

Universidad San Francisco de Quito
Colegio de Administración para el Desarrollo

HOJA DE APROBACION DE TESIS

Plan de Negocios: “Expoacabados”

Mónica Andrea Sánchez Campaña

Sara Caria, Msg

Directora de la Tesis

Magdalena Barreiro, PHD

Decana del Colegio de Administración

Quito, 24 de mayo de 2012

UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO

Plan de Negocios: Expoacabados

Mónica Andrea Sánchez Campaña

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de Bachellor en
Administración de Empresas

Quito, 24 de mayo de 2012

© Derechos de autor Mónica Andrea Sánchez Campaña, Plan de Negocios “Expoacabados”, 2012

Según la actual Ley de Propiedad Intelectual, Art. 5:

“el derecho de autor nace y se protege por el solo hecho de la creación de la obra, independientemente de su mérito, destino o modo de expresión... El reconocimiento de los derechos de autor y de los derechos conexos no está sometido a registro, depósito, ni al cumplimiento de formalidad alguna.”

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios el como ha ido labrando mi camino, veo que todo su plan ha sido perfecto, y cada experiencia positiva o negativa que ha pasado a lo largo de mi vida ha sido una enseñanza, y siempre estará el presente en mi vida y seguiré siendo fiel seguidora de sus doctrinas y grandes enseñanzas, que dan una razón a mi vida de seguir siendo mejor persona , y como un ejemplo vivo de su amor es la existencia de mi familia, agradezco a mis padres y hermano por siempre darme su amor incondicional, su comprensión, respeto y ayuda, de ellos he recibido demostraciones de amor y afecto a lo largo de mi vida, enseñanzas y el buen ejemplo que me han ido formando como persona y que se quedan arraigados en el centro de mi ser.

Padres míos, Carlos y Mónica, como no decir *gracias* por su amor, su dedicación, su entrega y su esfuerzo diario, soy tan bendecida de tenerlos, soy lo que soy por ustedes, han hecho de mí una mujer independiente, valiente, segura de lo que soy y de lo que quiero ser, han inculcado en mi valores, sentimientos nobles y un gran sentido del como conducirme en este vida por el camino del bien, el camino recto y el justo, pero también me han hecho entender que a veces lo justo y lo recto no es lo más fácil pero si lo indicado para ser feliz y ser libre de mente y espíritu. Carlitos, gracias por ser un buen hermano y por ser mi amigo, eres una parte de mi vida tan bella, tan especial, y digo especial porque así te siento y te veo, muy especial, nunca cambies tu forma de ser, sigue siendo fiel a tus convicciones y criterios que así te seguirás ganando el respeto y el cariño de muchas personas, siempre cuentas con tu hermana, no lo olvides.

Gracias a mi querido esposo, Eric, eres una bendición más en mi vida, un sueño hecho realidad, el hombre que siempre esperé, has sido una gran motivación para cada día ser mejor y ser tu ayuda idónea; gracias por ser mi amigo, mi cómplice, mi compañero, mi todo; gracias por amarme incondicionalmente, gracias por tu gran sentido de respeto, amor y lealtad, eres un hombre increíble, fuiste el que inyectó en mi ese último empuje de ver uno de mis sueños realizados, y siempre te estaré agradecida por solo desear para mi lo mejor.

Agradezco a la USFQ, en esto incluyo a sus creadores, profesores y todo su personal, siento un orgullo profundo de graduarme y pertenecer a la comunidad de esta estupenda y honorable universidad, gracias por brindarme una educación de primera calidad, por preocuparse de educarnos integralmente, por enseñarnos a ser emprendedores, innovadores y líderes, y por hacer de cada uno de nosotros individuos que marcaremos la diferencia en donde estemos, y que resaltaremos por nuestro profesionalismo pero también por ser grandes seres humanos con el compromiso de contribuir a la sociedad.

Agradezco a mis amigos que siempre están presentes y definitivamente son la familia que Dios nos permite escoger, agradecimientos a toda la familia.

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a Dios por darme la sabiduría y paciencia para realizarla, a mis padres, Mónica y Carlos, por su ayuda incondicional; a mi esposo, Eric, por estar siempre presto a ayudarme y motivarme con sus detalles; a mi hermano, Carlitos, por sus palabras de aliento y a mis profesores que estuvieron siempre prestos a brindarme sus conocimientos y ayudarme a desarrollar la misma.

RESUMEN

Expoacabados es una empresa conformada para brindar al cliente la facilidad de acceder a todos los productos que faciliten finalizar su construcción o remodelarla, a precios convenientes, con una variedad en modelos, colores y marcas, tanto nacionales como importadas, adicionado el asesoramiento de profesionales en diseño.

El sector del Valle de Los Chillos es uno de los lugares donde se puede observar como Quito está ampliándose, debido a el crecimiento acelerado de esta localización y a la alta demanda de compra de materiales de acabados de construcción se decidió iniciar hace 10 años con este negocio, el mismo que se acoplará a las necesidades del cliente.

La idea surgió ya diez años atrás, cuando mis padres deciden emprender en el negocio, siendo uno de los primeros distribuidores al por mayor de la zona, logrando aperturar locales en distintas zonas estratégicas del valle, con el paso de los años siempre estuve familiarizada con el giro del negocio, y ahora por el conocimiento y apoyo de mis padres, que tienen un conocimiento detallado del mercado por sus años de experiencia, agregado mi deseo de emprender con un negocio propio y poner en práctica mi carrera, experiencia previa y afinidad con las ventas, diseños de interiores y negociación.

ABSTRACT

Expoacabados is a company formed to provide customers the facility of access to all products that facilitate construction finishing or remodeling, at convenient prices with a variety of models, colors and brands, both domestic and imported, added professional advice design.

The “Valle de Los Chillos” is one of the locations where you can see how Quito is expanding because of the rapid growth of this place and the high demand for purchase of building materials, it was decided to start 10 years ago this business , with the vision to offer a product of high quality and excellent personal service.

The idea came about ten years ago when my parents decided to engage in the business, being one of the first wholesalers in the area, making local launching in different strategic areas of the valley, over the years I was always familiar with the line of business, and now by the knowledge and support of my parents, who have detailed knowledge of the market for their years of experience, added my desire to pursue my own business and put my career knowledge's in practice, previous experience and affinity with sales, interior design and negotiation.

Índice de Plan de Negocios

- 1. Análisis del Entorno**
 - 1.1. Factores Políticos
 - 1.2. Factores Económicos
 - 1.3. Factores Sociales
 - 1.4. Factores Legales
 - 1.5. Factores Culturales
 - 1.6. Factores Ambientales
 - 1.7. Factores Tecnológicos

- 2. Análisis de Mercado**
 - 2.1. Caracterización del Mercado y sus Tendencias
 - 2.2. Caracterización de los Clientes Potenciales
 - 2.3. Identificación y caracterización de los Competidores
 - 2.4. Análisis de las fuerzas de Porter

- 3. Plan Estratégico**
 - 3.1. Visión y Misión
 - 3.2. Objetivos Estratégicos
 - 3.3. Estrategia de la Empresa e Identificación de la Ventaja Competitiva

- 4. Plan de Marketing**
 - 4.1. Objetivos de Marketing
 - 4.2. Marketing Mix
 - 4.3. Posicionamiento y Estrategia de Promoción
- 5. Plan de Operaciones**
 - 5.1. Objetivos de Operaciones
 - 5.2. Actividades previas al inicio de las operaciones
 - 5.3. Aspectos técnicos y legales

- 6. Estructura y Plan de Recursos Humano**
 - 6.1. Organigrama funcional del personal
 - 6.2. Estrategia de reclutamiento y contratación
 - 6.3. Inducción, capacitación y evaluación

- 7. Plan Financiero**
 - 7.1. Estructura de costos
 - 7.2. Proyecciones de venta
 - 7.3. TIR/VAN y flujo de caja

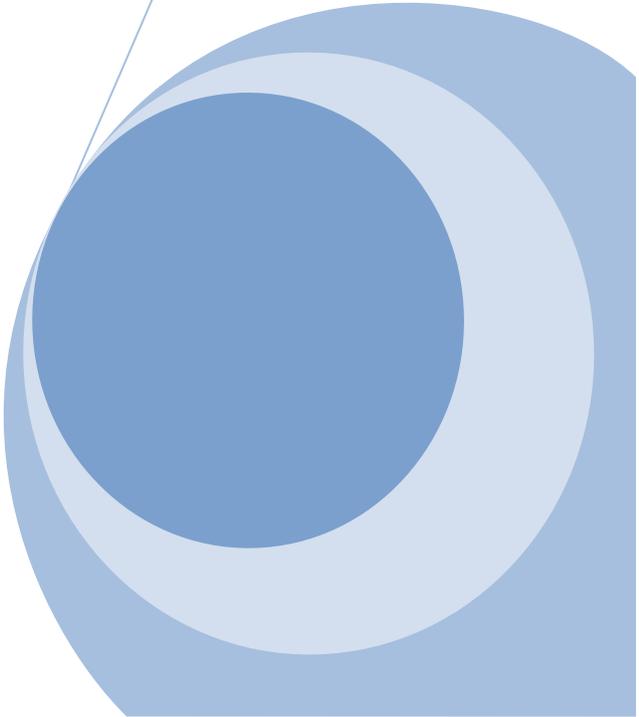
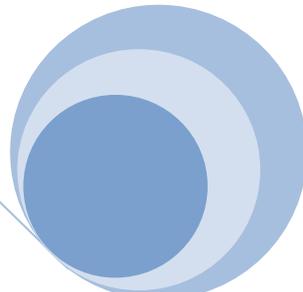
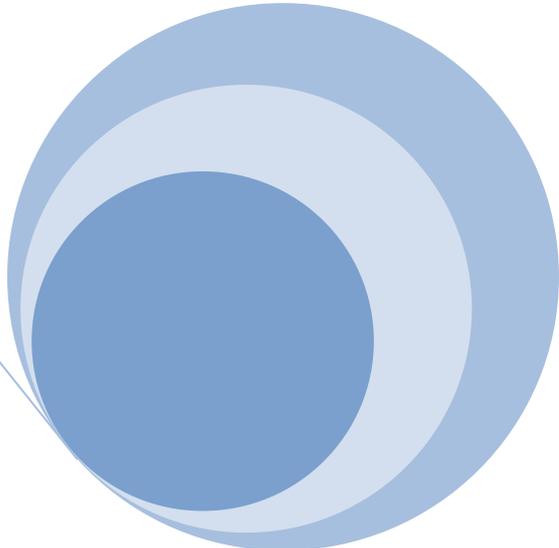
- 8. Resumen Ejecutivo**

- 9. Conclusiones y Recomendaciones**

- 10. Material de Referencia**

TABLA DE CONTENIDOS

Ilustración 1 Préstamos hipotecarios Banco del IESS.....	6
Ilustración 2 Préstamos Quirografarios Banco del IESS.....	7
Ilustración 3 Cifras Económicas del Ecuador	7
Ilustración 4 Reporte de Estadísticas de Gasto Empresarial en Protección Ambiental	14
Ilustración 5 (INEC, INEC, 2011)	15
Ilustración 6 (INEC, INEC, 2011)	15
Ilustración 7 (INEC, INEC, 2011).....	16
Ilustración 8 (INEC, INEC, 2011).....	16
Ilustración 9 Matriz EFE.....	18
Ilustración 10 Tabla Clientes Potenciales.....	21
Ilustración 11 Tabla Barretas de Entrada.....	25
Ilustración 12 Tabla Barreras de Salida.....	26
Ilustración 13 Matriz de Riesgo Rentabilidad.....	27
Ilustración 14 Tabla de Rivalidad entre Competidores.....	30
Ilustración 15 Tabla de Amenaza de Productos Substitutos.....	31
Ilustración 16 Tabla Poder de Negociación de los Proveedores.....	31
Ilustración 17 Tabla de Poder de Compra de los Compradores.....	32
Ilustración 18 Tabla Amenaza de Nuevos Competidores.....	32
Ilustración 19 Matriz Fuerzas Amenazas.....	33
Ilustración 20 Estrella Vectorial.....	34
Ilustración 21 Tabla Factores Determinantes del Éxito.....	35
Ilustración 22 Matriz FODA.....	38
Ilustración 23 Matriz AOFA.....	44
Ilustración 24 Gráfico del Marketing Mix elaborado por la autora de tesis Andrea Sánchez.....	45
Ilustración 25 Gráfico de ciclo de vida de un producto (Wikipedia).....	48
Ilustración 26 Esquema de Fijación de Precios elaborado por la autora de la tesis4.....	48
Ilustración 27 Gráfico del Ciclo de Vida del Producto.....	49
Ilustración28 Matriz Interna Externa elaborada por la autora	54
Ilustración 29 Organigrama funcional del personal.....	62
Ilustración 30 Tabla de Costos Inversión Inicial.....	69
Ilustración 31 Estado Situación Actual del Negocio.....	70
Ilustración 32 Gastos Generales Actuales.....	71
Ilustración 33 Proyección de Ventas.....	72
Ilustración 34 Tabla de Nómina de Personal.....	73
Ilustración 20 Punto de Equilibrio.....	74
Ilustración 21 Flujo de Caja.....	75



**Distribuidora de Acabados
de Construcción en la zona
del Valle de Los Chillos
“EXPOACABADOS”**

Dirección: Av. Ilaló y Río Pastaza s/n, Vía al Tingo, San Rafael, Valle de
Los Chillos
Tlf: 2863-060 Fax: 2860863
Email: andrea.sanchez@expoacabados.com.ec

Índice de Plan de Negocios

1. Análisis del Entorno

- 1.1. Factores Políticos
- 1.2. Factores Económicos
- 1.3. Factores Sociales
- 1.4. Factores Legales
- 1.5. Factores Culturales
- 1.6. Factores Ambientales
- 1.7. Factores Tecnológicos

2. Análisis de Mercado

- 2.1. Caracterización del Mercado y sus Tendencias
- 2.2. Caracterización de los Clientes Potenciales
- 2.3. Identificación y caracterización de los Competidores
- 2.4. Análisis de las fuerzas de Porter

3. Plan Estratégico

- 3.1. Visión y Misión
- 3.2. Objetivos Estratégicos
- 3.3. Estrategia de la Empresa e Identificación de la Ventaja Competitiva

4. Plan de Marketing

- 4.1. Objetivos de Marketing
- 4.2. Marketing Mix
- 4.3. Posicionamiento y Estrategia de Promoción

5. Plan de Operaciones

- 5.1. Objetivos de Operaciones
- 5.2. Actividades previas al inicio de las operaciones
- 5.3. Aspectos técnicos y legales

6. Estructura y Plan de Recursos Humano

- 6.1. Organigrama funcional del personal
- 6.2. Estrategia de reclutamiento y contratación
- 6.3. Inducción, capacitación y evaluación

7. Plan Financiero

- 7.1. Estructura de costos
- 7.2. Proyecciones de venta
- 7.3. TIR/VAN y flujo de caja

8. Resumen Ejecutivo

9. Conclusiones y Recomendaciones

Capítulo 1

Análisis del Entorno del Negocio

1. Análisis del Entorno

1.1. *Factores Políticos*

1.2. *Factores Económicos*

1.3. *Factores Sociales*

1.4. *Factores Legales*

1.5. *Factores Culturales*

1.6. *Factores Ambientales*

1.7. *Factores Tecnológicos*

PLAN DE NEGOCIO

1. Análisis del Entorno

1. Análisis del Entorno – Factores que influyen en el negocio¹

	Factores Externos que pueden afectar al negocio	Calificación	Oportunidad	Amenaza
1	Pirámide poblacional	0		
2	Costumbres y Hábitos locales	3	X	
3	Estabilidad Política	2		X
4	Reciclaje y tratamiento de desechos	0		
5	Canasta Básica familiar	0		
6	Crisis Internacional	0		
7	Deforestación	0		
8	Inversión extranjera	0		
9	PIB per cápita	1		X
10	Nuevas tecnologías	1	X	
11	Salario	4	X	
12	Contaminación Atmosférica	1		X
13	Automatización de procesos	0		
14	Marco Legal	1	X	
15	Contaminación Acústica	0		
16	Procesos de producción	0		
17	Movimiento de mercadería y materia prima	0		
18	Facilidad de Crédito	2	X	
19	Diseño de nuevos materiales	0		
20	Riesgo País	1		X
21	Cobertura de telecomunicaciones	0		
22	Ley Laboral	0		
23	Corrupción	0		
24	Política de Uso de Focos ahorradores	0		
25	Tamaño de Familia	0		
26	Globalización de la cultura	0		
27	Inflación	0		
28	Redes sociales	1	X	
29	Clases sociales	2		x
30	Prestamos IESS	1	X	
31	Niveles de Exportación	0		
32	Delincuencia	0		
33	Tratados de Libre Comercio	0		
34	Fenómenos Naturales	0		
35	Altos costos de insumo para el tratamiento del producto	0		
36	Turismo	0		
	Suma	20		

Tabla 1 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

¹ Se calificaron un total de 36 variables y para obtener los diez factores más relevantes se los redondeó a la decena más cercana, es decir a 40 y se dividió el resultado para 2, dando 20 puntos que serán distribuidos entre las 36 variables identificadas. Metodología tomada del libro de Fred David.

1.1. Factores Políticos

Estabilidad Política

Ha habido una gran disminución en los niveles de repartición de los poderes, lo que ha generado conflictos entre el poder legislativo y el poder ejecutivo. Y por otro lado, los procesos de descentralización del poder al nivel local han producido inestabilidad política y finalmente, ha habido una gran polarización y una gran fragmentación dentro del sistema de partidos políticos. Es por esto que existe inestabilidad en el país.

Riesgo País

El riesgo del país sería un factor muy importante ya que nuestro país debido a nuestro mandante tiene problemas de relaciones internacionales, además de que la inflación ha crecido al 6.12% (BCE, Banco Central del Ecuador, 2012) lo que significa que el país está más caro y se corre el riesgo de que se cierren empresas, haciendo que haya menor número de inversión económica en el país perjudicando a todos los empresarios, ya que no seríamos un país para realizar inversiones, creando una migración de la población.

1.2. Factores Económicos

Préstamos Hipotecarios y Quirografarios

El Ministerio de Desarrollo Urbano y de la Vivienda contribuye al desarrollo del país por medio de la creación de políticas, planes, programas y proyectos. El MIDUVI, ha facilitado las condiciones que hagan posible que las familias con menores ingresos puedan acceder a una vivienda digna, o mejorar la vivienda precaria que poseen, ha incrementado y fortalecido las alianzas estratégicas y convenios con los Gobiernos Locales, IEES, ONG's y empresas privadas con el fin de fomentar el financiamiento en la construcción de programas de vivienda social, ha creado diversos mecanismos para

el financiamiento para vivienda de interés social y he incentiva el mercado de crédito hipotecario. Para el sector de la construcción esto es un factor positivo porque ha fomentado la adquisición, construcción o mejoramiento de bienes, para el giro de mi negocio es una oportunidad para enfocarnos al segmento de personas que se encuentran en el Valle de Los Chillos que desean construir y mejorar su vivienda.

Las ilustraciones que veremos a continuación nos ayudan a tener un mejor panorama de la cantidad de personas que día a día acceden a las oportunidades brindadas de acceder a préstamos hipotecarios, quirografarios para poder acceder a vivienda propia, a construir o remodelar, políticamente los factores ayudan a que el negocio se desarrolle, no existe barreras, al contrario el gobierno se ha focalizado en la creación de vías para que el ecuatoriano haga realidad el sueño de tener vivienda propia, ayudando que el área de construcción se desarrolle.

 PRESTAMOS HIPOTECARIOS BANCO DEL IESS* OCT 2010 - MAR 2012 NUMERO DE OPERACIONES NETAS								
MES	Vivienda Terminada	Construcción de Vivienda	Remodelación y Ampliación	Sustitución de Hipoteca	Terrenos y Construcción	Otros Bienes Inmuebles	Vivienda Hipotecada	TOTAL
oct-10	454	133	17					604
nov-10	770	263	45	28				1.106
dic-10	947	341	56	385				1.729
ene-11	914	314	59	120				1.407
feb-11	1.078	326	50	177				1.631
mar-11	927	395	45	69				1.436
abr-11	1.104	382	32	95	1			1.614
may-11	1.074	350	39	211	27			1.701
jun-11	1.362	394	36	22	98			1.912
jul-11	887	427	24	75	111			1.524
ago-11	1.221	476	39	28	129			1.893
sep-11	1.352	474	38	6	125	13		2.008
oct-11	1.580	557	46	19	172	9		2.383
nov-11	1.309	559	32	31	192	10		2.133
dic-11	1.149	515	21	27	152	6		1.870
ene-12	1.157	572	19	9	153	9	1	1.920
feb-12	1.216	501	19	18	145	19	4	1.922
15-mar-12	603	293	7	1	62	9	2	977

Ilustración 1 Préstamos hipotecarios Banco del IESS (BIESS, 2012)

Ilustración 2
Préstamos
Quirografarios Banco
del IESS (BIESS, 2012)

PRESTAMOS QUIROGRAFARIOS BANCO DEL IESS*		
OCT 2010 - MAR 2012		
MES	Numero de Operaciones Netas	Valor Transferido Neto (Miles de USD)
oct-10	19.678	23.879
nov-10	36.174	41.519
dic-10	30.713	36.941
ene-11	39.188	50.904
feb-11	43.010	77.833
mar-11	42.736	85.064
abr-11	42.862	80.418
may-11	47.157	80.489
jun-11	48.929	76.970
jul-11	59.918	83.063
ago-11	80.922	104.429
sep-11	60.435	84.031
oct-11	71.686	95.035
nov-11	62.907	81.408
dic-11	45.894	59.013
ene-12	63.644	83.013
feb-12	63.987	81.369
15-mar-12	36.080	45.053

Ilustración 3 Cifras Económicas
del Ecuador (BCE, 2012)

Sector Real		
PRODUCTO INTERNO BRUTO(+)	2012 (previsión)	
Tasa de variación anual (USD 2000)	5,35%	
PIB (millones USD 2000)	28.031	
PIB per cápita (USD 2000)	1.920	
PIB (millones USD corrientes)	71.625	
PIB per cápita (USD corrientes)	4.905	
Tasa de variación PIB Trimestral (CVE)	2011.III	2011.IV
PIB TOTAL	1,45%	1,01% ▼
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	-0,46%	2,04% ▲
Explotación de minas y canteras	-0,68%	0,72% ▲
Industria manif. (excluye refinación de petróleo)	2,62%	0,61% ▼
Otros servicios (++)	2,86%	1,49% ▼
Construcción	2,86%	3,84% ▲
Comercio al por mayor y menor	1,42%	0,72% ▼
Otras Industrias (+++)	1,99%	-0,28% ▼
PRECIOS Y SALARIOS (2)		
Inflación	feb-12	mar-12
Anual	5,53%	6,12% ▲
Mensual	0,78%	0,90% ▲
Acumulada	1,35%	2,26% ▲
Índice de Precios al Consumidor	137,80	139,05 ▲

Salario

Es el pago que recibe de forma periódica un trabajador por parte de su empleador a cambio de su mano de obra, siendo éstas las obligaciones principales de su relación contractual. Cuando los pagos son efectuados en forma diaria, recibe el nombre de jornal (de jornada). Si es entre las 12 será jornal matinal y si es pasadas las 12 será diurno. El salario es el elemento monetario principal en la negociación de un contrato de trabajo. Es la contraprestación en la relación bilateral, aunque en algunas ocasiones se tienen también en cuenta otras condiciones laborales como vacaciones, jornada, etc. Los salarios representan algo muy diferente para trabajadores y empleadores. Para estos últimos, aparte de ser un elemento del costo, es un medio que permite motivar a los trabajadores. En cambio, para los trabajadores representa el nivel de vida que pueden tener, un incentivo para adquirir calificaciones y, por último, una fuente de satisfacción frente al trabajo realizado.

Tabla del salario mínimo en Ecuador:

2007	2008	2009	2010	2011	2012
170 US\$/mes	202 US\$/mes	218 US\$/mes	240 US\$/mes	264 US\$/mes	292 US\$/mes

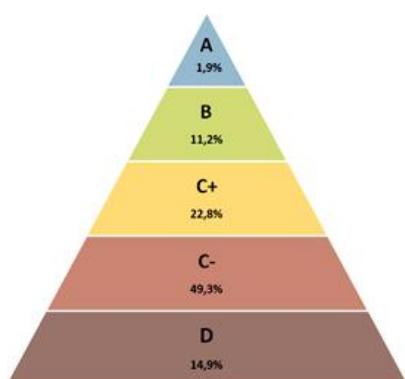
Esto es una ventaja ya que incrementa el poder adquisitivo de la persona, y al ser una prioridad para el ecuatoriano de lograr tener vivienda propia invertirá en la construcción y esto beneficiará al negocio para que el cliente pueda comprar acabados de construcción.

1.3. Factores Sociales

Las clases sociales considero que es una variable muy importante ya que el negocio estará dirigido a la mayoría de estratos sociales. Y por lo que muestran los resultados del último censo la pobreza ha ido disminuyendo, lo cual favorece para el negocio ya que si todo marcha como dice los resultados del INEC mas personas estarán o podrán tener alcance a los productos de acabados de construcción.

En el Ecuador actual existen clases, capas y sectores sociales bastante definidos, según un estudio realizado por el INEC, a 9.744 viviendas del área urbana de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato, se reflejaron “que los hogares de Ecuador se dividen en cinco estratos, el 1,9% de los hogares se encuentra en estrato A, el 11,2% en nivel B, el 22,8% en nivel C+, el 49,3% en estrato C- y el 14,9% en nivel D.” (INEC, 2012)

De acuerdo a los datos publicados por el INEC, los siguientes datos fueron:



Nivel A:

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de duela, parquet, tablón o piso flotante
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- Todos los hogares disponen de servicio de teléfono convencional.
- Todos los hogares de este estrato cuentan con refrigeradora.
- Más del 95% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares de este estrato tienen dos televisiones a color.
- Más del 80% de los hogares tiene hasta dos vehículos de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 99% de los hogares de este nivel cuentan con servicio de internet.
- La mayoría de los hogares tiene computadora de escritorio y/o portátil
- En promedio disponen de cuatro celulares en el hogar.

Nivel B:**Características de las viviendas**

- En el 46% de los hogares, el material predominante del piso de la vivienda es de duela, parquet, tablón o piso flotante.
- En promedio tienen dos cuartos de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 97% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 99% de los hogares cuenta con refrigeradora.
- Más del 80% de los hogares dispone de cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio los hogares tienen dos televisiones a color.
- En promedio los hogares tienen un vehículo de uso exclusivo para el hogar.

Tecnología

- El 81% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet y computadora de escritorio.
- El 50% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de tres celulares en el hogar.

Nivel C+**Características de las viviendas**

- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 83% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- El 96% de los hogares tiene refrigeradora.
- Más del 67% de los hogares tiene cocina con horno, lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.

- En promedio tienen dos televisiones a color.

Tecnología

- El 39% de los hogares de este nivel cuenta con servicio de internet.
- El 62% de los hogares tiene computadora de escritorio
- El 21% de los hogares tiene computadora portátil.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Nivel C-

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son ladrillo o cemento.
- En promedio tienen un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 52% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.
- Más del 84% tiene refrigeradora y cocina con horno.
- Menos del 48% tiene lavadora, equipo de sonido y/o mini componente.
- En promedio tienen una televisión a color.

Tecnología

- El 11% de hogares tiene computadora de escritorio.
- En promedio disponen de dos celulares en el hogar.

Nivel D

Características de las viviendas

- El material predominante del piso de estas viviendas son de ladrillo o cemento, tabla sin tratar o tierra.
- El 31% de hogares tiene un cuarto de baño con ducha de uso exclusivo para el hogar.

Bienes

- El 12% de los hogares dispone de servicio de teléfono convencional.

- Menos del 43% tiene refrigeradora y cocina con horno.

1.4. Factores Legales

El marco legal proporciona las bases sobre las cuales las instituciones construyen y determinan el alcance y naturaleza de la participación política. En el marco legal regularmente se encuentran en un buen número de provisiones regulatorias y leyes interrelacionadas entre sí. Su fundamento en muchos países es La Constitución como suprema legislación, que se complementa con la legislación promulgada por un parlamento o legislatura donde se incluyen leyes, códigos penales, y Regulaciones, que incluyen Códigos de Conducta/Ética, dados a conocer por distintas instancias reguladoras que guardan estrechos vínculos con la materia en cuestión. En mi negocio, el marco legal está a favor, ya que no existe ningún tipo de regulación, ley o código donde restrinja la comercialización de los productos.

1.5. Factores Culturales

El ecuatoriano culturalmente aun es un individuo apegado a la familia, aún conservamos la unidad familiar, compartimos en fechas especiales o de reunirnos en fines de semana. El ecuatoriano busca estabilidad económica y familiar, y símbolo de seguridad para el es tener su techo propio, trabajar con el fin de construir, así podemos ver tanto inmigrantes que se han ido con el fin de poder enviar la plata suficiente para adquirir su vivienda propia. El ecuatoriano promedio sigue buscando satisfacer sus necesidades primarias y de seguridad dentro de la pirámide de Maslow y dependiendo del estrato social ya se enfoca en niveles superiores, pero culturalmente las personas buscamos acceder a tener una casa o apartamento como necesidades básicas. Para el negocio esto realmente es una fortaleza y una oportunidad ya que estas necesidades favorecen al consumo de acabados de construcción.

Otro factor de la parte cultural es el consumo de marcas hechas en el Ecuador, en décadas pasadas no se fomentaba el consumo y valoración de lo nuestro, ahora existe campaña que fomentan la compra de lo hecho en el Ecuador, esto es una ventaja ya que la mayoría de marcas que se comercializará son hechas en el país.

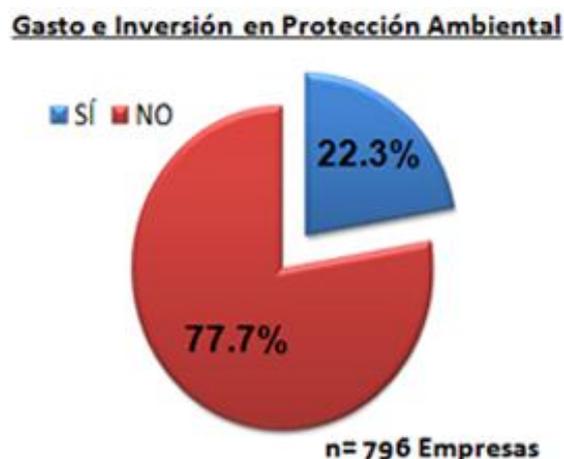
1.6. Factores Ambientales

“Las industrias de cerámica fina y de construcción utilizan como materia prima todo tipo de arcillas y caolines, feldespatos y arenas” (Estrucplan, 2012) esto por ejemplo es la materia prima y al extraerla causa un deterioro en los paisajes y una alteración de la superficie, pero el uso de esta material primas no es cantidad grande y por ende las zonas de explotación son relativamente pequeñas (Estrucplan, 2012).

Esto si es una debilidad ya que ahora debido a la contaminación ambiental, y deterioro de nuestro ecosistema es responsabilidad de todos el ver que el producto que estamos ofreciendo venga de fabricas y empresas que sean responsables en tomar medidas que prevengan el impacto al ambiente, y no solo analizar al proveedor si no dentro de la empresa fomentar el reciclaje y uso optimó de los recursos y en el ecuador según las encuestas realizadas por el INEC solo cerca del 80% de empresas en el Ecuador invierten en protección ambiental.

Reporte de Estadísticas de Gasto Empresarial en Protección Ambiental 2010

Ilustración 4 Reporte de Estadísticas de Gasto Empresarial en Protección Ambiental 2010 (INEC, INEC, 2010)



- El 80% de las empresas en el país no invierte en protección ambiental.
- Más del 80% de las empresas no cuentan con un estudio de impacto ambiental.
- El 2% de las empresas han incluido sistemas de gestión ambiental mediante certificaciones internacionales dentro de sus organizaciones. (INEC, INEC, 2010).

1.7. Factores Tecnológicos

El factor tecnológico es algo muy importante ya que es una herramienta de desarrollo y trabajo, el uso de redes sociales para promocionar los productos y servicios cada vez son más usados. Uno de mis intereses dentro del negocio es primero sistematizar el almacén y segundo poder tener un contacto y seguimiento con los clientes y adicional con las constructoras, ingenieros y arquitectos, para que estén informados de nuevas listas de precios, modelos y proformas, y la mejor vía en la actualidad por rapidez, proactividad y cuidado del medio ambiente es el uso de la tecnología. Los datos que reflejan el INEC sobre el uso de tecnología como celulares inteligentes, internet, portátiles son los siguientes.

Ilustración 5 (INEC, INEC, 2011)

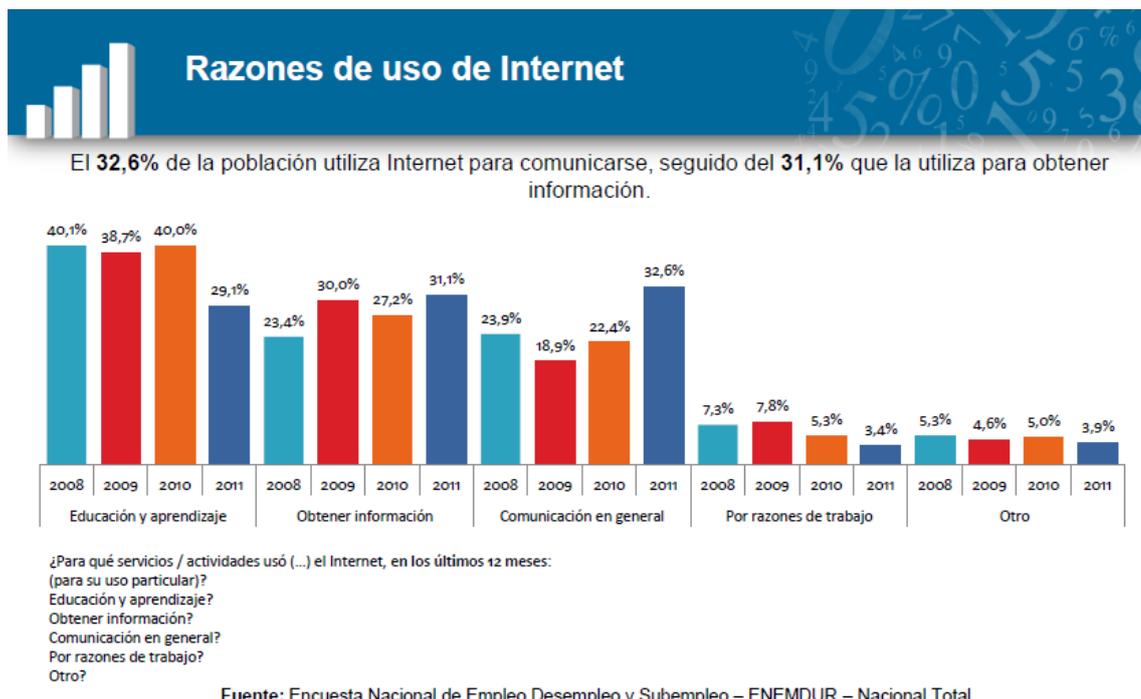


Ilustración 6 (INEC, INEC, 2011)

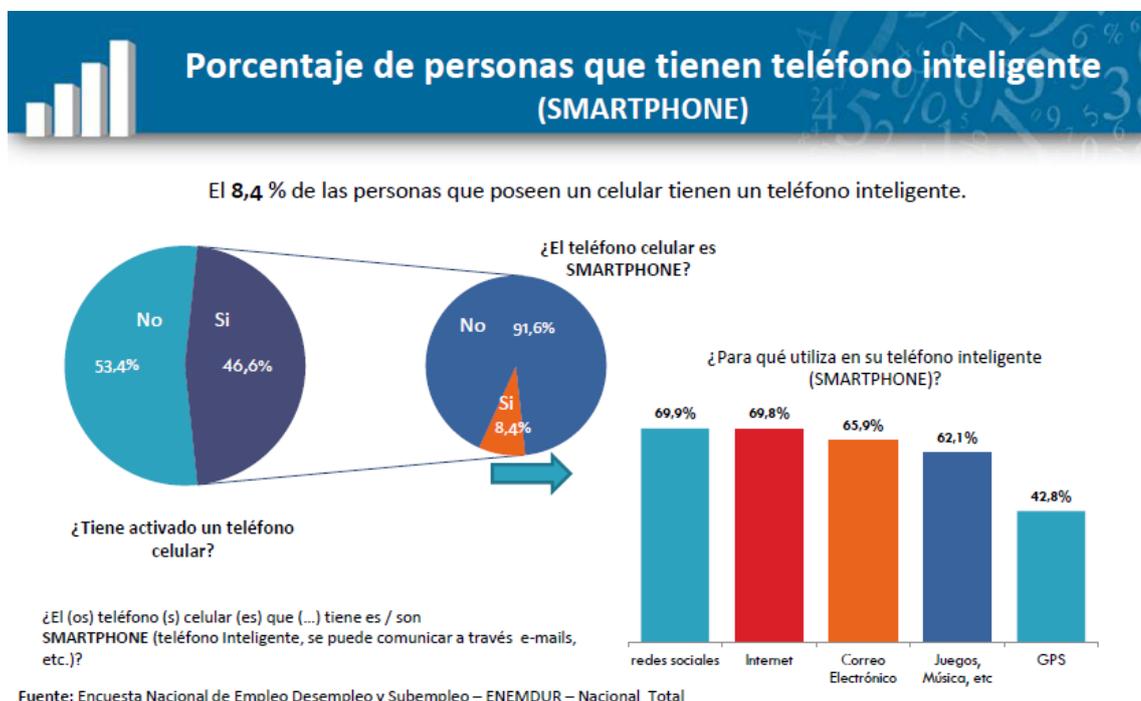
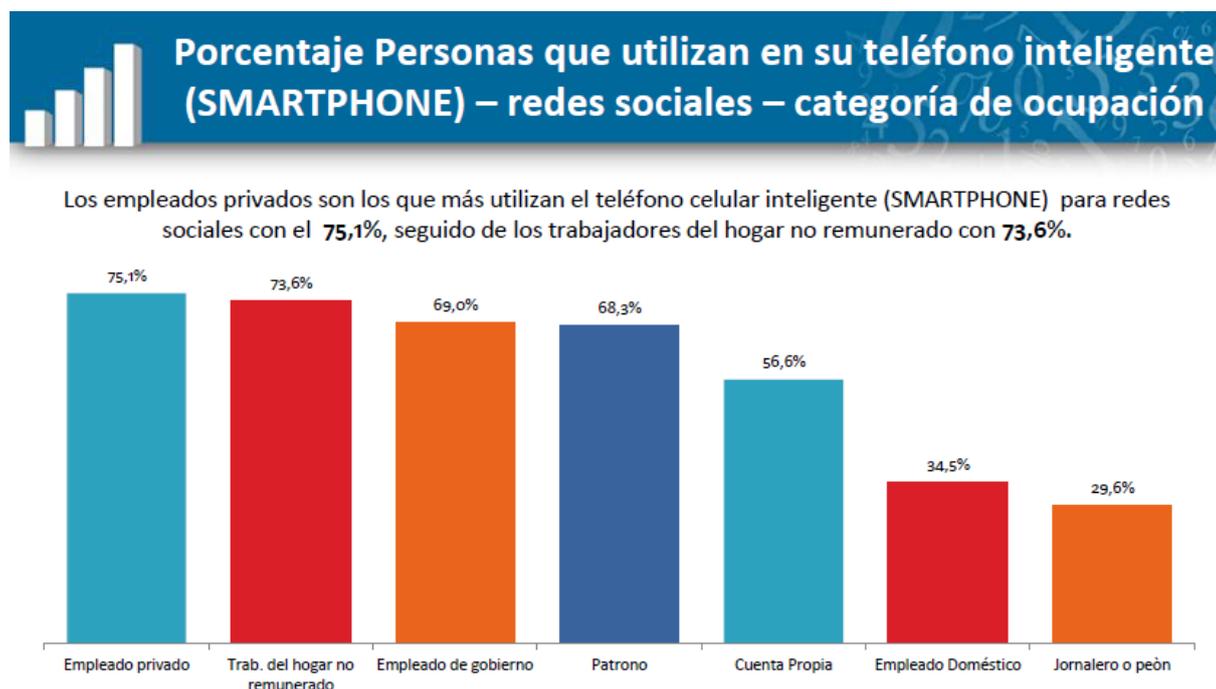
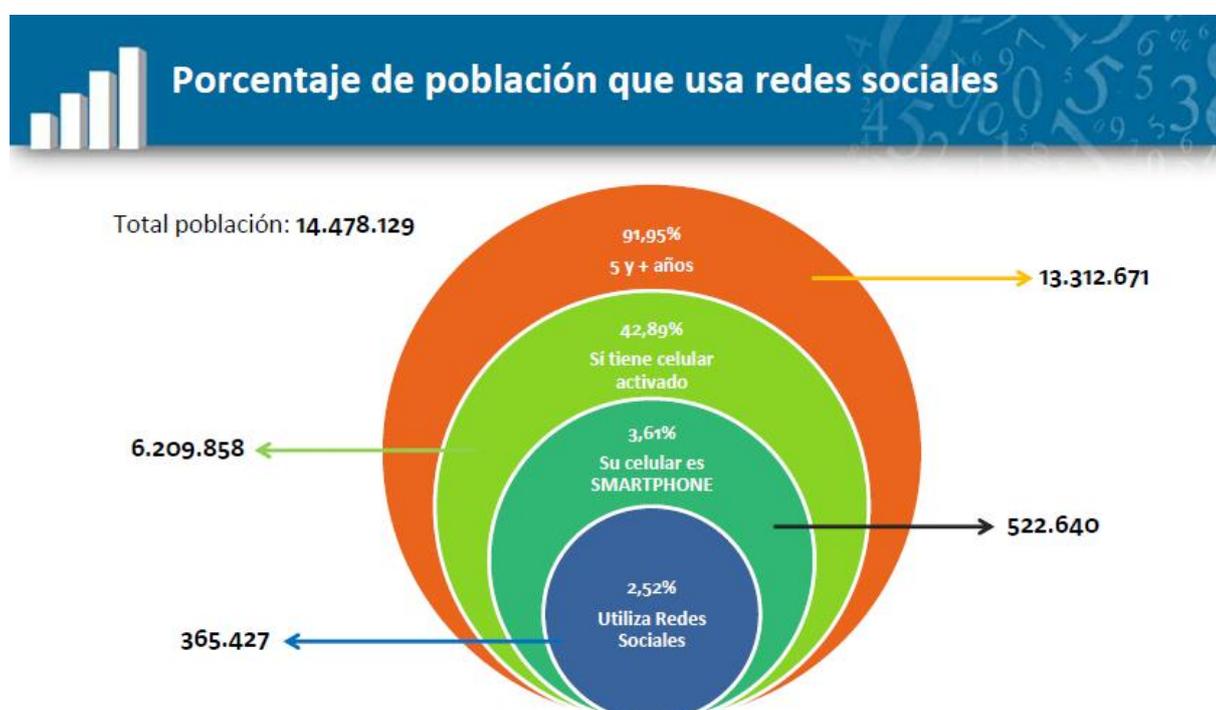


Ilustración 7 (INEC, INEC, 2011)



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total.

Ilustración 8 (INEC, INEC, 2011)



Fuente: Encuesta Nacional de Empleo Desempleo y Subempleo – ENEMDUR – Nacional Total.

Los factores tecnológicos son una oportunidad para el negocio de poder mantener una comunicación activa con todos los clientes y mis proveedores, el 32,6% de la población utiliza Internet para comunicarse, seguido del 31,1% que la utiliza para obtener información. El 46.6% tiene teléfonos inteligentes y el 42.89% de toda la población ecuatoriana usa redes sociales. (INEC, INEC, 2011).

La matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) ²

No.	Factores Determinantes del Éxito	Calificación	Peso%	Importancia Normada	Capacidad de Respuesta	Total
Oportunidades						
1	Salario	9	13,04%	1,304	3	39,12
2	Estilo de vida	8	11,59%	1,159	4	46,36
3	Redes sociales	6	8,70%	0,87	2	17,4
4	Marco Legal	6	8,70%	0,87	3	26,1
5	Préstamos IESS	7	10,14%	1,014	2	20,28
Amenaza						
6	Contaminación Atmosférica	6	8,70%	0,87	3	26,1
7	Estabilidad Política	7	10,14%	1,014	2	20,28
8	Inflación	8	11,59%	1,159	2	23,18
9	Clases Sociales	6	8,70%	0,87	4	34,8
10	PIB	6	8,70%	0,87	2	17,4
total		69	100%			271,02
			10,00			2,7102

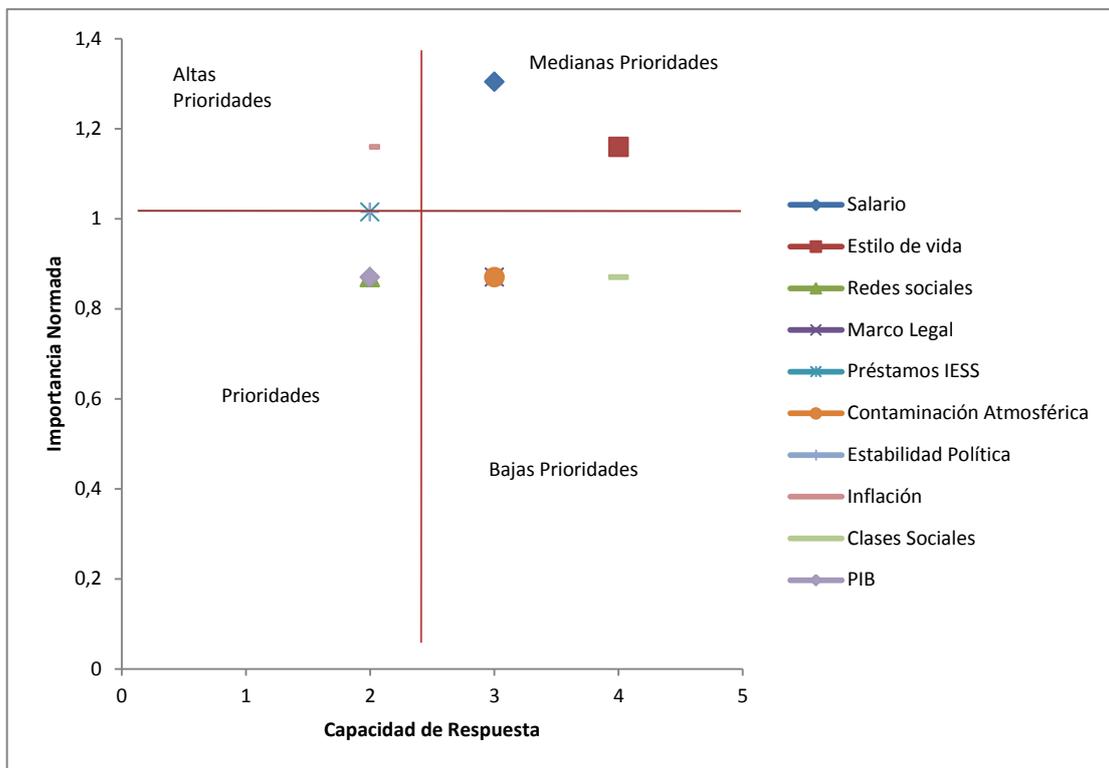
Tabla 2 Elaborado por Andrea Sánchez

Análisis

Al ser una empresa ya establecida y con años en el mercado esto se ve reflejado en el total ponderado de 2.7102, lo cual indica que la empresa está por encima de la media, el total ponderado de las oportunidades es de 149. 26 y el total ponderado de las amenazas es de 121.76, esto demuestra que la empresa esta respondiendo muy bien y sigue esforzándose por crear estrategias que capitalicen las oportunidades y evite las amenazas.

² Metodología tomada del libro de Fred David

Gráfico 1 Matriz EFE



Capítulo 2

Análisis del Mercado

2. Análisis del Mercado

2.1. Caracterización del Mercado y sus Tendencias

2.2. Caracterización de los Clientes Potenciales

2.3. Identificación y caracterización de los Competidores

2.4. Análisis de las fuerzas de Porter

PLAN DE NEGOCIO

2. Análisis de Mercado

2.1. Caracterización del mercado y sus tendencias

La construcción en el Ecuador ha incrementado notablemente, por lo cual el mercado de la venta de acabados de construcción se ha visto beneficiado de este fenómeno, este sector registro en el primer trimestre del 2011 una expansión del 17.45%, rankeando entre los sectores que conforman el PIB (ElUniverso, 2011). El Ing. Juan Luis Bousso en las “Jornadas Iberoamericanas de Materiales de Construcción, comentó que *la construcción es el mayor indicativo del desarrollo de un país, y que es uno de los principales motores en el aspecto económico del mismo, dentro de su presentación mencionó además que Ecuador estaba viviendo un momento importante en el área de la construcción.* (Jara, 2011).

El mercado de venta de productos para la construcción se ha expandido, enfocándonos en la zona del Valle de Los Chillos este cuenta con una variedad de almacenes, bodegas y ferreterías, la zona es un punto principal de Quito donde se está registrando una notable expansión de la población, existen varios proyectos urbanísticos para residir en esta zona. El mercado tiene una tendencia a crecer abriendo así la oportunidad de invertir y trabajar.

Otro factor que ayuda a poder realizar una expansión de línea son las nuevas tendencias que van desarrollándose, la tecnología hace posible que vayan lanzándose nuevos productos optimizados.

2.2. Caracterización de los clientes potenciales

Los clientes potenciales de este negocio son:

	Arquitectos/ Ingenieros	Subdistribuidores	Constructoras	Albañiles, Plomeros	Público en General
Género	Femenino o Masculino	Femenino o Masculino	Femenino o Masculino	Femenino o Masculino	Femenino o Masculino
Actividades	Diseño y Planificación	Ventas, comercio	Construcción y Planificación Proyectos de Vivienda	Construcción	Reparación, Decoración, Construcción
Ubicación Pública Objetivo	Quito, Valles de Quito y alrededores.	Quito, Valles de Quito y alrededores.	Quito, Valles de Quito y alrededores.	Quito, Valles de Quito y alrededores.	Quito, Valles de Quito y alrededores.
Mayorista, Minorista Productora o Consumidora Final	Mayorista	Mayorista	Mayorista	Minorista	Consumidor Final

Tabla 3 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

2.3 Identificación y caracterización de los competidores

Análisis de las Barreras de Entrada y Salida

Para el análisis de las barreras de entrada y salida, se empleó la siguiente metodología:

1. Identificar cuáles son las barreras de entrada en el mercado de acabado para la construcción. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
2. Identificar cuáles son las barreras de salida en el mercado de acabados para la construcción. Analizar si dichas barreras son altas o bajas.
3. Calificar cada una de las barreras de entrada y salida en función de la siguiente escala:
 - 1: la barrera es muy baja.
 - 2: la barrera es baja.
 - 3: la barrera es mediana.
 - 4: la barrera es alta.

- 5: la barrera es muy alta.
4. Obtener el promedio de las barreras de entrada y salida.
 5. Construir la matriz de riesgo – rentabilidad, graficando el promedio de las barreras de entrada en el eje de las X, y el promedio de las barreras de salida en el eje de las Y. Posteriormente se ubica al nuevo negocio en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz. La escala utilizada es de 0 a 5 debido a la calificación antes indicada, en donde los puntos medios se ubican en 2.5.
 6. Una vez identificado el cuadrante en el cual se encuentra ubicado el nuevo negocio, sea éste un “desastre total”, un “negocio indiferente” o “un buen negocio pero riesgoso”, se determinará la estrategia adecuada para convertir al mismo en un “negocio rentable”.³

Análisis de las Barreras de Entrada

- **Amenaza de Entrada de Nuevos Competidores**

Dentro del mercado de acabados para la construcción se identifican las siguientes barreras de entrada:

- **Economías a escala**

Definimos a Economías de Escala al poder que tiene una empresa cuando alcanza un nivel óptimo de producción para ir produciendo más a menor coste, dentro del sector nosotros realizamos las compras directas a las firmas, es decir a las fábricas de porcelanato, baldosa, etc., mientras mayor es la compra (mayor metraje) menor es el precio como distribuidores, lo cual influirá directamente en el costo final de venta al público, y este

³ Metodología para analizar barreras de entrada y salida, basado en el libro “Ventaja Competitiva de Michael Porter”

elemento es algo determinante para nosotros. Defino a esta barrera de entrada como alta dándole un puntaje de 4 ya que el monto de inversión para comprar la mercadería es alto.

- **Diferenciación de Producto**

En el Ecuador existen algunas empresas dedicadas a la elaboración de cerámica para pisos y paredes, lo que estas empresas hacen es vender su producto a personas los cuales serían los distribuidores, estas empresas que fabrican son las encargadas de modelos y tamaños, pero básicamente no existe un factor determinante para que estas se diferencien unas de otras, pero si depende de nosotros el poder diferenciarlos por medio de otros factores, como distribuidores, poder diferenciarlos en el precio, ofertar marcas no solo nacionales si no extranjeras, variedad, no solo cerámica si, presentar al clientes alternativas como porcelanato, piso flotante en varias marcas, y cada detalle para el acabado de la construcción como grifería, calefones, cenefas, baños, hidromasajes, etc. Esta es una barrera de entrada mediana con una calificación de 3.

- **Identidad de la Marca**

En el mercado ecuatoriano si existe una marca que ha logrado posicionarse en los últimos años en el mercado, recientemente las firmas a las que yo represento están implementado publicidad y estrategias MKT para lograr posicionarse dentro del mercado, lo cual ha dado buenos resultados, otra estrategia es con diferentes marcas pero pertenecientes a un solo grupo dirigirse a diferentes targets y así poder abarcar todo el mercado, pero tiene que ser un trabajo perseverante con la empresa y con los distribuidores. Es una barrera de entrada mediana 3.

- **Requerimientos de Capital**

En este negocio se necesita un capital fuerte para poder realizar compras en volumen, y adicional se necesita espacio físico amplio donde poder almacenar la

mercadería, mientras mayor capital mayor compra en volumen, mayor variedad para el cliente, y despacho inmediato de la mercadería como es el requerimiento del cliente, al ser una inversión significativa la calificación de esta barrera de entrada es de 5.

- **Acceso a Canales de Distribución**

Al ser un negocio de acabados de construcción y donde somos los distribuidores con locales establecidos la distribución sería directa, ya que los establecimientos y oficina serían el canal para llegar al consumidor final y subdistribuidores. Esta barrera de entrada es mediana con un calificación de 3.

Barreras de Entrada	Calificación
Economías de Escala	4
Diferenciación de Producto	3
Identidad de marca	3
Requerimiento de Capital	5
Accesos a canales de distribución	3
Promedio	3,6

Tabla 4 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

Análisis de las Barreras de Salida

Las barreras de salida identifican que tan fácil es salir de un determinado sector y las mismas se detallan a continuación:

- **Activos especializados de la empresa**

Para aperturar los locales no se necesita la compra de maquinaria especializada ya que el producto llega hecho y empacado, se invertiría en mobiliario para la decoración de los locales y armar espacios, exhibidores, muebles de oficina y carros de carga para el

despacho de la mercadería, todo esto básicamente serviría para reiniciar en cualquier otro negocio, la barrera de salida es muy baja con una calificación de 1.

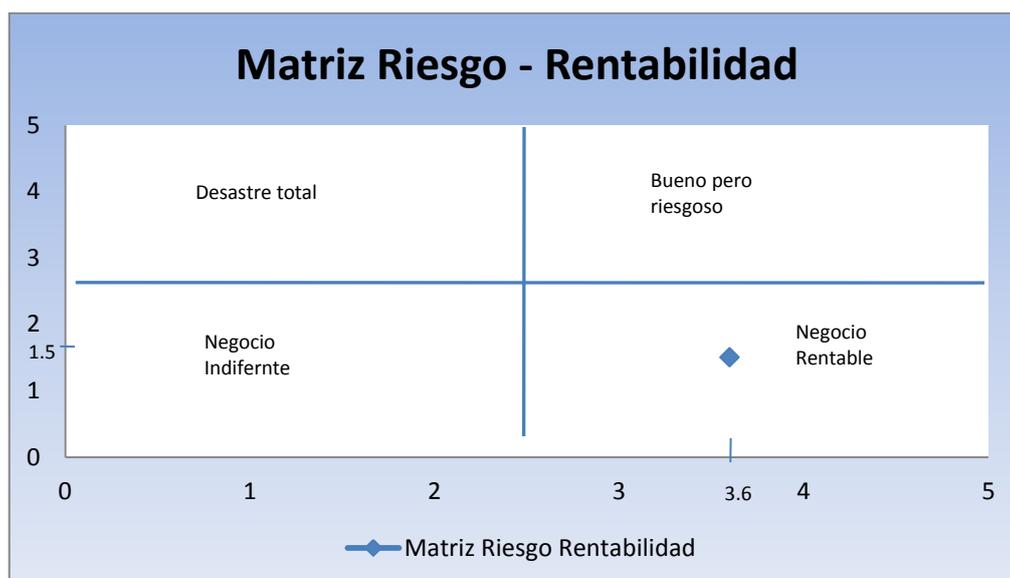
- **Normativas Gubernamentales**

Como ente regulador del negocio estarían la superintendencia de compañías y el SRI, entidades encargadas de controlar todo negocio y que para pasar a otro sector serían quienes nos guíen en el proceso, esta barrera de salida es baja tiene una calificación de 2.

Barreras de Salida	Calificación
Activos especializados de la empresa	1
Normativas Gubernamentales	2
Promedio	1,5

Tabla 5 elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

Matriz de Riesgo – Rentabilidad



Matriz 1 Realizado por Andrea Sánchez autora de la tesis

Análisis:

Como se observa en el gráfico de la matriz el negocio se ubica en el cuadrante IV definiéndolo como un *negocio rentable* (3.6:1.5), valores que se calculo obteniendo los promedios simples de las barreras de entrada y de salida. Las características de este cuadrante son las barreras altas y las salidas bajas, por lo que es recomendable aplicar estrategias dobles:

1. Fortalecer las barreras de entrada, trabajar intensamente para generar una fuerte imagen de marca empleando la publicidad y estrategias de MKT.
2. Reducir las barreras de salida, que permitan salir del negocio en casos de escenarios adversos y tener planes de contingencia listos.
3. Con el capital de inversión analizar bien los ítems de compra para stockear en forma equilibrada y variada el negocio.

2.4. Análisis de las Fuerzas de Porter

1. Rivalidad entre competidores
2. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
3. Amenaza de productos sustitutos.
4. El poder de los proveedores.
5. El poder de los consumidores

Diagrama de la Fuerzas Competitivas de Porter

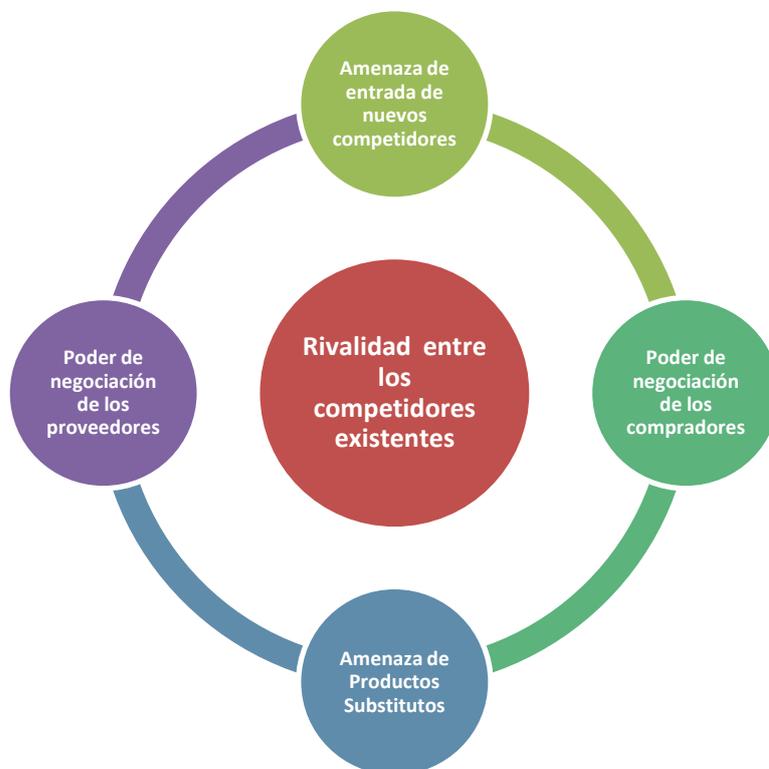


Gráfico 2 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis (Porter, 2009)

Metodología de las Fuerzas Competitivas de Porter

Para realizar el análisis de la competencia se procede a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Porter⁴ a continuación se presenta la metodología a utilizarse:

- El primer paso de la presente metodología consiste en identificar claramente a cada uno de los actores de las cinco fuerzas de Porter.
- Se deberá analizar el grado de rivalidad entre las empresas que ya operan en el mercado de venta de acabos para la construcción.

⁴ Metodología tomada del Libro de Michael Porter, Ser Competitivo.

- Se establecerá que tan alta es la amenaza de los productos y servicios sustitutos. ¿A qué tipo de servicios o productos se consideran como sustitutos en el mercado de venta de acabos para la construcción?
- Se identificará a quienes se llaman “proveedores” en el mercado de venta de acabos para la construcción. Se deberá analizar si estos proveedores poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se identificará a quienes se llaman “clientes” en el mercado de venta de acabos para la construcción. Se deberá analizar si dichos clientes poseen o no un alto poder de negociación frente a la empresa.
- Se analizará que tan fácil es entrar a competir en el mercado de venta de acabos para la construcción. Se deberá determinar si son altas o bajas las barreras de entrada.

Cada uno de los aspectos citados serán calificados con el fin de obtener promedios de cada una de las cinco fuerzas de Porter. Posteriormente se procederá a su graficación mediante la estrella sectorial. La calificación se la realizará en base a la siguiente escala:

La amenaza o el poder de la fuerza es:

5: muy fuerte.

4: fuerte.

3: mediana, mediano.

2: débil.

1: muy débil.

A continuación se presenta el análisis de cada una de las fuerzas de Porter:

- **Rivalidad entre los competidores actuales**

Es muy importante y fundamental el análisis de la rivalidad entre competidores actuales. Realizar un conteo de los locales abiertos al público en la actualidad, especificar su especialidad, precios de venta al público minorista y mayorista, la infraestructura del negocio, la exhibición, la variedad de productos que ofrecen y ver el posicionamiento que tiene en el mercado y en la mente del consumidor. En la siguiente tabla se presenta los aspectos más relevantes de esta fuerza:

Rivalidad entre competidores actuales	Calificación
Variedad de competidores en el mercado	4
Infraestructura de los negocios	3
Posicionamiento no definido	3
Variedad de productos para acabados de construcción	3
Promedio	3,25

Tabla 6 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

- **Amenaza de Productos Sustitutos**

Los productos que ofrecemos son utilizados para el acabado de todas las construcciones, el cliente tiene para escoger baldosa, cerámica, piso flotante, porcelanato, etc.; que son todos los que tenemos en exhibición a disposición del cliente, depende del gusto y la necesidad del cliente, pero nuestra meta es tener siempre en stock la variedad de pisos o paredes que necesite el cliente. En lo que se refiere a otros acabados como sanitarios y grifería son artículos que siempre están sujetos a innovaciones pero que igualmente son necesarios para todo tipo de acabado de construcción oficinas, casas, conjuntos, clubs, bares, spas, etc.

Amenaza de Productos Sustitutos	Calificación
Personas decidan prescindir del uso de cerámica, baldosa, porcelanato, piso flotante	1
Elaboración de productos en casa	1
Promedio	1

Tabla 7 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

- **El poder de negociación de los proveedores**

Las firmas a las que represento otorgan de acuerdo a una investigación de mercados la distribución, toman en cuenta la ubicación de los locales para otorgar la distribución al por mayor y es su responsabilidad controlar que cada distribuidor opere en su zona de acuerdo a sus leyes y estatutos. Durante el transcurso del año, por trimestres evalúan el volumen de ventas de cada distribuidor y número de pedidos.

Las empresas que nos han entregado la distribución al por mayor son:

- Ecuacerámica
- Rialto
- Italpisos
- Corona
- Grifine

El poder de negociación de estos proveedores es mediano ya que existen otras marcas nacionales y extranjeras ofreciendo su distribución, siempre se tiene alternativas de elegir dentro del mercado.

Poder de Negociación de los Proveedores	Calificación
Empresas que otorgan la distribución de productos para acabados de la construcción.	4
Crecimiento de marcas extranjeras buscando distribuidores en el mercado.	3
Proveedores decidan retirar la distribución	3
Promedio	3,33

Tabla 8 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la tesis

- **El poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores es fuerte ya que ellos harán la decisión final de compra de acuerdo a sus necesidades, gustos y preferencias.

Poder de Negociación de los Compradores	Calificación
El cliente tiene el poder de decisión de acuerdo a su presupuesto, gusto y necesidades	4
Variedad de locales	4
Requerimientos adicionales en el servicio, como transporte	3
Variedad de marcas nacionales y extranjeras	4
Promedio	3,75

Tabla 9 Elaborada por Andrea Sánchez autora de la tesis

- **Amenaza de Nuevos Competidores**

Amenaza de Nuevos Competidores	Calificación
Economías de Escala	2
Diferenciación de producto	2
Identidad de Marca	4
Accesos a canales de distribución	3
Requerimientos de Capital	3
Promedio	2,8

Tabla 10 Elaborada por Andrea Sánchez autora de la tesis

Análisis de la Estrella Vectorial

Actores de Competitividad	Poderes/Amenazas				
	Muy débil	Débil	Mediano	Fuerte	Muy Fuerte
Proveedores			X		
Clientes				X	
Competidores			X		
Nuevos Competidores		X			
Productos Substitutos	X				

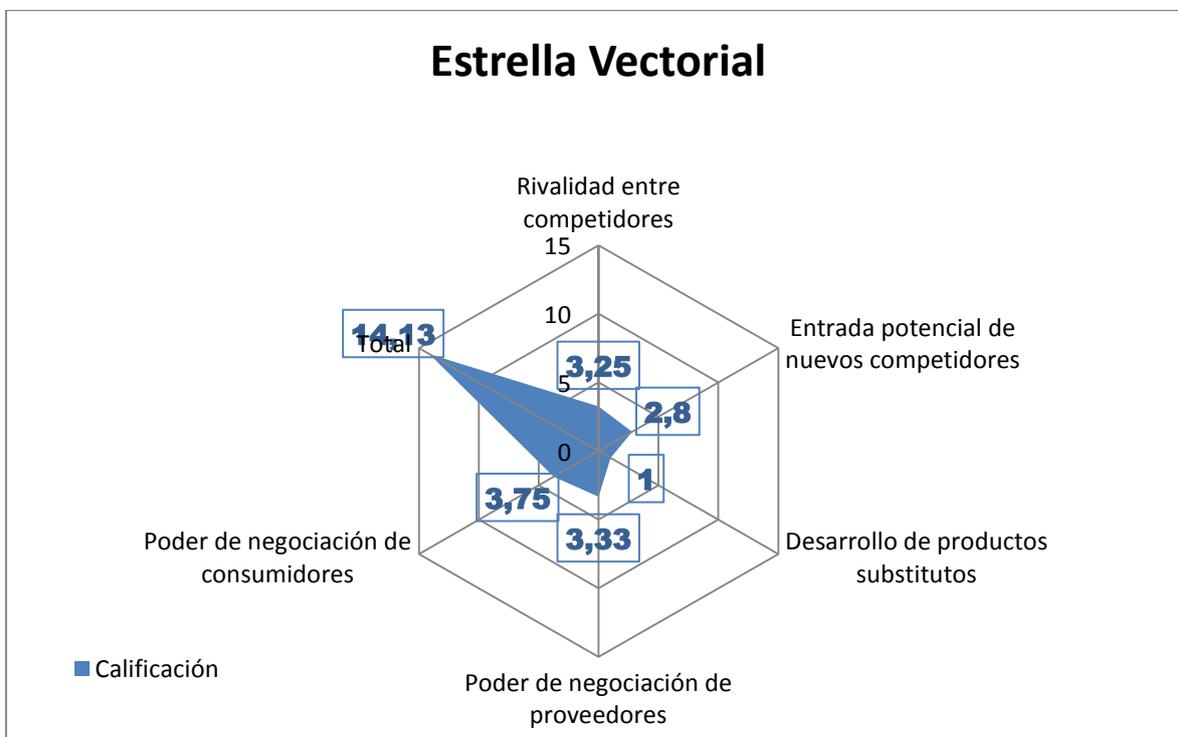
Tabla 11 Elaborado por la autora de la tesis

Fuerzas/Amenazas	Calificación
Rivalidad entre competidores	3,25
Entrada potencial de nuevos competidores	2,8
Desarrollo de productos sustitutos	1
Poder de negociación de proveedores	3,33
Poder de negociación de consumidores	3,75
Total	14,13

Tabla 12 Elaborado por la autora de la tesis

La intensidad competitiva del sector nos da como un resultado 14.13, ubicado en el rango de 13 a 17 (mediana).

Síntesis de la intensidad competitiva del sector	(5 a 8)	(9 a 12)	(13 a 17)	(18 a 21)	(22 a 25)
	muy débil	débil	mediana	fuerte	muy fuerte



Lo que podemos analizar es que la rivalidad entre competidores, poder de negociación para los consumidores y poder de negociación de proveedores son los que se encuentran más alejados del origen, lo cual representa un riesgo para el negocio, el desarrollo de productos sustitutos no es una amenaza para el negocio y debido a todos los factores como economías de escala la amenaza de nuevos competidores es una amenaza débil.

Matriz de Evaluación de los Factores Internos⁵

Este instrumento sirve para resumir y evaluar las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. .

Metodología

- Se deben seleccionar las fortalezas y debilidades de mayor puntaje de cada uno de los departamentos de la empresa. Cada departamento deberá estar representado por una fortaleza y una debilidad.
- Después de definir las fortalezas y debilidades más importantes para la empresa, se debe calcular el peso proporcional de cada una de ellas en función de la calificación obtenida en el diagnóstico interno, para luego realizar la sumatoria de los diferentes pesos así obtenidos.
- A continuación se procede a calcular la importancia promedio, la misma que se obtiene dividiendo el total de los pesos para el número total de factores analizados.
- Después se procede a calcular la importancia normada, que consiste en dividir el peso de cada factor para el promedio de importancia
- Posteriormente se procede a calificar a cada una de las fortalezas y debilidades a través de una escala del 1 al 5. Si es una fortaleza se le dará al factor una nota entre 4 y 5 y si es una debilidad entre 1 y 2. Asimismo si el factor tiene una importancia

⁵ Metodología tomada del libro de David Porter

normada superior a 1 se le dará como nota 5 de lo contrario 4. En el caso de las debilidades sucede algo similar, si la importancia normada es superior a uno se le da 1 de lo contrario 2.

- Para obtener la calificación total de la empresa se debe multiplicar el peso de cada factor por la calificación obtenida por cada fortaleza y debilidad.
- Luego se procede con la interpretación de la calificación total. Si la calificación total es superior a 2.5 la empresa tiene una sólida situación interna, es decir muchas fortalezas importantes y pocas debilidades claves. Si la calificación es menor a 2.5 sucede todo lo contrario, pocas fortalezas importantes y muchas debilidades claves.

No.	Factores Determinantes del Éxito	Calificación	Peso%	Importancia Normada	Capacidad de Respuesta	Total
Fortalezas						
1	Varias Sucursales	5	13,16 %	1,316	5	65,8
2	Precios	4	10,53 %	1,053	3	31,59
3	Infraestructura del Negocio	4	10,53 %	1,053	4	42,12
4	Variedad de Productos y Marcas	4	10,53 %	1,053	5	52,65
5	Atención al Cliente	5	13,16 %	1,316	5	65,8
Debilidades						
6	Variedad de Competidores en el Mercado	4	10,53 %	1,053	3	31,59
7	Posicionamiento no Definido	2	5,26%	0,526	3	15,78
8	Alto poder de Negociación del Cliente	4	10,53 %	1,053	3	31,59
9	Identidad de Marca	3	7,89%	0,789	3	23,67
10	Dependencia de la empresas que otorga distribuciones	3	7,89%	0,789	2	15,78
Total		38	100%			376,37
			10,00			3,7637

Capítulo 3

Plan Estratégico del Negocio

3. Plan Estratégico

3.1. Visión y Misión

3.2. Objetivos Estratégicos

3.3. Estrategia de la Empresa e Identificación de la Ventaja

Competitiva

PLAN DE NEGOCIO

3. Plan Estratégico del Negocio

3.1. Visión y Misión

Matriz FODA⁶

Consiste en encontrar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron mencionados en la matriz EFE y EFI.

Metodología

- Encontrar y analizar las oportunidades y amenazas de la matriz EFE.
- Encontrar y analizar fortalezas y debilidades de la matriz EFI.



Matriz 2 Elaborado por Andrea Sánchez autora de la Tesis (Porter, 2009)

⁶ Formato de Matriz tomada del libro de Michael Porter "Ser Competitivo"

Visión

La compañía para el 2015 se convertirá en el mejor distribuidor al por mayor de acabados para la construcción, con la apertura de dos locales adicionales a las ya existentes, que son 3. Adicional buscaremos una extensión de línea, ampliando así el abanico de productos disponibles para nuestros clientes.

Misión

“Expoacabados” es una empresa familiar establecida en la zona del Valle de los Chillos, dedicada a la comercialización de acabados de construcción, todo su personal está enfocado a satisfacer las necesidades de nuestros clientes, ofreciéndoles un servicio integral, gentil y eficiente, nuestra prioridad es brindar productos de calidad, variedad en modelos y marcas, y además los mejores precios entre los competidores, ayudando así al crecimiento de su equipo de trabajo, el desarrollo económico de la zona y el aporte a la sociedad ecuatoriana en general.

3.2. Objetivos Estratégicos

- Publicidad en medios de comunicación y redes sociales.
- Obtener una utilidad neta del 20%.
- Construcción local donde será la nueva matriz.
- Adquisición de una nueva distribución.
- Ampliar la línea de productos con pinturas para exteriores e interiores.
- Creación de un pequeño equipo de ventas que trabajen en campo visitando constructoras, arquitectos, ingenieros y municipios.
- Compra de camión para entrega a domicilio de la mercadería.
- Atención integral al cliente.

- Ser proveedores oficiales de todos los acabados de construcción de dos constructoras.
- Implementación de una línea que proteja el medio ambiente como paneles solares y calefones solares.

3.3. Estrategia de la Empresa e Identificación de la Ventaja Competitiva

Estrategia de Liderazgo en Costos

Queremos captar una gran parte de los consumidores, nuestros precios son bastante competitivos, están por debajo del precio promedio de la industria. Para esto se mantendrá un ritmo de trabajo firme, motivando a los administradores de los locales, ofreciéndoles, comisiones e información sobre los productos, la creación de un equipo de ventas que visite a arquitectos, ingenieros y constructoras incrementará las ventas, captando así un porcentaje de nuestros potenciales clientes, esta estrategia es viable ya que los consumidores son sensibles al precio, su poder de negociación es fuerte y entre distribuidores no existe muchas probabilidades de diferenciar el producto.

Estrategias de Diversificación

Al estar presentes en el mercado durante 15 años, ha hecho que seamos conocidos dentro de la zona, y hemos visto que implementar la estrategia de diversificación en el mercado nos daría buenos resultados, hemos pensado en ampliar la línea de productos, implementar pintura para exteriores e interiores, implementar una línea para el cuidado del medio ambiente como calefones solares y paneles solares.

“Expoacabados” aplicará la siguiente estructura de políticas en las distintas áreas de trabajo que posee la empresa para alcanzar los objetivos trazados.

Políticas Administrativas

Conjunto de acciones que rigen la actividad empresarial y que buscan normar y controlar el desempeño mediante la interacción de todas las áreas.

- Realizar reuniones bimensuales para medir el desempeño y el volumen en ventas.
- Hacer el forecast para estimar compra y venta de productos.
- Establecer relaciones comerciales de control de calidad y buen trato con proveedores y clientes.
- Mantener un sistema de motivación al personal.
- Realizar una retroalimentación semestral del desenvolvimiento efectivo del personal seleccionado en sus diferentes funciones.
- Crear un ambiente agradable y propicio para el desenvolvimiento empresarial.

Políticas de Venta

Hacen referencia a las medidas y normativas que hacen posible que el producto llegue en condiciones óptimas al consumidor final, brindando una atención y servicio diferenciados al cliente.

- Realizar controles quincenales del nivel de ventas por local, cuantificación y determinación de productos más vendidos.
- Actualizar mensualmente la base de datos de clientes para determinar e identificar a los clientes frecuentes y con potencial.
- Informar al cliente mensualmente (pagina Web, volantes) sobre nuevos productos, estilos de diseño y decoración.

Capítulo 4

Plan de Marketing

4. Plan de Marketing

4.1. Objetivos de Marketing

4.2. Marketing Mix

4.3. Posicionamiento y Estrategia de Promoción

4.1. Objetivos de Marketing

Matriz AODF⁷

La matriz AODF es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas.

Metodología

La matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas contempla la elaboración de los puntos detallados a continuación:

- Retomar los factores internos y externos de la matriz FODA y realizar los cruces respectivos.
- Cruzar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las fuerzas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la celda correspondiente.
- Cruzar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes en la celda correspondiente.

⁷ Formato de Matriz tomada del libro de Michael Porter "Ser Competitivo"

	Fortalezas	Debilidades
Factores Claves del Éxito	<ul style="list-style-type: none"> * Espacio físico amplio para exhibiciones y bodegas. * Variedad de productos y marcas nacionales y extranjeras con distribución al por mayor. * 15 años en el mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> * Dependemos de la empresa distribuidora para continua concesión de la distribución. * Varios competidores en el mercado. * Presencia de otras marcas. * Falta de identidad de marca.
Oportunidades	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> * Ayuda económica que brinda el gobierno para el sector de la construcción. * Incremento Salarial. * Los ecuatorianos social y culturalmente buscan construir o mejorar su vivienda. * El sector de la construcción se ha expandido. 	Hacer una ampliación de producto, para que el cliente vea a Expoacabados como el lugar donde encuentra todo lo referente a acabados construcción y formar un equipo de ventas para trabajo en campo.	Realizar importaciones directas. Plan de Promoción y publicidad.
Amenazas	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> * Economía del país descienda. * Competencia Agresiva. * Creación de Monopolios. * Se incremente barreras de entrada para la importaciones y empresas decidan dejar de invertir. 	Mantener precios fijos para contrarrestar a la competencia.	Hacer un control y retro alimentación continua del negocio para ver el desenvolvimiento y crear planes de contingencia.

Matriz 3 AODF Elaborada por Andrea Sánchez autora de la Tesis

Objetivos

- **Objetivos de Ventas**
- Incrementar las Ventas en 20%
- Evaluar las ventas por empleado, fijar cuota y motivar a los mismos con el 1% de comisión.
- Alcanzar un volumen de ventas en unidades de 6.923, lo que representa una cuota de mercado esperada del 3 por ciento.

- **Objetivo de Recordación y Posicionamiento**

- Incrementar el nivel de notoriedad de las marcas en un 20% adicional.

- **Objetivo de Retención**

- Lograr una tasa de retención del 40% en el 2014 con respecto a la competencia.

- **Objetivo de Rentabilidad**

- Lograr una rentabilidad del 40% con respecto a los costos directos al primer año de funcionamiento.

- **Objetivo de Satisfacción**

Lograr un nivel de satisfacción en nuestros clientes del 90%.

Incrementar un local adicional para distribución y venta del material.

4.2. Marketing Mix

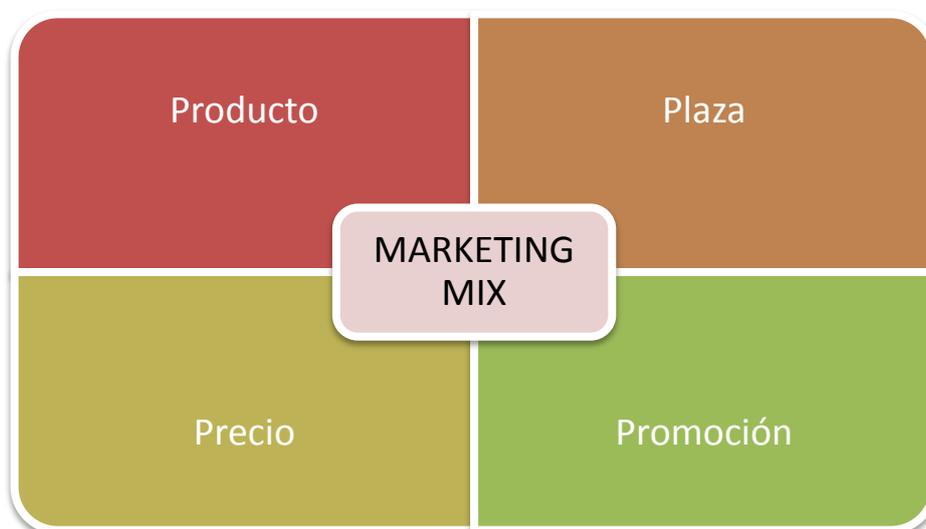


Ilustración 9 Gráfico del Marketing Mix elaborado por la autora de tesis Andrea Sánchez

La mezcla de marketing, es el conjunto de herramientas de marketing que la empresa usa para alcanzar sus objetivos de marketing en el mercado meta⁸.

Primeramente, es necesario señalar los elementos del Marketing Mix, en los que Expoacabados será superior a su competencia: producto, precio, plaza y promoción.

Producto

Un producto es en términos generales, un bien o un servicio que se utiliza para cubrir unas necesidades concretas⁹

El producto que Expoacabados ofrece es de primera calidad, esto la ventaja que ofrecemos al cliente, se ofrece cerámica de primera sin fallas, con una gama de color heterogénea, y donde las uniones de figuras y de cerámica de piso o paredes empatan perfectamente, a esto la llamamos cerámica o baldos de primera, con el fin de dar al cliente un producto que al colocarlo no tenga problemas como lo tendría con una cerámica de tercera, el cliente al desconocer la existencia de calidades de cerámica es un compromiso mayor con el cliente, y lo que deseamos es que el cliente nunca tenga problemas o insatisfacción ya que esto revertiría directamente sobre nuestro negocio. Los productos de acabados de construcción de pisos y paredes son cerámica, baldosas, porcelanato, y adicional el piso flotante, el cual es garantizado, alemán, que es uno de lo más cotizados en el mercado. Los productos de baño y cocina que son sanitarios, cabinas, hidromasajes, tinas de baño, lavamanos, grifería, tubería, lavabos, son de marcas reconocidas y garantizadas, y que todo el tiempo están innovando en tecnología, como por ejemplo ahorro de agua. Adicional calefones a gas y eléctricos, cenefas, piedras de decoración, bondex, porcelana en una gama de colores, espejos de baño, muebles de cocina y baño, todos los productos mencionados en marcas nacionales e importadas.

⁸ Philip Kotler. Dirección de Marketing

⁹ JOSEP MARÍA VALLSMADELLA. Técnicas de Marketing y Estrategias

Implementos para baño

Cabina de Baño a Vapor	FOTO
Cabina Baño a vapor JA-8007 (100x100x215)	

Tina de Baño	FOTO
Tina de Baño E-Romagna JE-3001 (165x81x60)	

Tina de Hidromasaje	FOTO
Tina Hidrom. E-Romagna JD-2012 (150X150X70)	

Piso flotante

	DESCRIPCION	CODIGO
	BLACK WALNUT	(YQH2258)
	MACARANDUBA	(YH13631)
	S.A. TEAK	(YX12121)

El ciclo de vida del producto se encuentra el crecimiento ya que la tecnología está evolucionando y cada vez es mayor la variedad, tipo de producto, tecnología implementada, etc., el mismo producto que cada vez en muchas más variedades, colores, material.

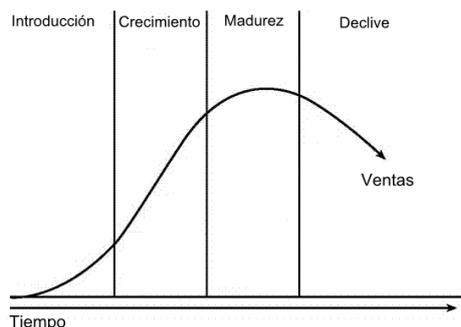


Ilustración 10 Gráfico de ciclo de vida de un producto (Wikipedia)

Precio

Para la fijación de precios se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:



Ilustración 11 Esquema de Fijación de Precios elaborado por la autora de la tesis

- La competencia

Mediante la investigación de la competencia, se obtuvo información acerca de los precios de cada local, de acuerdo al conglomerado de todos estos precios buscamos fijar un precio por m² menor a la competencia de quienes se enfocan al mismo target y siempre se maneja

diferentes precios de acuerdo al volumen de la venta, mientras mayor es la compra mejor será el precio.

- La elasticidad de la demanda

Los compradores de este tipo de establecimientos son sensibles ante variaciones en el precio, el cliente tiene un poder alto de negociación, por lo que es importante mantenerse dentro de los límites establecidos por la competencia.

- Los objetivos de Marketing

Siempre se contempla los gastos de Marketing para fijar el precio, ya que parte del presupuesto está designado para cumplir con los objetivos de Marketing.

Plaza

Cada local está estratégicamente ubicado, antes de seleccionar el lugar se ha hecho análisis de la rotación de la gente por el sector, facilidad de transporte, parqueadero, tipos de negocios por los alrededores. Además que el local sea amplio para poder implementar exhibidores grandes para que el cliente pueda ver en vivo el espacio que desea decorar.

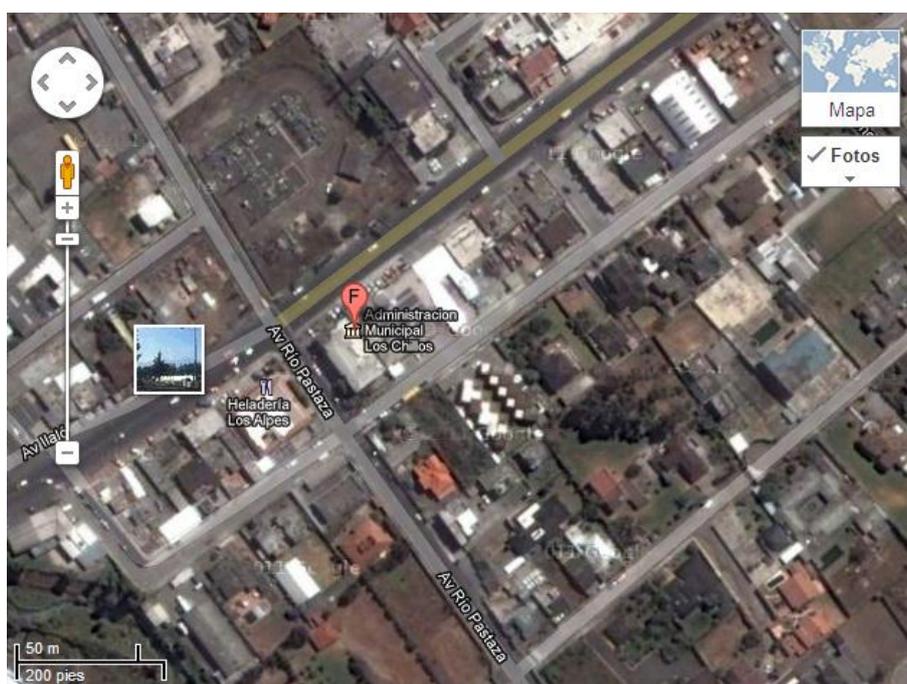


Foto 1 Foto Satelital tomada con Google Maps ubicación Expoacabados Matriz (Google Maps)

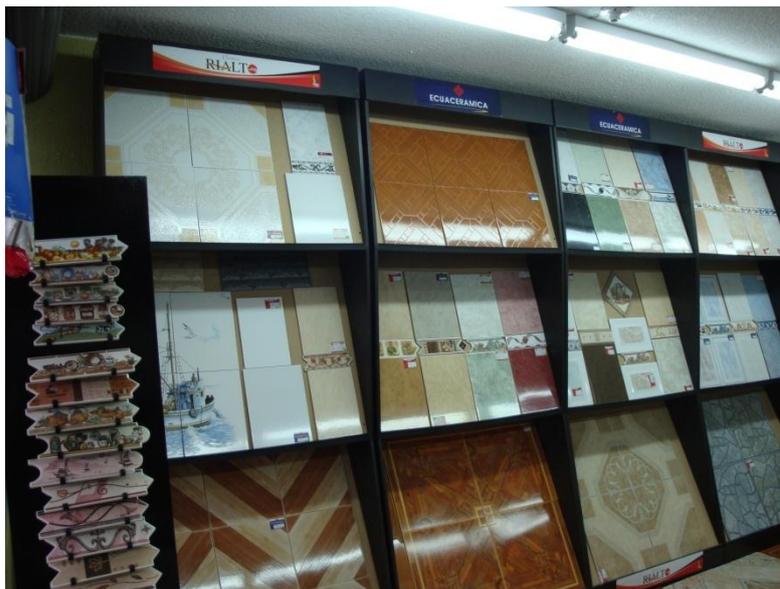


Foto 2 Exhibidores de Cenefas pisos y acabados para la construcción



Foto 3 Almacén Expoacabados entrada

Promoción

La promoción de Expoacabados se la realiza con material POP (flyers, afiches, posters, exhibicionarios,ect), guimmicks como recordatorio de marca de Expoacabados y de todas las marcas que distribuimos, además correos directos a toda la base nuestros clientes y exhibiciones y stands en diferentes ferias de la construcción.

Generación de un océano azul

Los principios del océano azul son cuatro:

- Crear nuevos espacios de consumo;
- Centrarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul

1. Identificar factores de competitividad

Precio- Este factor para Expoacabados es muy importante ya que en el mercado los clientes nos reconocen por ofrecer precios accesibles y mucho mejores comparados con la competencia, y en este negocio es muy común que el cliente antes de la compra realice un sondeo y compare precios entre los diferentes competidores, es un factor que definitivamente mueve al cliente y que crea fidelidad hacia nosotros y que ellos nos promocionen con demás personas.

Ubicación e Infraestructura- estas dos variables son importantes, la primera que es ubicación, es tomada en cuenta ya que son muy definidos las áreas donde se ubican los negocios de construcción, pero además de esto es importante la infraestructura cuenta ya que el cliente busca un lugar donde pueda ver una exhibición amplia, para poder percibir el resultado final de su 8 a 10 minutos, dependiendo de la compra, que generalmente incluye el despacho de 10 a 15 cajas de cerámica o porcelanato, y donde lo carros en donde se carga son camionetas que ocupan espacio.

Variedad de modelos, productos y marcas- Entre más variedad a escoger la demanda va a crecer definitivamente, y al ser un área donde la gente esta finalizando su construcción con los acabados, la gente necesita ver todas las alternativas posibles en marcas, productos, combinados, nuevas tendencias, etc., el

cliente al ver variedad definitivamente se siente satisfecho y seguro de la compra que va a realizar.

Atención al cliente-. Al igual que la variedad de modelos, productos y marcas en nuestro giro de negocio la atención al cliente es primordial, el cliente necesita una atención integral, que el vendedor brinde todo su conocimiento y este dispuesto a atenderle y asesorarle, el vendedor debe enseñar modelos, marcas, medidas, colores, combinaciones, maneras de pegar la cerámica, calcular de acuerdo al metraje cuantas cajas del material necesitará, adicionales para instalar la cerámica o los baños, por promedio en asesorar y atender a un cliente se toma entre 15 a 30 minutos.

2. Analizar cada empresa en el mercado

KYWI

Esta es una empresa que ofrece toda clase de acabados para la construcción, añadido la parte de ferretería, pintura, jardinería, abarcan todas las áreas de construcción, es uno de los almacenes más grandes de Quito y que lleva varios años en el mercado, los precios de Kywi son moderados, per comparándolo con uno de sus competidores que es Ferrisariato es mucho más alto. Ofrece excelente ubicación, tienen bodegas grandes y despacho inmediato, añadido servicio de parqueadero y excelente atención al cliente.

Acabados del Valle (GRAIMAN)

Este negocio es una de las competencias directas de Expoacabados, tienen la distribución directa de Graiman, que es una de las marcas con mayor posicionamiento en Quito de cerámica, tienen varios modelos. En ubicación están en un lugar estratégico, pero tienen estacionamiento incómodo para el cliente y sus bodegas son pequeñas, por lo cual postergan entregas del cliente y adicional es la

forma de trabajar de la distribución, ya que solo manejan salas de exhibición. Para el target de clientes C+ no tienen productos disponibles, ya que sus precios son más enfocados para target A y B, y para el sector donde están ubicados hay muchas personas de ese estrato en busca de material. Solo disponen de una sucursal, no brindan buena atención al cliente.

Ceramicenter

Es un negocio que es igualmente competencia directa de Expoacabados, ya que tienen las mismas marcas de distribución que nos han sido concedidas a nuestro negocio, los precios son altos y algo que hay que tomar en cuenta en este negocio es que existe cerámica de primera y de segunda, la de primera consiste en que la gama de la cerámica es la misma, el momento de colocarla coinciden las formas, y no tiene fallas, mientras que la de segunda presenta diferentes gamas y no coinciden las líneas de las formas, claro que es una falla imperceptible pero que como distribuidores y conocedores de los productos conocemos. La ubicación es buena pero esta localizado en un lugar donde existe embotellamiento y el área de parqueadero es inaccesible, el servicio al cliente no es personalizado ya que el personal demuestra desconocimiento e inseguridad en su conocimiento.

Ferrisariato

Este negocio ofrece buenos precios y tiene una buena ubicación, ofrece acabados para todas las áreas de la construcción, muy similar a Kywi, tienen variedad pero no calidad, el servicio al cliente es insatisfactorio.

4.3. Posicionamiento y Estrategia de Promoción

Matriz Interna – Externa (Metodología)

Esta matriz de factores internos y externos se resume en el análisis de nueve celdas conformadas por las escalas correspondientes a los valores obtenidos en las matrices de factores externos e internos. Los pasos a seguir son los siguientes:

- Colocar en el eje x, el total ponderado de la matriz EFI.
- Colocar en el eje y, el total ponderado resultante de la matriz EFE.
- La interpretación para el eje x, viene dada por una escala del 1 al 4. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición interna débil, una calificación de 2.00 a 2.99 una media y una calificación de 3.00 a 4.00 representa una posición interna fuerte.
- Para el eje y se mantiene la misma escala numérica con criterio de interpretación diferente. Un total ponderado de 1.00 a 1.99 representa una posición externa débil, una calificación de 2.00 a 2.99 intermedia y una calificación de 3.00 a 4.00 una posición externa fuerte.
- Las nueve celdas formadas se dividen en tres grandes posiciones estratégicas. Los cuadrantes 1, 2 y 4 significan crecer y construir, mientras que los cuadrantes intermedios 7, 5 y 3 implican estrategias de retener y mantener y por último los cuadrantes inferiores 8, 6 y 9 implican decisiones estratégicas de cosechar y desinvertir.

E F I		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
E	Fuerte	Crece y Construye	Crece y Construye	Retener y Mantener
F	Promedio	EXPOACABADOS (2.71 - 3.76)	Retener y Mantener	Cosechar o Desinvertir
E	Débil	Retener y Mantener	Cosechar o Desinvertir	Cosechar o Desinvertir

Tabla 13 Matriz Interna Externa Elaborada por la autora de la tesis

Análisis

“Expoacabados” se encuentra en el segundo cuadrante de la matriz, Crecer y Construir, necesita aplicar estrategias de penetración y desarrollo de producto entre otras como se analizará en el siguiente punto.

Plan de Acción

- Publicidad en medios de comunicación y redes sociales.
- Realizar semestralmente investigación de mercados para conocer sobre clientes, competidores, precio que los clientes estén dispuestos a pagar, y entorno.
- Obtener una utilidad neta del 20%.
- Construcción local donde será la nueva matriz.
- Adquisición de una nueva distribución colombiana Corona y peruana Celima.
- Ampliar la línea de productos con pinturas para exteriores e interiores.
- Creación de un pequeño equipo de ventas que trabajen en campo visitando constructoras, arquitectos, ingenieros y municipios.
- Compra de camión para entrega a domicilio de la mercadería.
- Atención integral al cliente.
- Ser proveedores oficiales de todos los acabados de construcción de dos constructoras.
- Implementación de una línea que proteja el medio ambiente como paneles solares y calefones solares.
- Guimmicks y material POP

Capítulo 5

Plan de Operaciones

5. Plan de Operaciones

5.1. Objetivos de Operaciones

5.2. Actividades previas al inicio de las operaciones

5.3. Aspectos técnicos y legales

5.1. Objetivos de Operaciones

Introducción

Expoacabados inició su ciclo de vida el 27 de agosto el 2002, se especializó en la intermediación de la comercialización de acabados de construcción.

La imagen de solvencia moral y seriedad administrativa financiera de sus gestores determinó la confianza para distinguirla como distribuidora al por mayor.

El servicio con los clientes es personalizado en amplios almacenes y bodegas de exhibición, ocasionando la atención recibida en la idealización de sus compras y sobre todo la satisfacción de comercializar con nosotros.

Se dispone de 3 locales comerciales, como ya dijo el primero inicio en el 2002, el segundo en el 2004 y el otro en el 2010. Próximamente se van a cumplir 10 años de servicio a la industria de la construcción.

Objetivos

1. Comercializar productos de acabados de construcción en calidad de distribuidores mayorista.
2. Constituir a la empresa Expoacabados como el principal punto de venta de productos de acabados para la construcción en el Valle de los Chillos.
3. Desarrollar políticas de consolidación del mercado aplicando economías mínimas de escala, que favorezcan la posibilidad de dar apertura a nuevas sucursales en otras ciudades del Ecuador.
4. Capacitar y entrenar en las ventas de productos de acabados de la construcción, al personal contratado con el fin de que se conviertan en asesores técnicos en la atención de ingenieros, arquitectos y constructores.

5. Diversificar y actualizar la oferta de productos de acuerdo a la aplicación de nuevas tecnologías en la construcción.
6. Hacer de Expoacabados una empresa con alta responsabilidad social que contribuya al progreso de la industria de la construcción y de la comunidad a la que se oferta los productos.

5.2. Actividades previas al inicio de las operaciones

La nominación de Expoacabados se originó en consenso intrafamiliar, en sucesivas reuniones realizadas con el objetivo de emprender un negocio para aprovechar el capital disponible en ese momento.

Luego se constituyó la empresa cumpliendo los siguientes requisitos, señalados en la Ley y regulados por la Superintendencia de Compañías.

1. Se entregó tres copias certificadas de la escritura de constitución de la empresa acompañada de la respectiva solicitud suscrita por el abogado de la empresa, que pide la aprobación del reglamento, estatutos y contrato constitutivo.
2. Se declara la actividad social como eminentemente comercial: Expoacabados comercializa productos de la construcción que los adquiere a los principales proveedores nacionales, para distribuirlos entre sus potenciales clientes.
3. La inversión económica tiene aportación familiar.
4. Los dueños de la empresa son los jefes de la familia, quienes aportan capital en efectivo.
5. Se tramitan los permisos que señala la ley, las ordenanzas municipales y otros que se requieren para su funcionamiento, tales como:
 - Inscripción en el Registro Mercantil.
 - Legalización del contrato de arrendamiento.

- Registro Único del Contribuyente (R.U.C.)
 - Informe de regulación metropolitana.
 - Búsqueda del logotipo y marca para tramitarlos en el IEPI (búsqueda fonética).
 - Patente Municipal
 - Permiso de funcionamiento otorgado por el cuerpo de bomberos.
 - Licencia única anual de funcionamiento.
 - Permiso sanitario.
 - Permiso para la instalación de publicidad exterior.
6. Se acondicionó el primer local comercial de acuerdo a una investigación de mercado en un sitio estratégico, el primero se apertura en Sangolquí, el segundo en San Rafael, Vía al Tingo, y el tercero vía a Amaguaña, acondicionando cada uno y decorándolos. instalando una exhibición amplia para captar la atención del cliente.
 7. Se realizó las primeras órdenes de compra, asesoradas por jefes de ventas de cada marca a la que se iba a representar, que conocían sobre la demanda de cada ítem.
 8. Se contrato y capacitó en ventas al personal inicial, reforzando el dominio de colores, variedad, precios, modelos, nomenclatura, dimensiones y diversidad de los productos que comercializaría Expoacabados.
 9. Arranca la distribución de los productos y se reciben a los primeros clientes.
 10. Se efectúan las ventas iniciales del negocio y se realizan los primeros pagos a los proveedores.

5.3. Aspectos técnicos y legales

La construcción debidamente realizada es una actividad altamente técnica, que está sujeta a normas legales aplicadas a este campo.

En el código de la Construcción se especifican condiciones de los materiales a utilizarse y entre ellos, las condiciones de los materiales de acabados de construcción que involucran aspectos y factores físicos de su presentación y en muchos casos, se analiza la condición de materia prima elaborada.

Los empleados se rigen por el Código de Trabajo y entre otras condiciones deben dar cumplimiento al Código de Riesgos de Trabajo en el correcto desenvolvimiento de sus actividades.

La empresa cumple con todas las disposiciones reglamentos, leyes en vigencia y artículos de la Constitución, que le garantizan la validez jurídica de sus actividades comerciales.

Expoacabados fomenta la cultura del trato personalizado tanto interna como externamente, para conseguir la plena satisfacción del servicio entregado que se traduce en la fidelidad del cliente.

Capítulo 6

Estructura y Plan de Recursos Humanos

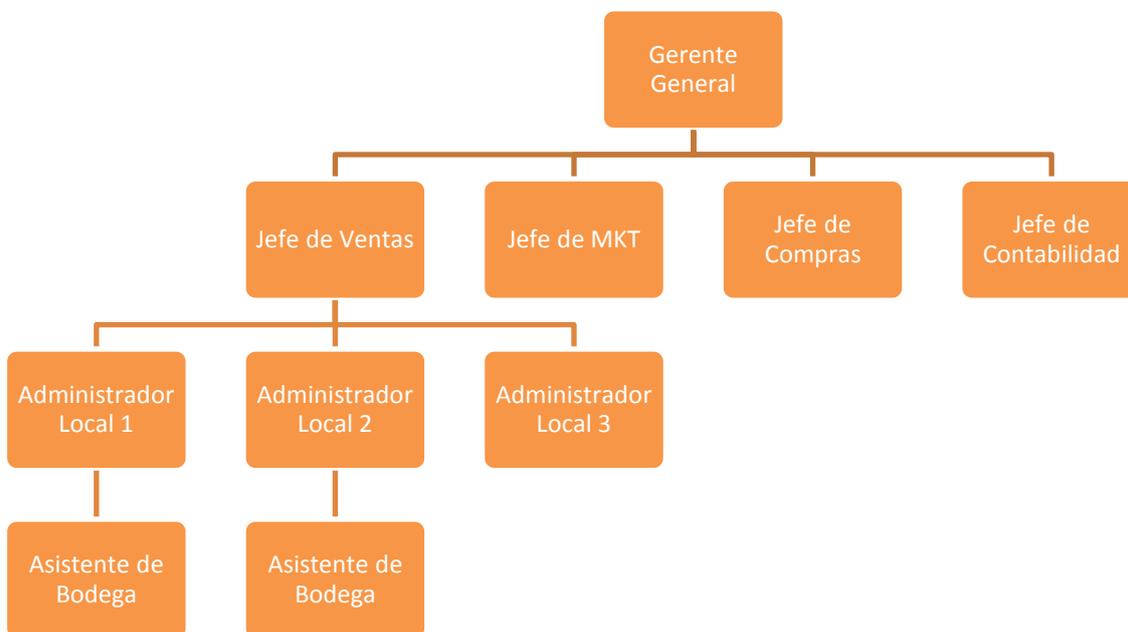
6. Estructura y Plan de Recursos Humano

6.1. Organigrama funcional del personal

65.2 Estrategia de reclutamiento y contratación

65.3. Inducción, capacitación y evaluación

6.1. Organigrama funcional del personal



- **Gerente General**

Generar estrategias visionarias con el objetivo de llegar a cumplir las metas propuestas.

Delinear las políticas y funciones de sus subordinados.

Analiza y estudiar los elementos económicos para optimizar los recursos disponibles.

Crea un ambiente confortable, con la filosofía de la empresa en la cual los empleados tengan la capacidad para desenvolverse libremente.

Dotes de mando.

Representación Legal de la Empresa.

Selección de Personal.

Actitudes

Acostumbrado a trabajar en equipo.

Actitud objetiva.

Actitud de Líder.

Tener don de mando.

Iniciativa propia.

- **Jefe de Ventas**

Comercialización en general.

Informar de nuevos precios y productos a los administradores de los otros locales.

Administrar el local matriz y generar ventas en el.

Motivar las ventas de los administradores del negocio.

Informe de caja chica diaria.

Control de la buena presentación de los locales.

Actitudes

Capacidad de Respuesta a la demanda del cliente.

Sentido de Responsabilidad y honorabilidad.

Actitudes Positivas entre las relaciones entre clientes.

Acostumbrado a trabajar por objetivos.

Capacidad de toma de decisiones.

Liderazgo.

- **Jefe de MKT**

Encargada de proporcionar al público una buena imagen del negocio.

Estar presente en ferias y exhibiciones.

Diseñar el material POP.

Realizar investigaciones de mercado (sondeos)

Vigilar el desarrollo de la competencia.

Visitar a proveedores, constructoras y profesionales del área de la construcción.

Crear material para imagen del nombre del negocio y de las marcas que se distribuye.

- **Jefe de Compras**

Stockear a los almacenes de material que se haya acabado o adquirir mercadería nueva.

Forecast.

Enviar material a construcciones.

Realizar inventarios.

Facilitar el intercambio de mercadería entre almacenes.

- **Jefe de Contabilidad**

Realiza y aprueba el pago de sueldos.

Mantenimientos, pago de arriendo y demás gastos relacionados con la actividad del negocio.

Llevar la contabilidad financiera y encargada de emitir la información correspondiente.

- **Administrador de Local**

Generar Ventas.

Manejar caja chica.

Elaborar Proformas.

Cambiar la exhibición del local.

Atención al cliente integral.

Trabajar en equipo.

Reporte de Ventas.

- **Asistentes de Bodega**

Ubicar en orden toda la mercadería.

Despacho a clientes.

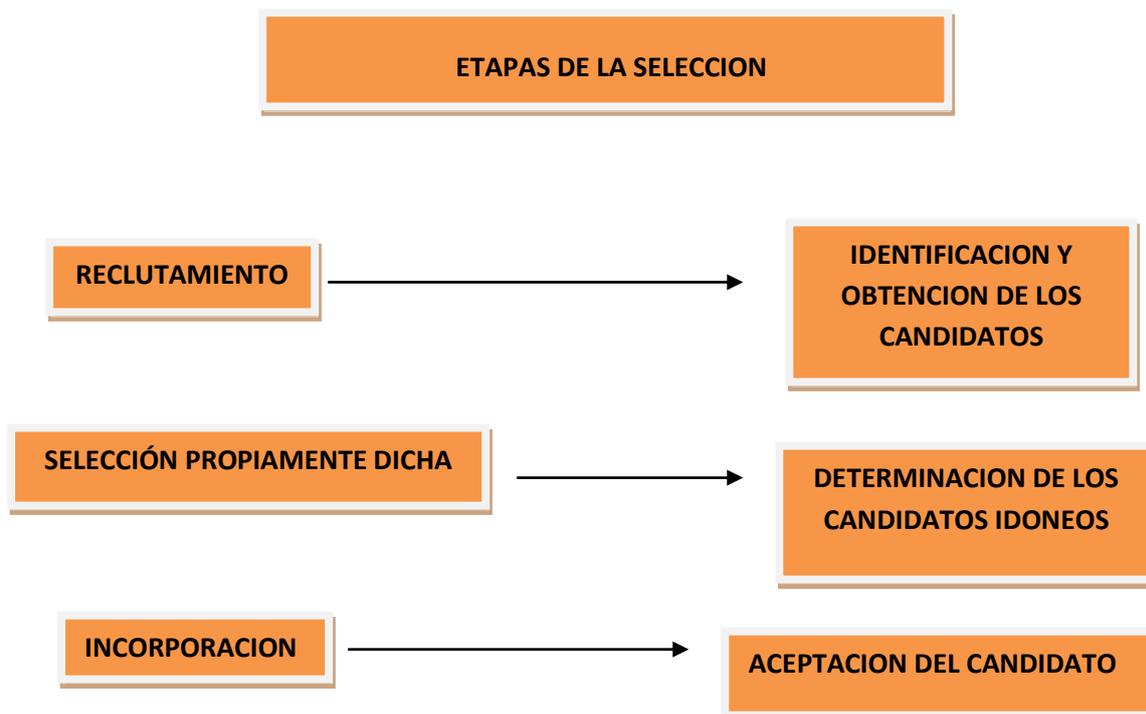
Recibir mercadería.

Ayudar al administrador en todo lo necesario.

6.2 Estrategia de reclutamiento y contratación

“Se llama reclutamiento al proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar las vacantes. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo. Se obtiene así un conjunto de solicitantes, del cual saldrán posteriormente los nuevos empleados” (Gestiopolis).

El proceso de contratación que se implementa en el negocio para los puestos vacantes es el siguiente, por medio de un anuncio en el periódico o avisos en los mismos locales, donde se especifica el perfil requerido y funciones a desempeñar de la persona.



Estrategias de motivación y desarrollo personal

- Motivar las ventas por medio de comisiones.
- Fomentar el trabajo en equipo.
- Evaluar el desempeño regularmente.
- Facilitar que el colaborador logre un punto de equilibrio en su vida personal, familiar y laboral.
- Tratar con respeto y recordar que son el recurso más importante del negocio.
- Remunerar al colaborador puntualmente, fijar la fecha de su pago si desea mensual o quincenal.
- Reconocer los logros de los trabajadores para crear una cultura de mejora continua.
- Facilitar los recursos necesarios para el desenvolvimiento en su área de trabajo, como computadoras, uniforme, mandiles, coche de carga, cinturón de seguridad lumbar, dependiendo de la función.
- Cumplimiento de leyes y normas vigentes del trabajador.
- Almuerzo para los trabajadores.

6.3. Inducción, capacitación y evaluación

A pesar de ser un negocio familiar y donde los puestos que se han ido creando, de acuerdo a las necesidades, están ocupados por los integrantes de nuestro núcleo familiar, como profesionales y teniendo una visión amplia en el crecimiento del negocio, reconocemos desde ya la importancia de preocuparse por el cliente interno, en brindarles un trato digno, en motivar su desempeño, ser justos y honestos con el pago de su salario, reconocer sus logros y méritos, y como meta planteada dentro de los objetivos estratégicos como de la empresa brindarles capacitación a cada uno de ellos en el área en que se

desempeñan, con lo que ellos se sentirán más seguros para desempeñarse en sus funciones, actualizándose lo que les dará un bienestar personal y adicional generarán ideas para el negocio donde tendrán mucha apertura para emitir los mismos.

En nuestro negocio necesitamos todos conozcan de diseño y construcción para que puedan desde adentro hacia afuera expresar y asesorar al cliente integralmente, por lo que organizaremos un taller dirigido por un arquitecto y un diseñador de interiores para que brinde técnicas de cómo concebir un espacio o remodelarlo; conocer las características físicas y químicas de los materiales que están disponibles a la venta; conocer los procesos de fabricación y manufacturación de los productos, para lo cual invitaremos a un experto integrante de la compañía Rialto que es una de nuestras distribuidoras; tipos de instalaciones; y decoración y combinados.

Otro taller de integración del personal está programado para las fechas de finales de año donde el objetivo es entablar una comunicación donde podamos escuchar y opinar, y así saber que opina el cliente interno y en que podemos mejorar, y adicional generar ideas y plantear objetivos del año 2013.

Expoacabados, identifica la importancia del recurso humano y que este es el principal recurso para seguir desarrollando, y deseamos crear fidelidad en nuestro colaborador, con el cual se piensa hacer inversión en su capacitación y que este logre una satisfacción personal y laboral, lo cual refleje en su entorno familiar.

Capítulo 7

Plan Financiero

7. Plan Financiero

7.1. Estructura de costos

7.2. Proyecciones de venta

7.3. TIR/VAN y flujo de caja

7.1. Estructura de costos

Un inversionista puede financiar sus proyectos de creación, reemplazo o expansión de un negocio en base a la aportación de recursos propios o mediante el uso de fondos de instituciones financieras. En el caso de Expoacabados, el 100% de la inversión inicial fue capital propio, adquirido mediante el ahorro de algunos años y la liquidación del trabajo de su creador.

La estructura de la inversión de Expoacabados está conformada por los rubros que se presentan en la siguiente tabla:

RUBRO	VALOR USD.
TERRENO	2.000
OBRAS CIVILES	16.680
EQUIPOS	-
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS	-
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	4.870
VEHICULOS	-
CAPITAL DE TRABAJO	8.368
INVERSION PUBLICITARIA	500
GASTOS DE CONSTITUCION	1.250
EQUIPOS DE COMPUTACION	700
OTROS COSTOS PREINV.	15.000
INTERESES DURANTE LA CONSTRUCCION	-
TOTAL	49.368

Tabla 14 Costos de Inversión Año 2002, realizado por la autora de la Tesis Andrea Sánchez

Muebles, Equipos de Oficina y Computación

Para este rubro se tomaron en cuenta el mobiliario y los equipos de computación necesarios para el almacén, para el administrativo y de ventas. Los porcentajes para el cálculo de la depreciación lineal de estos rubros son del 10% y del 33% respectivamente.

Capital de Trabajo

El capital de trabajo inicial se lo incluyó como parte de la inversión a largo plazo, ya que forma parte del monto permanente de los activos corrientes necesarios para asegurar la operación del negocio.

Gastos de Constitución

El gasto efectuado fue de USD\$ 1250, donde consta notarización, trámite del R.U.C., etc.

Inversión Publicitaria

Debido a que la publicidad es una herramienta necesaria para dar a conocer al nuevo negocio, se realizó una inversión publicitaria de USD\$500.

Estado de Situación Actual del Negocio

ESTADO DE SITUACION ACTUAL DEL NEGOCIO AÑO 2012

ACTIVO		PASIVO	
DISPONIBLE	15.837	PORCION CTE.L.PLAZO	-
INVENTARIOS		D. C. PLAZO	-
CUENTAS POR COBRAR		PASIVO CORRIENTE	-
TOTAL CIRCULANTE	15.837		
FIJO			
TERRENO	230.000		
OBRAS CIVILES	28.207		
EQUIPOS	2.850		
HERRAMIENTAS E IMPLEMENTOS			
MUEBLES Y EQ. DE OFICINA	5120		
VEHICULOS			
EQUIPOS DE COMPUTACION	700	TOTAL PASIVO L.PLAZO	-
TOTAL ACTIVO FIJO	266.877	DEUDA L. PLAZO	-
DEPRECIACION ACUMULADA			

ACTIVO FIJO NETO	266.877	PATRIMONIO	
OTROS ACTIVOS		CAPITAL	299.464
INVERSION PUBLICITARIA	500		
GASTOS DE CONSTITUCION	16.250		
INTERESES DURANTE LA		UTIL. DEL EJERCICIO	-
CONSTRUCCION	-		
AMORTIZACION ACUMULADA	-		
TOTAL OTROS ACTIVOS	16.750	TOTAL PATRIMONIO	299.464
TOTAL ACTIVOS	299.464	TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO.	299.464

Tabla 15 Elaborado por la autora de la tesis

Gastos Anuales

GASTOS GENERALES ANUALES

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	24.000
TELEFONO LUZ AGUA	3.600
PAGO PRESTAMO BANCO	18.000
MANTENIMIENTO EQUIPOS	86
MANTENIMIENTO VEHICULOS	-
GASTOS SEGUROS	
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	2400
TOTAL	48.086

Tabla 16 Elaborado por la autora de la tesis

Aquí se encuentra los gastos que realizan mensualmente, contemplado igualmente el rubro de mantenimiento de equipos, tenemos arriendo de tres locales, luz, agua y

teléfono de 3 locales, el pago por el préstamo realizado recientemente a Banco del Pichincha de la compra de un terreno, más los gastos de publicidad.

7.2. Proyecciones de venta

Ingresos

AÑO	VALOR
0	
1	555.764
2	559.079
3	562.393
4	565.708
5	569.022
6	572.337
7	575.651
8	578.966
9	582.280
10	586.398

AÑO	Cerámica		Baños		Piso Flotante		Calefones	
	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO	CANTIDAD	PRECIO
0								
1	54.720	9,50	720	90,00	1.000	19,00	60	280,00
2	54.750	9,50	730	90,00	1.100	19,00	62	280,00
3	54.780	9,50	740	90,00	1.200	19,00	64	280,00
4	54.810	9,50	750	90,00	1.300	19,00	66	280,00
5	54.840	9,50	760	90,00	1.400	19,00	68	280,00
6	54.870	9,50	770	90,00	1.500	19,00	70	280,00
7	54.900	9,50	780	90,00	1.600	19,00	72	280,00
8	54.930	9,50	790	90,00	1.700	19,00	74	280,00
9	54.960	9,50	800	90,00	1.800	19,00	76	280,00
10	54.990	9,50	820	90,00	1.900	19,00	78	280,00

Nómina del Personal

NOMINA DEL PERSONAL (US\$)

CARGO	SUELDO	BÁSICO	DECIMO	DECIMO	SUBSIDIO	APORTE	COSTO TOTAL	RATIO	CANTIDAD N° PERSONAS	TOTAL	Q AÑO 2	TO TAL AÑO 2	Q AÑO 3	TO TAL AÑO 3	Q AÑO 4	TO TAL AÑO 4	Q AÑO 5	TO TAL AÑO 5
	NO MIN AL	AN UA L	TER CER O	CU AR TO	TRA NSP .	IES S	ANUA L											
GERENTE	700	8.400	700	122		91,40	10.133	1,21	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133	1	10.133
JEFE DE VENTAS	400	4.800	400	122		52,08	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843
JEFE DE MARKETING	400	4.800	400	122		52,08	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843
JEFE DE COMPRAS	400	4.800	400	122		52,08	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843
JEFE DE CONTABILIDAD	400	4.800	400	122		52,08	5.843	1,22	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843	1	5.843
ADMINISTRADOR 1	350	4.200	350	122		45,70	5.128	1,22	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128
ADMINISTRADOR 2	350	4.200	350	122		45,70	5.128	1,22	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128	1	5.128
ASISTENTE BODEGA 1	290	3.480	290	122		37,58	4.270	1,23	1	4.270	1	4.270	1	4.270	1	4.270	1	4.270
ASISTENTE BODEGA 2	290	3.480	290	122		37,58	4.270	1,23	1	4.270	1	4.270	1	4.270	1	4.270	1	4.270
TOTAL									9	52.298	9	52.298	9	52.298	9	52.298	9	52.298

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el nivel de producción en el que los beneficios por venta son exactamente igual a los costos que se van a adquirir y gastar en el negocio, es decir el punto de equilibrio es el volumen de ventas en el cual no habrá una utilidad ni una pérdida. Por debajo de este nivel habrá una pérdida; por encima, una utilidad. Ver

AÑO	PUNTO EQUILIBRIO	VENTAS ANUALES
1	107.570	555.764
2	107.529	559.079
3	107.490	562.393
4	107.451	565.708
5	107.412	569.022
6	107.374	572.337
7	107.336	575.651
8	107.299	578.966
9	107.262	582.280
10	107.217	586.398

Tabla 17 Elaborado por la autora de la tesis



Gráfico 3 Punto de Equilibrio

7.3. TIR/VAN y flujo de caja

FLUJO DE CAJA							
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PARTE IMP.
	299.464						(299.464)
1		137.509	-	62.340	88.315	555.764	267.600
2		137.536	-	62.833	89.014	559.079	269.696
3		137.563	-	63.326	89.712	562.393	271.792
4		137.589	-	63.820	90.411	565.708	273.888
5		137.616	-	64.313	91.110	569.022	275.984
6		137.643	-	64.858	91.883	572.337	277.953
7		137.670	-	65.352	92.581	575.651	280.048
8		137.696	-	65.845	93.280	578.966	282.144
9		137.723	-	66.338	93.979	582.280	284.240
10		137.757	-	66.951	94.847	835.490	535.936
TIR ANTES DE PARTICIPACION DE TRABAJADORES E IMPUESTOS							
TIR DESPUES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS							90,10 %
VALOR ACTUAL NETO AL							2719816

Tabla 18 Elaborado por la autora de la tesis

8. Resumen ejecutivo

Se genera la idea de iniciar el negocio con el fin de brindar a los clientes la facilidad de acceder a todos los productos que faciliten finalizar su construcción o remodelarla, a precios convenientes, con una variedad en modelos, colores y marcas, tanto nacionales como importadas, adicionado el asesoramiento de profesionales en diseño.

El sector del Valle de Los Chillos es uno de los lugares donde se puede observar como Quito está ampliándose, las personas han empezado a buscar nuevas alternativas para construir sus casas, debido a esto varias constructoras han creado proyectos de vivienda, debido a al crecimiento acelerado de esta localización y a la alta demanda de compra de materiales de acabados de construcción se ha decidido aperturar este negocio, el mismo que se acoplará a las necesidades del cliente, tanto a el consumidor final, como constructoras.

La idea surgió ya diez años atrás, cuando mis padres deciden emprender en el negocio, siendo uno de los primeros distribuidores al por mayor de la zona, logrando aperturar locales en distintas zonas estratégicas del valle, con el paso de los años siempre estuve familiarizada con el giro del negocio, y ahora por el conocimiento y apoyo de mis padres, que tienen un conocimiento detallado del mercado por sus años de experiencia, agregado mi deseo de emprender con un negocio propio y poner en práctica mi carrera, experiencia previa y afinidad con las ventas, diseños de interiores y negociación.

10. Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

* Es primordial comprender y estudiar el macroentorno que rodea a una empresa, desde las variables que tienen bajo impacto hasta las del alto impacto, y analizar detenidamente las Oportunidades y Amenazas que rodean al negocio.

* Igualmente, el microentorno es parte fundamental que analizar, de esto dependerá el éxito de y buen desarrollo de la empresa, así se logrará conocer al cliente, competidor, y demás variables y de acuerdo a esto se determinará todos los aspectos que serán la base y punto de arranque de la empresa.

* Conocer sobre planeación estratégico es vital para crear estrategias que se alineen a las necesidades del negocio, brindará un valor agregado al desarrollo de la empresa y de acuerdo a esto se podrá armar escenarios futuros.

* Crear planes de contingencia en bases a las amenazas y debilidades detectadas.

* Expocabados puede ya plantear estrategias de expansión de producto.

* El cliente interno es el recurso primordial de toda empresa y negocio.

* La misión y la visión es lo que traza la ruta a seguir en equipo, es fundamental que el personal se dirija hacia un solo objetivo, el cual debe ser trazado estratégicamente.

* El conocimiento financiero es la herramienta para cuantificar los logros trazados y el estado actual del negocio, brinda una visión exacta y medible del desarrollo financiero de nuestro negocio.

Recomendaciones

- Realizar retroalimentación continua del negocio evaluando factores macroeconómicos y microeconómicos para estar prevenidos y seguir desarrollando planes estratégicos para el buen desarrollo de la empresa.

- Capacitar al cliente interno brinda un valor agregado a la misma persona y al negocio.
- Innovar en el negocio y tratar de que el producto a ofrecer se diferencie y ofrezca un plus.
- Estar al tanto con el desarrollo de la tecnología.
- Realizar trabajo de campo para cubrir más segmentos de mercado y clientes.

Bibliografía:

- BCE. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Abril de 2012, de http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion
- BCE. (2012). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el Abril de 2012, de <http://www.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201203.pdf>
- BIESS. (Marzo de 2012). *BIESS*. Recuperado el 30 de abril de 2012, de http://www.biess.fin.ec/images/pdf/REPORTE_ESTADSTICO/Biess-Reporte-Estadistico_a_Marzo%2019.pdf
- ElUniverso. (6 de Julio de 2011). *América Economía*. Recuperado el 30 de Abril de 2012, de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/sector-de-la-construccion-en-ecuador-tuvo-el-mayor-repunte-economico-en-nueve-anos>
- Estrucplan. (2012). *Estrucplan*. Obtenido de <http://www.estrucplan.com.ar/producciones/entrega.asp?identrega=259>
- Gestiopolis*. (s.f.). Recuperado el Mayo de 2012, de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/recluch.htm>
- INEC. (2012). Recuperado el 2012, de http://www.inec.gov.ec/estadisticas/?option=com_content&view=article&id=112&Itemid=90&&TB_iframe=true&height=512&width=931
- INEC. (2010). *INEC*. Obtenido de http://www.inec.gov.ec/estadisticas/index.php?option=com_content&view=article&id=281&Itemid=251&lang=es&TB_iframe=true&height=512&width=931
- INEC. (2011). *INEC*. Recuperado el 29 de Abril de 2012, de http://www.inec.gob.ec/sitio_tics/presentacion.pdf

Jara, E. (24 de Agosto de 2011). *Escuela Politécnica Nacional*. Recuperado el 30 de Abril de 2012, de

http://www.epn.edu.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1645:ix-jornadas-iberoamericanas-de-materiales-de-construccion&catid=513:ano-2011

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Ediciones Deusto.