Año	3 Año	4 Año	5 Año
Financiera	Incrementar los ingresos en ventas.	-Incrementar las ventas de la empresa del 7% al 10% a partir del segundo año por los próximos 5 años.	Gerente general	7%	10 %	10 %	10%	10 %

De clientes	Incrementar la fidelización de los clientes	-Incrementar la fidelización de los clientes en un 81% para los primeros 3 años	Gerente general y vendedores	27 %	54%	81%		
	Mantener la calidad del servicio.	-Mantener la calidad del servicio de instalación en un 90% durante los próximos 5 años.	Gerente general y asistente administrativo	90 %	90%	90%	90%	90 %
Procesos Internos	Mantener los tiempos de entrega del producto.	-Mantener los tiempos de entrega del producto en un 75% cada año durante los próximos 3 años	Asistente administrativo y vendedores	75 %	75%	75%		
	Mantener los proveedores	-Mantener al 100% de los proveedores que poseen alta calidad del producto durante los próximos 5 años.	Gerente General	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
Aprendizaje y conocimiento	Incrementar el conocimiento organizacional por parte de los empleados para que sus objetivos vayan acorde a los de la empresa.	-Incrementar las charlas informativas por parte de gerencia a los vendedores sobre la empresa en un 80% durante los próximos 3 años.	Gerente general	80 %	80 %	80%		

6.4. Estructura Organizacional

6.4.1. Estructura legal

La estructura legal de la empresa Henga va a ser por medio de compañía limitada o de responsabilidad limitada, en el Ecuador según la Ley de Compañías (2006) en el art 92 se define como “la que se contrae entre dos o más personas, que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales y hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirán, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura”. En el caso de Ecuador las compañías limitadas tienen que pasar por una aprobación de la Superintendencia de Compañías, que se encarga de regular y aprobar las nuevas compañías. En cuanto al capital que se necesita para formar una

compañía limitada en el artículo 102 de la Ley de compañías se define que el capital “estará formado por las aportaciones de los socios y no será inferior al monto que fije el superintendente” (Ley de compañías, 2014). Para formar una compañía de responsabilidad limitada debe constituirse mínimo con tres socios y no superar los quince socios debido a que si se supera debe disolverse como lo establece el artículo 95 de la Ley de Compañías. Para formar una compañía de responsabilidad limitada en este caso para poder importar los papeles de bambú 3D y comercializarlos se debe:

- Iniciar con una solicitud de aprobación a la Superintendencia de compañías con una escritura de la constitución de la compañía firmadas por un abogado.
- El capital como lo mencione debe ser impuesto por el Superintendente, pero también es fijado por los socios que la conforman y para que se constituya, en el art. 99 de la ley de compañías se fija el monto de \$400 cuatrocientos dólares.
- Sacar una afiliación a la cámara de comercio debido a que vamos a comercializar los paneles de bambú 3D (Ley de Caramas de Comercio, art.13).

Cuando el superintendente aprueba la compañía, se necesita el Registro Único de Contribuyentes (RUC), para iniciar las actividades económicas, según lo establece el Art 38 para la aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, que será otorgado por el Servicio de Rentas internas (SRI),

Por otra parte, se necesita también un permiso de funcionamiento y patentes otorgados por el Municipio donde se vaya a desempeñar el negocio o actividad, donde no tiene ningún precio al obtenerla.

Al mencionar el tema de la patente es importante registrar la marca negocio en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual (IEPI), donde la patente de la marca se registra para evitar cualquier conflicto y su costo es de \$208.

La estructura legal de la empresa en sí no representa altos costos administrativos para la organización, es por eso que se procede a la selección de compañía

limitada o de responsabilidad limitada, los beneficios que se tiene al momento de realizar este tipo de compañía es en cuanto a los costos de constitución que son más económicos y no requiere tantos estatutos por tramitar como el resto de tipos de compañías que se tiene por elegir, solo es necesario el registro de patente otorgada por el IEPI, el RUC de la compañía y el permiso de funcionamiento por parte del Municipio de Quito.

6.5. Plan de Operaciones

La empresa Henga está organizada en dos macroprocesos principales que son la gestión de planeación estratégica y la gestión de control después de los cuales siguen los procesos sustantivos conocidos como los procesos operativos los cuales son las operaciones base de la empresa.

6.6 Cadena de Valor de Henga

Dentro del plan de operaciones se procedió a la elaboración de la cadena de valor la cual consta de actividades de apoyo y actividades primarias. Dentro de las actividades de apoyo encontramos la infraestructura sobre planificación estratégica en la cual se agrega valor al producto debido a que tratamos de mejor manera temas de importaciones y negociación con los mejores proveedores de China, en las siguientes áreas de apoyo se refleja el personal capacitado en ventas y el uso de redes sociales para poder comunicarse con las empresas Chinas.

El último proceso sustantivo es la gestión de ventas en el cual se busca crear valor al cliente ya que se realiza la venta, se asigna el diseñador de interiores al cliente y se le da la instalación gratuita de los paneles de bambú. Finalmente, los procesos adjetivos o de apoyo y soporte está la gestión de finanzas, la gestión de marketing y publicidad, la gestión de talento humano y el servicio posventa. Todos estos procesos en conjunto logran brindar la satisfacción del cliente.

Actividades de apoyo	Infraestructura: Planificación estratégica de importaciones y negociación directa con proveedores de China. Supervisión de la calidad del producto.				
	Administración de Recursos Humanos: Se recluta a personal capacitado en ventas y además se contrata a un diseñador de interiores. Análisis de los datos obtenidos de las quejas y sugerencias de los clientes.				
	Desarrollo tecnológico: Uso del internet mediante las redes sociales y los medios de comunicación para contactarse con los proveedores en China.				
	Abastecimiento: Adquisición del material de oficina y del material para la creación del "show room".				
Actividades primarias	Logística de Entrada:	Operaciones:	Logística de salida:	Marketing y ventas:	Servicio posventa:
	Contactarse directamente y negociar con los proveedores de China. Importar los paneles de bambú directamente con el proveedor escogido.	Revisión de la calidad de los paneles 3D. Diseñar el modelo del "Show Room" con diseñador de interiores y colocar los paneles de acuerdo con modelo establecido.	Manejar un punto de venta con una habitación ambientada a diferentes estilos para mostrar los modelos de los paneles 3D y que el cliente pueda visualizar cómo se verían en su hogar.	Capacitar al vendedor para brindar un buen servicio de ventas y que explique al cliente todos los beneficios de los paneles. Manejar redes sociales de Facebook e Instagram para publicitar el producto. Asistir a ferias de hogar y vivienda en la ciudad de Quito.	Receptar quejas y sugerencias mediante las redes sociales. En caso de que el panel se despreque, se dará la opción de volver a instalar el panel de manera gratuita.

Figura 9. Cadena de valor de Henga

6.7 Mapa de procesos de Henga

Dentro del mapa de procesos la empresa Henga está organizada en dos macroprocesos principales que son la gestión de planeación estratégica y la gestión de control después de los cuales siguen los procesos sustantivos conocidos como los procesos operativos los cuales son las operaciones base de la empresa, en ellos se encuentra primero la gestión de importación donde está, gestión de proveedores y control de la calidad de los paneles que se desean importar desde China. Dentro de la gestión de diseño del showroom se va a contratar el diseñador de interiores el cual va a proporcionar la ayuda necesaria para diseñar de manera correcta el cuarto de exhibición de los paneles decorativos en 3d. Para el proceso de gestión de ventas se encuentra el proceso de gestión de trato al cliente y gestión de instalación de los paneles decorativos en 3d. Todos estos procesos estratégicos, operativos y de soporte nos ayudan a satisfacer a nuestros clientes con los paneles decorativos en 3d.

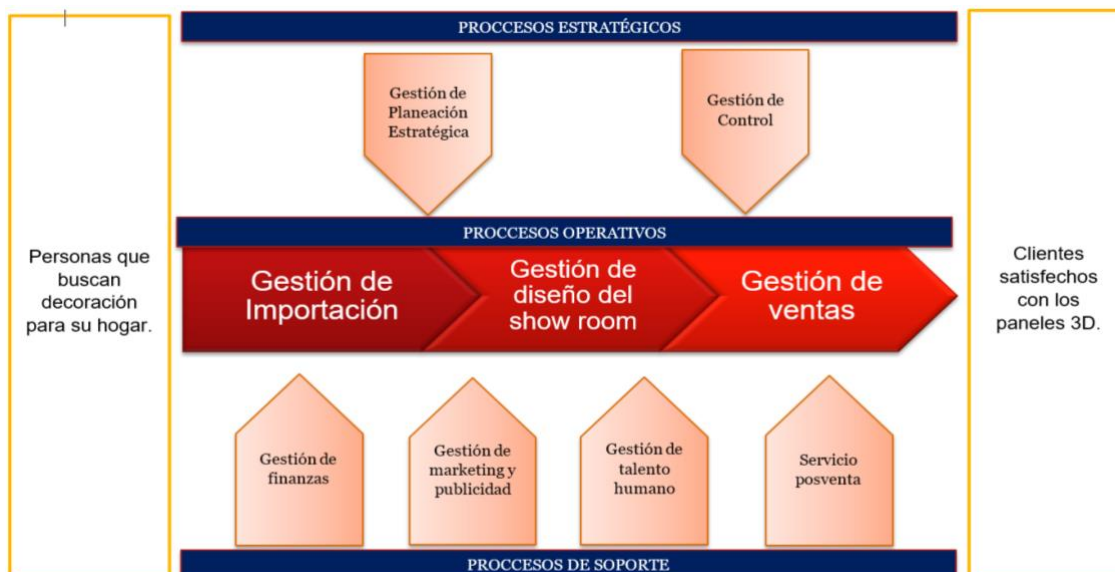


Figura 10. Mapa de procesos de Henga

6.8 Flujograma de procesos

El flujograma de procesos para la empresa Henga se detalla en dos procesos fundamentales los cuales son: adquisición e importación y ventas e instalación. Para el proceso de adquisición e importación la empresa Henga se va a encargar de la búsqueda de los mejores proveedores de paneles decorativos en china con la finalidad de lograr una buena negociación que incluya precios rentables para la empresa. Se utilizará el incoterm FOB para la compra de los paneles decorativos en 3d, a su vez se contratará una empresa logística que se encargue del envío interno del producto para así poder recibir y controlar la calidad de los paneles decorativos en 3d; en caso de que el panel venga con defectos se realizará el reenvío a China para la devolución del mismo.

Tabla 16. Tributos por unidad de panel

Tributos de importación por unidad de panel	
FOB	\$ 3,80
FLETE	\$ 0,70
SEGURO	\$ 0,04
Valor en aduana	\$ 4,54
AD-VALOREM	\$ 0,89
FODINFA	\$ 0,02
IVA (12%)	\$ 0,65
TOTAL	\$ 2,30

Dentro del proceso de ventas e instalación se procederá a reinstalar el local con showroom con los nuevos modelos de paneles decorativos en 3d, así como la realización de la venta personalizada al cliente la cual va a ser por medio del asesoramiento de un arquitecto interior, el cual podrá explicar y detallar de mejor manera la forma en que se procederá a instalar el producto con la iluminación adecuada. Se va a contratar carros para el envío de la mercancía al lugar donde el cliente requiere instalado el producto y se procederá con la correcta instalación de los paneles decorativos en 3d. El servicio posventa se da cuando el panel decorativo se desprege por la falta de adhesión a la pared, por lo que la empresa Henga va a proceder con la reinstalación del panel caído, a su vez se aceptará sugerencias y reclamos de nuestros clientes para así poder mejorar nuestro servicio de instalación.

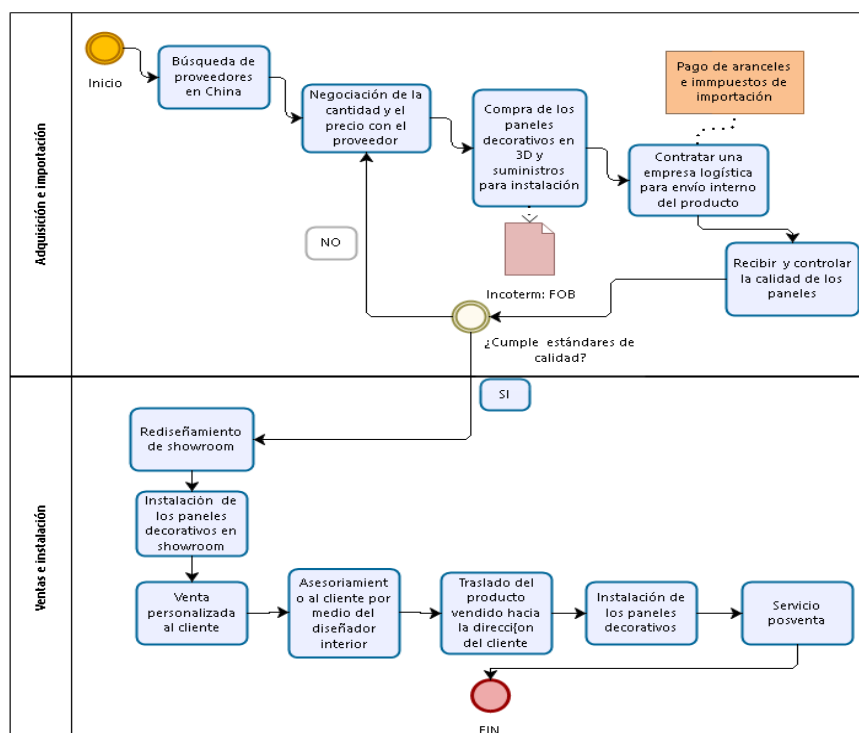


Figura 11. Flujograma de procesos de Henga

Como complemento al flujograma de procesos se procedió a la elaboración de la tabla de descripción de tiempo y responsables de producción en donde asignamos 4 áreas en las que se divide la empresa Henga, cada área tiene sus actividades específicas y el tiempo estimado que se demoran en realizarlo, todo

esto realizado y supervisado con la ayuda de los trabajadores de la empresa Henga. A continuación se detalla de mejor manera la tabla 16 de descripción de tiempo para la empresa Henga. Los costos de importación se detallan en el **(Anexo 8)**.

Tabla 17. Descripción del tiempo y responsables de producción

AREA	ACTIVIDADES	TIEMPO	RESPONSABLE
Procesos internos	Importación de la mercadería desde Ecuador	30 a 38 días	Gerente General
	Seguimiento de envío de la mercadería desde China a Ecuador		Gerente General
	Desaduanización de mercadería		Agente de Aduana
	Transporte de mercadería del puerto al local comercial		Transportista privado
Bodega	Adquisición de la mercadería	6 horas	Asistente administrativo y Vendedores
	Inspección y bodegaje de la mercadería	1 horas	Asistente adiministrativo
Decoración	Modificación del showroom con la nueva mercancía	6 horas	Diseñador de interiores y Vendedores
	Instalación de los paneles en el showroom	2 horas	Vendedores
Distribución al cliente final	Transporte de mercadería al lugar de instalacion	15 min - 45 min	Vendedores
	Entrega e instalación del producto	3,5 horas	Diseñador de interiores y Vendedores
Total		Aprox 34 días y 19 horas	

6.9 Diseño Organizacional

El diseño organizacional va a mostrar la estructura organizacional que va a tener la empresa Henga, con la finalidad de poseer una infraestructura sólida y poder realizar las actividades de la empresa de manera eficiente y eficaz, la estructura orgnziacional es vertical debidoo a que permite tener mayor control por parte del gerente comercial del local comercial y así mantener los objetivos planteadops por la organización, a su vez este diseño organizacional permite mejor comunicación entre las distintas áreas de la compañía. A continuación se detalla el organigrama de la empresa Henga:

Se maneja una estructura organizacional vertical al tener como primera línea de mando al gerente general con un sueldo de \$1.100 , este se encargará de toda

la administración estratégica de la empresa y de la toma de decisiones; luego como agente externo, se subcontratará a una empresa que realice la logística interna desde el puerto de destino en Guayaquil hasta el local comercial con una empresa llamada Alvarez Galindrez Castulo Juvencio.

Por debajo del gerente se contratarán a cuatro personas, un diseñador de interiores con un sueldo de \$900 quien se encargará de supervisar al clientes sobre cómo colocar los paneles 3D, en donde ponerlos y qué color será el adecuado de acuerdo con la decoración y el estilo del lugar, por lo que también supervisará la instalación de los mismos y estará encargado de que los paneles queden con una perfecta visualización en el lugar que el consumidor haya elegido poner, ya sea un dormitorio, una oficina, la sala o el comedor, etc. Las otras dos personas serán vendedores con un sueldo de \$386 cada uno, quienes deberá ofrecer un buen servicio al cliente al explicarle los beneficios de los paneles 3D, que son eco-amigables y cuidan al medio ambiente; a dichos vendedores se les dará una capacitación al momento de ingresar a la empresa para garantizar los objetivos de Henga y poder realizar la instalación de los paneles decorativos en 3d. Por último se realiza la contratación de un asistente administrativo con un sueldo de \$500 el cual se encargará de suplir al gerente en caso de que este no se encuentre, a su vez se encargará del manejo contable de la empresa y papeleo de archivos de importaciones de los paneles decorativos en 3d. En la figura 12 se muestra de manera gráfica el organigrama de la empresa Henga.

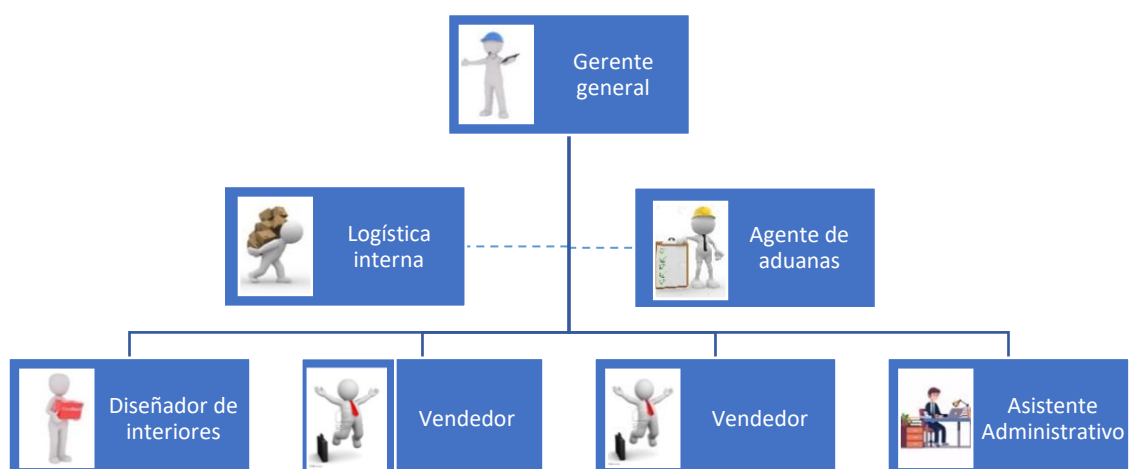


Figura 12. Organigrama de la empresa

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La cantidad proyectada de ventas está estimada con el número de metros cuadrados que se espera vender anualmente a un precio de \$24 por metro cuadrado, además dicha proyección está basada en las encuestas realizadas que demostraron que cada persona está dispuesta a comprar entre 10-20 m² (cada metro cuadrado requiere cuatro paneles) a un precio justo de \$24 el metro cuadrado; y en el crecimiento de la industria de la construcción que tiene un incremento promedio del 2012-2017 de 6,06% anuales. Por otro lado, para las cuentas por cobrar, la empresa maneja una política de 50% al contado y 50% a crédito de 30 días. El resumen de los ingresos se muestra a continuación.

Tabla 18. Ingresos de Henga

INGRESOS					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Incremento	0%	6,61%	6,61%	6,61%	6,61%
Cantidad Proyectada de ventas	18000	18658	19929	21287	22737
Incremento			3,42%		
Precio	\$ 24,00	\$ 24,82	\$ 25,67	\$ 26,55	\$ 27,46
TOTAL INGRESOS VENTAS	\$ 432.000,00	\$ 463.098,36	\$ 511.570,94	\$ 565.117,16	\$ 624.268,06

Los costos de Henga están basados en el costo de importación para poder comercializar el producto, se toma en cuenta los tributos a la importación para determinar el costo variable unitario que es de \$15,72, tomando en cuenta a los sueldos y a los costos indirectos de comercialización el costo total por metro cuadrado es de \$17,28 con un aumento anual de 3,46% debido a la inflación promedio del Ecuador en el periodo 2012-2017. **(Ver Anexo 8)** Entonces, el margen de ganancia entre precio y costo es un 28%. Así mismo los gastos tienen tendencia creciente y el rubro de mayor importancia es el gasto de marketing puesto que la empresa es comercializadora y se destina el 3% de las ventas a la publicidad. **(Ver Anexo 9)**

7.2 Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital

La inversión inicial necesaria para el presente proyecto es \$57.769,09, que incluye \$16.514 en inversión de propiedad planta y equipo, \$550 para inversión intangible y \$40.705,09 como capital de trabajo neto. Dicho capital fue calculado con el estado flujo de efectivo en el cual se determinó el mes de mayor necesidad de efectivo antes de inyectar el capital. La inversión está dividida en una estructura de capital del 50% capital propio y del 50% de deuda a largo plazo que se realizará con el Banco del Pichincha a una tasa activa de mercado de 11,83%, y se pagará una cuota mensual fija de \$640,04 a cinco años. La tabla de amortización anual se muestra en el Anexo 10. **(Ver Anexo 10)**

Tabla 19. Estructura de Capital e Inversión Inicial

ESTRUCTURA DE CAPITAL				
Propio	50%	\$ 28.884,54	Inversiones PPE	\$ 16.514,00
Deuda L/P	50%	\$ 28.884,54	Inversiones intangibles	\$ 550,00
TOTAL			Capital de trabajo neto	\$ 40.705,09
			TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 57.769,09

7.3 Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja

7.3.1 Estado de Resultados

La utilidad neta es positiva desde el primer año del proyecto y tiene un crecimiento promedio de 58,7%. Los gastos generales disminuyen la utilidad de manera significativa al ser un poco altos ya que Henga es una empresa comercializadora mas no productora y enfoca sus esfuerzos en el marketing para incentivar las ventas. Por dicho motivo que el margen bruto es mucho más alto que el margen operacional. De hecho, el margen bruto es en promedio durante el proyecto 28,59%, mientras que el margen operacional es en promedio 5,82%. Finalmente, el margen neto en promedio es 3,45%.

Tabla 20. Estado de Resultados

7.3.2 Flujo de Efectivo

El efectivo incrementa anualmente, como se observa en la Tabla 21, no se maneja cuentas por pagar, ya que la empresa tiene una política de pago al Contado al 100%, esto se debe a que los proveedores de China solicitan el pago inmediato. Además, se tienen una política de pago de dividendos de manera mensual. En cuanto a inyección de capital solo se necesita más inversión en el año 3, debido a la reinversión de equipos de computación, no se requiere de más capital ya que las utilidades permiten tener los flujos positivos.

Tabla 22. Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO						
PERIODO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Actividades Operacionales	\$ -23.375,66	\$ -10.847,27	\$ 6.763,00	\$ 14.060,06	\$ 23.198,34	\$ 33.465,31
Utilidad Neta	\$ -	\$ 6.047,79	\$ 6.839,77	\$ 17.158,59	\$ 26.593,41	\$ 37.055,29
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación	\$ -	\$ 171,33	\$ 142,78	\$ 171,33	\$ 157,06	\$ 171,33
+ Amortización	\$ -	\$ 110,00	\$ 91,67	\$ 110,00	\$ 110,00	\$ 110,00
- Δ CxC	\$ -	\$ -18.000,00	\$ -1.666,80	\$ -2.081,27	\$ -2.299,11	\$ -2.539,76
- Δ Inventario MP	\$ -23.375,66	\$ -128,76	\$ -1.327,27	\$ -1.710,72	\$ -1.827,29	\$ -1.784,19
+ Δ Sueldos por pagar	\$ -	\$ 643,33	\$ 2.475,19	\$ -	\$ -	\$ -
+ Δ Impuestos	\$ -	\$ 309,04	\$ 207,67	\$ 412,12	\$ 464,27	\$ 452,64
Actividades de Inversión	\$ -17.064,00	\$ -	\$ -	\$ -514,00	\$ -	\$ -
- Adquisición PPE y intangibles	\$ -17.064,00	\$ -	\$ -	\$ -514,00	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$ 57.769,09	\$ -6.316,74	\$ -4.178,80	\$ -12.047,08	\$ -19.706,15	\$ -29.443,35
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$ 28.884,54	\$ -4.502,40	\$ -4.178,80	\$ -5.697,64	\$ -6.409,44	\$ -7.210,18
- Pago de dividendos	\$ -	\$ 1.814,34	\$ -	\$ 6.863,44	\$ 13.296,71	\$ 22.233,17
+ Δ Capital	\$ 28.884,54	\$ -	\$ -	\$ 514,00	\$ -	\$ -
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$ 17.329,42	\$ -17.164,00	\$ 816,08	\$ 1.498,98	\$ 3.492,19	\$ 4.021,96
EFFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$ 17.329,42	\$ 165,42	\$ 981,50	\$ 2.480,48	\$ 5.972,67
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 17.329,42	\$ 165,42	\$ 981,50	\$ 2.480,48	\$ 5.972,67	\$ 9.994,64

7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento, y criterios de valoración

Tabla 23. Flujo de caja del inversionista y del proyecto

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO					
0	1	2	3	4	5
-40.439,66	-7.300,18	9.055,12	16.300,70	25.481,05	96.231,65
-40.439,66	-47.739,85	-38.684,72	-22.384,03	3.097,03	99.328,68

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA					
0	1	2	3	4	5
-11.555,12	-13.909,67	2.256,08	9.288,42	18.228,90	88.709,64
-11.555,12	-25.464,79	-23.208,71	-13.920,29	4.308,61	93.018,25

El flujo de caja del proyecto es creciente y en el segundo año se vuelve positivo con un flujo de \$10.230,68 y para el último año se incrementa cinco veces más hasta los \$74.736,59. Así mismo, en cuanto al inversionista este posee réditos positivos crecientes a partir del año 2. Cabe recalcar que la empresa maneja una política de pago de dividendos de manera mensual.

Tabla 24. Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada

Tasa de Descuento CAPM con Beta apalancada	
Tasa libre de riesgo	2,91%
Rendimiento del Mercado	16,09%
Beta	1,45
Riesgo País	6,71%
Tasa de impuestos	36,25%
CAPM	28,68%
WACC	18,11%

Para el cálculo de la beta se des apalancó la beta de la industria obtenida en Damodaran, y se utilizó información del Banco Mundial para obtener los datos necesarios (**Ver Anexo 11**). Con esto se obtuvo mediante fórmula la tasa de descuento del proyecto (WACC) y la tasa de descuento del inversionista (CAPM)

Tabla 25. Criterios de inversión

Criterios de Inversión			
Criterios de Inversión Proyecto		Criterios Inversión Inversionista	
VAN	\$24.728,15	VAN	\$ 15.152,22
IR	\$1,61	IR	2,31
TIR	31,08%	TIR	46,60%
Periodo Rec.	3,97	Periodo Rec.	3,95

En cuanto a criterios de inversión se tiene un VAN positivo tanto para el proyecto como para el inversionista; el índice de rentabilidad es de \$1,61 para el proyecto y de \$2,31 para el inversionista es decir que por cada dólar de inversión se gana \$0,65 y \$1,31 respectivamente. La tasa interna de retorno muestra un proyecto

rentable con un 31,08% que es mayor al WACC de 18,41% con una beta para la empresa de 1,47; así mismo el TIR del inversionista es de 46,60% que es mayor al CAPM de 18,41%. Todos los criterios reflejan un proyecto rentable en el cual se obtendrán ganancias. De acuerdo con el periodo de recuperación contable se espera recuperar la inversión en un lapso de casi 4 años.

7.5 Índices Financieros

Tabla 26. Indicadores Financieros

INDICADORES							
	PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	INDUSTRIA
LIQUIDEZ	Razón Circulante	1,41	1,64	2,24	3,36	6,33	1,7434
	Prueba Ácida	19,07	17,14	15,00	14,44	14,45	1,4407
ACTIVIDAD	Periodo de Cuentas por cobrar	15,21	15,67	15,67	15,67	15,67	23,53
	Periodo de Cuentas por pagar	4,12	5,14	6,65	8,26	9,71	15,19
	Periodo de Inventario	27,45	25,72	25,06	24,40	23,73	1,3892
	Ciclo de Efectivo	38,53	36,26	34,08	31,81	29,69	9,73
	Ciclo Operativo	42,65	41,40	40,73	40,07	39,40	24,92
RENTABILIDAD	Margen de Utilidad Bruto	0,28	0,28	0,29	0,29	0,29	0,3412
	Margen de Utilidad Neto	0,01	0,02	0,03	0,05	0,06	0,047
	Rentabilidad del Activo (ROA)	0,10	0,14	0,25	0,35	0,44	0,348
	Rentabilidad del Patrimonio (ROE)	0,18	0,21	0,33	0,40	0,46	0,256
ENDEUDAMIENTO	Nivel endeudamiento sobre activos	0,43	0,33	0,23	0,12	0,03	0,3667
	Nivel de endeudamiento patrimonio	0,76	0,49	0,29	0,14	0,03	0,4231

Los índices de liquidez muestran que Henga posee gran liquidez; sin embargo, la razón circulante para el año 4 y 5 aumenta demasiado lo que se puede deducir como falta de reinversión, la empresa posee demasiada liquidez lo que convierte a sus activos en ociosos. Es recomendable reinvertir para generar mayores ganancias y no tener dichos activos. La prueba ácida posee valores tan altos debido a la política de pago a proveedores, se paga el 100% al contado lo que hace que Henga no posea cuentas por pagar. Además, al no ser una empresa productora maneja poca cantidad de inventarios en relación con sus ventas. Para el periodo de cuentas por cobrar gracias a la política de cobranza se tiene en promedio 15 días y para las cuentas por pagar un promedio de 6 días, estos indicadores de actividad no son similares a los de la industria ya que las empresas dentro de la construcción son mayormente fabricantes y Henga no

fabrica sus paneles. El ciclo de efectivo es en promedio de 34 días que es lo que se demora la empresa en comprar los paneles y cobrarlos, mientras que el flujo operativo es en promedio 41 días para comprar los paneles a China y recuperar las cuentas por cobrar.

Para el margen de utilidad bruto se tiene un promedio de 0,29 y el margen de utilidad neto promedio es de 0,03; los cuales son un poco más bajos de la industria debido a que Henga es una empresa nueva en el mercado. Adicionalmente la rentabilidad promedio del activo es de 0,26 y la rentabilidad promedio del patrimonio es de 0,32 con un crecimiento anual del 45% y del 27% respectivamente.

Finalmente, los niveles de endeudamiento tanto para activos como para patrimonio son menores a 1, siendo en promedio 0,23 para activos y 0,34 para patrimonio. Esto demuestra que la empresa puede adquirir más deuda ya que está más comprometida en bajo porcentaje al pago de terceros.

8. CONCLUSIONES GENERALES

- En el análisis del entorno se encontró una gran cantidad de oportunidades que favorecen a realizar la idea de negocio como son: el crecimiento del 6.61% que ha tenido en los últimos años la industria de la construcción, la presencia de 3 empresas que comercializan los paneles decorativos con nula intensidad, la gran cantidad de bosques de bambú que posee China y el excelente manejo logístico que se realiza en los puertos ecuatorianos y chinos. Se encontró menor número de debilidades como lo son: el gran número de empresas competidoras (132) bajo el CIIU F4330.33, las cuales son posibles empresas rivales que poseen posicionamiento en la mente del consumidor, pero no realizan la importación de los paneles decorativos en 3d; a su vez la ley China de protección al medio ambiente en donde se prohíbe la deforestación de los bosques de bambú sin antes reforestarlos es un limitante. Se determina que las oportunidades dentro del entorno externo e interno son mucho más fuertes e influyentes que las amenazas encontradas lo cual es una oportunidad para realizar el proyecto, como demostró la matriz EFE.
- Henga mostró criterios de inversión positivos que demuestran que el proyecto es financieramente viable y será rentable al momento de aplicarlo con una cantidad proyectada de ventas de 1.500 m² mensuales a \$24 el metro y un crecimiento anual industrial de 6,61%. El VAN para el proyecto y el inversionista es de \$24.728,15 y \$15.152,22 respectivamente. La tasa de rentabilidad muestra ganancias con 31,08% para el proyecto comparado con el 18,11% de WACC y 31,60% del inversionista comparado con el 28,68% de CAPM. Además, el índice de rentabilidad muestra una ganancia donde por cada dólar de inversión el proyecto gana \$0,61 y el inversionista gana \$1,31. Es decir que, según dicho criterio, las ganancias superan el 50% de lo que se invertirá. Finalmente, los índices financieros muestran una empresa que posee liquidez y buen rendimiento tanto del activo como del pasivo con un ROA promedio de 0,26 y un ROE promedio de 0,32. Todos los índices

mostraron tener un comportamiento similar a la industria lo que refleja un proyecto rentable y adecuado en el cual poder invertir.

- La ventaja competitiva encontrada para la idea de negocio consiste en la variedad de diseños de paneles decorativos en 3d y en el servicio de instalación gratuita que la empresa Henga busca dar a sus clientes, actualmente ninguna de las empresas que importan paneles decorativos brindan asesoramiento gratuito por parte de un diseñador de interiores.
- El mercado objetivo se realizó mediante la segmentación de mercado en donde la empresa Henga espera tener el 2% de participación de mercado con 56.624 potenciales clientes, los cuales son habitantes de la ciudad de Quito. Dentro del análisis cuantitativo y cualitativo se concluye que el 97.1% de los consumidores del Norte de Quito están dispuestos a conocer sobre las ventajas de los paneles decorativos en 3D, se encontró que los atributos que los consumidores valoran de este producto es el diseño, calidad y durabilidad.
- El precio de venta al público que se desea implementar es de \$24 con un margen de ganancia entre precio y costo del 28% el m², el costo por m² de los paneles decorativos es de \$15,72 en donde se incluye costos de importación y costos de los insumos que se necesita para realizar la instalación de los paneles decorativos en 3d.
- La ubicación del local comercial va a estar en las calles 6 de diciembre y Whimper a un precio de \$1400 por 550 m², se escogió este lugar debido a la gran afluencia de personas y locales comerciales dedicados a la decoración y venta de artículos para el hogar como lo son: Fv, Edimca, Colineal, baldosines alfa entre otros; las personas que transcurren este sector lo visitan para realizar compra de artículos de hogar por lo que la intención de compra y visita al local comercial Henga va a ser alta.
- Dentro de la estructura organizacional la Empresa Henga maneja una estructura organizacional vertical la cual ayuda a tener alta eficiencia en las actividades que desea realizar la empresa, a su vez permite tener mayor control de las actividades a realizar por parte del gerente general debido a los pequeños departamentos que posee dicha estructura.

REFERENCIAS:

- Aeropuerto Mariscal Sucre de Quito. (2017). *Premios obtenidos*. Recuperado de: <http://aeropuertoquito.aero/index.php/es/premios>
- Banco Central del Ecuador. (2017). Cuentas cantonales anuales. Recuperado de: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/CuentasProvinciales/Indice.htm>
- Banco mundial. (2017). *Crecimiento del PIB anual del Ecuador*. Recuperado de: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>
- Banco mundial. (2017). *PIB China a precios anuales*. Recuperado de: <https://datos.bancomundial.org/pais/china>
- Bernal, César A. (2010). Metodología de la Investigación. Tercera Edición. Pearson Educación Colombia.
- Damodaran. (2017). *Betas del sector United States*. Recuperado de: <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>
- Datos macro. (2017). *China registra un incremento en su población*. Recuperado de: <https://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/china>
- David, F. (2013). *Administración estratégica*. (14Ed.). Pearson. México, Ciudad de México.
- Doing Business. (2017). *Facilidad para hacer negocios en Ecuador*. Recuperado de: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador#starting-a-business>
- Ecologistas en Acción. (2006). *China y el medio ambiente global*. Recuperado de: <https://www.ecologistasenaccion.org/?p=18922>
- Ecuador en Cifras. (2012). *La industria de la construcción es el mayor empleador del mundo*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wpcontent/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- Ekos negocios. (2015). *La industria del Ecuador*. Recuperado de: <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=6442>

- El mundo. (2017). *La Economía de China se abona a la estabilidad 2017*. Recuperado de: <http://www.elmundo.es/economia/2017/07/17/596c9c80e2704ea8178b45f7.html>
- El País. (2015). *¿Por qué lo que pasa en la economía China afecta al resto del mundo?*. Recuperado de : <http://www.elpais.com.co/economia/por-que-lo-que-pasa-en-la-china-afecta-al-resto-del-mundo.html>
- Blasco & Pérez. (2007). *Enfoques metodológicos en investigación cualitativa*. (7ma Edición). México D.
- Forbes. (2014). *Los 15 países con más exportaciones a nivel mundial*. Recuperado de: <https://www.forbes.com.mx/los-15-paises-con-mas-exportaciones-a-nivel-mundial/>
- Iber China. (2016). *Ascenso del autoritarismo en China*. Recuperado de: <http://www.iberchina.org/index.php/polca-contenidos-34/688-ascenso-del-autoritarismo-en-china>
- Intercostos organization. (2012). *Modelo Business Canvas*. <http://intercostos.org/documentos/congreso-15/POZO.pdf>
- Instituto nacional de estadísticas y censos. (2017). *Cifras de la población de Quito*. Recuperado de: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/registro-de-descargas-cartograficas/>
- INEN. (2014). *Sellos de calidad INEN*. <http://www.normalizacion.gob.ec/sello-de-calidad-inen/>
- Kotler, P & Armstrong. (2013). *Fundamentos de marketing*. (Edición 9na). México D. F. Pearson Educación de México
- Kotler, P & Keller. (2012). *Dirección de marketing*. (Edición 14va). México D. F. Pearson Educación de México
- La Vanguardia. (2018). *China construirá una reserva natural para pandas tres veces mayor que Yellowstone*. Recuperado de: <http://www.lavanguardia.com/natural/20180309/441354974092/china-construira-reserva-natural-pandas-tres-veces-yellowstone.html>

- Ministerio de Comercio Exterior. (2017). *Acuerdo comercial o régimen comercial*. Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales-3/>
- Ministerio de Industrias y competitividad. (2014). *Ministerio de Industrias destaca actividad de las Pymes en la economía ecuatoriana*. Recuperado de: <http://www.industrias.gob.ec/ministerio-de-industrias-destaca-actividad-de-las-pymes-en-la-economia-ecuatoriana/>
- Ministerio de Relaciones exteriores y movilidad humana. (2016). *Gobiernos de Ecuador y China firmaron siete convenios bilaterales en cooperación, comercio y seguridad*. Recuperado de: <http://www.cancilleria.gob.ec/gobiernos-de-ecuador-y-china-firmaron-siete-convenios-bilaterales-en-cooperacion-comercio-y-seguridad/>
- Morán & Alvarado. (2011). *Métodos de Investigación*. México. Pearson
- National Bureau of Statistics of China. (2017). *China Statistical Yearbook*. Recuperado de: <http://www.stats.gov.cn/tjsj/ndsj/2016/indexeh.htm>
- Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y alimentación. (2014). *Ordenación ambiental en China*. Recuperado de: <http://www.fao.org/docrep/p4150s/p4150s01.htm>
- Organization Spanish China. (2016). *Sistema político de China*. Recuperado de: <http://spanish.china.org.cn/spanish/xi-zhengzhi/index.htm>
- Superintendencia de Compañías. 2017. *Actividades por rama*. Recuperado de: [http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20\(CIIU\)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20\(CIIU\)&run.outputFormat=&run.prompt=true](http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20(CIIU)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20(CIIU)&run.outputFormat=&run.prompt=true)
- Superintendencia de Compañías. (2017). *Búsqueda de Actividad Económica*. [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20\(CIIU\)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20\(CIIU\)&run.outputFormat=&run.prompt=true](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20(CIIU)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Económica%20(CIIU)&run.outputFormat=&run.prompt=true)

0name%3d%27Compañía%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CIIU)%27%5d&ui.name=Busqueda%20por%20Actividad%20Economica%20(CIIU)&run.outputFormat=&run.prompt=true

Superintendencia de Compañías. (2017). *Indicadores por compañía*.

Recuperado de: http://181.198.3.71/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2fcontent%2ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2ffolder%5b%40name%3d%27Indicadores%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Indicadores%20Sector%20Empresa%27%5d&ui.name=Indicadores%20Sector%20Empresa&run.outputFormat=&run.prompt=true

The observatory of economic complexity. (2016). *Exportaciones, importaciones y socios comerciales de China*. Recuperado de:

<https://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/chn/>

Trade Map. (2017). *Exportaciones de la partida arancelaria 48.11.59 desde China a Ecuador*. Recuperado de:

<https://www.trademap.org/Bilateral.aspx?nvpm=1|156||218||481159||6|1|1|2|1||1|1|1>

Trade Map. (2017). *Exportaciones de la partida arancelaria 48.11.59 desde China al Mundo*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|156||481159||6|1|1|1|1|2|1|

Trade Map. (2017). *Importaciones de la partida arancelaria 48.11.59 desde Ecuador al Mundo*.

https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry.aspx?nvpm=1|218||481159||6|1|1|1|1|2|1|

ANEXOS

Anexo 1. Guía para entrevista a experto (Arquitecta Interior)

1. Saludo, Presentación del entrevistado (descripción del CV) y explicación del objetivo de la entrevista
2. Repaso sobre la idea de negocio que se desea realizar.
3. Se procede a la elaboración de las preguntas sobre el producto.
 - 3.1 ¿Puede mencionar a las empresas competidoras más fuertes que importen paneles decorativos en 3D?
 - 3.2 ¿Cree usted que el producto posee una fuerte acogida en Ecuador? ¿Por qué?
 - 3.3 ¿Cual cree usted que sería el capital base para la implementación de la idea de negocio?
 - 3.4 ¿En qué lugar de Quito, aconsejaría implementar esta idea de negocio?
 - 3.5 ¿Cuales serían los principales productos sustitutos para los paneles decorativos en 3D?
 - 3.6 ¿Qué opina sobre el uso de fibra de bambú para la elaboración del producto?
 - 3.7 ¿En qué lugares del hogar se podría instalar los paneles decorativos en 3D?
 - 3.8 ¿Se podría instalar los paneles decorativos en otro lugar que no sea el hogar? ¿Dónde?
 - 3.9 ¿Al momento de realizar la compra de este tipo de paneles, ¿Es necesario el asesoramiento de un arquitecto interior para la instalación del producto? ¿Por qué?
 - 3.10 ¿Como describe la satisfacción de los clientes a los que ha asesorado sobre instalación de este producto en el hogar? ¿Le recomiendan con más clientes?
 - 3.11 ¿Considera riesgosa la idea de realizar esta idea de negocio? ¿Por qué?
 - 3.12 ¿Qué beneficios se obtendría al momento de instalar paneles decorativos en 3D en el hogar?
 - 3.13 ¿La llegada de este nuevo producto, ayudaría a revolucionar la tendencia de decoración de espacios interiores en el Ecuador?
 - 3.14 ¿Qué precio de venta sugeriría para la venta de paneles decorativos en 3D?
4. Agradecimiento al experto por el tiempo brindado para la entrevista.

Anexo 2. Guía para entrevista a experto (Gerente Comercial)

4. Saludo, Presentación del entrevistado (descripción del CV) y explicación del objetivo de la entrevista.
5. Repaso sobre la idea de negocio que se desea realizar.
6. Se procede a la elaboración de las preguntas sobre el producto.
 - 3.1 La industria posee un alto nivel de competencia entre empresas?
 - 3.2 Puede mencionar las empresas competidoras más fuertes que importen paneles decorativos en 3D?
 - 3.3 ¿Cree usted que el producto posee una fuerte acogida en Ecuador? ¿Por qué?
 - 3.4 ¿Cual cree usted que sería el capital base para la implementación de la idea de negocio?
 - 3.5 ¿En qué lugar de Quito, aconsejaría implementar esta idea de negocio?
 - 3.6 ¿Cuales serían los principales productos sustitutos para los paneles decorativos en 3D?
 - 3.7 ¿Qué opina sobre el uso de fibra de bambú para la elaboración del producto?
 - 3.8 ¿En qué lugares del hogar se podría instalar los paneles decorativos en 3D?
 - 3.9 ¿Se podría instalar los paneles decorativos en otro lugar que no sea el hogar? ¿Dónde?
 - 3.10 ¿Considera riesgosa la idea de realizar esta idea de negocio?
 - 3.11 ¿Existen impedimentos o barreras de entrada que posee este producto para ingresar al país?
 - 3.12 ¿Qué beneficios se obtendría al momento de instalar paneles decorativos en 3D en el hogar?
 - 3.13 ¿La llegada de este nuevo producto, ayudaría a revolucionar la tendencia de decoración de espacios interiores en el Ecuador?
 - 3.14 ¿Qué precio de venta sugeriría para la venta de paneles decorativos en 3D?
4. Agradecimiento al experto por el tiempo brindado para la entrevista.

Anexo 3. Ficha técnica del encuestado y objetivos de la entrevista al Gerente Comercial Pablo Solórzano

PABLO SOLÓRZANO



Experiencia

Puesto y compañía

Trabaja en Home Identity
(2015 - ACTUAL)

Artista Colaborador en Habitat III

Residencia

Quito - Ecuador

Presentación

“Lo menos que se puede pedir a una escultura es que no se mueva. – Salvador Dali”

Tiempo de la entrevista y Objetivos

La entrevista se realizó en Home Identity y duró 45 minutos con el objetivo de conocer sobre tasas aduaneras para la importación de paneles decorativos, acogida del producto en el mercado ecuatoriano, barreras de entradas impuestas por el gobierno ecuatoriano, rivalidad de precios entre empresas competidoras y tipos de productos sustitutos para los paneles decorativos en 3d.

Experiencia de voluntariado o liderazgo

Realizo voluntariado en Children International.

Arquitecto Voluntariado en Bienal Arquitectura de Qu

Página Web:

<https://www.facebook.com/paideasevolution/?pnref=lhc>

Anexo 3. Ficha técnica del encuestado y objetivos de la entrevista a la arquitecta Patricia Cañizares

PATRICIA
CAÑIZARES



Educación y Experiencia

Titulación y fecha de obtención

Universidad de las Américas
Título de Arquitecta Interior

Puesto y compañía

Arquitectura interior
Importadora Norte
Reestructuración interna y externa de 2
casas ubicadas en el conjunto Los
Arupos. Sector Machala
Asesoría de diseño en la instalación de
paneles decorativos 3D



patty_19amie@hotmail.c



02-2430732

TIEMPO DE LA ENTREVISTA Y OBJETIVOS

La entrevista se realizó en el domicilio de la arquitecta interior y duró 35 minutos, los objetivos que se buscó recopilar fueron acerca de nuevas tendencias de diseño de interiores en el Ecuador, lugares en donde se puede instalar el producto, vida útil de los paneles decorativos en 3d, nivel de satisfacción de los clientes al momento de instalar los paneles decorativos en 3d.

Objetivo

Brindar mi apoyo y experiencia para crear nuevos espacios que sean útiles para la sociedad

Experiencia de voluntariado o liderazgo

Experiencia de voluntariado o liderazgo
Realización de labor social en la escuela Ecuatoriano Suizo, en donde desarrollé todos mis conocimientos para facilitar la movilidad y distribución correcta de los espacios.

Anexo 4. Guía para Focus Group

1. Saludo, Presentación de participantes (edad, ingreso mensual, lugar de residencia y porcentaje de tendencia a decorar su hogar), explicación del objetivo de la entrevista
2. Repaso sobre la idea de negocio que se desea realizar
3. Se procede a enseñar y brindar características del producto
 - 3.1 Qué es lo que piensan sobre la idea de negocio mencionada?
 - 3.2 Han encontrado este producto instalado en algún lugar? ¿Dónde?
 - 3.3 Estarían dispuestos a instalar este producto dentro de su hogar?
 - 3.4 Cuales son los motivos por los que instalaría el producto en su hogar?
 - 3.5 Qué precio ustedes pagarían por decorar su hogar con paneles decorativos en 3D?
 - 3.8 Estaría dispuesto a instalar el producto por \$25 el metro cuadrado?
 - 3.7 Estaría dispuesto a adquirir los paneles decorativos en 3d?
 - 3.8 Conoce empresas que vendan este tipo de productos dentro de Quito?
 - 3.9 Qué opinan sobre la idea de contar con un diseñador de interiores para brindar asesoría de diseño para la instalación de paneles decorativos?
 - 3.10 En qué lugar del hogar instalaría los paneles decorativos?
 - 3.11 Qué beneficios cree que usted tendría al momento de instalar paneles decorativos en 3D en su hogar?
 - 3.12 ¿Si el producto es de su agrado, recomendaría a conocidos o familiares la compra e instalación de dicho producto?
 - 3.6 Ha escuchado hablar sobre productos como cuales? ¿Optaría por instalarlos en lugar de los paneles decorativos? ¿por qué?
4. Agradecimiento a todos los invitados y degustación de snacks

Anexo 5. Encuesta sobre plan de negocio de Paneles Decorativos en 3d a base de Fibra de Bambú

Esta encuesta es realizada con finalidad académica, la información que sea proporcionada por el encuestado será utilizada únicamente para el desarrollo del estudio de una idea de negocio el cual consiste en la importación, comercialización e instalación de paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú en la ciudad de Quito.

Agradezco la colaboración brindada por llenar esta encuesta, la cual debería ser llenada con la mayor franqueza posible.

1. Selecciona tu edad *

35-42

43-50

50-57

57-63

2. Selecciona tu género *

Masculino

Femenino

3. ¿Te encuentras trabajando actualmente? *

Sí

NO

4. ¿Cual es tu nivel de ingreso mensualmente? *

\$386-\$700

\$701-\$1200

\$1201-\$1800

\$1800 en adelante

5. En qué sector de Quito vive actualmente? *

Norte

Sur

Centro Histórico

Al momento de hablar de paneles decorativos en 3d de Bambú nos referimos a implementos de decoración de hogares y espacios cerrados, dónde su principal característica es brindar diseños únicos y elegantes en las paredes del hogar que se requiere decorar.

6. ¿Ha escuchado hablar o ha visualizado paneles decorativos en 3D a base de fibra de bambú? *

Sí

No

7. ¿Estaría dispuesto a conocer sobre el tipo de decoración que brindan los paneles decorativos en 3d a base de fibra de bambú? *



Sí

No

8. Si usted estaría dispuesto a realizar la compra de estos paneles, ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar por m2?

\$22

\$25

\$30

\$35

9. Pondere los siguientes atributos que usted busca en los productos para decorar su hogar. Del 1 al 5, siendo 1 la más baja y 5 la más alta *

	1	2	3	4	5
Diseño					
Calidad					
Durabilidad					

10. ¿Qué rango de precios le considera tan caro como para no adquirir los paneles decorativos?

El precio del panel decorativo es por cada metro cuadrado

\$17-\$21

\$22-\$26

\$27-\$31

\$31-\$35

11. ¿Qué rango de precios le considera tan caro como para no adquirir los paneles decorativos?

El precio del panel decorativo es por cada metro cuadrado

\$17-\$21

\$22-\$26

\$27-\$31

\$31-\$35

12. ¿Desearía contar con un arquitecto interior para asesorarle en la ubicación y colocación de paneles decorativos?

Sí

No

13. Indique dónde le gustaría comprar los paneles decorativos en 3d.

*Seleccione una sola opción

Nota: Showroom es un lugar donde el cliente puede presenciar al producto instalado en su espacio natural.

Isla en centro comercial

Locales especializados en decoración (Sukasa, Decohogar)

Tienda Virtual

Local comercial con showroom

14. ¿Por cuales medios le gustaría recibir información sobre paneles decorativos en 3d?

Redes Sociales

Flyers

Correo Electrónico

Televisión

Anexo 6. Tabla de Correlación

	1.	2.	3. ¿Te	4. ¿Cuál	5. En que	6. ¿Ha	7.	8. Si	9.	9.	9.	10. ¿Que	11. ¿Que	12. ¿	13.	14. ¿Por	14. ¿Por	14. ¿Por	14. ¿Por
	Selección	Selección	encuentra	es tu nivel	sector de	escuchado	¿Está	usted	Pondere	Pondere	Pondere	rango de	rango de	Desearía	Indique	cuáles	cuáles	cuáles	cuáles
1. Selecciona tu edad	1																		
2. Selecciona tu género	0,149563	1																	
3. ¿Te encuentras trabaj	0,02378	-0,15229	1																
4. ¿Cuál es tu nivel de inq	0,264438	0,214139	-0,041	1															
5. En qué sector de Quic	-0,00803	-0,20579	0,28957	-0,1108	1														
6. ¿Ha escuchado hablar	-0,03412	0,139846	-0,05125	-0,12647	-0,0554	1													
7. ¿Estaría dispuesto a ci	-0,052	0,176252	-0,06729	-0,03448	-0,06495	0,96550346	1												
8. Si usted estaría dispue	0,430637	0,1801	-0,0066	0,220638	-0,12485	-0,0928004	-0,14743	1											
9. Pondere los siguientes	0,442268	-0,02224	-0,04844	0,04117	-0,01007	-0,1133525	-0,20661	0,225856	1										
9. Pondere los siguientes	0,350962	-0,13238	-0,04323	-0,14323	-0,03717	0,05187732	-0,05659	0,243275	0,81885	1									
9. Pondere los siguientes	0,400573	-0,19983	-0,00815	-0,14852	-0,13767	-0,0725074	-0,17714	0,191274	0,84913	0,891692	1								
10. ¿Qué rango de precic	0,115287	0,062365	0,086034	-0,02099	-0,15114	-0,0123447	-0,08915	0,112876	0,09336	0,232414	0,241009	1							
11. ¿Qué rango de precic	-0,10807	-0,17036	0,309629	-0,18774	0,269942	-0,0057326	-0,09947	-0,15688	0,04898	-0,02858	-0,09118	0,074588	1						
12. ¿ Desearía contar cor	-0,10327	0,10581	-0,09926	-0,2706	-0,06707	0,01424218	-0,11354	0,018342	0,18124	0,292165	0,252003	0,245088	0,138795	1					
13. Indique dónde le gus	-0,09948	-0,05096	0,074702	-0,36872	0,040379	-0,0943242	-0,15281	-0,09663	-0,06391	0,003288	-0,02728	0,223143	0,434542	0,166091	1				
14. ¿Por cuáles medios le	0,339465	0,042259	0,10673	0,084229	0,072114	-0,054694	-0,11799	0,424032	0,1559	0,169034	0,175285	0,265374	-0,01492	0,037079	-0,10205	1			
14. ¿Por cuáles medios le	-0,0003	-0,06242	0,068765	-0,03552	-0,00264	0,02051669	-0,02066	-0,10215	0,11405	0,000582	0,123678	-0,05304	-0,07994	-0,11651	-0,0157	-0,10407	1		
14. ¿Por cuáles medios le	0,003453	-0,0733	0,171896	-0,17435	0,056069	0,10546262	0,085354	-0,01205	0,2177	0,340794	0,353397	-0,15778	-0,13593	0,152382	0,106624	-0,1183	0,455015	1	
14. ¿Por cuáles medios le	0,059345	-0,19348	0,259281	-0,18602	0,262781	-0,1488131	-0,1483	-0,08385	0,23671	0,253208	0,262572	-0,1015	0,018128	-0,04504	0,298279	-0,0761	0,411935	0,489495	1

Anexo 7. FODA cruzado de Henga

ANÁLISIS FODA:		Precio					Precio								
Fortalezas: interno		Oportunidades: externo					Precio								
1	Los paneles decorativos van a ser importados directamente desde China	1	Posee un negocio que satisface con las necesidades de los clientes	F10	F11	F12	F13	F14	F15	D10	D11	D12	D13	D14	D15
2	La localización del local comercial en la Av Republica	2	El avance ecologico para esta industria es constante, lo que mejora la comunicacion y relacion con los proveedores	O1	O2	O3	O4	O5	O6	P10	P11	P12	P13	P14	P15
3	Utiliza una distribución directamente al consumidor final	3	Las proveedoras en la industria tienen poco poder ya que hay muchos y todos deben estar dispuestos a negociar bajo las exigencias de la empresa a la cual desean ofrecer sus servicios.	P10	P11	P12	P13	P14	P15						
4	Generación de material promocional por medio en el área de Marketing. Esto reduce el riesgo de fracasar en el mercado cambiante.	4	Fuente poder adquisitivo del segmento meta. El 82% de las personas tienen tendencia a decoración del hogar.												
5	Posee un portal de servicios para daños posibles de los paneles decorativos 3d	5	Los productos sustitutos ofrecen precios más caros y de menor calidad												
6	Variedad de diseños de los paneles decorativos en 3d	6	El poco avance tecnológico para la producción nacional de estos paneles dentro del país, los paneles decorativos no se producen dentro del país.												
7	La calidad de los paneles proviene del bambú, el cual brinda resistencia	7	Alto ingreso de los habitantes del sector de Quito.												
8	Existe una alta inversión en el local comercial con showroom para incrementar las ventas	8	Obtener nuevos clientes en base a la segmentación de mercado que se ha realizado												
9	Bajo costo de los paneles decorativos en relación a la competencia	9	Incentivos o premios especiales dedicados al cliente por la compra de los paneles decorativos en nuestro establecimiento												
10	Alta economía de personas y locales comerciales dedicados a la decoración de espacios interiores dentro del sector de la Av Republica	10	Solo 4 empresas que se dedican a la venta de paneles decorativos en 3d, con precios mas altos.												
11	Personal capacitado para instalar los paneles decorativos de manera correcta	11	Importar la maquinaria para producir el producto en el país, todo esto dependiendo de la aceptación que tenga el producto por parte del consumidor ecuatoriano.												
12	Servicio de instalación gratuita de los paneles decorativos en 3d	12	Los puertos de Manta y Guayaquil tienen un alto nivel logístico												
13	Producto eco-amigable con el medio ambiente	13	Ubicación del local en excelente sector de la Av Republica brinda mayor imagen a la empresa por ser un sector que posee locales de decoración y acabados del hogar												
14	Instalación relativamente fácil	14	En el norte de Quito aproximadamente el 65% tienen ingresos altos												
Debilidades: interno		Amenazas: externo					Plaza								
1	Existe mucha competitividad en el mercado y las empresas piensan importar paneles decorativos 3d	1	Regulaciones que protegen la producción nacional, los paneles se piensan importar desde China												
2	Falta de materiales promocionales dentro de la empresa.	2	Las principales empresas de decoración poseen una distribución controlada y tienen más oportunidades de crecimiento en la industria.												
3	Gran parte de sus ventas dependen del precio y calidad de los paneles. Esto hace que la empresa sea vulnerable a cualquier cambio repentino en el comportamiento del consumidor.	3	La industria posee competidores bien establecidos dentro del sector por lo tanto es muy difícil que nuevas empresas entren a esta industria.												
4	La empresa no está consolidada en la mente del consumidor ecuatoriano	4	Las empresas que poseen varios años en el mercado tienen mayores oportunidades de sobrevivir a crisis económicas y decisiones ofensivas por parte de otras empresas en la industria.												
5	Escasa capacidad de innovación del producto.	5	EL gobierno que ha mantenido impuestos y regulaciones muy fuertes a las empresas privadas.												
6	Falta de experiencia administrativa.	6	Alto porcentaje para la partida arancelaria de la cual se importan los paneles decorativos 3d												
7	Capital bajo para la constante importación de paneles decorativos	7	Alto costo de arriendo por el sector de la Avenida Republica												
8	Escasos parquímetros dentro del sector	8	tiempo de demora en trámites, obtención de créditos y facilidades de comercio												
9	Producto al no venderse se hace un poco humedo	9	Los locales de bambú están teniendo mayor preferencia por parte del gobierno chino												
10	Precio puede ser muy caro para el segmento socioeconómico B	10	Dentro del sector de la Av Republica, otras empresas promocionan tambien sus productos												
11	Local reducido para mostrar la variedad de paneles 3d														
12	Uso de flyers es obsoleto														
13	Descuentos demasiado grandes provocarían utilidad negativa														

Anexo 8. Costos anuales

PERIODO	COSTOS ANUALES				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Costo variable unitario	\$ 188,59	\$ 195,04	\$ 201,71	\$ 208,61	\$ 215,75
Número de metros cuadrados a vender	\$ 18.000,00	\$ 18.657,67	\$ 19.929,00	\$ 21.286,96	\$ 22.737,45
Costo total variable	\$ 282.877,97	\$ 303.244,42	\$ 334.988,30	\$ 370.055,16	\$ 408.792,85
Inventario final de materiales directos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materiales directos usados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos directos de comercialización	\$ 11.933,58	\$ 13.113,82	\$ 13.536,04	\$ 13.972,70	\$ 14.424,29
Inventario inicial de suministros de fabricación	\$ 4.080,00	\$ 4.165,28	\$ 4.263,16	\$ 4.363,35	\$ 4.465,88
Sueldos indirectos de comercialización	\$ 13.398,20	\$ 14.337,86	\$ 14.337,86	\$ 14.337,86	\$ 14.337,86
Seguro del vehículo	\$ 400,00	\$ 400,00	\$ 373,10	\$ 360,34	\$ 348,01
Mantenimiento y reparaciones	\$ 960,00	\$ 992,84	\$ 1.026,81	\$ 1.061,93	\$ 1.098,26
Depreciaciones y amortizaciones	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00	\$ 1.440,00
Costos indirectos de comercialización	\$ 16.198,20	\$ 17.170,70	\$ 17.177,77	\$ 17.200,13	\$ 17.224,13
TOTAL COSTOS DE PRODUCCION	\$ 311.009,74	\$ 333.528,95	\$ 365.702,11	\$ 401.227,99	\$ 440.441,27
M2 A VENDER	\$ 18.000,00	\$ 18.657,67	\$ 19.929,00	\$ 21.286,96	\$ 22.737,45
COSTO DE COMERCIALIZACIÓN UNITARIO	\$ 17,28	\$ 17,88	\$ 18,35	\$ 18,85	\$ 19,37

Anexo 9. Gastos generales anuales de Henga

GASTOS GENERALES					
PERIODO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos Suministros de Oficina	\$ 360,00	\$ 372,32	\$ 385,05	\$ 398,23	\$ 411,85
Seguro de vehículo	\$ 400,00	\$ 386,32	\$ 373,10	\$ 360,34	\$ 348,01
Mantenimiento y reparaciones	\$ 960,00	\$ 992,84	\$ 1.026,81	\$ 1.061,93	\$ 1.098,26
Gastos aduanas	\$ 7.233,00	\$ 7.480,44	\$ 7.736,35	\$ 8.001,01	\$ 8.274,72
Servicios básicos	\$ 2.040,00	\$ 2.109,79	\$ 2.181,96	\$ 2.256,61	\$ 2.333,81
Gasto arriendo	\$16.800,00	\$17.374,73	\$17.969,12	\$18.583,84	\$19.219,59
Publicidad	\$12.960,00	\$13.403,36	\$13.861,89	\$14.336,11	\$14.826,54
Gastos marketing	\$31.950,00	\$33.043,01	\$34.173,41	\$35.342,48	\$36.551,55
Flete marítimo	\$ 7.739,52	\$ 8.004,29	\$ 8.278,12	\$ 8.561,31	\$ 8.854,19
Flete interno	\$ 3.600,00	\$ 3.723,16	\$ 3.850,53	\$ 3.982,25	\$ 4.118,48
Gastos de constitución	\$ 635,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS TOTALES	\$84.677,52	\$86.890,25	\$89.836,33	\$92.884,10	\$96.037,01

Anexo 10. Tabla de amortización de Henga

TABLA AMORTIZACIÓN	AÑO				
	1	2	3	4	5
Saldo Inicial	\$ 20.135,11	\$ 16.954,93	\$ 13.398,52	\$ 9.421,40	\$ 4.973,77
Pago anual cuota	\$5.562,17	\$5.562,17	\$5.562,17	\$5.562,17	\$5.562,17
Gasto Interés	\$ 2.381,98	\$ 2.005,77	\$ 1.585,05	\$ 1.114,55	\$ 588,40
Amortización de capital	\$ 3.180,19	\$ 3.556,40	\$ 3.977,13	\$ 4.447,62	\$ 4.973,77
Saldo Final	\$ 16.954,93	\$ 13.398,52	\$ 9.421,40	\$ 4.973,77	\$ -

Anexo 11. Cálculo de la Beta de Henga

Cálculo de la beta de Henga			
Beta Apalancada Industria:	1,12	R Deuda/Capital Industria:	32,47%
Beta Desapalancada	0,88	R Deuda/Capital Empresa:	100,00%
Betea Apalancada Empresa:	1,45	Tasa Impuestos Ind.	17,36%

