



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN
DE COBERTORES IGNÍFUGOS Y EQUI POS DE PROTECCIÓN
PATRIMONIAL EN LA CIUDAD DE QUITO CON FIBRA TEXTIL
IMPORTADA DESDE ESPAÑA”

AUTOR

NICOLAS FELIPE ARAQUE ARAQUE

AÑO

2018



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

“PLAN DE NEGOCIO PARA LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
COBERTORES IGNÍFUGOS Y EQUIPOS DE PROTECCIÓN PATRIMONIAL EN
LA CIUDAD DE QUITO CON FIBRA TEXTIL IMPORTADA DESDE ESPAÑA”

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

Profesor Guía

Tamara Erazo

Autor

Nicolás Felipe Araque Araque

Año

2018

DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de cobertores ignífugos y equipos de protección patrimonial en la ciudad de Quito con fibra textil importada desde España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Nicolás Felipe Araque Araque, 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”.

Ing. Tamara Erazo

Magister en Gerencia Empresarial MBA mención Gerencia de Mercadeo.

C.I. 171068923-1

DECLARACIÓN PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado el trabajo, Plan de negocio para la producción y comercialización de cobertores ignífugos y equipos de protección patrimonial en la ciudad de Quito con fibra textil importada desde España, del estudiante Nicolás Felipe Araque Araque, en el noveno semestre, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Ing. Omar Patricio Vinueza Burbano

Magister en Administración de Empresas MBA

C.I. 171550175-3

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 respeta las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Nicolás Felipe Araque Araque

C.I. 172387027-3

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, por siempre brindarme el soporte, ejemplo y el amor incondicional necesario para permitirme cada día esforzarme por cumplir mis objetivos. Por aportar con toda su sabiduría y experiencia en el desarrollo de mi carrera profesional, y aún más importante en mi crecimiento como ser humano.

DEDICATORIA

A mis padres, familiares y amigos que sin su sacrificio de todos los días, velando por mi bienestar e integridad, no hubiera sido posible llegar hasta aquí. Quiero que sepan que este logro no me pertenece, sino que es enteramente de ustedes.

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como finalidad probar la viabilidad de la confección y comercialización de cobertores ignífugos en la ciudad de Quito. Estos equipos de protección mantienen intactos los activos de alto valor de las empresas a nivel nacional, especialmente de sus servidores informáticos los cuáles almacenan datos de operaciones, archivo y finanzas, en caso de incendios dentro de sus instalaciones. La necesidad surge desde el momento de que la información relevante es almacenada en servidores físicos, conocidos como “Tower”, “Racks” y “Blade”; los mismos que si son destruidos o incinerados, pierden datos irremplazables para las empresas. De esa forma, se crea “Assets Fire”, compañía dedicada al diseño, confección y comercialización de los cobertores, como referente de seguridad y protección de activos contra el fuego.

Inicialmente, se realiza un diagnóstico del entorno en el cuál operaría la empresa, estudiando el mercado nacional así como la situación de la industria. De esa forma, se pueden obtener oportunidades que pueden aprovecharse, así como amenazas las cuáles deben ser evitadas. Adicionalmente, se identifica y justifica a España como el proveedor de los principales insumos para la fabricación de los cobertores, los cuáles se los realiza con una fibra textil resistente a la abrasión conocida como “aramida”. Actualmente en el mercado, España posee los compuestos más resistentes, conocido como “PBI”.

Adicionalmente, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo del cliente, mediante entrevistas a expertos y encuestas directamente al mercado. Resultando que los clientes priorizan la seguridad sobre los activos intangibles y aumentan su tendencia de compra al producto conforme aumenta su resistencia al calor.

Finalmente, se plantea la estrategia y la mezcla de marketing, direccionada a un segmento específico del mercado a un alto valor. Con ello, se realiza la evaluación financiera del proyecto a un periodo de 5 años, concluyendo que el proyecto es viable con un valor actual neto de \$70.464 y una tasa interna de retorno del 35%.

ABSTRACT.

The present business plan takes the purpose to prove the viability of the dressmaking and commercialization of fireproof bedspreads in Quito. These protection teams keep intact the assets of high value of the companies at national level, especially of its computers servants which store information of operations, file and finance, in case of fires inside its facilities. The need arises from the moment from the importance information, which is stored in physical servants known as "Tower", "Racks" and "Blade"; if they are destroyed or incinerated, the company loses irreplaceable information. Thus, there is created "Assets Fire", company dedicated to design, dress make, commercialize of bedspreads, as a safety modality to protect assets against fire.

Initially, there is realized a diagnosis of the environment in which the company would operate, studying the national and international market as well as the situation of the industry. Thus, there can be obtained opportunities which represent an advantage, as well as threats that must be avoided. Additionally, it is identified and justified Spain like a provider of the main inputs for the manufacture of the bedspreads, which are made by a textile fiber known as "aramid". This fiber can resist high temperatures. Nowadays, Spain possesses the most resistant compounds, known as "PBI".

Besides, there was realized a qualitative and quantitative analysis of the client, by interviews to experts and polls straight to the market. Proving that the clients prioritize the safety on intangible assets and increase its buy tendency while the resistance to the heat of the product increases.

Finally, there appears strategy and the marketing mix, focused to a specific segment of the market giving to the companies a higher value. At the end, the financial evaluation of the project is realized to a period of 5 years, concluding that the project is viable with a clear current value of \$70.464 and an internal valuation of 35%.

INDICE

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN	1
1.1 JUSTIFICACIÓN	1
1.1.1 Objetivo General.....	2
1.1.2 Objetivos Específicos	2
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO	3
2.1 Análisis PEST	3
2.1.1 Análisis Político.....	3
2.1.2 Análisis Económico.....	5
2.1.3 Análisis Social.....	8
2.1.4 Análisis Tecnológico.	9
2.2 Análisis del Entorno Industrial (Porter)	10
2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores.	10
2.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos.....	10
2.2.3 Poder de negociación de los clientes.....	11
2.2.4 Poder de negociación de los proveedores.....	12
2.2.5 Rivalidad entre competidores.	12
2.2.6 Diagrama final de resumen de las cinco fuerzas de Porter.....	13
2.2.7 Matriz de Factores Externos.....	13
2.3 Conclusiones del Análisis del Entorno.	13
2.3.1 Conclusiones del Análisis PEST.....	13
2.3.1 Conclusiones del Análisis Industrial Porter.....	14
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE	15
3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.	15
3.1.1 Investigación Cualitativa.	15
3.1.2 Investigación Cuantitativa.....	19
3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente.....	21
CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	22

4.1 Oportunidad de negocio encontrada	22
CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING	25
5.1 Estrategia general de Marketing.....	25
5.1.1 Mercado Objetivo.....	25
5.1.2 Propuesta de valor.....	26
5.2 Mezcla de Marketing.	27
5.2.1 Producto	27
5.2.2 Precio.....	32
5.2.3 Plaza.....	34
5.2.4 Promoción.....	35
CAPÍTULO VI: FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ...	38
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	38
6.1.1 Misión.	38
6.1.2 Visión.....	38
6.1.3 Objetivos.....	38
6.2 Plan de operaciones.....	39
6.2.1 Descripción de la cadena de valor.....	40
6.2.2 Mapa de procesos.	44
6.2.3 Flujograma de procesos	45
6.3 Estructura organizacional.....	47
6.3.1 Estructura legal.....	47
6.3.2 Estructura organizacional.	47
CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.	48
7.1.1 Proyección de ventas.....	48
7.1.2 Proyección de Costos.....	50
7.1.2 Proyección de Gastos.....	51
7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.	51

7.2.1 Inversión Inicial.	52
7.2.2 Capital de Trabajo.....	52
7.2.3 Estructura de capital.	52
7.3 Proyección del estado de resultados y situación financiera.....	53
7.3.1 Estado de resultados.	53
7.3.1 Estado de situación financiera.	53
7.3.2 Estado de flujo de efectivo.....	54
7.3.3 Flujo de caja.	54
7.4 Proyección del flujo de caja del inversionista	55
7.4.1 Flujo de caja del inversionista.	55
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3 Criterios de valoración.	56
7.5 Índices Financieros.....	56
CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES.....	57
Bibliografía	59
ANEXOS	62

CAPÍTULO I: INTRODUCCIÓN

1.1 JUSTIFICACIÓN

El presente plan de negocios tiene como finalidad el determinar la viabilidad y sostenibilidad de la creación de una compañía dedicada a producir y comercializar cobertores ignífugos y equipos de protección contra el fuego en la ciudad de Quito, con material textil importado desde España. Estos equipos tienen por objetivo proteger las bases informáticas de las compañías en el mercado establecido, especialmente de las que se encuentran en ciertos sectores estratégicos de la economía del Ecuador. En primer lugar, por cobertores ignífugos y equipos de protección patrimonial se entienden a materiales de confección diseñados de manera específica a la forma de cada activo fijo. Este proyecto, nace principalmente para dar un soporte tangible a las operaciones de ciertas instituciones tanto en el sector privado como público, que tienen la necesidad de trabajar con materiales y sustancias altamente inflamables. Esta misma descripción cubre los sectores de explotación y el manufacturero. Se ha considerado una idea de negocio bastante atractiva por ciertas razones; las mismas que configuran el entorno actual a nivel nacional y regional. Con todo ello, las razones que dan a pensar que el negocio explicado puede ser exitoso son las reformas en términos de comercio exterior que se han implementado recientemente en el Ecuador, además de que es una actividad muy poco explotada a nivel nacional. Por todo ello, es que se considera una importante oportunidad el ingresar en el sector de la seguridad patrimonial. Para la fabricación del equipo es necesario manejar fibras textiles especializadas, las mismas que puedan oponer cierta resistencia al fuego. El principal componente de estas fibras es conocido como “aramida”, un polímero de alta densidad y resistencia. Hasta el momento, en el Ecuador, para la fabricación de objetos resistentes al calor se utiliza un compuesto Kevlar, que está constituido por la “aramida” previamente nombrada. Sin embargo, en países fuera de la región se usan materiales mucho

más resistentes para la fabricación de este tipo de equipos, así como como para las prendas ignífugas, el cual es conocido como PBI. Este último está constituido igualmente por aramida, pero se concentra de tal forma que le da diez veces mayor resistencia que al compuesto Kevlar. Esto representa un aspecto muy importante en la diferenciación del producto que se desea obtener. Finalmente, se seleccionó a España como el país de origen de la materia prima debido a que tiene una gran experiencia en la fabricación de este tipo de fibras textiles, además de que recientemente entro en vigencia el Protocolo de Adhesión de Ecuador al Acuerdo Comercial Multipartes con la Unión Europea, que permite que los productos que ingresen desde la zona del Euro sean altamente competitivos. Por todo ello, se considera que el proyecto tiene un alto potencial de ser exitoso.

1.1.1 Objetivo General

Realizar un plan de negocio para la producción y comercialización de cobertores ignífugos y equipos de protección patrimonial en la ciudad de Quito con fibra textil importada desde España.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Realizar un análisis del entorno a nivel macro, para poder determinar qué factores pueden afectar o favorecer al negocio potencial.
- Tomar en cuenta el las características y los atributos que componen la industria en la cual se ubica el presente plan.
- Realizar una investigación de mercado eficiente que facilite la fijación de una estrategia de marketing adecuada al contexto que enfrenta.
- Analizar el proceso de producción para la elaboración del producto en cuestión, para así poder determinar su operatividad técnica.
- Determinar la viabilidad económica y financiera mediante la proyección de balances proforma que servirán para evaluar la potencial rentabilidad del negocio.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

El presente capítulo presenta el estudio del entorno externo con el análisis PEST de Ecuador y España; así como el desarrollo de las cinco fuerzas de Porter. El análisis de cada variable se realiza conjuntamente de Ecuador y España.

2.1 Análisis del Entorno Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST)

2.1.1 Análisis Político.

2.1.1.1 Análisis Político de Ecuador.

La situación política del Ecuador ha sido de una relativa estabilidad durante los últimos 10 años, en el cual las funciones del poder ejecutivo estuvieron delegadas al mismo presidente en mando (TELESUR, 2017). Sin embargo, en la actualidad se produjo el pasado 2 de abril del 2017 las elecciones generales para el cambio de mando; y como se resultado de obtuvo que el Licenciado Lenin Moreno será el Presidente de la República durante los próximos cuatro años de mandato. Lo que refleja cierta incertidumbre como una amenaza. (Universor, 2017)

Entre los cambios estructurales del país, están reformas al sector energético y productivo como resultado del aumento en el gasto fiscal. Se tenía pensado la apertura de 8 centrales hidroeléctricas, para así producir energía eléctrica de una forma mucho más amigable con el medio ambiente. En la actualidad, la ya mencionada central, junto a dos más, se encuentran en actividad regular, mientras que las otras 5 han sido retrasadas por la disminución del presupuesto estatal, producto de la caída en los ingresos fiscales. Adicionalmente, como una obra complementaria, se finalizó la construcción de una autopista eléctrica, que atraviesa 12 provincias a nivel nacional, tiene un avance del 93,3%. La misma, tiene la finalidad de transportar la energía producida por las centrales previamente mencionadas, haciendo viable y eficiente el uso de su producción. Estas reformas, generan un valor fuerte sobre los sectores productivos mencionados que son mercados potenciales para la industria en la que se desea ingresar, además que

el sector es afectado de forma directa por las reformas energéticas, haciendo su operación menos costosa. (Comercio, Ley Energética, 2017)

En términos de la política exterior de Ecuador, se han firmado ciertos acuerdos multilaterales y bilaterales que tienen un impacto sobre el desarrollo económico a nivel nacional. El Ecuador es parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), conjuntamente con Colombia, Perú y Bolivia. Adicionalmente, se configura como parte de la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR). (MCE, 2017). Todos estos acuerdos pueden representar una amenaza, debido a que existen productores en países como Colombia y Perú, lo que podría causar que aparezca nueva competencia en el mercado local.

Finalmente, por parte de los requisitos para la importación del producto, el mismo que en el Arancel de Importación del Ecuador se encuentra clasificado en la subpartida 5402.11.00.00, que se denomina hilados de alta tenacidad de nailon y demás poliamidas: de aramidas, se encuentran los certificados emitidos por el Ministerio de Industrias y Productividad, el mismo que es un certificado de calidad, que se grava bajo el régimen de importación para el consumo, posterior al registro de la compañía como importadora. Adicionalmente, se encuentra en los anexos (Ver Anexo 1) un resumen de la partida arancelaria con los requisitos vigentes. (SENAE, 2017)

2.1.1.2 Análisis Político de España

Por parte de la situación política del otro país interviniente, que es España, su sistema de gobierno es una monarquía constitucional en una democracia parlamentaria. Lo que le ha permitido mantener periodos de alta estabilidad política. Con este sistema de gobierno, y las reformas utilizadas en el país en cuestión, se puede resumir su estabilidad y situación actual bajo dos referencias; el indicador de libertad de prensa y el de libertad política. Ambos muestran una situación bastante optimista, en el primero se posiciona en el puesto 34 de 180 países, siendo una alta libertad de prensa; y en términos de libertad política es

clasificado como un país libre. Todo ello representa oportunidades para el negocio, ya que se corre un muy bajo riesgo de que los proveedores en el extranjero se vean afectados negativamente por normas políticas. (HOUSE, 2016)

Por parte de España, mantiene una política de comercio exterior claramente dirigida al aperturismo. Forma parte de la Organización Mundial del Comercio (OMC), además de estar incluida en el esquema de integración regional más grande del mundo, como es la Unión Europea (UE). Con ello se observa que se pueden mantener relaciones comerciales sostenidas con España en un esquema de cooperación mutuo. (PROECUADOR, 2017)

Con respecto a la relación comercial bilateral entre Ecuador y España, se encuentran suscritos una cantidad considerable de acuerdos de cooperación económica y social. Entre los de mayor relevancia se encuentran los siguientes: programa de conversión de deuda entre Ecuador y España, convenio para prevenir y evitar la doble imposición y la evasión fiscal, convenio de turismo y el Acuerdo Administrativo para la aplicación del convenio de seguridad social entre el Reino de España y la República del Ecuador. (Embajada del Ecuador en España, 2016). Por ello, es que se pronostica que la relación mejore y el comercio aumente. (MCE, 2017)

2.1.2 Análisis Económico

2.1.2.1 Análisis Económico Ecuador

Para explicar el entorno económico se pasará desde los indicadores más generales, a los más específicos y relacionados con la industria. En primer lugar, se analiza el comportamiento de la economía ecuatoriana en los últimos seis años, observando que la misma tiene un crecimiento sostenido desde el año 2010 hasta inicios del 2015, pasando por una notoria desaceleración a principios del 2015, lo que continuó como una recesión para periodos posteriores hasta finales del 2016, como muestra en los anexos (Ver Anexo 2) (BCE, 2017).

Todo ello, producto de ciertos factores coyunturales a nivel global, como fueron los precios de las materias primas y la apreciación cambiaria del dólar. Sin embargo, para el 2016 se recobra la tendencia al crecimiento, iniciando un periodo de leve recuperación, con tasas del 0,7% y el 0,5% para el segundo y tercer trimestre del mismo año, respectivamente. (BCE, 2017)

Seguido a ello, se pueden analizar indicadores como la inflación a nivel nacional, en términos mensuales, se tuvieron fluctuaciones entre -0,15% y 1,3%; reflejando un nivel bajo de inflación en la economía nacional; (BCE, 2017)

Otro indicador importante, que mide la situación económica a nivel general de un país es el desempleo, el mismo que está medido en términos de la situación del mercado laboral, como se observa en los anexos (Ver Anexo 3) (BCE, 2017).

Se puede mencionar que el desempleo se reduce de manera constante desde el 2010, sin embargo al final del periodo se produce un aumento constante en el mismo indicador. Todo ello es reflejo de la caída de la producción, que en su generalidad representa una amenaza para la industria. (BCE, 2017)

Como aspectos que impactan a la industria directamente se encuentran los precios de las materias primas, principalmente del petróleo crudo, el mismo que ha evidenciado caídas frecuentes en los últimos periodos. Todo ello disminuye la actividad de industrias que se dedican a la producción de la materia prima, lo que impacta negativamente sobre el sector donde se encuentra el negocio. (Comercio, Caída del Crudo y sus efectos., 2016)

Adicionalmente, también es importante tomar en cuenta el crecimiento de sectores estratégicos de la economía para analizar el impacto de este entorno sobre la industria. Por ejemplo, entre el 2007 y el 2014 la oferta de energía en el Ecuador se elevó en un 28,6%, proporcionalmente más alto que el crecimiento de la población. Por tanto, se considera que el mercado de la industria se encuentra en constante expansión. (PROECUADOR, 2017)

2.1.2.2 Análisis Económico España

Por otra parte, la economía de España ha mostrado un mejor desempeño que la del Ecuador; debido a los resultados en los principales indicadores de su situación a nivel nacional. Para el año 2016, la tasa anual se mantuvo cada trimestre entre valores que iban del 3% al 3,4%; lo que facilitó que las proyecciones para el año 2017 sean mucho más elevadas. El desempleo en España se ha mantenido de manera general constante, con ciertas revisiones muy leves a la baja. Para los años 2014 y 2015, el porcentaje de desempleo como porcentaje de la fuerza laboral total fue de 11,6% y 10,9%, respectivamente. Mientras que para el tercer trimestre del año 2016, la tasa de desempleo ya se había reducido al 10%; mostrando un resultado claro de la fortaleza de la economía española en los últimos periodos. (BDE, 2017).

Por otra parte, es importante analizar el comportamiento de las importaciones y exportaciones del insumo para la operación. Ello se muestra en los anexos (Ver Anexos 3 y 4). Inicialmente, los años de la gráfica van del 2011 al 2015, siendo el 1 el primer año y el 5 el último. Como se muestra, el Ecuador importa valores muy bajos de los filamentos, principalmente porque su elaboración a nivel nacional aún no es significativa; en compensación se realizan mayores importaciones de los equipos terminados, es decir las prendas de vestir ignífugas. Se observa que en general el 2015 se inició una mayor importación de las mismas, principalmente a por la necesidad de disminuir costos y generar un mayor grado de eficiencia, por el fuerte impacto de la desaceleración económica en los años recientes sobre los sectores que la industria abastece. Por otro lado, España tiene una exportación muy superior a la demanda Ecuatoriana, por tanto su producción es superior a su consumo interno, además que muestra que su capacidad de abastecimiento es superior a la demanda nacional, haciéndolo un proveedor apto para suministrar la materia prima para la operación a nivel nacional. (BDE, 2017)

2.1.3 Análisis Social

2.1.3.1 Análisis Social Ecuador

En el aspecto social, con respecto a la industria que se está analizando al ser un modelo de negocio business to business (B2B), no tiene un impacto de suma relevancia sobre el sector que se está estudiando. Por tanto, se tomarán en cuenta los factores que determinan este tipo de negocio en la industria que se examina. Para empezar se encuentran los hábitos de compra por parte de los clientes empresariales, que se encuentran en sectores como el petrolero y el petroquímico. En estas áreas principalmente tienden a hacer pruebas técnicas, además de un análisis de las fichas de los productos previo a su compra. Inclusive se realizan pruebas con una pequeña muestra para determinar su resistencia al calor. (Caicedo, 2017)

Por otro lado, previo a la confección de las lonas protectoras, se realizan visitas técnicas para tomar en cuenta cual va a ser el equipo que necesita protección. Es importante tomar en cuenta estas tendencias en la industria para así identificar en que factores se pueden obtener oportunidades. Por tanto, este aspecto puede ser considerado una oportunidad debido a que se pueden buscar formas de diferenciar el producto de acuerdo a las necesidades del cliente gracias a estos hábitos. (Caicedo, 2017)

Finalmente, se debe tomar en cuenta del tamaño del sector en la economía nacional, además de los principales mercados a los cuales atienden. Es así que el sector manufacturero representa aproximadamente el 17% de todas las empresas a nivel nacional, mientras que el de la explotación de minas y canteras ocupan únicamente el 3%. Estos indicadores generales representarían una amenaza, y una alta competitividad en la industria, sin embargo en la actividad económica específica, existen muy pocas compañías que fabrican tales equipos en el Ecuador, por tanto es un área que puede ser explotada. (INEC, 2012).

2.1.3.2 Análisis Social España

En España, a pesar de no tener una alta incidencia en el desarrollo de la industria a nivel nacional, se toma en cuenta que las empresas que producen la fibra textil son altamente competitivas en el mercado global, manteniendo siempre estándares altos de calidad a los precios fijados por las normativas internacionales. Esto representa una alta oportunidad para la industria. (EUROPAGES, 2017)

2.1.4 Análisis Tecnológico.

2.1.4.1 Análisis Tecnológico Ecuador

Para el análisis tecnológico bien se puede tomar en cuenta los esfuerzos gubernamentales para impulsar actividades como investigación y desarrollo en los sectores industriales a nivel nacional. El mismo tiene un aumento exponencial en los últimos periodos. Como se observa en los anexos (Ver Anexo 6).

2.1.4.2 Análisis Tecnológico España y mercado internacional

Adicionalmente a ello, el entorno tecnológico se muestra como un factor muy importante tanto para el desarrollo de la industria, así como para el presente plan de negocios. En primer lugar se encuentran las nuevas fibras textiles que se mantienen en el mercado en la actualidad, las mismas que tienen un mayor grado de resistencia a la temperatura. Específicamente el material más reciente en la industria es conocido como PBI, que tiene una resistencia 10 veces mayor al fuego que las telas que se usan actualmente en el mercado. Esto representa claramente una oportunidad en el entorno ya que facilita a las compañías en la industria acceder a recursos que permitan aumentar la calidad de su producción. (Association, 2017)

Por otro lado, en el sector es de suma importancia tomar en cuenta que toda la producción es altamente certificada por organizaciones que se encuentran ubicadas principalmente en los Estados Unidos y en Europa. La principal de estas asociaciones certificadoras es la “National Fire Protection Association (NFPA)”. La

misma maneja un marco de pruebas de resistencia de los equipos contra el fuego, y emite certificados de calidad hacia los mismos. Este proceso se maneja de forma constante en la industria, lo que represente más costos para las empresas que desean obtener la certificación, sin embargo es una forma de diferenciarse en el mercado. (Association, 2017)

2.2 Análisis del Entorno Industrial (Porter).

El Código de Identificación Industrial Unificado (CIIU) es **C139.2** (Fabricación de artículos confeccionados de materiales textiles, excepto prendas de vestir). (INEC, 2012).

2.2.1 Amenaza de Nuevos Competidores (Barreras de Entrada): Bajo.

Según la investigación realizada, para el ingreso a la industria se tienen varias barreras de entrada. Por ejemplo se tienen que cubrir inversiones relativamente altas, las mismas que pueden traer réditos únicamente si se venden productos altamente diferenciados. Adicionalmente, para poder ingresar al mercado es necesario cumplir con normas técnicas, las mismas que son representadas por la National Fire Protection Association (NFPA). La misma, es una norma técnica que exige el mercado para volverse su proveedor; de esa forma se califica la calidad de producto y garantiza su rendimiento. (Association, 2017) Con todo ello, se puede concluir que los intentos para ingresar al mercado pueden ser mermados por las restricciones previamente mencionadas, además que las empresas constituidas pueden generar un alto posicionamiento y fidelidad de los clientes. Por tales razones, es que se considera que esta amenaza genera un impacto bajo sobre la industria.

2.2.2 Amenaza de Productos Sustitutos: Alto.

Los productos sustitutos se definen como los bienes que realizan una función idéntica o similar a la producción de la industria, generando el mismo tipo de valor y limitando el precio que se puede fijar en el mercado. (Porter. M, 2007). De entrada, lo que se confirmó que la amenaza de los productos sustitutos puede ser

alta, ya que existen productos y servicios alternos que pueden satisfacer la necesidad de protección, a pesar del grado de especialización del producto y las funciones que cumple. Un claro ejemplo son las compañías aseguradoras a nivel nacional, las cuáles brindan un servicio con una alta confiabilidad. Según la Superintendencia de Compañías y Seguros se encuentran empresas como Seguros Sucre y Seguros Equinoccial, que pueden representar una alta amenaza para la industria. (SC, 2017). A pesar de ello, la mayor importancia de este tipo de producto radica en la protección sobre la información relevante de las compañías, que solo podría ser protegida contra accidentes por incendios mediante los equipos. (Caicedo, 2017). Finalmente, con tal análisis y tomando en cuenta los requerimientos de los potenciales clientes, a pesar del alto grado de diferenciación y valor agregado de la industria, se considera que existe una fuerte amenaza de productos sustitutos, que puede ser contrarrestada con el alto grado de especialización de los cobertores.

2.2.3 Poder de negociación de los clientes: Alto.

Por parte de los clientes, como ya se mencionó anteriormente, se encuentran sectores grandes a nivel nacional como son el petrolero, el petroquímico, el eléctrico y termoeléctrico; actividades que son realizadas por un número reducido de compañías; en su totalidad, dentro de estas ramas de actividad se ubican un aproximado de 2.246 empresas, incluidas en la explotación de minas y canteras. (INEC, 2012). Sin embargo, tales empresas disponen de volúmenes de producción realmente altos. Por parte del sector eléctrico y termoeléctrico, en base a la entrevista realizada con el experto, muchas de las operaciones están centralizadas al ámbito público, y existe un número reducido de compañías competidoras, para el año 2012 fueron 435 empresa (INEC, 2012). Adicionalmente, parte del mercado potencial también lo representan las compañías de otros sectores con menor actividad, la cual no es representativa en la industria. Con ello, se pueden concluir ciertos aspectos que determinan el poder de negociación de los clientes. Por ejemplo, al considerar empresas tan grandes

compran altos volúmenes de la industria, además que sus costos para cambiar de proveedores es considerablemente bajo. Por ello, se definió que el poder de negociación de los clientes es alto.

2.2.4 Poder de negociación de los proveedores: Bajo.

Los proveedores se encuentran en su totalidad en el exterior, se encuentran empresas en Estados Unidos, China y España como los principales representantes. Están compañías multinacionales como Du Pont, la misma que fabrica fibras resistentes al calor por más de 40 años. (Du Pont, 2016). En China se encuentra Tayho, empresa que opera desde 1986. (Tayho, 2017). Finalmente, en España se encuentra la compañía Vitrofiber, la misma que tiene una gran trayectoria y ha impulsado el sector en su país de origen. (Vitrofiber, 2017). Así, el mercado proveedor demostró ser menos concentrado que la industria de fabricación de los cobertores, como se demostró en el análisis del mismo a nivel nacional e internacional. Por otro lado, en este tipo de material como son las fibras de aramida, las compañías que se dedican a su fabricación dependen altamente del sector de seguridad, tienen una relación directa por tanto su poder de negociación disminuye. Por todo ello, es que se consideró que el poder de negociación de los proveedores es bajo, lo que representa una oportunidad del entorno industrial.

2.2.5 Rivalidad entre competidores: Alto.

Todos los aspectos anteriores resumen y determinan el comportamiento general de la industria, el mismo que se define en la rivalidad entre los competidores. La misma que se entiende como las acciones, y la agresividad y constancia para aplicarlas, que emprenden los competidores en el mercado para ganar parte del mismo. (Porter. M, 2007). La rivalidad en el mercado es considerada alta debido a las compañías que se encuentran operando actualmente. Como es el caso de los distribuidores de la compañía Du Pont a nivel nacional, pueden representar la mayor dificultad, ya que tienen copado alrededor de un 67% del mercado (SC, 2017). Adicionalmente tienen precios competitivos; sin embargo, la resistencia de

sus equipos son inferiores aproximadamente 10 veces con respecto a los otros materiales existentes en el mercado mundial. (Du Pont, 2017). Por tanto, es muy importante tomar en cuenta la representación de un competidor tan bien posicionado en el mercado, debido a que el mismo puede aplicar medios muy sólidos para enfrentar a la competencia. A pesar de que el mercado es altamente competitivo, existen medios para diferenciarse los cuales pueden hacer viable la operación de ciertas empresas.

2.2.6 Diagrama final de resumen de las cinco fuerzas de Porter.

Con el desarrollo del análisis de la industria de las cinco fuerzas de Porter, se realiza un diagrama donde se muestra su influencia e impacto a modo de oportunidades y amenazas, presente en los anexos (Ver Anexo 7).

2.2.7 Matriz de Factores Externos (EFE).

En los anexos, (Ver Anexo 8) se muestra la Matriz de Factores Externos (EFE), de la que se obtiene una calificación ponderada de 2,77; lo que indica, al ser un valor superior a 2,5 que en el entorno existen más oportunidades que amenazas. Finalmente se puede decir que el entorno es favorable.

2.3 Conclusiones del Análisis del Entorno.

2.3.1 Conclusiones del Análisis PEST.

En términos políticos, el entorno parece favorable ya que se han implementado muchas reformas que impulsan los sectores productivos. Como son las reformas en actividades energéticas, las que aumentan la producción en los mercados de la industria.

El entorno económico tiene muchas oportunidades a tomar en cuenta. Sin embargo, la más importante a resaltar es el crecimiento de los sectores estratégicos de la economía, en especial del energético, con aproximadamente el 29% en 7 años. Lo que determina el crecimiento de la demanda para el sector y grandes oportunidades para la industria.

En el ámbito social, las tendencias de consumo del mercado, como las pruebas de resistencia y certificaciones, pueden ser tomadas en cuenta como oportunidades debido a que permiten diferenciarse de los competidores en la industria.

El factor tecnológico también muestra oportunidades que se pueden aprovechar. Por ejemplo, los nuevos equipos para producir, que hacen que la actividad sea mucho más eficiente y eficaz. Además, las certificaciones que se brinda al producto, que respaldan su calidad y funcionamiento.

2.3.1 Conclusiones del Análisis Industrial Porter.

Tomar en cuenta la alta rivalidad entre los competidores es de suma relevancia para la operación de un negocio en la industria. Esto se produce debido a la alta participación de un competidor en el mercado.

Los clientes disponen de un alto poder de negociación, debido a que son un número reducido de ellos con un volumen de producción muy alto, lo que les permite fijar ciertas condiciones en el mercado, como son los niveles de precios y volúmenes de compra para su abastecimiento.

Existen barreras de entrada considerablemente fuertes para el ingreso a la industria, como los altos niveles de inversión requeridos además de la certificación NFPA que se necesita cubrir para poder competir, lo que genera que la amenaza de nuevos competidores sea baja.

Finalmente, los productos de la industria son altamente diferenciados y con un valor agregado alto. Sin embargo, existen servicios y productos que tienen capacidad de satisfacer las necesidades de protección, haciendo que esta amenaza sea alta y haciendo que la industria sea menos atractiva.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1 Investigación Cualitativa y Cuantitativa.

3.1.1 Investigación Cualitativa.

Entrevistas a clientes potenciales.

Debido al modelo de negocio seleccionado (B2B) fue de suma relevancia realizar varias entrevistas a clientes potenciales, por lo cual se seleccionaron cuatro tomadores de decisión de empresas en diversos sectores. Para tal fin, dos se incluyen en este apartado. **Objetivo general:** Obtener información de los motivos de selección de un proveedor por parte de las industrias, además de sus tendencias en temas relacionados a seguridad.

Tabla No. 1: Entrevista posible cliente I. Ficha Técnica. 2017

Nombre: Roberto Aldana.	Perfil
Lugar de trabajo: Betapharma S.A	Ingeniero Químico graduado en la Universidad Estatal de Medellín.
Fecha de entrevista: 21/10/2017	Fundador y actual presidente de Betapharma en el Ecuador.
Duración: 25 minutos.	Posee años de experiencia en la industria farmacéutica.
Objetivo: Observar los procesos de los clientes y sus tendencias de compra.	Experiencia en el sector privado y público.

Resultados

Todos estos activos, además de un servidor informático que almacena información importante de la compañía, como son procesos, fórmulas de fabricación y hasta información financiera, debe ser protegido.

Algunos equipos son susceptibles de ser asegurados, sin embargo no todos ellos, además de que la información es extremadamente importante.

Considera que las certificaciones es un gran criterio de valor para los equipos de protección, haciendo que le produzca la confianza de su funcionamiento.

Tabla No. 2: Entrevista a posible cliente II. Ficha Técnica. 2017

Nombre: Jenny Hidalgo	Perfil
Lugar de trabajo: Baker Hughes.	Ingeniera comercial graduada en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. .
Fecha de entrevista: 28/10/2017	Jefa del departamento de compras de Baker Hughes.
Duración: 25 minutos.	Basta experiencia en el sector de servicios petroleros.
Objetivo: Observar los procesos de los clientes y sus tendencias de compra.	

Resultados.

En los campos de operación normalmente se producen grandes cantidades de accidentes, como derramamiento de los pozos, avería de las maquinarias, entre otros. En las oficinas no reportan accidentes.

Menciona que la tendencia en la actualidad está destinada hacia la protección de los intangibles, que la información e procesos, estados de cuenta y balances es completamente invaluable.

En caso de incendios, dentro de las oficinas donde se almacena la información relevante, existen extintores de techo, sin embargo nada evitaría que en primera instancia la información pueda perderse.

Entrevistas a expertos.

Se realizaron dos entrevistas a expertos que se encuentran actualmente en la industria de seguridad industrial, así como en la fabricación de productos contra el fuego. La misma es “Protón S.A”.

Objetivo General: Determinar los factores clave de la industria y los procesos dentro de la misma.

Tabla No. 3. Entrevista a experto I. Ficha técnica. 2017

Nombre: Raúl Caicedo	Perfil
Lugar de trabajo: Protón S.A.	Ingeniero Financiero. Graduado en la Universidad Central del Ecuador
Fecha de entrevista: 21/10/2017	Actual presidente y fundador de Protón S.A
Duración: 25 minutos	Alrededor de 10 años de experiencia en el área de seguridad industria y equipos de protección contra incendios.
Objetivo: Determinar el comportamiento de la industria y de los compradores en la misma.	Conocimiento de tendencias de los sectores estratégicos de la economía, además de los proveedores en el extranjero.

Resultados.

Los principales equipos son activos como: generadores internos de bases de datos, donde se encuentra la información relevante de las compañías; cámaras de telecomunicaciones; sistemas de computación; habitaciones de archivo y maquinarias.

Es importante tomar en cuenta normas de calidad para diferenciarse en el mercado, como la NFPA en Estados Unidos. Sin bien es cierto, se puede operar sin las mismas, pero es muy poca la posibilidad de generar credibilidad en el mercado y menos un posicionamiento de marca.

Para la distribución el canal es directo, las visitas se realizan con 15 días a un mes de anticipación para disponer del tiempo necesario para la confección del producto, y su posterior entrega. Los equipos se realizan a base de las especificaciones de cada activo, como su forma, diseño y tamaño.

Los precios, de acuerdo al material de confección y al mercado, varían entre \$35 y \$75 por metro cuadrado.

Tabla No. 4. Entrevista a experto II. Ficha técnica. 2017

Nombre: Daniel Caicedo.	Perfil
Lugar de trabajo: Protón S.A	Ingeniero Eléctrico graduado de la Universidad Central del Ecuador.
Fecha de entrevista: 21/10/2017	Posee 3 años de experiencia en ventas en el mercado de seguridad.
Duración: 30 minutos.	Posee 1 año realizando visitas técnicas para la colocación de equipos de seguridad patrimonial.

Resultados.

En primer lugar, otra forma de aportar un mayor valor a la industria es agregando garantías técnicas a los productos, además de las certificaciones internacionales. Es decir, se pueden incluir grados mínimos de resistencia que la empresa asegure, y determine su funcionamiento mediante un servicio post venta. De tal forma, de ser el caso de que el producto llegue a fallar, se produzca una compensación a la compañía.

En el mercado actual, generalmente todas las ventas se realizan de contado. Sin embargo, se menciona que una vez generada una relación estrecha con los clientes, se puede ampliar una línea de crédito directo, la misma que va de 15 a 30 días como máximo.

En los momentos más recientes, la comunicación también se ha realizado mediante redes sociales, donde se ha generado un entorno empresarial mediante ese canal. Es decir, que facilita el hacer llegar promociones mediante por este medio, además hizo énfasis en las vías telefónicas, debido a que el mayor volumen de pedidos se genera por ese medio.

3.1.2 Investigación Cuantitativa.

Objetivo General: Determinar la aceptación de los cobertores ignífugos en las diversas compañías ecuatorianas, además de los factores que determinan su decisión de compra.

Metodología de la investigación.

Para realizar el análisis cuantitativo del cliente se realizaron, además de las entrevistas a profundidad, 50 encuestas a potenciales clientes actuales en el mercado, los cuáles se encuentran en sectores diversos de la economía. En primer lugar, se realizaron encuestas a compañías en el sector de extracción, específicamente en el petrolero. De allí, a ciertas compañías en el de manufactura, desde el ensamblaje de automóviles, hasta la producción de plástico. Los resultados fueron los siguientes.

Resultados.

Inicialmente, se realizó una matriz de correlaciones para determinar que variables influyen de manera más significativa sobre el comportamiento del comprador. La tabla de correlaciones, con las conexiones más importantes resaltadas se encuentra en los anexos (Ver Anexo 9).

En primer lugar, se observa una relación directa entre el nivel de importancia que el cliente le brinda a la resistencia del cobertor con la importancia que le da a las certificaciones del producto. Como se muestra a continuación.

Tabla No. 5. Principal relación entre variables de la encuesta. 2017

Calidad del producto				
Importancia de las certificaciones	Importante	Muy Importante	Extremadamente importante	Total general
Importante	100.00%	0.00%	5.26%	8.00%
Muy importante	0.00%	60.00%	15.79%	24.00%
Extremadamente importante	0.00%	40.00%	78.95%	68.00%
Total general	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Finalmente, se resume en la anterior tabla que la calidad del producto debe ser avalada por una certificación en el extranjero, ya que a medida que aumenta la importancia sobre la resistencia del producto, aumenta la importancia de si el mismo está avalado en el exterior. Por tanto, para complementar el posicionamiento de marca es necesario tener un aval internacional.

En segundo lugar, se toma en cuenta que existe una relación inversa entre la intención de compra de los cobertores y el nivel de activos asegurados, es decir que mientras más activos tienen en una compañía seguro, la tendencia de las compañías a acceder a nuevos medios de seguridad es mucho más baja. Lo que indica que los cobertores pueden funcionar como sustitutos de los seguros. El resultado se en los anexo. (Ver Anexo 10)

Finalmente, se encontró que mientras más grandes son los servidores informáticos que usan las compañías, mayor importancia tiene el proteger los mismos contra el fuego. En los anexos se muestra (Ver Anexo 11) los tres tipos más generales de servidores de información empresarial. Los primeros dos son de menor tamaño, los cuáles son “Tower” y “Rack”; el servidor “Blade” es el de mayor volumen. En este caso se observa que a medida que aumenta el tamaño del servidor, conforme a las operaciones de cada compañía, se vuelve de mayor importancia el protegerlos contra el fuego. Si se desea visualizar la encuesta utilizada, por favor dirigirse al siguiente enlace: https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSeWmrEBRg0-PfRmxMM64ID6IT6xzHEvYmAKdMvuW5bJB8ZRIQ/viewform?usp=sf_link

3.1.3 Conclusiones del análisis del cliente.

Existe una evidente tendencia a la preservación de la información relevante para las compañías, ya sea en servidores informáticos o en archivos. Adicionalmente, se observó que en todas las entrevistas se considera por los tomadores de decisiones un aspecto relevante el hecho de proteger sus activos contra el fuego, sin embargo no disponen de medios totalmente confiables para tal fin en caso de siniestros inesperados. Además, se evidencia que los procesos de compra son estandarizados de acuerdo a la actividad de la compañía, y se deben realizar visitas previas para la venta del producto. También se prioriza mucho el nivel de resistencia a la temperatura de los equipos para que se pueda asegurar que los activos importantes se mantengan intactos.

CAPÍTULO IV: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Oportunidad de negocio encontrada, sustentada en el análisis del entorno externo, interno y del cliente.

Cálculo oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio encontrada se basa en el análisis del entorno industrial, además del estudio del cliente. En primer lugar, el mercado potencial se encuentra delimitado por el número de compañías en los principales mercados para el negocio, los cuales pertenecen a los sectores de explotación de minas y canteras y el manufacturero, sin embargo el último en una proporción inferior, los mismos que tienen una alta necesidad de protección de activos fijos. Todas las compañías se deben ubicar en el cantón de Quito, área geográfica en la cual se ubica el plan de negocio. Para iniciar, el total de compañías en los sectores mencionados son un total de 2446 empresas, conformadas por 435 en explotación de minas y canteras y 2011 del manufacturero. (SC, 2017)

Adicionalmente, para tener una estimación adecuada del mercado potencial, hay que tomar en cuenta el porcentaje de representación del sector de manufactura en el cálculo es solo del 15%, debido a que, solo a esa cantidad de toda la actividad puede tomarse como mercado potencial; ya que son empresas pequeñas y no disponen de activos, mucho menos de información relevante, que tenga la necesidad de ser protegidos contra el fuego. Por tanto, solo al 15% de las compañías más grandes, y con un margen de representación alto, se las tomó en cuenta. (Caicedo, 2017).

De esa manera, se determinó que el mercado objetivo para el proyecto en cuestión es de un total de 737 empresas en ambas actividades económicas, divididas en 435 del sector de explotación y 302 del manufacturero.

Análisis del cliente

Dentro del mercado objetivo, se han reconocido ciertas necesidades insatisfechas que abren paso a la oportunidad de negocio identificada. En primer lugar, se observa una clara tendencia de las compañías a almacenar una alta cantidad de información relevante en servidores físicos, los cuales no pueden perderse. Así como historiales recopilados para auditorías y seguridad, por tanto se crea la necesidad de protegerlos contra el fuego. Además de preservar la integridad de activos valiosos dependiendo de la actividad específica de la compañía, necesidad que aumenta con el uso de sustancias inflamables, como sucede frecuentemente en el sector de minas y canteras. Además de que muy pocas compañías usan actualmente sistemas de protección contra incendios para sus activos, dejando un mercado abierto.

Análisis del entorno.

Se ha identificado que en el entorno existen ciertos factores que permitirían al negocio aprovechar de manera mucho más efectiva la oportunidad de mercado previamente detallada. Primero, existen nuevas tecnologías en términos de fibra textil que facilitan la protección de los activos contra el fuego. Por ejemplo, el nuevo compuesto que se usa en Europa y Estados Unidos, conocido como PBI, es 10 veces más resistente al principal compuesto que se usa en el mercado del Ecuador, conocido como Kevlar.

Por otro lado, se ha identificado que la mejora en la relación comercial del Ecuador con la Unión Europea puede ser utilizada de manera clara para el éxito del negocio. Consecuentemente, posicionar a una compañía en el mercado, usando insumos provenientes de la Unión Europea, y como es el caso de este plan de negocio, que se importan desde España, será muy sencillo y facilitaría la rentabilidad de la empresa.

Finalmente, se toma en cuenta a la tendencia de las compañías a la protección de los intangibles como una oportunidad para el éxito en el mercado. Como consecuencia de que en la actualidad las compañías almacenan su información relevante en servidores físicos, los mismos que no pueden perderse. De esa forma, se identifica el problema como la necesidad a ser solucionada.

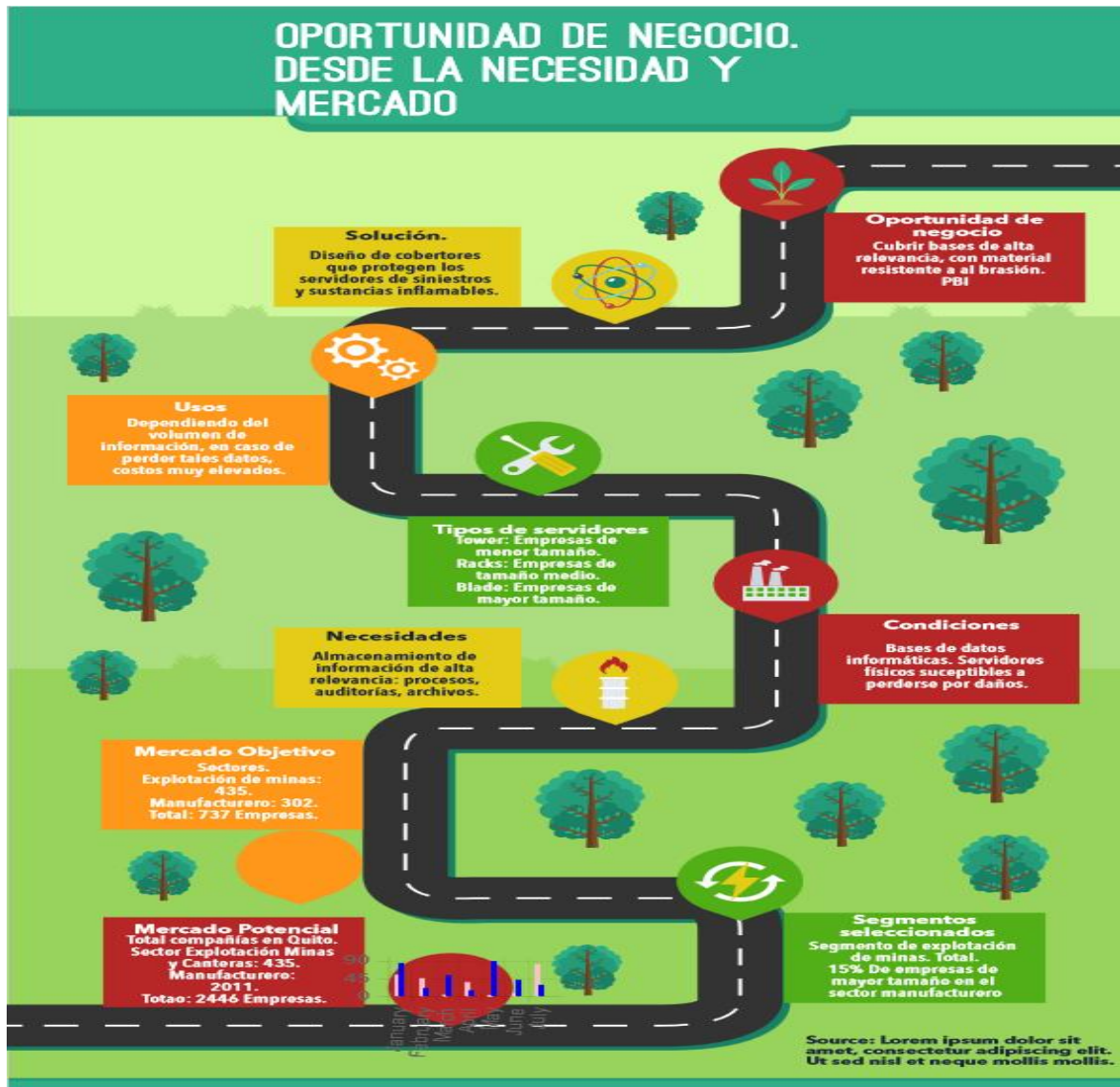


Figura No. 1. Infografía Oportunidad de Negocio.

Tomado de: (SUPERCAS, 2017)

CAPÍTULO V: PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de Marketing.

De acuerdo al mercado potencial previamente mencionado, las tendencias de compra de los clientes y el tamaño de la industria, la estrategia escogida es la genérica de Porter de enfoque mayor valor. Debido a que, los cobertores son fabricados con los insumos de mayor valor en toda la industria, medida por la resistencia a las altas temperaturas, la cual es hasta diez veces mayor que los productos de la competencia. También, se toma en cuenta la cantidad de empresas que se tienen como objetivo, al ser solo 737, es un mercado muy reducido, lo que facilita centrarse en satisfacer de forma directa sus necesidades.

Además, la estrategia de posicionamiento de producto seleccionada, conforme al mayor valor que se quiere brindar a los clientes es “más por más”, la que indica que se posicionará el precio desde el inicio por sobre el promedio del mercado, para reflejar la calidad y el alto valor agregado de los productos.

5.1.1 Mercado Objetivo.

El mercado objetivo para la compañía es una parte del mercado potencial previamente definido. Para ello, se considera, a base de la opinión de los expertos en la industria, que las compañías que requieren protección para sus activos fijos se dividen a base del tamaño de sus operaciones, dentro de las actividades económicas específicas en cada sector. Por parte del sector de extracción y explotación de minas y canteras, se dividen los segmentos por todas las actividades específicas que se encuentran en la industria, como son la extracción de hidrocarburos, gas natural, metales y metales preciosos; además de sus servicios correspondientes. Por el volumen de actividad y la importancia de su actividad para el plan de negocio, se determinó que se dirigirá a la extracción y producción de hidrocarburos, así como de sus servicios complementarios. Dando un total de 40 empresas como el primer segmento objetivo. (SC, 2017)

Para cuantificar el mercado objetivo se realizó la siguiente matriz de segmentación, que permite evaluar el número total de compradores, incluyendo la frecuencia de consumo aproximada. Se considera la segmentación únicamente geográfica, iniciando por su ubicación en la ciudad de Quito, de allí la única división existente es la demográfica, por el sector y el tamaño de las compañías.

Tabla No. 6. Segmentación del mercado industrial.

Sector Productivo	Total empresas.	% De empresas atendidas por el tamaño	Objetivo por sector.
Minas y explotación	435	100%	435
Manufacturero	2011	15%	302
TOTAL			737

También por parte de las encuestas se obtuvo que la frecuencia de consumo sean 6 metros cuadrados al mes, cubriendo de forma paulatina todos sus activos; de esa forma el mercado objetivo en unidades son aproximadamente 4422 unidades.

5.1.2 Propuesta de valor.

Inicialmente, para posicionarse en el mercado de las compañías del sector de extracción y producción de hidrocarburos, además de las empresas de mayor tamaño del sector manufacturero, se ofertan cobertores resistentes al fuego confeccionados de forma especializada a las necesidades de protección de cada compañía, con una capacidad de resistencia a altas temperaturas diez veces superior a los productos que se encuentran actualmente en el mercado. La marca será llamada "Assets Fire", para mostrar la protección de los activos contra el fuego. Adicionalmente, se presenta el Modelo Canvas para la demostración de la propuesta de valor, donde se resumen y explican sus componentes.

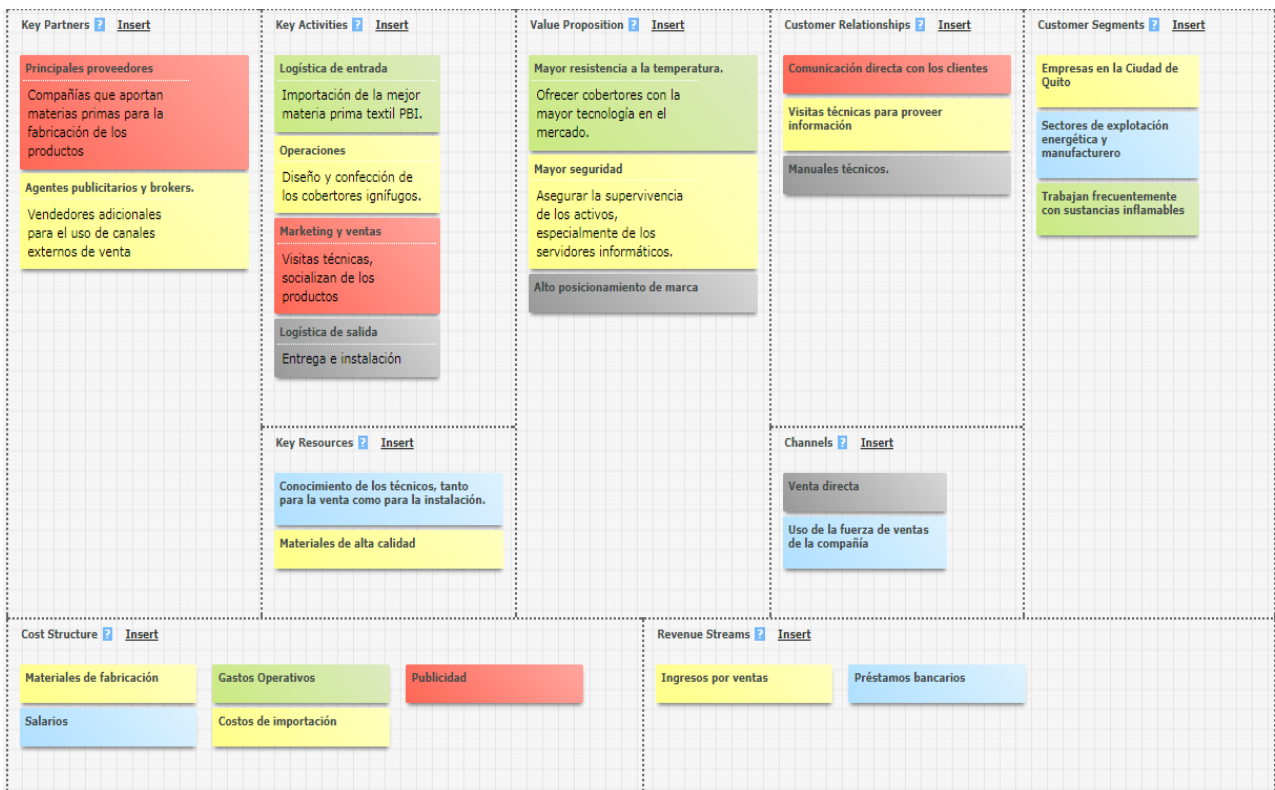


Figura No. 2. Modelo Canvas.

5.2 Mezcla de Marketing.

5.2.1 Producto

Como se vino mencionando y definiendo a lo largo de los capítulos previos, el producto a fabricar para el mercado objetivo seleccionado son cobertores o lonas textiles resistentes al fuego para la protección de activos y bienes patrimoniales a nivel nacional, los mismos que deben disponer de ciertas características a base de la información obtenida del análisis del cliente. En primera instancia se conoce el diseño de los mismos, en su forma más general, tienen la forma de cobertores de lavadoras tradicionales, ajustados al volumen base del activo o maquinaria que se desee poseer. Sin embargo, su confección tiene la disponibilidad de variar dependiendo de las necesidades de los clientes; modificando los precios de acuerdo a los metros cuadrados usados en cada producto.

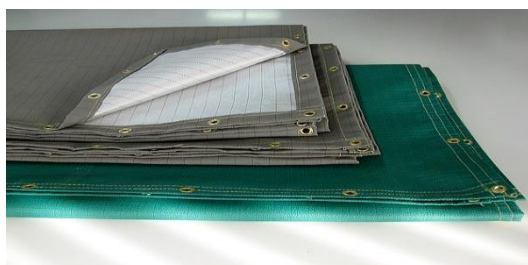
Para la definición del producto se definió que la estrategia a usar es la diversificación, ya que los mercados actuales están siendo atendidos por ciertos dispositivos de control y cuidado de activos, pero no existen medios que permitan asegurar su integridad en caso de incendios. Por ello, se considera que creando nuevos medios de protección, como son las lonas, se pueden atender nuevas necesidades, distintas a las de los segmentos actuales. A continuación, se mostrará la matriz de decisión Ansoff, usada para la determinación de la estrategia.

Tabla No.7 Matriz de decisión Ansoff.

	Productos Actuales	Productos Nuevos
Mercados Actuales	Penetración de Mercado	Desarrollo de productos
Mercados Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación.

5.2.1.1 Características del producto.

Como se ha explicado, el producto se constituye en una lona, con forma de cobertor, hecho a las medidas y diseño de los requerimientos del cliente. Está fabricado con una tela de alta resistencia con un recubrimiento exterior en los bordes, lo que permite su fijación a cualquier superficie.



Figuras No 3 y 4. Pruebas de resistencia y producto elaborado.

El producto es duradero, y a pesar de estar sujeto a altas temperaturas, dependiendo de las condiciones, puede mantener su integridad.

5.2.1.2 Atributos del producto.

Los beneficios que brinda el producto son enteramente relativos a la seguridad que ofrece al cliente, siendo realizados con una fibra textil de alta densidad, lo que permite retrasar el proceso de quemado de las instalaciones de las compañías.

Tabla No. 8. Componentes del producto.

Material	Detalle
PBI	25%
Kevlar	22%
Fibra de vidrio	53%
Peso por metro cuadrado	595 gramos

Tomado: (Association, 2017)

Como se observa, es un compuesto con una densidad relativamente alta. De esa forma, se puede asegurar que es un producto con una alta diferenciación y valor agregado, que es el principal eje de la mezcla de marketing del proyecto.

Adicionalmente, conforme lo encontrado en el estudio del cliente, se considera que las certificaciones son críticas para lograr el posicionamiento deseado. Por tanto, se observó que el proveedor seleccionado de España dispone de un aval de la “National Fire Protection Association” (NFPA).



Figura No. 5. Asociación de certificación

Tomado de: (Association, 2017)

5.2.1.3 Posicionamiento de marca.

El nombre comercial de la compañía, el mismo que es distinto al nombre jurídico como se verá posteriormente, será “Assets Fire”, que se traduce literalmente como “Activos fuego”, haciendo referencia a la función que cumple el producto, de proteger a los bienes de gran importancia contra una potencial amenaza. Facilitando la operación de las compañías. De esa manera, se mantiene a la compañía con un posicionamiento de marca claro, bajo el logotipo que se muestra a continuación. El slogan de la compañía es “



Figura No. 6. Logotipo de la compañía.

5.2.1.4 Etiqueta y ficha técnica.



Figura No. 7. Etiqueta de la compañía.

Como se muestra en la figura previa, la etiqueta muestra la marca de la compañía, para poder mantener el posicionamiento deseado; además de que detalla de manera específica los componentes de los cobertores, para así resaltar el valor que caracteriza los productos de la compañía, al tener un mayor grado de concentración de PBI, compuesto que le da un grado de resistencia de hasta 10 veces más que a los productos actuales en el mercado.

Tabla No. 8. Ficha técnica del producto.

Insumo	Temperatura de prueba	Tiempo de descomposición de una fibra.
PBI	1000 Grados Centígrados	30 Segundos
Kevlar	1000 Grados Centígrados	4 Segundos
Fibra de vidrio	1000 Grados Centígrados	17 Segundos.

Tomado: (Association, 2017)

De esa forma, se observa que el compuesto PBI, que tiene un alto grado de concentración en el producto, tiene una considerable resistencia a la temperatura, lo que aumenta la calidad del producto. De esa forma, se puede comunicar de forma adecuada los principales factores diferenciadores de los equipos.

5.2.1.5 Empaque y embalaje.

Debido a la naturaleza misma del producto, al fabricarse de forma específica para cada cliente, además de ser instalado por la propia compañía en las instalaciones de los clientes, no dispone de ningún tipo de empaque o embalaje para su comercialización.

5.2.1.6 Servicio post venta.

Los técnicos de venta, los cuáles han realizado la visita y la instalación de los equipos a cada uno de los clientes, serán los encargados de brindar el servicio post-venta. De esta forma, se realizan contactos de forma directa, e inclusive visitas posteriores a la venta, para determinar que el cobertor se mantenga en

perfectas condiciones en caso de no existir siniestros, mientras que si alguna compañía sufre algún accidente relativo al fuego, se procede a analizar el estado del equipo y su efectividad.

5.2.2 Precio.

El precio de ventas al cliente final seleccionado, para iniciar el negocio es de \$55 por cada metro cuadrado de confección del producto. Este precio va acorde a la estrategia de precios seleccionada, que está en función de la estrategia general de marketing escogida. Adicionalmente, conforme a los costos de producción, permite obtener un margen de utilidad bruto del 80.62% sobre los costos y un 45% sobre las ventas. Para este caso, al ser un modelo de negocio al productor, no se invierte una gran cantidad de las ventas en términos promocionales, se decidió que sería adecuado un 12% del valor de las ventas. Así, como se menciona previamente en la entrevista con el experto, el precio varía entre \$35 y \$70 por metro cuadrado, por tanto se desea fijar un precio cercano al límite superior del rango establecido.

5.2.2.1 Determinación del costo de Ventas.

Tabla No. 9. Detalle de los costos de producción.

Materia prima directa	Costo Unitario (/m2)	Cantidad de metros cuadrados por metro producido	Costo total de insumo
Tela PBI	\$ 20,00	1	\$ 20,0000
Hilos resistentes al calor	\$ 0,25	15	\$ 3,7500
Cierres anti flama	\$ 0,50	6	\$ 0,5000
Materia prima indirecta			
Recubrimiento	\$ 1,00	5	\$ 5,0000
Etiquetas/fichas técnicas (Unidades)	\$ 0,30	4	\$ 1,2000
			\$30,45

En la anterior planilla, se observa el detalle de los costos de producción con los cuáles se realizó los cálculos previos de los márgenes. Todo ello toma en cuenta, los insumos principales como materiales directos, mientras que los indirectos son los que añaden a la información base del producto y generan un valor adicional.

En la primera fila, al describir tela PBI, se hace referencia al compuesto previamente descrito en el producto.

5.2.2.2 Estrategia de precios.

Para determinar el precio primero se debe tomar en cuenta en el posicionamiento que se quiere alcanzar en el mercado, además de la estrategia general de marketing que se desea aplicar. De esa forma, se decidió que es necesario hacer uso de la estrategia de fijación de precios a base del valor agregado, la misma que está acorde a la propuesta de valor previamente mencionada. Este recurso consiste en aumentar las características del producto y mejorar el servicio, con la finalidad de brindar un valor agregado diferenciado, mientras que se cobra un precio más elevado que el del promedio en el segmento seleccionado. (Kotler G. A., 2017, pág. 267)

Para aplicar la estrategia en primer lugar se debe tomar en cuenta el precio promedio en el mercado, el mismo que según el experto es de aproximadamente \$35 por metro cuadrado.

5.2.2.2 Estrategia de entrada.

Conforme al posicionamiento deseado y la estrategia de precios seleccionada, se ha decidido usar como estrategia de entrada la conocida como asignación de precios por encima de la competencia. La misma, consiste en entrar al mercado fijando precios por encima del mayor promedio en la industria, manteniéndolos a través del tiempo. Esta estrategia debe ir acompañada de un valor agregado superior, que como es el caso, los cobertores de la compañía brindan una capacidad de resistencia muy superior. También se la conoce como estrategia de precios a base del prestigio, o como fijación de precios para obtener el valor más alto del mercado. (Staton, 2007, pág. 359)

5.2.2.3 Estrategia de ajuste.

Para ajustar los precios no se pueden aplicar descuentos ni por volumen ni por cantidad, debido a que automáticamente, si se realiza este tipo de actividad, el

posicionamiento de marca empieza a disminuir. Por tanto, se consideró que los precios deben ser ajustados conforme la inflación a nivel nacional, ya que muchos insumos son producidos localmente, lo que disminuiría la rentabilidad automáticamente. De esa forma, se justifica que para mantener el posicionamiento de marca, acorde a las estrategias de precios y marketing mencionadas, no se realizaran ajustes más que pequeños aumentos con la inflación proyectada.

5.2.3 Plaza.

La distribución se realiza desde las instalaciones de la compañía, la cual tendrá sus oficinas y bodegas ubicadas en el sector norte de Quito, específicamente en Carcelén. Los costos ascienden a aproximadamente \$500 mensuales, como se observa los anexos (Ver Anexo 12).

5.2.3.1 Decisión del número de niveles del canal de distribución.

Como se vino mencionando, desde el análisis del cliente, al ser un producto con una alta diferenciación, y al tratar de mantener un posicionamiento de marca con un valor agregado alto, se desea tener intermediarios en la menor cantidad, para así poder asegurar el nivel deseado en el servicio del producto. Es así, que se desea tener un canal directo, en el cual no existen intermediarios, de modo que la compañía atenderá directamente las necesidades de los clientes. (Kotler P. , 2012, pág. 343)

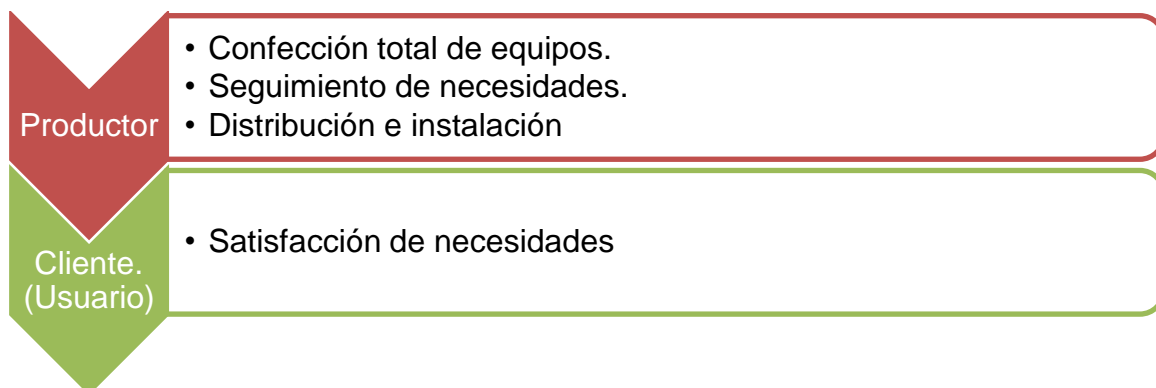


Figura No. 8. Estructura del canal de distribución.

En la gráfica previa se muestra la estructura del canal de distribución, que es en su totalidad directo. De esa forma, la relación se establece entre “Assets Fire” y sus compradores. Adicionalmente se crea un pequeño centro de acopio en CEMEXPO, el cual tiene un costo que se incluye dentro de los arriendos iniciales.

5.2.3.2 Determinación del punto de venta.

Conforme el canal de distribución seleccionado, además de la estructura de la industria y los medios de entrega seleccionados, es evidente que no existe un punto de venta; sino más bien se realizan visitas técnicas que generan la venta.

5.2.3.3 Decisión de una estrategia de distribución.

La estrategia de distribución seleccionada, de acuerdo a los aspectos de la mezcla de marketing previamente mencionados, es la selectiva. Debido a que la misma es un punto intermedio entre la distribución intensiva y exclusiva. Esta estrategia tiene por objetivo brindar el producto a un número específico de intermediarios, sin embargo, al definir que el canal será directo, tiene su enfoque en llegar a un número determinado de clientes, con necesidades similares. Se aplica para productos con un grado de valor agregado, como es el caso de los cobertores. (Kotler P. , 2012, pág. 353)

5.2.4 Promoción.

5.2.4.1 Estrategia de la mezcla de promoción.

La estrategia seleccionada para promocionar el producto es la conocida como “empuje”, también conocida como “push”. En esta estrategia se promueven los ingresos mediante el uso de la fuerza de ventas; es decir que se introduce el producto empujándolo por los diversos medios promocionales. Para el caso presente, no se requiere gran uso de los medios promocionales, sino más bien el enfoque de la estrategia está centrado en la fuerza de ventas que comunican el valor del producto. (Kotler P. , 2012, pág. 425)

5.2.4.2 Establecimiento de los objetivos de publicidad.

Según el posicionamiento de marca deseado, además de la estrategia general de marketing deseado, el fin de la publicidad será el informar los beneficios y atributos del producto. Por tal razón, se usará publicidad informativa, la cual se basa en comunicar los beneficios del producto (Kotler P. , 2012, pág. 437). De esa forma, se desea posicionar al producto mencionando que su resistencia al fuego permite asegurar que la información relevante se mantendrá sin riesgo de pérdida, lo que aseguraría que las compañías no puedan perder grandes sumas de dinero. Los canales de comunicación para la promoción de ventas serán únicamente correo electrónico y redes sociales, como se muestra en los resultados de la investigación, es de preferencia de los clientes.

5.2.4.3 Establecimiento del presupuesto de publicidad y promoción de ventas.

El presupuesto se basa en la introducción de nuevos productos, se conoce como el dinero asignado para publicitar el producto, que en este caso asciende al 12% del valor total de las ventas. Este permitirá al producto tener una alta penetración, para así poder alcanzar los objetivos de ventas y crecimiento. (Kotler P. , 2012, pág. 438)

5.2.4.4 Selección de herramientas para relaciones públicas.

Por este medio, las compañías suelen preparar materiales audiovisuales e impresos que permitan el reconocimiento de la compañía (Kotler G. A., 2017, pág. 456). En este caso, se realizan socializaciones periódicas con demostraciones de la resistencia de los productos, ejecutadas por los técnicos de ventas. Con ello, se demostrará la calidad de la producción y se forjará una reputación a la marca.

5.2.4.5 Ventas personales (fuerza de ventas).

Para la ejecución de ventas, se ha decidido hacer uso de las ventas personales, correspondiendo a la selección del canal a utilizar. (Kotler P. , 2012, pág. 464). En este medio, los vendedores de la compañía, que representan la fuerza de ventas,

presentan el producto al cliente y lo instalan. De esa forma, la distribución y requerimientos para los vendedores será la siguiente.

Tabla No. 10. Requerimientos de la fuerza de ventas

Vendedor	Distribución geográfica	Requerimientos
Coordinador de ventas	Centro Norte de Quito	Conocimiento de seguridad patrimonial. Confección.
Vendedor 1	Centro Sur de Quito	Conocimiento de seguridad patrimonial. Confección.
Vendedor 2	Periferia	Conocimiento de seguridad patrimonial. Confección.

5.2.4.6 Establecimiento de las relaciones directas con los clientes.

Se ha seleccionado realizar marketing directo, que es el medio en el cuál se generan conexiones directas con el cliente; mediante encuentros personales o comunicación hacia ellos. (Kotler P. , 2012, pág. 496). En el mercado, principalmente se hará uso de vías telefónicas que están incluidas en el valor de los servicios básicos, como también el correo electrónico; debido a que es una comunicación en su mayoría formal.

CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.

6.1.1 Misión.

La misión de “Assets Fire” consiste en brindar un medio consistente de protección contra el fuego para los servidores informáticos y activos de alto valor para las compañías de mayor tamaño en Pichincha. Confeccionando equipos de protección contra el fuego, en forma de cobertores con la fibra textil de mayor resistencia al calor existente en el mercado. Así, redefinir el concepto de seguridad patrimonial a nivel nacional. Además, la organización mantiene a los colaboradores idóneos en todas sus áreas, para así proveer valor para el cliente, cuidar el bienestar de todo el equipo de trabajo y tomar en cuenta los requerimientos de todas las partes interesadas en la compañía.

6.1.2 Visión.

Para el año 2023 convertirse en el referente más importante de Pichincha en seguridad patrimonial contra el fuego, aportando un alto valor a la protección de los servidores informáticos de las compañías, además de los activos de alto valor, especialmente de los sectores manufacturero y de explotación a nivel nacional. Para así implementar un modelo de seguridad basado en priorizar los datos más importantes de las compañías en el mercado.



6.1.3 Objetivos.

6.1.3.1 Objetivos de largo plazo y mediano plazo.

Tabla No. 11. Objetivos a largo y mediano plazo.

Perspectiva	Financiera
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Alcanzar un nivel de rendimiento sobre la inversión.
Indicador	ROE
Alcance	Del 15% para el 2023

Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Alcanzar un crecimiento anual en ventas.
Indicador	Crecimiento anual (Ventas finales-ventas iniciales)/Ventas iniciales
Alcance	Del 25% para el 2020
Perspectiva	Cliente
Plazo	Largo plazo
Objetivo	Alcanzar una participación en el mercado objetivo
Indicador	Ventas de la empresa/Volumen de mercado
Alcance	Del 25% para el 2023
Plazo	Mediano plazo
Objetivo	Alcanzar una participación en el mercado objetivo
Indicador	Ventas de la empresa/Volumen de mercado
Alcance	Del 15% para el 2020
Perspectiva	Proceso interno
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Reducir el nivel de desperdicio
Indicador	Nivel de desperdicio/producción total
Alcance	Llegar al 3% para el 2023
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Reducir el nivel de desperdicio
Indicador	Nivel de desperdicio/producción total
Alcance	Llegar al 4% para el 2020
Perspectiva	Formación y Crecimiento
Plazo	Largo Plazo
Objetivo	Incrementar el nivel de productividad de las operarias
Indicador	Cantidad de cobertores producidos por hora
Alcance	Llegar a producir 6 m2 por hora para el 2023
Plazo	Mediano Plazo
Objetivo	Incrementar el nivel de productividad de las operarias
Indicador	Cantidad de cobertores producidos por hora
Alcance	Llegar a producir 4.5 m2 por hora para el 2020

	División
	División plazo

Para la realización de plan de operaciones, se procede a detallar la cadena de valor del negocio y un flujograma de procesos, de modo que se puedan identificar de forma clara los procesos, tiempos y costos en cada una de las actividades de la misma, así como la maquinaria que se necesitará.

6.2.1 Descripción de la cadena de valor.

Infraestructura Gerenciamiento y planeación estratégica. Contabilidad, pagos y finanzas.				
TTHH Reclutamiento, Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación del Desempeño y Compensación.				
TIC Equipos de confección y corte.	Sistemas y máquinas para diseño de cobertores.	Gestión de existencias y movilización.	Sistemas de comunicación con los clientes	Investigación y desarrollo.
Compras Compras e importación de insumos. Tela PBI, cierres e hilos	Servicios Básicos Gastos generales. Transporte	Adquisición de máquinas y software	Compras de los insumos de oficina	Garantías y seguros de los activos
Log. Entrada Importación de tela PBI. Abastecimiento de insumos para operar Recepción de diseños de cobertores.	MKT y Ventas Visitas técnicas clientes. Demostraciones del producto Diagnóstico de necesidad Revisión y traspaso a operaciones.	Operaciones Diseño de los cobertores Corte en máquinas. Confección final.	Log. Salida Distribución del producto. Instalación al cliente. Revisión técnica.	Servicio Postventa Garantías Atención de Reclamos Servicio de Soporte

Figura No. 9. Cadena de Valor.

La cadena de valor permite obtener una visión general de los procesos de la compañía, además de sus relaciones. Las principales actividades generadoras de valor se encuentran en el marketing y ventas, además de las operaciones; son aquellas que permiten el diagnóstico de la necesidad y la creación de diferenciadores para el cliente.

Actividades primarias.

Logística de entrada.

Proceso de importación de la fibra textil PBI desde España, compra de insumos para la confección.

Tabla No. 12. Detalle de costos proceso de importación.

Actividad	Costo
Exportación de los insumos desde España, traslado vía marítima.	Entre \$135 y \$147 por tonelada de tela. Incluye transporte interno
Presentación de la Declaración Aduanera de Importación (DAI) y documentos de acompañamiento y soporte. (Factura comercial y guía de transporte)	Parte de los honorarios del agente de aduanas.
Aforo de la mercadería.	Sin costo
Declaración y pago de tributos a la importación.	IVA: 12%. FODINFA: 0.5%.
Levantamiento y retiro de la mercadería.	Sin costos.

El proceso de exportación inicia en el puerto de Barcelona, por el proveedor “Vitrofiber”, para concluir en el puerto de Guayaquil. De allí se traslada a las instalaciones en Quito por la compañía “Servientrega”. El Término Internacional de Comercio Seleccionado (INCOTERM) es el conocido como Libre a Bordo o “Free On Board (FOB)”

Marketing y ventas.

Proceso de visitas técnicas para el diagnóstico de la necesidad de los clientes. Además de las demostraciones incendiando el material de fabricación, bajo las siguientes especificaciones. Esta es la principal actividad generadora de valor, debido a que permite diagnosticar las necesidades de los clientes y así crear productos acorde a cada requerimiento.

Tabla No. 13. Detalle del proceso de visitas técnicas.

Detalle	Costo
Visitas técnicas a los clientes, distribución del producto. Incluye comisiones para los asesores.	\$2 Por metro cuadrado.
Demostraciones de resistencia de los cobertores a la abrasión.	3 Metros de tela por demostración. Dos por mes.

Operaciones.

Diseño, corte y confección de los cobertores con la tela resistente a las llamas.

Tabla No. 14. Detalle de inversiones para sostener la operación.

Detalle	Costo
Máquina de Plotter.	\$637
Máquina Overlock	\$560
Máquina recta	\$680
Máquina zigzag	\$575
Licencia AUTOCAD.	\$40 por mes.

Tomado: (MercadoLibre, 2017)

Con ello se detallan las principales inversiones y costos relacionados al proceso de producción. Además de servicios básicos para la operación de la planta. Cada

una de las máquinas es un eslabón en un proceso de confección, se conseguirán dos máquinas de cada una, para alcanzar un mayor nivel de productividad. **Cada proceso puede generar hasta 6,5 m2 de confección por hora, dando un total de la capacidad instalada de 2080 m2 al mes. Esta actividad se encarga de crear el requerimiento a base del diagnóstico del proceso previo, generando un valor para los clientes.**

Logística de salida.

Detalle de inversiones y gastos.

Tabla No. 15. Detalle gastos logística de salida.

Detalle	Costo
Camioneta Luv D-Max 2010 2500 cc	\$18.500.
Gasolina.	De acuerdo al volumen de visitas.

Tomado: (MercadoLibre, 2017)

La logística de salida está relacionada con la producción en base al volumen de pedidos existente, mientras que la camioneta se calcula como inversión inicial.

Servicio Post venta.

Es de suma relevancia en el desarrollo del negocio, debido a su alta influencia en la frecuencia de compra. Se desarrolla un sistema de quejas por correo, donde las mismas son atendidas por los técnicos, finalmente se solventan las mismas y en caso de ser necesario se repone el producto.

Actividades Secundarias.

Infraestructura.

Procesos administrativos, cobros, pagos, planeación, contabilidad, declaraciones tributarias, entre otros.

Recursos humanos.

Incluye los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación, retención y compensación en la compañía, todos se ejercen por la gerencia.

Desarrollo tecnológico.

Incluye procesos de desarrollo de sistemas para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos, como usar mejor los equipos y optimizar la fabricación.

Compras.

El proceso de compras incluye todas las actividades de abastecimiento de los bienes que no están relacionados al proceso de producción, suministros, bienes de capital entre otros.

6.2.2 Mapa de procesos.

Los procesos de “Assets Fire” incluyen elementos estratégicos, que conforman la gestión de la planeación estratégica, así como el control del funcionamiento de toda la empresa. También dispone de procesos de soporte como se visualiza, que ayudan a cumplir con las metas de los procesos operativos, donde se encuentra todo el esquema de producción.

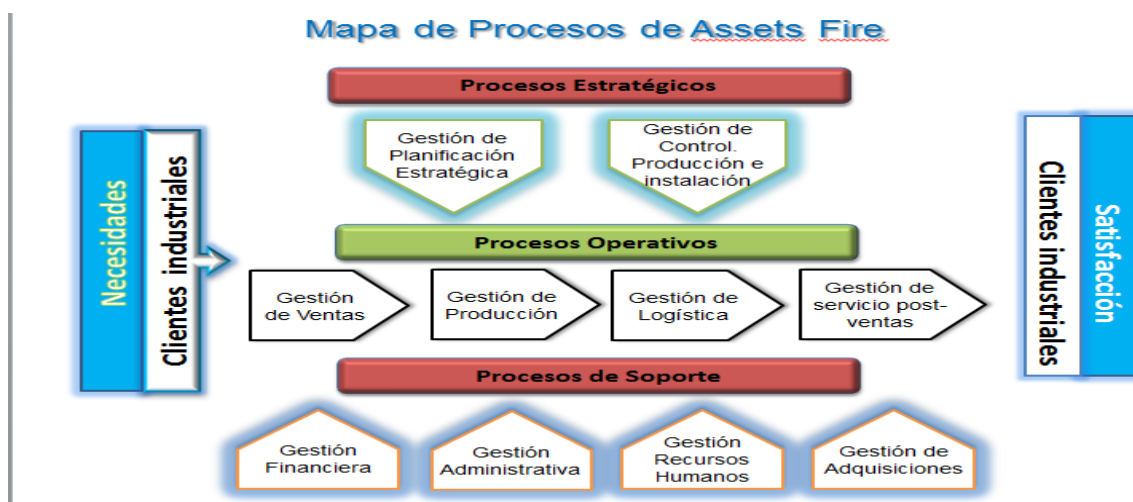


Figura No. 10. Mapa de procesos.

6.2.3 Flujoograma de procesos

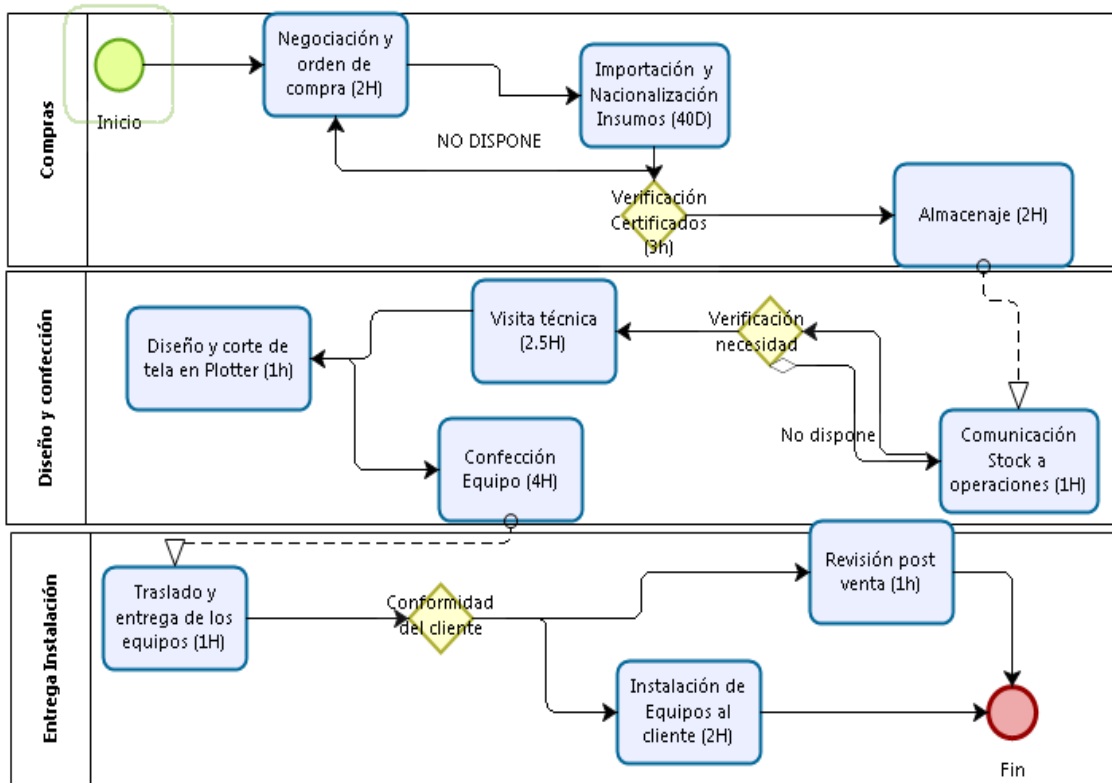


Figura No. 11. Flujoograma de procesos.

En la elaboración del flujoograma se incluyen los procesos de compra, incluyendo el proceso de importación, además los procesos de confección y entrega de la mercadería. Se toman en cuenta los tiempos, abreviando en total de horas (H) y días (D) con su respectiva inicial. En la parte de los anexos se visualiza el flujoograma del proceso de importación ampliado, de esa forma se puede observar en detalle el sistema del proceso. (Ver Anexo 20)

A continuación, para ampliar el análisis, se pasará a detallar el proceso con sus respectivos responsables, costos y tiempos de duración.

Tabla No. 16. Detalle proceso, responsable, costo y tiempo de duración.

Proceso	Responsable	Costo	Tiempo
Negociación y orden de compra	Gerente General	\$35	2 Horas
Importación y nacionalización de insumos	Agente de aduana	\$150 Impuestos del 0.5% y del 12%	40 Días
Almacenaje	Jefe de operaciones	\$25 Por 50 Kilogramos de tela	2 Horas
Comunicación de stock	Jefe de operaciones	Sin costo	1 Hora
Visitas Técnicas	Asesores de ventas	\$15 Por visita	2 Horas y 30 minutos
Diseño y corte en plotter	Diseñadores	\$5 Por metro cuadrado	1 Hora
Traslado y entrega de los equipos	Asesores de venta	\$15 Por entrega	1 Hora
Instalación de equipos	Asesores de ventas	\$7 Por equipo	2 Horas
Revisión Post venta	Coordinador de ventas	\$5 Por revisión	1 Hora

En la anterior tabla se muestran los responsables de los procesos, así como los costos de incurrir en cada actividad, como los tiempos para determinar la capacidad de la empresa en sus áreas creadoras de valor.

6.3 Estructura organizacional.

6.3.1 Estructura legal.

La empresa, estará legamente constituida como una compañía limitada. La misma será conocida como Comercializadora Ignífuga CIA Ltda. En la Superintendencia de Compañías y Seguros, con la participación de dos socios accionistas. La misma, tiene como requisito tener entre 2 y 15 socios y un capital de constitución mínimo de \$400. (SC, 2017)

6.3.2 Estructura organizacional.

Tipo de estructura.

La estructura que se definió para el proyecto, al estar en una sola región del país, con una única línea de producto, es una funcional. Donde las diversas áreas se dividen en funciones distintas, de acuerdo a la cadena de valor planteada a base del mix de marketing. La misma, tendrá una base horizontal, de forma que existen pocos niveles jerárquicos, con áreas que se relacionan. La organización se describe con el siguiente organigrama. Compañías como “Protón S.A”, empresa en el sector, utilizan el mismo tipo de estructura, ya que facilita el manejo de la compañía y su control interno al manejar procesos riesgosos.

Organigrama funcional.

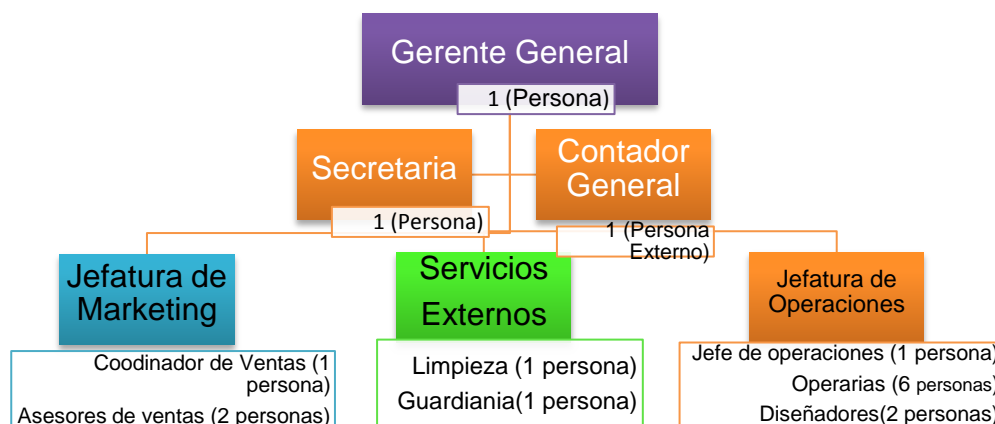


Figura No. 12. Organigrama funcional.

Con el anterior organigrama se muestra la estructura de la compañía, lo que le permitiría funcionar de forma adecuada. Se priorizan las actividades del giro de negocio, mientras que temas como la contabilidad y finanzas, se los delega a agentes externos. Un resumen de los cargos, con las funciones y sueldos se presenta en los anexos (Ver Anexo 13).

CAPÍTULO VII: EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos.

7.1.1 Proyección de ventas.

Para la proyección de ingresos se toman en cuenta variables previamente definidas, así como datos adicionales, que ayudan a obtener una visión realista de las potenciales unidades vendidas que se producirán en cada periodo del negocio. Las mismas, son coherentes con la mezcla de marketing definida, además con el mercado seleccionado para el presente plan de negocios. A continuación, se pasará un resumen de los insumos para la proyección de ventas.

Tabla No. 17. Supuestos para proyección de ventas

Supuestos generales	Valor Obtenido	Valor esperado para el proyecto	
Tasa de crecimiento promeido de la industria	11,80%	7,80%	Crecimiento esperado
Mercado objetivo	737		
Frecuencia de consumo	6		Mensual
Tamaño de mercado, volumen de compra	4422	-	
Participación de mercado inicial	5%		
Participación de mercado final	25%		

Tomado: (SC, 2017)

Según la investigación realizada, se observa que el volumen del mercado seleccionado es de 4.422 metros cuadrados, como la unidad de producción del negocio, mensual. De esa forma, a base de una visión general de las compañías que han ingresado al sector en condiciones similares de forma previa, se observa

que la participación de mercado que se puede llegar a alcanzar es de un 5%, tomando en cuenta el nivel de competitividad existente, además del tamaño, el mismo que no es grande. Adicionalmente, según la estrategia de marketing deseada, se tiene como objetivo de largo plazo, alcanzar al final del proyecto un 25% de participación. De allí, se tiene la tasa de crecimiento de la industria, la misma que se tomó en cuenta con el experto consultado. Sin embargo, se considera que la misma es muy acelerada para un proyecto que está iniciando, por tanto se estimó que se puede crecer máximo a un 7% anual.

También, para la proyección de ingresos, es necesario proyectar los precios, los cuáles se estiman a base de la inflación esperada, la misma se obtuvo con una regresión lineal de los datos históricos del Banco Central del Ecuador, arrojando los datos y el cálculo de la regresión que se incluyen en los anexos. (Ver Anexos 14 y 15).

Tabla No. 18. Proyección de ventas.

AÑO	2018	2019	2020	2021	2022
Crecimiento de mercado	7,80%	7,80%	7,80%	7,80%	3,06%
Cantidad proyectada	3.586,76	6.059,35	9.823,87	13.833,55	756,33
Volumen de mercado	55.002,75	59.449,71	64.256,21	69.451,31	1.107.978,23
Participación de mercado	5%	8%	15%	17%	25%
Precio	\$ 55,00	\$ 57,13	\$ 59,19	\$ 61,16	\$ 63,03
Total ingresos ventas	\$ 197.271,75	\$ 346.161,70	\$ 581.427,25	\$ 846.004,75	\$ 1.107.978,23

Se observa la cantidad proyectada de ventas, la misma que crece con el mercado y el aumento de la participación, se inicia haciendo uso de la capacidad instalada de aproximadamente un 15%, para luego llegar hasta un 80% al final del proyecto. De esa manera, conjugada a la inflación proyectada, se ve que las ventas aumentan de casi \$200.000 al primer año, para llegar a estar por encima del millón. El precio inicial se fija a base de lo mencionado en la mezcla de marketing y se ajusta con la inflación de los insumos.

Políticas de cobro.

En las políticas de cobranza, como se menciona en el estudio de mercado, máximo un 15% de la cartera se la puede dar a crédito a 30 días como máximo, para así poder tener un ciclo de efectivo rápido, además que se mitiga el riesgo de la industria.

7.1.2 Proyección de Costos.

Tabla No. 19. Detalle financiero de los costos de producción.

Materia prima directa	Costo Unitario (/m2)	Cantidad de metros cuadrados por metro producido	Costo total de insumo
Tela PBI	\$ 20,00	1	\$ 20,000
Hilos resistentes al calor	\$ 0,25	15	\$ 3,7500
Cierres anti flama	\$ 0,50	6	\$ 0,5000
Materia prima indirecta			
Recubrimiento	\$ 1,00	5	\$ 5,0000
Etiquetas/fichas técnicas (Unidades)	\$ 0,30	4	\$ 1,2000
			\$30,45

Para los costos, se realiza un análisis de los insumos para la operación necesarios, los mismos que se muestran en la tabla a continuación, así como el requerimiento de los mismos para obtener una unidad de producción. Dando como resultado el costo unitario de \$30,45, por el cual se obtiene el costo total. Con el costo unitario, el total se proyecta multiplicando las unidades vendidas por el volumen de ventas proyectado se obtienen los costos. Se inicia con un margen de ganancia bruto del 45%.

Políticas de inventarios y pago.

Para los inventarios se considera que se tiene que tener al menos el 100% de inventario en stock de la proyección de ventas del siguiente periodo, además de un 5% de producto terminado para responder a crecimientos inesperados en la demanda, adicionalmente que la política de pagos se genera en un 65% a crédito en 30 días, y el restante de contado.

7.1.2 Proyección de Gastos.

Para los gastos, se toman en cuenta tres fuentes de egresos, que son los salarios, los valores logísticos para la importación y los adicionales. Como se muestra a continuación.

Tabla No. 20. Proyección de gastos generales.

Datos			CLASIFICACIÓN
Suministros	\$25,00	mensuales	OPERACIONAL
Seguro Maquinaria	4%	valor de maquinaria	C.I.F
Mantenimiento	\$35,00	mensuales	C.I.F
Servicios básicos	\$250,00	mensuales	OPERACIONAL
Gasto arriendo	\$700,00	mensuales	OPERACIONAL
Publicidad	12%	valor ventas mensuales	OPERACIONAL (Proyectado a base del mix de marketing costeadado)
Gastos de constitución	\$875,00	un solo pago	OPERACIONAL

Finalmente, se observan los gastos operacionales adicionales, los cuales se basan en estimaciones de los costos existentes en el mercado, además de la proyección de marketing costeadada que se realiza en los capítulos previos, la que ayuda a fijar los gastos de promoción, así como el costo de producción de los cobertores. Se toma en cuenta el costo del arriendo de una planta de producción ubicada en Carcelén, para de esa forma evitar aumentar la inversión inicial en planta. La planilla de gastos de importación se encuentran adjuntos en la evaluación financiera en los anexos. (Ver Anexo 16)

7.2 Inversión Inicial, capital de trabajo y estructura de capital.

Para la inversión inicial, se toman en cuenta los valores correspondientes a la inversión en activos tanto corrientes como no corrientes, que incluyen la propiedad, planta y equipo; además de los intangibles, como también la inversión en inventarios y activos corrientes para la operación. Como se muestra a continuación.

Tabla No. 21. Detalle de inversión.

Detalle inversión	
Inversiones PPE	\$ 27.239,00
Inversiones Intangibles	\$ 45,00
Inventarios	\$ 4.376,12
Gastos efectivos	\$ 45.000,00
Varios	\$ -
Capital de trabajo Inicial	\$ 49.376,12
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	\$ 126.036,24

7.2.1 Inversión Inicial.

La inversión es \$126.06,24, de los cuales \$27.000 son de maquinaria y equipo, que incluye el medio de transporte y 2 máquinas de cada parte del proceso de confección, para alcanzar un nivel de producción significativo. Adicionalmente, se encuentran incluidos los intangibles, como la inversión en la licencia de software necesaria para el diseño de los cobertores.

7.2.2 Capital de Trabajo.

Se observa que el capital de trabajo inicial de la compañía, que se compone de todos los activos corrientes para sustentar la operación ascienden a 49 mil dólares, compuestos por el stock de inventarios necesarios para cubrir el primer mes, y los requerimientos de efectivo, los cuales son considerablemente altos, ya que siempre se recurren en gastos de mantenimiento de la maquinaria, así como los operacionales. Por tanto, se necesita una inversión inicial un poco alta en efectivo, como en capital de trabajo, para asegurar la operación en los primeros años. Los detalles de la inversión se encuentran en anexos.

7.2.3 Estructura de capital.

La estructura de capital que se escogió fue 60-40, es decir que el 60% de los activos fueron financiados con capital propio, mientras que el 40% fue financiado con un préstamo bancario a 5 años. La tasa activa representa un valor del 11,83% para préstamos corporativos del Banco de la Producción (PRODUBANCO). Se escogió financiamiento para no aumentar mucho el riesgo de la compañía, pero a

su vez hacer rentable el proyecto para el inversor. **En los anexos, se muestra la estructura de capital. (Ver Anexo 17)**

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

A continuación se pasan los estados financieros proforma, los cuáles se los realiza de forma anualizada, el detalle mensual se encuentra en el archivo adjunto.

7.3.1 Estado de resultados.

Tabla No. 22. Estado de resultados.

ESTADO DE RESULTADOS ANUAL	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 197.271,75	\$ 346.161,70	\$ 581.427,25	\$ 846.004,75	\$ 1.107.978,23
Costo de los productos vendidos	\$ 151.803,39	\$ 231.063,98	\$ 347.363,01	\$ 471.517,26	\$ 590.186,48
UTILIDAD BRUTA	\$ 45.468,36	\$ 115.097,72	\$ 234.064,24	\$ 374.487,49	\$ 517.791,74
Gastos sueldos	\$ 48.869,40	\$ 53.404,80	\$ 54.681,35	\$ 56.463,67	\$ 58.305,35
Gastos generales	\$ 46.881,12	\$ 70.875,87	\$ 109.582,80	\$ 151.938,69	\$ 189.496,05
Gastos de depreciación	\$ 2.583,33	\$ 2.583,33	\$ 2.583,33	\$ 1.677,78	\$ 1.766,67
Gasto de amortización	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -52.874,49	\$ -11.775,28	\$ 67.207,76	\$ 164.398,35	\$ 268.214,68
Gasto de intereses	\$ 5.547,00	\$ 4.565,25	\$ 3.460,85	\$ 2.218,48	\$ 820,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$ -58.421,49	\$ -16.340,53	\$ 63.746,90	\$ 162.179,86	\$ 267.393,77
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ -	\$ -	\$ 9.562,04	\$ 24.326,98	\$ 40.109,07
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO	\$ -58.421,49	\$ -16.340,53	\$ 54.184,87	\$ 137.852,89	\$ 227.284,71
22% IMPUESTO A LA RENTA	\$ -	\$ -	\$ 11.920,67	\$ 30.327,63	\$ 50.002,64
UTILIDAD NETA	\$ -58.421,49	\$ -16.340,53	\$ 42.264,20	\$ 107.525,25	\$ 177.282,07
Margen Bruto	23,05%	33,25%	40,26%	44,27%	46,73%
Margen Operacional	-26,80%	-3,40%	11,56%	19,43%	24,21%
Margen Neto	-29,61%	-4,72%	7,27%	12,71%	16,00%

Como se observa, se mantienen pérdidas los dos primeros años, lo que justifica la inversión inicial en activos corrientes. Debido a que, por los grandes gastos para posicionarse en el mercado, pero a pesar de ello, en el tercer periodo se ven frutos de las inversiones y se inicia a tener ganancias. Se declaran impuestos a partir del tercer periodo de ejercicio contable.

7.3.1 Estado de situación financiera.

En los anexos (Ver Anexo 18) se muestra el estado de situación financiera de Assets Fire. Se ve como el patrimonio y los activos se reducen conformen pasan los dos primeros periodos, por la acumulación de pérdidas. Por tanto, el stock

inicial ayuda a mantener la operación, después de ello se recupera y se obtienen ganancias. El pasivo se reduce constantemente hasta amortizar completamente la deuda.

7.3.2 Estado de flujo de efectivo.

El estado de flujo de efectivo anualizado se encuentra en los anexos. (Ver Anexo 19).

El estado de flujo de efectivo se observa que tiene siempre saldos positivos, lo que indica que el negocio puede operar a lo largo de todo el periodo. Es decir que la gestión de la compañía es viable. Además, una vez que se ganan utilidades el flujo se acumula mostrando una alta liquidez en el negocio. Finalmente, se inicia con una cantidad alta para tener un margen de operatividad en caso de que las ventas no se generen tal cual se proyectan.

7.3.3 Flujo de caja.

Tabla No. 23 Flujo de caja del proyecto.

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Total	\$-79.016,50	\$ -55.033,16	\$ -12.998,86	\$ 30.356,25	\$ 107.550,76	\$ 258.306,43
Flujo Acumulado	\$-79.016,50	\$-134.049,66	\$-147.048,52	\$-116.692,26	\$ -9.141,51	\$ 249.164,93

Como se observa, se tienen flujos negativos hasta el año 2020, por la acumulación de pérdidas, sin embargo se recupera la inversión entre el 4 y 5 periodo, y desde ese momento, por la alta acumulación de flujos al último año se vuelve rentable el proyecto, tiene un impacto las actividades de inversión que afectan el cálculo del flujo de caja.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista.

Tabla No. 24. Flujo de caja del inversionista.

FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTA						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
Flujo Total	\$ -28.602,00	\$ -66.569,22	\$ -24.865,77	\$ 18.117,16	\$ 94.892,99	\$ 245.177,68
Flujo Acumulado	\$ -28.602,00	\$ -95.171,22	\$ -120.036,99	\$ -101.919,82	\$ -7.026,84	\$ 238.150,84

Como se observa, el flujo de caja del inversionista tiene un comportamiento muy similar al del proyecto, genera salidas los dos primeros años y acumuladamente egresos hasta el cuarto. En el quinto año se recupera con creces, como fruto de los esfuerzos previos, haciendo rentable para el inversionista el proyecto. Se incluye en su cálculo el flujo del proyecto más las actividades de financiamiento.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento.

Para el cálculo de la tasa de descuento se usa el rendimiento de mercado, obtenido por el interés de los préstamos de la Reserva Federal de Estados Unidos, y el rendimiento de mercado en Yahoo! Finance en el indicador S&P 500, de igual forma a 5 años. Se incluye el riesgo país y los datos adicionales complementarios para obtener el CAPM como la tasa de descuento para el flujo del inversionista, igual al 16.94%.

Tabla No. 25. Cálculo de la tasa de descuento.

TASA DE DESCUENTO BETA APALANCADA	
Tasa libre de riesgo	2,25%
Rendimiento del Mercado	11,25%
Beta	0,97
Riesgo País	5,95%
Tasa de impuestos del proyecto	33,70%
CAPM	16,94%
WACC	11,48%

7.4.3 Criterios de valoración.

Tabla No. 26 Criterios de valoración.

Criterios de inversion inversionista	
VAN	\$ 70.464,22
IR	3,46
TIR	35%
Periodo de recuperacion	4,03

Finalmente, con los criterios de valoración del flujo se concluye que el proyecto es rentable, teniendo una Tasa Interna de Retorno (TIR) superior al CAPM genera un Valor Actual Neto (Van) de \$70.464,22. El proyecto podría ser más rentable mediante la ampliación del mercado objetivo, haciendo que los flujos entrantes sean superiores, pero para ello se requieren inversiones más altas.

7.5 Índices Financieros.

Tabla No. 27. Índices financieros.

Índices Financieros	Inicio	2018	2019	2020	2021	2022
	0					
LIQUIDEZ						
Razon corriente	15,67	6,43	2,37	2,03	3,28	7,35
Cobertura efectivo	1,17	0,74	0,30	0,36	1,14	3,22
ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento activo	185%	179%	162%	123%	73%	26%
RENTABILIDAD						
Margen de utilidad		31%	51%	68%	80%	81%
Rentabilidad sobre Activo (ROA)		-0,05	-0,02	0,04	0,05	0,05
Rentabilidad sobre patrimonio (ROE)		-0,06	-0,02	0,04	0,10	0,17
ACTIVIDAD						
Rotacion cuentas x cobrar		164,39	288,47	484,52	705,00	923,32
Periodo cuentas x cobrar (días)		54,00	54,00	54,00	54,00	54,00
Rotacion cuentas x pagar		95,51	160,39	259,38	359,36	413,84
Periodo cuentas x pagar (días)		150,52	149,87	149,72	148,46	135,95
Rotación de inventarios		1,95	1,96	1,96	1,98	1,82
Periodos de inventario (días)		184,41	183,62	183,44	181,90	166,56
Ciclo operativo		238,41	237,62	237,44	235,90	220,56
Ciclo efectivo		142,90	77,24	-21,94	-123,47	-193,27

Los indicadores en general son muy saludables, se observan que tanto el **ROE** como el **ROA** inician con valores negativos, pero se mejoran conforme aumentan las utilidades. La razón de **liquidez** es bastante alta por la inversión inicial en activos corrientes. El **margen de utilidad** inicia con un 31% y crece de forma constante. Todo ello genera que al actividad sea alta y el **ciclo de efectivo y operativo** sean más cortos de los pensado, haciendo incluso que el ciclo de efectivo sea negativo, siendo muy saludable. Finalmente, se puede aumentar la rentabilidad disminuyendo la inversión inicial en efectivo, pero sería más riesgoso.

CAPÍTULO VIII: CONCLUSIONES GENERALES

- En el entorno, tanto a nivel general como en los factores económicos, políticos y sociales; así como en la industria, se han encontrado grandes tendencias y características que evidentemente representan oportunidades para la industria. Por ejemplo, el crecimiento de los sectores energéticos a nivel nacional, además de los esfuerzos gubernamentales por crear medios sostenibles para la producción de energía. Adicionalmente, en el entorno internacional se están produciendo insumos para la industria mucho más resistentes, a precios muy competitivos, brindando un medio para alcanzar fuentes de diferenciación.
- En el análisis del cliente se encontraron relaciones muy importantes, tomando en cuenta que la principal característica que se valora por el cliente es la resistencia a la abrasión. Por tanto, es de suma importancia la resistencia a la alta temperatura del material que se use para la fabricación de los cobertores. Todo ello, ayuda a fijar la estrategia general de marketing, así como lo que incluye cada componente.
- La estrategia general de marketing seleccionada es la genérica de Porter de enfoque mejor valor, debido a que el negocio se concentra en estudiar, diagnosticar y solucionar las necesidades y requerimientos de grupos de clientes específicos. De esa manera, se selecciona el mejor material existente en el mercado, así como se realizan los procesos de producción

de más alta calidad. También toda la mezcla de marketing esta direccionada a que el posicionamiento de marca sea el fijado en la estrategia, como un producto Premium, que brinda mayores beneficios a un precio superior. Es decir, se usa el enfoque mayor valor por más precio.

- Finalmente, después de tomar en cuenta todas las variables previamente mencionadas, se definió una estructura organizacional en donde se prioriza el diseño y la confección de los cobertores, manteniendo personal especializado desde el diagnóstico de la necesidad de cada compañía, hasta su diseño automatizado y posterior confección.

REFERENCIAS

- Association, N. F. (15 de Mayo de 2017). *NFPA*. Obtenido de <http://www.nfpa.org/news-and-research/resources/customized-reports>
- BCE. (20 de Junio de 2017). *Indicadores Económicos. Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- BDE. (10 de Marzo de 2017). *Banco de España*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <https://www.bde.es/bde/es/>
- BM. (15 de Julio de 2017). Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador>
- Caicedo, R. (17 de Mayo de 2017). Ingeniero Financiero. (N. Araque, Entrevistador)
- Comercio, E. (14 de Septiembre de 2016). *Caída del Crudo y sus efectos*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <http://www.elcomercio.com/opinion/editorial/opinion-caida-crudo-efectos.html>
- Comercio, E. (10 de Marzo de 2017). *Ley Energética*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <http://www.elcomercio.com/tag/ley-de-energia-electrica>
- EUROPAGES. (10 de Mayo de 2017). *Productores Textiles*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <https://www.europages.es/empresas/Espa%C3%B1a/tejidos.html>
- HOUSE, F. (10 de Febrero de 2016). *Freedom House*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://freedomhouse.org/>
- Icontainers. (30 de Agosto de 2017). *Icontainers*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de www.icontainers.com
- INEC. (25 de Agosto de 2012). *Empresas del Ecuador distribuidas por sectores*. Obtenido de www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/las-179830-empresas-del-pais-divididas-en-11-sectores
- Kotler, G. A. (2017). En *Fundamentos de Marketing* (pág. 476). México: Pearson.
- Kotler, P. (2012). *Fundamentos de Marketing*. México D.F: PEARSON.

- MCE, M. D. (01 de Febrero de 2017). *Acuerdos Comerciales Ecuador*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <http://www.comercioexterior.gob.ec/acuerdos-comerciales/>
- MercadoLibre. (20 de Noviembre de 2017). *Mercado Libre*. Recuperado el 02 de Diciembre de 2017, de [https://listado.mercadolibre.com.ec/maquinas-coser-industriales#D\[A:maquinas-coser-industriales\]](https://listado.mercadolibre.com.ec/maquinas-coser-industriales#D[A:maquinas-coser-industriales])
- PLUSVALÍA. (04 de 2017). *PLUSVALÍA.COM*.
- PLUSVALÍA. (01 de Abril de 2017). *PLUSVALÍA.COM*. Recuperado el 25 de Octubre de 2017, de http://www.plusvalia.com/propiedades/se-arrienda-bodega-sector-panamericana-norte-cerca-a-53601522.html?utm_source=Trovit&utm_medium=CPC&utm_campaign=premium-diariopremium-diariopremium-diariopremium&ocultarDatos=true
- PROECUADOR. (01 de Abril de 2017). *Guía de Exportación PROECUADOR*. Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/guias-para-el-exportador/>
- SC, S. d. (2017 de Noviembre de 2017). *Portal de información*. Obtenido de Directorio de Compañías Resumido: 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%27Compa%3%b1ia%27%5d%2freport%5b%40name%3d%27Directorio%20Resumido%27%5d&ui.name=Directorio
- SENAE. (15 de 01 de 2017). Recuperado el 20 de Agosto de 2017, de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- SRI, S. d. (10 de Enero de 2017). *Ley Tributaria Ecuador*. Recuperado el 17 de Agosto de 2017, de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/obligaciones-tributarias>
- Staton, W. (2007). *Fundamentos de Marketing*. México DF.: Mc Graw-Hill.
- SUPERCIAS. (15 de Junio de 2017). *Portal de Información. Superintendencia de Compañías y Seguros*. Recuperado el 20 de Octubre de 2017, de http://appscvs.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- TELESUR. (25 de Abril de 2017). *Noticias Telesur*. Recuperado el 19 de Agosto de 2017, de <https://www.telesurtv.net/news/Correa-afirma-estabilidad-economica-y-crecimiento-en-Ecuador-20170425-0028.html>

TRADEMAP. (01 de Marzo de 2017). *TRADEMAP*. Recuperado el 30 de Agosto de 2017, de <https://www.trademap.org/Index.aspx?lang=es&AspxAutoDetectCookieSupport=1>

Universon, E. (9 de Abril de 2017). *Resultados Elecciones 2017*. Recuperado el 15 de Agosto de 2017, de <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/04/09/nota/6129205/resultados-varias-fuentes>

ANEXOS

Anexo No. 1. Requisitos de importación para la fibra textil.

Tabla No. 28. Requisitos de importación.

Partida Arancelaria	Detalle
5402.11.00.00	Hilados de alta tenacidad de nailon y demás poliamidas: de aramidás.
Requisito	Detalle
Fondo de Desarrollo Infantil (FODINFA)	0.5%
Impuesto al Valor Agregado (IVA)	12%
Certificado de Origen.	Exoneración arancelaria.
Certificado de calidad.	Ministerio de industrias y productividad,

Tomado: Elaboración Propia.

Anexo No.2 Evolución del PIB real del Ecuador.

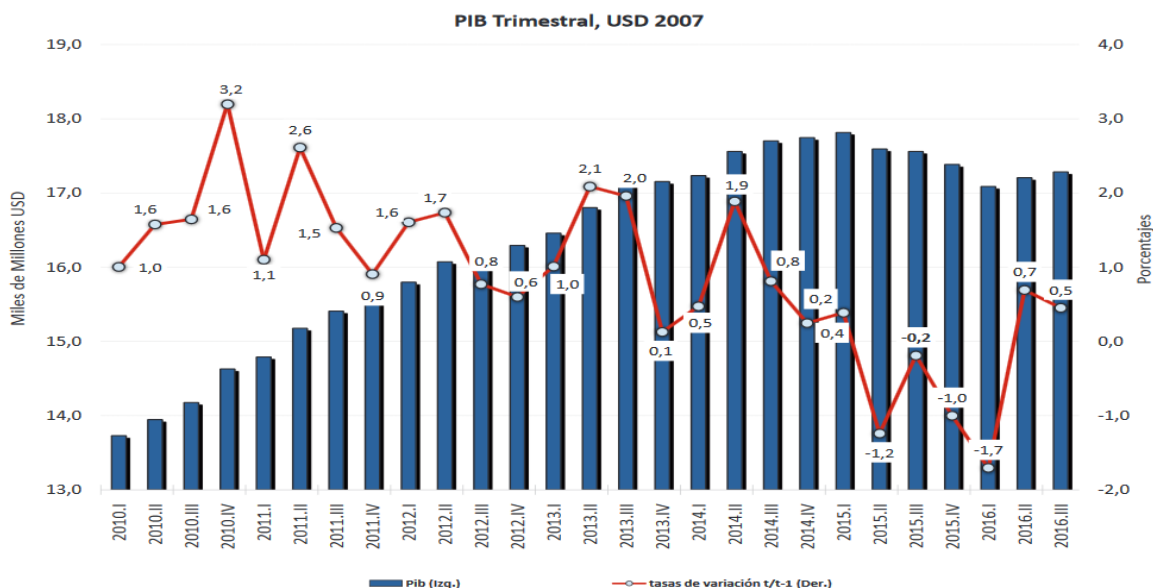


Figura No. 13. Evolución del PIB real del Ecuador.

Tomado de: (BCE, 2017)

Anexo No.3 Evolución del desempleo Ecuador.

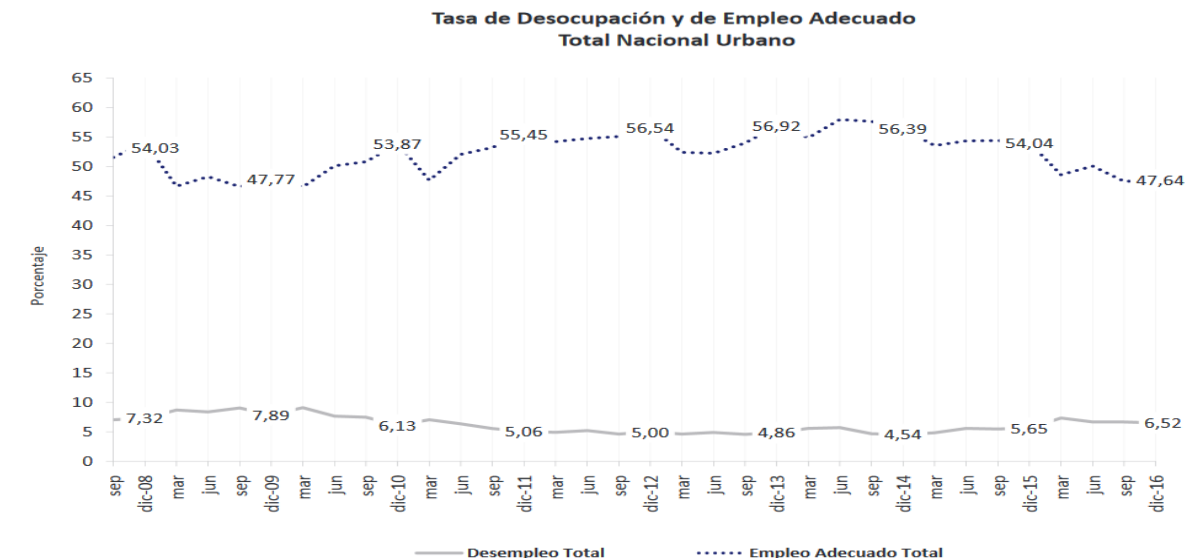


Figura No. 14. Evolución del desempleo en Ecuador.

Tomado de: (BCE, 2017)

Anexo No.4 Exportaciones de las fibras textiles de España al mundo.



Figura No. 15. Exportaciones de las fibras textiles de España al mundo.

Tomado de: (TRADEMAP, 2017)

Anexo No.5 Importaciones de Ecuador desde el mundo de las fibras textiles.

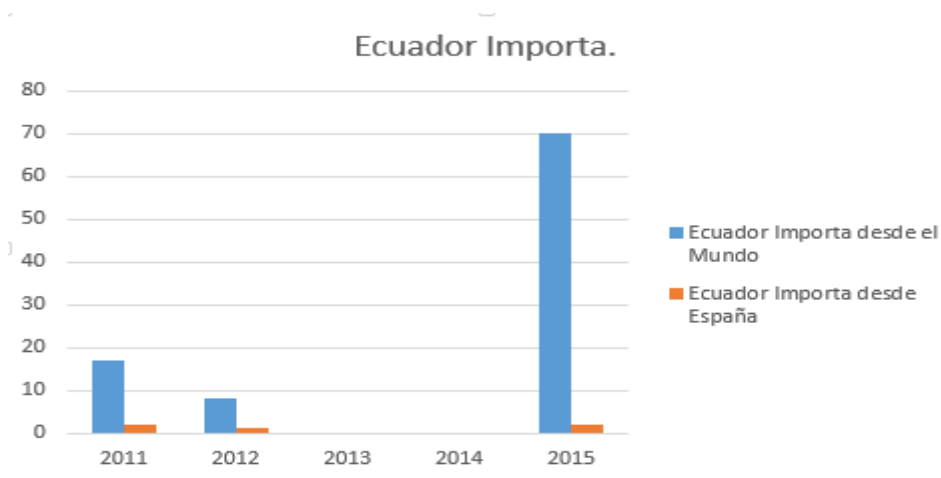


Figura No. 16. Importaciones de Ecuador desde el mundo de las fibras textiles.

Tomado de: (TRADEMAP, 2017)

Anexo No.6 Gasto del Ecuador en Tecnología.

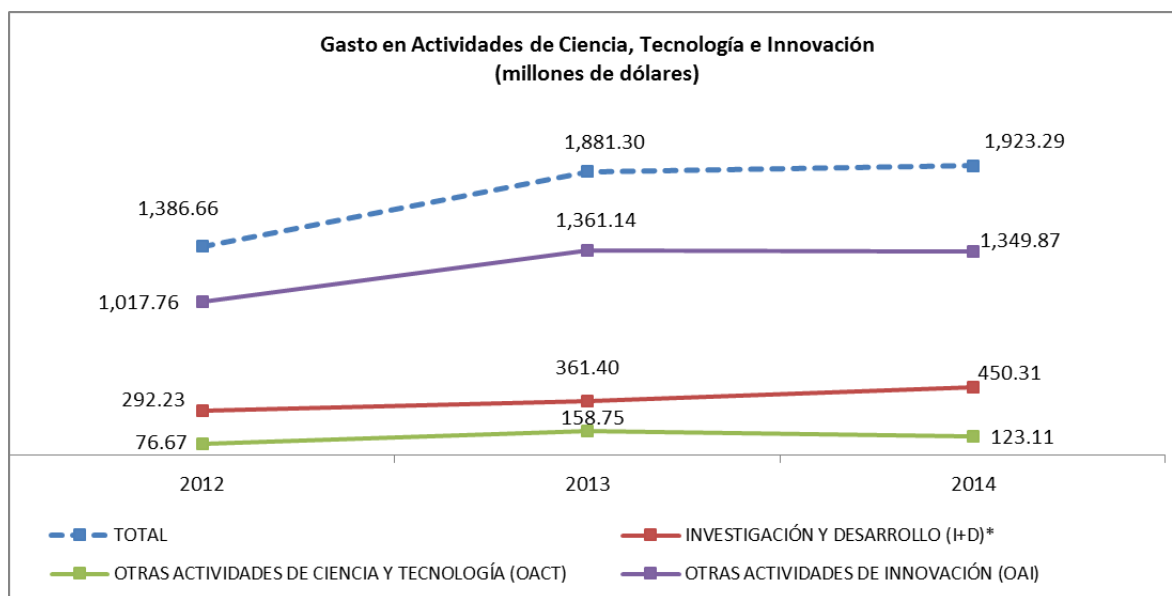


Figura No. 17. Gasto del Ecuador en Tecnología.

Tomado de: (INEC, 2012)

Anexo No.7 Resumen Cinco Fuerzas de Porter.



Figura No. 18. Resumen Cinco Fuerzas de Porter.

Tomado de: Elaboración propia.

Anexo No.8 Matriz de Factores Externos (EFE)

Tabla No. 29. Matriz de Factores Externos (EFE)

Factores Externos	Ponderación	Puntuación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
Mejora en la maquinaria y tecnología que se utiliza en la industria.	0.05	3	0.15
Crecimiento del uso de los productos de la industria, como reflejo del aumento de la importación del mismo.	0.02	3	0.06
Consolidación de la Alianza Multipartes entre la Unión Europea y el Ecuador.	0.03	4	0.12
Tendencias de consumo en el sector, pruebas previas que permiten mostrar la diferenciación del producto.	0.02	3	0.06
Altas inversiones en el sector energético en Ecuador, mercado importante de la industria.	0.1	4	0.4

Buenas y sólidas relaciones bilaterales entre Ecuador y España.	0.03	4	0.12
Bajo impacto de los sustitutos en la industria.	0.1	4	0.4
Altas barreras de entrada al mercado, lo que evita que ingresen nuevos competidores.	0.02	3	0.06
Alta variedad de proveedores en el mercado nacional y mundial.	0.08	4	0.32
Certificaciones existentes a nivel internacional en la industria para asegurar el rendimiento y calidad de la producción.	0.1	4	0.4
Amenazas			
Alto poder de negociación de los clientes	0.05	1	0.05
Alta rivalidad entre los competidores de la industria.	0.15	1	0.1
Alta participación de mercado por parte de una compañía en el sector.	0.05	2	0.1
Acuerdos Comerciales Regionales del Ecuador con potenciales competidores, como Colombia y Perú.	0.03	2	0.06
Bajos costos de cambio de proveedores para los clientes de la industria.	0.05	2	0.06
Impuestos que afectan negativamente la rentabilidad de la industria. (Impuesto a la Salida de Divisas y el Impuesto a la renta)	0.02	2	0.04
Mercado concentrado a ciertos consumidores.	0.05	1	0.05
Región latinoamericana con un crecimiento por debajo del mundial.	0.05	2	0.1
Total	1		2.77

Tomado de: Elaboración propia.

Anexo No.9. Matriz de Correlación.

Tabla No. 30. Matriz de Correlación.

	P.1	P.2	P.3	P.4	P.5	P.6	P.7	P.8	P.9	P.10	P.11	P.12	P.13	P.14	P.15	P.16
P.1	1															
P.2	0.0416687	1														
P.3	-0.0791377	0.0791377	1													
P.4	0.1341203	-0.1341203	0.319719	1												
P.5	0.140028	0.151697	-0.2089654	-0.048293	1											
P.6	0.3748289	0.1316966	-0.0439793	0.0163045	-0.2666884	1										
P.7	-0.1936492	-0.1290994	0.4203417	0.0296826	-0.1626978	0.0156941	1									
P.8	0.3729181	0.0324272	0.268353	0.1975756	-0.1748177	0.2917118	0.2888572	1								
P.9	0.1077051	-0.1077051	0.100195	0.360841	-0.1485082	0.1533785	-0.0953463	0.3831854	1							
P.10	-0.1318973	0.1318973	0.246537	0.0033695	0.0328343	-0.2387322	0.0681115	-0.1739339	-0.3355324	1						
P.11	0.30889764	-0.2902243	0.2906849	0.3255146	0.2729092	-0.3309247	0.1653796	0.1531791	0.3843531	0.0657082	1					
P.12	-0.1936492	-0.1290994	0.3327705	0.4749217	-0.3434732	0.2511059	0.2	0.1632671	0.5005679	0.0681115	0.1653796	1				
P.13	0.2347343	0.2987527	0.3734568	0.1030341	0.2569787	0.0285357	0.0991769	0.2864797	0.0827413	0.2739564	0.3007905	0.0991769	1			
P.14	0.2302031	0.1809367	-0.2320781	-0.2695159	0.3777398	-0.1719867	-0.0764471	-0.2208229	0.0121482	-0.1398513	0.031607	-0.3312707	0.0716058	1		
P.15	-0.1272938	0.1272938	-0.1184178	-0.2174153	0.0458349	-0.0707411	0.1126872	-0.2759718	-0.0067152	-0.402953	-0.0174714	-0.3098898	-0.0977898	0.3445844	1	
P.16	-0.0705346	0.0705346	-0.1339667	0.3811075	-0.0098768	-0.0085746	-0.1912254	0.3979797	0.019535	-0.378335	-0.2315387	-0.1912254	-0.2799618	0.38983	0.1693109	1

Tomado de: Elaboración propia.

Anexo No.10. Tabla de contingencia seguro-intención de compra.

Tabla No. 31. Tabla de contingencia seguro-intención de compra.

		Disponen de seguro sus activos				
Intención de compra		TODOS	NINGUNO	DISPONEN CIERTOS ACTIVOS	Total general	
SI			66.67%	50.00%	100.00%	88.00%
NO			33.33%	0.00%	0.00%	8.00%
TAL VEZ			0.00%	50.00%	0.00%	4.00%
Total general		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No.11. Tabla de contingencia tipo de servidor-importancia.

Tabla No. 32. Tabla de contingencia tipo de servidor-importancia.

		Tipo de servidor informático			
Importancia de la protección contra el fuego		TOWER	RACK	BLADE	Total general
Importante		25.00%	9.09%	0.00%	16.00%
Muy importante		50.00%	36.36%	0.00%	40.00%
Extremadamente importante		25.00%	54.55%	100.00%	44.00%
Total general		100.00%	100.00%	100.00%	100.00%

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No.12. Cotización arriendos.


Se Arrienda Bodega Sector Panamericana Norte Cerca a ...


📍 Panamericana norte, Carcelén, Quito

📍 [DENUNCIAR AVISO](#)

Precio Alquiler

\$500


 Superficie c...
280m²


 Habitaciones
0



 Garages
4

Figura No. 19. Cotización arriendos.

Tomado de: (PLUSVALÍA, PLUSVALÍA.COM, 2017)

Anexo No.13. Descripción de posiciones

Tabla No. 33. Descripción de posiciones.

Posición	Funciones	Salario base.
Gerente general	Planeación estratégica, toma de decisiones organizacionales. Reclutamiento de personal.	\$1200
Secretaria	Atención a los requerimientos de la gerencia, apoyo administrativo a todas las áreas. Recepción de pedidos puntuales y quejas.	\$400
Contador general	Seguimiento al proceso de contabilidad, facturación y declaraciones tributarias. Estadísticas financieras y pagos de sueldos.	\$900
Coordinador de marketing	Visitas técnicas a los clientes, procesar pedidos de las compañías. Análisis de mercado y control de relaciones públicas.	\$1000

Asesores técnicos.	Visitas técnicas a los clientes, procesar pedidos de las compañías. Seguimiento post compra.	\$1000
Diseñadores	Recepción de pedidos, diseño de cobertores en software, corte de la fibra textil según diseño.	\$600
Operarios.	Confección de cobertores bajo especificaciones técnicas.	\$375
Limpieza.	Aseo a todas las áreas de la compañía.	\$375
Guardianía	Resguardo de las instalaciones de la compañía.	\$375

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No.14. Proyección de precios.

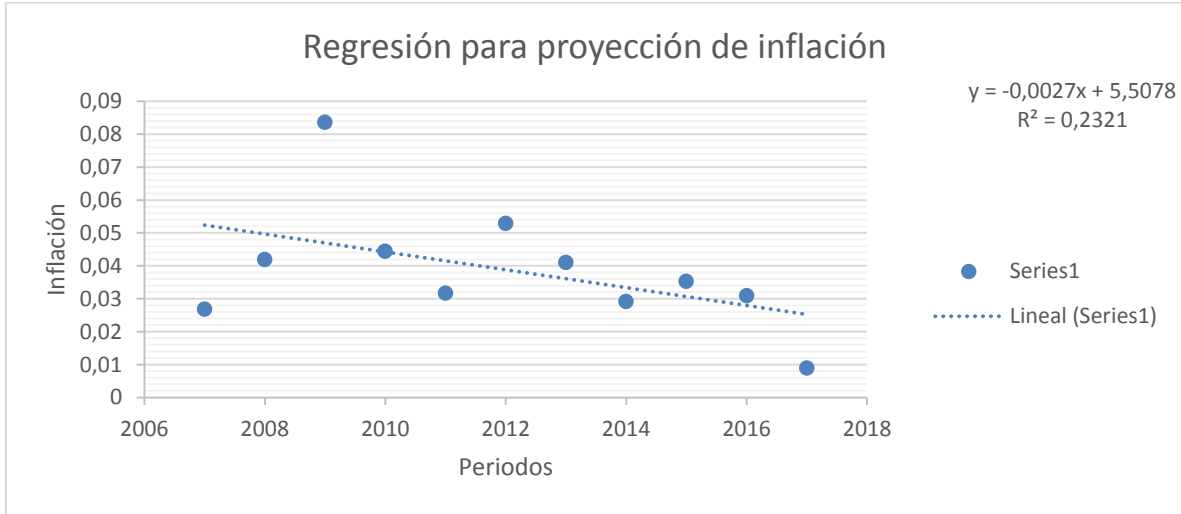
Tabla No. 34. Proyección de precios.

Inflación anual proyectada					
Años	2019	2020	2021	2022	2023
	3,87%	3,60%	3,33%	3,06%	2,79%
	Promedio	3,33%			

Tomado de: (BCE, 2017)

Anexo No.15. Regresión de precios.

Figura No. 20. Regresión de precios.



Tomado de: (BCE, 2017)

Anexo No.16. Costos logísticos.

Tabla No. 35. Costos logísticos.

Costos para disponer de insumos en Ecuador	Valor	Unidad	Una importación por mes
Valor del producto	\$10	kg	Variables
Flete internacional	147	Tonelada	Variables
Gastos Aeropuerto de Quito	45	Transacción	Fijo
Honorarios agente de aduana	35	Transacción	Fijo
IVA	12%		Variables
FODINFA	1%		Variables
Aranceles	0%		Variables
Cotización realizada en			

Tomado de: (lcontainers, 2017)

Anexo No.17. Estructura de capital.

Tabla No. 36. Estructura de capital.

ESTRUCTURA DE CAPITAL	Propio	60%	75.621,75
	Deuda L/P	40%	50.414,50

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No.18. Estado de situación financiera anual.

Tabla No. 37. Estado de situación financiera anual.

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA PROYECTADO						
	0	2018	2019	2020	2021	2022
ACTIVOS	\$ 132.768,74	\$ 79.656,38	\$ 62.010,54	\$ 111.210,96	\$ 222.256,56	\$ 350.473,60
Corrientes	\$ 105.484,74	\$ 54.964,72	\$ 39.911,20	\$ 89.251,96	\$ 198.784,33	\$ 328.777,05
Efectivo	\$ 98.752,24	\$ 38.905,01	\$ 13.761,24	\$ 47.498,10	\$ 144.692,39	\$ 313.459,40
Cuentas por Cobrar	\$ -	\$ 3.134,11	\$ 5.277,90	\$ 8.864,97	\$ 11.825,92	\$ 15.317,65
Inventario Productos Terminados	\$ -	\$ 797,57	\$ 1.209,21	\$ 1.789,25	\$ 2.220,13	\$ -
Inventario de Materia Prima	\$ 5.361,68	\$ 9.658,61	\$ 15.659,26	\$ 24.767,37	\$ 31.892,04	\$ -
Inventario Suministros de Fabricación	\$ 1.370,82	\$ 2.469,42	\$ 4.003,60	\$ 6.332,27	\$ 8.153,84	\$ -
No Corrientes	\$ 27.284,00	\$ 24.691,67	\$ 22.099,33	\$ 21.959,00	\$ 23.472,22	\$ 21.696,56
Propiedad, Planta y Equipos	\$ 27.239,00	\$ 27.239,00	\$ 27.239,00	\$ 29.691,00	\$ 32.891,00	\$ 32.891,00
Depreciación acumulada	\$ -	\$ 2.583,33	\$ 5.166,67	\$ 7.750,00	\$ 9.427,78	\$ 11.194,44
Intagibles	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00	\$ 45,00
Amortización acumulada	\$ -	\$ 9,00	\$ 18,00	\$ 27,00	\$ 36,00	\$ 45,00
PASIVOS	\$ 57.146,99	\$ 55.456,13	\$ 54.150,82	\$ 58.635,04	\$ 58.955,39	\$ 9.890,36
Corrientes	\$ 6.732,50	\$ 12.900,03	\$ 20.434,86	\$ 34.863,64	\$ 46.370,89	\$ 9.890,36
Cuentas por pagar proveedores	\$ 6.732,50	\$ 12.128,03	\$ 19.662,86	\$ 31.099,64	\$ 40.045,88	\$ -
Sueldos por pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00	\$ 772,00
Impuestos por pagar	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.991,99	\$ 5.553,01	\$ 9.118,36
No Corrientes	\$ 50.414,50	\$ 42.556,10	\$ 33.715,95	\$ 23.771,41	\$ 12.584,49	\$ -
Deuda a largo plazo	\$ 50.414,50	\$ 42.556,10	\$ 33.715,95	\$ 23.771,41	\$ 12.584,49	\$ -
PATRIMONIO	\$ 75.621,75	\$ 24.200,26	\$ 7.859,72	\$ 52.575,92	\$ 163.301,17	\$ 340.583,24
Capital	\$ 75.621,75	\$ 82.621,75	\$ 82.621,75	\$ 85.073,75	\$ 88.273,75	\$ 88.273,75
Utilidades retenidas	\$ -	\$ -58.421,49	\$ -74.762,02	\$ -32.497,83	\$ 75.027,42	\$ 252.309,49
Comprobación	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -	\$ -	\$ -

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No.19. Estado de flujo de efectivo anual.

Tabla No. 38. Estado de flujo de efectivo anual.

Estado de flujo de efectivo anual	Inicial	2018	2019	2020	2021	2022
	0					
Actividades Operacionales	\$ -	\$ -58.988,83	\$ -16.303,63	\$ 43.681,41	\$ 108.381,21	\$ 181.351,50
Utilidad Neta	\$ -	\$ -58.421,49	\$ -16.340,53	\$ 42.264,20	\$ 107.525,25	\$ 177.282,07
Depreciación y amortización	\$ -	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 2.592,33	\$ 1.686,78	\$ 1.775,67
Depreciación	\$ -	\$ 2.583,33	\$ 2.583,33	\$ 2.583,33	\$ 1.677,78	\$ 1.766,67
Amortización	\$ -	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00	\$ 9,00
Δ CXC	\$ -	\$ -3.134,11	\$ -2.143,79	\$ -3.587,07	\$ -2.960,95	\$ -3.491,73
Δ Inventario PT	\$ -	\$ -797,57	\$ -411,64	\$ -580,05	\$ -430,88	\$ 2.220,13
Δ Inventario MP	\$ -5.361,68	\$ -4.296,93	\$ -6.000,65	\$ -9.108,11	\$ -7.124,68	\$ 31.892,04
Δ Inventario SF	\$ -1.370,82	\$ -1.098,60	\$ -1.534,19	\$ -2.328,67	\$ -1.821,57	\$ 8.153,84
Δ CXP Proveedores	\$ 6.732,50	\$ 5.395,53	\$ 7.534,84	\$ 11.436,78	\$ 8.946,24	\$ -40.045,88
Δ Sueldo por Pagar	\$ -	\$ 772,00	\$ -	\$ -	\$ 0,00	\$ -0,00
Δ Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2.991,99	\$ 2.561,01	\$ 3.565,35
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Inversión	\$ -27.284,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ -
Adquisición PPE e intangibles	\$ -27.284,00	\$ -	\$ -	\$ -16.100,00	\$ -2.800,00	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Actividades de Financiamiento	\$126.036,24	\$ -858,40	\$ -8.840,15	\$ 6.155,46	\$ -8.386,91	\$ -12.584,49
Δ Deuda a largo plazo	\$ 50.414,50	\$ -7.858,40	\$ -8.840,15	\$ -9.944,54	\$ -11.186,91	\$ -12.584,49
Δ Pago dividendos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Δ Capital	\$ 75.621,75	\$ 7.000,00	\$ -	\$ 16.100,00	\$ 2.800,00	\$ -
	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
INCREMENTONETO EN EFECTIVO	\$ 98.752,24	\$ -59.847,23	\$ -25.143,78	\$ 33.736,86	\$ 97.194,30	\$ 168.767,00
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$ -	\$814.294,54	\$314.586,59	\$330.037,83	\$1.092.718,22	\$2.620.181,96
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERIODO	\$ 98.752,24	\$754.447,31	\$289.442,81	\$363.774,69	\$1.189.912,51	\$2.788.948,96

Tomado de: Elaboración propia

Anexo No. 20 Flujograma proceso de importación

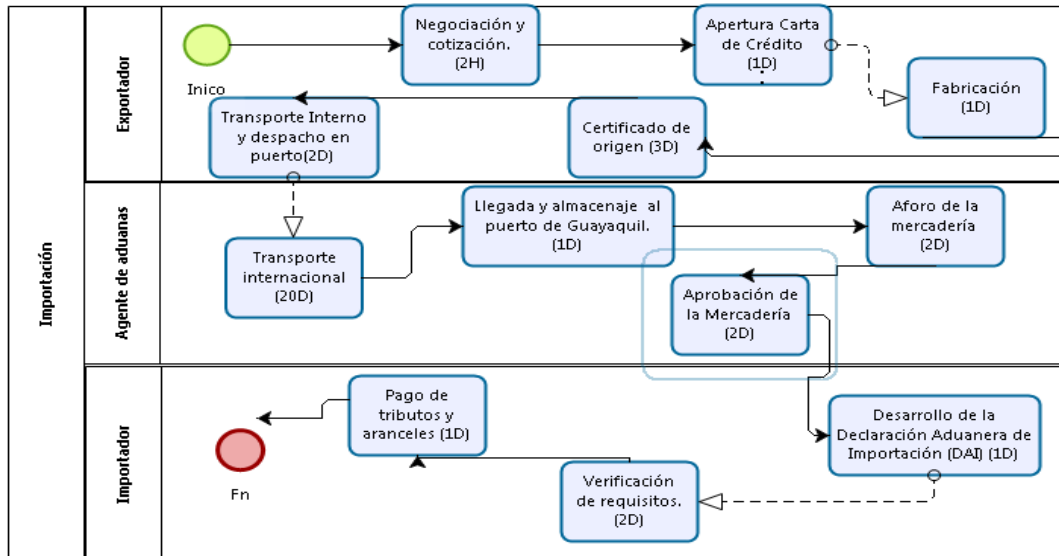


Figura No. 21. Flujograma del proceso de Importación.

