



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
MATERIAL DE CONCRETO DECORATIVO EN LA CIUDAD DE QUITO

Autora

Alexandra Patricia Mosquera Castro

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE
MATERIAL DE CONCRETO DECORATIVO EN LA CIUDAD DE QUITO

Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de
Ingeniera Comercial con énfasis en Administración de Empresas

Profesor Guía

María Andrea Navas Recalce

Autor:

Alexandra Patricia Mosquera Castro

Año:

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

"Declaro haber dirigido el trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONCRETO DECORATIVO EN LA CIUDAD DE QUITO, a través de reuniones periódicas con el estudiante Alexandra Patricia Mosquera Castro, en el semestre 2019 - 2, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

María Andrea Navas Recalde

Ingeniera Comercial MBA

C.C.: 1717878225

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

"Declaro haber revisado este trabajo, PLAN DE NEGOCIOS PARA LA ELABORACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE MATERIAL DE CONCRETO DECORATIVO EN LA CIUDAD DE QUITO, de Alexandra Patricia Mosquera Castro, en el semestre 2019 – 2, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

MSc. Pablo Arturo Cuesta Calahorrano

C.C.: 1704876653

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.”

Alexandra Patricia Mosquera Castro

C.C.: 1713294419

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por haberme dado la fortaleza para seguir y concluir con mi meta. A mi familia, por su amor incondicional, a mi amado esposo, porque sin su amor, comprensión y apoyo este sueño no hubiese sido posible. A mis queridas amigas por todo el apoyo de estos años.

DEDICATORIA

A mi amado esposo Richard, a mis padres: Susana y Gonzalo, a mis hermanos Fer, Cris y Camy, a la memoria de mi bella suegra, a mi querida amiga Martha y a todos quienes en su momento me apoyaron y alentaron.

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo analizar la viabilidad de elaborar y comercializar material de concreto decorativo en la ciudad de Quito. El nombre comercial de este proyecto es "Novacreto", el mismo que ha sido analizado desde la perspectiva, administrativa, operativa, estratégica, comercial y financiera.

Novacreto es una empresa que pertenece a la industria manufacturera con énfasis en los acabados para la construcción, su razón de ser es brindar a los consumidores de este segmento, productos innovadores que permitan satisfacer una demanda poco cubierta en el mercado, la misma que busca crear ambientes con un diseño único, personalizado e irrepetible.

Sus potenciales clientes son las empresas dedicadas a la comercialización, construcción e instalación de estos productos en proyectos inmobiliarios e industriales.

Debido a las actuales condiciones político - económicas del país, los incentivos gubernamentales, el crecimiento de la industria de la construcción y la inversión que se destinará para proyectos inmobiliarios, entre otros factores, alientan la consideración y desarrollo de este proyecto.

Adicionalmente, a través del análisis de mercado se determinó los gustos y preferencias de la demanda que, en gran parte, exigen productos diferenciados, lo cual, permite que nuevas empresas con soluciones innovadores puedan tener una rápida participación de mercado, cumpliendo con las características requeridas para satisfacer a este nicho.

Finalmente, tras el análisis de los estados financieros y los resultados obtenidos en los diferentes criterios de evaluación, se concluye que el proyecto es atractivo, rentable y viable.

ABSTRACT

The objective of this thesis work is to analyze the feasibility of developing and marketing decorative concrete material in the city of Quito. The commercial name of this project is "Novacreto", the same that has been analyzed from an administrative, operational, strategic, commercial and financial perspective.

Novacreto is a company that belongs to the manufacturing industry with an emphasis on construction finishes, his reason for being is to provide customers with innovative services that respond to a demand that is now little covered in the market, the same that seeks to create environments with a unique, personalized and unrepeatably design.

Its potential customers are companies dedicated to the commercialization, construction and installation of these products in real estate and industrial projects.

Due to the current political - economic conditions of the country, the incentives, the growth of the construction industry and the investment that will be directed to real estate projects, among other factors, encourage the consideration and development of this project.

In addition, through the analysis of the market, the tastes and preferences of the demand were determined, which largely, require differentiated products, which allows new companies with innovative products to have a rapid participation in the market, with a product that meets the characteristics required to satisfy this market segment.

Finally, after analyzing the financial statements and the results obtained in the different evaluation criteria, it been concluded that the project is attractive, profitable and viable.

ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN	1
1.1.	Justificación del trabajo	1
1.1.1.	Objetivo General.....	2
1.1.2.	Objetivos Específicos	2
2.	ANÁLISIS DE ENTORNO.....	2
2.1.	Análisis de entorno externo:.....	2
2.1.1.	Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)	3
2.1.1.1.	Factor político.....	3
2.1.1.2	Factor económico.....	4
2.1.1.2.	Factor social.....	5
2.1.1.3.	Factor tecnológico	6
2.1.1.4.	Factor ambiental	6
2.1.1.5.	Factor legal	7
2.1.2.	Análisis de la industria (Porter)	7
2.1.2.1	Entrada potencial de nuevos competidores	7
2.1.2.2	La rivalidad de empresas competidores.....	8
2.1.2.3.	Desarrollo potencial de productos sustitutos.....	10
2.1.2.4.	Poder de negociación de los proveedores	10
2.1.2.5.	Poder de negociación de los clientes.....	11
2.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos – EFE	12
2.1.4	Conclusiones análisis de entorno	13
3.	ANÁLISIS DEL CLIENTE.....	14
3.1.	Objetivo general de la investigación:	14
3.2.	Objetivos específicos de la investigación	14
3.3	Investigación cualitativa	14
3.3.1.	Entrevistas a Expertos.....	14
3.3.2.	Focus group.....	16
3.4.	Investigación cuantitativa.....	17

3.4.1.	Encuesta.....	17
3.4.1.1.	Muestreo	17
3.4.1.2.	Técnica de encuesta	17
3.4.1.3.	Infografía con resultados de la encuesta.....	18
3.4.1.4.	Planteamiento y comprobación de hipótesis	19
3.5	Conclusiones de la investigación de mercados:.....	21
4.	OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	22
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis externo y del cliente.....	22
5.	PLAN DE MARKETING	25
5.1.	Estrategia general de marketing.....	25
5.1.1.	Mercado Objetivo.....	25
5.1.2.	Demanda	26
5.1.3.	Diferenciación	26
5.1.4.	Posicionamiento	27
5.1.5.	Propuesta de valor.....	28
5.2	MARKETING MIX	28
5.2.1.	PRODUCTO	28
5.2.1.1.	ATRIBUTOS.....	29
5.2.1.2.	BRANDING	30
5.2.1.3	EMPAQUE	30
5.2.1.4.	ETIQUETADO	31
5.2.1.5.	SERVICIO DE SOPORTE.....	31
5.2.2.	PRECIO	32
5.2.2.1.	Costo de ventas	32
5.2.2.2.	Estrategia de precios	32
5.2.2.3.	Estrategia de entrada.....	33
5.2.2.4.	Estrategia de ajuste	33
5.2.3.	PLAZA	33
5.2.3.1.	Estrategia de distribución:.....	34
5.2.3.2.	Estructura del canal de distribución	34

5.2.3.3. Tipos de canal.....	35
5.2.4. PROMOCIÓN	35
5.2.4.1. Estrategia promocional.....	35
5.2.4.2. Publicidad.....	36
5.2.4.3. Promoción de ventas	37
5.2.4.4. Relaciones Públicas.....	37
5.2.4.5. Fuerza de ventas	38
5.2.4.6. Marketing directo.....	38
6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y	
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	39
6.1. Misión, visión y objetivos de la organización	39
6.1.1. Misión:	39
6.1.2. Visión:.....	39
6.1.3. Objetivos:.....	39
6.2. Plan de Operaciones	40
6.2.1. Estrategia de producción	40
6.2.2. Flujograma de procesos	41
6.2.3. Mapa de procesos	42
6.2.4. Cadena de valor	44
6.3. Estructura organizacional	46
6.3.1. Estructura legal.....	46
6.3.2. Diseño organizacional	47
6.3.2.1. Tipo de estructura	47
6.3.2.2. Organigrama	47
6.3.2.3. Costos nómina	48
7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....	48
7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos.....	48
7.1.1. Fuente de ingreso.....	48
7.1.2. Estructura de Costos	49
7.1.3. Estructura del gasto.....	50
7.1.4. Márgenes de ganancia	51
7.1.5. Políticas financieras.....	52

7.2. Inversión inicial, capital de trabajo y estructura de capital.....	52
7.2.1. Inversión inicial	52
7.2.2. Capital de trabajo.....	53
7.2.3. Estructura del Capital	53
7.3. Proyección de estados de resultados, situación financiera, estado de flujo de efectivo y flujo de caja.....	54
7.3.1. Estado de resultados.....	54
7.3.2. Estado de situación inicial.....	54
7.3.2. Estado de flujo de efectivo.....	55
7.4. Proyección de flujo de caja del inversionista, cálculo de la tasa de descuento y criterios de valoración.....	55
7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista	55
7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento.....	55
7.4.3. Criterios de valoración	56
7.5. Indicadores financieros	57
8. CONCLUSIONES GENERALES.....	58
REFERENCIAS.....	61
ANEXOS	65

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del trabajo

La industria de la construcción mantiene un papel esencial en el desarrollo del país, en los últimos diez años, este sector ha tenido un importante crecimiento constante hasta el 2014, con una variación anual promedio del 8,10%, debido a la gran participación e inversión tanto del gobierno como de la empresa privada, sin embargo, a partir del 2015 la variación anual ha sido negativa, en el 2015 del -0,79%, en el 2016 del -5,77% y en el 2017 del -4,41% (BCE, 2018), consecuencia de los cambios políticos y económicos que Ecuador ha debido afrontar.

Fuertemente relacionada con la construcción está la industria de acabados e insumos, presentando la misma tendencia de crecimiento y decrecimiento que se ha observado en los datos previamente analizados.

De los estudios sectoriales realizados por la Superintendencia de compañías sobre la productividad en la industria ecuatoriana de la construcción, se indica que el consumo de materias primas ha presentado disminuciones del 38,1% en el 2014 y 59% en el 2015, con una tendencia de recuperación en el 2016 del 21% y 2017 del 68% (SUPERCIAS, 2018), parte de las medidas gubernamentales tomadas en el momento como la disminución paulatina y posterior eliminación de salvaguardias contribuyó al consumo de materiales importados.

Dentro de los acabados para construcción, existen productos tradicionales como la cerámica plana, porcelanatos y otros. Su desarrollo principal está en el Austro, el fácil acceso a la materia prima privilegia a esta zona y beneficia a los fabricantes.

Con los datos proporcionados tanto de acabados y de insumos para la construcción, surge la oportunidad de elaborar y comercializar nuevos materiales innovadores que reemplacen a los tradicionales, utilizando de base la materia prima directa como el cemento para crear materiales únicos como el concreto decorativo que abarata precios, tiempos de instalación y que posee una infinidad de diseños y colores, permitiendo obtener resultados finales exclusivos y personalizados en función de las necesidades de cada cliente.

1.1.1. Objetivo General

El presente trabajo busca conocer si existen las condiciones necesarias para elaborar y comercializar material de concreto decorativo en la ciudad de Quito.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual del país y la industria de la construcción, con énfasis en los acabados y revestimientos.
- Identificar las oportunidades y amenazas de esta industria, para determinar si es conveniente participar en la misma.
- Precisar cuál es el mercado meta, tamaño, características y preferencias del mismo.

2. ANÁLISIS DE ENTORNO

2.1. Análisis de entorno externo:

CIU: C2395.0 fabricación de artículos de hormigón, de cemento y yeso III.

C2395.01 Fabricación de componentes estructurales y materiales prefabricados para obras de construcción o de ingeniería civil de hormigón, cemento, piedra artificial o yeso: losetas, losas, baldosas, ladrillos, bloques, planchas, paneles, láminas, tableros, caños, tubos, postes, etcétera.

2.1.1. Entorno externo (entorno económico, político, social y tecnológico)

2.1.1.1. Factor político

Ecuador es una república democrática, que, en los últimos años, ha vivido una gran inestabilidad política que ha sumergido al país en una fuerte crisis. El gobierno actual, ahora enfrenta grandes retos como impulsar nuevas políticas que fomente el crecimiento de la productividad, mantener y mejorar los logros sociales en beneficio de las personas más vulnerables, fortalecer la dolarización, creen escenarios favorables para asegurar la inversión extranjera directa, entre otras.

Medidas como; el Plan de Prosperidad 2018-2021- cuyos ejes principales son; devolución IVA, simplificación y agilización de la tramitología en proyectos de construcción de viviendas sociales (FINANZAS, 2018), representan una oportunidad ya que dinamizarán el sector y aumentará la demanda de nuevos productos que tengan bajo impacto en los costos.

La colocación de USD 900 millones en préstamos hipotecarios y tipo VIES (Vivienda de Interés Económico y Social) (SRI, 2019). Créditos para constructores que se apeguen a los programas sociales del gobierno, con tasas de interés desde 5.5%, plazo hasta 5 años, inversión destinada de USD \$450 millones en líneas de crédito (CFN, 2018), es una oportunidad de mayor generación de negocios y liquidez en el mercado.

TLC con la Unión Europea; reducción de aranceles a 2565 partidas de mercancías para acabados, con desgravación entre 5 a 10 años. Especialmente la partida 4504100000, tendrá una eliminación progresiva en 6 años comenzado cada 1 de enero (MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR, 2017). Esto representa una amenaza de que ingresen productos sustitutos tradicionales con 0% aranceles, abaratando su precio e impactando a los costos de fabricación.

2.1.1.2 Factor económico

El panorama económico de Ecuador es complicado, se prevé que este 2019 la economía ecuatoriana decrecerá en un 0.5% (FMI, 2019). Factores altamente influyentes como la caída del precio del petróleo, la apreciación del dólar, la falta de inversión extranjera, etc., impactan directamente en los resultados del PIB, cuya variación de los últimos 5 años presenta la siguiente evolución;

Tabla No. 1: Variación anual del PIB nacional, de la industria de la construcción y de Manufactura a excepción de la refinación de petróleo

AÑO	PIB	PIB Construcción	PIB Manufactura (excepto refinación de petróleo)
2014	3,8	4,7	3,7
2015	0,1	-0,79	-0,4
2016	-1,2	-5,77	-2,6
2017	2,4	-4,41	3,1
Proyección 2018	1,1	0,20	0,2
Proyección 2019	1,4	0,40	-0,9

Tomado de: Banco Central del Ecuador

Las variaciones que se observan, de lento crecimiento y de una tendencia decreciente respectivamente, representa una amenaza, ya que la inversión que se realizará para la creación de la fábrica está sujeta de manera directa al impacto macroeconómico, que de momento es incierto.

El PIB total del Ecuador al 2017 fue de \$104,2 mil millones, de los cuales Pichincha registra una participación de 26,4 mil millones y un PIB per cápita de 8,629.78 (BCE, 2018). El 59% de los proyectos inmobiliarios se han concentrado en Quito y Guayaquil (APIVE, 2018). Estos datos representan una oportunidad de aprovechar la inversión que se realizará en Quito, ya que la fábrica y su operación estará en Quito.

A diciembre de 2018, “la variación de la Tasa de Desempleo con respecto a la PEA fue -0.9% (4.6% de dic-17 al 3.7% dic-18)” (INEC, 2018), es una oportunidad de conseguir mano de obra especializada más económica, reduciendo el impacto de costos que se generan por nómina.

Parte de los principios claves del acuerdo con el FMI es impulsar la competitividad y la creación de empleo (FMI, 2019). En función de esto, el gobierno ha creado los programas: Mi Primer Empleo y Empleo Joven, mediante los cuales se devuelve a las empresas que contraten a jóvenes, una parte de la remuneración, aporte al seguro social y otros beneficios (COMERCIO, 2019). Esto representa una oportunidad para beneficiarse de las ventajas económicas que ofrece el acuerdo bajando costos nómina y flexibilizando la contratación.

“Índice de confianza empresarial (ICE) del sector de la construcción subió a 786.0 puntos, 12.6. El ciclo de este índice se ubicó 0.7% sobre la línea de tendencia de crecimiento de largo plazo” (BCE, 2018), es una oportunidad ya que la confianza de los constructores está aumentando y eso inciden en generación de negocios, de empleo, liquidez, etc.

2.1.1.2. Factor social

En Ecuador existe una clara tendencia al uso del hormigón en las diferentes estructuras de una construcción. Se identifica que el “51,2% utilizan bloque, ladrillo para paredes y hormigón armado para cimientos, estructura, y cubierta” (INEC, 2017). Esto representa una oportunidad, ya que la base del concreto decorativo es el hormigón y a partir de ahí se puede generar diferentes diseños, texturas y aplicaciones.

Profesionales especialistas en arquitectura y diseño, como Ángela Hoyos, jefa de Diseño de Studio Noa, coinciden en que la tendencia de los acabados se orienta a materiales artificiales que imiten a naturales, optimizando recursos, consiguiendo originalidad en el aspecto final de un ambiente, facilidad y rapidez en instalación y mantenimiento (COMERCIO E. , 2018). Esto representa una oportunidad ya que existe en Ecuador un mercado que busca nuevos e innovadores materiales para integrar en sus proyectos.

2.1.1.3. Factor tecnológico

En los últimos años en el país se ha visto un marcado crecimiento de TICs. El crecimiento de las plataformas digitales representa la oportunidad de realizar potenciales negocios, de acuerdo a formación gerencial con corte a Julio del 2018 de obtiene la siguiente información; 13,5 millones promedio de usuarios de internet, de los cuales Facebook obtiene una participación de 12M, siendo la red social más utilizada, a esta le sigue Instagram con 3,8M, LinkedIn con 1,9M, Twitter con 0.8M, WhatsApp con 6.1M, con un promedio del 92% de usuarios móviles (GERENCIAL, 2018).

Estos datos son importantes para determinar el posible alcance al utilizar estos recursos como medios promocionales para posicionamiento de marca, comercialización de productos, etc. Cada vez la tendencia de uso de diversas tecnologías representa nuevos retos para las empresas, y su estrategia debe estar enfocada en lograr que esto represente una oportunidad de crecimiento y no una amenaza por uso indebido o por falta de conocimiento.

2.1.1.4. Factor ambiental

“El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente define a la construcción sustentable como una manera de la industria de la construcción de actuar hacia el logro del desarrollo sostenible, tomando en cuenta aspectos medio ambientales, socioeconómicos y culturales.” (HOLCIM, 2018).

Programas como “Construcción y Desarrollo Urbano Sustentables” que realizan universidades de prestigio; como la UDLA y de los Hemisferios, (CEES, 2018) buscan generar conciencia en los profesionales relacionados a la industria de la construcción, como utilizar materiales de menor impacto ambiental que evite el desperdicio y la contaminación. Estos programas, son una oportunidad de obtener un mercado que va preparándose para adoptar nuevas tecnologías, productos y materiales. Que contribuyan a lograr los objetivos planteados en este plan de negocio.

2.1.1.5. Factor legal

Como parte del proceso de fomento a la productividad, el gobierno ha trabajado en leyes y reformas tributarias, como la Ley Para Fomento Productivo en la cual se busca beneficiar a los productores y nuevos emprendimientos. Artículos como la exoneración del impuesto a la renta por 8 años para las nuevas inversiones productivas realizadas en las áreas urbanas de Quito y Guayaquil.

Medidas como la priorización de proyectos de vivienda de interés social, dando preferencia a las tecnologías constructivas que favorezcan el uso de materiales locales sustentables. Simplificando permisos para la construcción (SRI, 2017), representan una oportunidad, ya que con esto se visualiza una estabilidad política económica que alienta al desarrollo de nuevos proyectos, se da más seguridad a la inversión y facilita los negocios.

“Ecuador se encuentra en el 123^o puesto del "Doing Business" de los 190 que conforman este ranking, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios” (DATOSMACRO.COM, 2019). Esto representa una amenaza ya que indica que hacer negocios en el país es más complicado. Sobre todo, en el sector de la construcción en el cual existe mayor burocracia de permisos y tiempos extendidos de creación. De acuerdo a información oficial del INEC, vigente a diciembre del 2017, de los 33.717 permisos de ese año la mayor concentración según el tipo de obra se encuentra en nuevas construcciones con 29.803 aprobaciones (88,4%), ampliaciones (9,4%) y reconstrucciones (2.2%) (INEC, 2017).

2.1.2. Análisis de la industria (Porter)

2.1.2.1 Entrada potencial de nuevos competidores

La industria de manufactura, con especialidad en acabados para la construcción está fuertemente posicionada con productos tradicionales como las cerámicas, porcelanatos, etc., que se producen a gran escala; según Carlos Crespo, titular

del Centro Cerámico de Cuenca, indica que, “en Cuenca, se concentra la fabricación de los casi 2’400.000 m² de cerámica que genera mensualmente el sector” (VIVE1, 2019).

Es una industria en la cual se requiere tener un fuerte capital para operación, producción, tecnificación, costos fijos, créditos clientes, gastos de penetración de producto, publicidad, marketing. Empresas líderes en el mercado que fabrican productos tradicionales cuentan con capitales de alrededor de \$100M (EKOS, 2019) Esta barrera es muy alta ya que limita la participación de nuevos actores por temas económicos.

Existe además un desigual acceso a los canales de distribución ya que muchos negocios establecidos dominan la cadena de distribución, un ejemplo de esto es Graiman: posee 11 tiendas propias y más de 106 distribuidores a nivel nacional (GRAIMAN, 2018), Kerámikos cuenta con 28 locales a nivel nacional y está presente en 11 ciudades del país (KERAMIKOS, s.f.) Con 85 distribuidores en 22 provincias RIALTO también lidera y administrar la cadena de distribución (RIALTO, s.f.). Adicionalmente existen 14.366 establecimientos en el país en participación directa e indirecta en esta industria (CAMICON, 2017).

Esto representa una amenaza alta debido a que en esta industria existen empresas fuertemente posicionadas con grandes volúmenes de producción, además querer tener acceso de captación de distribuidores implica mayor gestión de recursos para estrategias de penetración sobre todo porque las empresas más grandes que comercializan productos tradicionales administran la cadena de distribución con grandes inversiones en logística, patrocinios, publicidad, etc., limitando la participación de nuevos competidores.

2.1.2.2 La rivalidad de empresas competidores

En esta industria la competencia directa es baja, existe pocas empresas en Ecuador comercializando concreto decorativo, entre ellas está Rocktec, quienes

importan desde Argentina y cuyas ventas en el 2018 fueron de \$700.000 (Andrade, 2019). Holcim posee una línea de concreto decorativo llamado Artevia (HOLCIM, 2018), ellos adquieren localmente productos a Rocktec para su aplicación.

En cuanto a la competencia indirecta de productos tradicionales, las empresas que tienen mayor participación de mercado en relación a sus ventas son Graiman con ventas al 2017 de \$84.679.984, Itaipos con ventas al 2016 de \$27.588.949, Ecuatoriana de cerámicas con ventas al 2016 de \$36.160.041 (EKOS, 2019). Estos rivales están altamente comprometidos con el negocio, son empresas de muchos años en el país, buscando ganar la mayor participación de mercado.

Adicionalmente los costos fijos son elevados, empresas líderes en la industria cuentan con una gran inversión en tecnología, equipamiento, acceso a materias primas, etc., que les permite tener un mejor nivel productivo, sin embargo, la pelea por captar un mercado que se basa solo en precio, hace que la rentabilidad sea baja. La necesidad por vender no se basa en la urgencia de caducidad sino más bien en la innovación. Esto es una amenaza ya que estos rivales tienen el poder económico para bloquear y/o retrasar el ingreso de un nuevo participante. Captar el mercado que poseen estas empresas es muy complicado, requiere estrategias agresivas de penetración y una fuerte inversión inicial.

Como conclusión, la competencia directa no existe, ya que nadie está fabricando el producto en Ecuador, y no existen empresas dedicadas específicamente a la comercialización del producto, lo cual representa una oportunidad de poder introducir un nuevo producto y captar participación de un mercado que busca innovación. Sobre los productos tradicionales no hay mayor número de competidores, pero los que existen están fuertemente posicionados en el mercado, esto representa una amenaza ya que son ellos quienes definen los precios y las condiciones en las que se desarrolla la industria, por lo que la participación de nuevas empresas debe venir con una fuerte estrategia de sostenibilidad y competitividad.

2.1.2.3. Desarrollo potencial de productos sustitutos

En esta industria existen varios productos sustitutos tradicionales como baldosas, porcelanatos, pisos flotantes, cementos pulidos, hormigón visto, etc., que determinan los precios del mercado. Para este análisis se enfoca principalmente en cerámicas y porcelanatos, debido a que la actual tecnología de fabricación permite que estos productos adopten diferentes tamaños, diseños y texturas que permiten obtener variedad para los revestimientos. “Desde que se utiliza la tecnología 3D en la fabricación de cerámicas, el abanico de modelos, texturas y colores ha crecido de manera exponencial, logrando que esta industria se amplíe a diferentes segmentos. Se puede simular mármol, ladrillo, madera, etc.” (LIDERES, 2018).

El posicionamiento de los productos tradicionales es elevado debido a la antigüedad de las empresas representativas, analizadas anteriormente, estas se encuentran más de 50 años en el país, lo que representa una alta amenaza, debido a que el cliente final no conoce opciones que le permita reemplazar estos materiales tradicionales, incidiendo en los costos de penetración y posicionamiento para una nueva empresa.

2.1.2.4. Poder de negociación de los proveedores

Existen proveedores nacionales e internacionales, que ofertan el mismo producto; cerámicas, porcelanatos u otros, con características, modelos y diseños similares. Varía la calidad entre ellos, pero el precio es bastante parecido (INEC, 2017), motivos por los cuales el costo de cambiar de proveedor es bajo.

No existe riesgos de que proveedores internacionales busquen integrarse verticalmente ya que tendrían costos de entrada muy altos y el tamaño de la demanda del país no justificaría esos costos. Mientras que los nacionales son fabricantes y tienden a integrarse hacia adelante buscando dominar la cadena de distribución.

En base al análisis planteado se determina que el poder de negociación de los proveedores representa una amenaza baja, si una nueva empresa busca ingresar en este sector tiene varias opciones de proveedores tanto nacionales como internacionales con los cuales puede negociar.

2.1.2.5. Poder de negociación de los clientes

El grupo de clientes esta diferenciado y su poder de negociación es en función del volumen de compras de cada grupo, los segmentos se los puede catalogar en constructores y/o empresas dedicadas a la comercialización de materiales para acabados de la construcción y gremios (profesionales afiliados a la cámara de construcción). Los constructores y/o las empresas dedicadas a la comercialización de materiales para acabados de la construcción son más fuertes ya que al estar involucrados en proyectos tanto públicos como privados, de fuertes inversiones, siempre van a negociar las mejores condiciones de precios, créditos, logística de entrega para el desarrollo de sus proyectos.

El grupo de los gremios (profesionales afiliados a la cámara de construcción), tienen un nivel de negociación más limitado, debido a que sus proyectos son más pequeños, y están orientados a montos de inversión medio y bajo.

Los consumidores finales no tienen poder de negociación que pueda afectar a precios o entregas, sus compras no son en volumen y no representan un segmento atractivo para un fabricante. Estos clientes son valiosos en la cadena de distribución que busca captar este mercado.

El poder de negociación de los clientes representa una amenaza alta, ya que tienen gran variedad de oferta, por lo que, crear fidelidad en este sector requiere de una fuerte inversión y buenas estrategias de captación y fidelización de clientes.

2.1.3. Matriz de evaluación de factores externos – EFE

Tabla Nro. 2: Matriz EFE

OPORTUNIDADES:		Peso	Calificación	total ponderado
1	Leyes de tributación favorables para el fomento de la productividad. Art. 26.- Exoneración por 8 años del impuesto a la renta para las nuevas inversiones productivas en sectores en las áreas urbanas de Quito y Guayaquil.	0,07	4	0,28
2	Proyecto del gobierno Plan Toda una Vida, orientado a constructores con tasas de interés desde 5.5%, plazo hasta 5 años, inversión destinada de \$450 millones en líneas de crédito (CFN, 2018),	0,07	2	0,14
3	Plan de prosperidad 2018-2021- impulso de la banca pública a la economía \$800 millones a la construcción. (FINANZAS, 2018)	0,08	2	0,16
4	Inversión del BIESS por \$ 900 millones para créditos hipotecarios. Quito y Guayaquil concentran el 59% de proyectos inmobiliarios en el país	0,08	4	0,32
5	Proyección de crecimiento industria de la construcción para el 2019 (0,4%)	0,06	1	0,06
6	Índice de confianza empresarial (ICE) del sector de la construcción subió a 786.0 puntos, 12.6. El ciclo de este índice se ubicó 0.7% sobre la línea de tendencia de crecimiento de largo plazo	0,05	4	0,2
7	Tasa de Desempleo con respecto a la PEA fue -0.9% (4.6% de dic-17 al 3.7% dic-18	0,06	2	0,12
AMENAZAS		Peso	Calificación	
8	Variación decreciente del 0,89% para el 2019 en la industria manufacturera (BCE, 2017).	0,06	2	0,12
9	14.366 establecimientos en el país, ofertando productos tradicionales de acabados para la construcción	0,08	4	0,32
10	Empresas líderes del sector con amplia experiencia comercial: Graiman con ventas \$84.679.984, Itaipisos con ventas al 2016 de \$27.588.949, Ecuatoriana de cerámicas con ventas al 2016 de \$36.160.041	0,09	3	0,27
11	El 100% de la cadena de distribución está orientada a comercializar productos conocidos y tradicionales	0,07	2	0,14
12	Tecnología y capacidad de producción nacional de hasta 30 mil metros cuadrados diarios ejemplo Graiman	0,07	2	0,14
13	TLC con UE desgravación de aranceles, entre 5 a 10 años de insumos para la construcción, entre ellos cerámicas, baldosas y porcelanatos.	0,06	2	0,12
14	Existen varios productos sustitutos tradicionales posicionados fuertemente por muchos años, por lo que aumenta el poder de negociación de los clientes	0,07	3	0,21
15	Posicionamiento de Ecuador en el Doing Business, 123 de 190 países, afecta la inversión extranjera y nacional para proyectos de construcción	0,03	2	0,06
TOTALES:		1		2,66

2.1.4 Conclusiones análisis de entorno

Como resultado del análisis PEST se determina que a pesar de diversos factores que ha vivido el País en los últimos años, iniciar un emprendimiento como este es viable porque se obtienen algunos beneficios que inciden de manera directa en costos operativos gracias a las nuevas políticas de gobierno en cuanto a leyes tributarias que están enfocadas en impulsar la producción.

Si bien es cierto, el sector manufacturero ha tenido una tendencia decreciente, es importante analizar también que la industria de la construcción con la cual está directamente relacionado proyecta una tendencia de crecimiento para el 2019, es una oportunidad de ingresar a este segmento con expectativas de fabricar un producto diferenciado y satisfacer la demanda de un mercado más especializado que busca innovación, precios, calidad y conciencia ecológica.

Al analizar la industria, se determina que el nivel de amenaza alta es fuerte sobre todo para los nuevos competidores que buscan de alguna manera ganar participación de mercado, en el cual existen muchas opciones de productos sustitutos y que prácticamente no existen costos que incidan en la decisión de un cliente por cambiar de proveedor. La propuesta de fabricar alternativas que abaraten precios para el consumidor, que sea innovador, con diseños y colores exclusivos, permite darle un giro interesante a este sector.

La matriz EFE, con un resultado del 2,66 indica que a pesar de que es una industria saturada, la empresa que desea ingresar en este sector está preparada para obtener un resultado favorable en el ejercicio comercial de la misma.

De manera general, los resultados obtenidos en los análisis realizados, indican que la industria es atractiva para considerar inversiones y emprendimientos en esta área. Se puede visualizar que las oportunidades son mayores que las amenazas y que con las estrategias correctas el panorama para alentar la inversión y creación de la fábrica podría ser positivo.

3. ANÁLISIS DEL CLIENTE

3.1. Objetivo general de la investigación:

Ante la pregunta general: ¿Existen las condiciones necesarias en el mercado, para fabricar y comercializar material de concreto decorativo? la investigación de mercado busca responder a la siguiente hipótesis: Suponemos que el 50% de los profesionales relacionados a la industria de los acabados de construcción con énfasis en revestimientos de paredes y pisos, están dispuestos a utilizar concreto decorativo en sus proyectos en lugar de los productos tradicionales.

3.2. Objetivos específicos de la investigación

- Se busca identificar la demanda, conociendo las necesidades, preferencias y gustos de estos potenciales clientes.
- Saber qué es lo que busca el profesional de la industria en un producto, cuáles son las características requeridas y de mayor preferencia.
- Identificar cuál es el canal de distribución que más utilizan para realizar sus compras y qué condiciones motivan esta preferencia.
- Identificar los medios de promoción más adecuados para comunicarse con el consumidor final, y cuál es el medio que utilizan los profesionales para conocer de nuevos productos.
- Establecer la segmentación adecuada para definir el tamaño del mercado potencial para estos productos.

3.3 Investigación cualitativa

3.3.1. Entrevistas a Expertos

Experto 1: Martha Andrade, con diez años de experiencia en la comercialización de material de concreto decorativo, Gerente General de empresa Rocktec Ecuador. Experto 2: Arq. Roberto Reyes, con treinta y tres

años de experiencia, arquitecto urbanista, Gerente General de Reyes Hernández Arquitectos.

Las entrevistas se basaron en la guía de preguntas Anexo 1, lo más relevante:

- La industria de la construcción en los últimos 5 años ha tenido un lento crecimiento, por la afectación de políticas macroeconómicas.
- Los obstáculos que han tenido que superar en esta industria ha sido la falta de liquidez, importación de productos, pago de salvaguardias, duras leyes laborales, que han tenido un alto impacto en la estructura de costos.
- La tendencia de la industria a nivel nacional e internacional está enfocada en tres puntos importantes: a) arquitectónicamente, hacia el hormigón visto, b) los productos naturales, súper amigables con la naturaleza, c) Cosas naturales reciclables, que no impacten al medio ambiente.
- La amplia oferta de productos, en la cual se consiguen acabados tradicionales que van desde \$7 a \$90 dólares el m², todo depende de la capacidad adquisitiva y del entorno que se quiera manejar en el proyecto.
- La oferta de especialización es muy escasa, ya que son pocas las empresas que hacen diferenciación o se especializan en ciertas áreas, y buscan productos innovadores como el concreto decorativo.
- La cadena de distribución tiene la suficiente apertura para aceptar un nuevo producto innovador. Se ve una tendencia entre profesionales menores a 40 años a utilizar diversos materiales diferentes a los productos clásicos.
- Las constructoras tienen tendencia al uso de hormigón, aunque priman los costos antes que el diseño y la generalidad es adquirir productos tradicionales de bajos precios.
- Cada vez se ve una tendencia a la especialización de nuevos productos por parte de los profesionales, los gremios buscan aprender nuevos conceptos.
- Que el 2019 se ve con optimismo, por las medidas político económicas adoptadas, se espera que exista un cambio en positivo.

3.3.2. Focus group

Se contó con la presencia de seis profesionales; arquitectos, ingenieros civiles y comerciales, con una duración de 70 minutos. Para realizar el focus group, se utilizó una guía, (Anexo 2). Lo más relevante del resultado obtenido en el focus group está encaminado en los siguientes aspectos:

- Hay dos segmentos en la industria de los acabados, los mismos que son: la residencial e institucional. Con mayor demanda la residencial y por ende con gran cantidad de oferta de la cual escoger.
- Existen dos tipos de productos; los productos tradicionales entre los que están; cerámicas, porcelanatos, baldosas, adoquines, piedra, pintura, madera, etc., y los productos innovadores dentro de los cuales están; concreto decorativo (texturas, ácidos oxidantes, micro cemento).
- En Ecuador la producción está enfocada en los productos tradicionales, la oferta se adueña del mercado sin una propuesta de innovación.
- La mayoría de profesionales dedicados a esta industria enfrentan algunos problemas que de cierta manera limitan sus negocios; la falta de innovación, falta de información de nuevos productos al consumidor final, mucha competencia por precios, tiempos de entrega de más de 60 días cuando son materiales importados, no existe un equilibrio precio-calidad.
- Algunos prefieren productos innovadores y diferenciados con los cuales puedan acceder a diferentes mercados con una nueva propuesta y dentro de los precios actuales de mercado.
- Todos afirman que el consumidor decide lo que desea contratar y que generalmente son los materiales tradicionales que es lo que conocen por estar ya muchos años en el mercado.
- Generalmente los acabados se proponen en el diseño de la obra, la compra de materiales generalmente se lo hace con el cliente.
- El canal preferido son los almacenes de distribución o venta directa, no existe un proveedor puntual, o marca preferida.

- Para la compra de materiales pesa: precio, atención personalizada, políticas de garantías, mirar el producto aplicado, tiempos de entrega.
- Se identifica que generalmente los arquitectos jóvenes, tienen mayor apertura a nuevos conceptos, nuevos materiales.
- El costo promedio de metro cuadrado instalado es de \$18,50 dólares.
- La mayoría busca en la presentación del producto: colores bien definidos, concordancia entre publicidad, información del producto y contenido.
- La mayoría utiliza herramientas tecnológicas para aprender y enseñar nuevos productos a sus clientes finales.

3.4. Investigación cuantitativa

3.4.1. Encuesta

3.4.1.1. Muestreo

El muestreo por conveniencia es una técnica del muestreo no probabilístico, que busca obtener una muestra de elementos convenientes, generalmente la selección de las unidades de muestreo queda a cargo del entrevistador (MALHOTRA, 2016).

Se realizó un total de 36 encuestas, se usó un muestreo no probabilístico de conveniencia ya que para el propósito de esta investigación se requería que las unidades de muestreo seleccionadas sean profesionales orientados al área de acabados de la construcción.

3.4.1.2. Técnica de encuesta

Se utilizó una encuesta electrónica (Anexo 3), la misma que se realizó mediante Google Forms, se solicitó a las unidades de muestreo escogidas que procedieran a llenar la misma. La encuesta estuvo abierta dos días para facilitar el acceso a la misma.

3.4.1.3. Infografía con resultados de la encuesta



Figura Nro. 1: Infografía – resultados encuesta

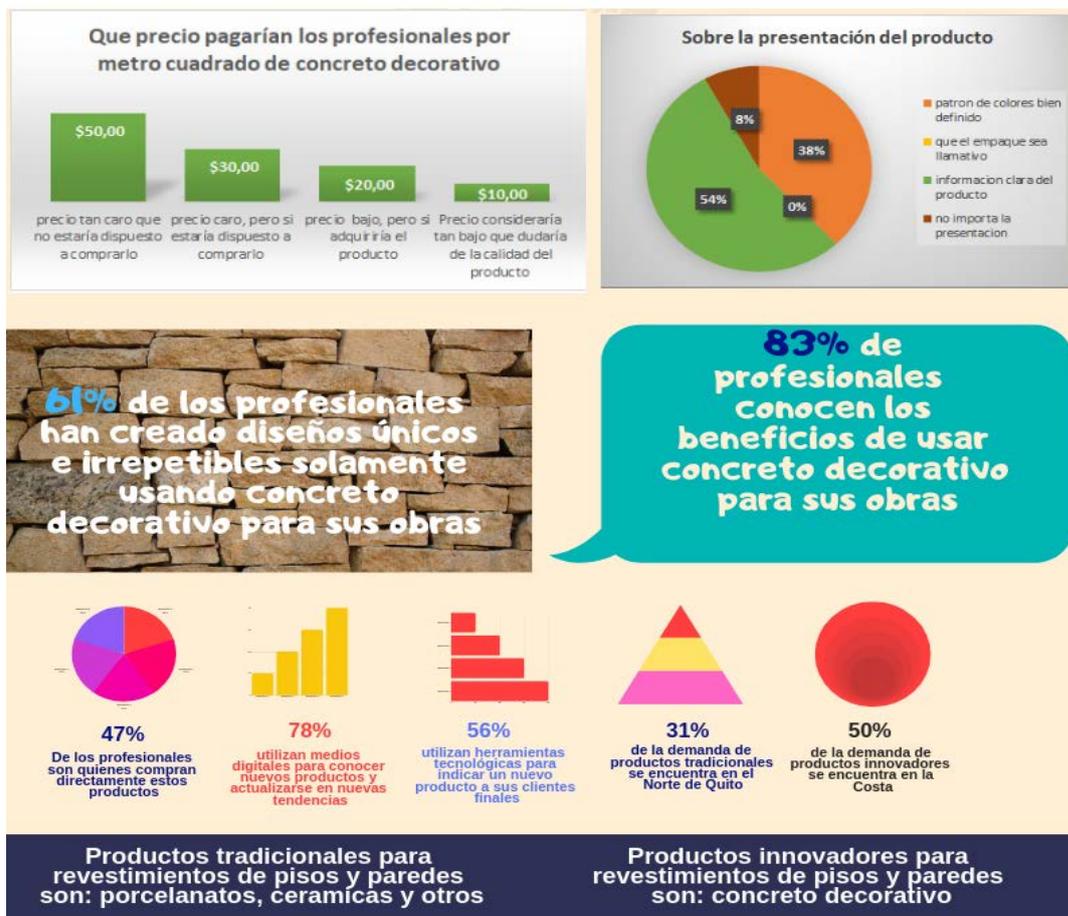


Figura Nro. 2: Infografía – resultados encuesta

3.4.1.4. Planteamiento y comprobación de hipótesis

Para la comprobación de hipótesis se utilizó análisis estadísticos como tablas de contingencia, análisis correlacional, entre otras. Los datos más relevantes son los siguientes:

Se planteó la hipótesis de que los profesionales menores a 40 años preferían utilizar productos innovadores en sus obras, en relación a los profesionales mayores a 40 años, a través de un análisis correlacionado, se determina que con una significancia del .760, se rechaza la hipótesis, ya que, estas dos variables no están relacionadas.

De hecho, se observa que los profesionales menores o igual a 40 años, apenas el 33% prefiere utilizar productos innovadores, mientras que, de los mayores a 40 años, el 54% utiliza productos innovadores.

Tabla Nro. 3: Correlaciones

		edad	tipo
edad	Correlación de Pearson	1	,053
	Sig. (bilateral)		,760
	N	36	36
tipo	Correlación de Pearson	,053	1
	Sig. (bilateral)	,760	
	N	36	36

Se planteó la hipótesis que los menores a 40 años tenían mayor conocimiento de productos innovadores y de sus beneficios que los profesionales mayores de 40. A través del análisis de correlación, con una significancia del .317, se rechaza la hipótesis de relación entre las variables; edad de los encuestados, conocimiento de productos.

Tabla Nro. 4: Correlaciones

		edad	conocimiento
edad	Correlación de Pearson	1	,171
	Sig. (bilateral)		,317
	N	36	36
conocimiento	Correlación de Pearson	,171	1
	Sig. (bilateral)	,317	
	N	36	36

El 94% de los encuestados conoce el concreto decorativo, y el 100% identifica claramente las diferencias entre este producto y los productos clásicos, el 83% identifica cuales son los beneficios de utilizar este producto en sus obras.

Ante la hipótesis planteada sobre si el uso de un nuevo producto innovador que reduzca costos está relacionado con la edad del profesional, con una significancia del .810, se rechaza la hipótesis, de hecho, los resultados indican que apenas el 12% no utilizaría productos innovadores que reduzcan costos en sus obras.

Tabla Nro. 5: Correlaciones

		edad	preferencia
edad	Correlación de Pearson	1	-,042
	Sig. (bilateral)		,810
	N	36	36
preferencia	Correlación de Pearson	-,042	1
	Sig. (bilateral)	,810	
	N	36	36

Esta información indica que el producto tiene aceptación y que está posicionado a nivel de los profesionales. Las estrategias de posicionamiento deben estar encaminadas en capturar el mercado menor a 40 años, dándole mayor fuerza al producto, reforzando la comunicación sobre los beneficios del producto.

3.5 Conclusiones de la investigación de mercados:

Sobre los objetivos planteados inicialmente, de la investigación de mercados se puede concluir que la hipótesis general fue confirmada ya que el 61% de los encuestados buscan estilos diferentes, afirmaron que están dispuestos a utilizar productos innovadores en sus obras, independientemente del precio. Este dato es relevante debido a que brinda una idea de que existe un mercado objetivo al cual se lo debe captar.

A pesar de existir una oferta de productos amplia, no existe una diferenciación en la misma, todos ofrecen lo mismo, no se ha identificado innovación de productos, de hecho con los datos de la encuesta se confirman hipótesis presentadas en el focus group y la entrevista, el 39% de los encuestados afirma que la vida útil de diseño de los productos clásicos se encuentra entre un tiempo menor a 8 años, esto es relativamente inquietante ya que en ese tiempo solo cambia el diseño, color o textura, mas no el producto en sí, limitando a los clientes a no tener mayores opciones de alternativas diferentes.

Los potenciales clientes si muestran gran interés por utilizar nuevos productos, ellos están buscando una diferenciación, y sobre todo que puedan reducir costos, en las encuestas se confirma este dato ya que el 88% de los encuestados están

dispuestos a utilizar nuevas opciones que marquen la diferencia con los productos clásicos utilizados por tantos años y que optimice sus costos.

Con la globalización, la facilidad de acceso y uso de herramientas tecnológicas, tanto los ofertantes como los demandantes ahora tienen mayor posibilidad de conocer información. Es importante identificar este comportamiento ya que permitirá crear las estrategias necesarias para cubrir de manera óptima y eficaz este segmento de promoción y publicidad.

4. OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO

La necesidad de innovación y optimización de costos y tiempo que pide el mercado actualmente, permite que cada vez la comercialización de varios productos relativamente nuevos en el país, tengan mayor aceptación y puedan ser comercializados eficazmente.

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

Los beneficios que el análisis externo le aporta al proyecto son representativos, las nuevas medidas que ha tomado el gobierno tanto legales como económicas, ayudan a que el sector pueda crecer.

Las condiciones tributarias, fomento de leyes para incrementar la productividad, inversiones de la banca pública y privada para proyectos inmobiliarios, créditos de la CFN para constructores con intereses más bajos y créditos más largos, inversiones extranjeras destinadas a la construcción, los nuevos acuerdos con el FMI en el cual se prioriza al sector más vulnerable, creando proyectos inmobiliarios como el Plan toda una vida, son oportunidades que se deben aprovechar, debido a que existe una demanda profesional (constructores, arquitectos), que buscarán ser parte de estas inversiones con productos innovadores y de mayor rentabilidad.

Incluso la tendencia fuertemente posicionada en el país, de una amplia oferta de productos tradicionales sin diferenciación, representa una oportunidad ya que, se ha formado una demanda no satisfecha de clientes que buscan productos y resultados diferentes.

Los altos niveles de desempleo también representan una oportunidad de que más personas busquen emprender, y lo hagan con productos nuevos y no saturados en el mercado como actualmente son los productos clásicos.

Del análisis a los clientes, se busca llegar a profesionales dedicados al sector de la construcción con especial énfasis en revestimientos de pisos y paredes. De acuerdo a la investigación realizada mediante la aplicación de la encuesta y los resultados obtenidos, se identifica las siguientes oportunidades de negocios; los clientes buscan bajar costos sin perder calidad, es por esta razón que de acuerdo al resultado de las encuestas el 88% de los clientes está dispuesto a utilizar productos innovadores para lograr su objetivo.

Es importante destacar que ya existen profesionales que utilizan este producto para sus obras, esta información es muy importante ya que el concreto decorativo tiene en el país un periodo de 10 años, mientras que los productos clásicos son industrias con más de 30 años de existencia.

Existe también una tendencia en el cliente final por buscar nuevos productos, salir de la línea de lo clásico y construir sus entornos con productos que les permitan tener exclusividad y personalización. Por lo cual, ahora se ve una presión de mercado hacia los profesionales para que se especialicen en nuevos productos y tendencias que les permita satisfacer sus necesidades.

El tamaño del mercado potencial al cual se pretende llegar son profesionales que están dedicados al área de acabados de la construcción y que están enfocados en proyectos inmobiliarios residenciales y comerciales. De los resultados obtenidos en la encuesta, sobre la tasa de ocupación se conoce que actualmente

el 36% de profesionales utilizan concreto decorativo en sus obras para acabados internos y el 47% lo utilizan en acabados externos, la diferencia corresponde a la ocupación de materiales clásicos.

Existe actualmente en Ecuador, 7.765 empresas dedicadas al sector de la construcción (ANEXO 4), de la cuales el 38,96%, es decir, 3.025 empresas se encuentran en la Sierra y 1.890 están en Pichincha (COMPAÑIAS, s.f.)

Tabla No. 6: *tamaño del mercado meta potencial*

Segmentación geográfica	%	Cant
Empresas segmento construcción en Ecuador	100,00%	7.765
Empresas en la región Sierra	38,96%	3.025
Empresas en la provincia de Pichincha	62,48%	1.890
Empresas en la ciudad de Quito	96,98%	1.833
Segmentación demográfica	%	Cant
Profesionales mayores de 40 años que utilizan productos innovadores	54,00%	990
Segmentación psicográfica	%	Cant
Profesionales cuya personalidad es buscar siempre productos innovadores	61,00%	604
Segmentación conductual	%	Cant
Profesionales que usarían productos innovadores que les ayude a reducir costos	88,00%	531

En base a la selección de las empresas de Quito, cuyos profesionales muestran, mediante los resultados de las encuestas, características particulares que lleva a determinar que el tamaño del mercado meta potencial es del 29%, es decir 531 empresas.

Como conclusión a los análisis realizados, se determina que actualmente el país presenta las condiciones propicias de crecimiento y apoyo en el sector de la construcción a través de su normativa político, económica y legal, así como también, que la industria se ve presionada a buscar nuevas alternativas ya que la demanda cada vez pide nuevos productos que beneficien sus costos y tiempos de trabajo. También está presente un gran interés por parte de los clientes de tener nuevas alternativas de productos.

Es por estas razones que se determina que existe una gran e interesante oportunidad de negocio, ya que se puede captar este mercado con una solución

diferente y de gran impacto en las variables más vulnerables de la construcción; tiempo de ejecución de obra, costos de instalación, diferenciación y altos niveles de calidad.

5. PLAN DE MARKETING

5.1. Estrategia general de marketing

Se utiliza la estrategia de marketing concentrado o de nicho, ya que se busca llegar a varios nichos como son los diferentes profesionales dedicados al área de acabados de la construcción de proyectos inmobiliarios residenciales y comerciales, con énfasis en la remodelación, diseño e implementación de revestimientos para pisos y paredes. Se conoce las necesidades, gustos y preferencias de estos segmentos, lo que permite comercializar el producto de una manera más eficaz afinando la propuesta de precios y productos, así como establecer la estrategia adecuada de comunicación, publicidad y promoción para estos segmentos determinados.

5.1.1. Mercado Objetivo

“Mercado meta, El proceso de evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y la elección de uno o más segmentos para ingresar en ellos”. (KOTLER P. Y., 2012).

De acuerdo a lo descrito anteriormente, el mercado objetivo son 531 empresas dedicadas al área de la construcción, que se encuentran en la ciudad de Quito, se basó este resultado en función de las preferencias y gustos de los profesionales encuestados que trabajan en las empresas seleccionadas para la muestra.

Se presenta un segmento atractivo del 88% de profesionales que usarían productos innovadores que representen menos costos en sus obras sin sacrificar la calidad, el 61% de profesionales presenta intereses en integrar proyectos

completamente innovadores, independientemente de los precios, el 54% de los profesionales mayores de 40 años prefieren utilizar nuevos productos.

Con esta tendencia hacia la innovación y salir de los productos clásicos, se elaborará las diferentes estrategias de marketing que permitan cubrir de manera efectiva el mercado objetivo seleccionado.

5.1.2. Demanda

Kotler y Armstrong, definen a la Demanda total del mercado como el volumen total que compraría un grupo definido de consumidores, en una zona geográfica definida, en un periodo específico, en un entorno de marketing determinado, bajo un nivel y una mezcla definidos de esfuerzo de marketing industrial. (KOTLER P. Y., 2012).

Se conoce que las ventas que realizó el sector específicamente en terminados y acabados de la construcción al 2018 fue de \$126.767.676 (Mercados, 2019). El objetivo es alcanzar una participación inicial del 20% del mercado meta establecido de 531 empresas en la ciudad de Quito.

Para estimar la demanda total del mercado se utilizan los siguientes datos:

Tabla Nro. 7: Estimación de la demanda

Objetivo	Datos
Ventas en dólares de la industria en el 2018	\$126.767.676,00
precio promedio de productos tradicionales por m2	\$18,50
ventas anuales en m2 de la industria	6.852.306,81
ventas anuales de m2 por empresa	882,46
venta de m2 anuales por mercado objetivo de 531 empresas Quito	468.586,60
mercado meta inicial: 20% del mercado objetivo de 531 empresas	106,20
mercado meta inicial: 20% del mercado objetivo de 531 empresas en m2	93.717,00

5.1.3. Diferenciación

La diferenciación se basará en producto; el concreto decorativo ofrece un paquete único de beneficios, tales como; personalización de diseño, infinidad de combinaciones de texturas y colores, resultados irrepetibles, e inigualables, con

costos más bajos y en un tiempo menor de instalación al que ofrecen los productos tradicionales.



Figura No. 3: Diferenciación entre productos clásicos y productos innovadores

Para obtener estas características de diferenciación se potencializará, al departamento de investigación y desarrollo para dar mayor énfasis al desarrollo de nuevos productos, aprovechando al máximo la experiencia y conocimiento sobre el producto y el sector, manteniendo una gestión adecuada y alto presupuesto para I&D.

Esto permitirá entregar al cliente un producto final de alta calidad, de fácil aplicación, con resultados diferentes y sobre todo con resultados personalizados, que la competencia con sustitutos no lo puede lograr.

5.1.4. Posicionamiento

El posicionamiento que se busca dar es a través de una propuesta de valor de menos por mas, más beneficios como los detallados anteriormente por un precio menor al precio actual de mercado.

Se opta por esta estrategia porque el producto permite una mayor rentabilidad, al optimizar costos de aplicación, es un producto que se aplica directamente al concreto al momento de la fundición, esto significa que se reducen los días de instalación bajando los costos de mano de obra, se evita el desperdicio, al ser un producto de aplicación directa no existen desperdicio de cortes de materiales, para poder acoplarlo a una superficie determinada, es de fácil mantenimiento.

5.1.5. Propuesta de valor

Se define a la propuesta de valor; “Como creará valor diferenciado para los segmentos a los que se dirigirá y que posicionamiento desea ocupar en estos segmentos” (KOTLER, 2013).

Después de lo expuesto anteriormente, se define que la declaración de posicionamiento para este proyecto sería; “Para los profesionales de la industria de la construcción, que buscan productos e ideas innovadores para sus proyectos, el concreto decorativo es la solución de diferenciación, versatilidad e innovación que le permite obtener resultados únicos y personalizados a menor costo y en tiempo record”.

5.2 MARKETING MIX

“Marketing es gestionar relaciones redituables con los clientes”, “La mezcla de marketing es un conjunto de herramientas de marketing que trabajan en conjunto para satisfacer las necesidades de los clientes y forjar relaciones con ellos” (KOTLER, 2013).

5.2.1. PRODUCTO

El concreto decorativo está clasificado tanto en productos industriales como de consumo. Es un conjunto de productos que brindan varios beneficios, entre ellos; exclusividad, diversidad y personalización de diseños y acabados.

Se lo cataloga como productos industriales ya que son productos manufacturados que se comercializarán a través de profesionales especialistas con los cuales se tendrá estrategias propias de comercialización. Y se lo clasifica como productos de consumo no buscado; debido a que es un producto que el consumidor final no tiene mayor conocimiento de su existencia por lo que las estrategias deberán ser fuertemente enfocadas en publicidad.

5.2.1.1. ATRIBUTOS

Los atributos del producto con los cuales se cuenta para satisfacer esta necesidad de los clientes, están basados en los siguientes aspectos:

- **Adaptabilidad.** – el producto puede ser utilizado tanto para interiores como exteriores, para pisos y paredes, fachadas, calzadas, pavimentos, piscinas, escaleras. Permite la restauración de concretos y losas antiguas.
- **Diseño de instalación.** – la versatilidad de los productos se acopla a varios diseños, texturas y colores logrando acabados y texturas similares a productos tradicionales.
- **Bajo costo de instalación.** - son más económicos ya que su aplicación es directamente sobre la base (hormigón, materiales clásicos.), ahorrando de manera considerable el costo de mano de obra y de tiempo de construcción.
- **Resistente.** - mantiene color y textura, a pesar de las condiciones climáticas, a diferencia de los productos tradicionales que suelen cambiar de color, o en muchos casos como la cerámica y porcelanatos que suelen desprenderse
- **Calidad.** - las aplicaciones son altamente duraderas ya que se utilizan materiales de alta calidad y técnicas efectivas de aplicación con mano de obra especializada.
- **Diseño.** - Cada material tendrá su propio color de identificación, breve descripción técnica de uso y aplicación, así como advertencias de seguridad y durabilidad.

5.2.1.2. BRANDING

NOVACRETO será el nombre comercial de la fábrica, su nombre está basado en que es un producto relativamente nuevo en el país y su efecto final es darle vida al concreto a través de diferentes diseños, colores y texturas. El logo que se usará es el siguiente:



Figura Nro. 4: Logo de la empresa

Se utilizará color azul en el nombre, así como tonos entre claros y oscuros, de acuerdo a la psicología de los colores, este transmite confianza, confiabilidad, seguridad, los tonos claros transmiten simpatía y los oscuros indican experiencia, éxito y estabilidad (Workana, 2019). Básicamente estos colores cumplen con el objetivo inicial que se busca transmitir al cliente.

El presupuesto asignado para el diseño de imagen, en el cual se encuentra el desarrollo del logo, el arte para los diferentes diseños de empaques, promoción, material POP, material digital y demás relacionados es el siguiente:

Tabla Nro. 8: Costeo de Diseño de imagen

PERIODO	1	2	3	4	5
Diseño de imagen	\$ 1.200,00	\$ 300,00	\$ 308,37	\$ 316,97	\$ 325,82

5.2.1.3 EMPAQUE

Los empaques serán versátiles, fáciles de transportar, seguros para evitar derrames, cumplirán con lo señalado en el diseño del producto. La presentación del producto será en cajas para materiales sólidos (cuarzo, desmoldantes en polvo, micro cemento) así como; galones y canecas para materiales líquidos (aditivos ligantes, desmoldantes, selladores)



Figura Nro. 5: Ejemplo de presentaciones de productos

Tabla Nro. 9: Costeo de empaques

Producto	unidad	precio
Cajas de 20 kilos	1	\$ 1,90
galones	1	\$ 0,95
caneca	1	\$ 4,75
fundas de 1 kilo	1	\$ 0,01

5.2.1.4. ETIQUETADO

Las etiquetas tendrán el logo de la fábrica, indicará la vida útil del producto, fecha de fabricación, nombre del producto, color de identificación de modelo correspondiente, contendrá el lugar de fabricación, es decir, “hecho en Ecuador”, también tendrá información del contenido y volumen.

Tabla Nro. 10: Costeo de etiquetas

Producto	unidad	precio
Etiquetas adhesivas	1	\$ 0,05

5.2.1.5. SERVICIO DE SOPORTE

Se va a poner a disposición del cliente algunos beneficios para soportar la marca, entre los cuales tenemos; acompañamiento a obras, asesoramiento sobre diseño, color, textura y aplicación, videos de aplicación del producto, redes sociales que contengan toda la información de los productos. Este soporte lo realizarán los vendedores.

Tabla Nro. 11: Costeo de soporte

Proyección para 5 años	1	2	3	4	5
Vendedor 1	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 2	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.719,97	\$13.604,87
TOTAL:	\$21.116,85	\$22.879,25	\$24.863,65	\$36.155,27	\$41.837,76

5.2.2. PRECIO

El precio es fundamental ya que esta es la única variable del marketing mix que genera rentabilidad a la empresa, por tal motivo debe ser analizado al detalle, para contar con la aceptación del producto.

5.2.2.1. Costo de ventas

Para determinar el costo de ventas, se toma en cuenta las materias primas directas, y las materias primas indirectas como envases, etiquetas, fundas y cartones. El detalle de los costos será analizado con más detalle en el capítulo 7 de evaluación financiera del proyecto.

Tabla Nro. 12: Detalle costo de ventas proyectado a 5 años

Producto	Unidad	Costo AÑO 1	Costo AÑO 2	Costo AÑO 3	Costo AÑO 4	Costo AÑO 5
cuarzo en polvo	1 kilo	\$1,21	\$1,25	\$1,28	\$1,32	\$1,35
desmoldante en polvo	1 kilo	\$0,31	\$0,32	\$0,32	\$0,33	\$0,34
microcemento en polvo	1 kilo	\$0,82	\$0,84	\$0,86	\$0,89	\$0,91
fondos gruesos en polvo	1 kilo	\$1,08	\$1,11	\$1,14	\$1,17	\$1,20
aditivo ligante	1 galón	\$1,74	\$1,79	\$1,84	\$1,89	\$1,95
sellante	1 galón	\$2,49	\$2,56	\$2,63	\$2,71	\$2,78

5.2.2.2. Estrategia de precios

Se utilizará la estrategia basada en costos, es decir, con un margen de utilidad a partir del costo de producción.

Tabla Nro. 13: Detalle de precio de venta proyectado a 5 años

Producto	Unidad	Precio AÑO 1 40% margen	Precio AÑO 2 40% margen	Precio AÑO 3 45% margen	Precio AÑO 4 47% margen	Precio AÑO 5 49% margen
cuarzo en polvo	1 kilo	\$1,70	\$1,75	\$1,86	\$1,94	\$2,02
desmoldante en polvo	1 kilo	\$0,43	\$0,44	\$0,47	\$0,49	\$0,51
microcemento en polvo	1 kilo	\$1,14	\$1,17	\$1,25	\$1,30	\$1,36
fondos gruesos en polvo	1 kilo	\$1,51	\$1,55	\$1,65	\$1,72	\$1,79
aditivo ligante	1 galón	\$2,44	\$2,51	\$2,67	\$2,79	\$2,90
sellante	1 galón	\$3,49	\$3,59	\$3,82	\$3,98	\$4,15

5.2.2.3. Estrategia de entrada

Se utilizará la estrategia de penetración de mercado, es decir, se iniciará con un precio bajo, de esta manera se busca obtener una rápida participación de mercado, las condiciones para aplicar esta estrategia se cumplen, ya que el mercado es sensible a los precios, finalmente con este producto se busca ir desplazando a la competencia presentando otra alternativa de producto diferenciado.

5.2.2.4. Estrategia de ajuste

La estrategia de ajuste de precio permite entre otras alternativas diferenciar precios por clientes o diversas situaciones, en este caso, se utilizarán las siguientes estrategias de ajuste:

Fijación de precios de descuento y bonificación; se busca que los clientes puedan obtener ventajas en descuentos por pagos anticipados, pagos contra entrega, que promuevan el producto.

5.2.3. PLAZA

La fábrica se encontrará ubicada en Quito, en el sector del Inca y Eloy Alfaro, se considera el lugar en base a las siguientes variables; a) costo de arriendo, en la

zona no son elevados y se encuentran lugares con las características requeridas, un galpón grande y una pequeña oficina; b) por logística ya que se tiene acceso directo a la Av. Simón Bolívar lo cual facilita la movilidad de los proveedores de materia prima y de clientes que retiren directamente material de la fábrica, c) la facilidad de entregas, el sector es céntrico para abastecer a la cadena de distribución.

El costo de arriendo se ha proyectado en función de la inflación promedio de los últimos 9 años, 2.79% (INEC, 2019).

Tabla No. 14: Costeo de plaza

PERIODO	1	2	3	4	5
Arriendo oficina	\$ 6.000,00	\$ 6.167,40	\$ 6.339,47	\$ 6.516,34	\$ 6.698,15

5.2.3.1. Estrategia de distribución:

Se lo realizará a través de cadena de distribución, conformada por profesionales y empresas dedicadas a la industria de la construcción de acuerdo a las características analizadas con anterioridad. Mediante equipo de ventas propio, que estará constituido inicialmente por dos vendedores en nómina supervisados por un Administrador General.

La comercialización es a través de la cadena de distribución por lo que no se contará con puntos de venta directos.

5.2.3.2. Estructura del canal de distribución

El canal de distribución es indirecto, es decir, existen intermediarios, que en este caso son las empresas descritas anteriormente.



Figura Nro. 6: estructura del canal de distribución

En cuanto a la logística; se va a adquirir una furgoneta, la misma que realizará la entrega de los productos, solamente a los clientes autorizados.

Tabla Nro. 15: detalle costo de distribución

años	1	2	3	4	5
Vehículo Dongfeng Cityvan	\$17.990,00	\$17.990,00	\$17.990,00	\$17.990,00	\$17.990,00
Gasto de depreciación	\$3.598,00	\$3.598,00	\$3.598,00	\$3.598,00	\$3.598,00
Depreciación Acumulada		\$3.598,00	\$7.196,00	\$10.794,00	\$14.392,00
Valor en libros	\$14.392,00	\$10.794,00	\$7.196,00	\$3.598,00	\$0,00

5.2.3.3. Tipos de canal

El tipo de canal es indirecto; son distribuidores mayoristas y minoristas que compran el producto y lo comercializan para aplicación directa en el cliente final. Los mayoristas generalmente suelen ser las constructoras que adquieren grandes volúmenes para sus obras y proyectos tanto públicos como privados, y los minoristas suelen ser los profesionales que adquieren en menor cantidad y lo aplican en obras puntuales.

El fabricante se enfocará en la distribución selectiva con la finalidad de desarrollar buenas relaciones de trabajo, dar un mayor apoyo a los canales y tener una buena cobertura de mercado sin que incida en altos costos.

5.2.4. PROMOCIÓN

5.2.4.1. Estrategia promocional

Se busca promocionar los beneficios de un nuevo producto en el segmento de los acabados de la construcción que ayudará a crear nuevos diseños, texturas y colores, que otorgarán trabajos finales personalizados, exclusivos e irrepetibles, con una significativa reducción de costos.

Como se había mencionado anteriormente, el producto está clasificado como industriales y de consumo, de hecho, en el resultado de las encuestas se

determinó que el cliente final decide la compra de los acabados en un 50%, en función de la recomendación de los profesionales a cargo de su obra, también se destaca que el 46% de los profesionales adquieren directamente los materiales para sus obras.

Es por este motivo que se utilizará una combinación de las estrategias de empuje y jale. La de empuje se utilizará con los canales de distribución; a través de la fuerza de ventas y promociones para que conozcan el producto y difundan su uso en sus clientes finales. La de jale se aplicará mediante publicidad orientada al cliente final.

5.2.4.2. Publicidad

Los resultados de la encuesta indicaron que el 78% de los profesionales utilizan los medios digitales para actualizarse sobre nuevos materiales o tendencias relacionados con su negocio, de igual manera, el 56% de los expertos emplea las herramientas digitales para enseñar un nuevo producto a su cliente final, el 25% lo hace mostrando los efectos finales cuando ya ha sido aplicado y el 19% utiliza elementos físicos (folletos, revistas, catálogos, material POP). Estos datos son relevantes ya que los esfuerzos de marketing estarán enfocados hacia todos estos segmentos.

Para informar, persuadir y recordar se optará por las siguientes acciones:

- Crear en el primer año, una página web interactiva en la cual se genere contenido de impacto que sea de gran utilidad para el segmento de mercado. A partir del segundo año se pagará por mantenimiento.
- Desarrollar y potencializar las redes sociales; Facebook, Instagram, LinkedIn, la inversión es constante cada año, creando estrategias de comunicación y promoción en digital.

- Material POP promocional; trípticos, catálogos, tarjetas de presentación, hojas membretadas de la empresa, carpetas con información de la organización, volantes, la inversión será constante.

Tabla Nro. 16: detalle costo de publicidad

Publicidad	1	2	3	4	5
Página web	\$1.800,00	\$400,00	\$411,16	\$422,63	\$434,42
redes sociales plan estándar	\$3.120,00	\$3.207,05	\$3.296,52	\$3.388,50	\$3.483,04
Material POP	\$1.836,00	\$1.887,22	\$1.939,88	\$1.994,00	\$2.049,63
total Publicidad	\$6.756,00	\$5.494,27	\$5.647,56	\$5.805,13	\$5.967,09

5.2.4.3. Promoción de ventas

Se buscará establecer incentivos en el corto plazo para promover las ventas. Se iniciará con precios especiales de introducción de marca, así como descuentos y promociones para eventos especiales tales como ferias de vivienda, de construcción, entre otros.

5.2.4.4. Relaciones Públicas

El objetivo es construir buenas relaciones con los clientes de la empresa, por lo que es necesario crear una buena imagen corporativa y poder obtener publicity (publicidad no pagada) favorable. Se aplicarán las siguientes acciones:

- Auspiciar la participación de los canales de distribución en eventos y medios especializados, por ejemplo; revistas de construcción, suplementos inmobiliarios, ferias de construcción, casas abiertas, etc.
- Capacitar a los profesionales y canales de distribución, mediante cursos de conocimiento de producto y de aplicación.

Tabla Nro. 17: detalle costo de relaciones públicas

Relaciones públicas	1	2	3	4	5
Patrocinio en medios especializados	\$2.000,00	\$2.055,80	\$2.113,16	\$2.172,11	\$2.232,72
Cursos de capacitación	\$1.200,00	\$1.233,48	\$1.267,89	\$1.303,27	\$1.339,63

5.2.4.5. Fuerza de ventas

Inicialmente se contará con dos vendedores, los mismos que estarán a cargo de la comercialización, deben crear relaciones a largo plazo con los clientes. Harán trabajo de visita directa, en la cual se dará especial atención a las diferentes necesidades del mercado meta, que permitan a la fábrica desarrollar productos que satisfagan estas necesidades.

La fuerza de ventas tendrá salario básico más comisiones y bonos por cumplimiento de objetivos. Contarán con todas las herramientas necesarias para realizar de manera efectiva su labor. El horario de trabajo será de lunes a viernes de 8h30 a 17h30, con una hora de almuerzo a las 13h00.

Tabla Nro. 18: *detalle costo de fuerza de ventas*

Proyección para 5 años	1	2	3	4	5
Vendedor 1	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 2	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.719,97	\$13.604,87
TOTAL:	\$21.116,85	\$22.879,25	\$24.863,65	\$36.155,27	\$41.837,76

5.2.4.6. Marketing directo

Adicionalmente a las herramientas comunes de marketing directo como el email, catálogos, se buscará atraer a los contactos clave de las empresas. Para la presentación y promoción del producto estarán a cargo de los vendedores:

- Realizar 3 desayunos comerciales de presentación de marca y productos para los canales mayoristas, uno cada cuatrimestre.
- Llevar una correcta base de datos a través de un CRM, para la promoción personalizada de determinado producto
- Realizar un seguimiento post venta efectivo
- Solucionar de manera inmediata cualquier inconveniente que pudiera presentarse con un cliente.

Tabla Nro. 19: detalle costo marketing directo

AÑOS	1	2	3	4	5
Marketing directo					
Desayunos comerciales	\$2.850,00	\$2.929,52	\$3.011,25	\$3.095,26	\$3.181,62
CRM	\$400,00	\$411,16	\$422,63	\$434,42	\$446,54
TOTAL:	\$ 9.963,87	\$ 8.860,17	\$ 8.712,10	\$ 8.955,17	\$ 9.205,02

6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

6.1. Misión, visión y objetivos de la organización

6.1.1. Misión:

Somos una empresa ecuatoriana, dedicada a la fabricación y comercialización de material para Concreto Decorativo, ofrecemos un producto único e innovador para satisfacer las necesidades de creatividad y diseño exclusivo de los selectos clientes dedicados al segmento de la construcción. Estamos altamente comprometidos con nuestros valores, con la especialización y capacitación de un excelente equipo humano y con precios muy competitivos que generen ganancias mutuas para todos.

6.1.2. Visión:

Para el 2025 queremos consolidar un mayor posicionamiento en el territorio ecuatoriano, basados en un trabajo honesto y constante, manteniendo nuestro compromiso de excelencia y diferenciación en cada proceso, creando permanentemente oportunidades de negocios y empleo, fomentando el emprendimiento y teniendo siempre como enfoque principal las necesidades de los diferentes clientes.

6.1.3. Objetivos:

Corto y mediano plazo

- Lograr obtener una participación de mercado de Quito, de al menos el 20% hasta diciembre del año 2020.

- Mantener una producción constante del 90% sin accidentes de trabajo durante el primer semestre del 2020.
- Incrementar la producción sin accidentes al 99% durante el segundo semestre del 2020.
- Reducir en un 15% el desperdicio de insumos en la producción hasta diciembre del 2021.
- Optimizar los costos de proveeduría de materias primas con un ahorro de al menos 20% hasta el 2022.

Largo plazo

- Conseguir una expansión de mercado meta seleccionado del 26% el 1% del mercado a nivel nacional hasta diciembre del 2025.
- Incrementar la rentabilidad en al menos un 9% adicional hasta diciembre del 2024.

6.2. Plan de Operaciones

La fábrica se constituirá como una Sociedad Civil Anónima, y estará conformada por cuatro accionistas.

6.2.1. Estrategia de producción

El propósito de la fábrica es desarrollar un producto diferenciado, versátil e innovador para el segmento de la construcción con énfasis en acabados para interiores y exteriores, para lo cual, se ha enfocado en tener un proceso productivo de alto rendimiento. Los puntos principales de la estrategia se establecen en logística de entrada, proceso productivo y logística de salida.

6.2.2. Flujograma de procesos

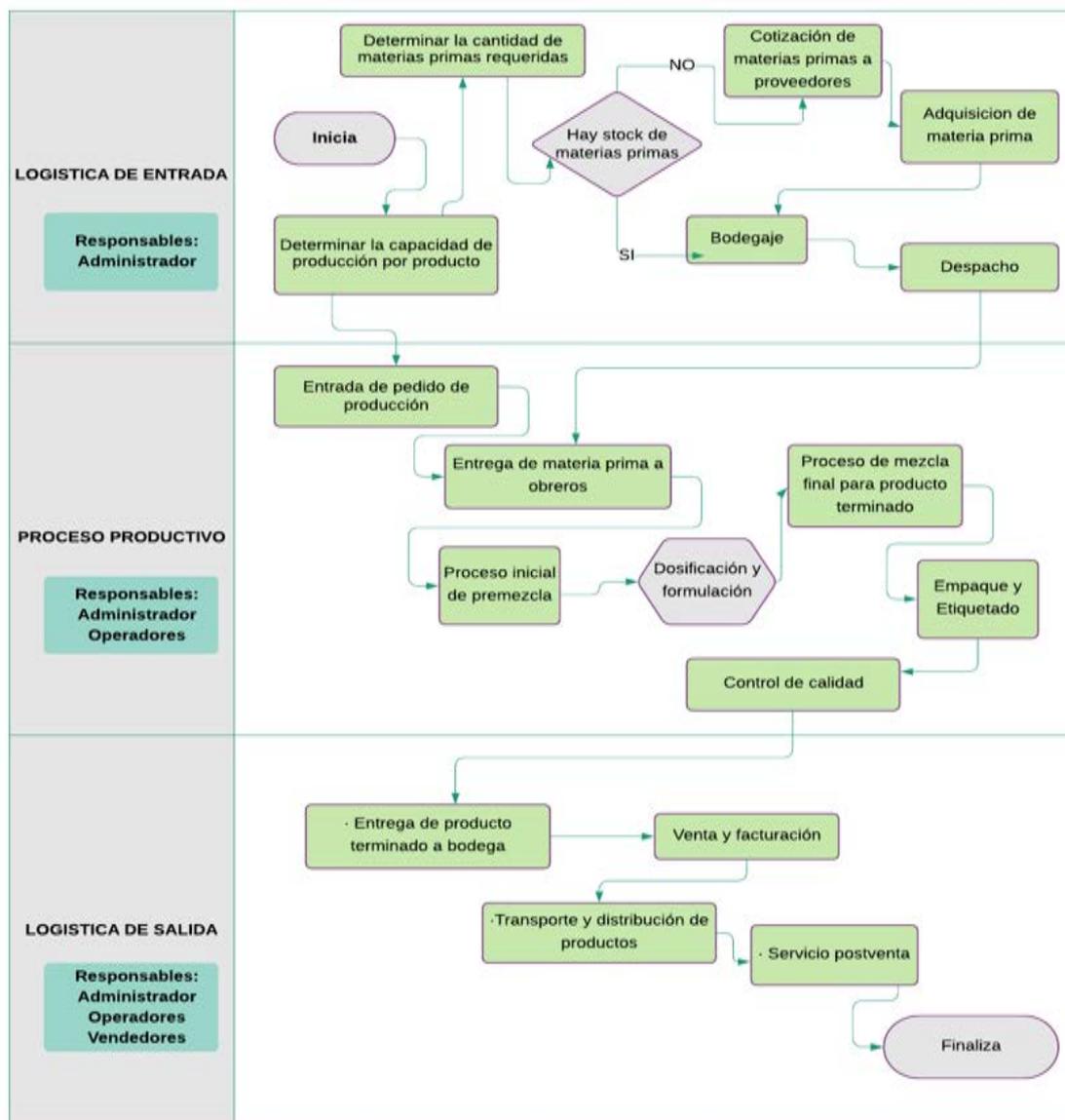


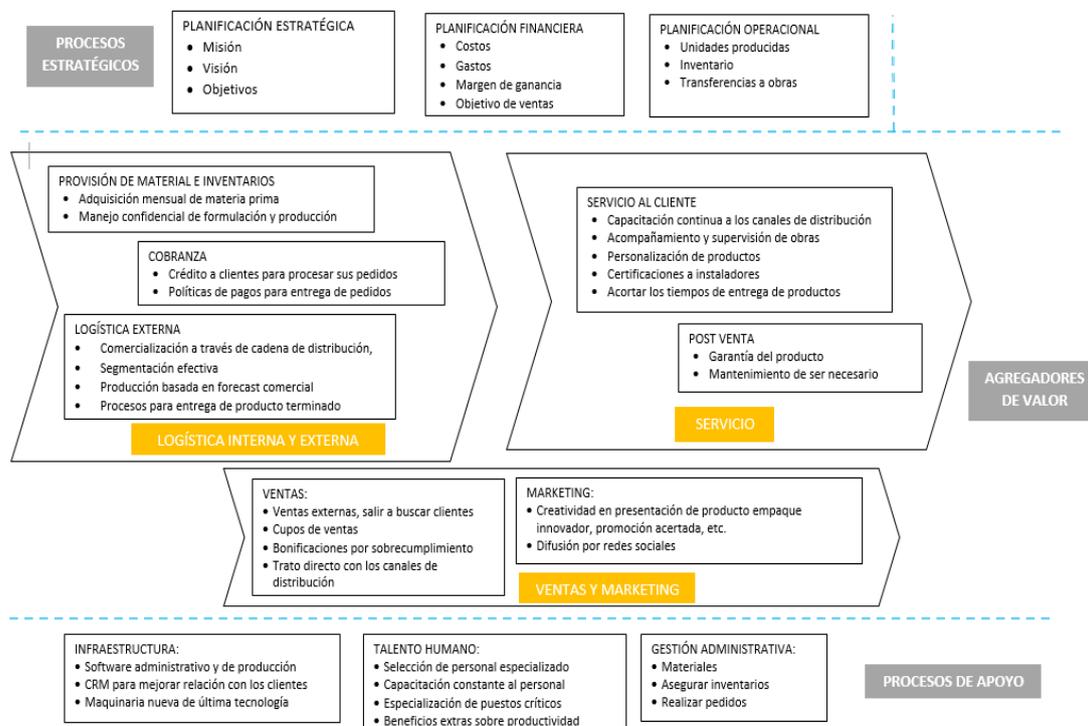
Figura Nro. 7: flujograma de procesos

El siguiente cuadro, resume los tiempos empleados, responsables y recursos asignados a los diferentes procesos que permitirán el desarrollo de la operación de la fábrica.

Tabla Nro. 20: Duración, responsables y recursos asignados a cada actividad

RESPONSABLE	ACTIVIDAD	DURACIÓN (minutos)	RECURSOS
Administrador	Planifica y determina la capacidad de producción por producto	20	computador
Administrador	Verifica existencia y/o abastece de materia prima	5	sistema de inventarios
Administrador	Despacha materia prima a producción	5	orden de despacho
Administrador	Entrega pedido de producción y coordina la misma	5	orden de producción
Obreros	Realizan el proceso inicial de premezcla (tiempo considerado por 6 productos)	90	extractora - mezcladora
Administrador	Realiza la formulación y dosificación (tiempo considerado por 6 productos)	30	extractora - mezcladora
Obreros	Realizan el procesos final de mezcla (tiempo considerado por 6 productos)	60	extractora - mezcladora
Obreros	Realizan el empaque y etiquetado (tiempo considerado por 6 productos)	90	extractora - mezcladora
Administrador	Control de calidad (tiempo considerado por 6 productos)	60	extractora - mezcladora
Administrador	Almacenaje de producto terminado (tiempo considerado por 6 productos)	60	extractora - mezcladora
Vendedores	Ventas - gestión para ventas	8 horas	computador / teléfono
Vendedores	Ingreso de orden de compra	10	computador
Administrador	Facturación y despacho de producto	10	sistema de facturación
Vendedores	Entrega de producto a cliente y cobro de factura	8 horas	furgoneta
Vendedores	Servicio de postventa	10	computador

6.2.3. Mapa de procesos

**Figura Nro. 8:** Mapa de procesos de Novacreto

Los procesos estratégicos permiten que la empresa alinee su estrategia con sus objetivos tanto a corto como largo plazo, este macro proceso se subdivide en procesos como la Planificación estratégica y operacional.

En la Planificación estratégica se busca consolidar el rumbo y futuro de la organización; en este proceso se definirá la misión, visión y valores de la fábrica, así como los objetivos que se busca alcanzar tanto en el largo como en el corto plazo, intervienen en la planificación la alta dirección representada por la Junta de accionistas y el Administrador.

La estrategia se sustentará en la infraestructura de la empresa para mantener políticas de crédito atractivas para los clientes, en la gestión efectiva de RR.HH. mediante la contratación eficiente de personal, en el presupuesto asignado para I&D, el know how del Administrador en formulación, conocimiento y fabricación del producto.

En cuanto a la operación, se enfocará específicamente en cada departamento, aplicando el plan de acción que se creó en la planificación estratégica, se buscará cumplir con los objetivos propuestos por la alta dirección. Los involucrados en este proceso serían; para el área de producción, el administrador y los operadores, aquí se identifica cuantas unidades se debe producir, inventarios, abastecimientos de materia prima, y para el área comercial el administrador y los vendedores, se establece los cupos de ventas, indicadores de gestión para vendedores, políticas de crédito y cobranza.

Los procesos operativos son los que permitirán agregar valor al cliente, la fábrica se enfocará en 3 subprocesos que son Logística de entrada y salida, Marketing y ventas y finalmente servicios.

Logística de entrada y salida; el enfoque estará en la provisión de material e inventarios, adquisición mensual de materia prima, cobranza - crédito a clientes para procesar sus pedidos, políticas de pagos para entrega de pedidos,

segmentación efectiva, comercialización a través de la cadena de distribución, producción basada en forecast comercial, procesos para entrega de productos terminados, control de calidad en la producción.

Marketing y ventas; se contará con una fuerza comercial motivada, permanentemente capacitada, se premiará el sobrecumplimiento de cupos mensuales, se buscará estar en contacto permanente con los canales de distribución. Se asignará inversión en publicidad, en su mayor parte, será mediante medios digitales, tales como páginas web, redes sociales. Se realizarán desayunos comerciales de presentación de producto, innovaciones, tendencias, entre otros.

Servicio; buscar capacitar permanentemente a los canales de distribución, personalizar colores de preferencia de un canal, se dará asesoría y soporte mediante el acompañamiento a obras, se realizará aplicación de muestras en obras, se dará servicio de post venta.

Para completar, finalmente se tendrá los procesos de apoyo, en los cuales se buscará mejorar la operación de la fábrica, mediante el uso de un software administrativo y de producción que permitirá controlar los indicadores de gestión para un mejor desempeño de los mismos. Se contratará personal especializado, y se dará una constante capacitación en cada puesto, se procurará compensar los sobrecumplimientos y se tendrá una eficiente gestión administrativa.

6.2.4. Cadena de valor

Logística de compras entrantes y Operaciones; se cuenta con el know how para producción y control de calidad. La fabricación nacional, influye directamente en el costo del producto, tiempo de entrega y abarata precios a la cadena de distribución, debido a que la competencia directa no fabrica en Ecuador, aquí se buscará desarrollar la ventaja competitiva.

Almacenamiento y distribución; la fábrica realizará su comercialización a través de cadena de distribución, no llegará directamente al usuario final, la producción se elaborará con orden de pedido y pago del 30% de anticipo. La entrega de producto se realizará mediante políticas que establezcan montos de compras y descuentos adicionales si el cliente retira el producto de la fábrica.

Marketing y Ventas; se contará con material publicitario creativo e informativo, con los medios de promoción adecuados, además, se tendrá una fuerza de ventas motivada, de alto desempeño, para generar una diferenciación. El trato con los canales de distribución será personalizado, se manejará políticas de créditos, y forma de pago.

Servicio; fuerte apoyo a capacitación de canales de distribución, certificaciones, acompañamiento a obras, personalización de colores, acortar los tiempos de entrega de productos, cursos a los instaladores, servicio postventa.

Infraestructura de la empresa; se tendrá un software administrativo y de producción en el cual se pueda tener un mejor control sobre los procesos e indicadores de gestión establecidos, también se contará con un CRM para administración de relaciones con los clientes, implementación de metodologías que aceleren de manera efectiva la productividad y tiempos de respuesta de la fábrica.

Gestión de talento humano; se buscará asignar recursos y potencializar la capacitación para el personal, especialización de puestos críticos, beneficios extras sobre productividad, procesos de reclutamiento y contratación eficientes.

Se dará mayor énfasis al desarrollo de nuevos productos, se aprovechará la experiencia y conocimiento sobre el material y el sector, se tendrá una gestión adecuada y alto presupuesto para I&D. Esto permitirá entregar al cliente productos de alta calidad, de fácil aplicación, con resultados diferentes y personalizados, que la competencia con sustitutos no lo puede lograr.

A C T I V I D A D O	INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA - bajo nivel de deuda y capital operativo elevado, mejores condiciones de crédito a los clientes, inversión en fortalecer imagen de marca, tener un flujo de efectivo adecuado para pago puntual de obligaciones, implementación de procesos que aceleren de manera efectiva la productividad y tiempos de respuesta de la fábrica.					M A R G E N
	GESTION DE RECURSOS HUMANOS - potenciar la capacitación para el personal, especialización de puestos críticos, beneficios extras sobre productividad, empoderar en el personal la cultura organizacional, procesos de reclutamiento y contratación eficientes. Contratación externa de abogado para tramites legales.. Contar con personal altamente calificado y de gran experiencia.					
	DESARROLLO DE TECNOLOGIAS - énfasis al desarrollo de nuevos productos, experiencia y conocimiento sobre el producto y el sector, gestión adecuada y alto presupuesto para I&D. Producto final de alta calidad, de fácil aplicación, con resultados diferentes y s personalizados.					
A C T I V I D A D E S	LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS	M A R G E N
	Know-how, Calidad y confiabilidad de materias primas, Materia prima de bajo impacto ambiental Manejo confidencial de formulación y producción	Gran capacidad de producción Control de calidad total, Know-how, Fabricación nacional en tiempos cortos Mejorar costos de producción Mejor tiempo de entrega Mejores precios a la cadena de distribución	Comercialización a través de cadena de distribución, Segmentación efectiva Producción basada en forecast comercial para asegurar entregas inmediatas. Procesos para entrega de producto terminado	Inversión en publicidad Creatividad de diseño en cuanto a publicidad y marketing digital Creatividad en presentación de producto empaque innovador, promoción acertada, etc., Fuerza de ventas motivada, de alto desempeño y eficacia . Tener un trato directo con los canales de distribución	Capacitación de canales de distribución, Certificaciones a instaladores Acompañamiento a obras Personalización de colores Acortar los tiempos de entrega de productos Servicio postventa Calificación de distribuidores y políticas de crédito, Orientarle al distribuidor a una figura de socios de negocios.	

Figura Nro. 9: Cadena de valor de NOVACRETO

6.3. Estructura organizacional

6.3.1. Estructura legal

La fábrica se constituirá como una Sociedad Civil Anónima, de acuerdo al art 143 de la ley de compañías (DerechoEcuador, 2016). La misma que se dedicará a actividades relacionadas a la fabricación y comercialización de materiales para la elaboración de productos de concreto decorativo. Estará conformada por cuatro accionistas con la siguiente participación:

Tabla Nro. 21: Participación de accionistas

ACCIONISTA	APORTE	PORCENTAJE
Accionista Nro. 1	Numerario	45,00%
Accionista Nro. 2	Numerario	22,50%
Accionista Nro. 3	Numerario	22,50%
Accionista Nro. 4	Numerario	10,00%
TOTAL:		100%

6.3.2. Diseño organizacional

6.3.2.1. Tipo de estructura

Al ser una empresa nueva cuyo enfoque principal es la producción y comercialización, se requiere de una estructura funcional, que sea simple, de bajo costo, en la cual se promueva la especialización de las tareas, que no exista la necesidad de un control elaborado, facilitando la rápida toma de decisiones, este tipo de estructura está alineada con la estrategia propuesta.

6.3.2.2. Organigrama

Al ser una fábrica que recién comenzaría actividades, la estructura es pequeña, sin embargo, se mantiene la concordancia con empresas más grandes de la industria, como el caso del organigrama de Cerámicas Rialto. Quienes mantienen una estructura funcional que parte de un subgerente quien está a cargo de toda la operación de la compañía, que mediante un nivel jerárquico ejerce control a todos los departamentos a través de las gerencias de Producción y Comercialización.

La representación gráfica de la estructura de la empresa Novacreto es a través del organigrama funcional, posee una disposición piramidal vertical, está dividido por funciones; las mismas que son: Administración, Producción y Ventas.

El administrador estará a cargo del control total de la fábrica, supervisando el área de producción y de comercialización, además de las actividades relacionadas con la administración. El reporta directamente a la Junta Directiva.

Se contratará a dos obreros, ellos estarán a cargo del proceso productivo y de bodega, recibirán las disposiciones directamente del administrador. Se contará con dos vendedores, quienes se encargarán de la comercialización y entrega de productos. Ellos coordinarán el trabajo directamente con el administrador.



Figura Nro. 10: Organigrama

6.3.2.3. Costos *nómina*

Tabla Nro. 22: *Costos de nómina proyectada a cinco años*

Proyección para 5 años	1	2	3	4	5
Administrador	\$15.681,59	\$16.616,16	\$17.650,27	\$20.028,02	\$22.576,03
Asistente administrativo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.604,00	\$7.805,69
Operador 1	\$6.881,10	\$7.062,62	\$7.249,20	\$7.441,00	\$7.638,14
Operador 2	\$6.881,10	\$7.062,62	\$7.249,20	\$7.441,00	\$7.638,14
Operador 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.881,10	\$7.062,62
Vendedor 1	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 2	\$10.558,43	\$11.439,62	\$12.431,82	\$12.217,65	\$14.116,44
Vendedor 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$11.719,97	\$13.604,87
Total:	\$50.560,65	\$53.620,65	\$57.012,32	\$85.550,38	\$94.558,37

7. EVALUACIÓN FINANCIERA

7.1. Proyección de ingresos, costos y gastos

7.1.1. Fuente de ingreso

Al ser un fabricante de material para concreto decorativo, específicamente microcemento y concreto estampado, la principal fuente de ingresos será la comercialización de los productos terminados que permitan su aplicación, los mismos que son; cuarzo, desmoldante, microcemento y fondos gruesos, en polvo, así como aditivo ligante y sellante.

De acuerdo a los objetivos planteados, se atenderá inicialmente al 20% del total del mercado meta identificado anteriormente, es decir, a 106 empresas en Quito, cuya demanda en metros cuadrados es de 93.717 m².

La proyección de fabricación a cinco años, está calculada con el 2,91% del crecimiento promedio de la industria. Los precios de venta están calculados además de la inflación promedio, con un margen del 40% inicial, que aumentará a partir del tercer año.

De acuerdo al consejo de los expertos Andrade y Reyes sobre el movimiento del mercado en el año, y debido a que no todos los trimestres del año son iguales, las ventas anuales se han repartido en los siguientes porcentajes; 20.37%, 29.24%, 27.42% y 22.97% respectivamente por cada trimestre.

7.1.2. Estructura de Costos

Se toma como datos principales la materia prima directa e indirecta necesaria para la elaboración de los productos que se comercializará.

Tabla Nro. 23: *Cantidades y costos de materia prima requerida para producción de 1 kilo de cada producto*

INSUMO	CLASIF.	Unidad	cuarzo en polvo		desmoldante en polvo		microcemento en polvo		fondos gruesos en polvo		aditivo ligante		sellante	
			Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo	Cant	Costo
cuarzo	MPD	Kilo	0,60	\$0,18	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
cemento	MPD	kilo	0,35	\$0,08	0,00	\$0,00	0,50	\$0,11	0,60	\$0,13	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
pigmento	MPD	kilo	0,05	\$0,50	0,05	\$0,50	0,03	\$0,30	0,05	\$0,50	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
marmolina	MPD	Kilo	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,40	\$0,21	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
resina	MPD	Kilo	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,07	\$0,04	0,00	\$0,00	0,50	\$0,30	0,00	\$0,00
agente lubricante	MPD	Kilo	0,00	\$0,00	0,95	\$1,71	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
sílice	MPD	Kilo	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,35	\$0,04	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
polímero	MPD	tanque	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,30	\$2,18	0,40	\$2,91
solventes	MPD	caneca	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,20	\$0,88	0,05	\$0,22
resina UV	MPD	caneca	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,55	\$4,18
Etiquetas adhesivas	MPI	Unitario	1,00	\$0,05	1,00	\$0,05	1,00	\$0,05	1,00	\$0,05	1,00	\$0,05	1,00	\$0,05
Cajas de 20 kilos	MPI	Unitario	0,05	\$0,10	0,05	\$0,10	0,05	\$0,10	0,05	\$0,10	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
galones	MPI	Unitario	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	1,00	\$0,95	1,00	\$0,95
caneca	MPI	Unitario	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
fundas de 1 kilo	MPI	Unitario	1,00	\$0,01	1,00	\$0,01	1,00	\$0,01	1,00	\$0,01	0,00	\$0,00	0,00	\$0,00
total:			\$0,91	\$2,37	\$0,82	\$0,83	\$4,36	\$8,31						

En función a estos costos, se realiza el cálculo de rendimientos para determinar los productos requeridos y el costo de fabricación para un metro cuadrado de microcemento y concreto estampado.

Tabla Nro. 24: *Rendimiento y costo de material para 1 m2 de producto*

PRODUCTO	microcemento m2	costo m2	precio con margen	concreto estampado	costo m2	precio con margen
cuarzo en polvo		\$0,00	\$0,00	1,33kl	\$1,21	\$1,70
desmoldante en polvo		\$0,00	\$0,00	0,13kl	\$0,31	\$0,43
microcemento en polvo	1kl	\$0,82	\$1,14		\$0,00	\$0,00
fondos gruesos en polvo	1,3kl	\$1,08	\$1,51		\$0,00	\$0,00
aditivo ligante	0,4gl	\$1,74	\$2,44		\$0,00	\$0,00
sellante	0,15gl	\$1,25	\$1,74	0,15gl	\$1,25	\$1,74
TOTAL DE PRODUCCIÓN:	precio m2	\$4,88	\$6,84	precio m2	\$2,77	\$3,87

Tabla Nro. 25: *Proyección de costos de producción a 5 años*

producto	1	2	3	4	5
cuarzo en polvo	\$105.832,65	\$127.944,04	\$138.089,37	\$152.080,78	\$217.544,94
desmoldante en polvo	\$2.622,02	\$3.169,83	\$3.421,18	\$3.767,82	\$5.389,71
microcemento en polvo	\$80.199,68	\$96.955,63	\$104.643,72	\$115.246,37	\$164.854,93
fondos gruesos en polvo	\$137.866,04	\$166.670,10	\$179.886,21	\$198.112,53	\$283.391,37
aditivo ligante	\$68.674,69	\$83.022,74	\$89.606,03	\$98.685,04	\$141.164,67
sellante	\$61.323,08	\$74.135,18	\$80.013,72	\$88.120,83	\$126.053,02
TOTAL VENTAS	\$456.518,16	\$551.897,52	\$595.660,24	\$656.013,38	\$938.398,63

Finalmente, se presenta el costo de mano de obra directa proyectado a cinco años, en el cual se prevé contratar un operador más a partir del cuarto año:

Tabla Nro. 26: *Proyección de costo de mano de obra directa*

PROYECCIÓN PARA 5 AÑOS	1	2	3	4	5
OPERADOR 1	\$6.881,10	\$7.062,62	\$7.249,20	\$7.441,00	\$7.638,14
OPERADOR 2	\$6.881,10	\$7.062,62	\$7.249,20	\$7.441,00	\$7.638,14
OPERADOR 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$6.881,10	\$7.062,62
TOTAL:	\$13.762,20	\$14.125,24	\$14.498,41	\$21.763,09	\$22.338,89

7.1.3. Estructura del gasto

Se basa en los gastos de operación y sueldos y salarios previstos para la ejecución del proyecto en función de los objetivos planteados. Se prevé contratar un vendedor más y una asistente administrativa a partir del cuarto año.

Tabla Nro. 27: Resumen de gastos y proyección anual

RESUMEN DE GASTOS Y PROYECCIÓN ANUAL	1	2	3	4	5
Internet y comunicaciones	\$1.416,00	\$1.455,51	\$1.496,12	\$1.537,86	\$1.580,76
Arriendo oficina empresa	\$6.000,00	\$6.167,40	\$6.339,47	\$6.516,34	\$6.698,15
Insumos oficina y limpieza	\$600,00	\$616,74	\$633,95	\$651,63	\$669,81
Servicios básicos	\$1.320,00	\$1.356,83	\$1.394,68	\$1.433,60	\$1.473,59
combustible y mantenimiento	\$1.320,00	\$1.356,83	\$1.394,68	\$1.433,60	\$1.473,59
Servicios contables	\$3.000,00	\$3.083,70	\$3.169,74	\$3.258,17	\$3.349,07
celular oficina	\$480,00	\$493,39	\$507,16	\$521,31	\$535,85
servicios de limpieza oficina	\$960,00	\$986,78	\$1.014,32	\$1.042,61	\$1.071,70
Cafetería	\$180,00	\$185,02	\$190,18	\$195,49	\$200,94
sistema de vigilancia y alarma	\$324,00	\$333,04	\$342,33	\$351,88	\$361,70
seguros	\$1.979,78	\$2.035,01	\$2.091,79	\$2.150,15	\$2.210,14
Plan marketing	\$14.006,00	\$12.013,07	\$12.348,23	\$12.692,75	\$13.046,88
GASTOS OPERACIONALES	\$31.586,78	\$30.083,32	\$30.922,64	\$31.785,38	\$32.672,20

Tabla Nro. 28: Proyección anual del gasto sueldo y salarios

PROYECCIÓN PARA 5 AÑOS	1	2	3	4	5
ADMINISTRADOR	\$18.486,74	\$20.176,94	\$21.441,11	\$22.812,65	\$27.606,47
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$7.604,00	\$7.805,69
VENDEDOR 1	\$13.858,60	\$15.628,77	\$16.891,64	\$14.401,68	\$18.061,89
VENDEDOR 2	\$13.858,60	\$15.628,77	\$16.891,64	\$14.401,68	\$23.677,27
VENDEDOR 3	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$13.903,99	\$17.550,32
TOTAL:	\$46.203,93	\$51.434,49	\$55.224,38	\$73.123,99	\$94.701,63

7.1.4. Márgenes de ganancia

Los márgenes se han considerado en función de la investigación realizada sobre el comportamiento de la demanda, como de la competencia, el margen de ganancia propuesto es del 40% inicialmente, y va creciendo de manera paulatina a partir del tercer año. El margen está en función de los costos que fueron planificados, considerando la inflación anual promedio que se maneja en este plan de negocios. Se identifica que, a partir del primer año, el proyecto es rentable permitiendo obtener una utilidad neta creciente.

Tabla Nro. 29: Proyección márgenes

PERIODO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	1	2	3	4	5
MARGEN BRUTO	24,8%	25,2%	28,1%	28,8%	30,4%
MARGEN OPERACIONAL	4,12%	7,19%	11,77%	14,00%	18,07%
MARGEN NETO	2,08%	4,30%	7,49%	9,13%	11,94%

7.1.5. Políticas financieras

El proyecto está considerado en base a las siguientes políticas financieras:

Crédito clientes; se considera un pago del 30% de contado como anticipo para comenzar la fabricación y el saldo crédito a 30 días. Lo cual es un incentivo para los clientes que generalmente cobran sus proyectos en plazos similares o superiores.

Para el pago a proveedores, se ha tomado la política de pagar a crédito de 60 días, este plazo es común en los proveedores del tipo de materias primas requeridas. Esto permite que el proyecto pueda tener un tiempo prudente de crédito.

La producción se realizará solo en función de solicitud de ventas, previo al pago del 30% en calidad de anticipo, en un tiempo de 24 horas, es decir, no se manejará inventarios. No existirá políticas de anulación de facturas y reingreso de materiales, ya que se fabrica sobre pedido, con características puntuales requeridas por los clientes.

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

7.2.1. Inversión inicial

La inversión planificada para el proyecto es de \$56.565,00, la misma que contempla los siguientes rubros; máquina extrusora mezcladora para la producción (Anexo 5); que en los cinco años iniciales estará en menos del 30% de su capacidad productiva total.

Tabla Nro. 30: *Proyección de capacidad instalada de la fábrica*

capacidad instalada de la fabrica		1	2	3	4	5
capacidad de la máquina es de 1 tonelada por hora	1000kl	10,45%	11,82%	12,90%	17,90%	23%

Computadoras de escritorio para administración y producción, portátiles para los vendedores, impresora, teléfonos, escritorios, sillas, mesas de trabajo, software administrativo, CRM, vehículo, montacargas. A continuación, se presenta el resumen de la inversión inicial:

Tabla Nro. 31: *descripción de inversión inicial*

Descripción	Cantidad	Precio Unitario	Total
Maquinaria - Extrusora - mezcladora para concreto	1	\$29.000,00	\$29.000,00
Equipos de computación - Equipamiento tecnológico	1	\$5.050,00	\$5.050,00
Software	1	\$1.500,00	\$1.500,00
Muebles y enseres - Mobiliario oficina	1	\$1.725,00	\$1.725,00
Vehículo Dongfeng Cityvan	1	\$17.990,00	\$17.990,00
Montacargas hidráulico manual	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Total activos			\$56.565,00

7.2.2. Capital de trabajo

El capital del trabajo está constituido por el efectivo necesario que va a garantizar y a permitir la operación inicial del proyecto. Para este plan de negocios, se requiere un capital de \$23.800,00 dólares efectivos, con los cuales se tiene previsto cubrir los gastos generales que se incurren en los dos primeros meses de operación, los mismos que son:

Tabla Nro. 32: *Gastos de dos meses*

Gastos generales	\$ 2.929,96
Plan marketing	\$ 6.088,00
Pago de nomina	\$ 8.039,69
Constitución empresa	\$ 3.800,00
Gastos financieros	\$ 2.528,42
Gastos varios	\$ 413,93
TOTAL:	\$ 23.800,00

El proyecto genera a partir del segundo mes, su propio flujo de efectivo que permite mantener sin interrupción la operatividad de la fábrica.

7.2.3. Estructura del Capital

Esta propuesta con la inversión en implementación y equipamiento valorada por \$56.565,00 y con un capital de trabajo efectivo inicial de \$23.800,00.

Tabla Nro. 33: *Estructura del capital*

Implementación y equipamiento	56.565,00
Capital trabajo inicial	23.800,00
Total inversión	80.365,00

Para el financiamiento de la inversión inicial, se cuenta con el 70% de fondos propios \$56.255,50 y el 30% es decir \$24.109,50 con un préstamo del Banco Pichincha con una tasa del 16% de interés.

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

7.3.1. Estado de resultados

Todos los resultados han sido elaborados de manera mensualizada y a la vez proyectados a un periodo de cinco años.

Tabla Nro. 34: Estado de resultados proyectado

PERIODO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO	AÑO
	1	2	3	4	5
TOTAL VENTAS	\$365.214,52	\$424.961,09	\$493.547,05	\$692.431,80	\$907.012,10
TOTAL COSTO	\$274.629,72	\$317.668,88	\$354.875,69	\$492.805,13	\$631.071,84
UTILIDAD BRUTA	\$90.584,81	\$107.292,21	\$138.671,37	\$199.626,67	\$275.940,25
Gastos Sueldos y salarios y comisiones	\$36.798,45	\$39.495,41	\$42.513,91	\$63.787,29	\$72.219,48
Gasto depreciación	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95
Gastos amortización	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
Gastos generales	\$17.579,78	\$18.070,25	\$18.574,41	\$19.092,64	\$19.625,32
Gastos promoción y publicidad	\$14.006,00	\$12.013,07	\$12.348,23	\$12.692,75	\$13.046,88
UTILIDAD OPERATIVA (EBIT)	\$15.058,64	\$30.571,53	\$58.092,86	\$96.912,05	\$163.906,63
Gastos financieros					
Gastos intereses	\$3.613,79	\$3.024,32	\$2.333,30	\$1.523,24	\$573,63
UTILIDAD DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$11.444,85	\$27.547,22	\$55.759,56	\$95.388,81	\$163.333,00
15 %Participación trabajadores	\$1.716,73	\$4.132,08	\$8.363,93	\$14.308,32	\$24.499,95
UTILIDAD DE IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	\$9.728,12	\$23.415,13	\$47.395,63	\$81.080,49	\$138.833,05
22 % Impuesto a la Renta	\$2.140,19	\$5.151,33	\$10.427,04	\$17.837,71	\$30.543,27
UTILIDADES	\$7.587,93	\$18.263,80	\$36.968,59	\$63.242,78	\$108.289,78

En el estado de resultados, se observa que las ventas son crecientes en cada año, al igual que los costos y los gastos que permiten que la actividad operativa y comercial se realice de acuerdo a lo planteado en este proyecto.

7.3.2. Estado de situación inicial

En cuanto al estado de situación inicial (Anexo 6), también muestra un crecimiento en los activos, producto del crecimiento de ingresos que se registró en el estado de resultados anteriormente analizado.

Los pasivos no corrientes van disminuyendo en el transcurso de los cinco años ya que se va amortizando el capital pendiente de pago de la deuda. Por otro lado, el patrimonio de los socios aumenta con las utilidades generadas en cada periodo, las mismas que serán reinvertidas en el proyecto, los socios han acordado no cobrar dividendos dentro de los primeros cinco años.

7.3.2. Estado de flujo de efectivo

Finalmente, se puede observar (Anexo 7) que el proyecto genera efectivo desde el primer año de operaciones, en base al estado de flujo se determina el capital de trabajo que se requiere para iniciar el plan de negocios.

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

7.4.1. Proyección de flujo de caja del inversionista

Para determinar el flujo de caja del proyecto, se ha sumado el flujo de efectivo operativo, más la variación del capital de trabajo neto y los gastos de capital CAPEX (Anexo 8), mientras que para el cálculo del flujo de caja para los inversionistas se ha considerado sumarle al flujo del proyecto el préstamo que se adquirió y el escudo fiscal, así como, restarle los gastos de interés y la amortización del capital. Siendo los siguientes los flujos resultantes:

Tabla Nro. 35: *Flujos del proyecto*

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(80.365,00)	28.682,86	51.065,27	88.319,84	139.591,67	227.786,44
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(56.255,50)	22.865,15	45.048,91	82.070,61	133.069,45	220.944,20

7.4.2. Cálculo de la tasa de descuento

Para determinar la mínima rentabilidad aceptable en un proyecto es necesario calcular el mismo con una tasa de descuento, la cual, para la evaluación de flujos del proyecto es la WACC, y para la evaluación de flujos del inversionista es la CAMP.

Los datos requeridos para calcular la WACC y la CAMP en el presente proyecto se observan en el (Anexo 9); la tasa libre riesgo es del 2,10% y corresponde a la tasa del bono del tesoro americano a 10 años (DATOSMACRO, 2019). El Rendimiento de mercado, de acuerdo a los últimos datos obtenido con el índice Dow Jones nos da un 13,45% (BCE, 2019). La Beta desapalancada de la industria corresponde a 1,08 (DAMODARAN, 2019), mientras que la beta apalancada a razón de deuda/capital es del 2,06. El riesgo país de acuerdo es del 5.83% (BCE, 2019).

Con los datos mencionados se obtiene una WACC del 28,15% y una CAMP del 35,67% que se aplicarán para las evaluaciones de flujo tanto del proyecto como de los inversionistas.

7.4.3. Criterios de valoración

En cuanto a la valoración del proyecto, demuestra ser un proyecto rentable (Anexo 10), ya que, una vez descontados los flujos a su respectiva tasa, se obtiene que el VAN del proyecto es de \$126.146,96 mientras que el del inversionista es \$99.578,31, lo cual indica que la inversión en este proyecto presenta un crecimiento constante.

Tabla Nro. 36: Criterios de valoración

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	\$126.146,96	VAN	\$99.578,31
IR	\$2,57	IR	\$2,77
PRI	2,63	PRI	2,74
TIR	71,04%	TIR	86,01%

El índice de rentabilidad es de 2,57 para el proyecto y del 2,77 para el inversionista, lo cual quiere decir que por cada dólar que se invierte se obtiene una ganancia de \$2,57 para el proyecto y de \$2,77 para el inversionista, demostrando que la inversión es rentable.

“La TIR es la tasa de descuento que hace que el VPN estimado de una inversión sea cero. Según la regla de la TIR se acepta un proyecto cuando la TIR excede el rendimiento requerido” (Westerfield, 2010). De acuerdo a este concepto, y a

la TIR que se obtiene por el flujo del proyecto del 71,04% y para el flujo del inversionista es del 86,01%, siendo mayores a las tasas de WACC y del CAMP es proyecto es viable ya que tiene un rendimiento mayor al esperado. Por lo cual es aconsejable realizar esta inversión. Finalmente, el periodo de recuperación de la inversión es de 2.63 años para el proyecto y de 2,74 años para el inversionista.

En conclusión, de acuerdo a los resultados obtenidos en la valoración del proyecto, se determina que siempre y cuando se cumpla el plan de trabajo establecido en el presente trabajo, los resultados serán positivos y rentables.

7.5. Indicadores financieros

Los indicadores financieros analizados en este proyecto reafirman que invertir en el mismo es rentable.

Tabla Nro. 37: Indicadores financieros

detalle	indicador	1	2	3	4	5	promedio
Rotación de cuentas por cobrar	Ventas/Cuentas por Cobrar	18,66	18,66	18,66	18,66	18,66	18,66
Días de rotación CxC	365/Rotación cuentas por cobrar	19,56	19,56	19,56	19,56	19,56	19,56
Rotación de cuentas por pagar	Ventas/Cuentas por pagar	9,14	9,14	9,47	9,60	9,73	9,42
Días de Rotación CxP	365/Rotación cuentas por pagar	39,92	39,92	38,55	38,02	37,51	38,79
Ciclo de Efectivo	Rotación de CxC + Rotación del Inventario-rotación de cuentas por pagar	9,52	9,52	9,19	9,06	8,93	9,24
Días de ciclo de efectivo	365/ciclo de efectivo	38,36	38,36	39,72	40,29	40,88	39,52
Razón circulante	Activos circulantes / Pasivos Circulantes	1,81	2,12	2,71	3,08	3,70	2,68
Razón de Deuda Total	Activos Totales - Capital Contable Total/Activos totales	30,00%	49,94%	44,87%	36,33%	31,46%	38,5%
Razón de autonomía	Patrimonio/activos totales	70,00%	50,06%	55,13%	63,67%	68,54%	61,5%
Margen de utilidad	Utilidad neta / Ventas	2,08%	4,30%	7,49%	9,13%	11,94%	6,99%
Rendimientos sobre activos	Utilidad neta/Activos totales	6,12%	12,63%	20,18%	24,10%	27,97%	18,20%
Rendimiento sobre capital	Utilidad neta/Capital contable total	12,22%	22,91%	31,70%	35,16%	37,58%	27,91%

Se observa que el índice de liquidez, calculado a través de la razón circulante muestra un promedio de 2,68, es decir, que por cada dólar que ingresa en la cuenta de pasivo corriente se posee \$2,68 dólares en activo corriente para cubrir los gastos.

En cuanto a los índices de solvencia, el indicador de razón de deuda total, el promedio obtenido es del 38,50%, es decir, que la empresa en relación a sus fondos ha sido financiada con deuda en este porcentaje y mediante el índice de Razón de autonomía se obtiene un promedio de 61,50% lo cual indica que los activos de la empresa han sido financiados con fondos propios de los accionistas.

Sobre los indicadores de actividad, se puede observar que el indicador de rotación de cuentas por cobrar tiene un promedio de 18,66, se cobró y se volvió a prestar esta cantidad de veces, y que la recuperación de cartera en promedio es de 20 días. Lo cual permite mantener el nivel de liquidez requerido para el desarrollo de este proyecto, de igual manera las cuentas por pagar presentan un promedio de 39 días, lo cual es viable y se ha considerado como promedio para el proyecto.

En cuanto al ciclo de efectivo se observa que hay un periodo de 40 días entre el momento que se paga las materias primas y en el que se cobra la venta.

Finalmente, sobre los índices de rentabilidad se puede observar que el margen de utilidad neto promedio es del 6,99%, el rendimiento sobre los activos es de 18,20% y sobre el capital es del 27,91% promedio. Los indicadores muestran que el proyecto es rentable.

8. CONCLUSIONES GENERALES

Luego de haber realizado los estudios propuestos en este plan de negocios, los mismos que han sido analizados desde una visión administrativa, operativa, comercial y financiera se concluye que el proyecto es viable y rentable.

Inicialmente, mediante el análisis de entorno, se determinó que las actuales condiciones del país son relevantes para iniciar un proyecto de esta naturaleza, la ley de fomento productivo, así como la inversión prevista de \$900M de dólares para la construcción, los incentivos en cuanto a créditos, tasas de interés y plazos para los constructores, fomenta al crecimiento del sector, permitiendo

una participación de mercado para todos los actores relacionados con esta industria, especialmente los nuevos proyectos con productos innovadores.

Se ha observado también, que la industria actual se ha mantenido en la fabricación de productos clásicos, que no han presentado mayor variación en estos años, existen pocas empresas que prácticamente abarcan el mercado con una propuesta tradicional, lo cual representa una oportunidad de captar un segmento de clientes que buscan materiales fuera de lo convencional.

El estudio de mercado permitió determinar que existen potenciales clientes que, muestran gran interés por utilizar nuevas alternativas independientemente de su precio, ellos están buscando opciones que les permita marcar una diferencia con los materiales clásicos utilizados por tantos años.

También, se identificó que, al momento de construir, remodelar o adquirir una propiedad, las personas buscan alternativas innovadoras, ahorro de costos, de tiempos de instalación, resultados personalizados y productos amigables con el entorno, lo cual está obligando a las empresas que ya compiten en este mercado a buscar nuevas tendencias, generar diferenciación y tener un trato más personalizado con los clientes.

Se identificó la oportunidad de mercado, con lo indicado anteriormente y el hecho, de que un 36% de profesionales utilizan productos de concreto decorativo para interiores, y el 47% lo utiliza en exteriores, lo cual es interesante ya que se ve una tendencia de uso y aceptación de estos materiales. Es necesario destacar la importancia de este hecho, debido a que el concreto decorativo tiene en el país un período de 10 años, mientras que los clásicos son industrias con más de 30 años de existencia.

La investigación permitió obtener, a través de variables de segmentación, que el tamaño del mercado meta era de 531 empresas, de la cuales el objetivo de captación inicial es el 20%, es decir 106 compañías con una demanda de 93.717 metros cuadrados de acabados para la construcción.

El análisis operacional, basado en la capacidad de captación de mercado propuesta, permitió proyectar la demanda de fabricación, los costos iniciales y los precios de venta, para que la fábrica pueda operar y crecer en estos años.

Finalmente, tras la evaluación financiera se ha observado que este plan de negocios genera rentabilidad desde su primer año de operación, con una estructura de capital ajustada a la realidad funcional del mismo, en la cual el 70% se financia con fondos propios, con un VAN de \$126.146,96 y una TIR del 71,04%, además de criterios de inversión e indicadores financieros positivos y rentables, se determina que el proyecto es viable y rentable, por lo cual se aconseja su ejecución.

REFERENCIAS

- Andrade, M. (4 de Febrero de 2019). Gerente General Rocktec. (P. Mosqueraa, Entrevistador)
- APIVE. (16 de 04 de 2018). Obtenido de <http://apive.org/informes/proyectos-dan-muestra-la-tecnologia-la-construccion/>
- APIVE. (2018). <http://apive.org/informes/>.
- BCE. (2017). <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>.
- BCE. (2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/Encuestas/EOE/eoe201802.pdf>
- BCE. (2018). Obtenido de <https://contenido.bce.fin.ec/home1/estadisticas/bolmensual/IEMensual.jsp>
- BCE. (12 de junio de 2019). Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754-indicadores-economicos>
- BIESS. (2019). Obtenido de <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2018/10/15/eficiencia-transparencia-e-innovacion-son-los-ejes-de-la-gesti-n-actual-del-biess>
- CAMICON. (2017). Obtenido de <http://www.camicon.ec/wp-content/uploads/2017/03/PROPUESTA-CAMICON-PRESIDENCIALES.pdf>
- CEES. (2018). www.cees-ecuador.org/.
- CFN. (2018). Obtenido de <https://www.cfn.fin.ec/cfn-ofrece-mejores-condiciones-de-financiamiento-para-los-construtores-del-pais/>
- COMERCIO, D. E. (25 de marzo de 2019). www.elcomercio.com.ec. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/acuerdo-fmi-reforma-laboral-economia.html>. Si está pensando en hacer uso del mismo, por favor, cite la fuente y haga un enlace hacia la nota original de donde usted ha tomado este contenido. ElComercio.com
- COMERCIO, E. (2018). Obtenido de <https://www.elcomercio.com/construir/acabadossinteticos-texturas-tendencia-diseno-materiales.html>

- COMPAÑIAS, S. D. (s.f.). Obtenido de http://appscvsmovil.supercias.gob.ec/portallInformacion/sector_societario.zul
- DAMODARAN. (2019). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
- DATOSMACRO. (17 de JUNIO de 2019). Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>
- DATOSMACRO.COM. (2019). <https://datosmacro.expansion.com/negocios/doing-business/ecuador>.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- DerechoEcuador. (junio de 2016). Obtenido de <https://www.derechoecuador.com/la-sociedad-o-compania-anonima>
- EKOS. (10 de 02 de 2019). Obtenido de <http://www.ekosnegocios.com/empresas/empresas.aspx?ide=3496&b=1>
- ESPOL, E. . (2018). *GEM ECUADOR*.
- FINANZAS, M. D. (2018). Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan-prosperidad-2018-2021-VF.compressed.pdf>
- FMI. (11 de marzo de 2019). www.imf.org. Obtenido de <https://www.imf.org/es/News/Articles/2019/03/11/ecuador-pr1972-imf-executive-board-approves-eff-for-ecuador>
- GERENCIAL, F. (2018). Obtenido de <http://blog.formaciongerencial.com/ecuador-cifras-digitales-perfil-de-consumidor-y-ranking-sitios-web/>
- GRAIMAN. (2018). Obtenido de <https://www.graiman.com/>
- HOLCIM. (2018). Obtenido de holcimecuador.com/menu/noticias/medios-internos/boletin-noticias-julio-2018
- HOLCIM. (2018). Obtenido de <https://www.holcim.com.ec/desarrollo-sostenible/holcim-foundation-for-sustainable-construction/que-es-la-construccion-sostenible>
- HOLCIM. (2018). Obtenido de <https://solucionesholcim.com/holcim-artevia/>
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Junio-2018/Informe_Economia_laboral-jun18.pdf. (s.f.).

- INEC. (2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Bibliotecas/Libros/Panorama%20Laboral%202017.pdf>
- INEC. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2017/2017_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- INEC. (2017). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Edificaciones/2017/2017_EDIFICACIONES_PRESENTACION.pdf
- INEC. (DICIEMBRE de 2017). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>
- INEC. (2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/empleo-diciembre-2018/>.
- INEC. (enero de 2019). Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/01%20ipc%20Presentacion_IPC_ene2019.pdf
- KERAMIKOS. (s.f.). Obtenido de <https://www.keramikos.com.ec/project/decoracion-5/>
- KOTLER, A. /. (2013). *Fundamentos de Marketing*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- KOTLER, P. Y. (2012). *Marketing* (Decimocuarta edición ed.). México: PEARSON EDUCACIÓN.
- KOTLER, P. y. (2013). *FUNDAMENTOS DEL MARKETING*. México: PERASON EDUCACION.
- LIDERES. (2018). Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/impresion-3d-llega-ceramica.html>
- MALHOTRA, N. K. (2016). *INVESTIGACION DE MERCADOS*. Mexico D.F.: PEARSON EDUCACION.
- Mercados, M.-I. d. (febrero de 2019). Hábitos y evolución del mercado inmobiliario residencial en la ciudad de Quito. Quito.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR. (2017). *ACUERDO COMERCIAL ECUADOR - UNION EUROPA*. Obtenido de http://www.lacamara.org/ccg/Docs%20generales/1.%20RESULTADOS%20DE%20LA%20NEGOCIACION%20ACUERDO%20ECUADOR-UNION%20EUROPEA_CAMARAS%20GYE.pdf
- MUNICIPIO. (2018). Obtenido de <http://gobiernoabierto.quito.gob.ec/Archivos/Transparencia/2018/03marz>

o/A2/ANEXOS/PROCU_DEROGATORIA_DE_LA_LEY_DE_PLUSVALI
A.pdf

REVISTA, C. (10 de 07 de 2016).
<https://www.construccionelnuevodia.com/noticia/innovadora-tecnologia-para-el-diseno-en-concreto-estampado/>.

RIALTO. (s.f.). Obtenido de <http://www.ceramicasrialto.com/distribuidores/>

SRI. (2017).

SRI. (2017). <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-fomento-productivo>.

SRI. (28 de 12 de 2017). <http://www.sri.gob.ec/web/guest/ley-organica-para-la-reactivacion-de-la-economia-y-fortalecimiento>.

SRI. (2019). Obtenido de
<https://www.biess.fin.ec/movil/noticias/detalle/archive/noticias/2019/01/25/biess-afianza-su-rol-activo-en-la-reactivacion-econ-mica-nacional>

SUPERCIAS. (2018). Obtenido de
https://investigacionyestudios.supercias.gob.ec/wp-content/uploads/2018/10/Productividad_en_la_industria_ecuatoriana_de_la_construccion_2013-2017.pdf

SUPERCIAS. (2018). Obtenido de
<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/rankingCias.zul?id=C&tipo=5>

VIVE1. (22 de 02 de 2019). Obtenido de <http://blog.vive1.com/en-ecuador-se-producen-materiales-para-la-construcción>

Westerfield, S. A. (2010). *FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

Workana. (25 de enero de 2019). Obtenido de
<https://www.workana.com/blog/emprendimiento/como-la-psicologia-de-los-colores-impacta-en-el-marketing/>

BCE. (12 de junio de 2019). Obtenido de
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/754-indicadores-economicos>

DAMODARAN. (2019). Obtenido de
http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

DATOSMACRO. (17 de JUNIO de 2019). Obtenido de
<https://datosmacro.expansion.com/bono/usa>

Westerfield, S. A. (2010). *FUNDAMENTOS DE FINANZAS CORPORATIVAS*. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.

ANEXOS

ANEXO 1: GUÍA ENTREVISTA EXPERTOS

OBJETIVO GENERAL: con la entrevista a expertos se busca identificar como se encuentra actualmente la industria, oportunidades y posibles amenazas. Tendencias de evolución, cambios, innovación, etc.

DURACIÓN: Se estima tener un tiempo de 20 minutos de entrevistas

PREGUNTAS QUE SE REALIZARAN PARA EL DESARROLLO DE LA ENTREVISTA

¿Cuál es tu perfil y porque te consideramos experta en este tema?

Sobre la industria:

¿En qué industria te encuentras?

¿Cómo has visto tú, en estos últimos cinco años la evolución de industria de la construcción y de los acabados?

¿Cuáles son los factores influyentes que han marcado cambios en el sector?

¿Cuáles son los obstáculos que el sector ha debido afrontar en estos años?

¿Cómo están los proyectos de inversiones?

¿Cuál es el nivel de especialización de la oferta?

¿Cómo ves la industria en este 2019?

¿Cómo ves la oferta tanto de productos como la oferta de especialización en esta industria?

¿Cuál es la tendencia actual de esta industria?

¿Existe una tendencia de innovación sujeta al cuidado del medio ambiente?

Sobre la comercialización

¿Cómo es normalmente la comercialización de productos innovadores?

¿Qué medios son los más utilizados para este fin?

¿Cómo es la cadena de distribución?

¿Los precios son primordiales en esta industria?

Sobre los clientes

¿Cuál es el nivel de aceptación de la cadena de distribución hacia un nuevo producto?

¿Cuál es la preferencia de productos en constructores y arquitectos?

Conclusiones finales

¿cuál es el futuro que le espera a esta industria?

ANEXO 2: GUÍA DEL FOCUS GROUP

Objetivo general: Reunir a un grupo de mínimo 6 personas. Conocer la opinión de los profesionales relacionados a esta industria sobre la tendencia de los acabados de la construcción, adaptación a nuevos productos y determinar que factibilidad existe de crear una fábrica de concreto decorativo.

Perfil de los convocados: distribuidores; arquitectos, ingenieros civiles, comerciantes de estos productos

Preámbulo (5 minutos)

Introducción y calentamiento (8 min):

Inician preguntas:

DEMANDA (objetivo: conocer las necesidades, preferencias y gustos de la demanda):

- ¿Actualmente cuál es su apreciación de la industria de acabados para la construcción?
- ¿Cuáles son los productos de su preferencia para revestimientos y porque los prefieren?
- ¿Qué factores motivan la decisión de compra de sus clientes finales? ¿Variedad de diseños, texturas y colores? ¿Precios? ¿Facilidad de instalación? ¿rapidez de instalación?

DISTRIBUCIÓN (saber dónde compran más, canales de distribución, tiendas especializadas, etc., para determinar el canal adecuado):

- cuáles son los canales regulares por los que realizan sus compras
- que es lo más importante para Ud. de comprar en este lugar tienen preferencia por otra opción para realizar sus compras;

PRECIOS (Determinar el precio adecuado para la venta, conociendo el precio de la competencia y demás factores influyentes)

- ¿Cuáles son los precios promedio de los materiales en acabados específicamente pisos interiores o exteriores?
- ¿Los precios por mano de obra y materiales como inciden en el consumidor final? ¿Aumenta la informalidad por el costo adicional de mano de obra?
- ¿Cuándo un producto adquirido llega roto, derramado, etc., sus proveedores se hacen cargo del costo?

PRODUCTO (Que llama más la atención de un producto)

- ¿Cuál es el tiempo de vida útil de un producto tradicional? ¿Cuánto puede durar un diseño vigente en el mercado?

- ¿Cuál es la tendencia para este año en acabados?
- ¿Sus clientes buscan nuevos productos de acabados?
- Incide la presentación del producto para su compra, específicamente que es más importante; marca, empaque, colores, resultado final
- Ud. prefiere recomendarle a su cliente cosas innovadoras o busca quedarse con lo que conoce?

PUBLICIDAD (Determinar la estrategia de promoción más adecuada para comunicarse con el consumidor):

- ¿Cuándo busca actualizarse en nuevos conocimientos sobre esta industria, como lo hacen?
- ¿Para asesorarles a sus clientes sobre acabados, que medios utiliza?, ¿cómo lo hace?

Agradecimiento y despedida (3 min):

ANEXO 3: PREGUNTAS DE ENCUESTA

1. Indique que productos prefiere utilizar para revestimientos de paredes y pisos internos en sus proyectos			
Concreto decorativo	Porcelanatos	Cerámicas	OTROS

2. Indique que productos prefiere utilizar para revestimientos de paredes y pisos externos en sus proyecto			
Concreto decorativo	Porcelanatos	Cerámicas	OTROS

3. Indique en que rango de edad se encuentra:	
Menor o igual a 40 años	Mayor a 40 años

4. Indique su sexo	
Masculino	Femenino

5. Conoce los productos de concreto decorativo	
SI	NO

6. Conoce la diferencia entre: concreto decorativo, porcelanatos y cerámicas	
SI	NO

7. Para comprar productos de revestimientos de paredes y pisos prefiere:					
Centro ferreteros	Almacenes de distribución que tienen de todo	Almacenes de venta directa propios de la marca	Almacenes especializados	Almacenes que quedan cerca de la obra	Ninguna de las anteriores

8. Para realizar la compra en los sitios anteriormente mencionados, cual es la razón que motiva su preferencia de compra					
Atención personalizada	Confianza de calidad de productos	Políticas de garantía claras	Entrega a domicilio	Encuentra siempre nuevos productos	Otros

9. En sus proyectos de los últimos dos años, quién decidió la compra de los productos de revestimientos para paredes y pisos		
usted	cliente final	otros

10. Prefiere usar un producto innovador de alta calidad en sus obras independientemente del precio		
SI	NO	TALVÉS

11. Usaría un producto como el concreto decorativo que se aplica directamente al hormigón reduciendo los costos de tiempo de instalación y mano de obra				
1 nada probable	2 poco probable	3 indiferente	4 probable	5 muy probable

12. Qué es lo que más le importa de la presentación de un producto para revestimientos de construcción. Escoja dos opciones			
patrón de colores bien definido	que el empaque sea llamativo	información clara del producto	no importa la presentación

13. De acuerdo a su experiencia la vigencia de un diseño de porcelanatos y/o cerámica, antes de ser renovado por los fabricantes es:		
menor a 5 años	entre 5 a 8 años	mayor a 8 años

14. ¿Conoce cuáles son los beneficios de utilizar concreto decorativo en sus obras?	
si	no

15. ¿Con qué productos de los siguientes, ha creado un diseño personalizado e irreplicable para cada uno de sus clientes?			
Concreto decorativo	Porcelanatos	Cerámicas	OTROS

16. Dentro de un rango de \$10 a \$50 precio por metro cuadrado de concreto decorativo, ¿Qué precio consideraría tan caro que no estaría dispuesto a comprarlo? (Por favor coloque el precio en números)

17. Dentro de un rango de \$10 a \$50 precio por metro cuadrado de concreto decorativo, ¿Qué precio consideraría caro, pero si estaría dispuesto a comprarlo? (Por favor coloque el precio en números)

18. Dentro de un rango de \$10 a \$50 precio por metro cuadrado de concreto decorativo, ¿Qué precio consideraría tan bajo que dudaría de la calidad del producto? (Por favor coloque el precio en números)

18. Dentro de un rango de \$10 a \$50 precio por metro cuadrado de concreto decorativo, ¿Qué precio consideraría bajo, pero si adquiriría el producto? (Por favor coloque el precio en números)

19. Que medio le resulta más efectivo cuando busca actualizarse sobre las nuevas tendencias y productos				
Medios digitales	Ferias nacionales	Ferias internacionales	Revistas especializadas	otros

20. Para recomendar un producto a sus clientes, ¿Qué herramientas son la que más utiliza?		
Herramientas tecnológicas (app, software especializado, internet, etc.)	En base a resultados (mostrando el producto ya aplicado)	Material físico (folletos, revistas, catálogos, material POP)

21. De los proyectos que ha realizado en la ciudad de Quito en los últimos dos años, ¿en qué sector hay mayor porcentaje de preferencia de productos tradicionales para revestimiento de paredes y pisos?			
Norte	Centro	Sur	Valles

22. De los proyectos que ha realizado a nivel nacional en los últimos dos años, ¿en qué región hay mayor porcentaje de preferencia de productos innovadores (concreto decorativo) para revestimiento de paredes y pisos?			
Costa	sierra	oriente	insular

ANEXO 4: Empresas dedicadas a la construcción de acuerdo a la Superintendencia de Compañías

Regiones	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA 2
COSTA	4109	52,92%
INSULAR	15	0,19%
ORIENTE	616	7,93%
SIERRA	3025	38,96%
(en blanco)		0,00%
Total general	7765	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA 2
SIERRA	3025	100,00%
AZUAY	264	8,73%
BOLIVAR	33	1,09%
CAÑAR	65	2,15%
CARCHI	4	0,13%
CHIMBORAZO	138	4,56%
COTOPAXI	130	4,30%
IMBABURA	73	2,41%
LOJA	206	6,81%
PICHINCHA	1890	62,48%
SANTO DOMINGO		
DE LOS TSÁCHILAS	118	3,90%
TUNGURAHUA	104	3,44%
Total general	3025	100,00%

Etiquetas de fila	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA	Cuenta de NOMBRE COMPAÑÍA 2
PICHINCHA	1890	100,00%
CAYAMBE	9	0,48%
MEJIA	2	0,11%
PEDRO MONCAYO	7	0,37%
PEDRO VICENTE		
MALDONADO	2	0,11%
QUITO	1833	96,98%
RUMIÑAHUI	35	1,85%
SAN MIGUEL DE		
LOS BANCOS	2	0,11%
Total general	1890	100,00%

ANEXO 5: Maquinaria para operación



Henan Huikang Industrial Corporation

No. 100 of Huayuan Road, Jinshui district, Zhengzhou, China
 WhatsApp/Viber: +86-152-3717-0875, Email: andreniu_nfl@yahoo.com

High Speed Paddle Mixer Line with 5-50 kg open mouth packing line

S/N	Equipment descripton	Specification	QTY	Power	U/price	T/price	Remark
1	High Speed Paddle Mixer,	1 ton /batch, 1.5m3	1set	15 kw	\$11,500	\$11,500	
2	Screw hoister with hopper	dia.219, 7m	1set	7.5kw	\$1,300	\$1,300	
3	End product silo	2 m3	1set		\$1,000	\$1,000	
4	Screw conveyor	dia.219, 2.5m	1set	7.5kw	\$1,200	\$1,200	
5	Open Mouth Packer,	5-50kg, accuracy: 99.98%	1 set	3kw	\$3,000	\$3,000	
6	Stiching machine		1set	1.2KW	\$1,000	\$1,000	
7	Belt conveyor for bag	B500*2000	1set	3kw	\$1,200	\$1,200	
8	Air Tube		full set		\$100	\$100	
9	Control cabinet		1set		\$600	\$600	

Total FOB Qingdao

\$20,900

Terms&Conditions

1. Above quotation based on FOB Qingdao
2. Payment term : 30% as deposit before production, 70% should be paid before shipment.
3. Warranty: 12 months
4. Delivery time: 20 days after deposit prepaid.
5. The seller will provide detailed video, drawings for installation.

Plant parameters:

Output capacity	1-2 t/h
Mixer	High Speed Paddle Mixer
Mixing cycle	5-8 minutes
Power	40 kw(Mixing line).
Power supply	380V,3 phase
Plant area	50m2
Workers	1-3 persons
Application	industrial building materials mixing



Open mouth packing system

The belt conveyor:



The Stüching machine:



Open mouth packing machine:



Assembled open mouth packing system:



ANEXO 6: ESTADO DE SITUACIÓN ANUAL

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Activos	\$80.365,00	\$124.069,73	\$144.566,72	\$183.170,92	\$262.422,04	\$387.142,27
Activos corrientes	\$23.800,00	\$74.646,68	\$102.285,62	\$148.031,77	\$234.424,84	\$366.287,02
Efectivo	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Excedente de efectivo	\$23.800,00	\$55.072,40	\$79.509,13	\$121.579,29	\$197.312,80	\$317.674,19
CxC	\$0,00	\$19.574,28	\$22.776,50	\$26.452,48	\$37.112,04	\$48.612,82
Inventarios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Activos no corrientes	\$56.565,00	\$49.423,05	\$42.281,10	\$35.139,15	\$27.997,20	\$20.855,25
Propiedad planta y equipo	\$55.065,00	\$55.065,00	\$55.065,00	\$55.065,00	\$55.065,00	\$55.065,00
Eq. Comp	\$5.050,00	\$5.050,00	\$5.050,00	\$5.050,00	\$5.050,00	\$5.050,00
Maquinaria	\$29.000,00	\$29.000,00	\$29.000,00	\$29.000,00	\$29.000,00	\$29.000,00
Muebles	\$1.725,00	\$1.725,00	\$1.725,00	\$1.725,00	\$1.725,00	\$1.725,00
Edificios	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Terrenos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Vehículos	\$19.290,00	\$19.290,00	\$19.290,00	\$19.290,00	\$19.290,00	\$19.290,00
Depreciación Acumulada	\$0,00	\$6.691,95	\$13.383,90	\$20.075,85	\$26.767,80	\$33.459,75
Intangibles		\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Gastos de constitución	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Software	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00	\$1.500,00
Amortización acum GC	\$0,00	\$450,00	\$900,00	\$1.350,00	\$1.800,00	\$2.250,00
PASIVOS	\$24.109,50	\$61.959,92	\$64.861,28	\$66.551,53	\$82.559,87	\$98.990,32
Pasivo corriente	\$0,00	\$41.272,18	\$48.184,78	\$54.577,29	\$76.097,94	\$98.990,32
CxP proveedores	\$0,00	\$39.947,51	\$46.482,65	\$52.123,11	\$72.132,24	\$93.217,31
CxP Empleados	\$0,00	\$899,75	\$916,42	\$934,87	\$1.464,68	\$1.513,15
CxP 15% Empleados	\$0,00	\$189,14	\$349,72	\$676,25	\$1.113,22	\$1.896,08
CxP SRI Impuesto a la Renta	\$0,00	\$235,79	\$435,98	\$843,06	\$1.387,81	\$2.363,78
Pasivos no corrientes	\$24.109,50	\$20.687,73	\$16.676,50	\$11.974,24	\$6.461,93	\$0,00
Deuda a largo plazo	\$24.109,50	\$20.687,73	\$16.676,50	\$11.974,24	\$6.461,93	\$0,00
PATRIMONIO	\$56.255,50	\$62.109,81	\$79.705,45	\$116.619,39	\$179.862,17	\$288.151,95
Capital Social	\$56.255,50	\$56.255,50	\$56.255,50	\$56.255,50	\$56.255,50	\$56.255,50
Utilidades del ejercicio retenidas	\$0,00	\$5.854,31	\$23.449,95	\$60.363,89	\$123.606,67	\$231.896,45
COMPROBACIÓN	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Valoración de la empresa	\$80.365,00	\$124.069,73	\$144.566,72	\$183.170,92	\$262.422,04	\$387.142,27

CAPITAL DE TRABAJO	\$23.800,00	\$33.374,49	\$54.100,85	\$93.454,48	\$158.326,90	\$267.296,70
INCREMENTO		\$9.574,49	\$20.726,35	\$39.353,64	\$64.872,41	\$108.969,80

ACTIVO	\$80.365,00	\$124.069,73	\$144.566,72	\$183.170,92	\$262.422,04	\$387.142,27
PASIVO	\$24.109,50	\$61.959,92	\$64.861,28	\$66.551,53	\$82.559,87	\$98.990,32
PATRIMONIO	\$56.255,50	\$62.109,81	\$79.705,45	\$116.619,39	\$179.862,17	\$288.151,95
comprobación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

ESTRUCTURA DE CAPITAL

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
DEUDA	30,00%	49,94%	44,87%	36,33%	31,46%	25,57%
CAPITAL	70,00%	50,06%	55,13%	63,67%	68,54%	74,43%

ANEXO 7: ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO ANUAL

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	\$0,00	\$34.694,16	\$28.447,96	\$46.772,42	\$81.245,82	\$126.823,32
Utilidad Neta	\$0,00	\$5.854,31	\$17.595,64	\$36.913,94	\$63.242,78	\$108.289,78
+ Depreciación	\$0,00	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95
+ Amortizaciones	\$0,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
- Δ CxC	\$0,00	-\$19.574,28	-\$3.202,22	-\$3.675,98	-\$10.659,56	-\$11.500,79
- Δ Inventario	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ CxP PROVEEDORES	\$0,00	\$39.947,51	\$6.535,14	\$5.640,46	\$20.009,13	\$21.085,07
+ Δ CxP EMPLEADOS	\$0,00	\$899,75	\$16,68	\$18,45	\$529,81	\$48,47
+ Δ CxP 15% PT	\$0,00	\$189,14	\$160,58	\$326,53	\$436,96	\$782,87
+ Δ CxP SRI	\$0,00	\$235,79	\$200,19	\$407,07	\$544,75	\$975,97
Actividades de Inversión	-\$56.565,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
- Adquisición PPE	-\$56.565,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Actividades de Financiamiento	\$80.365,00	-\$3.421,77	-\$4.011,24	-\$4.702,25	-\$5.512,32	-\$6.461,93
+ Δ Doc por Pagar	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ Deuda Largo Plazo	\$24.109,50	-\$3.421,77	-\$4.011,24	-\$4.702,25	-\$5.512,32	-\$6.461,93
- Pago de dividendos	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
+ Δ Capital	\$56.255,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
INCREMENTO NETO EN EFECTIVO	\$23.800,00	\$31.272,40	\$24.436,73	\$42.070,17	\$75.733,51	\$120.361,39
EFECTIVO PRINCIPIOS DE PERIODO	\$0,00	\$23.800,00	\$55.072,40	\$79.509,13	\$121.579,29	\$197.312,80
TOTAL EFECTIVO FINAL DE PERÍODO	\$23.800,00	\$55.072,40	\$79.509,13	\$121.579,29	\$197.312,80	\$317.674,19
verificación	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

ANEXO 8: FLUJO DE CAJA ANUAL

PERIODO	AÑOS					
	0	1	2	3	4	5
UTILIDAD NETA	-	\$7.587,93	\$18.263,80	\$36.968,59	\$63.242,78	\$108.289,78
UTILIDAD ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS Y PARTICIPACIÓN	-	\$15.058,64	\$30.571,53	\$58.092,86	\$96.912,05	\$163.906,63
Gasto Depreciación	-	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95	\$6.691,95
Gasto Amortización	-	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00	\$450,00
15 % Participación	-	\$17.579,78	\$18.070,25	\$18.574,41	\$19.092,64	\$19.625,32
22% Impuesto Renta	-	\$14.006,00	\$12.013,07	\$12.348,23	\$12.692,75	\$13.046,88
FEO	-	-\$9.385,19	\$7.630,17	\$34.312,17	\$72.268,61	\$138.376,38
INVERSIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$23.800,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	\$9.574,49	\$20.726,35	\$39.353,64	\$64.872,41	\$108.969,80
RECUPERACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
VARIACIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO NETO	-\$23.800,00	\$9.574,49	\$20.726,35	\$39.353,64	\$64.872,41	\$108.969,80
INVERSIONES	-\$56.565,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
RECUPERACIONES	-	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
GASTOS DE CAPITAL (CAPEX)	-\$56.565,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
FLUJO DE CAJA PROYECTADO	-\$80.365,00	\$26.184,54	\$48.488,26	\$85.742,83	\$136.780,38	\$224.975,16
FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO	-\$80.365,00	\$26.184,54	\$48.488,26	\$85.742,83	\$136.780,38	\$224.975,16
Préstamo	\$24.109,50	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
Gastos de interés	-	-\$6.803,79	-\$5.585,62	-\$4.223,38	-\$2.700,04	-\$996,54
Amortización del capital	-	-\$10.300,41	-\$11.518,58	-\$12.880,81	-\$14.404,15	-\$16.107,65
Escudo Fiscal	-	\$2.292,88	\$1.882,35	\$1.423,28	\$909,91	\$335,84
FLUJO DE CAJA DEL INVERSIONISTAS	-\$56.255,50	\$20.366,84	\$42.471,90	\$79.493,59	\$130.258,16	\$218.132,91

ANEXO 9: CALCULO DE LA TASA DESCUENTO

DATOS	
Tasa libre de riesgo	2,10%
Rendimiento del Mercado	13,45%
Beta	1,08
Beta Apalancada	2,06
Riesgo País	5,83%
Tasa de Impuestos Participación Trabajadores	22,00%
Escudo Fiscal	33,70%
Razón Deuda/Capital	43%
Costo Deuda Actual	16,00%

Precio Dow Jones 30			
al 12-06-19	26.044,83	Hace 5 Años	13.860,00

al 12-06-19

TASAS DE DESCUENTO	
WACC	28,15%
CAPM	35,67%

ANEXO 10: EVALUACIÓN DEL PROYECTO

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO			EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA		
VAN	\$126.146,96		VAN	\$99.578,31	
IR	\$2,57		IR	\$2,77	
PRI	2,63	AÑOS	PRI	2,74	AÑOS
TIR	71,04%		TIR	86,01%	

AÑO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FLUJOS DEL PROYECTO	(80.365,00)	26.184,54	48.488,26	85.742,83	136.780,38	224.975,16
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(56.255,50)	20.366,84	42.471,90	79.493,59	130.258,16	218.132,91

