



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA
DEDICADA A LA CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE PISCINAS
PARA NADO CONTRACORRIENTE EN LA CIUDAD DE QUITO

AUTOR

Oscar Javier Balseca Celi

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA IMPLEMENTAR UNA EMPRESA DEDICADA A
LA CONSTRUCCION Y EQUIPAMIENTO DE PISCINAS PARA NADO
CONTRACORRIENTE EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Ingeniero Comercial en
mención Administración de Empresas

Profesora Guía
Renato Mármol

Autor
Oscar Javier Balseca Celi

Año
2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante 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”

Renato Mármol

CI: 1707001549

DECLARACIÓN PROFESORES CORRECTORES

“Declaramos haber revisado el trabajo “Plan de negocios para implementar una empresa dedicada a la construcción y equipamiento de piscinas para nado contracorriente en la ciudad de Quito”, del estudiante Oscar Javier Balseca Celi, en el semestre 2019-1 dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Ing. CPA. Carlos Ramírez Lafuente MSc.

C.I.: 1707502660

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

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

Oscar Javier Balseca Celi

C.I. 1713920260

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres, que han sido el apoyo fundamental e incondicional para lograr cumplir mis metas, en todas las etapas de mi vida.

A mi adorada hija, por ser mi motor para seguir adelante y regalarme su sonrisa motivadora.

A mi amada novia, que supo acompañarme, motivarme y se sintió orgullosa de mí durante todo este tiempo.

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado a mis padres, mi hija, mi novia y a cada uno de los que de muchas formas me motivaron, se involucraron y apoyaron, para lograr culminar esta etapa de mi vida.

RESUMEN

El presente documento busca determinar la viabilidad de la implementación de una empresa que comercialice la construcción y equipamiento de piscinas de nado contracorriente en la ciudad de Quito. La ejecución de la obra civil será subcontratada con especialistas de ingeniería civil, la empresa AMPRO recibirá un ingreso por la intermediación de este servicio entre el cliente y el constructor. El giro del negocio de la empresa será el equipamiento de la piscina en base al sistema de nado contracorriente, el cual se especializa en optimizar espacios reducidos para construir una piscina. Por este motivo, este tipo de piscinas son ideales para casas que cuentan con un espacio de al menos 15 metros cuadrados o proyectos inmobiliarios que se encuentran en su fase de construcción. El mercado objetivo de este tipo de piscinas se concentra en un segmento demográfico entre 30 y 50 años con ingresos familiares que se encuentran en el estrato socioeconómico A y B. La ejecución del plan financiero determina que el proyecto es viable debido a que se obtiene un indicador del VAN superior a cero, con un valor de \$ 10.103 en el escenario del proyecto y \$ 3.596 en el escenario del inversionista; la TIR es superior al costo de oportunidad y tiene un rango entre 18,55% y 19,86% en el escenario del proyecto e inversionista respectivamente. Estos indicadores permiten recomendar la ejecución de la empresa especializada en la construcción de piscinas de nado contracorriente.

ABSTRACT

This document seeks to determine the viability of the implementation of a company that commercializes the construction and equipping of swimming pools against the current in the city of Quito. The execution of the civil works will be subcontracted with civil engineering specialists, the company AMPRO will receive an income for the intermediation of this service between the client and the builder. The turn of the business of the company will be the equipment of the pool based on the countercurrent swimming system, which specializes in optimizing small spaces to build a pool. For this reason, these types of pools are ideal for houses that have a space of at least 15 square meters or real estate projects that are in their construction phase. The target market for this type of pool is concentrated in a demographic segment between 30 and 50 years old with family incomes that are found in socioeconomic strata A and B. The implementation of the financial plan determines that the project is viable due to the fact that a VAN indicator above zero, with a value of \$ 10,103 in the project scenario and \$ 3,596 in the investor's scenario; the IRR is higher than the opportunity cost and has a range between 18.55% and 19.86% in the project and investor scenario, respectively. These indicators allow to recommend the execution of the company specialized in the construction of counter-current swimming pools.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Justificación del trabajo.....	1
1.1.1 Objetivo General del trabajo	2
1.1.2. Objetivo específicos del trabajo	2
2. ANÁLISIS DE ENTORNOS	3
2.1 Análisis del entorno externo.....	3
2.1.2 Entorno económico	4
2.1.3 Entorno social	6
2.1.4 Entorno tecnológico	7
2.1.5 Entorno ambiental.....	8
2.2 Análisis de la industria	9
2.3 Matriz Evaluación de factores externos, EFE	13
2.4 Conclusiones del análisis del entorno	14
3. ANÁLISIS DEL CLIENTE	16
3.1 Investigación cualitativa.....	17
3.1.1 Entrevista a expertos	17
3.1.2 Grupo focal	19
3.2 Investigación cuantitativa	20
3.3 Conclusiones del análisis del cliente	28
4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	29
5. PLAN DE MARKETING	33
5.1 Estrategia general de marketing	33
5.1.1 Mercado objetivo	35
5.1.2 Propuesta de valor.....	36
5.2 Mezcla de Marketing	38
5.2.1 Producto	38
5.2.2 Precio	39

5.2.3 Plaza	40
5.2.4 Promoción	42
5.2.5 Presupuesto del marketing mix	44
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	44
6.1 Misión, visión y objetivos de la organización.....	44
6.1.1 Misión	44
6.1.2 Visión.....	45
6.1.3 Objetivos estratégicos.....	46
6.2 Plan de operaciones	47
6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa	47
6.2.2 Ciclo de Operaciones	51
6.3 Estructura organizacional	53
6.3.1 Estructura legal.....	53
6.3.2 Estructura organizacional	53
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	57
7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos	57
7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo	59
7.2.1 Inversión inicial	59
7.2.2 Estructura de financiamiento	59
7.2.3 Capital de trabajo.....	60
7.3 Proyección de estado de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	60
7.3.1 Estado de resultados	60
7.3.2 Estado de situación financiera	61
7.3.3 Estado de flujo de efectivo	63
7.3.4 Flujo de caja proyectado.....	64
7.4 Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	64

7.4.1 Flujo de caja del inversionista	65
7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento	65
7.4.3 Criterios de valoración	65
7.5 Índices financieros	66
8. CONCLUSIONES.....	67
REFERENCIAS	69
ANEXOS	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ventas de la industria.....	6
Figura 2. Logotipo AMPRO	39
Figura 3. Plaza.....	41
Figura 4. Mapa de procesos.....	48
Figura 5. Cadena de valor.....	51
Figura 6. Diagrama de flujo	52
Figura 7. Organigrama AMPRO	54

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Ventas de la industria.....	5
Tabla 2. Código CIU.....	9
Tabla 3. Competidores Quito.....	13
Tabla 4. Matriz EFE.....	13
Tabla 5. Entrevista a expertos.....	17
Tabla 6. Grupo focal.....	19
Tabla 7. Frecuencia uso de piscina.....	21
Tabla 8. Rango precio muy barato.....	23
Tabla 9. Rango precio barato.....	23
Tabla 10. Rango de precio caro.....	24
Tabla 11. Rango de precio muy caro.....	24
Tabla 12. Construcción de piscinas.....	26
Tabla 13. Existencia de piscinas.....	26
Tabla 14. Contratación servicio asesoría.....	27
Tabla 15. Importancia piscina.....	27
Tabla 16. Mercado objetivo propietarios vivienda.....	35
Tabla 17. Mercado objetivo constructores.....	36
Tabla 18. Modelo Canvas.....	37
Tabla 19. Estrategia producto.....	38
Tabla 20. Precio.....	40
Tabla 21. Presupuesto Marketing Mix.....	44
Tabla 22. Misión.....	44
Tabla 23. Visión.....	45
Tabla 24. Objetivos estratégicos.....	46
Tabla 25. Procesos estratégicos.....	48
Tabla 26. Procesos claves.....	49
Tabla 27. Procesos soporte.....	50
Tabla 28. Descripción de funciones.....	55
Tabla 29. Gastos de nómina.....	57
Tabla 30. Número de piscinas construidas.....	57
Tabla 31. Ingresos anuales.....	58
Tabla 32. Costo venta.....	58
Tabla 33. Gastos salarios.....	58

Tabla 34. Gastos generales	59
Tabla 35. Estado de resultados	60
Tabla 36. Estado situación financiera	62
Tabla 37. Estado flujo efectivo	63
Tabla 38. Flujo del proyecto	64
Tabla 39. Flujo del inversionista.....	65
Tabla 40. Tasa de descuento.....	65
Tabla 41. Criterios de valoración	66
Tabla 42. Índices financieros.....	67

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

El crecimiento y expansión del Distrito Metropolitano han generado la necesidad de que se creen nuevos productos y servicios para satisfacer las necesidades de los consumidores de la ciudad. (Municipio de Quito, 2016). En la ciudad de Quito existe cada vez menor espacio para la construcción, se ha incrementado la tendencia de vivir en edificios compartidos en lugar de la tradicional vivienda unifamiliar, por lo que los espacios son cada vez más pequeños (INEC, 2016).

Las piscinas de nado contra corriente son piscinas de dimensiones menores, incluyen equipos que permiten al usuario nadar contracorriente, estas piscinas se pueden instalar en espacios pequeños, a un menor costo, tanto en construcción, equipamiento y mantenimiento.

Todos estos factores, permiten al usuario disfrutar de los múltiples beneficios de la natación, sin que el espacio y los costos, se conviertan en limitante para instalar una piscina.

Por lo expuesto, se propone crear una empresa, cuyo enfoque de negocio se concentre en trabajar en el aprovisionamiento de equipos y maquinarias para la construcción de las piscinas de nado contra corriente, es por ello que el mercado objetivo lo constituyen los ingenieros y arquitectos que desarrollan proyectos inmobiliarios.

Además, se puede comercializar el equipamiento de nado contra corriente en viviendas que cuentan con un espacio disponible para la construcción de piscinas, en este caso, la empresa está en capacidad de ejecutar el proyecto de construcción y equipamiento, con alianza de profesionales de la construcción. El equipamiento necesario para implementar una piscina de nado contra corriente son inyectores de agua, bomba de recirculación, equipo de filtrado de

agua para mantener limpia la piscina compuesto por una bomba y filtro de arena y grava, succiones de fondo e iluminación.

1.1.1 Objetivo General del trabajo

1.1.2

Determinar la factibilidad de crear una empresa dedicada a la comercialización de equipos para las piscinas para nado contracorriente en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivo específicos del trabajo

- Investigar los parámetros importantes del entorno externo y competitivo de la industria de comercialización de equipos para piscinas contra corriente, tomando en cuenta los aspectos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.
- Realizar una investigación de mercados mediante métodos cualitativos y cuantitativos para determinar los gustos, preferencias y necesidades del mercado objetivo.
- Realizar un plan de marketing del proyecto para desarrollar y posicionar el producto en la ciudad de Quito.
- Establecer una filosofía organizacional que permita delinear la estructura administrativa y operativa de la empresa.
- Ejecutar la valoración de las proyecciones de la empresa con el fin de determinar la factibilidad financiera.

2. ANÁLISIS DE ENTORNOS

2.1 Análisis del entorno externo

2.1.1 Entorno político

Políticas gubernamentales de apoyo al emprendimiento

El Plan Nacional de Desarrollo 2017- 2021, en el Eje # 2: Economía al servicio de la sociedad, se plantea como uno de sus objetivos impulsar productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria, lo que permite tener un ambiente de apertura a la creación de emprendimientos (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017).

La Ley de Fomento Productivo es un eje estratégico de la política de gobierno, esta ley busca incentivar la actividad privada y el empleo en todos los todos los sectores productivos mediante un marco jurídico que apoya el emprendimiento y la creación de nuevas empresas (Servicio de Rentas Internas, 2018).

La derogación de la Ley para Evitar la Especulación de la Tierra (Ley de Plusvalía), permite un fortalecimiento de la actividad genera expectativas positivas ya que el consumidor y los constructores han vuelto a tener confianza para invertir en este sector, lo que permite establecer vaticinar una recuperación del sector (Banco Central Ecuador, 2018).

La puesta en marcha de estas directrices del gobierno central son una oportunidad para la generación de nuevos negocios ligados a importantes sectores de la economía como es el caso de la construcción y mejora de las viviendas en el país.

Incentivos tributarios para nuevos negocios

La Ley de Fomento Productivo, exonera del impuesto a la renta y anticipo a nuevas sociedades, desde los ocho hasta los doce años según la ubicación geográfica del emprendimiento, en el caso de la ciudad de Quito el beneficio es de ocho años (Servicio de Rentas Internas, 2018).

En el caso de la industria ligada a la construcción, los proyectos inmobiliarios que están en proceso de construcción tienen un beneficio de hasta el 50% de reducción del impuesto predial (Municipio de Quito, 2017).

Estos factores constituyen una oportunidad para las empresas nuevas ya que al iniciar su actividad tendrán una menor carga tributaria, lo cual les permite una mayor liquidez.

2.1.2 Entorno económico

Producto interno bruto

En el año 2017 existió un crecimiento de la economía de 1,5%, esto es un buen indicador debido a la recesión que atravesó el país en el año 2016 cuando la economía ecuatoriana decreció. En el año 2018 se espera que continúe el crecimiento del PIB en un rango entre 0,9% y 1,6% según las proyecciones del Banco Central (Banco Central del Ecuador, 2018). Esto es una oportunidad debido que permite generar nuevos negocios debido a que la economía está en una fase de crecimiento.

Desempeño económico del sector de la construcción

El presente plan de negocios se encuentra ligado al sector de la construcción, por lo que es importante realizar un análisis de este sector. El producto interno bruto de la construcción en el año 2017 tuvo un valor de 10.603 y se proyecta un crecimiento hasta 11.057 en el año 2018, como resultado de la recuperación económica y la derogación de la ley de plusvalía. El PIB de la construcción

representa el 9% del PIB total, siendo uno de los principales sectores generadores de empleo en el país Central (Banco Central del Ecuador, 2018).

Ventas de la industria

Debido a la naturaleza del plan de negocios de comercializar equipos para implementar piscinas de nado contra corriente, su clasificación dentro del CIIU establece en G4663.23 perteneciente a la venta por mayor de artículos de fontanería, plomería, equipos sanitarios y otros equipos relacionados con la instalación sanitaria.

Este código CIIU, es utilizado por empresas de la competencia, que proveen equipos para piscina.

La industria tuvo ventas por \$ 16.072.085 en el año 2017, esta cifra fue mayor a las ventas del año 2016 que alcanzaron una cifra de \$ 14.466.066, la industria se ha recuperado de la recesión sufrida en los años 2016, esto es una oportunidad para la generación del proyecto.

Tabla 1.

Ventas de la industria

Año	Ventas de la industria
año 2011	14.398.327
año 2012	15.348.677
año 2013	17.568.682
año 2014	13.347.366
año 2015	16.067.660
año 2016	14.466.006
año 2017	16.072.085

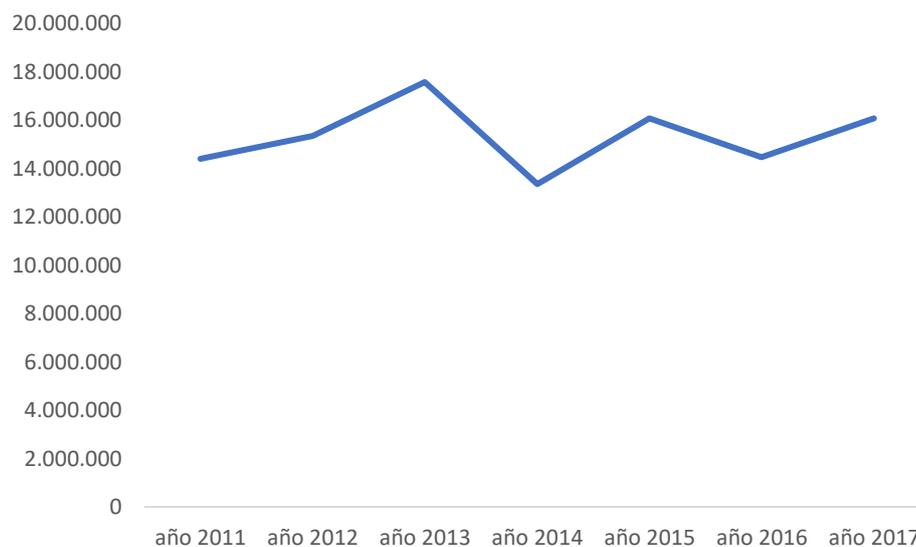


Figura 1. Ventas de la industria

Tasas de interés

La tasa de interés activa para el segmento de Pymes a septiembre del 2018 es del 9,52%. Adicionalmente hay nuevas líneas de crédito abiertas por la CFN para el sector con tasas que van desde el 5,5% hasta el 7,7% dependiendo del proyecto (Corporación Financiera Nacional, 2018).

Esto permite a los emprendedores del sector de la construcción financiar sus actividades por medio del crédito, esto es una oportunidad porque facilita el financiamiento de nuevos proyectos.

2.1.3 Entorno social

Demografía y nivel socioeconómico

La población de Quito al 2018 es de 2'690.150 (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2018), según las proyecciones poblacionales del INEC en el año 2020 Quito será el cantón más poblado del país. (INEC, 2017). En cuanto al aspecto socioeconómico el 1,9% de la población pertenece al segmento A, esto quiere decir las personas con mayor capacidad económica y

en el segmento B se encuentran el 11,2%. Esto establece que el 14,3% está en capacidad de equipar su vivienda con una piscina de nado contracorriente, porque son las familias que tienen mayor capacidad adquisitiva y pueden disponer de los recursos para invertir en la construcción de una piscina.

Tendencia del consumidor

La construcción vertical es una tendencia mundial que ha tenido un crecimiento importante en la ciudad de Quito, para satisfacer el acelerado crecimiento poblacional y la demanda existente (Colegio de Arquitectos de Pichincha, 2016). La construcción vertical es una oportunidad para el emprendimiento, debido a que las piscinas de nado contracorriente pueden construirse en espacios reducidos ubicados en cualquier tipo de construcción incluido edificios.

Permiso de construcción

El permiso de construcción para un proyecto de implementación de piscina en una vivienda debe ser aprobado en la Administración Zonal del Municipio, con la presentación de la Licencia Metropolitana LMU 20, adicionalmente se requiere el juego de planos firmados y sellados por los ingenieros y arquitectos que participan en el proyecto, escritura de declaratoria de propiedad horizontal (en caso de requerirlo) y el archivo digital de georreferenciación WGS84.

2.1.4 Entorno tecnológico

Tecnología para la construcción

El desarrollo de tecnología para la industria de la construcción abarca desde materiales innovadores (hormigón permeable, auto curación, impresión 3d del hormigón, baldosas inteligentes y otros) hasta uso de drones para cálculos estructurales (SomArquitectura, 2017).

En el caso del equipamiento y construcción de la piscina contracorriente se emplea la siguiente infraestructura:

Construcción de obra Civil	USD. 6.883,29
----------------------------	---------------

Equipo de filtración y nado contra corriente	USD. 1.878,67
Mano de obra de instalación	USD. 675,00
Total:	USD. 9.436,96

Esto es una oportunidad ya que podrían usar estas nuevas tecnologías para la industria de la construcción y generar diferenciación en el producto

Transferencia de tecnología

La transferencia de tecnología en el Ecuador es menor a la media de América Latina, tan solo el 12% de las empresas del país participa en algún proceso de capacitación donde exista transferencia de información y tecnología desde centros de innovación, como universidades o centros especializados (Ministerio de Industrias y Productividad, 2018). Esto disminuye el desarrollo de nuevos productos en las empresas ecuatorianas, dependiendo de las importaciones desde otros países.

2.1.5 Entorno ambiental

Licencia ambiental de construcción

En la generación de proyectos de construcción se debe contar con permisos ambientales y licencias, como lo establece el Código Orgánico Territorial Autonomía y Descentralización los municipios y gobiernos autónomos descentralizados son los encargados de generar políticas y regulaciones para conceder estos permisos (Ministerio del Ambiente, 2012).

Manejo de desechos y residuos

En lo que se refiere a ecología, existe una creciente preocupación por el medio ambiente, por lo que se busca se incrementen los edificios sustentables, que privilegian la reutilización de aguas servidas, garantizan limitaciones de consumo de energía y agua, y en general se constituyen un aporte paisajístico, ambiental y tecnológico para la ciudad. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016). Este factor representa una oportunidad ya que se puede trabajar con el

concepto de edificio eco amigable, porque el sistema de la piscina de nado contracorriente tiene sistema de ahorro de energía y menor consumo de electricidad, esto es un valor agregado para los propietarios de la vivienda.

2.2 Análisis de la industria

Clasificación CIIU

Para el análisis de la industria, es importante determinar el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU), donde se debe ubicar el plan de negocios:

Tabla 2.

Código CIIU

Código	Descripción
G	Comercio al por mayor y menor
G46	Comercio al por mayor excepto vehículos automotores
G466	Otras actividades de venta al por mayor en equipos especializados
G4663.23	Venta al por mayor de equipo sanitario y fontanería, incluido equipos sanitarios y de apoyo para la instalación sanitaria e hidráulica.

Tomado de: (INEC, 2016)

Para analizar la industria se emplea el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas desarrolladas por Michael Porter, el cual establece una metodología que permite el nivel de competencia dentro de una industria, para lo cual emplea los siguientes componentes y sus respectivos factores de análisis:

- **Poder de negociación de clientes: MEDIO**

El poder de negociación de los clientes, es la fuerza de mercado que presiona para que los precios de los productos y servicios sean menores a los esperados, mientras mayor fuerza de los clientes, menor capacidad tendrá una organización para incrementar el precio, afectando en la rentabilidad (Porter, 2007, p. 7). El poder de negociación de los clientes se evalúa en base a los siguientes aspectos: **Concentración de compradores:** existe una concentración de compradores debido que el producto se enfoca en el segmento de la construcción, el cual es

un mercado amplio al cual los compradores hoy en día demandan más beneficios al momento de adquirir una vivienda, de acuerdo al entorno social el 14% de la población está en capacidad de formar parte del mercado objetivo (INEC, 2016)

Diferenciación del servicio: la provisión del servicio de construcción y equipamiento de piscinas tiene un alto grado de diferenciación, porque se basa en la entrega de producto según los requerimientos del comprador.

- **Poder de negociación de proveedores: BAJO**

La fuerza que conecta a los proveedores con la rentabilidad de un sector, se refleja en el aumento de costos por compra o adquisición de materia prima, sea productos o servicios que se requieren para el proceso de producción o comercialización. Los proveedores con alta capacidad de negociación pueden mermar la rentabilidad (Porter, 2007, p. 7). Los factores analizados son los siguientes:

Cantidad de proveedores: existe variedad de proveedores de los diferentes insumos para esta industria (CAMICON, 2018)

Capacidad de integración hacia adelante: Los proveedores de la industria que ofertan insumos para la construcción actualmente se encuentran enfocados exclusivamente en la comercialización de materiales, son industrias fuertes y consolidadas como proveedores no existe posibilidad cercana de que ingresen a la industria de la construcción.

Facilidad de cambio de proveedor: Al existir varios proveedores la industria tiene varias opciones para adquirir los insumos para la fabricación de sus productos, en diferentes calidades y precios.

En base a los factores analizados se puede concluir que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

- **Amenaza de nuevos competidores: ALTA**

Los nuevos competidores que ingresan en un sector buscan ganar mercado, presionando a la baja la rentabilidad. Cuando la amenaza es alta, los beneficios no pueden aumentar demasiado sin atraer a nuevos competidores (Porter, 2007, p. 8).

Inversión a realizar: Las inversiones de capital para ingresar a la industria G4663.23: Venta al por mayor de equipo sanitario y fontanería, incluido equipos sanitarios y de apoyo para la instalación sanitaria e hidráulica, son altos y se amortizan en el tiempo, adicional se debe contar con un fuerte capital de operación, dependerá el capital de los proyectos que estime desarrollar. (Ekos, 2018)

Economías de escala: sucede cuando a mayores niveles de producción el costo por unidad baja y este tipo de economías existen en la industria de la construcción (CAMICON, 2018)

Barreras legales: No hay barreras legales, los trámites que se deben realizar para constituir una empresa dedicada a la construcción son razonables y se pueden cumplir en periodos de tiempo razonables. (Superintendencia de Compañías, 2018)

En base de los factores analizados se considera que la amenaza de nuevos competidores es alta.

- **Amenaza de productos sustitutos: BAJA**

Los productos o servicios sustitutos realizan una función similar, estos limitan el potencial de beneficios de un sector al poner un techo a los precios que las empresas que forman parte de un sector pueden cobrar a sus clientes. Mientras mayor sea la amenaza de sustitutos es menor la capacidad de la empresa para maniobrar en su mercado (Porter, 2007, p. 8).

Disponibilidad de Sustitutos: las piscinas ecológicas y las piscinas tradicionales

Precio de los sustitutos: los precios de mantenimiento de una piscina ecológica son significativamente más elevados. (Miranda, 2018)

Relación precio y calidad: en la prestación del servicio de construcción tiene tarifas fijadas por la demanda y oferta, esto incide a que exista una fijación de precios que está basada en la calidad el servicio.

Propensión del comprador a usar sustituto: la amenaza de los productos sustitutos es baja, ya que, no existen un producto que reemplace la funcionalidad de una piscina contra corriente.

- **Rivalidad del mercado: BAJA**

El grado de rivalidad del mercado minimiza el potencial de beneficios de un sector, esta rivalidad se expresa por medio de descuentos, promociones, publicidad, entre otros. Estas acciones de las empresas establecen su necesidad de captar clientes a base de una reducción de precio (Porter, 2007, p. 9).

Rentabilidad del sector: el sector de la construcción y equipamiento de piscinas viene de dos años recesivos, debido principalmente por la disminución de la actividad económica, entre el año 2015 y 2016. Esto incide que las empresas generen acciones de promoción y/o mercadeo que desemboquen en la disminución del precio del producto final para acceder a mayor cantidad de clientes.

En la siguiente tabla se muestra información financiera, año 2017, referente a los principales competidores de la ciudad de Quito, en la venta he instalación de piscinas y equipos de nado contra corriente:

Tabla 3.

Competidores Quito

Empresa	Ventas	Utilidad neta	Activos	Pasivo	Patrimonio
Inmera	3.731.736	13.783	2.540.860	1.242.570	1.298.290
Hidromercado	796.380	7.350	499.250	344.119	155.131

Alto nivel de diferenciación de la competencia: los productos del sector dependen de los diseños y funcionalidades de cada plano arquitectónico y por lo que no son similares a otros productos de la industria, lo cual incide en que el consumidor tenga un alto nivel de diferenciación.

Cantidad de Competidores: en base a la investigación realizada en la Superintendencia de Compañías en el sector, existen 14 empresas en Quito con este giro de negocio (INEC, 2015), 5 de estas empresas tienen una trayectoria consolidada, grandes capitales y reconocimiento.

2.3 Matriz Evaluación de factores externos EFE

Tabla 4.

Matriz EFE

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
OPORTUNIDADES				
1	Derogación Ley Plusvalía incentiva construcción	10%	4	0.40
2	Incentivos tributarios nuevos negocios	5%	3	0.15
3	Recuperación sector de la construcción e incremento ventas de la industria	10%	3	0.30
4	Reducción tasas de interés para créditos hipotecarios	10%	4	0.40
5	Construcción bajo pedido genera diferenciación del producto	10%	4	0.20
6	Facilidad de cambio de proveedor	5%	3	0.15
7	Baja cantidad de competidores	5%	4	0.20

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO		Peso	Valor	Ponderado
8	Baja capacidad de integración hacia delante de los proveedores	5%	3	0.15
SUBTOTAL OPORTUNIDADES		55%		1.95
AMENAZAS				
9	Bajo porcentaje de la población con acceso a equipamiento de piscina en su vivienda	5%	3	0.15
10	Baja transferencia de tecnología en el país	5%	4	0.20
11	Baja concentración de compradores dispuestos a adquirir una piscina de nado contra corriente	5%	3	0.30
12	Facilidad de ingreso de nuevos competidores	5%	3	0.15
13	Necesidad de economía de escala para rentabilizar el producto	10%	4	0.40
14	Disponibilidad de sustitutos	5%	4	0.20
15	Mínimas barreras legales para ingresar al sector	5%	4	0.20
SUBTOTAL AMENAZAS		45%		1.60
VALORACIÓN TOTAL		100%		3.55

El valor de la matriz es 3,55, las oportunidades tienen una calificación mayor a las amenazas lo cual concluye que el proyecto debe aprovechar estas oportunidades para minimizar el impacto de las amenazas.

2.4 Conclusiones del análisis del entorno

El entorno político es favorable para el proyecto debido a que se han generado leyes en apoyo al sector de la construcción y se ha derogado la Ley de Plusvalía que limitaba la inversión en nuevos proyectos, especialmente para la clase media y alta. Esto es un aspecto positivo que permite que el plan de negocio tenga un panorama alentador en su fase de evaluación.

Debido al apoyo desde el sector político, la reacción de los inversionistas ha sido positiva, impulsando al sector de la construcción a la recuperación económica, esto es importante para el país debido a que es un sector que tiene alto impacto

en la generación de empleo. Otro aspecto que favorece en el entorno económico es la reducción de las tasas de interés para el sector de la construcción.

En el entorno social es concluyente la información que refiere a la existencia de una amenaza, debido a que el producto del presente plan de negocio se enfoca en un sector de la población que representa el 14% del total de habitantes del país. Esto es una limitante para el crecimiento a gran escala del proyecto, por lo que debe enfocarse en un nicho de mercado.

El entorno tecnológico es favorable debido a que existe el equipamiento necesario para que en espacios pequeños se pueda proveer de una piscina de nado contracorriente, esto facilita la instalación en viviendas con menor espacio disponible, esto incrementa el mercado objetivo del proyecto.

La alta concentración de clientes en el 14% de la población es una amenaza que incrementa el poder de negociación de los clientes, esto es concluyente con el análisis del entorno social. En lo que respecta, a la diferenciación del producto es favorable porque es una construcción bajo pedido del cliente.

El poder de negociación de los proveedores es bajo, porque existe disponibilidad de empresas que pueden abastecer a los operadores que ofrecen sus servicios a los constructores, esto facilita un bajo costo de cambio del proveedor.

La amenaza de nuevos competidores es alta porque no existen barreras que frenen la inversión en el sector, por el contrario, y de acuerdo al entorno político existen incentivos por parte del sector estatal para la inversión en el sector de la construcción.

La amenaza de productos sustitutos es baja porque el consumidor es consciente de que la actividad física facilita su mejor condición de salud, siendo el ejercicio de natación uno de los deportes con mayor impacto positivo en la condición física de las personas.

La rivalidad en el mercado es alta, porque existe una recuperación en las ventas de la industria y la gestión del sector estatal impulsa la generación de nuevos proyectos de construcción; además el mercado está dominado por una empresa alta participación en el sector.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

El análisis del cliente está compuesto por la investigación de fuentes primarias, con la formulación de la encuesta y grupo focal para conocer las necesidades de los consumidores. La entrevista a expertos busca captar información respecto a las personas que tienen experiencia en el mercado de la construcción y pueden aportar con la definición del modelo de negocio.

El aspecto principal a evaluar en el análisis del negocio es la posibilidad de implementar un negocio que se dedique a construir y equipar piscinas de nado contracorriente en la ciudad de Quito.

En la ciudad de Quito existe cada vez menos espacio para nuevas construcciones, por optimizar el espacio se construyen edificios. La oportunidad de mercado surge de la necesidad de los consumidores practicar natación o relajarse en una piscina en su hogar, la piscina de nado contracorriente, puede ser construida en espacios reducidos y permite ejercitarse de forma más eficiente.

Problema de investigación

¿Cuáles son las necesidades de las personas que quieren implementar su vivienda con una piscina de nado contracorriente en su vivienda en la ciudad de Quito?

Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los atributos que debe tener una piscina de nado contracorriente para que cubra las necesidades de los consumidores en la ciudad de Quito?

- ¿Qué medio de comunicación utiliza para conocer respecto a la construcción y equipamiento de piscinas de nado contracorriente?
- ¿Cuál es el canal de distribución adecuado para la construcción y equipamiento de una piscina de nado contracorriente?
- ¿Cuál es el rango de precio aceptable para una implementar una piscina de nado contracorriente?

Objetivos de investigación

Conocer los atributos de una piscina de nado contracorriente para que cubra las necesidades de los consumidores en la ciudad de Quito.

Identificar el medio de comunicación utilizado para conocer respecto a la construcción y equipamiento de piscinas de nado contracorriente.

Determinar el canal de distribución adecuado para la construcción y equipamiento de una piscina de nado contracorriente.

Investigar el rango de precio aceptable para una implementar una piscina de nado contracorriente.

3.1 Investigación cualitativa

3.1.1 Entrevista a expertos

El perfil de los expertos consultados es el siguiente:

Tabla 5.

Entrevista a expertos

	Experto 1	Experto 2
Nombres y apellidos	José Merlo	Giorgio Angionali
Edad	48 años	40 años
Profesión	Arquitecto	Ingeniero Civil
Lugar de trabajo	Propietario de una empresa de construcción	Propietario de una empresa de construcción
Experiencia	20 años	10 años
Duración de la entrevista (minutos)	40 minutos	30 minutos

		Experto 1	Experto 2
Tipo entrevista (presencial, telefónica, correo electrónico, virtual)		Presencial	Presencial

Aspectos relevantes encontrados en la entrevista

Los entrevistados coinciden que la industria de la construcción está reactivándose por la estabilidad política hay incentivos para los medianos y pequeños constructores.

Con respecto a la demanda del producto, los expertos indican que se ha incrementado la construcción de piscinas en proyectos nuevos y en viviendas con espacio disponible para la implementación de una piscina.

Los propietarios de vivienda y las personas que buscan una vivienda nueva reciben de buen agrado la construcción de una piscina debido a que se ha vuelto una tendencia en aumento debido a aspectos como el estrés y necesidad de realizar ejercicio que tienen las personas.

Sobre la necesidad de los posibles clientes, el nado contracorriente es bien recibido por optimización de espacios y reducción de costos. Los expertos piensan que se puede ofertar en proyectos grandes, medianos y pequeños, en clientes de segmento medio alto y alto, que se desarrollan en edificios del norte de Quito y en nuevos proyectos que se construyen en el valle de Cumbayá, Tumbaco y Chillos.

Las tendencias de construcción de piscinas es el hormigón con liner que permite que exista mayor durabilidad del producto, existen productos accesorios que los consumidores piden se incluya como luces decorativas, piedras decorativas, y chorros de masajes.

El precio estimado de construcción para una piscina de 3*3 metros se ubica en un rango de \$ 8.000 a \$12.000, incluido el equipamiento. Los clientes se apegan por beneficios como descuentos o entrega de accesorios gratis. El canal de distribución adecuado es a través de los constructores y el medio de comunicación es el internet y redes sociales.

3.1.2 Grupo focal

El grupo focal tuvo la siguiente composición:

Tabla 6.

Grupo focal

Tamaño del grupo:	8 personas. 4 hombres y 4 mujeres. Edad entre 35 y 50 años
Composición del grupo:	Homogéneo, participantes previamente seleccionados
Entorno físico	Atmósfera relajada e informal
Duración:	45 minutos
Registro:	Grabación con audio y video

Los temas a tratar en el grupo focal son los siguientes:

- Características de la piscina ideal
- Frecuencia y razones de uso de la piscina
- Presentación de la idea de negocio
- Precio de la piscina
- Medios para comunicarse con el cliente y mensaje
- Canal de distribución

Hallazgos del grupo focal:

- Características de la piscina ideal: calidad, higiene del agua, facilidad para limpiar la piscina, temperatura correcta del agua y con una dimensión exacta, para el nado contracorriente el tamaño ideal es 3 x 3 metros.
- Frecuencia y razones de uso de la piscina: la frecuencia de uso tiene un rango entre 2 y 4 veces al mes. Las razones de uso son recomendación médica, ejercicio físico, distracción y esparcimiento.

- Presentación de la idea de negocio: positiva para los participantes del grupo focal, entre las ventajas se describieron la posibilidad de realizar ejercicio físico, aprovechar espacios disponibles. Las desventajas son el precio y reducción de áreas verdes.
- Precio de la piscina: en un rango entre \$ 8.000 y \$ 12.000
- Medios y mensaje para comunicarse con el cliente: redes sociales
- Canal de distribución: a través de la venta directa a constructores como ingenieros civiles y arquitectos y venta directa al consumidor final por medio de publicidad en redes sociales.

3.2 Investigación cuantitativa

- **Encuesta dirigida a propietarios de viviendas**

Para la ejecución de la investigación cuantitativa se utilizó un cuestionario cerrado, el mismo que se realizó a 50 personas con rango de edad entre los 18 y 70 años de nivel socioeconómico alto y medio alto de la ciudad de Quito. Debido a las características del producto, se realizó la encuesta a personas que eran propietarios de viviendas (no participaron en la encuesta personas que arrendaban su vivienda) y el sector de residencia de los encuestados son las zonas de Condado, Cumbayá, Tumbaco, Granda Centeno y Valle de los Chillos. Los resultados obtenidos en la encuesta son los siguientes:

Características de los encuestados

Edad: el 48% de los encuestados se ubica en un rango entre 30 y 45 años, el 22% en un rango de edad entre 46 y 55 años, el 18% son mayores de 55 años y 12% son menores a 30 años.

Género: el 60% de los encuestados son personas de género masculino y 40% personas de género femenino.

Ocupación: el 65% de los encuestados trabajan bajo relación de dependencia en instituciones públicas o privadas, 30% trabajan de forma independiente y 5% son jubilados.

Ingresos mensuales: en el rango entre \$1501 a \$2000 se ubica el 30%, en el rango mayor a \$ 2001 el 27%, en el rango entre \$1001 a \$1500 el 25% y de \$801 a \$1000 el 18%.

Tipo de vivienda: el 30% reside en una casa, el 45% reside en un conjunto habitacional y 25% en edificio de departamentos.

Sector de residencia: los encuestados viven en el norte de Quito 52%, Valles 27% y Sur 19%.

Factores importancia en su vida diaria: cuidado del aspecto personal 32%, cuidado de la salud 40%, prevención enfermedades 18% y energía diaria el 10%.

Frecuencia de actividad física: 1 a 2 días a la semana el 40%, entre 3 y 4 días el 36% y de 5 a 6 veces a la semana el 24%.

Producto

Conoce los beneficios de la natación: el 90% de los encuestados de la natación.

Usted tiene piscina: el 6% de los encuestados tiene una piscina en su vivienda, edificio y/o conjunto residencial.

Uso y frecuencia de uso de la piscina: el 90% de los encuestados acude a piscinas y el 10% de los encuestados no acude a una piscina. El 32% cada tres meses, 17% cada dos meses, 26% de forma mensual y el 15% cada semana.

Tabla 7.

Frecuencia uso de piscina

Frecuencia	Número veces año	Porcentaje	Ponderado anual
Trimestral	4	32%	1,28
Bimensual	6	17%	1,02
Mensual	12	26%	3,12
Regularmente	52	15%	7,8
Número de veces que asiste piscina anual			13

Motivos para el uso de piscina: los motivos: por relajación (46%), por salud (23%) y por recreación (23%).

Dimensión de la piscina: el 70% de los encuestados prefiere una piscina de entre 20 y 32 metros cuadrados y el 30% de los encuestados prefiere una piscina semi olímpica.

Atributos de la piscina: higiene (78%), calidad del agua (44%), temperatura del agua (28%).

Materiales para la construcción: de la piscina son el hormigón con porcelanato 40,4%, seguido de fibra de vidrio (29%), baldosa (25%) y hormigón con liner (6%).

Accesorios para la piscina: son 63,5% le gustaría chorros para masajes y 36,5% iluminación con faros.

Disposición a la compra: en base a la consideración de precio para la piscina de nado contracorriente entre \$ 8.000 y \$ 15.000, el 88% de los encuestados instalaría la piscina en su vivienda.

Razones para no comprar el producto: el 50% de las personas que mencionaron que no instalarían la piscina mencionaron el precio como la principal razón y la falta de espacio el 40%, otras respuestas como desconocimiento del producto o falta de hábito para el uso de la piscina respondieron el 10%.

Precio

Considerando una piscina de nado contracorriente de 3,50 metros de largo x 2,50 metros de largo:

¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que lo calificaría usted como muy barato que lo haría dudar de su calidad?

Tabla 8.

Rango precio muy barato

Precio	Porcentaje
\$ 8.000	40%
\$ 9.000	22%
\$ 10.000	18%
\$ 11.000	10%
\$ 12.000	10%
TOTAL	100%

El 90% de los encuestados, se ubican dentro del rango de precio propuesto para la piscina de nado contra corriente

¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que le parecería barato para usted y aun así lo compraría?

Tabla 9.

Rango precio barato

Precio	Porcentaje
\$ 9.000	30%
\$ 10.000	40%
\$ 11.000	20%
\$ 12.000	6%
\$ 15.000	4%
TOTAL	100%

El 30% de los encuestados, considera que compraría una piscina de nado contra corriente aunque el precio de \$ 9000 este en un rango de precio muy bajo.

¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que le parecería caro para usted y aun así lo compraría?

Tabla 10.

Rango de precio caro

Precio	Porcentaje
\$ 8.000	1%
\$ 9.000	4%
\$ 10.000	10%
\$ 11.000	4%
\$ 12.000	6%
\$ 13.000	60%
\$ 14.000	6%
\$ 15.000	9%
TOTAL	100%

El 100% de los encuestados se ubica entre el rango de compra propuesto para la compra de una piscina de nado contra corriente.

¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que lo calificaría usted como tan caro que definitivamente no lo compraría?

Tabla 11.

Rango de precio muy caro

Precio	Porcentaje
\$ 10.000	24%
\$ 11.000	12%
\$ 12.000	10%
\$ 13.000	40%
\$ 14.000	18%
\$ 15.000	16%
TOTAL	

El 40% de los encuestados considera que \$ 13.000 es un valor muy alto como para comprar una piscina de nado contra corriente

Plaza

Lugar de compra: en locales especializados en construcción de piscinas (84,62%), locales de autoservicios (9,62%) e internet (5,77%).

Forma de pago: el 51,92% mediante crédito directo con la empresa constructora, tarjeta de crédito (34,62%) y efectivo (13,46%).

Promoción

Medios para conocer el producto: correo electrónico (50%), redes sociales (40,38%) y TV (7,69%)

Tipo de promoción: mantenimiento gratis (48,8%), descuentos en el precio (32,69%) e insumos gratis (19,23%).

- **Encuesta dirigida a empresas de construcción, arquitectos y/o ingenieros que realizan proyectos de construcción en la ciudad de Quito**

La encuesta a constructores fue realizada en los proyectos de construcción de los siguientes sectores: Condado, Granda Centeno, Cumbayá, Tumbaco y Valle de los Chillos.

Cargo y ocupación el encuestado:

El 50% de los encuestados son arquitectos, el 40% son ingenieros civiles y 10% tienen otros cargos como directos de proyectos u otras profesiones técnicas relacionadas a la construcción.

Edad del encuestado

El 50% de los encuestados tienen un rango de edad entre 35 y 50 años, el 30% son mayores a 50 años y 20% son menores a 30 años.

Número de proyectos de construcción que usted mantiene en la actualidad (etapa de construcción y/o planos)

El 100% de los encuestados manifiestas que tienen al menos un proyecto de vivienda en etapa de construcción y/o planos.

Donde están ubicados los proyectos de construcción que se encuentran en ejecución

El 60% manifiesta que tiene proyectos en el sector norte y el 40% en los valles de Tumbaco y Sangolquí.

Con que frecuencia recibe solicitudes de construcción de piscinas en un proyecto de construcción. Siendo 5 la calificación mayor asignada a la solicitud de piscinas y 1 la calificación menor.

Tabla 12.

Construcción de piscinas

Calificación	Porcentaje
Calificación 5	20%
Calificación 4	10%
Calificación 3	30%
Calificación 2	20%
Calificación 1	20%
TOTAL	100%

Valore la importancia que asignan los compradores de vivienda con respecto a la existencia de una piscina en su vivienda, edificio y/o conjunto residencial. En una escala de 1 – 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la calificación más baja.

Tabla 13.

Existencia de piscinas

Calificación	Porcentaje
Calificación 5	10%
Calificación 4	20%
Calificación 3	40%
Calificación 2	12%
Calificación 1	18%
TOTAL	100%

Conoce las piscinas de nado contracorriente

El 64% de los profesionales de la construcción consultados si conoce la piscina de nado contracorriente y el 36% no tiene conocimiento respecto a este tipo de piscina.

Estaría interesado en contratar los servicios de una empresa que le asesore y comercialice los equipos necesarios para la construcción de una piscina de nado contracorriente. La calificación mayor es 5 y la calificación menor es 1.

Tabla 14.

Contratación servicio asesoría

Calificación	Porcentaje
Calificación 5	40%
Calificación 4	32%
Calificación 3	18%
Calificación 2	10%
Calificación 1	0%
TOTAL	100%

Que tan importante considera para un proyecto nuevo el equipamiento y construcción de una piscina de nado contracorriente. Calificación mayor es 5 y calificación menor es 1.

Tabla 15.

Importancia piscina

Calificación	Porcentaje
Calificación 5	30%
Calificación 4	46%
Calificación 3	10%
Calificación 2	8%
Calificación 1	6%
TOTAL	100%

A través de qué medio de promoción recibe información de productos y servicios para los proyectos de construcción que usted realiza

El 60% de los encuestados prefiere la visita de asesores comerciales de las empresas proveedoras, el 24% indica que recibe información por correo electrónico y 16% recibe información por prensa escrita y/o radio.

3.3 Conclusiones del análisis del cliente

1. En base al análisis correlacional se puede concluir que las piscinas de nado contracorriente son preferido por los consumidores que cuidan de su apariencia física, sin distinción del sexo de los consumidores. En la correlación entre el producto y sus acabados, los consumidores prefieren las piscinas de hormigón y baldosa, especialmente en los consumidores que viven en el norte de Quito.
2. De acuerdo al análisis del cliente, los atributos que debe cumplir una piscina de nado contracorriente son la calidad e higiene de agua, así como la temperatura, en este aspecto coinciden los participantes del grupo focal y la encuesta. Estos atributos que buscan los consumidores son satisfechos con el equipamiento de la piscina, lo cual es una tarea de la empresa que provee el material e insumos de instalación. En este sentido la empresa busca diferenciarse de la competencia proveyendo equipos de alta gama.
3. Con respecto a atributos adicionales que requieren los consumidores se puede establecer el uso de hormigón con porcelanato y la implementación de chorros de masaje. El uso de estos atributos permite una aceptación de 88% de los consumidores en el mercado de la ciudad de Quito.
4. La información de la encuesta permite segmentar al mercado en consumidores entre 30 a 50 años que representan el 67% de los consumidores, que ganan más de \$2001, y que viven en el Norte y Valles de la ciudad de Quito, que practican ejercicio 1 o 2 veces a la semana y que buscan el cuidado de su apariencia física.

5. Los locales especializados en construcción de piscinas son considerados el mejor lugar para la venta del producto. El canal de distribución es a través de profesionales de la construcción como arquitectos y/o ingenieros civiles, además existe la viabilidad de promocionar el producto a través de empresas inmobiliarias.
6. La mejor promoción es descuento en precio y para incentivar la compra se puede recurrir a la entrega de material adicional como accesorios. La publicidad debe realizarse por redes sociales y correo electrónico. Para la publicidad con los profesionales de la construcción se puede utilizar revistas especializadas y la asistencia a ferias.
7. El precio de acuerdo a la investigación es de \$ 9.432 en términos de precio justo y de \$ 9.500 precio óptimo en el modelo Van Westendorp. La forma de pago preferida es con el uso de tarjeta de crédito o mediante crédito directo del constructor.

4 OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

4.1 Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente

La oportunidad de negocio es el conjunto de factores hallados en el análisis del entorno y cliente, que permite la sustentabilidad de la idea de negocio en base de la explotación de las necesidades de su mercado objetivo. En base a esta consideración inicial se determina lo siguiente:

En el análisis del entorno se identifica a la recuperación económica en el sector de la construcción, como el principal aspecto que genera una oportunidad de negocio fundamentada en la opinión de los organismos financieros y los expertos consultados. Las cifras económicas del Banco Central informan que para el año 2018 existe una proyección de crecimiento del 4%.

Esta visión es compartida por los expertos consultados en el análisis del cliente, quienes comparten los indicadores mencionado por el Banco Central, los expertos manifiestan que después de la recesión de los años 2015 y 2016, el año 2018 será de recuperación.

Como motivación para esta recuperación económica, los expertos manifiestan que la derogación de la Ley para Evitar la Especulación de la Tierra (Ley de Plusvalía), permite un fortalecimiento de la actividad genera expectativas positivas ya que el consumidor y los constructores han vuelto a tener confianza para invertir en este sector.

Este análisis es una oportunidad de negocio porque el proyecto participa en un sector económico que tiene una recuperación debido al incremento de la confianza de los inversionistas y consumidores.

El posicionamiento político del gobierno permite generar una oportunidad de negocio, debido a que, la Ley de Fomento Productivo incentiva la actividad privada y el empleo, mediante la exoneración de tributos para las nuevas inversiones en sectores prioritarios, como es el caso de la construcción, ya que los proyectos inmobiliarios que están en proceso de construcción tienen un beneficio de hasta el 50% de reducción del impuesto predial (Municipio de Quito, 2017).

Las señales políticas y jurídicas del actual gobierno son fuente para la generación de la oportunidad de negocio, ya que tienen un incentivo adicional por medio de tasas de interés preferenciales, que han tenido una tendencia a la baja, en el año 2016 la tasa de interés para el sector de la construcción fue 8,10%, esta se ha reducido hasta ubicarse en 7,36% en junio del año 2018.

Esta medida es evaluada positivamente por los constructores, porque permite generar proyectos de construcción con menor carga financiera, esto es una

oportunidad para que los promotores inmobiliarios puedan generar proyectos en el sector.

Para que el proyecto tenga el suceso planificado debe concentrar sus esfuerzos de promoción en el mercado objetivo, que son los constructores, quienes se interesan por satisfacer las necesidades de las personas que buscan adquirir una vivienda con mayores prestaciones, entre las cuales se puede destacar la construcción de una piscina.

No podemos dejar de lado a los consumidores finales, quienes en busca de mejorar su estilo de vida y salud, o simplemente por recreación, buscan también una alternativa de piscina más económica y que además pueda ser instalada en un espacio reducido.

La consulta realizada en la encuesta, permitió establecer que las personas practican natación debido a que reduce la generación de estrés y es beneficiosa para la salud, ya que es un deporte que tiene un beneficio para partes del cuerpo que ejes centrales de la salud integral, como es caso de la espalda y tronco superior e inferior. El 79% de los encuestados manifiesta que tiene como atractivo practicar natación debido a los beneficios a su salud. Esta información procedente de la encuesta es una oportunidad de negocio que permite el impulso del proyecto.

El plan de negocios tiene un enfoque en las personas que tienen un ingreso superior al promedio de la sociedad, es por ello, que la segmentación se realiza en base a los estratos socioeconómicos A y B. Este grupo poblacional tiene una mayor valoración por la diferenciación en el servicio, beneficiando al proyecto que se enfoca en la construcción de piscinas de nado contracorriente.

Este comportamiento del consumidor tiene un equilibrio con el análisis competitivo, donde se pudo establecer que el producto que ofrece el proyecto tiene un alto grado de diferenciación respecto a sus sustitutos, porque la

construcción de una piscina se realiza a medida y gusto del comprador, con detalles y accesorios como chorros de agua y uso de luz domóticas, esta información del análisis competitivo es comprobada con los resultados de la encuesta, lo que permite generar una oportunidad de negocio.

La caracterización del consumidor, en base a la investigación del cliente, determina que el proyecto debe enfocarse en personas mayores de 30 años, con estabilidad económica, que gustan el cuidado de su salud y tienen predilección por el uso de las herramientas tecnológicas, este grupo de personas forman el 40% que pertenecen a la clase socioeconómica A y B,

Una de las ventajas para el proyecto, es que las piscinas de nado contracorriente son nuevas en el mercado y no se construyen en la ciudad, lo cual genera una oportunidad al ser pioneros en el producto y la posibilidad de generar un posicionamiento de marca.

Para explotar adecuadamente esta oportunidad de negocio se debe construir una estrategia de promoción hacia los profesionales de la construcción y los compradores de vivienda, explicando y exponiendo las ventajas del sistema de nado contracorriente, para lo cual, es importante invitar a expositores reconocidos para que impartan charlas y conferencias, de esta manera se entregará a los constructores y compradores de vivienda de una mayor seguridad, a través de la comunicación efectiva de las bondades del producto.

La información recabada en el análisis inferencial determina que los arquitectos tienen un mayor interés que los ingenieros civiles en la optimización del espacio destinado para la piscina, por lo que, el enfoque de la estrategia de mercadeo debe enfocarse en este grupo de profesionales de la construcción, con el fin de aprovechar en mejor medida esta oportunidad de negocio según la profesión del participante en la industria de la construcción.

En base al análisis anterior, se puede señalar que existe una oportunidad de negocio para la construcción y equipamiento de piscinas para nado contracorriente en la ciudad de Quito, debido a que las variables de entorno externo y del cliente son favorables.

Se tiene claridad sobre gustos y preferencias de los potenciales clientes, que muestran apertura a un producto diferente e innovador con un mercado potencial constituido por 84.836 personas que tienen capacidad económica y de espacio para construir en su vivienda una piscina contracorriente, este tamaño de mercado potencial debe tomar en cuenta a las personas que forma parte del nivel socioeconómico A y B, por ende tienen ingresos mensuales estables y tienen predilección por el cuidado de la salud.

5. PLAN DE MARKETING

5.1 Estrategia general de marketing

“Cuando una empresa está en constitución es conveniente que su accionar se precise en función del mercado en el cual busca desenvolverse” (Barmat, 2014, pág. 201).

Esto quiere decir que una empresa puede lograr el éxito al enfocarse en un segmento de mercado al cual atender de manera eficiente ya que conoce sus necesidades, al mismo tiempo que puede optimizar sus recursos tanto financieros como operativos. En base a lo anterior, se plantea como estrategia general de marketing una estrategia combinada de enfoque con diferenciación.

De acuerdo con lo mencionado por Porter (2015) la estrategia de enfoque busca especializarse en un mercado reducido, pero bien definido, al cual se conocerá por sus características y necesidades con el fin de lograr su satisfacción y conseguir la rentabilidad deseada por la empresa.

Mientras que la estrategia de diferenciación “selecciona un segmento de mercado con características homogéneas para ofrecer un servicio con un mayor valor para sus clientes que los productos que ofrece la competencia, este valor puede entenderse como menor precio o mejora en el servicio” (Kotler & Armstrong, 2013, pág. 178)

Las empresas pueden usar de manera eficaz esta combinación de estrategias cuando los consumidores tienen necesidades similares y la empresa puede especializarse en este segmento al mismo tiempo que su servicio se diferencie de los servicios que ofrece la competencia, en este sentido el servicio se enfoca en las personas naturales y organizaciones que tienen su actividad comercial basada en la construcción de viviendas para ofrecerles un servicio que sea percibido como único a través de un sistema de nado contracorriente, el cual permite la optimización del espacio, el ahorro de recursos operacionales, ya que dispone de una menor cantidad de recursos humanos y menor tiempo de ejecución del proyecto de construcción.

Estrategia de posicionamiento

“El posicionamiento es la herramienta con la cual las empresas buscan mantener en la mente de los consumidores una imagen particular en relación con los servicios o productos de la competencia” (Kotler & Armstrong, 2013).

La empresa identifica su oportunidad de posicionamiento al crear una ventaja sobre los servicios que ofrece la competencia y esta se basa en generar mayor valor para los clientes al ofrecer un servicio diferente al tradicional, que es una metodología de construcción que se basa en la optimización del espacio al utilizar el menor tiempo de construcción incidiendo de manera directa en la carga laboral y el costo final por metro cuadrado de construcción de la piscina.

Con esto se busca satisfacer las necesidades del mercado objetivo y conseguir que el servicio ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en los clientes respecto de los servicios ofrecidos por la competencia, por esta razón se plantea una

propuesta de valor basado en el posicionamiento “**más por lo mismo**” que según Kotler & Armstrong (2012, p. 273) implica entregar un mayor valor o beneficios a los clientes a un precio igual que la competencia.

Se selecciona esta estrategia porque se proporcionará mayor valor y beneficio a las personas naturales y organizaciones que tienen su actividad comercial basada en la construcción de viviendas.

5.1.1 Mercado objetivo

La segmentación para el caso de los propietarios de vivienda en la ciudad de Quito es la siguiente:

Tabla 16.

Mercado objetivo propietarios vivienda

SEGMENTACIÓN	PARÁMETROS	CARACTERÍSTICAS	HABITANTES
Geográfica	Cantón	Quito	2.644.145
Socioeconómico	Estratos económicos	Nivel A (1,9%) y nivel B (11,2%) lo que equivale al 13,10%	346.383
	Propietario de vivienda	Personas con casa propia según el estrato socioeconómico (62%)	214.757
Demográfica	Edad	30 a 50 años (67%)	143.887
Psicográfica	Estilo de vida	Dan importancia al cuidado personal y salud (67,31%)	96.404
Conductual	Intención de compra	Predisposición de compra 88%	84.836
DEMANDA POTENCIAL			84.836

El mercado objetivo está compuesto por 84.836 personas de la ciudad de Quito que pertenecen al estrato socioeconómico A y B, son propietarios de vivienda y tienen disposición para adquirir la piscina contracorriente.

En el caso de la segmentación de mercado en a los proyectos de construcción de la ciudad de Quito es la siguiente:

Tabla 17.

Mercado objetivo constructores

SEGMENTACIÓN	NÚMERO DE PROYECTOS
Proyectos de construcción en la ciudad de Quito	4.697
Proyectos de construcción en edificios y/o viviendas destinada para residencia de personas (84%). Fuente INEC – Encuesta Edificaciones	3.945
Proyectos de nuevas construcciones residenciales (88%). Fuente INEC – Encuesta Edificaciones	3.472
Proyectos de construcción residencial mayor a 128 metros cuadrados (59%). Fuente INEC – Encuesta Edificaciones	2.048
Constructores que están dispuestos a construir una piscina de nado contracorriente (40%). Fuente Encuesta	819
DEMANDA POTENCIAL	819

El mercado objetivo en base al número de proyectos de construcción en la ciudad de Quito, está compuesto por 819 proyectos que se encuentra en etapa de planificación y/o construcción.

5.1.2 Propuesta de valor

Kotler & Armstrong define a la propuesta de valor como el “posicionamiento completo de una marca, esta abarca la unión de todos los beneficios que diferencian y posicionan una marca de otras” (Kotler & Armstrong, 2013), para este caso la propuesta de valor se esquematiza en el modelo Canvas como se muestra a continuación:

Tabla 18.

Modelo Canvas

<p style="text-align: center;"><u>ASOCIADOS CLAVE</u></p>  <p>Proveedores de equipos para piscinas y materiales de construcción Personal capacitado en la construcción y equipos de piscinas. Establecer alianzas con constructoras para promocionar el producto dentro de las ferias de vivienda y construcción.</p>	<p style="text-align: center;"><u>ACTIVIDADES CLAVE</u></p>  <p>Construcción y equipamiento de piscinas</p> <p>Selección de proveedores de equipos y materiales.</p> <p>Diseño de estrategias de comercialización.</p> <p>Esquema de atención al cliente y servicio al cliente y servicio post venta.</p>	<p style="text-align: center;"><u>PROPUESTA DE VALOR</u></p>  <p>Ofertar al consumidor una piscina de nado contracorriente que se adaptan a espacios externos o internos de cualquier dimensión, cuenta con motores que le permiten al usuario nadar todo el tiempo en el mismo lugar. Estas piscinas permiten nadar de forma más eficiente gastando más calorías. Satisface necesidades de ejercicio, relajación y recreación.</p>	<p style="text-align: center;"><u>RELACIÓN CON LOS CLIENTES</u></p>  <p>Visita con agente vendedor especializado</p> <p>Manejo de CRM integrado en ERP</p>	<p style="text-align: center;"><u>SEGMENTO DE CLIENTES</u></p>  <p>El mercado objetivo está compuesto por 137.645 habitantes de Quito de estrato económico A y B, con edad entre 30 y 50 años.</p>
<p style="text-align: center;"><u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u></p>  <p>Costos de materiales y equipos Gastos fijos Gastos de comercialización y ventas</p>		<p style="text-align: center;"><u>CANALES</u></p>  <p>B2C: el producto será comercializado por Vendedores, que se dirigirán directo al consumidor</p> <p>B2B: Equipo de Ventas que ofrecerá el producto a constructoras</p>	<p style="text-align: center;"><u>FUENTE DE INGRESOS</u></p>  <p>Aporte de los accionistas Financiamiento bancario Ingreso por ventas de piscina y mantenimientos de piscinas</p>	

5.2 Mezcla de Marketing

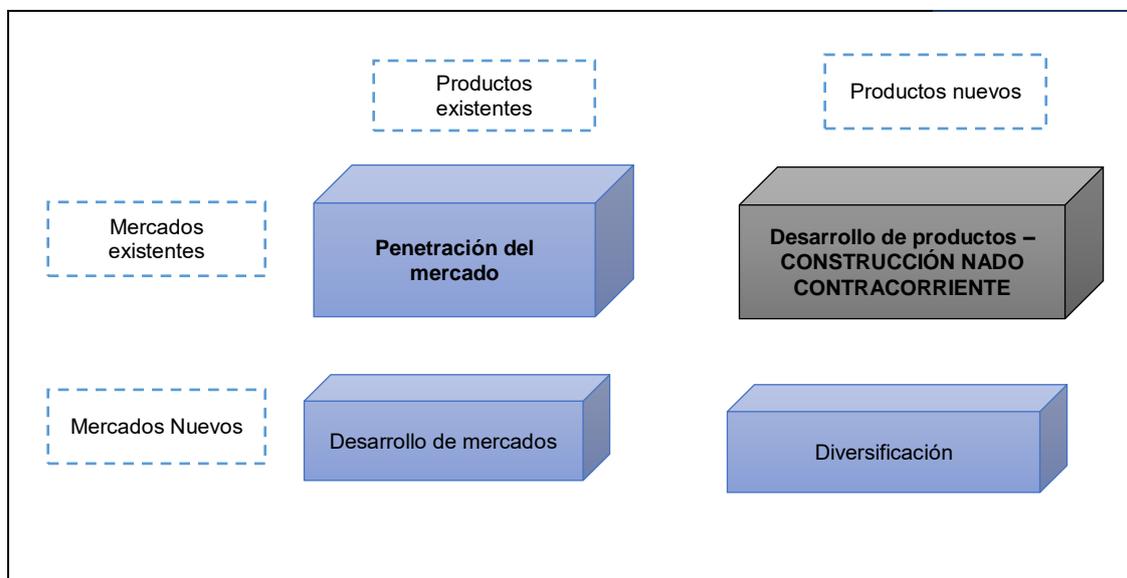
5.2.1 Producto

Como estrategia de producto, la empresa se plantea incrementar sus ingresos y ganancias centrándose en un mercado existente y en un servicio nuevo o modificado, en este sentido se selecciona la estrategia de desarrollo de producto o servicio con el cual se busca satisfacer las necesidades del mercado objetivo y cubrir sus demandas.

En este caso la empresa apoyará a sus clientes con un sistema de construcción de piscinas contracorriente, permitiéndoles tener un ahorro de recursos operacionales, recursos humanos y un menor tiempo de ejecución del proyecto de construcción.

Tabla 19.

Estrategia producto



Branding

El nombre asignado a la empresa es AMPRO, esta palabra se deriva de las siguientes conexiones lingüísticas:

A = Agua

M = Materiales

PRO = Profesionales del agua

El diseño del logotipo es el siguiente:



Figura 2. Logotipo AMPRO

El color predominante en el logotipo es el azul, que simboliza el agua, que es el elemento central sobre el cual se desarrollo el modelo de negocio de la empresa.

5.2.2 Precio

Estrategia general de precio

La estrategia de precio seleccionada es penetración de mercado, la cual permite obtener una mayor cuota de participación en base a los criterios desarrollados en la estrategia de posicionamiento.

Las acciones de promoción y comunicación de la AMPRO deben concentrarse en describir las mejores prestaciones de las piscinas de nado contracorriente y resaltar que el precio para el usuario es menor a una piscina convencional, de esta manera, se comunica al mercado objetivo que existe mayores prestaciones en la piscina a un precio menor, esto permite ganar cuota de mercado.

Tabla 20.

Precio

PROYECTO: PISCINA 4 x 3				
CANTIDAD DE OBRA				
RUBRO	UNIDAD	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL
-				
EXCAVACION A MAQUINA	M3	48,74	12,13	591,22
HORMIGON F'C=140 KG/CM2 EN REPLANTILLOS e= 0,10	M3	4,24	137,1	581,30
H. PREMEZCLADO 210 KG/CM2 MUROS INC. ENCOFRADO MET.	M3	8,75	157,1	1.374,63
H. PREMEZCLADO 210 KG/CM2 EN LOSA PISCINA	M3	6,94	157,1	1.090,27
ACERO DE REFUERZO FY 4200 KG/CM2	KG	1.160,00	2,2	2.552,00
REPLANTEO Y NIVELACIÓN	m2	33	1,57	51,81
CINTA PVC PARA JUNTAS DE PISCINA	M	24,6	26,1	642,06
TOTAL CONSTRUCCIÓN			-	6.883,29
EQUIPO SISTEMA NADO CONTRACORRIENTE				1.878,67
MANO DE OBRA E INSTALACIÓN				675,00
TOTAL PISCINA NADO CONTRACORRIENTE				9.436,96

Estrategia de ajuste

Como estrategia de ajuste de precio se establece un descuento del 5% en el precio final del sistema de nado contracorriente para aquellos constructores que firmen un contrato de construcción en más de un proyecto de construcción con características similares.

5.2.3 Plaza

La empresa presta un servicio enfocado en el constructor, a través de un sistema de construcción de piscina de nado contracorriente y su connotación principal es

trabajar bajo la necesidad del constructor y adaptarse a sus requerimientos de acuerdo al tipo de vivienda que se encuentra diseñando y/o construyendo.

Estrategia de distribución

El mercado objetivo de la empresa es un mercado homogéneo y que tiene necesidades específicas al momento de planificar el proceso que llevara adelante para construir un proyecto urbanístico.

En el caso de la empresa, debe concentrarse en buscar nichos de mercado, que le permitan optimizar recursos, por lo que debe enfocarse en un segmento específico para explotarlo al máximo y obtener los mejores resultados.

Ante esta caracterización del servicio y el tamaño del mercado, se escoge una **estrategia de canal de distribución exclusiva**, donde la prestación del servicio del sistema de piscina será comercializada directamente por la empresa, sin necesidad de recurrir a distribuidores o puntos de venta.

Estructura del canal de distribución

En la estrategia de distribución exclusiva, el servicio se entrega directamente al constructor, siendo la empresa la que genera acciones de promoción para acercarse al constructor que requiere planificar el proceso de construcción con el uso de un sistema que optimice sus recursos. En la siguiente figura se expone la estructura del canal de distribución:



Figura 3. Plaza

Canales de distribución

Los canales de distribución escogidos para cumplir con la estrategia de canal exclusiva son las siguientes:

- Fuerza de ventas. – el uso de asesores comerciales, para contactarse con los constructores y exponer los atributos del sistema de piscina contracorriente.
- Venta online. - la página web de la empresa es un canal de venta, en este medio se promocionará el servicio de construcción en base a las necesidades de los constructores, mostrando videos y casos de éxito donde se ha implementado el sistema contracorriente.

Localización del proyecto

La empresa se ubicará en un lugar céntrico del norte de la ciudad Quito que sea de fácil acceso para los potenciales clientes, por esta razón se seleccionó que la ubicación de las oficinas se encuentre en el sector de la Avenida Gaspar de Villarroel y Jorge Drom. En este lugar se encuentran sucursales bancarias e instituciones públicas, en donde existe un alto tráfico vehicular y gran afluencia peatonal. El costo del arriendo en el sector por una oficina de 40 – 60 metros cuadrados es \$ 450,00 mensuales.

5.2.4 Promoción

Estrategia promocional

La estrategia promocional que aplicará en la prestación del servicio de construcción de piscina contracorriente, se enfoca en la estrategia pull, la cual se hace efectiva mediante el uso de acciones de comunicación para generar demanda en su mercado objetivo. Esta estrategia debe consolidarse a través de los siguientes aspectos:

- **Publicidad**

1. Revistas especializadas para el sector de la construcción.
2. Promoción en prensa de circulación gratuita.
3. Comunicación en los lugares de concentración de los constructores como la Cámara del Comercio de Quito, Cámara de la Construcción y el Colegio de Ingenieros y Arquitectos de Pichincha.
4. Emisión de cuñas publicitarias en radios que cumplan con el perfil del oyente de acuerdo a la caracterización del mercado objetivo.

- **Marketing directo**

- 1- Plan de medios en Facebook y Google Search.
- 2- Sitios web de alto tráfico como portales de noticias y deporte.

La publicidad contratada a través de los servicios de Google Adwords, se enfoca en generar tráfico hacia la página web de la empresa con el uso de criterios de búsqueda concentrada en palabras claves, como piscina, natación, ejercicio en agua o nado contracorriente.

De esta manera, los servicios de la empresa son comunicados a las personas que tienen una necesidad específica o están buscando algún tipo de información relacionada con el sistema de construcción.

Las personas interesadas pueden dar clic en la página web de la empresa y acceder a los canales de venta que ofrece la empresa, para este recurso se cuenta con un presupuesto definido y se pagado al prestador de marketing digital por medición de resultados efectivos, es decir por cada clic generado hacia la página web de la empresa.

Como sustento de esta acción de mercadeo digital, se planea elaborar un blog corporativo, con información referente a temas de construcción, consejos respecto a la optimización de recursos en la construcción, publicar información

sobre puntos de interés del mercado objetivo y promocionar otro tipo de servicios relacionados con la construcción.

5.2.5 Presupuesto del marketing mix

En base a las estrategias y actividades de marketing mix, el presupuesto establecido es el siguiente:

Tabla 21.

Presupuesto Marketing Mix

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Diseño logotipo	1.500,00	-	-	-	-
Página web	1.200,00	-	-	-	-
Revistas especializadas	2.500,00	2.542,50	2.585,72	2.629,68	2.674,38
Prensa escrita	2.500,00	2.542,50	2.585,72	2.629,68	2.674,38
Publicidad radio	3.000,00	3.051,00	3.102,87	3.155,62	3.209,26
Redes sociales	1.500,00	1.525,50	1.551,43	1.577,81	1.604,63
Google adwords	750,00	750,00	775,72	788,90	802,32
Total	12.950,00	10.411,50	10.601,46	10.781,69	10.964,98

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1 Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1 Misión

Componentes de la misión

Tabla 22.

Misión

Componente	Detalle
1. Cliente	Se busca ofrecer los productos y servicios a constructores y consumidores finales que dispongan de espacios mínimos donde se pueda implementar piscinas de nado contra corriente.
2. Producto	Piscinas de nado contra corriente
3. Tecnología	Equipos de nado contra corriente de la mejor calidad, que cumplan con los estándares y normativas de equipamientos de piscina.
4. Valores	Compromiso, honestidad y responsabilidad
5. Ventajas competitivas	Productos enfocados y especializados, adaptados a las necesidades de pequeños espacios, y a costos asequibles.
6. Interés por la comunidad	Brindar un espacio dedicado a la recreación, salud física y mental, tanto personal como familiar.
7. Interés por los trabajadores	Otorgar el mejor ambiente laboral para los colaboradores con la oportunidad de seguir creciendo en la empresa.

Misión

Ofrecer un espacio dedicado a la recreación, salud física y mental, para los amantes de la natación, desde la comodidad de su hogar aún en espacios reducidos, con la ayuda de equipos especializados, buscando la mejora continua en beneficio de nuestros clientes y colaboradores, generando utilidad para la empresa.

6.1.2 Visión

Componentes de la visión

Tabla 23.

Visión

Componente	Detalle
1. ¿Cómo será la empresa en unos años?	Un referente, en la construcción y equipamiento de piscinas estandarizadas de nado contra corriente

2. ¿Cómo se quiere que la empresa sea reconocida por los clientes?	Como una empresa especializada en equipamiento y construcción de piscinas de nado contra corriente, que ofrece y hace asequible para los amantes de la natación, el tener una piscina la comodidad de su hogar.
3. ¿Qué ofrece esta a los clientes y sociedad?	Construcción y equipamiento a menor costo, en menor espacio, bajos costos de mantenimiento y consumo de productos químicos, con altos estándares de calidad
4. ¿Hasta dónde quiero llegar con la empresa?	Innovar, equipar y construir piscinas con las más nuevas tecnologías, siendo una empresa única y especializada en este campo.
5. ¿Cuáles son los valores y principios que rigen las operaciones de esta empresa?	Compromiso, dedicación, innovación, honestidad, y liderazgo.

Visión

Ser la primera empresa dedicada y enfocada, en la construcción de piscinas de nado contracorriente, reconocida por la innovación, equipamiento, diseño y construcción en el segmento de piscinas, en un periodo de cuatro años.

6.1.3 Objetivos estratégicos

Tabla 24.

Objetivos estratégicos

Objetivo estratégico	Indicador	Meta
Incrementar las ventas	% de ventas	Incrementar en un 40% las ventas en los primeros 2 años
Incrementar el número de clientes directos, que dispongan del espacio para la	Número de clientes	Aumentar en un 50% el número de clientes que tengan la posibilidad y el espacio para la construcción de

construcción de una piscina privada		una piscina de nado contra corriente
Incrementar el número de clientes constructores	Número de constructores	Trabajar con el 30% de las constructoras que se encuentran en la ciudad de Quito.
Ser más eficientes en los procesos de construcción y equipamiento	Tiempo que toma construir y equipar una piscina	Durante el primer año, disminuir los tiempos de construcción y equipamiento que toman para tener lista una piscina de nado contra corriente.

Lineamientos para objetivos estratégicos

- I. Asegurar la provisión oportuna de equipamiento de piscina y equipo de nado contra corriente, a través de la importación directa de una marca exclusiva.
- II. Realizar charlas informativas y de capacitación a constructores, a trabas de las sedes y sus gremios (colegio de Ingenieros, Colegio de Arquitectos)
- III. Participar en eventos y ferias, donde se pueda dar a conocer y ofrecer los productos al público en general.
- IV. Realizar alianzas estratégicas con arquitectos e ingenieros, con los que pueda trabajar para ofrecer la construcción de obra civil de piscinas, a los clientes que nos son constructores.

6.2 Plan de operaciones

6.2.1 Procesos requeridos para el funcionamiento de la empresa

En el plan de operaciones se definen todos los macro procesos, factores técnicos y operacionales para la producción y comercialización de piscinas de nado contra corriente, los mismos que se identifican en el siguiente mapa de procesos:



Figura 4. Mapa de procesos

Procesos estratégicos

Tabla 25.

Procesos estratégicos

Macro proceso:	Planificación estratégica
Propósito estratégico:	Establecer políticas, estrategias y fijar los objetivos que orienten la gestión de la empresa.
Alcance:	Creación del documento hasta cumplimiento de los objetivos de la empresa.
Competencia corporativa:	Asegurar el seguimiento de las políticas y directrices establecidas para cumplir y alcanzar los objetivos planteados en línea con la visión de la empresa.
Responsable:	Gerente General

Macro proceso:	Gestión de la calidad
Propósito estratégico:	Mejorar permanentemente la eficacia, eficiencia y efectividad en la construcción de piscinas de nado contracorriente, instalación y la satisfacción de las necesidades de los clientes.
Alcance:	Desde la construcción de las piscinas, instalación de las mismas hasta la entrega de un servicio postventa, medición y evaluación del servicio.
Competencia corporativa:	Asegurar que se establezcan, implementen, mantengan y mejoren los procesos de la empresa.
Responsable:	Supervisor de Operaciones

Procesos claves

Tabla 26.

Procesos claves

Macro proceso:	Gestión comercial
Propósito estratégico:	Promocionar y comercializar con eficacia los servicios de construcción e instalación de piscina de nado contracorriente, mediante la aplicación de estrategias y procesos que garanticen la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos misionales
Alcance:	Desde la planeación de marketing hasta la venta del servicio de construcción e instalación de piscina de nado contracorriente.
Competencia corporativa:	Desarrollo y ejecución del plan de marketing, búsqueda de clientes y asegurar la venta de las piscinas de nado contracorriente.
Responsable:	Supervisor Comercial, Vendedor

Macro proceso:	Producción
Propósito estratégico:	Garantizar el correcto funcionamiento de las piscinas de nado contracorriente mediante la construcción e instalación de las piscinas de nado contracorriente a tiempo y con los estándares de calidad establecidos por la empresa.
Alcance:	Desde la adquisición del sistema de nado contracorriente hasta la entrega de la piscina de nado contracorriente funcionando exitosamente en el lugar especificado por el cliente.
Competencia corporativa:	Desarrollo y ejecución del plan de producción, adquisición del sistema, control de calidad y entrega a tiempo.
Responsable:	Supervisor de Operaciones y Asistente de Operaciones

Macro proceso:	Logística interna y externa
Propósito estratégico:	Mantener a tiempo todos los insumos y sistemas necesarios para la construcción e instalación de las piscinas de nado contracorriente. Contratación externa de especialistas para la construcción de la obra civil de la piscina.
Alcance:	Desde la adquisición del sistema de nado contracorriente hasta la entrega de la piscina de nado contracorriente funcionando exitosamente en el lugar especificado por el cliente.
Competencia corporativa:	Abastecimiento de los insumos, equipos y sistemas necesarios para la construcción de las piscinas y su respectiva instalación.
Responsable:	Asistente de Operaciones

Macro proceso:	Servicio Postventa
Propósito estratégico:	Capacitar a los clientes el correcto uso del sistema de nado contracorriente, brindar soporte permanente al cliente.
Alcance:	Desde la entrega de la piscina de nado contracorriente funcionando exitosamente en el lugar especificado por el cliente hasta que el cliente solicite apoyo a la empresa

Competencia corporativa:	Desarrollo de un plan de seguimiento a los clientes que adquirieron los sistemas de nado contracorriente mediante la construcción de las piscinas.
Responsable:	Supervisor Comercial

Procesos de soporte

Tabla 27.

Procesos soporte

Macro proceso:	Gestión financiera
Propósito estratégico:	Gestionar de manera óptima los recursos financieros en base de las necesidades financieras de la empresa.
Alcance:	Desde el ingreso de la información contable hasta la presentación de los resultados e informes a Gerencia
Competencia corporativa:	Detallar el informe de ingresos y gastos de la empresa. Llevar control del libro diario. Control y manejo contable del inventario.
Responsable:	Gerente General y Jefe de Administración y Finanzas

Macro proceso:	Gestión administrativa
Propósito estratégico:	Establecer los procedimientos de trabajo que logre como resultado disminuir y optimizar los tiempos de ejecución en el desarrollo de las actividades que realizan cada uno de los responsables.
Alcance:	Desde el talento humano hasta la administración de los recursos
Competencia corporativa:	Selección de personal de acuerdo a los requerimientos de la empresa. Control de los bienes para la comercialización. Abastecimiento de insumos para la empresa
Responsable:	Jefe de Administración y Finanzas

Cadena de valor

“La cadena de valor es una herramienta o metodología propuesta por Porter en 1985, cuyo objetivo fundamental es la creación de una ventaja competitiva en un sector determinado” (Berrozpe, 2014, p. 19).

Se establece la cadena de valor de la empresa, en la cual se puede identificar cada una de las actividades y la contribución de valor que genera cada una de ellas, la cadena de valor se presenta en la siguiente figura:



Figura 5. Cadena de valor

6.2.2 Ciclo de Operaciones

El ciclo de operaciones respecto del proceso de construcción de las piscinas e instalación del sistema de nado contracorriente, se establece en el siguiente diagrama de flujo:

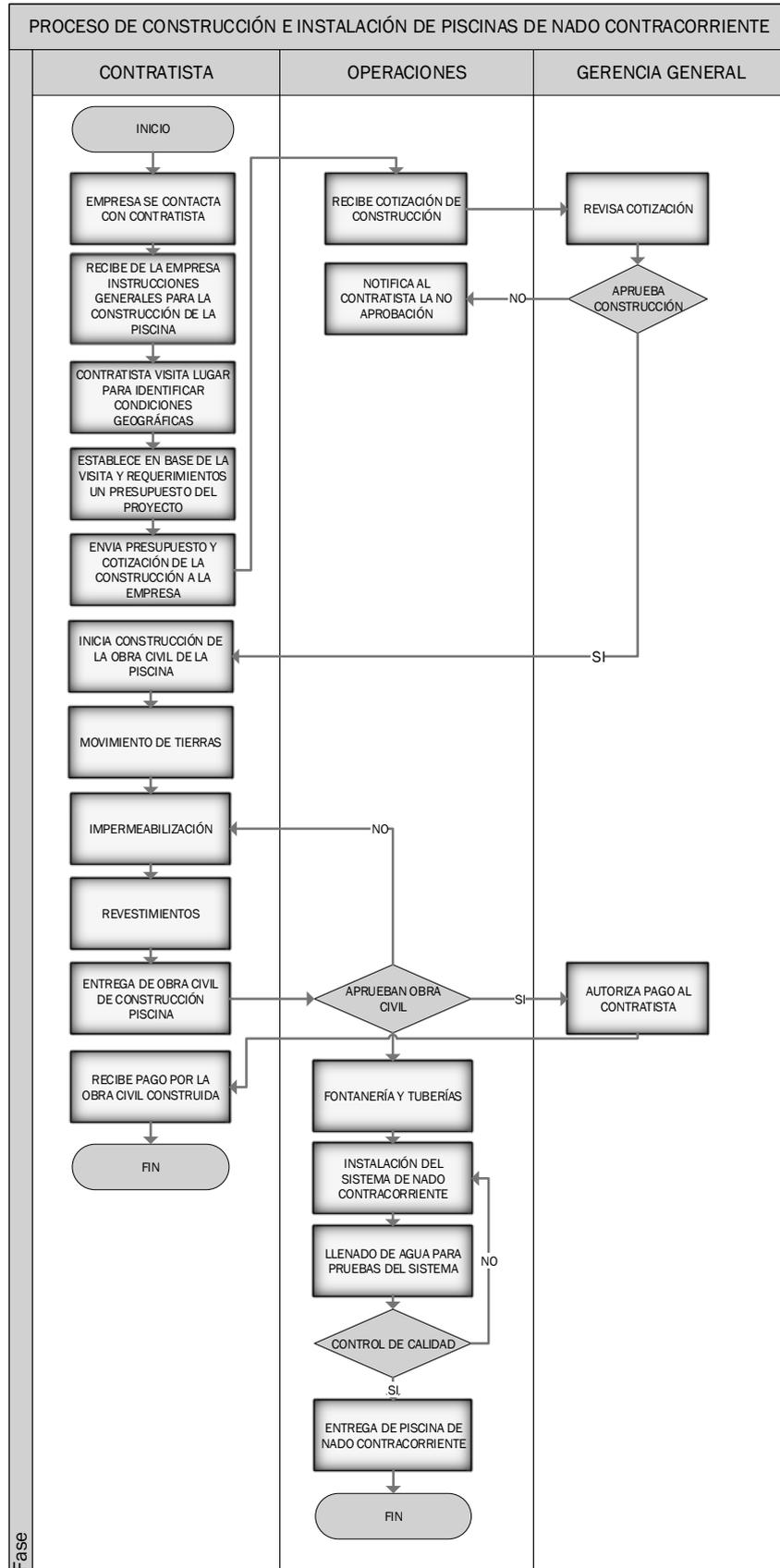


Figura 6. Diagrama de flujo

6.3 Estructura organizacional

6.3.1 Estructura legal

La estructura legal que se utilizará para la constitución de la empresa es la figura de Compañía de Responsabilidad Limitada, este tipo de compañía se constituye con el aporte de dos socios hasta un máximo de quince quienes responderán hasta por el monto de sus aportaciones individuales, el capital mínimo es de \$400,00 y el nombre comercial o razón social de la empresa debe incluir las siglas CÍA. LTDA. en razón de compañía limitada. (Ley de Compañías, 1999).

Para un funcionamiento adecuado desde el primer día, la empresa debe contar con los permisos de funcionamiento establecido por las autoridades de control, entre los cuales se citan los siguientes:

1. Solicitar el número de identificación tributaria conocido como Registro Único de Contribuyentes, RUC en el Servicio de Rentas Internas.
2. Obtener en la Administración Zonal del Municipio de Quito, la Licencia Única de Actividades Económicas –LUAE que corresponde a la autorización de funcionamiento emitida por el Municipio de Quito, este permiso incluye la solicitud de inspección de los Bomberos a la empresa y autorizar su apertura.
3. Solicitar el número patronal en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social afiliar al seguro social a los colaboradores de la empresa en la historia laboral.
4. Afiliación a la cámara de comercio de Quito.
5. Obtención de la patente y marca municipal

6.3.2 Estructura organizacional

Las empresas referentes en el mercado son Hidromercado e Inmera, las cuales mantienen una estructura organizacional fundamentada en la división entre las

áreas operativas y comerciales. El área operativa se encarga de la coordinación de proyectos de implementación de piscinas y el área comercial tiene actividades para gestionar la búsqueda de nuevos proyectos. En base de esta información obtenida de las empresas referentes del mercado se plantea la siguiente estructura organizacional:

La estructura organizacional definida para el proyecto es la estructura funcional por medio de la cual se crean cargos y áreas con funciones y responsabilidades específicas que permiten a cada colaborador conocer sus tareas y funciones y realizarlas de una manera especializada para de esta manera lograr que la empresa sea más eficiente y productiva.

Organigrama

El organigrama que se propone es el vertical el cual dispone las áreas de manera jerárquica dejando conocer los puestos en orden jerárquico, como se muestra en la siguiente figura:

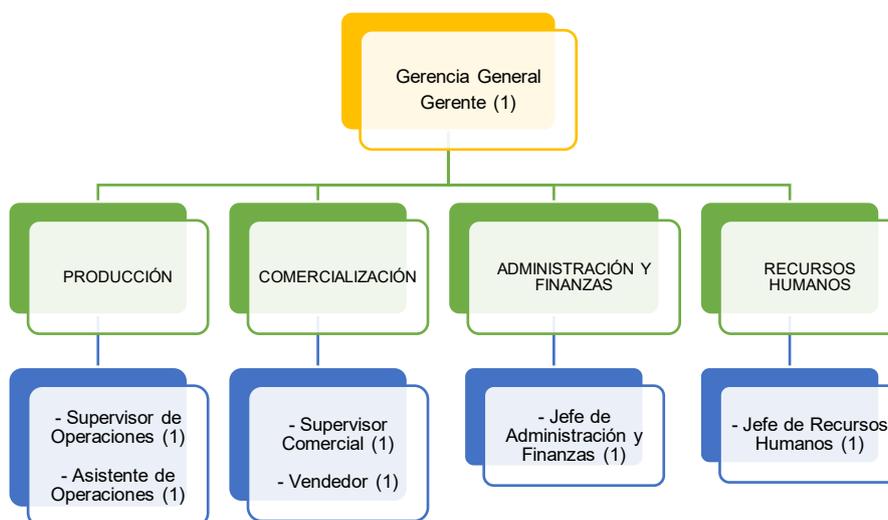


Figura 7. Organigrama AMPRO

Las funciones de los cargos que pertenecen a la nómina de la empresa, se muestran en la siguiente:

Tabla 28.

Descripción de funciones

Área y cargo	Funciones	Número de personal	Perfil académico	Competencias	Sueldo
Gerencia General Gerente General	Generación de objetivos y políticas para la organización Supervisar personal de empresa Gestión de los recursos humanos, financieros y operativos Direccionar la planeación estratégica de la empresa	1	Título en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 5 años en administración de negocios	Liderazgo, Orientación a resultados o logros Toma de decisiones Pensamiento estratégico Negociación	\$ 1.100,00
Producción Supervisor de Operaciones	Contacto con proveedores externos para la construcción de piscinas Supervisar operaciones logísticas de la empresa Negociación proveedores Control de calidad	1	Título en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en cargos similares	Orientación a resultados o logros Toma de decisiones Capacidad de aprendizaje continuo Iniciativa y autonomía	\$ 550,00
Producción Asistente de Operaciones	Manejo de equipos y sistemas para instalación en piscinas de nado contracorriente Control de calidad	1	Cursando estudios superiores en Ingeniería Comercial o carreras afines. Experiencia de 1 año en cargos similares	Capacidad de aprendizaje continuo Colaboración Comunicación Identificación y compromiso	\$ 400,00
Comercialización Supervisor Comercial	Diseñar estrategias de comercialización Seguimiento a los clientes actuales y nuevos clientes Servicio Postventa Administración de medios de comunicación,	1	Estudios en Administración de Empresas o Ingeniería Comercial. Experiencia de 2 años en ventas	Planificación y Organización Comunicación Negociación Iniciativa	\$ 550,00

Área y cargo	Funciones	Número de personal	Perfil académico	Competencias	Sueldo
	publicidad y promociones Relación con el cliente Servicio postventa				
Comercialización Vendedor	Gestionar cartera de clientes Visitas a clientes Aplicar plan de ventas Relación con el cliente Realizar reportes	1	Cursando estudios superiores en Administración o Marketing. Experiencia de 1 años en ventas	Trabajo en equipo Negociación Comunicación Colaboración Orientación a resultados Identificación y compromiso	\$ 450,00
Administración y Finanzas Jefe de Administración y Finanzas	Soporte a la gestión de la gerencia general Generación proceso de pago interno y externo Manejo de flujos de caja Gestión de cartera Gestión contable Facturación	1	Estudios superiores en Administración de empresas, Contabilidad o Finanzas. Experiencia de 2 años en posiciones similares	Orientación a resultados o logros Toma de decisiones Pensamiento estratégico	\$ 550,00
Recursos Humanos Jefe de Recursos Humanos	Gestión del talento humano Selección y contratación del personal Pago de nómina Afilación al IESS Plan de capacitación	1	Estudios en Administración Recursos Humanos. Experiencia de 2 años en el área de recursos humanos	Desarrollo del equipo Toma de decisiones Pensamiento estratégico Trabajo en equipo	\$. 550,00

Gastos de nómina

En la siguiente tabla se expresa el valor por pago de nómina mensual y anual del personal de la empresa:

Tabla 29.

Gastos de nómina

Cargo	Sueldo más beneficios (mensual)	Sueldo más beneficios (anual)
Gerente general	1.357,48	16.289,80
Supervisor Operaciones	694,83	8.337,90
Asistente operaciones (instalador equipo nado contracorriente)	514,10	6.169,20
Supervisor comercial	694,83	8.337,90
Vendedor	574,34	6.892,10
Jefe Administración y Finanzas	694,83	8.337,90
Jefe Recursos Humanos	694,83	8.337,90

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1 Proyección de ingresos, costos y gastos

La proyección de ingresos toma en cuenta en número de piscinas contracorriente construidas por año, de acuerdo a la estimación establecida en base a la capacidad operativa de la empresa es:

Tabla 30.

Número de piscinas construidas

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Número de piscinas contracorriente	66	75	82	106	126

El precio por la construcción de la piscina, en base a modelo de 4x3, se establece en \$ 9.436, el cual incluye la obra civil por un valor de \$ 6.883,29, la instalación

de los equipos del sistema contracorriente \$ 1.878,69 y la mano de obra e instalación por \$ 675,00.

La proyección de ingresos en base a la demanda y al precio mencionado de \$ 9.311,96 es la siguiente:

Tabla 31.

Ingresos anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos anuales	622.839	707.772	773.831	1.003.318	1.189.057

En lo que respecta al costo de venta se encuentran constituidos por el pago de la obra civil, que es un servicio subcontratado y la compra del equipamiento para el sistema de nado contracorriente.

Tabla 32.

Costo venta

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Obra civil	454.297	516.247	564.430	729.629	867.295
Equipamiento	80.595	91.585	100.133	129.440	153.863

Otro componente de los gastos es el pago por la nómina del personal en base a la estructura organizacional establecida en el capítulo anterior, el crecimiento de salarios se establece en base a la inflación proyectada de 1,70%:

Tabla 33.

Gastos salarios

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos salarios	62.703	67.943	68.070	70.180	71.327

Al igual que el gasto de personal, los gastos operativos se incrementan en base a la inflación proyectada, estos gastos están compuestos por los egresos que

sustentan la operación de la oficina de AMPRO, como es la movilización, arriendo, servicios básicos, comunicaciones, internet y marketing mix:

Tabla 34.

Gastos generales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos generales	21.266	18.869	19.203	19.529	19.861

Existe una fluctuación en los gastos generales debido a la implementación de las acciones del marketing mix, las cuales son mayores en el año 1, para dar a conocer la empresa en el mercado objetivo.

7.2 Inversión inicial, estructura de financiamiento y capital de trabajo

7.2.1 Inversión inicial

El total de la inversión inicial es \$ 39.525, el 36% corresponde a la adquisición de equipos e implementos para la oficina administrativa por un valor de \$ 14.058; el 60% corresponde al capital de trabajo por un valor de \$ 23.617 y el 5% a los gastos asociados a la constitución de la empresa. Es importante mencionar que la maquinaria para la ejecución de la obra gris de la piscina corresponde a la inversión del contratista y no a la empresa AMPRO.

7.2.2 Estructura de financiamiento

Del valor de \$ 39.525, el 70% por un monto de \$ 27.667, se establece en el porcentaje de 70% el aporte de los accionistas debido a que corresponde a la conveniencia en el financiamiento de la inversión inicial y se ajusta con la valoración financiera del proyecto debido al equilibrio entre capital propio y financiamiento.

El 30% restante corresponde a la solicitud de un préstamo bancario por un valor de \$ 11.857, este crédito será pagado en el plazo de cinco años en base a cuotas mensuales fijas de \$ 259,18, que corresponde a una tasa de interés del 11,23% anual según el crédito solicitado en el Banco Pichincha.

7.2.3 Capital de trabajo

El capital de trabajo, es aquella cantidad de dinero que se requiere para la operación de la empresa en los meses donde existe necesidad de liquidez, en la empresa AMPRO, durante los primeros meses de operación se planifica que los egresos serán mayores a los ingresos, es por ello que requiere un capital de trabajo inicial para sustentar esta necesidad de liquidez, este valor es \$ 23.617, es el resultado del desfase entre egresos e ingresos debido a la política financiera de cuentas por cobrar de 70% del proyecto como pago inicial y el 30% se cancela a los 30 días de firma de contrato para construir la piscina de nado contracorriente; la recuperación de esta cartera realizará el área de administración y finanzas en base al respaldo del contrato y pagaré firmado entre la empresa y cliente.

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

7.3.1 Estado de resultados

El estado de resultados proyectado entre el año 1 y año 5 es el siguiente:

Tabla 35.

Estado de resultados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	622.839	707.772	773.831	1.000.318	1.189.057
Costo venta	534.892	607.832	664.563	859.069	1.021.158
Obra civil	454.297	516.247	564.430	729.629	867.295
Equipamiento	80.595	91.585	100.133	129.440	153.863
UTILIDAD BRUTA	87.947	99.940	109.268	141.249	167.899

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos salarios	62.703	67.943	68.070	70.180	71.327
Gastos generales	21.266	18.869	19.203	19.529	19.861
Gastos de depreciación	2.045	2.042	2.042	617	617
Gastos de amortización	80	80	80	80	80
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIP.	1.854	11.006	19.873	50.843	76.014
Gastos de intereses	1.237	1.016	768	491	181
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	617	9.990	19.105	50.352	75.833
15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	93	1.499	2.866	7.553	11.375
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	524	8.492	16.240	42.799	64.458
22% IMPUESTO A LA RENTA	79	1.274	2.436	6.420	9.669
UTILIDAD NETA	446	7.218	13.804	36.379	54.789

En el año 1 la utilidad de la empresa AMPRO es \$ 446, esto se debe a que en los primeros meses de operación existe un crecimiento lento en la captación de clientes. El capital de trabajo inicial apoya la liquidez de la empresa en los meses que existe un desfase de efectivo entre ingresos y egresos. A partir del año 2 la empresa tiene utilidad de \$ 7.218, esta se incrementa hasta el año 5 con un valor de \$ 54.789. El margen de utilidad con respecto a las ventas tiene un porcentaje promedio de 2,22%, esto indica que por cada dólar de venta la utilidad de la empresa es 2,2 centavos.

7.3.2 Estado de situación financiera

El estado de situación financiera inicial y proyectado es el siguiente:

Tabla 36.

Estado situación financiera

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<u>ACTIVOS</u>	39.526	39.605	44.264	56.460	90.943	143.516
<i>Corrientes</i>	23.618	25.822	32.602	46.921	82.100	135.370
Efectivo	23.618	6.004	15.616	24.272	53.789	101.397
Cuentas por Cobrar	-	19.818	16.987	22.649	28.311	33.973
<i>No Corrientes</i>	15.908	13.783	11.661	9.539	8.843	8.146
Propiedad, Planta y Equipo	14.058	14.058	14.058	14.058	14.058	14.058
Depreciación acumulada	-	2.045	4.087	6.129	6.745	7.362
Intangibles	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850	1.850
Amortización acumulada	-	80	160	240	320	400
<u>PASIVOS</u>	11.858	11.491	8.932	7.325	5.429	3.212
<i>Corrientes</i>	-	1.507	1.042	1.777	2.500	3.212
Sueldos por pagar	-	901	901	901	901	901
Impuestos por pagar	-	606	141	876	1.599	2.312
<i>No Corrientes</i>	11.858	9.985	7.890	5.548	2.929	-
Deuda a largo plazo	11.858	9.985	7.890	5.548	2.929	-
<u>PATRIMONIO</u>	27.668	28.114	35.332	49.135	85.514	140.304
Capital	27.668	27.668	27.668	27.668	27.668	27.668
Utilidades retenidas	-	446	7.664	21.467	57.846	112.636

Las políticas financieras de la empresa se relacionan con la posición de la empresa con relación a su operación contable y financiera, estas políticas son las siguientes:

1. Cuentas por cobrar: cada proyecto de construcción de piscinas contracorriente tiene una forma de pago de 70% con la firma del contrato y 30% con saldo a 30 días. Esta estructura de financiamiento permite que el pago inicial del 70% sirva para proceder con el pago al constructor contratado para la obra civil y la compra de equipos para la piscina de contracorriente. La recuperación de la cartera estará a cargo del área de administración y finanzas.
2. Cuentas por pagar: la empresa AMPRO con el 70% recibido del cliente procede con la compra de equipamiento para la piscina, por lo que no

planifica utilizar crédito con sus proveedores. En la negociación con los proveedores se establece un pago de contado para recibir un mejor margen de intermediación, en este caso es del 35%.

3. Inventario: la empresa AMPRO no manejará inventario de equipos debido a que sería una subutilización de recursos financieros y representan un costo de almacenamiento.
4. Utilidades: la política impuesta por la administración es la acumulación de utilidades en la cuenta de efectivo y patrimonio, esto permite que el patrimonio de los accionistas se incremente de \$ 27.668 a \$ 140.304 entre el año 1 y año 5.

7.3.3 Estado de flujo de efectivo

El estado de flujo de efectivo proyectado es el siguiente:

Tabla 37.

Estado flujo efectivo

AÑOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Actividades Operacionales	-	(15.741)	11.706	10.998	32.136	50.537
Utilidad Neta		446	7.218	13.804	36.379	54.789
Depreciaciones y amortización						
+ Depreciación		2.045	2.042	2.042	617	617
+ Amortización		80	80	80	80	80
- Δ CxC		(19.818)	2.831	(5.662)	(5.662)	(5.662)
+ Δ Sueldos por pagar		901	-	-	-	-
+ Δ Impuestos		606	(465)	735	723	713
Actividades de Inversión	(15.908)		-	-	-	-
- Adquisición PPE y intangibles	(15.908)		-	-	-	-
Actividades de Financiamiento	39.526		(2.094)	(2.342)	(2.619)	(2.929)
+ Δ Deuda Largo Plazo al final del periodo	11.858	9.985	(2.039)	(2.342)	(2.619)	(2.929)
- Pago de dividendos		-	-	-	-	-
+ Δ Capital	27.668		-	-	-	-
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	23.618	(17.614)	9.612	8.656	29.517	47.608
EFECTIVO FINAL DEL PERIODO		23.618	6.004	15.616	24.272	53.789
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	23.618	6.004	15.616	24.272	53.789	101.397

El saldo final del estado de flujo de efectivo muestra que no existe necesidad de financiamiento adicional a la fijación del capital de trabajo inicial de \$ 23.617,

adicionalmente se muestra el incremento de la cuenta de efectivo debido a la acumulación de utilidades.

7.3.4 Flujo de caja proyectado

El flujo de caja proyectado es el siguiente:

Tabla 38.

Flujo del proyecto

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(39.525)	(50.442)	24.867	(6.355)	14.773	142.145

En el año 1 existe un saldo negativo del flujo de proyecto debido al lento crecimiento de la operación comercial, en el año 3 se repite este flujo de caja negativo como resultado de la variación en el capital de trabajo neto debido a la operación de la liquidez de la empresa, a partir del año 4 y año 5 existe flujos positivos, lo cual permite evaluación positiva del flujo del proyecto.

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

7.4.1 Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista es el siguiente:

Tabla 39.

Flujo del inversionista

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(27.667)	(53.135)	22.099	(9.207)	11.829	139.096

saldos finales del flujo del inversionista son menores que el flujo anterior debido a la incidencia del financiamiento externo en la disponibilidad de recursos para los accionistas.

7.4.2 Cálculo de la tasa de descuento

La tasa de descuento se calcula en base a indicadores de mercado, como el riesgo país, rendimiento de mercado, beta y beta apalancada, tasa interés del crédito solicitado y tasa impositiva tributaria, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 40.

Tasa de descuento

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	15,08%
CAPM	18,35%

7.4.3 Criterios de valoración

La justificación de la evaluación del proyecto se ejecuta en base a los criterios de valoración, como es el caso del Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de

Retorno (TIR) y Período de Recuperación de la Inversión (PRI), los criterios de valoración se basan en la siguiente información:

Tabla 41.

Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$10.103,95		VAN	\$3.596,14	
PRI	4,17	AÑOS	PRI	4,14	AÑOS
TIR	18,55%		TIR	19,86%	

- VAN: este indicador es positivo porque en flujo del proyecto e inversionista es mayor a cero, esto concluye que los flujos están en capacidad de recuperar la inversión inicial en base del aporte de los accionistas y el financiamiento externo.
- TIR: es positivo porque se obtiene una tasa mayor al costo de oportunidad medido por la tasa de descuento, esto indica que el proyecto tiene una rentabilidad mayor que otro tipo de inversiones.
- PRI: el plazo que se recupera la inversión inicial, en el caso del flujo del proyecto es 4,14 años y en el flujo del inversionista 4,17 años.

La conclusión con respecto a los resultados de los criterios de valoración determina que las proyecciones financieras planteadas en el presente capítulo recomiendan la ejecución de la empresa en base a los lineamientos establecidos en el plan de negocios.

7.5 Índices financieros

Los índices financieros del proyecto y la industria son los siguientes:

Tabla 42.

Índices financieros

	INDUSTRIA	PROMEDIO PROYECTO AÑO 1 – AÑO 5
LIQUIDEZ		
Razón corriente	1,30	29,97
ENDEUDAMIENTO		
Razón deuda / capital	20%	17,94%
RENTABILIDAD		
Rentabilidad sobre activos	11,00%	24,01%
Rentabilidad sobre patrimonio	16,00%	26,34%

El indicador de liquidez del proyecto es muy superior a la industria, debido a que el proyecto acumula sus utilidades en la cuenta de efectivo, esto incrementa la liquidez. El indicador de endeudamiento muestra similitud entre la industria y la empresa, lo cual indica que existe coherencia en el esquema de financiamiento planteado por la empresa AMPRO.

En lo que respecta a la rentabilidad, el proyecto tiene indicadores superiores a la industria, en la rentabilidad sobre el activo la empresa AMPRO tiene 24% y la industria 11% y la rentabilidad sobre el patrimonio la empresa AMPRO tiene 26% y el indicador de la industria es 16%.

8. CONCLUSIONES GENERALES

La conclusión referente al análisis del entorno, determina que la derogación de la Ley de Plusvalía y la reducción de las tasas de interés para créditos hipotecarios, son importante factores que impulsan la ejecución de la empresa AMPRO; de igual manera, los incentivos tributarios para el desarrollo de nuevos negocios es un factor que se debe tomar en cuenta para la implementación del plan de negocios. En lo que respecta a las amenazas encontradas en el análisis del entorno, AMPRO debe realizar acciones para minimizar el impacto de la baja concentración de compradores y la necesidad de generar economías de escala para rentabilizar el negocio.

La investigación de mercado encontró las necesidades del mercado objetivo, el cual se concentra entre personas de 30 y 50 años que tienen preferencias por cuidar su apariencia física y están preocupados por su salud. No existe distinción por género y el mercado objetivo se diferencian por el estrato socioeconómico, enfocado en las personas que pertenecen al segmento A y B; que son las personas con mayores ingresos.

El plan de marketing de la empresa AMPRO toma en cuenta la segmentación del mercado objetivo y las necesidades de los potenciales consumidores de las piscinas de nado contracorriente; para ello, se emplea una estrategia general de enfoque, para especializarse en satisfacer un segmento de mercado con necesidades homogéneas. La propuesta de valor se comunica a través de acciones de promoción que buscan llegar al mercado objetivo por medio de ferias y publicidad en medios de alto impacto, a través de acciones de mercado tradicional y digital.

Para la construcción de la estrategia organizacional, se toma en cuenta la estructura de empresas de la industria como Inmera e Hidromercado, que son líderes en el mercado y tienen experiencia en la prestación del servicio de construcción de piscinas. El esquema organizacional se basa en la separación de funciones entre el área comercial y operativa, cada una con el cumplimiento de sus actividades enfocadas en la satisfacción de las necesidades del cliente.

El plan financiero cuenta con proyecciones basadas en criterios de indicadores sustentados en la actividad económica y la inflación; de esta manera se construyen los estados financieros y la valoración del proyecto. Los indicadores de VAN, TIR y PRI, indican que el proyecto es viable de ejecutar en base a un margen de rentabilidad sobre ventas entre 0,07% y 4,61%, esto permite que exista una sustentabilidad financiera desde el año 1; aunque el nivel de ventas se incrementa fuertemente en el año 4 y 5.

REFERENCIAS

- Banco Central del Ecuador. (2018). *Estadísticas*. Recuperado el 12 de enero de 2019, de www.bce.fin.ec/index.php/estadisticas-economicas
- Banco Central Ecuador. (2018). *Sistema integral de inteligencia de negocios*. Recuperado el 12 de enero de 2019, de <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/opendoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=0>
- Barmat, R. (2014). *Marketing y competitividad*. Buenos Aires: Pearson.
- INEC. (2016). *Estadísticas Económicas*. Recuperado el 1 de febrero de 2017, de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2015/2015_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Tercera ed.). México: Pearson.
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2018). *Política Industrial del Ecuador*. Recuperado el 14 de enero de 2019, de <https://www.industrias.gob.ec/politica-industrial-del-ecuador/>
- Porter, M. (2015). Comprender la estructura de un sector. Recuperado el 27 de enero de 2019, de <https://es.scribd.com/document/324958183/Comprender-La-Estructura-de-Un-Sector-Michael-Porter>
- Superintendencia de Compañías. (1999). *Ley de Compañías*. Recuperado el 12 de enero de 2019, de <https://www.supercias.gov.ec/web/privado/marco%20legal/CODIFIC%20%20LEY%20DE%20COMPANIAS.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. GUIA PARA EL GRUPO FOCAL

Parte 1 Introducción

Bienvenidos todos, Gracias por aceptar la invitación a este grupo focal

Mi nombre es Oscar Balseca, estudiante de la Universidad de las Américas de la carrera de Ingeniería Comercial.

El grupo focal es, una forma de entrevista grupal que busca obtener información se usa para probar productos, servicios, ideas, embalajes, fijación de precios, publicidad o conceptos.

El objetivo de este grupo focal, es indagar sobre sus gustos, preferencias, opiniones referentes a las piscinas

Yo dirigiré la discusión, realizando una serie de preguntas a las que ustedes deben responder en base a su experiencia y en base a su criterio, todas las opiniones y comentarios son muy valiosos para nuestra investigación y no existen respuestas correctas ni incorrectas, esta investigación tiene objetivo exclusivamente académico.

Les informo que se grabará la reunión

Les voy a solicitar que cada uno de ustedes se presenten (edad, nombre, sector donde vive, ocupación)

Parte 2 Desarrollo

¿Usted asiste a piscinas?? que le motiva a asistir a la piscina?

¿La piscina a la que asiste siempre es la misma o acude a diferentes piscinas?

La piscina a la que acude ¿en qué sector de la ciudad se encuentra?

¿Cuántas veces al mes acude a la piscina?

¿En qué días y en qué horario acude a la piscina?

¿Le gustaría poder ir a la piscina más veces? porque razones no lo hace?

¿Qué características debe tener la piscina ideal?

(que es lo más importante para usted de una piscina la participante limpieza, tamaño, colores, materiales con los que se fabrique, temperatura del agua, cercanía a casa, cercanía al trabajo)

De todos los factores y características de la piscina ideal si tuviera que escoger solo uno el más importante cual escogería

Hablemos sobre las viviendas ¿Usted vive en vivienda unifamiliar o edificio?
¿Existe terraza privada de cuantos metros? ¿El patio que dimensiones tiene?
¿En su núcleo familiar quien toma las decisiones sobre mantenimiento de la vivienda y ampliaciones?

¿Le gustaría tener a usted una piscina en casa? ¿Cuál es la razón por la que no ha construido una en su casa?

¿Cree usted que construir una piscina es costoso? Cuanto cree que cuesta construir una piscina familiar de dimensiones xxxxx

Presentación de concepto de piscina contracorriente, como es, como funciona, espacio que requiere para construir, costos estimados de mantenimiento, que beneficios ofrece tener una piscina de estas en casa, tiempo de construcción

Opiniones del sobre el concepto de piscinas contracorriente

¿Ve factible la idea de piscinas contracorriente en la ciudad de Quito qué opina del tema?

¿Cuál es un rango de precio que usted estaría dispuesto a pagar por una piscina contracorriente, esto es un mínimo de cuanto y un máximo de cuánto?

Donde le gustaría a usted adquirir este tipo de producto

De los diversos materiales que existen para piscinas como baldosa, madera, piedras naturales y xxxxxx cuál de estos le parece adecuado para una piscina contracorriente

Cuál son los medios que debemos usar para comunicar las ventajas de este producto (televisión. Radio, prensa, redes sociales, periódicos y revistas especializadas en construcción)

¿Qué mensaje debería cumplir en promoción y publicidad para que les atraiga el producto?

Parte 3 Agradecimiento y despedida

Anexo 2. Guía para entrevista a expertos

Fase 1. Presentación

Buenas tardes, mi nombre es Oscar Balseca, estudiante de la Universidad de las Américas, quiero agradecerle su buena disposición para atender esta entrevista. Decidí contactarlo por su experiencia en el área de construcción de piscinas y en la industria

Fase 2. Preparación y explicación de la dinámica de la entrevista

Solicitó a usted autorización para poder grabar la conversación que vamos a tener, con el fin de documentar mi investigación.

Esta entrevista es parte de un trabajo académico, con el objetivo de conocer el proceso de construcción de las piscinas de nado contracorriente, los costos estimados, los elementos esenciales del proceso de construcción de piscinas y las tecnologías e innovaciones disponibles en esta industria.

Fase 3: Desarrollo

¿Cuál es su experiencia en el sector de la construcción y específicamente en el tema de las piscinas?

¿Cómo ve usted a la industria de la construcción en el país?

¿A qué se debe el decrecimiento de la industria de la construcción de los últimos años?

¿Con el nuevo gobierno ha mejorado la situación del sector?

Usted construye piscinas en sus proyectos

Conoce usted sobre las piscinas de nado contracorriente

Existen esas piscinas en el país

Ha construido este tipo de piscinas

Cuál es el espacio mínimo que se requiere para construir una piscina de nado contracorriente

Cuál es el proceso para construir una piscina de nado contracorriente

Qué equipamiento requiere para este tipo de piscinas

Qué tipo de equipos nos podría recomendar marcas o procedencia

Cuál es el costo de construir una piscina de nado contracorriente

Cuál es el precio estimado de venta de una piscina de nado contracorriente

En qué tiempo se construye una piscina de nado contracorriente

A que segmento considera usted se debe dirigir este producto

Considera factible en el mercado de la ciudad de Quito la construcción de piscinas de nado contracorriente

Fase 4 Agradecimiento y despedida

Le agradezco mucho por su tiempo y su ayuda, toda la información que nos ha proporcionado es muy valiosa para nuestra investigación

Anexo 3. Matriz de Encuesta

Muchas gracias por aceptar contestar esta encuesta de 23 preguntas sobre sus preferencias y gustos sobre las piscinas, lo que tomará alrededor de 10 minutos. Recuerde que toda información recopilada es confidencial y será utilizada únicamente con fines académicos.

Se planea crear una empresa dedicada a la construcción y equipamiento de piscinas de nado contracorriente, estas piscinas son para espacios pequeños cuentan con motores que le permiten al usuario nadar todo el tiempo en el mismo lugar.

Las piscinas de nado contracorriente permiten nadar de forma más eficiente gastando más calorías. La presente encuesta se enmarca en este contexto.

1. ¿Conoce usted sobre los beneficios de la natación?

Sí

No

2. ¿Tiene usted piscina?

Sí

No

3. ¿Usted acude a una piscina?

Sí No

4. ¿Con qué frecuencia asiste usted a la piscina?

Cada tres meses

Cada dos meses

Cada mes

Nunca

5. ¿Por qué motivos usted asiste a la piscina?

Por salud

Por ejercicio

Por relajación

6. Para usted ¿Cuál es la característica más importante de una piscina?

Temperatura del agua

Dimensiones de la piscina

Higiene y calidad del agua de la piscina

Tranquilidad del ambiente

Cercanía a domicilio u oficina

7. Considerando las especificaciones del producto detallado al comienzo de esta encuesta, ¿compraría usted este producto?

Sí No

8. ¿De qué materiales gustaría este construida la piscina de nado contracorriente?

Fibra de vidrio

Mármol

Baldosa

9. ¿Dónde preferiría adquirir una piscina de nado contracorriente?

Local de productos de construcción

constructores Independientes

10. Considerando una piscina de nado contracorriente de 3,50 metros de largo x 2,50 metros de largo ¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que lo calificaría usted como tan barato que lo haría dudar de su calidad?

11. ¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que le parecería barato para usted y aun así lo compraría?

12. ¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que le parecería caro para usted y aun así lo compraría?

13. ¿Cuál es el precio entre \$8.000 y \$15.000 que lo calificaría usted como tan caro que definitivamente no lo compraría?

14. ¿Cuál sería el precio justo que usted pagaría por una piscina de nado contracorriente?

15. Que formas de pago considera adecuada para pagar una piscina

Pago efectivo o transferencia

Pago con tarjetas de crédito

Crédito directo con la empresa constructora

16. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de este producto?

Página web

Redes sociales

Tv.

Radio

Email

17. ¿Qué tipo de promoción le atrae más?

Descuentos en el precio

Mantenimiento de la piscina sin ningún costo

Insumos para desinfección sin costo durante los 3 primeros meses

18. ¿Cuál de los siguientes factores considera que es el más importante en su vida?

Cuidado del aspecto personal

Cuidado de la salud

Prevención de enfermedades

Energía diaria

19. ¿Con qué frecuencia realiza usted actividad física moderada (30 minutos)?

Diariamente

5 a 6 días a la semana

3 a 4 días a la semana

1 a 2 días a la semana

20. Cuánto es el ingreso mensual promedio de su hogar?

\$801 - \$1000

\$1001-1500

\$1500 - \$2000

\$2001 o más

21 ¿En qué sector vive?

Norte de Quito

Sur de Quito

Centro de Quito

Valles

La encuesta ha finalizado, por favor llenar los datos personales a continuación descritos.

Le recordamos que la información entregada es confidencial y se hará uso de la misma con fines académicos.

Edad:

Sexo:

Masculino

Femenino

Ocupación:

Dependiente _____

Independiente ____

Jubilado ____

Otro _____

Gracias por su tiempo.

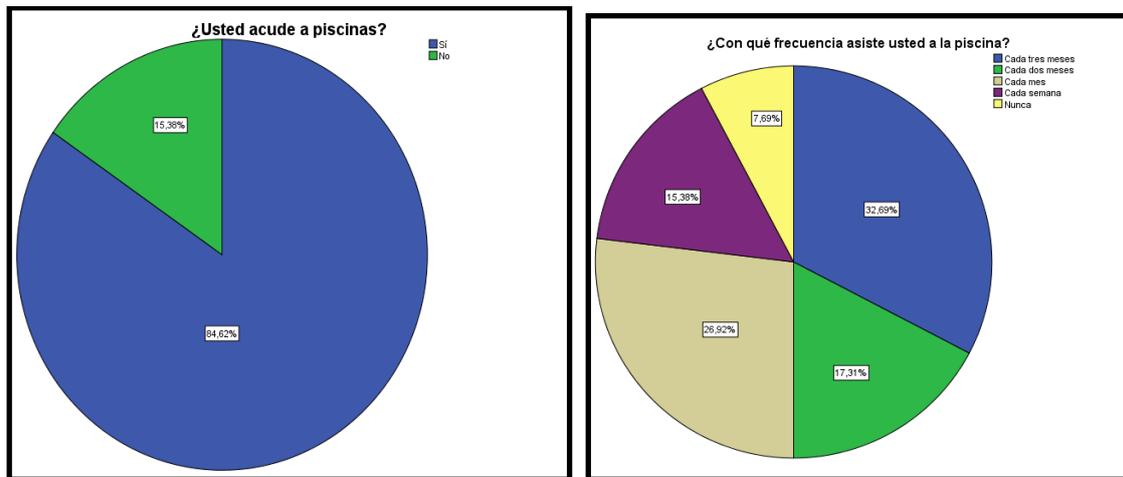
Anexo 4. Matriz de correlación

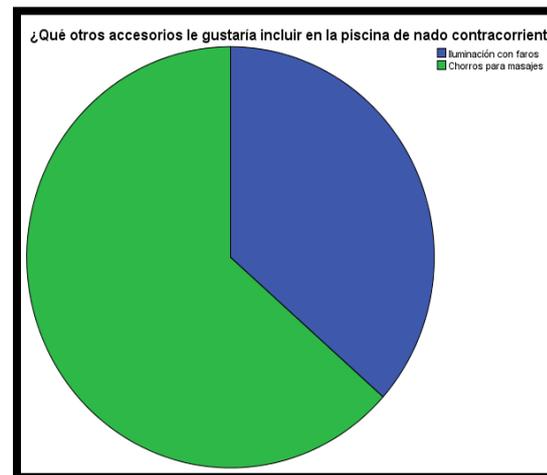
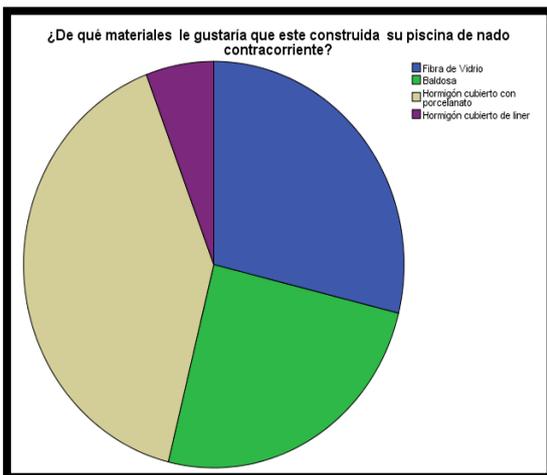
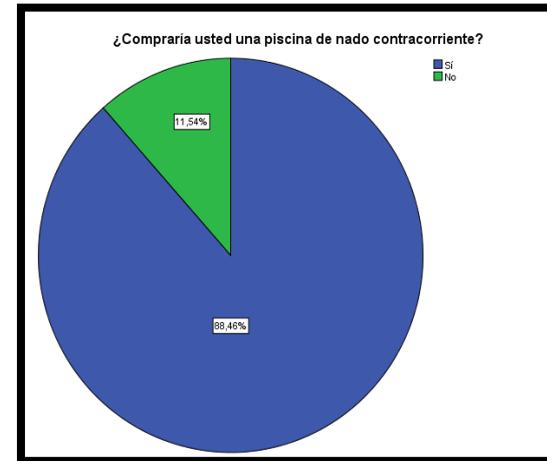
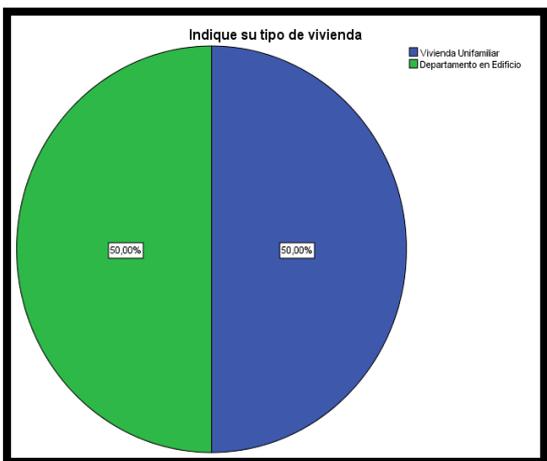
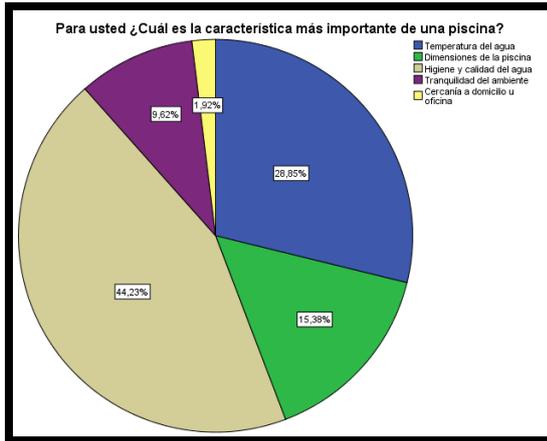
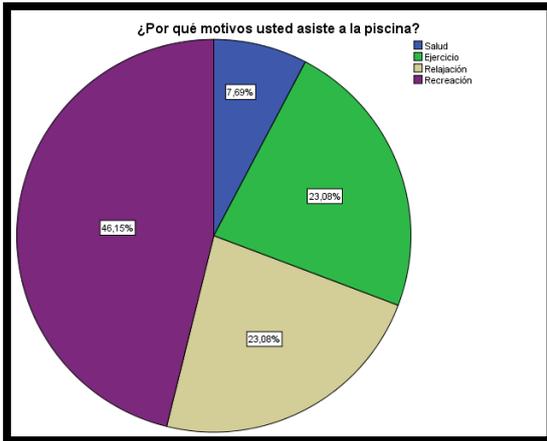
	beneficios de la natación?	¿Tiene usted piscina?	¿Usted acude a piscinas?	frecuencia asiste usted a	motivos usted asiste a la	¿Cuál es la característica	Indique su tipo de vivienda
¿Conoce usted los beneficios de	1						
¿Tiene usted piscina?	-0,088045091	1					
¿Usted acude a piscinas?	-0,123091491	-0,08670081	1				
¿Con qué frecuencia asiste usted	-0,042923594	-0,22297349	0,17118635	1			
¿Por qué motivos usted asiste a	-0,04454354	0,34120008	0,23439529	-0,26729325	1		
Para usted ¿Cuál es la caracter	0,031398554	0,03040937	-0,06183832	0,0547182	-0,08391617	1	
Indique su tipo de vivienda	0,133234678	-0,05083286	0,10660036	0,22303754	0,03857584	-0,05438389	1
Considerando las especificacion	0,069504805	0,00611956	0,01283318	0,19153403	0,0325079	-0,08074696	0
¿De qué materiales le gustaría	0	0,16770493	-0,04835737	-0,18763743	-0,03977102	-0,11363286	0
¿Qué otros accesorios le gustar	0,161400042	-0,24157818	0,102173	0,00415672	-0,10167766	-0,01230734	0,35942538
¿Dónde preferiría adquirir una pi	0,188113348	-0,00920136	-0,06946546	0,07590031	0,00558616	0,18966387	0,03620243
¿Qué formas de pago considera	-0,062439054	0,17591847	0,06917145	-0,03376937	-0,0146016	-0,05293339	-0,05407381
¿Por qué medio de comunicació	0,062439054	0,10994904	0,08070002	0,01286452	0,1773051	0,02744694	0,16222142
¿Qué tipo de promoción le atrae	-0,203898052	0,12842744	0,30696926	-0,16036425	0,01467147	-0,03004064	-0,02716629
¿Cuál de los siguientes factores	0,219047619	-0,12661723	-0,0597873	0,13122356	-0,03563483	0,10017634	0,04948717
¿Con qué frecuencia realiza usted	-0,010952042	0,22853283	0,13750652	-0,09279794	0,31026797	-0,064993	0,13278645
¿Cuánto es el ingreso mensual	0,095074548	-0,09393951	-0,07021721	-0,0116987	-0,06775931	-0,10580887	-0,27445658
¿En qué sector vive?	0,172980352	-0,13097861	-0,23315188	0,08197132	-0,15487366	0,04779573	6,6527E-18
Edad	0,105275246	-0,09259002	-0,30556948	-0,03273938	-0,1172333	0,02406255	0,26861144
Sexo	0,156485642	-0,10038106	-0,15684813	-0,05814939	-0,12546764	-0,06247066	-0,34848139

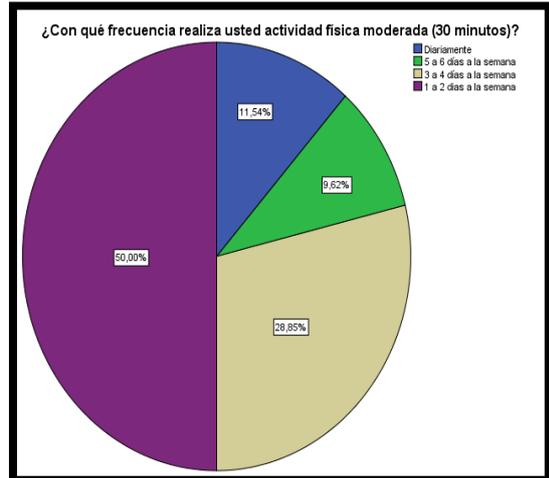
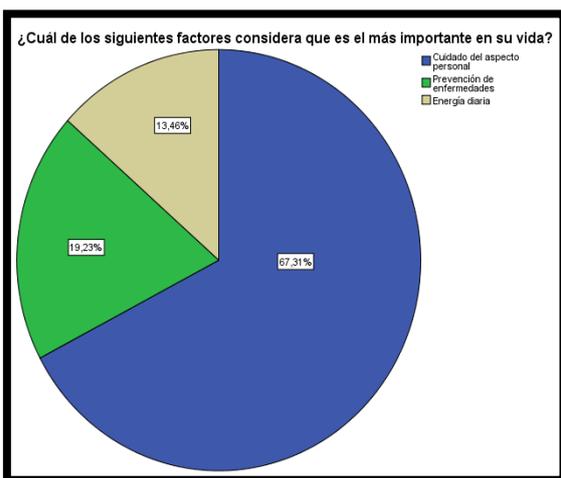
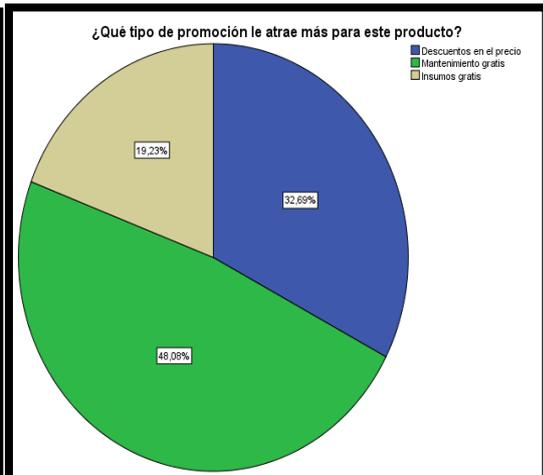
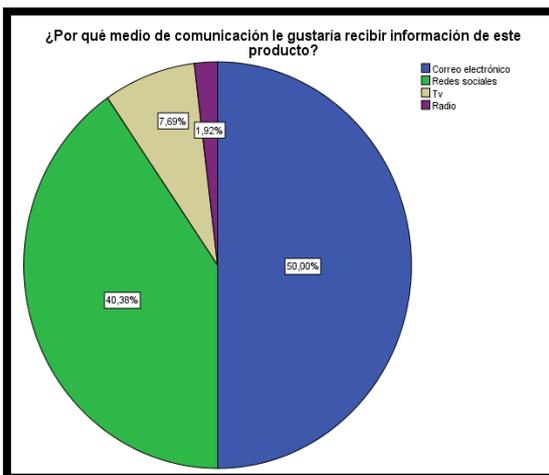
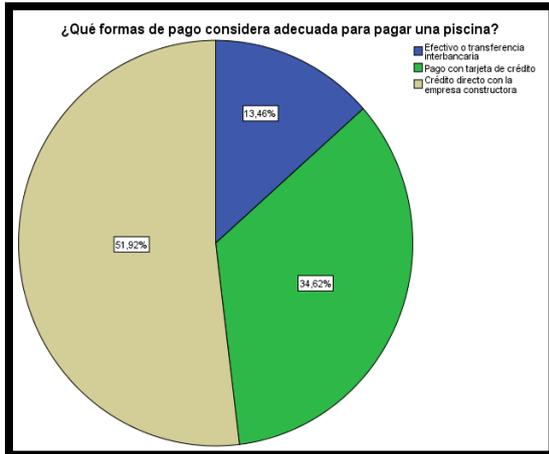
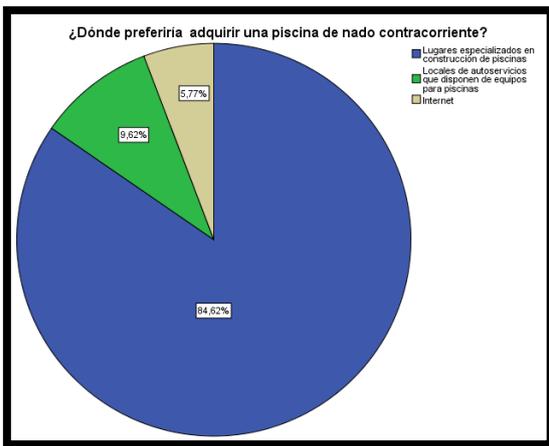
Disponible archivo de matriz completa https://drive.google.com/file/d/1V_SrpO6-

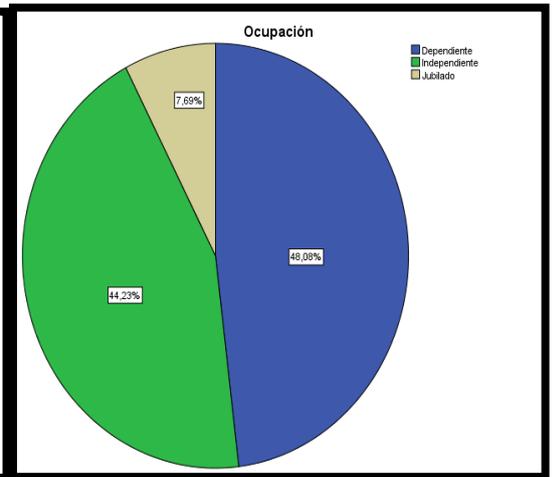
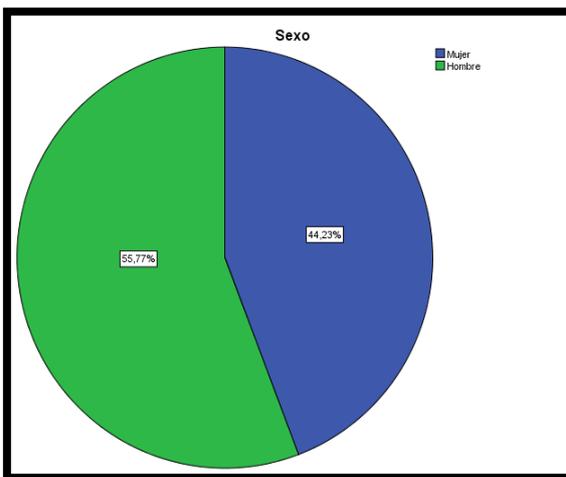
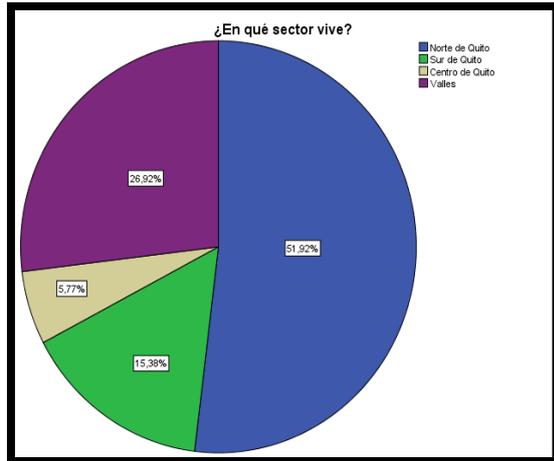
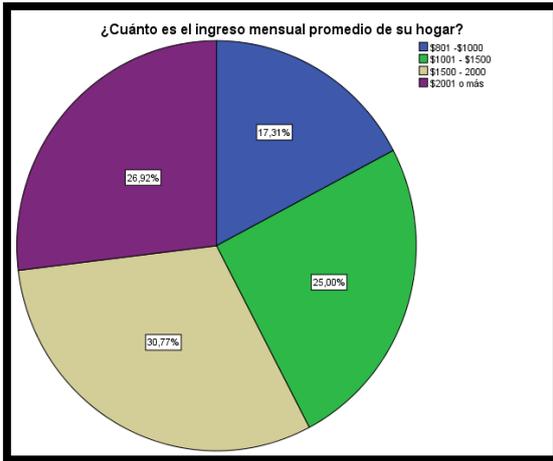
N3tqtB7NjG9rBDWNr6MX0SOU/view

Anexo 5. Encuestas









Anexo 6. Tablas cruzadas

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
Sexo	Mujer	45,70%	33,30%	44,20%
	Hombre	40,40%	3,80%	44,20%
Total		54,30%	66,70%	55,80%
		48,10%	7,70%	55,80%
		100,00%	100,00%	100,00%
		88,50%	11,50%	100,00%

Tabla Cruzada de producto

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
Para usted ¿Cuál es la característica más importante de una piscina?	Temperatura del agua	28,30%	33,30%	28,80%
		25,00%	3,80%	28,80%
	Dimensiones de la piscina	13,00%	33,30%	15,40%
		11,50%	3,80%	15,40%
	Higiene y calidad del agua	47,80%	16,70%	44,20%
		42,30%	1,90%	44,20%
	Tranquilidad del ambiente	8,70%	16,70%	9,60%
		7,70%	1,90%	9,60%
	Cercanía a domicilio u oficina	2,20%		1,90%
	1,90%		1,90%	
Total		100,00%	100,00%	100,00%
		88,50%	11,50%	100,00%

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
¿De qué materiales le gustaría que este construida su piscina de nado contracorriente?	Fibra de Vidrio	28,3%	33,3%	28,8%
		25,0%	3,8%	28,8%
	Baldosa	26,1%	16,7%	25,0%
		23,1%	1,9%	25,0%
	Hormigón cubierto con porcelanato	41,3%	33,3%	40,4%
		36,5%	3,8%	40,4%
	Hormigón cubierto de liner	4,3%	16,7%	5,8%
		3,8%	1,9%	5,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%
		88,5%	11,5%	100,0%

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
¿Qué otros accesorios le gustaría incluir en la piscina de	Iluminación con faros	34,8%	50,0%	36,5%
	Chorros para masajes	30,8%	5,8%	36,5%
Total		65,2%	50,0%	63,5%
		57,7%	5,8%	63,5%
		100,0%	100,0%	100,0%
		88,5%	11,5%	100,0%

Tablas cruzadas de promoción y publicidad

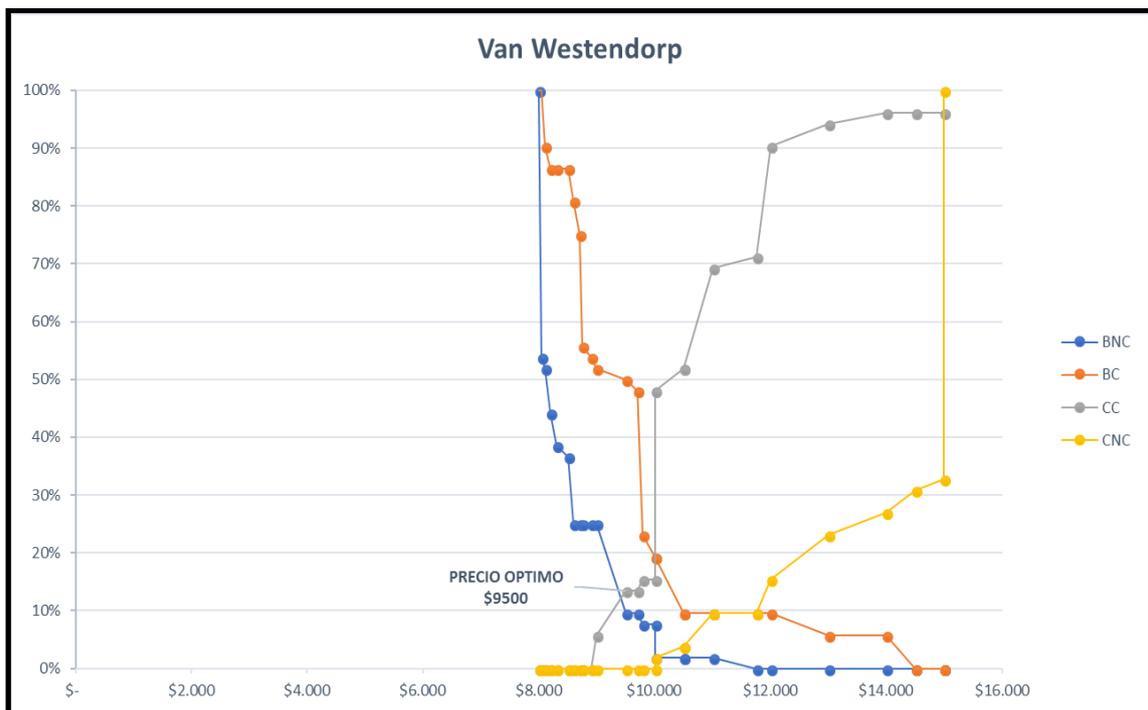
		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
¿Por qué medio de comunicación le gustaría recibir información de este producto?	Correo electrónico	52,2%	33,3%	50,0%
	Redes sociales	46,2%	3,8%	50,0%
	Tv	41,3%	33,3%	40,4%
		36,5%	3,8%	40,4%
	Radio	6,5%	16,7%	7,7%
		5,8%	1,9%	7,7%
			16,7%	1,9%
			1,9%	1,9%
Total		100,0%	100,0%	100,0%
		88,5%	11,5%	100,0%

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
¿Qué tipo de promoción le atrae más para este producto?	Descuentos en el precio	34,8%	16,7%	32,7%
	Mantenimiento gratis	30,8%	1,9%	32,7%
	Insumos gratis	45,7%	66,7%	48,1%
		40,4%	7,7%	48,1%
		19,6%	16,7%	19,2%
		17,3%	1,9%	19,2%
Total		100,0%	100,0%	100,0%
		88,5%	11,5%	100,0%

Tabla cruzada de plaza

		¿Compraría usted una piscina de nado contracorriente?		Total
		Sí	No	
¿Dónde preferiría adquirir una piscina de nado contracorriente?	Lugares especializados en construcción de piscinas	87,0%	66,7%	84,6%
		76,9%	7,7%	84,6%
	Locales de autoservicios que disponen de equipos para piscinas	8,7%	16,7%	9,6%
		7,7%	1,9%	9,6%
	Internet	4,3%	16,7%	5,8%
		3,8%	1,9%	5,8%
Total		100,0%	100,0%	100,0%
		88,5%	11,5%	100,0%

Anexo 7. Análisis de precios



Frecuencias Relativas					Frecuencias Absolutas				
USD	BNC	BC	CC	CNC	USD	BNC	BC	CC	CNC
\$ 8.001	46,15%				\$ 8.001	100%	100%	0%	0%
\$ 8.050	1,92%	9,62%			\$ 8.050	54%	100%	0%	0%
\$ 8.100	7,69%	3,85%			\$ 8.100	52%	90%	0%	0%
\$ 8.200	5,77%				\$ 8.200	44%	87%	0%	0%
\$ 8.300	1,92%				\$ 8.300	38%	87%	0%	0%
\$ 8.500	11,54%	5,77%			\$ 8.500	37%	87%	0%	0%
\$ 8.600		5,77%			\$ 8.600	25%	81%	0%	0%
\$ 8.700		19,23%			\$ 8.700	25%	75%	0%	0%
\$ 8.750		1,92%			\$ 8.750	25%	56%	0%	0%
\$ 8.900		1,92%			\$ 8.900	25%	54%	0%	0%
\$ 9.000	15,38%	1,92%	5,77%		\$ 9.000	25%	52%	6%	0%
\$ 9.500		1,92%	7,69%		\$ 9.500	10%	50%	13%	0%
\$ 9.700	1,92%	25,00%			\$ 9.700	10%	48%	13%	0%
\$ 9.800		3,85%	1,92%		\$ 9.800	8%	23%	15%	0%
\$ 10.000	5,77%				\$ 10.000	8%	19%	15%	0%
\$ 10.000		9,62%	32,69%	1,92%	\$ 10.000	2%	19%	48%	2%
\$ 10.500			3,85%	1,92%	\$ 10.500	2%	10%	52%	4%
\$ 10.500					\$ 10.500	2%	10%	52%	4%
\$ 11.000	1,92%		17,31%	5,77%	\$ 11.000	2%	10%	69%	10%
\$ 11.750			1,92%		\$ 11.750	0%	10%	71%	10%
\$ 12.000		3,85%	19,23%	5,77%	\$ 12.000	0%	10%	90%	15%
\$ 13.000			3,86%	7,69%	\$ 13.000	0%	6%	94%	23%
\$ 14.000		5,77%	1,92%	3,85%	\$ 14.000	0%	6%	96%	27%
\$ 14.500				3,85%	\$ 14.500	0%	0%	96%	31%
\$ 14.999				1,92%	\$ 14.999	0%	0%	96%	33%
\$ 15.000			3,84%	67,31%	\$ 15.000	0%	0%	100%	100%

PRECIO JUSTO

USD	USD	TOTAL
\$ 5.000	1,92%	\$ 96
\$ 6.000	1,92%	\$ 115
\$ 7.500	1,92%	\$ 144
\$ 8.000	11,54%	\$ 923
\$ 8.005	1,92%	\$ 154
\$ 8.500	9,62%	\$ 817
\$ 8.700	1,92%	\$ 167
\$ 9.000	15,38%	\$ 1.385
\$ 9.500	3,85%	\$ 365
\$ 10.000	36,54%	\$ 3.654
\$ 11.000	5,77%	\$ 635
\$ 12.000	5,77%	\$ 692
\$ 15.000	1,92%	\$ 288
		\$ 9.437

