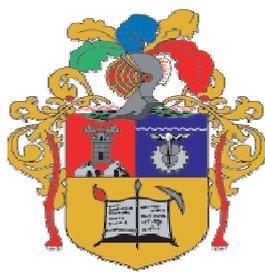


## UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO



**M.B.A**

### COLEGIO DE POSTGRADOS

**Título de la tesis:** Organización de un centro de acopio y distribución de acabados para la construcción filial de Promoacabados Cia. Ltda. en Miami

#### **Autores:**

Patricia Chico  
Xavier Páramo  
Cristian Vasco

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
MASTER BUSINESS ADMINISTRATION

Quito, noviembre del 2009

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO  
COLEGIO DE POSTGRADOS**

**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Título de la tesis:** Organización de un centro de acopio y  
distribución de acabados para la construcción filial de  
Promoacabados Cia. Ltda. en Miami

**Autores:**

Patricia Chico  
Xavier Páramo  
Cristian Vasco

Luis Luna, Econ.  
Director de la Tesis

---

Giuseppe Marzano, PhD  
Decano del Colegio de Administración y  
Miembro del Comité de Tesis

---

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

---

Quito, noviembre del 2009

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**  
**COLEGIO DE POSTGRADOS**  
**HOJA DE APROBACION DE TESIS**

**Título de la tesis:** Organización de un centro de acopio y  
distribución de acabados para la construcción filial de  
Promoacabados Cia. Ltda. en Miami

**Autores:**

Patricia Chico  
Xavier Páramo  
Cristian Vasco

Luis Luna, Econ.  
Director de la Tesis

---

Franklin Velasco, PHD  
Miembro del Comité de Tesis

---

Giuseppe Marzano, PhD  
Decano del Colegio de Administración y  
Miembro del Comité de Tesis

---

Fabrizio Noboa S., PhD  
Director de la Maestría en Administración  
de Empresas

---

Víctor Viteri, PhD  
Decano del Colegio de Postgrados

---

Quito, noviembre del 2009

@ Derechos de Autores

Patricia Chico  
Xavier Páramo  
Cristian Vasco

2009

## **DEDICATORIA**

A nuestros padres ...

...por haber sembrado los principios más valiosos en la vida del ser humano,

...por la educación impartida

...por el amor que nos brindan y su abnegación

A nuestros hermanos, por su apoyo incondicional y que con su lucha persistente y sin desmayar, han dejado plasmados, los valores más destacables del hombre: trabajo, respeto y el coraje por hacer bien las cosas. Emprendedores de nuevos retos

A nuestros sobrinos, que alegran cada rincón con sus sonrisas y nuevas ocurrencias, generaciones de una positiva sociedad

A nuestros verdaderos amigos, por su entusiasmo, ayuda, respaldo con quienes se han compartido los más gratos recuerdos y se han vencido muchos obstáculos.

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por su fidelidad permanente y por habernos permitido culminar esta meta

A nuestros padres y hermanos, por el esfuerzo constante para brindarnos lo mejor, pensando siempre en abrirnos las puertas del mañana, alcanzar metas, escalar y llegar a la cumbre, siempre en victoria.

A la Universidad San Francisco de Quito por la formación otorgada a lo largo de nuestros estudios, donde el aprendizaje obtenido va dando sus frutos y enseñarnos a ser emprendedores.

Gratitud infinita, al Econ. Luis Luna, Director de la Tesis, por su dirección, por la transmisión de su experiencia y conocimientos, así como sus valiosos consejos para la culminación del presente trabajo.

Eterno agradecimiento a Fabrizio Noboa S., PhD, Director de la Maestría en Administración de Empresas, por transmitir sus conocimientos de manera sencilla y clara para poderlo captar con facilidad, de tal manera que nos ayudarán toda la vida y podremos transmitirlos en nuestras actividades.

A Franklin Velasco, PHD, Miembro del Comité y Revisor de Tesis, por su asesoría, comentarios y guía, contribuyendo a alcanzar los objetivos propuestos.

A Promoacabados Cia. Ltda. por la apertura brindada en todo momento y el interés puesto en el desarrollo.

## RESUMEN EJECUTIVO

PROMOACABADOS compañía ecuatoriana que importa desde China y distribuye productos de acabados de la construcción en Ecuador bajo la marca de Royalty, se está preparando para el lanzamiento de un centro de acopio y distribución de acabados de la construcción en Miami Estados Unidos, PROMOACABADOS se enfocará esencialmente en cuatro líneas estratégicas:

- Sanitarios (Partida nandina 69.10)
- Grifería (Partida nandina 84.81)
- Lavamanos (Partida nandina 69.10)
- Porcelanato (Partida nandina 69.10)

Al inicio de la operación PROMOACABADOS se dirigirá a un segmento muy concreto dentro del sector de la construcción, como son las empresas constructoras tanto en la entidad pública como privada.

A pesar de la intensa competencia y del incremento de marcas de acabados de la construcción que existen en el mercado, la compañía puede hacerse un espacio debido a que la empresa ofrecerá a más de los productos de buena calidad y con precio competitivo, servicio postventa que permitirá al cliente ofrecer cursos de capacitación en tema de instalación del producto, show room virtuales (Internet), rodantes y sobre todo integramos a la cadena de valor de las empresas constructoras y clientes en general.

No obstante, en los últimos años por la crisis financiera mundial el sector de la construcción en Estados Unidos se ha visto altamente afectado, sin embargo se observa que el índice de mercado de viviendas (HMI siglas en inglés), por segundo mes consecutivo en mayo, alcanzó un nivel más alto desde septiembre del 2008. Los constructores en Estados Unidos indican que esta mejora en el sector obedece a las bajas tasas de interés del crédito hipotecario; en conjunto con los precios accesibles de los inmuebles y el crédito fiscal de \$8000 para los compradores por primera vez, aunque no refleja niveles óptimos de crecimiento el sector empieza a recuperarse.

PROMOACABADOS va a penetrar al mercado rápidamente, Miami es una ciudad de Estados Unidos donde existen bastantes latinos y que hablan el español, PROMOACABADOS contará con un plan sólido a largo plazo y un equipo directivo capaz de materializar esta oportunidad de negocios entre China y Estados Unidos,

# 1 DESCRIPCION DEL PROYECTO Y OBJETIVOS

En este proyecto PROMOACABADOS se proyectará como una compañía especializada en importar y comercializar productos para acabados de la construcción en Miami-Florida. Se enfocará esencialmente en cuatro líneas estratégicas:

- Sanitarios (Partida nandina 69.10)
- Grifería (Partida nandina 73.24)
- Lavamanos (Partida nandina 69.10)
- Porcelanato (Partida nandina 69.10)

En el **Anexo 3** se encuentra las partidas arancelarias de Ecuador y su homologación con Estados Unidos y sus respectivas tasas arancelarias.

PROMOACABADOS al principio se dirigirá como clientes a empresas constructoras y/o remodeladoras de viviendas, sean empresas públicas o privadas.

Actualmente PROMOACABADOS es una compañía que importa y distribuye productos de acabados de la construcción en Ecuador desde el 2004. Los productos que ofrece la compañía son importados desde China y distribuidos en Ecuador bajo la marca Royalty que esta patentada por el representante legal, los productos están avalados con certificados internaciones ISO 9001, 9002, con precios competitivos en la línea de acabados de la construcción.

PROMOACABADOS ha tenido un crecimiento en las ventas de productos de acabados de la construcción desde el 2004, esto se puede observar en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 1**  
**VENTAS EN US\$ POR AÑO**

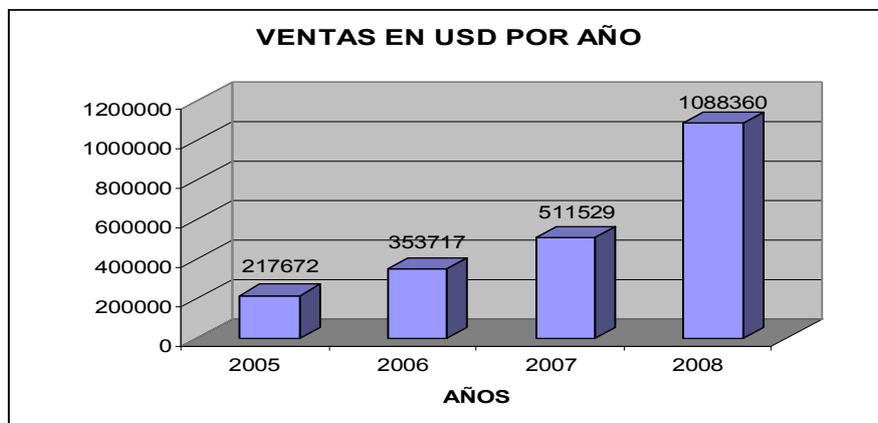


Figura 1: Ventas PROMOACABADOS por año.

Como se puede observar en el gráfico anterior, el crecimiento en ventas de la empresa ha sido notable desde el año 2004 al 2008.

Como compañía y basados en esta experiencia en el mercado ecuatoriano, PROMOACABADOS desea importar y distribuir sus productos en Estados Unidos, para ello se estudiará en este proyecto la implementación de un centro de acopio y distribución en Miami-Florida.

El participar en el mercado norteamericano, en el contexto de la globalización económica y de la apertura de mercados, constituye para PROMOACABADOS una gran oportunidad de expandir su línea comercial en otros mercados aprovechando que en la actualidad vivimos un mundo interconectado por el desarrollo de nuevas tecnologías informáticas, de telecomunicaciones y manejo de varios idiomas.

## **1.1 MISIÓN**

La misión de la compañía es proveer productos de acabados de la construcción de alta calidad y brindar un servicio de atención al cliente que permita satisfacer su necesidad y cumplir sus expectativas.

## **1.2 VISIÓN**

La compañía tiene como visión convertirse en una sólida corporación presente a nivel internacional con acabados para la construcción de alta calidad y extraordinario servicio de postventa.

## **1.3 OBJETIVOS GENERALES**

- Establecer un centro de acopio en Miami para distribuir los productos Royalty en Estados Unidos.
- Captar al menos 50 clientes (empresas constructoras) en el primer año y crecer un 10% anual.
- Estructurar una base de datos de empresas constructoras con un plan de visitas periódico programado

- Facturar un promedio anual 800000 dólares a partir del 2011.

#### **1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Medir el mercado de Miami en EEUU en cuanto a acabados de la construcción se refiere, potenciales clientes, precios, competencia.
- Identificar las barreras de entrada y de salida para empresas importadoras de acabados de la construcción en EEUU.
- Determinar la rentabilidad del proyecto.
- Identificar los recursos necesarios para el funcionamiento de la empresa en Estados Unidos.
- Identificar los clientes potenciales.

## **2 ANALISIS DEL PROYECTO**

### **2.1 ANALISIS ECONOMICO Y DEL SECTOR**

#### **2.1.1 SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL ACTUAL**

El proyecto de instalación y desarrollo de la empresa PROMOACABADOS en el mercado norteamericano, es importante analizarlo en el marco de la crisis económica que está atravesando el mundo y en particular los EE.UU<sup>1</sup>, en cuyo país por efectos de la crisis económica se han cerrado determinados bancos y empresas, produciéndose como consecuencia despido de muchos trabajadores, entre ellos a emigrantes, que ante las circunstancias difíciles, se han visto obligados a regresar a sus países de origen.

La crisis hipotecaria drenó la liquidez del sistema financiero internacional, afectando los precios de bienes inmuebles; es la peor crisis que está sufriendo el mundo después de la “gran depresión” que se produjo en las primeras décadas del siglo XX. Esta es una crisis del sistema financiero global, que está produciendo el desmoronamiento de importantes instituciones bancarias, la caída en picada de los mercados de valores y un congelamiento crediticio generalizado. Esta una crisis que está afectando a los países desarrollados y en vías de desarrollo. Los sectores más afectados han sido la banca, la construcción, la industria automotriz, entre otros.

La economía estadounidense está lista para registrar “un fuerte crecimiento económico” durante los últimos trimestres de este año, manifiesta Alan Greenspan, ex – presidente de la Reserva Federal de Estados Unidos. En el mes de Noviembre del 2009 según informes del FMI y OCDE coinciden en que la situación económica mundial ha mejorado sustancialmente, con China en recuperación y pronostican un fuerte crecimiento de Estados Unidos en los próximos meses, con un crecimiento del 3.5% manifestado por Barack Obama

“Los datos de migración para la mayoría de los países demoran un largo tiempo en estar disponibles, por lo que aún no capturan la actual crisis económica en toda su dimensión. No obstante, la información disponible indica que el flujo de inmigrantes desde países pobres a regiones más ricas está cayendo significativamente por primera vez en décadas y más personas están volviendo a casa. Entre las personas que han retornado figuran trabajadores mexicanos de la construcción, empleadas domésticas de Filipinas, operarios de fábrica de

---

<sup>1</sup> (Bernanke, 2009)

Indonesia y Vietnam, además de banqueros, abogados y profesionales del mercado inmobiliario de todo el mundo que estuvieron trabajando en Dubai y Singapur”<sup>2</sup>

En la proyección de base de las Naciones Unidas para 2009<sup>3</sup> (ONU, 2009), se estima que el producto bruto mundial crecerá apenas un 1.0 por ciento, desacelerándose bruscamente con respecto a la tasa de crecimiento de 2.5 por ciento estimada para 2008, ya de por sí muy por debajo de las tasas experimentadas en los años recientes. Tal proyección significaría una caída neta del ingreso mundial por habitante. El producto bruto en los países desarrollados caería un 0.5 por ciento en 2009, como es el caso de los Estados Unidos. El crecimiento en las economías en transición va de un 6.9 por ciento en 2008 a un 4.8 por ciento en 2009, mientras que la tasa para el conjunto de los países en desarrollo caería de 5.9 por ciento en 2008 a 4.6 por ciento en 2009.

Por efectos de la crisis global, se espera en el 2009 un crecimiento negativo de su producto bruto agregado en el orden del 1.5 por ciento, siendo más recesiva para los países en vías de desarrollo.

El ganador del premio Nobel de economía Paúl Krugman<sup>4</sup> (KRUGMAN, 2008), afirma que la crisis se puede extender hasta el 2011 y la crisis que está atravesando la economía mundial la compara con la crisis que atravesó Japón en 1990. Krugman vaticina un mundo de tasas de interés e inflación cero y ninguna señal de recuperación. El punto de vista de Krugman es un escenario pesimista que podría convertirse en realidad si Estados Unidos no toma las medidas correctas y necesarias.

Para evitar el riesgo de una recesión intensa y generalizada, el documento “Situación y perspectivas para la economía mundial (WESP en sus siglas en inglés)<sup>5</sup>,” recomienda poner en marcha mecanismos de reactivación económica de gran escala que sean coordinados internacionalmente, de modo de crear las sinergias que la situación demanda y que a la vez sean consistentes con la aspiración de un desarrollo económico sostenido.

Dichos mecanismos de reactivación se proponen como complementarios a las inyecciones de liquidez y medidas de re-capitalización con las que los países están respondiendo a la crisis. Más precisamente, el WESP estima en su escenario optimista que de darse un estímulo fiscal efectivo en el orden de 1.5 a 2 por ciento del PIB de las grandes economías, las economías desarrolladas en su conjunto alcanzarían una tasa de crecimiento del 0.2 por ciento.

El Premio Nobel de Economía del 2008 Paul Krugman, expresa:

---

<sup>2</sup> (Comercio, 2009)

<sup>3</sup> (ONU, 2009)

<sup>4</sup> (KRUGMAN, 2008)

<sup>5</sup> (ONU, Situación y Perspectivas para la Economía Mundial, 2008)

“Los mecanismos sencillos para producir el rescate de la economía mundial son muy complicados. El paso al que están empeorando las cosas es tan rápido que es difícil ver cómo van a ayudar las medidas de rescate”<sup>6</sup>

Quien demuestra su preocupación por la lentitud de las medidas económicas, existiendo vulnerabilidad del sistema financiero y exige agilidad en todos los procesos para alcanzar medidas alentadoras y de salir a flote, con trabajo, decisión y firmeza.

Aunque se logre controlar rápidamente la ola de pánico que ha inundado los mercados de crédito y acciones de todo el planeta, la crisis causará probablemente una marcada desaceleración de la actividad a raíz del desapalancamiento que ya se ha producido en los mercados financieros y que se prevé continuará. En el pronóstico básico que se incluye en este capítulo, se estima que el endurecimiento de las condiciones crediticias, la menor afluencia de capitales a los países de ingreso mediano y la marcada disminución de la demanda mundial de importación serán las principales causas de la desaceleración de la economía en los países en desarrollo. Se prevé que, en 2009, la demanda de importación disminuirá 3,4% en los países de ingreso alto, mientras que los flujos netos de deuda y capital privados destinados a países en desarrollo disminuirían de US\$1 billón en 2007, a unos US\$530.000 millones en 2009, o del 7,7% al 3% del producto interno bruto (PIB) de los países en desarrollo<sup>7</sup>. En consecuencia, se estima que el ritmo de crecimiento de las inversiones en los países en desarrollo disminuirá marcadamente, y aumentará tan sólo el 3,5% en los países de ingreso mediano, en comparación con un aumento del 13,2% en 2007.

Dado que los países de ingreso bajo tienen menos acceso a los mercados internacionales de capital, la desaceleración los afectará principalmente a través de mecanismos indirectos, entre ellos la disminución de la demanda de sus exportaciones, la caída de los precios de los productos básicos y la reducción de las afluencias de remesas. Se prevé una marcada desaceleración del comercio internacional, dado que el volumen de las exportaciones mundiales se reduciría en un 2,1% en 2009 —la primera vez que disminuye desde 1982— y eclipsaría la caída del 1,9% que se produjo en 1975. Las oportunidades de exportación para los países en desarrollo se evaporarán rápidamente a raíz de la recesión en los países de ingreso alto y también debido a que están desapareciendo los créditos a la exportación y se han encarecido los seguros de exportaciones<sup>8</sup>.

---

<sup>6</sup> (KRUGMAN, 2008)

<sup>7</sup> (Mundial, 2009)

<sup>8</sup> (ADN, 2008)

Sin embargo, para algunos analistas, dan por finalizada la fase de desaceleración del ciclo económico de los últimos años, y pronostican que comience una fase ascendente de crecimiento económico mundial que sitúa una tasa del 3,6% anual<sup>9</sup>.

## GRAFICO N° 2

### TASA DE CRECIMIENTO DE LA ECONOMIA MUNDIAL



FUENTE<sup>10</sup>: (Galicia, 2009)

En un proceso de crisis, los países desarrollados tienen mejores posibilidades de superar sus efectos, por sus fortalezas en el desarrollo tecnológico, infraestructura y equipamiento para mover la producción y establecer alianzas con otros países y corporaciones internacionales, las cuales, por supuesto no son las mismas para los países que se encuentran en vías de desarrollo.

## 2.1.2 SITUACIÓN ECONOMICA DE ESTADOS UNIDOS

La Filial de PROMOACABADOS a implementarse tendrá como sede Miami-Estados Unidos, por esta razón es necesario realizar un análisis de la situación actual del país sede y siendo la primera ficha de cara al suelo en este interminable dominó, el país intentará reaccionar con un cuantioso 'Plan de Reactivación Económica' de casi 800 mil millones de dólares propuesto por el presidente, Barack Obama.

Esteban Arroyo, analista económico, explicó que el reparto del plan contiene "un tercio para reducción de impuestos. Una cantidad similar se destinará a los estados; un 8% para generar empleo; igual porcentaje para infraestructura, y un 7%, para la agenda verde, la que básicamente plantea incentivos tributarios para quienes inviertan en productos energéticos..."

<sup>9</sup> (GALICIA)

<sup>10</sup> (GALICIA)

El PIB en Estados Unidos se redujo en un 3.8% en el cuarto trimestre del 2008, frente al mismo período 2007<sup>11</sup>.

Las presiones en los mercados financieros de los Estados Unidos, que comenzaron a surgir en el verano de 2007, se transformaron en una crisis financiera mundial de grandes proporciones en el otoño de 2008: los mercados de crédito se congelaron; los mercados de valores se derrumbaron y una seguidilla de insolvencias puso en peligro a la totalidad del sistema financiero internacional.

En un principio, el enorme volumen de liquidez inyectado por los bancos centrales y el amplio espectro de medidas de emergencia adoptadas por los gobiernos fueron insuficientes para contener la crisis.

La respuesta normativa, inicialmente vacilante, se ha vuelto cada vez más robusta. El gobierno de los Estados Unidos aprobó un paquete de rescate por valor de US\$800.000 millones aproximadamente y ha adquirido acciones en nueve bancos de primera línea y varios bancos regionales importantes.

Las condiciones crediticias mucho más restrictivas generarán una marcada desaceleración de la inversión y el crecimiento del PIB.

En este clima, las perspectivas de crecimiento de los países tanto de ingreso alto como en desarrollo se han deteriorado sustancialmente, y no puede descartarse la posibilidad de que se produzca una grave recesión mundial.

Muchos líderes del mundo afirman que lo peor ha pasado, la confianza en las instituciones financieras se sigue restableciendo, mientras algunas financieras privadas reportan utilidades y devuelven la ayuda económica que el gobierno les otorgó.

Los mercados de valores se han estabilizado con altas y bajas pero a la final de cuentas son signos de recuperación de una crisis que a todos ha afectado; adicionalmente el desempleo ya no reporta noticias de incrementos considerables, estos signos de recuperación vaticina para los próximos años una economía estable.

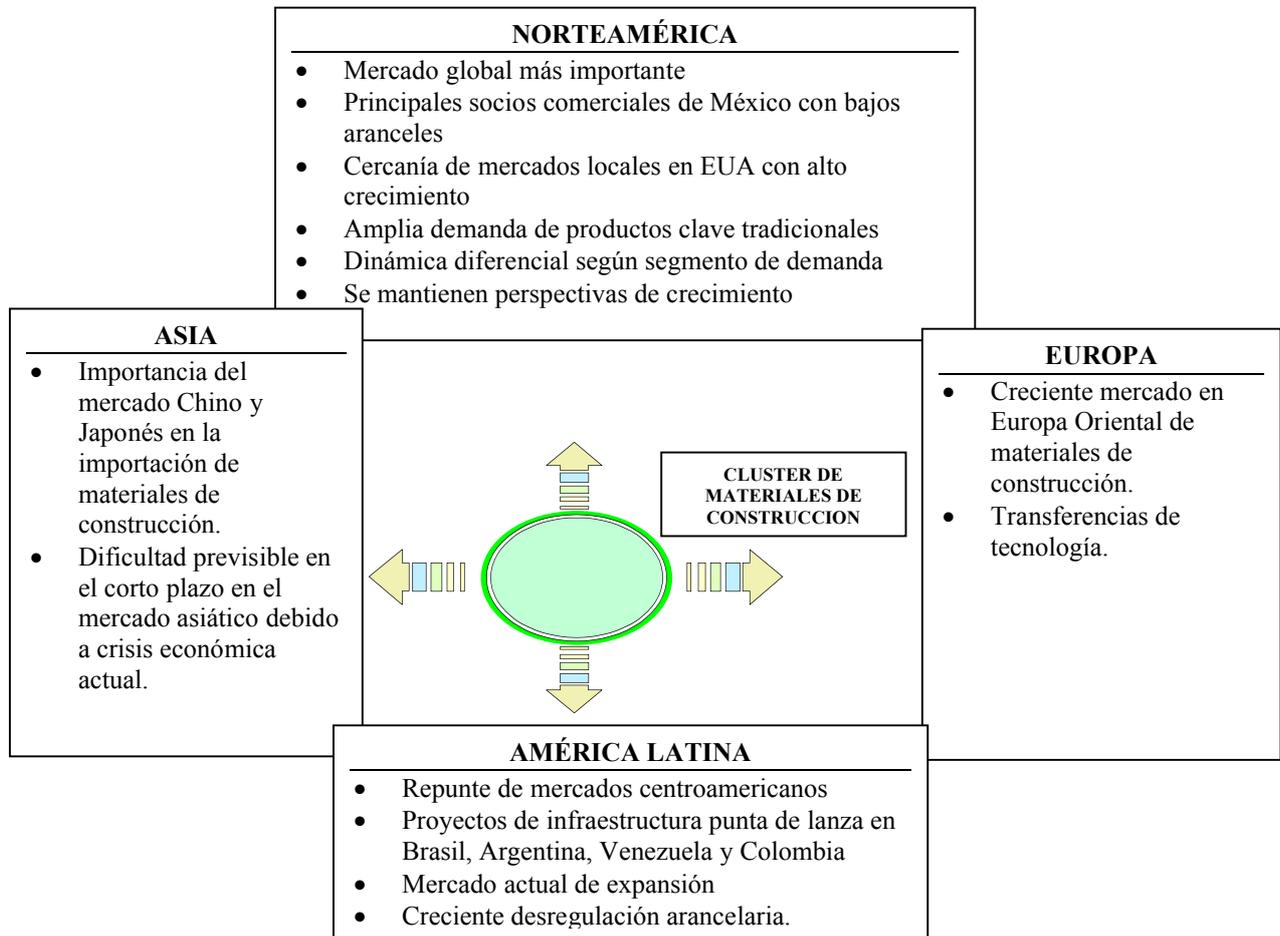
### **2.1.3 SITUACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESTADOS UNIDOS**

Existen diversos mercados estratégicos a nivel mundial para el consumo de materiales de construcción.

---

<sup>11</sup> (CNN, 2009)

**GRAFICO N° 3**  
**CLUSTER DE MATERIALES DE CONSTRUCCION**



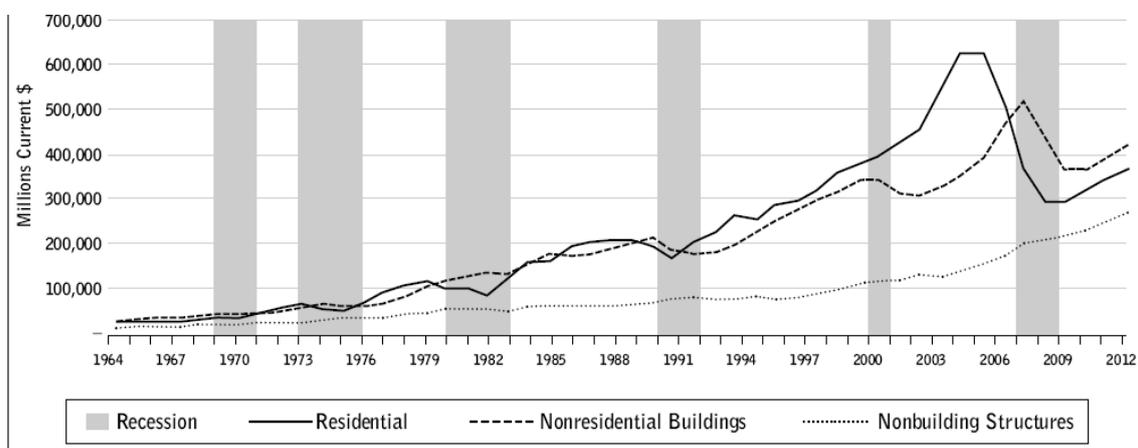
El presidente de Estados Unidos Barack Obama espera reactivar la economía con una serie de proyectos de inversión en diferentes sectores entre los cuales se tiene el sector de la construcción.

La crisis ha llevado a que se cierren las líneas de créditos y por ende el resultado de esto es que todos los proyectos de construcción sufran retrasos llegando en muchas ocasiones inclusive al cierre o no culminación del proyecto.

Se espera que a partir del 2011 el sector de la construcción en Estados Unidos despegue dejando esta crisis al olvido.

#### GRAFICO N° 4

#### ESTADISTICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION



Fuente<sup>12</sup>: (FMI, 2009)

El presidente de EE.UU, para evitar que su país caiga en recesión, puso en vigencia un proyecto de recuperación de la economía el 13 de Febrero del 2009, el cual ha tomado en consideración los siguientes rubros con sus respectivas cantidades.

- \$211 mil millones para reducción de impuestos.
- \$300 mil millones para créditos
- \$275 mil millones para gastos en diferentes sectores, incluido el sector de la construcción.

Estos son las cantidades que los Estados Unidos piensan invertir; se cree que para la reactivación de la construcción tenga asignado un presupuesto de \$193 mil millones<sup>13</sup>.

Estas inversiones contribuirán a la reactivación de la economía de Estados Unidos. Adicionalmente se espera que los tratados de libre comercio suscritos por el país del norte fomenten y reactiven las importaciones y exportaciones.

Estados Unidos, es país económicamente sólido y estable, que logra recuperaciones económicas que no tardan mucho en impactar los niveles ocupacionales, sin embargo, el escenario actual ha logrado repercutir significativamente en el empleo, razón que justifica la importancia del sector de la construcción en dicha recuperación, pues, junto al turismo, se define como una actividad que producen el mayor efecto multiplicador en la economía de los

<sup>12</sup> (FMI, 2009)

<sup>13</sup> (CEPAL, 2009)

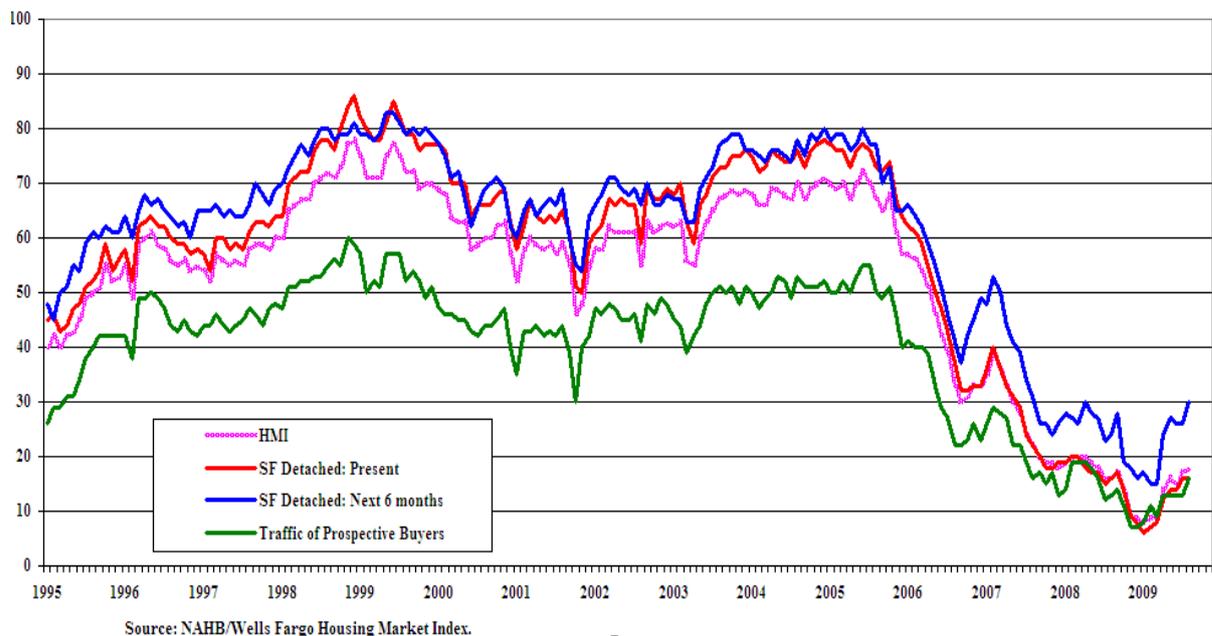
países, tomando en cuenta que es un ente generador de empleo y que el crecimiento demográfico no se detiene.

En Estados Unidos el sector de la construcción es uno de los más afectados por la crisis financiera, en el 2Q del 2009 se observa una mejoría en el índice de mercado de viviendas (HMI siglas en inglés), por segundo mes consecutivo en mayo, en donde alcanzó un nivel más alto desde septiembre del 2008. Los constructores en Estados Unidos indican que esta mejora en el sector obedece a las bajas tasas de interés del crédito hipotecario; en conjunto con los precios accesibles de los inmuebles y el crédito fiscal de \$8000 para los compradores por primera vez.

El HMI es un índice corregido de variación estacional que pondera las respuestas de los constructores acerca de las ventas de las viviendas y esta compuesto por tres componentes, venta de viviendas actuales, en los próximos 6 meses y el movimiento de compradores, tal como se observa en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 5**

**HMI SECTOR DE LA CONSTRUCCION 2009**



Fuente<sup>14</sup>: (HMI, Sector de la Construcción, 2009)

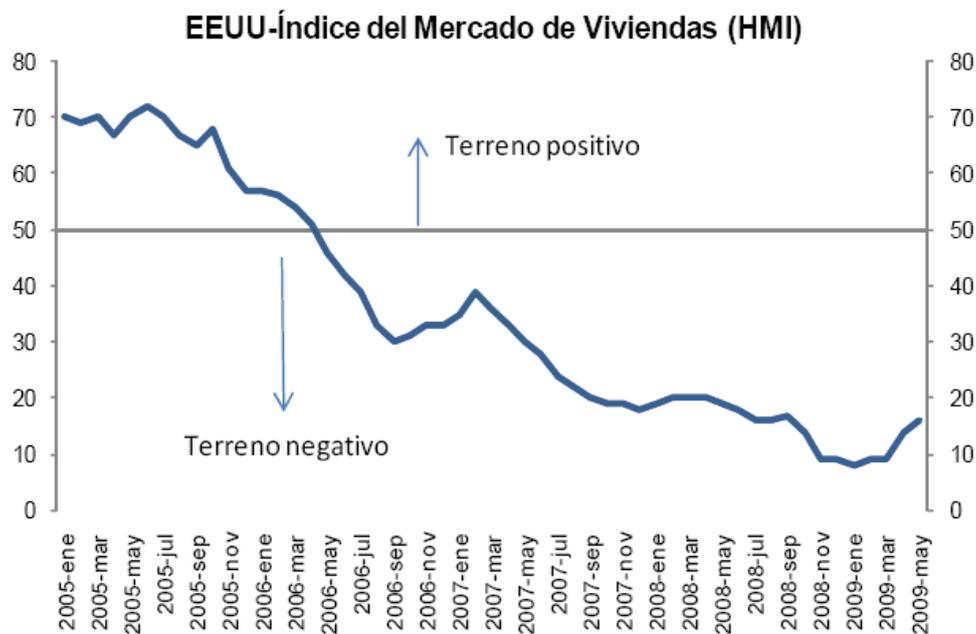
<sup>14</sup> (HMI, Sector de la Construcción, 2009)

El valor 50 indica que las respuestas positivas fueron similares a las negativas; mientras que un valor superior a ese monto indica que las respuestas positivas superan a las negativas. Esta información es elaborada por la National Association of Home Builders (NAHB) y Wells Fargo.<sup>15</sup>

El índice de mercado de vivienda subió a 18 puntos en el mes de Agosto, este incremento refleja el optimismo de los constructores respecto al impacto positivo del crédito fiscal incluido en el paquete de estímulo económico y que beneficia primeros compradores de casas.

En el siguiente gráfico se puede observar únicamente el comportamiento del índice HMI (índice de mercado de viviendas).

GRAFICO N° 6



Fuente<sup>16</sup>: (NAHB, 2009)

<sup>15</sup> (NAHB, 2009)

<sup>16</sup> (NAHB, 2009)

Estadísticas del sector de la construcción:

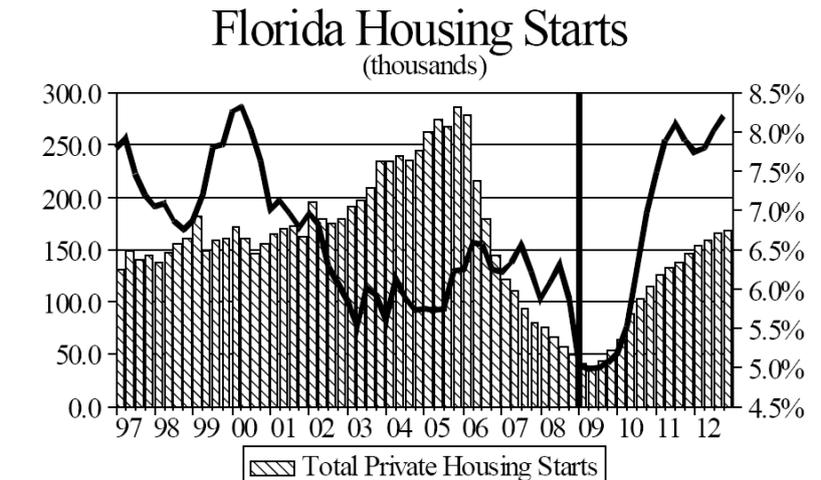
**CUADRO N° 1**  
**ESTADISTICAS DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCION**

| Nombre                           | Fecha  | Actual      | Previo      | estado |
|----------------------------------|--------|-------------|-------------|--------|
| Construcción de viviendas        | 18-Ag  | 581000      | 587000      | baja   |
| Permisos de construcción         | 18-Ag  | 560000      | 570000      | baja   |
| Índice HMI                       | 17-Ag  | 18          | 17          | sube   |
| Venta de casas nuevas            | 27-Jul | 384000      | 346000      | sube   |
| Precios de una vivienda nueva    | 27-Jul | USD 206,200 | USD 219,000 | baja   |
| Precio de una vivienda existente | 23-Jul | USD 181,600 | USD 174,600 | sube   |

Fuente: (NAHB, 2009)

Al analizar las noticias( (NAHB, National Association of Home Builders, 2009) del sector de la construcción en la Florida en el tercer trimestre del 2009 se observado un incremento en las ventas de casas nuevas en 11,3% en el tercer trimestre del 2009 y que son un 5,9% más alto en comparación al tercer trimestre del 2008.

Adicionalmente las ventas de casas usadas de la Florida aumentó en Octubre en un 45% con lo que respecta al mes pasado; esto marca 14 meses que la actividad de ventas ha aumentado en el año hasta la comparación interanual, según los últimos datos de la vivienda publicado por Agentes de Bienes Raíces de la Florida.



University Central of Florida(Administration, 2009)

## CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR

Los acabados de la construcción están estrechamente ligados al sector de la construcción tanto en remodelaciones como en nuevas construcciones, haciendo referencia a:

**Construcciones:** Se refiere a construcciones en general, sean obras completas desde el diseño de los planos hasta terminar en los acabados de la construcción, o con planos arquitectónicos ya elaborados previamente por el propietario, u obras grises que requieren acabados para la construcción <sup>17</sup>. Tema que se revisó en la sección anterior.

**Remodelaciones:** Obras existentes que por alguna razón ya no cumplen con las necesidades de su propietario, el cual procede a realizar las adecuaciones necesarias de acuerdo a su gusto y confortabilidad, estas pueden ser rediseño de interiores, ampliación, reparación y mantenimiento de construcciones.

Una vez logrado crear una segmentación y que ha identificado nichos lucrativos y a la vez fáciles de conquistar. Daremos importancia a la relación con el desarrollo y la participación en el mercado, que alcanza al 2.5% por ser Miami un mercado grande por su tamaño y variedad de construcciones, vamos a adquirir y defender dicho porcentaje, considerando el numero de clientes del total del volumen del mercado

En cuanto a remodelaciones según datos de la NAHB National Association of Home Builders estima que los estadounidenses gastaron alrededor de \$225 billones remodelando sus casas en el 2008.<sup>18</sup>

<sup>17</sup> (FMI, 2009)

<sup>18</sup> (NAHB, NAHB, 2009)

Las remodelaciones representan el 2% de la economía de los Estados Unidos y el 40% de todas las construcciones de viviendas.

Según encuestas de la NAHB lo que más se remodela es la cocina, el baño, la sala, toda la casa, ventana, puertas de reemplazo, terminado de sótanos, revestimiento, cubiertas, es decir es una gran oportunidad para el sector de los acabados de la construcción.

## 2.1.4 FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR

Para PROMOACABADOS es importante analizar las fuerzas competitivas que afectan al atractivo y a la rentabilidad del sector de acabados de la construcción en Estados Unidos, basados en el modelo planteado por Michael Porter, tal y como sugiere el modelo, es importante analizar las barreras de entrada y salida, que pueden afectar a los interesados en ingresar al sector como a los que abandonan el mismo, así como considerar el poder de proveedor, clientes e identificar los posibles productos sustitutos.

### 2.1.4.1 COMPETIDORES (BARRERAS DE ENTRADA)

Es importante mencionar cuales son las barreras de entrada que tendrá un nuevo competidor si desea importar y distribuir sus productos en Estados Unidos, ya que si estas son fáciles de superar el negocio se hace poco atractivo y la competencia crecería sin medida.

En el mercado de importación y venta de acabados para la construcción en Estados Unidos se ha identificado las siguientes barreras de entrada para nuevos competidores:

- **Inversión de Capital:** Los gastos de inversión inicial para implementar la empresa importadora de acabados de la construcción son altos.
- **Posicionamiento de Marca:** Introducir en el mercado una nueva marca de acabados de la construcción y posicionarla implica gastos altos.
- **Economías de Escala:** En este sector se busca economías de escala lo que dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos.
- **Creciente exigencia de mayor calidad y certificación de productos y procesos:** Se establecen normas más rigurosas y se aplican controles más estrictos para productos y procesos de materiales de construcción, los cuales se convierten en barreras de entrada a mercados importantes, como es el caso de Estados Unidos.
- **Desventaja en costos:** Un nuevo competidor debe tomar en cuenta las siguientes desventajas que podría significarle costos adicionales:

- La ubicación geográfica: Este puede ser una ventaja o desventaja dependiendo en donde su operación se vaya a ubicar, en caso de que un nuevo importador tenga una referencia geográfica desfavorable incrementaría sus costos de transporte, lo que incrementarían el precio final en relación a su competidor.
  - Subsidios del gobierno de Estados Unidos.
  - Experiencia de las empresas dedicadas a la fabricación y distribución de acabados de la construcción en Estados Unidos.
  - Experiencia de importadoras de productos de acabados de la construcción en Estados Unidos y experiencia en su comercialización dentro del mismo país.
  - Patente: Un nuevo importador y distribuidor debe evaluar si la marca a comercializar este patentado en Estados Unidos, tiene un solo representante de ventas o cualquier importador puede distribuir los mismos productos.
- **Acceso a canales de Distribución:** Para que a nuevos clientes o distribuidores les sea atractivo vender o distribuir los productos de acabados de la construcción, se deberá tomar estrategias como reducir los precios, aumentar el margen de ganancia del distribuidor, incrementar las estrategias promocionales, esto implica gastos para el nuevo competidor.

#### **2.1.4.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Evaluar el poder del proveedor en el negocio es de suma importancia para estar preparados con un plan de contingencia administrativo y financiero en caso de una posible falta del mismo por factores externos a la empresa.

Los proveedores de los productos de acabados de la construcción para el caso de PROMOACABADOS se encuentran en China, la intervención del proveedor en el negocio es de vital importancia ya que sin el producto no hay negocio, es decir se requiere de sus productos para las ventas, hay que tomar en cuenta que los precios dependen también de los descuentos que ofrece el proveedor, en el caso de PROMOACABADOS el proveedor ofrecen descuentos por volumen de importación.

El cambiar de proveedor de acabados de la construcción implicaría gastos adicionales, en caso de que este quiebre o cualquier otro tipo de situación tales como encontrar nuevos clientes o imponer representaciones del producto al mejor postor.

PROMOACABADOS tiene una alianza estratégica con algunas empresas manufactureras del sector de acabados para la construcción de la república de China. Esta alianza estratégica incluye acuerdos para la cadena de valor de la empresa e incluye conceptos como el “justo a tiempo” aplicado para empresas comercializadoras e importadoras.

Los acuerdos también incluye el soporte tanto técnico como de logística cuando interviene varios países como es en este caso.

No se tiene información de empresas que importen de las mismas fábricas ya que los proveedores y empresas locales tratan este tipo de información como confidencial.

### **2.1.4.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES**

En el sector de la construcción se ha identificado en base al estudio de mercado que PROMOACABADOS hizo que los clientes o compradores tienen las siguientes características:

- Exigen alta calidad en el producto de acabados de la construcción, que cumpla con normas y estándares de calidad.
- Los clientes en este sector pueden cambiar fácilmente de marca o de proveedor, dependiendo de los beneficios que el perciba.
- Exigen descuentos por volumen de compra.
- Los clientes exigen variedad de diseños y colores en los productos de acabados de la construcción.

El giro de este negocio en general viene dado por:

Fabricante/Importador -----→ Distribuidor(Mayorista) -----→ Sub-Distribuidor(Minorista) -----  
→ Cliente Final(Constructores, re-modelares, clientes finales en general).

Según GLG expert contributor (Contributor, 2009)<sup>19</sup> en la cadena de valor existe una serie de falencias entre la más importante es la ineficiencia en la distribución y todos los distribuidores se centralizan en un lugar geográfico muy pequeño, en el mercado de la Florida y en general en Estados Unidos los clientes (Constructores, minoristas) se agrupan con el objetivo de tener poder de negociación.

En el estado de la Florida existe alrededor de 2000 empresas constructoras; en el **Anexo 4** se detalla las empresas más importantes las cuales podrían convertirse en potenciales clientes.

### **2.1.4.4 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES (BARRERAS DE SALIDA)**

---

<sup>19</sup> (Contributor, 2009)

Dentro del ámbito de la competencia en el sector de la construcción se puede identificar o definir los siguientes grupos:

- Importador y comercializador: Empresa que importa acabados de la construcción y los comercializa directamente al consumidor bajo una sola marca.
- Importador y distribuidor: Empresa que importa acabados de la construcción y los entrega a un distribuidor, quien se encarga de comercializar el producto con el consumidor final bajo una sola marca.
- Distribuidor: Empresa que comercializa acabados de la construcción, puede ofrecer una o varias marcas para los mismos productos.
- Fabricante y distribuidor: Empresa que fabrica localmente en Estados Unidos y los entrega a un distribuidor, quien se encarga de comercializar el producto con el consumidor final bajo una o varias marcas.

Promoacabados entrará al mercado como una empresa importadora y comercializadora de acabados de la construcción, entre los principales competidores tenemos:

- ACORN AQUA
- Acorn Engineering Company
- AcornVac
- Alcoa Incorporated
- Alsons Corporation
- Alumax Bath Enclosures
- American Shower & Bath Corporation
- American Standard Americas Incorporated
- Ann Sacks Tile and Stone Incorporated
- Aqua Glass Corporation
- Aquatic Industries Incorporated
- Astracast USA Incorporated
- Black & Decker Corporation
- Bradley Corporation
- BrassCraft Manufacturing Company
- Brasstech Incorporated
- Briggs Plumbing Products Incorporated
- Cal Spas
- California Acrylic Industries Incorporated
- Cherne Industries Incorporated
- Crane Plumbing LLC
- Danze Incorporated
- Delta Faucet Company
- Eljer Incorporated
- Elkay Manufacturing Company
- Fiat Products
- Fluidmaster Incorporated
- Fortune Brands Incorporated
- Franke Holding AG

- Fusion Hardware Group Incorporated
- Geberit International AG
- Gerber Plumbing LLC
- Globe Union Industrial Corporation
- Grohe AG
- Grupo Industrial Saltillo SA de CV
- Halsey Taylor
- Hansgrohe Incorporated
- Jacuzzi Brands Corporation
- Jado
- Jandy Pool Products Incorporated
- Kallista
- Kohler Company
- LASCO Bathware Incorporated
- Liberty Hardware Manufacturing Corporation
- MAAX Corporation
- Mansfield Plumbing Products LLC
- Masco Corporation
- Mirolin Industries Corporation
- Moen Incorporated
- Murdock-Super Secur Manufacturing
- NEO-METRO
- Oatey Company
- Peerless Faucet Company
- Phylrich International
- Porcher
- Price Pfister Incorporated
- Revere Sink
- Rexnord LLC
- Sanymetal
- Sapa Profiles
- Sloan Valve Company
- St. Thomas Creations Incorporated
- Sterling Plumbing
- Sundance Spas Incorporated
- Swan Corporation
- Symmons Industries Incorporated
- T&S Brass and Bronze Works Incorporated
- Tomkins plc
- TOTO Limited
- Villeroy & Boch AG
- Water Pik Incorporated
- Water Pik Technologies Incorporated
- Watkins Manufacturing Corporation
- Whitehall Manufacturing Incorporated
- Zurn Industries Incorporated
- Abreau Tile
- Adex USA
- Airport brick & stone
- Alabama floors
- Alfred's tile corp
- Alfredos ceramic group
- Artezamos
- Cinema equipment inc
- Express container line
- Florida silica sand<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> (Helms, 2008)

Las empresas mencionadas son fabricantes e importadoras de acabados de la construcción, entre las más destacadas son Masco, Kohler, American Standard, Grohe, empresas que comercializan diferentes marcas y son grupos económicos grandes que facturan billones de dólares anuales y son dueños de muchas de las empresas antes mencionadas. Estas empresas ofrecen también varios productos, servicios, entre los cuales se han encontrado varias características en común a lo referente a sus políticas de venta, producto, publicidad y distribución.

## CUADRO N° 2

### CARACTERISTICAS EN COMUN DE LA COMPETENCIA

| Características en común de la competencia   |
|--|
| Productos en estilos diferentes(Clásicos, Góticos, modernos etc)   |
| Servicio de venta y post-venta en temas de atención al cliente (garantías, reclamos, asesoramiento en compra de nuevos productos...etc ) |
| Servicio de asesoramiento para instalaciones utilizando a terceros para este servicio, más no ofrecen la instalación en sí.              |
| Se enfocan a grandes distribuidores, enfocándose a clientes que pasan a su staff de clientes vip franquiciados.                          |
| Protegen a sus distribuidores.   |
| Gastan millones de dólares en publicidad y en I+D  |
| La mayor parte de las empresas se enfocan a un mercado de nivel económico alto.  |
| Todas dan servicio de distribución a sus franquiciados.  |

Fuente: Esta información se obtuvo en base a páginas web de los fabricantes, estudios del grupo The Freedonia Group<sup>21</sup>

En el análisis de mercado y la competencia se especifica el market share de los diferentes competidores en el estado de la Florida, como se lo refleja en el Gráfico N° 7 de la Pág. 29

En cuanto al sector de la construcción, mientras más altas son las barreras de salida mayor es la rivalidad entre los competidores del sector; en este estudio puntualmente para un importador-comercializador de materiales de la construcción en general las principales barreras de salida son:

- Costos fijos de salida.
- Perdida de la inversión
- Contratos establecidos con clientes y cumplimiento con los mismos

<sup>21</sup> (Group, 2008)

- Barreras emocionales como frustración y temor al fracaso.

Por lo tanto un nuevo competidor en este sector estará constantemente enfrentando guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos o productos actuales con diferentes diseños y colores.

Para lo que respecta a posicionamiento como empresa, se puede decir que hay competidores que ofrece los mismos productos hasta con el mismo precio, la diferenciación que ofrecerá PROMOACABADOS será en la atención al cliente, un servicio pos-venta que permitirá al cliente ofrecer cursos de capacitación en tema de instalación del producto, show room virtuales (Internet), rodantes y sobre todo integrarnos a la cadena de valor de las empresas constructoras y clientes en general.

### 2.1.4.5 AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS

No se ha identificado productos sustitutos para los acabados de la construcción. Sin embargo para las marcas chinas de acabados de la construcción los productos sustitutos son los productos de acabados de la construcción que se fabrican en Estados Unidos y las marcas que se importan desde otros países, esto se analiza en la sección de competidores en el análisis del mercado.

### 2.1.5 ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL SECTOR

Estas estrategias son comunes para todos los competidores.

CUADRO Nº 3

#### ESTRATEGIAS GENERICAS DEL SECTOR

| Estrategia Genérica | Recursos necesarios   | Riesgos   |
|---------------------|---|---|
| Liderazgo en costos | Disponibilidad de financiamiento propio o a través de prestamos     | No disponer del capital suficiente para mantener este liderazgo |
|                     | Procesos estándares bien definidos para abaratar costos             | Pueden ofrecer todas las marcas                                 |
|                     | Sistema de distribución de bajo costo y masivo para abaratar costos | Pueden ofrecer todas las marcas                                 |

|                |   |                                   |
|----------------|---|-----------------------------------|
| Diferenciación | Fomentar la creatividad en los productos (Ej: diseño) | Fácil Imitación                   |
|                | Tener altos estándares de calidad                     | Puede implicar costos adicionales |
|                | Mantener excelencia en la red de ventas               | Pueden ofrecer todas las marcas   |

Fuente: (Corporation, 2009)

## 2.1.6 CICLO DE VIDA DEL SECTOR

Como se ha mencionado en el estudio de este proyecto el sector de la construcción en Estados Unidos está en decrecimiento por la crisis que atraviesa este país, sin embargo la crisis no durará más allá de dos años por lo que se espera el sector este en etapa de crecimiento para el 2011<sup>22</sup>.

Del análisis con datos al 2009 se tiene la siguiente conclusión:

### CUADRO N° 4 - CRECIMIENTO

Sector bajo crecimiento



| Factor \ Etapa                    | Crecimiento                           |
|-----------------------------------|---------------------------------------|
| Estrategias genéricas:            | Diferenciación<br>Liderazgo en costos |
| Crecimiento de mercado:           | Moderado – Bajo                       |
| Número de segmentos:              | Muchos                                |
| Intensidad de la competencia:     | Muy intensa                           |
| Énfasis en el diseño de producto: | Medio a moderado                      |
| Área de interés:                  | Producción/Comercialización           |
| Demanda:                          | Bajo Crecimiento                      |
| Objetivo general:                 | Ganar el Mkt. Share                   |

## 2.2 ANALISIS LEGAL

REQUISITOS LEGALES PARA INSCRIBIR (LLC, Limited Liability Company).

<sup>22</sup> (FMI, 2009)

PROMOACABADOS en Estados Unidos se constituirá como una compañía de responsabilidad limitada (LLC, Limited Liability Company).

El estado en donde se registrará la compañía es Miami-Florida.

Los requisitos legales para constituir e inscribir una compañía de responsabilidad limitada en Miami son:

1. Inscribir la sociedad mediante escritura pública en el registro mercantil, se obtiene la personalidad jurídica de la compañía.
2. Levantar la escritura de constitución, la cual deberá ser otorgada por todos los socios fundadores, por si o por medio de representante, quienes habrán de asumir la totalidad de las participaciones sociales. En la escritura de constitución se expresarán:
  - a. La identidad del socio o socios.
  - b. La voluntad de constituir una sociedad de responsabilidad limitada.
  - c. Las aportaciones que cada socio realice y la numeración de las participaciones asignadas en pago.
  - d. Los estatutos de la sociedad.
  - e. La determinación del modo concreto en que inicialmente se organice la administración, en caso de que los estatutos prevean diferentes alternativas.
  - f. La identidad de la persona o personas que se encarguen inicialmente de la administración y de la representación social.
3. Levantar el estatuto de la sociedad, donde se hará constar, al menos:
  - a. La denominación de la sociedad.
  - b. El objeto social, determinando las actividades que lo integran.
  - c. La fecha de cierre del ejercicio social.
  - d. El domicilio social.
  - e. El capital social, las participaciones en que se divida, su valor nominal y su numeración correlativa.
  - f. El modo o modos de organizar la administración de la sociedad, en los términos establecidos en esta ley.
4. Establecer el proceso contable, en este punto cabe recordar que en este tipo de sociedades nunca aparecerá la cuenta Accionistas por desembolsos no exigidos, ya que su regulación legal indica que el desembolso es total en el momento de la suscripción de las participaciones.

En cuanto a los gastos que aparecen asociados a la constitución, el tratamiento es similar al de las sociedades anónimas, es decir, que cabe llevarlos a gastos de ejercicio o bien amortizarlos en un plazo máximo de cinco años. Si se trata de gastos de índole

jurídica (notaría, registro, impuestos, etc) se utilizará la cuenta Gastos de constitución y si son gastos de índole técnica (primeros costes de formación del personal, campaña de publicidad inicial, etc) se cargarán a la cuenta Gastos de primer establecimiento.

5. Ejecutar los trámites para la constitución de la sociedad
  - a. Solicitud en el Registro Mercantil Central de certificación negativa de nombre.
  - b. Elaboración de los estatutos.
  - c. Escritura pública de constitución ante notario. Al igual que es las sociedades anónimas es necesario la presentación de la certificación negativa de nombre y la certificación bancaria de haber depositado la aportación.
  - d. Liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en la Consejería de Hacienda de la Comunidad Autónoma donde este domiciliada la sociedad. El importe de este impuesto es el 1 por 100 del valor de emisión de las participaciones sociales. El plazo de liquidación es de 30 días desde la firma de la escritura pública
  - e. Inscripción en el Registro Mercantil. Para realizar la inscripción será necesario aportar copia de la escritura y la liquidación del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados. La inscripción se realizará en el plazo máximo de dos meses a partir de la firma de la escritura pública de constitución de la sociedad.
  - f. Por último se solicita alta en Censo Fiscal<sup>23</sup>
  
6. Se debe tener un número de identificación fiscal federal, también se tendrá que obtener números de identificación fiscal y de permisos de forma Agencia Tributaria del estado. Si se planea vender productos y que están obligadas a recaudar los impuestos de ventas, se tiene que obtener la licencia de vendedor de la Florida.

Es muy probable que se deba presentar lo siguiente en caso de auditorías por parte de los funcionarios del Estado:

Certificado de trabajo o licencia emitida por el estado.

Número de impuesto sobre las ventas.

Cuenta de banco comercial separada.

Retención de impuestos sobre el ingreso y para la seguridad social, y

Cumplir con las leyes que cubren la salud, la seguridad y el salario mínimo de sus empleados.

Las Compañías de Responsabilidad Limitada tienen que correr con ciertos gastos obligatorios en el estado de Florida:

---

<sup>23</sup> (USA)

|  |                        |
|--|------------------------|
| 1. Informe anual                                 | \$ 50,00               |
| 2. Certificado de Situación                      | \$ 5,00                |
| 3. Copia certificada de Registro                 | \$ 30,00               |
| 4. Cambio de registro de Agente                  | \$ 25,00               |
| 5. Corrección de artículos                       | \$ 25,00               |
| 6. Certificado de Conversión                     | \$ 25,00               |
| 7. Dimisión de agente de registro (Activo)       | \$ 85,00               |
| 8. Dimisión de agente de registro (Disuelto)     | \$ 25,00               |
| 9. Reintegro de tasas                            | \$ 100,00              |
| 10. Cualquier otra enmienda                      | \$ 25,00               |
| 11. Artículos de Disolución / Retiro             | \$ 25,00               |
| 12. La revocación de los artículos de Disolución | \$ 100,00              |
| 13. Certificado de concentraciones partido       | \$ 25.00 <sup>24</sup> |

## LICENCIAS Y PERMISOS DEL CONDADO Y MUNICIPALES

Permiso de Zonificación. Es necesario comprobar si necesita un permiso para operar su negocio según la zona donde estará ubicado. Puede requerir inspección del Departamento de Bomberos que pertenezca a la zona de ubicación del negocio.

Cada ciudad posee su propio departamento de zonificación. En el caso de la Ciudad de Miami se solicita la obtención de un permiso o certificado de ocupación y zonificación que asegure que el negocio está ajustado a las normas de construcción y zonificación requeridas.

Licencia Ocupacional. Casi todos los condados y muchos municipios requieren una licencia ocupacional antes de abrir el negocio. Si el área está localizada en una ciudad se requerirá ambas licencias (Condado y municipio).

Las licencias ocupacionales vencen anualmente el 1ro de Octubre de cada año

Impuestos sobre Ventas. Todo negocio que compre o venda mercancías debe obtener un certificado de registro como colector de impuestos (Sales Tax Number) del Departamento de ingresos del Estado de la Florida (Florida Department of Revenue).

Seguro de Compensación del Trabajador. Todo negocio que posea al menos un empleado debe estar con un Seguro de Compensación del Trabajador. Este tipo de seguro puede obtenerse en muchas compañías de seguros locales<sup>25</sup>.

---

<sup>24</sup> (LIMITEDLIABILITYCOMPANYCENTER.COM)

<sup>25</sup> (AMERICANA, 2006)

La Sociedad de Responsabilidad Limitada (LLC) es el tipo de negocio que más se aproxima a una sociedad anónima sin ser una misma. La LLC no tiene accionistas, pero “miembros”. Los miembros de una LLC, los cuales pueden ser Sociedades Anónimas, sociedades, inclusive otra LLC, al igual que personas que no sean residentes, se encuentran aislados de la responsabilidad que va más allá de sus contribuciones capitales. La LLC es una especie de entidad que ha sido diseñada específicamente para simplificar los aspectos fiscales de una entidad corporativa por medio del sistema tributario “pass-through.” A los miembros se les tributa sobre la proporción de sus acciones del ingreso generado por la LLC, sin que la LLC sea una entidad que pague impuestos. Se puede decir que tanto las utilidades como las pérdidas de la entidad se “pasa” a los miembros. Cada Miembro es individualmente responsable de pagar sus impuestos por su parte correspondiente del ingreso generado por la sociedad, sin importar que se haya distribuido ese ingreso o no. Se le requiere a la LLC que retenga los impuestos federales de las distribuciones que se hagan a miembros extranjeros.

La LLC se forma presentando los documentos relevantes con el estado de su domicilio.

Como en el caso de una sociedad anónima, la LLC deberá designar a un agente residente para la notificación de proceso y deberá ser calificada en todos los estados en los que lleve a cabo operaciones comerciales. La LLC provee una gran flexibilidad en la estructuración de propiedad, colocación de ganancias y pérdidas, y administración de las obligaciones por medio de un acuerdo de administración entre los miembros, se les puede dar a los mismos derechos diferentes y desproporcionados sobre las distribuciones de las ganancias y pérdidas, propiedad de los activos y negocios de la LLC y la distribución de los activos de la misma en caso de liquidación, cierre o venta de la LLC.

Algunos estados imponen impuestos estatales mínimos a las LLC. California, por ejemplo, impone un impuesto que varía dependiendo de los ingresos de la LLC, el cual puede llegar hasta \$3,500 al año.

Una LLC puede ser administrada ya sea por los miembros o por un Gerente designado por los miembros. El Gerente no tiene que ser un miembro de la LLC. Las responsabilidades y poderes del Gerente serán delineadas en el contrato laboral de administración (Operating Agreement). Generalmente, la LLC se comportará como una entidad corporativa. Tendrá asambleas de los miembros y designará a funcionarios con títulos corporativos (i.e. Presidente, Vicepresidente, Secretario, etc.)

Una LLC no podrá ser inscrita en la bolsa de valores (volverse una compañía “pública”) por el solo hecho de que no tendrá valores que puedan ser fácilmente cotizados e intercambiados.

## **PERMISOS Y LIMITACIONES PARA IMPORTAR EN LOS EEUU**

## **REQUERIMIENTOS PARA REALIZAR UNA IMPORTACIÓN DESDE LOS ESTADOS UNIDOS**

Todas las mercancías que entren en los Estados Unidos deben pasar la aduana y está sujeta a un derecho de aduana a menos que estén expresamente exentas por ley. La liquidación implica una serie de pasos: entrada, inspección, valoración, clasificación y liquidación.

Servicio de Aduanas de los EE.UU. no exige que un importador deba tener una licencia o permiso. Otras agencias pueden requerir un permiso, licencia, o de otro tipo de certificación, dependiendo de lo que se está importando. Lo que se necesita es el formulario de entrada de aduanas y hacer el pedido del número de importador. Este es su número de registro de empresas.

El importador deberá declarar el valor imponible de las mercancías. La valoración final está fijada por la Aduana. Varios métodos de valoración se utilizan para llegar a este valor. El valor de transacción es la base principal de la valoración. Valor de transacción es el precio realmente pagado o por pagar por el comprador al vendedor de las mercancías importadas. Otros factores también pueden añadir al valor imponible de las mercancías, tales como gastos de embalaje, la venta de comisiones, regalías o derechos de licencia, etc Cuando el valor de transacción no puede determinarse, el valor de las mercancías importadas que se valorará es el valor de transacción de las misma mercancías. Si las mercancías idénticas a las mercancías importadas no puede ser encontrado o un valor de transacción aceptable para dicha mercancía no existe, entonces el valor es el valor de transacción de mercancías similares.

Mercancías similares que se produce en el mismo país debe ser comercialmente intercambiables con la mercancía que se valorará. La mercancía idéntica o similar debe haber sido exportados a los Estados Unidos en o aproximadamente el mismo tiempo que se evaluó la mercancía<sup>26</sup>.

El importador deberá determinar el número de clasificación de la mercancía que se importan. El Arancel Armonizado de los Estados Unidos (HTSUS), emitido por la United States International Trade Commission, prescribe la clasificación de las mercancías por tipo de producto, por ejemplo, productos animales y vegetales, fibras textiles y productos textiles<sup>27</sup>.

El importador deberá pagar los derechos y calcula las tasas de procesamiento de su caso. Aduanas hace la determinación final de la colocación correcta del tipo de derecho. El tipo de derecho de un elemento está ligado a su número de clasificación. El HTSUS proporciona varios tipos de derechos para cada tema: en general las tasas de países con los que mantenemos relaciones comerciales normales (NTR), tarifas especiales para programas especiales (libres, o más bajos que las tarifas actualmente NTR países).

---

<sup>26</sup> (COMMISSION)

<sup>27</sup> (COMMISSION)

Las importaciones no pueden acogerse a cualquiera de las tasas generales o especiales. Son en general los derechos de aduana ad valorem evaluado en las tasas, un porcentaje de los que se aplica al valor imponible de las mercancías importadas. Algunos artículos, sin embargo, son imponibles en un tipo específico (tanto por pieza, litro, kilo, etc), y otros compuestos en un tipo de derecho (es decir, la combinación de derechos específicos y ad valorem tasas).

Es responsabilidad de los importadores para garantizar que sus mercancías importadas cumplen los requisitos de admisibilidad - como el correcto marcado, las normas de seguridad, etc.

### **LLEGADA DE MERCANCÍAS**

Las mercancías importadas no podrá entrar legalmente en EE.UU. hasta que el envío ha llegado en el puerto de entrada y la aduana ha autorizado la entrega de la mercancía. Esto se logra normalmente mediante la presentación de los documentos adecuados, ya sea por el importador o por el agente del importador. Para obtener una lista de los importadores en los EE.UU. Para acelerar este proceso, los documentos de entrada de aduanas podrá ser presentada antes de la llegada de mercancías, pero la entrada no tendrá lugar hasta que llegue la mercancía en el puerto. Los documentos habilitantes son:

1. Una factura comercial facilitada por el vendedor, lo que demuestra el valor y la descripción de la mercancía.
2. Entrada manifiesto (Aduana Formulario 7533) (Ver Anexo 1) o de entrada y de entrega inmediata (Formulario de Aduana 3461) (Ver Anexo 2).
3. Listas de embalaje, si procede, y demás documentos necesarios para determinar si la mercancía puede ser admitida.

### **ARANCELES**

Todos los productos que PROMOACABADOS comercializa tienen un arancel y depende de la composición del producto, en el caso de que existe duda acerca de la composición del producto PROMOACABADOS puede hacer la consulta a los United States International Trade Commission y ellos se encargaran de realizar la clasificación Correspondiente.

### **RELACIÓN ENTRE CHINA Y EEUU**

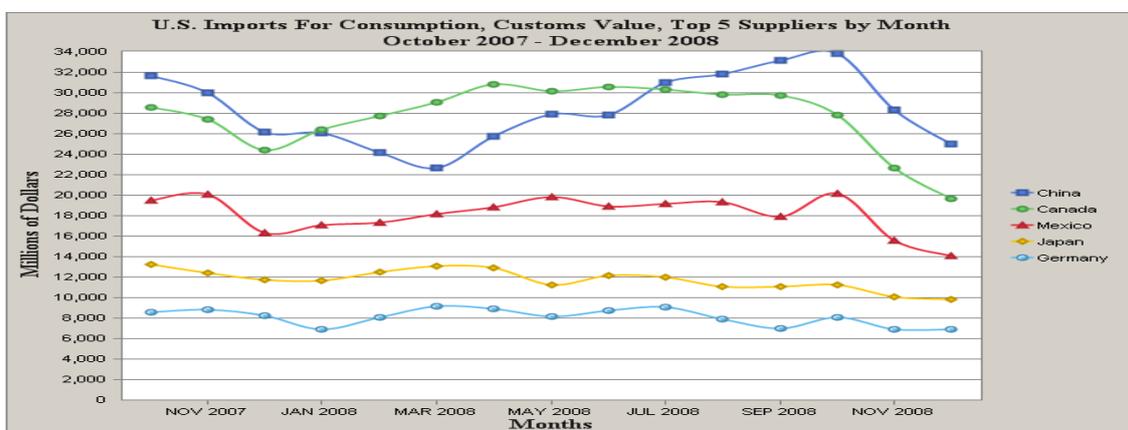
La prioridad de China y de EEUU en este momento es enfrentar la crisis internacional a través de una intensa cooperación y trabajar juntos para mantener y promover la estabilidad financiera y económica mundial, desde que inició la crisis financiera, China y EEUU han mantenido una estrecha y efectiva comunicación y coordinación, y han cumplido una parte importante en los esfuerzos internacionales para enfrentar la crisis, China está lista para fortalecer el diálogo político macroeconómico con EEUU, trabajar con EEUU en contra del

proteccionismo, y hacer nuevas contribuciones para la estabilidad de los mercados financieros internacionales y el desarrollo de la economía mundial<sup>28</sup>.

China quiere trabajar con EEUU y con otros países en busca de resultados positivos en la cumbre del G20 de Londres programada para principios de abril del 2009 con base en los logros de la cumbre de Washington realizada en noviembre del año pasado.<sup>29</sup>

## GRAFICO N° 7

### Estadísticas de importaciones de Estados Unidos proveniente de China



Estadísticas de importaciones<sup>30</sup>

## 2.3 ANALISIS ADMINISTRATIVO

PROMOACABADOS cia. Ltda. se convierte en el agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. La actividad productiva consiste en importar productos como bienes finales para su distribución, mediante el empleo de factores productivos: trabajo y capital.

Para poder desarrollar su actividad la empresa necesita disponer de una tecnología que especifique que tipo de factores productivos precisa y como se combinan. Así mismo, adoptamos una organización y se la constituye en forma jurídica en Ecuador y en los Estados Unidos jurídicamente independiente, con lo que se nos permite realizar contratos, captar recursos financieros, y ejercer derechos sobre los bienes que se comercializan.

<sup>28</sup> (XINHUA, 2009)

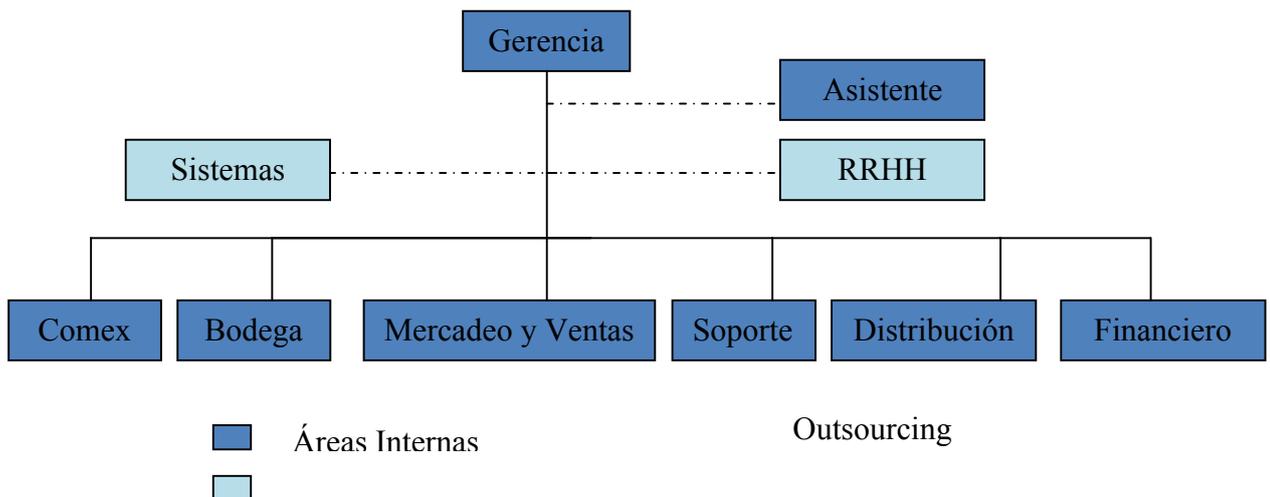
<sup>30</sup> (COMMISSION)

## RECURSOS HUMANOS

Los profesionales involucrados en el proyecto brindarán apoyo a la empresa en su integración, desarrollo y transformación, en línea con el “Plan de Desarrollo Económico y Mercadeo” y a su vez servirán de conexión entre ésta y los organismos de distribución a expandirse en sus alrededores. Una vez organizados, se depositarán responsabilidades y recursos que acoplarán la atención en sectores con potenciales clientes. En el desarrollo de esta industria, es importante resaltar la formación de equipos de trabajo, que aseguren una distribución justa del resultado del proceso productivo.

Los recursos invertidos deben generar también riqueza para conseguir una mejora general en la calidad de la vida de sus habitantes, sobre todo en lo que se refiere a la vivienda, diversificación económica local y oportunidades recreativas y de conservación del medio ambiente.

**GRAFICO N° 8**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



En el organigrama propuesto, se tiene contemplado 3 áreas de outsourcing que se encargarán específicamente de actividades de soporte; actividades en la cual la empresa no es especialista. Estas prácticas son seguidas por varias empresas las cuales han tenido mucho éxito en sus negocios.

En base a la estructura organizacional propuesta se puede afirmar que se contratarán 5 personas entre las cuales se distribuirá las diferentes funciones y en muchos de los casos estas personas desempeñarán funciones a nivel operativo y a nivel de jefatura.

Es importante anotar que el costo de todos estos recursos está debidamente presupuestado en análisis financiero.

- Gerente/Representante Legal y Jefe de Mercadeo.

- Jefe Financiero
- Jefe de Comercio Exterior
- Jefe de Bodega.
- Vendedores(3)
- Jefe de Soporte.
- Asistente
- Asistentes de ventas y bodega(2)

## **PERFILES**

### **Gerente/Representante Legal y Jefe de Mercadeo**

Persona con conocimientos de proyectos y análisis financiero que tenga competencias para planificar, dirigir, delegar y supervisar el trabajo diario y tenga buenos conocimientos en Marketing y atención al cliente.

#### ***Responsabilidades***

- Estará a cargo de cumplir los objetivos establecidos por la gerencia y/o los accionistas como responsabilidad principal.
- Vigilar que los procesos sean respetados.
- Realizar planes de marketing.
- Revisar la contabilidad de la empresa y dar soluciones y/o estrategias para mejorar la situación financiera de la empresa
- Estará encargado organizar y/o modificar políticas de la empresa
- Manejo de promociones.
- Investigar nuevos nichos de mercado
- Coordinar y supervisar el trabajo diario
- Establecer convenios de negocio con empresas.
- Estará a cargo de analizar nuevas líneas de negocio
- Manejar la cartera de clientes y sus relaciones.
- Tendrá la responsabilidad de dar informes periódicos a los accionistas.

#### ***Educación***

Ing en Administración de empresas o carreras similares.

Maestría en Administración de Negocios.

#### ***Competencias Genéricas***

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

Comunicación

Ordenado  
Organizado  
Manejo de personas  
Trabajo bajo presión

***Competencias Técnicas***

Conocimientos financieros y contables  
Administración de proyectos  
Microsoft Office Avanzado  
Comercio exterior  
Negocios por Internet (E-commerce,E-business)  
Conocimientos fiscales  
Inglés hablado y escrito

***Experiencia***

Mínimo 4 años en posiciones similares y experiencia en este sector

**Jefe Financiero**

Persona con conocimientos financieros y contables encargada de administrar la contabilidad de la empresa y proyectos financieros de la empresa, buena presencia con capacidad de trabajar bajo presión.

***Responsabilidades***

- Estará a cargo de llevar los estados financieros de la empresa
- Estará a cargo de las relaciones con las instituciones del estado(impuestos etc)
- Asesorar, interpretar los estados financieros de la empresa.
- Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoria externa y análisis financiero.
- Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y administraciones públicas.
- Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados.
- Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.
- Análisis de costes.
- Cierres contables mensuales y anuales.

***Educación***

Ing en finanzas y contabilidad

**Competencias Genéricas**

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

Comunicación

Ordenado

Organizado

Trabajo bajo presión

Pensamiento analítico

**Competencias Técnicas**

Conocimientos financieros y contables

Administración de proyectos

Microsoft Office Avanzado

Conocimientos fiscales

Inglés hablado y escrito

**Experiencia**

Mínimo 4 años en posiciones similares y experiencia en este sector

**Jefe de Comercio Exterior**

Persona con conocimientos en importaciones encargada de todas las operaciones de comercio exterior de la empresa, con buena presencia y capacidad de trabajar bajo presión.

**Responsabilidades**

- Planificar y coordinar las actividades de importación de la empresa
- Buscar nuevos productos.
- Asesorar y realizar negociaciones en conjunto con el Gerente
- Coordinar la logística de importaciones(Aduanas, transporte, seguros etc)
- Coordinar las tareas de contabilidad, tesorería, auditoria externa y análisis financiero.

**Educación**

Ing en Comercio Exterior

**Competencias Genéricas**

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

Comunicación

Ordenado

Organizado

Trabajo bajo presión

### **Competencias Técnicas**

Conocimientos en Comercio exterior en el área de importaciones

Microsoft Office Avanzado

Inglés hablado y escrito

### **Experiencia**

Mínimo 2 años en posiciones similares y experiencia en este sector

## **Asistente Administrativo**

Descripción.- Hombre o mujer que tenga buenas relaciones interpersonales, muy ordeno(a) y aplicado(a) en sus actividades, proactiva y que tenga iniciativa, buena presencia

### **Responsabilidades**

- Administración de clientes(Atención, registro, facturación, retenciones etc).- La persona estará a cargo de dar el seguimiento a los clientes para el respectivo cobro, adicionalmente será responsable de la calificación de clientes y registro de información en el sistema; deberá velar que los procedimientos establecidos sean respetados.
- Contabilidad.- Será responsable de registrar las operaciones contables de la empresa
- Proveedores.- Estará a cargo de la administración de proveedores de servicios básicos y las respectivas compras(Retenciones, pagos, Agua, Luz, Internet etc).
- Personal.- Será responsable de reportar a los organismos pertinentes todos los aportes ante las instituciones del estado.

### **Educación**

Egresado en administración de empresas o carreras afines.

### **Competencias genéricas.**

Comunicación

Trabajo bajo presión

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

### **Competencias técnicas**

Conocimientos contables y fiscales

Manejo de Office avanzado

Contabilidad

Internet

Conocimientos en comercio exterior(No indispensable)

Inglés hablado y escrito

### ***Experiencia***

Mínimo 2 años en posiciones similares

### ***Jefe de Soporte***

Descripción.- Hombre o mujer que tenga buenas relaciones interpersonales, El profesional en arquitectura estará en capacidad de crear diseños arquitectónicos sostenibles y sustentables que satisfagan los requisitos económicos, estéticos, medioambientales y técnicos, en su papel como profesional de arquitectura, con objetivos generales y multidisciplinarios, riguroso y específico en sus conocimientos que le distinguen de los demás profesionales en servicios relacionados, respetuoso con el entorno construido y el patrimonio ambiental e histórico, procurando seguir los niveles mínimos establecidos por validación y acreditación internacional y los niveles máximos de calidad.

Adecuado conocimiento en finanzas, administración de proyectos y control de los costos de los proyectos

### ***Responsabilidades***

- Será responsable de asesorar técnicamente a clientes
- Coordinar con las diferentes áreas de la cadena de valor las actividades necesarias para la satisfacción del cliente.
- Coordinar con los diferentes proveedores de la cadena de valor las actividades de instalaciones, remodelaciones, construcciones y/o de capacitación.
- Estará a cargo de la investigación de tendencias a nivel de productos y estilos hablando arquitectónicamente.
- Sus obras y sus proyectos deberán garantizar, la salubridad, calidad de vida y seguridad de sus futuros usuarios.
- Capacitación a clientes.

### ***Educación***

Arquitecto.

### ***Competencias genéricas.***

Comunicación

Trabajo bajo presión

Responsabilidad

Puntualidad

Honestidad

### **Competencias técnicas**

Manejo de Office avanzado.

Autocad y otras herramientas de diseño/remodelaciones

Internet

Inglés hablado y escrito.

Conocimientos administrativos(Finanzas y costos)

### **Experiencia**

Mínimo en 4 años en posiciones similares

### **Vendedor**

Descripción.- Hombre o mujer perfil comercial y negociador, buenas relaciones interpersonales con capacidad de trabajar bajo objetivos alcanzables, Experiencia en venta de productos para acabados de la construcción – Buena presencia.

### **Responsabilidades**

- Visitas y asesoramientos a clientes.
- Coordinar con las diferentes áreas de la cadena de valor las actividades necesarias para la satisfacción del cliente.
- Estará a cargo de la investigación de tendencias a nivel de productos y de la competencia.
- Tendrá la responsabilidad de buscar clientes.
- Generar y cultivar relaciones con clientes
- Hacer presentaciones de ventas eficaces.
- Cerrar ventas y dar seguimiento a los cobros.
- Brindar servicios post-venta.
- Retroalimentar a la empresa de lo que sucede en el mercado.
- Dar seguimiento en el proceso de satisfacción del cliente

### **Educación**

Egresado en Administración de empresas.

### **Competencias genéricas.**

Comunicación  
Trabajo bajo presión  
Responsabilidad  
Puntualidad  
Honestidad  
Disciplina.  
Facilidad de palabra  
Espíritu de equipo  
Paciencia  
Entusiasmo

***Competencias técnicas***

Manejo de Office avanzado.  
Internet  
Inglés hablado y escrito.  
Conocimientos de los productos.

***Experiencia***

Mínimo en 3 años en posiciones similares

***Asistente de ventas y bodega***

Descripción.- Hombre , buenas relaciones interpersonales con capacidad de trabajar bajo presión, Experiencia en posiciones similares con permiso de conducir, que conozca el estado de la Florida

***Responsabilidades***

- Distribución de acabados para la construcción en conjunto con el jefe de bodega.
- Trabaja conjuntamente con el área de Marketing para la visitas con los show room rodantes.
- Brindar servicios post-venta.

***Educación***

Educación secundaria

***Competencias genéricas.***

Comunicación  
Trabajo bajo presión  
Responsabilidad  
Puntualidad  
Honestidad

Disciplina.  
Facilidad de palabra  
Espíritu de equipo  
Paciencia  
Entusiasmo

***Competencias técnicas***

Inglés hablado y escrito.  
Conocimientos de los productos.

***Experiencia***

Mínimo en 3 años en posiciones similares

## **2.4 ANALISIS LOGISTICO**

### **TRANSPORTE**

PROMOACABADOS acudirá a terceras empresas para cubrir las necesidades de transporte de puerto a bodega.

Adicionalmente la empresa contará con dos vehículos que serán equipados para realizar actividades de distribución y de exhibición que nos permitirá cubrir todas las operaciones de distribución y cubrir aquel segmento de mercado que por cuestiones de tiempo no se permiten visitar a las empresas para conocer los productos.

### **INFRAESTRUCTURA**

Galpón de 1000 m<sup>2</sup> en estructura metálica, con eternit y protección resistente para huracanes, ubicado en la zona norte de Miami, cerca al Puerto para facilidad al acceso de los contenedores a su arribo e inmediata transportación. Un espacio de 86 m<sup>2</sup> para oficina y un área de 100 m<sup>2</sup> para exhibición con vistosidad, elegancia y armonía en cada uno de los ambientes de baños y pisos, el resto para bodegas.

El Proyecto requiere la aplicación de autoconstrucción de estructuras sólidas en comunicación y aperturas de mercados, una experiencia que brinda una nueva dimensión al trabajo profesional en el mundo de los negocios a nivel internacional, atendiendo al campo de la

ingeniería en la búsqueda de soluciones adecuadas y ágiles a los problemas y necesidades del sector de la construcción.

Mediante la puesta en marcha del proyecto se pretende avanzar hacia una internacionalización de productos y marca con un servicio integral adaptada a las condiciones del país, que permita a la empresa tener un acceso equitativo a los recursos, así como a los medios de distribución, financiamiento, capacitación y fortalecimiento de sus capacidades de gestión para la industria de la construcción. Este servicio, en primer lugar, debe ser reconocido como un eficiente liderazgo. Además debe estar controlado por la organización sede, para garantizar los derechos individuales de los colaboradores con los colectivos de la empresa y sus directivos sobre políticas comerciales coherentes, en el marco de políticas de desarrollo sustentable para toda la organización y sus beneficios.



Ningún país es capaz de satisfacer completamente la demanda de bienes que hacen sus ciudadanos, especialmente en el caso de las economías más desarrolladas, el bienestar sería menor, abasteciendo sus necesidades, se logrará brindarles un mejor nivel de vida y se fomentarán los negocios entre países, si su “política comercial obstruye el libre cambio perjudica el bienestar de los ciudadanos porque no permite que la economía alcance un óptimo<sup>31</sup>”

Puntos que deben ser considerados para eliminar todo obstáculo, con el fin de luchar, consolidarlos y superarlos:

- El problema de las barreras de entrada a la industria americana.
- Los rendimientos crecientes (economías de escala) y el aprendizaje mediante la experiencia.
- El papel que debe jugar el Estado mediante la política industrial en los mercados competitivos a nivel internacional.
- La diferenciación de productos en mercados de competencia monopolística.

---

<sup>31</sup> (EUMEDNET)

Los procesos son considerados como los “objetivos más atractivos” para prosperar en los negocios. Se alteran para mejorar<sup>32</sup>

- 1.- Calidad
- 2.- La eficiencia y los costos de la operación de negocios
- 3.- Servicio y respuesta al cliente
- 4.- Ventaja competitiva.

En el caso de PROMOACABADOS CIA. Ltda., se pondrá énfasis en mejorar cada vez el servicio y la respuesta al cliente para satisfacerlo y crear lealtad tanto en el cliente interno como externo para alcanzar una ventaja competitiva.

## **MIAMI LOCALIZACION**

FLORIDA: Ofrece grandes ventajas para los operadores de carga

Ofrece un viaje corto y directo de la Boya a la Costa.

Posee grúas para carga y descarga de contenedores.

Importantes conexiones ferroviarias, lo cual le permite el fácil desenvolvimiento de las actividades de comercio exterior.

El puerto trabaja con socios marítimos a lo largo de toda América Latina y El Caribe.

Los aspectos demográficos de Miami se los revisa en el análisis del mercado.

PRINCIPALES IMPORTACIONES DEL PUERTO:

- Materiales De Construcción
- Frutas y verduras congeladas
- Bebidas alcohólicas y no alcohólicas
- Indumentaria y otros productos textiles
- Madera y Papel.

Adicionalmente, la localización estratégica de Miami nos permitirá ahorrar costos en diferentes rubros y tomando en consideración las ventajas que nos ofrece; esta ciudad se convertiría en el sitio ideal para la localización de la empresa

---

<sup>32</sup> (Daniel)

Los principales países con los cuales se comercializa Miami son Honduras, China, España  
Italia y Guatemala<sup>33</sup>

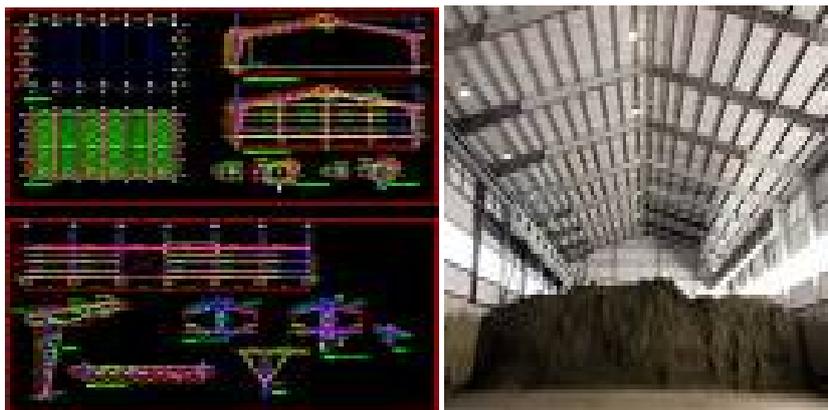


Un valor agregado con el que se cuenta es la relación comercial favorable entre Estados Unidos y China, con buenos contactos y con una confianza bilateral entre las partes, por el tiempo que se ha trabajado con ellos y lo bien que se ha quedado, contando con proveedores debidamente seleccionados en cada una de las áreas, con precios sumamente competitivos y que cuentan con controles de calidad, para cada etapa de manufactura, brindando un acabado de primera, listo para salir al mercado.

#### PROCESO DE LOGÍSTICA A REALIZAR

- 1.- Contacto con proveedores.
- 2.- Documentación en orden para importar en Estados Unidos y arrancar con el funcionamiento del negocio
- 3.- Alquiler de infraestructura para funcionamiento de centro de acopio y distribución, incluye oficinas, bodega y show room.
- 4.- Captar datos mediante una base organizada de constructores líderes para efectuar las respectivas visitas y seguimiento.

<sup>33</sup> (MIAMI, 2009)



5.- Zonificar a la ciudad de Miami y sus alrededores para crear rutas de ventas con la ayuda del show room rodante y virtual.

6.- Formar convenios de distribución con empresas especializadas que nos permita trabajar de una forma integrada Distribución-Ventas.



7.- Contratar personal

8.- Contactar a potenciales clientes

9.- Orden de pedido a fábrica en china vía correo electrónica

10.- Contratar agente de aduana y transporte marítimo, incluido seguros

11.- Venta:

a) Ejecutivo de ventas

b) Potenciales clientes

c) Presentación con soporte técnico, demostrar a través de especificaciones técnicas, que se cumple condiciones propicias para el buen uso del producto.

d) Seguimiento de clientes

- 12.- Asesoría técnica
- 13.- Pedido del cliente
- 14.- Revisión de stock
- 15.- Adquisición del producto
- 14.- Facturación
- 16.- Guía de remisión
- 17.- Entrega en bodega
- 18.- Entrega de productos - despacho
- 19.- Capacitación
- 20.- Instalación
- 21.- Servicio de postventa

Entonces, la parte crucial radica en las Ventas y el Servicio de Postventa, que son sumamente relevantes en los momentos de la verdad con el cliente para una satisfacción completa, por medio de un servicio sin precedentes.

Estas actividades son las que inician la creación de valor para el cliente y son las que hoy en día, permiten alcanzar ventajas competitivas, lo que antes era contar con facilidades físicas para superar a la competencia y así asegurar que la inversión mantenga un retorno periódico.

## **2.5 ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA**

PROMOACABADOS se dirigirá al mercado de las empresas constructoras públicas o privadas que requieran acabados de la construcción. Los segmentos particulares incluirán a las empresas constructoras y en general a personas o profesionales (arquitectos, ingenieros, albañiles) que estén relacionados con el área de la construcción y/o distribuidoras que comercializan acabados de la construcción.

En primera instancia PROMOACABADOS focalizará en el sector de las empresas constructoras en Miami-Florida, según lo registrado en la NAHB (Asociación Nacional de Constructores de Viviendas) local en Miami existen más de 200 compañías constructoras que podrían convertirse en un potencial cliente para PROMOACABADOS.<sup>34</sup>

### **ASPECTOS DEMOGRAFICOS**

Miami cuenta con 2'373.297 de habitantes en total, de ellos la fuerza laboral sobre los 16 años son 1'158.340 habitantes, el 61.4% son de origen latino y el 38.6% no lo son,

---

<sup>34</sup> NAHB, BASF

PROMOACABADOS será una empresa de dueños latinos por lo tanto se orientará a las preferencias y gustos de las personas hispanas.

Es importante también destacar que en la Florida predomina el idioma español del 100% de la población el 62.1% habla español, esto es importante para PROMOACABADOS ya que los directivos son de habla español como primer idioma y esto facilita las relaciones de negocio.

Del 100% de la población en la Florida el 9.2% se emplea o dedica a la industria de la construcción, es un porcentaje significativo e importante para PROMOACABADOS que formará parte de esta industria o sector, esto se puede observar en el siguiente cuadro:

#### CUADRO N° 5

#### INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

| INDUSTRY  |             |
|---|-------------|
| <b>Civilian employed population 16 years and over</b>       | <b>100%</b> |
| Agriculture   | 0.50%       |
| Construction  | 9.20%       |
| Manufacturing   | 5.70%       |
| Wholesale trade   | 5.20%       |
| Retail trade  | 11.40%      |
| Transportation  | 7.60%       |
| Information   | 2.30%       |
| Finance   | 8.50%       |
| Professional, scientific, and management                    | 11.80%      |
| Educational services, and health care and social assistance | 18.90%      |
| Arts, entertainment   | 9.10%       |
| Other services, except public administration                | 6.00%       |
| Public administration                                       | 3.80%       |

Fuente<sup>35</sup>: (CENSUS, 2009)

---

<sup>35</sup> (CENSUS, 2009)

Según los datos del censo de los EEUU en Miami el ingreso per cápita (en 2007, ajustadas a la inflación de dólares) es de \$22.479.

### **NECESIDADES DEL MERCADO**

Una de las necesidades que se ha identificado es que las compañías constructoras requieren que su proveedor, en este caso PROMOACABADOS realice capacitaciones del producto a constructores y sus obreros, esto debido a que el producto puede ser de buena calidad pero si no se conoce sus especificaciones técnicas y la manera como se lo instala el producto pasa como de mala calidad al ser mal instalado, o en su defecto las constructoras requieren que su proveedor brinde el servicio de instalación, es decir al tener amplio conocimiento de las especificaciones técnicas del producto se podrá visualizar la calidad y durabilidad del mismo, esto se lo ha identificado como una necesidad que a futuro puede convertirse en un elemento diferenciador en relación a la competencia.

Se ha podido detectar según estudios hechos por BlueLinx Corporation<sup>36</sup> que las empresas constructoras buscan empresas que formen parte de su cadena de valor con el objetivo de evitar retrasos, reducir costos y disminuir responsabilidades.

Entre otras necesidades básicas para los constructores se identificó que:

- Prefieren que los proveedores de acabados de la construcción utilicen la tecnología para promocionar sus productos, ya que los clientes finales necesitan invertir grandes cantidades de tiempo para visitar los diferentes distribuidores de la zona, para esto ellos necesitan de la utilización del Internet, adicionalmente para los constructores es importante se les indique donde están instalados los productos que ofrece la compañía para que puedan visitar los lugares y/o guiarse por experiencias de sus colegas en cuanto a calidad y durabilidad del producto se refiere.
- Requieren que el producto tenga una garantía que respalde la adquisición de los mismos.
- Requieren que el precio del producto sea competitivo, pero indican un precio bajo no necesariamente debe ser directamente proporcional a la calidad del mismo, por lo tanto entre las principales características del producto para que sea atractivo son precio y calidad.

### **TENDENCIAS DEL MERCADO**

El sector de la construcción se ha visto afectado por el problema de hipotecas en las casas sin embargo el consumidor actualmente tiende a comprar casas de segunda mano a muy buenos

---

<sup>36</sup> (Corporation, 2009)

precios y procediendo a remodelarlas, de igual manera tienden a la ampliación, reparación y mantenimiento de construcciones, para lo cual se requiere productos de acabados de la construcción.

De acuerdo a la asociación nacional de constructores de casas en EEUU (NAHB), las remodelaciones de casas se mantendrán estables en el 2009 y se incrementarán en el 2010, ya que se incrementará la necesidad de remodelar las casas que van envejeciendo ya que los estadounidenses tienden al interés de mejorar y mantener en buen estado sus viviendas, bajo esta influencia del mercado, la NAHB estima los gastos en remodelación excederán los \$240 mil millones de dólares en el 2011 y 322 mil millones de dólares en el 2016.

De lo investigado por la NAHB los consumidores que tienden a remodelar sus casas son el 91% Baby Boomers (entre 41-64 años), el 26% pertenecen a la generación x (entre 30-40 años), 13% personas de la tercera edad (mayores de 65 años) y el 2% de la generación y (menores de 30 años).

Las empresas constructoras por lo tanto tendrán la necesidad de adquirir productos de acabados de la construcción para cubrir la demanda que se ha descrito sea en temas de construcción o remodelación de casas.

Se tiene que tener en consideración que el estado actual de la construcción en la Florida está en recesión y esto ha llevado a que se presente un comportamiento de mercado diferente en comparación a cuando la economía estaba estable; por ejemplo la venta y compra de casas usadas está en auge en la Florida.

## **MERCADO POTENCIAL**

El mercado potencial que podría estar interesado en adquirir acabados de la construcción son:

- Diseñadores de Interiores.
- Contratistas que trabajan para un determinado proyecto de construcción.
- Arquitectos.
- Instaladores de acabados de la construcción.
- Empresas constructoras.
- Distribuidores de productos de acabados de la construcción.
- Consumidor individual.

## **MERCADO META**

Al inicio de la operación Promomoacabados iniciará con el mercado de las empresas constructoras sean públicas o privadas.

## **COMPETIDORES**

Como se ha mencionado PROMOACABADOS será una empresa del tipo importador-comercializador, ofreciendo sus productos de acabados de la construcción importados desde china bajo la marca Royalty y comercializados con las empresas constructoras de Miami en Florida-Estados Unidos.

Un estudio hecho por By Terry Helms en el 2008<sup>37</sup>, concluye que el mercado de acabados para la construcción en la Florida y en Estados Unidos es un mercado fragmentado

PROMOACABADOS tendrá como competidores a las empresas que fabrican, importan y comercializan sus productos (listado de competidores se encuentra en las fuerzas competitivas del sector) y aunque el mercado mundial de productos sanitarios está fragmentado con numerosos proveedores locales y regionales, tenemos varios grandes competidores como American Standard Inc., Geberit Internacional AG, Kohler Corporation, Masco Corporation con sus marcas(Delta y Moen), Roca Radiadores, SA, Sanitec International AG, Toto Ltd., Villeroy & Boch AG entre otros.

En general en el mercado de la Florida - Estados Unidos existe una participación de mercado de varias marcas, ninguna de ellas predominante, siendo la más representativa American Standard del holding Crane Holding Corporation<sup>38</sup>.

Entre los productos importados se tiene muchas marcas, siendo los principales países exportadores hacia los Estados Unidos China, México, España e Italia.

Hace diez años, tres países Italia, España y México, dominaban las importaciones de acabados para la construcción en EE.UU, alrededor del 78.3% del total. Actualmente Brasil y China se han unido a estos países y en total suman el 84% de lo que ocupa los Estados Unidos<sup>39</sup>.

Muchas de estas marcas se encuentran presentes en todo el mundo y marcas como Sanitec no tiene presencia en el sector industrial de Estados Unidos pero sin embargo es una marca que tiene una muy importante participación en este país a través de sus importaciones.

---

<sup>37</sup> (Helms, 2008)

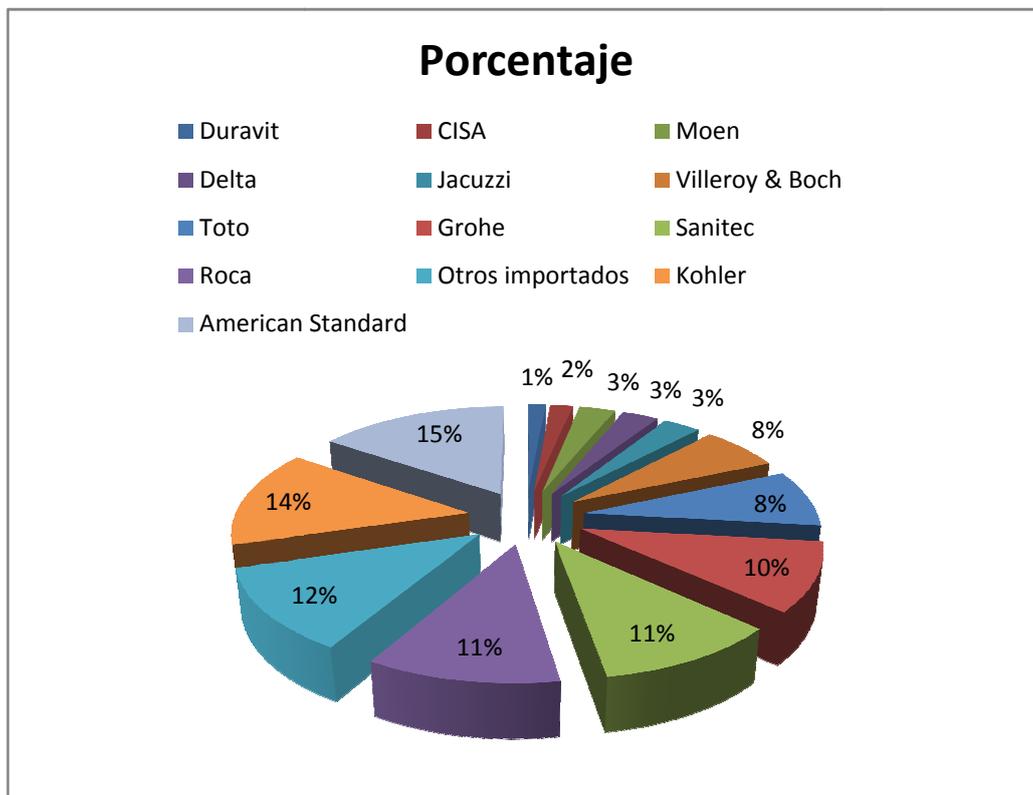
<sup>38</sup> (GROHE, 2008)

<sup>39</sup> (TILEUSA, 2008)

Los productos importados ocupan un 12% en participación de mercado siendo el país que más exporta China

GRAFICO N° 9

COMPETENCIA PRODUCTOS IMPORTADOS



Fuente<sup>40</sup>: (DEGLI, 2009)

Se tiene que tomar en consideración que Estados Unidos tiene un tratado de libre comercio con España, país que tiene una tradición en la Industria de acabados para la construcción reconocida en todo el mundo.

Las preferencias que tiene España en este acuerdo comercial está incluido los acabados para la construcción; los productos Españoles no tienen barreras arancelarias y es la razón por la que este país ocupa un quinto lugar en las importaciones de estos productos desde el país del norte.

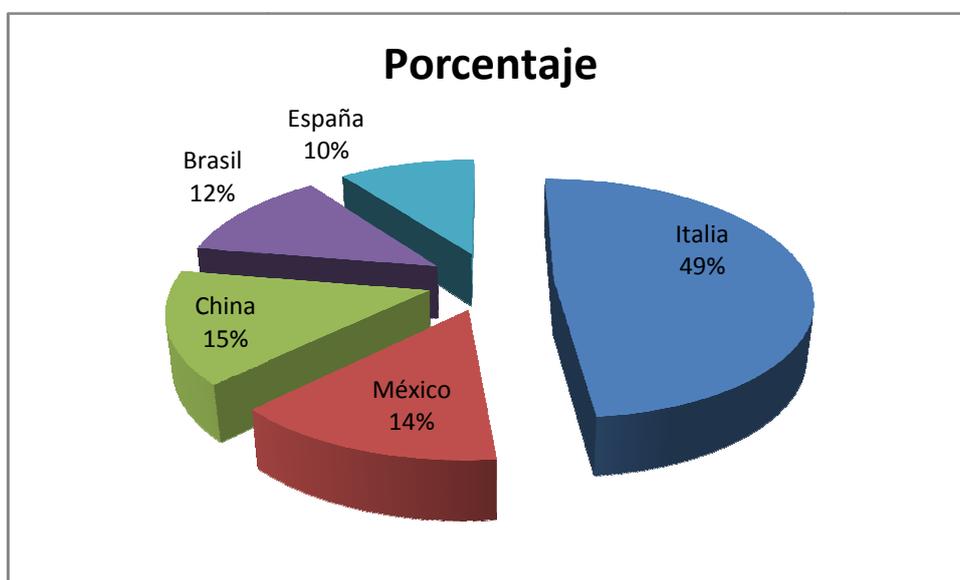
<sup>40</sup> (DEGLI, 2009)

Así como España, Israel es otro país que tiene un tratado de libre comercio con Estados Unidos; pero en este caso Israel exporta muy poco este tipo de productos.

Si bien es cierto los productos Chinos tienen una barrera arancelaria de alrededor de un 6% como promedio, China tiene la ventaja de producciones masivas y costos de producción menores a los países antes mencionados razón por la cual muchas corporaciones de Estados Unidos y del todo mundo colocan sus empresas en China y como ejemplo tenemos a Kohler empresa líder en el sector.

#### GRAFICO N° 10

##### Porcentaje de Empresas que colocan su mano de obra en China



Fuente: (TILEUSA, 2008) <sup>41</sup>

#### INVESTIGACIÓN DE MERCADO

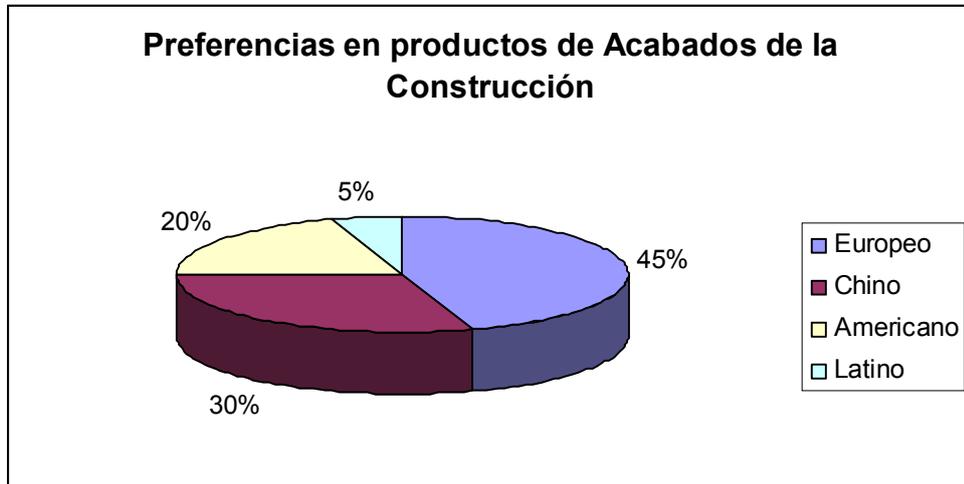
Se ha hecho un esfuerzo por conseguir esta información ya que no se ha podido conseguir esta información de manera presencial por los gastos que implica el traslado hacia Miami. Sin embargo se ha recopilado la información vía electrónica, con esto se ha comprobado que en cuanto a cultura tecnológica es distinta a la Ecuatoriana.

Del análisis cuantitativo realizado a través de encuestas a los constructores en Miami-Estados Unidos se concluye que:

<sup>41</sup> (TILEUSA, 2008)

Existe gran apertura para los productos chinos lo cual se puede observar en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 11**  
**Preferencias en productos de Acabados para la Construcción**



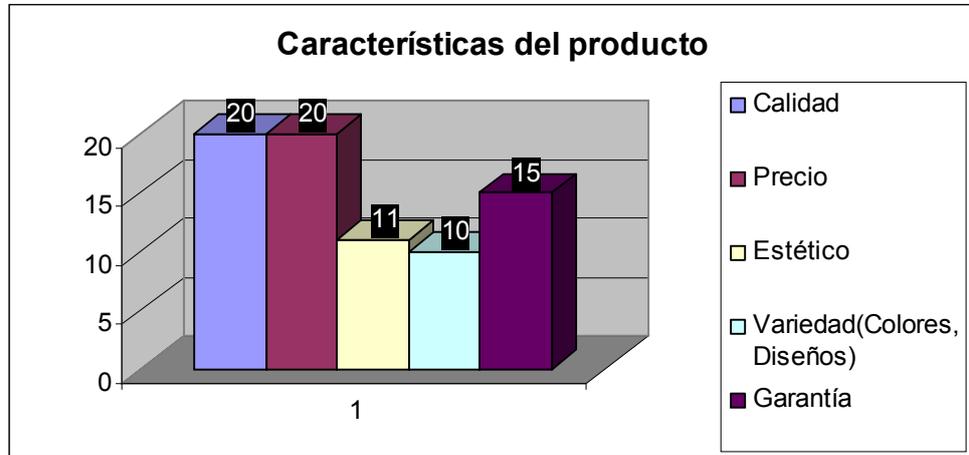
Existe la cultura de utilizar el correo electrónico y el Internet como se muestra en el siguiente gráfico:

**GRAFICO N° 12**  
**Medios de Conocimiento de una nueva marca**



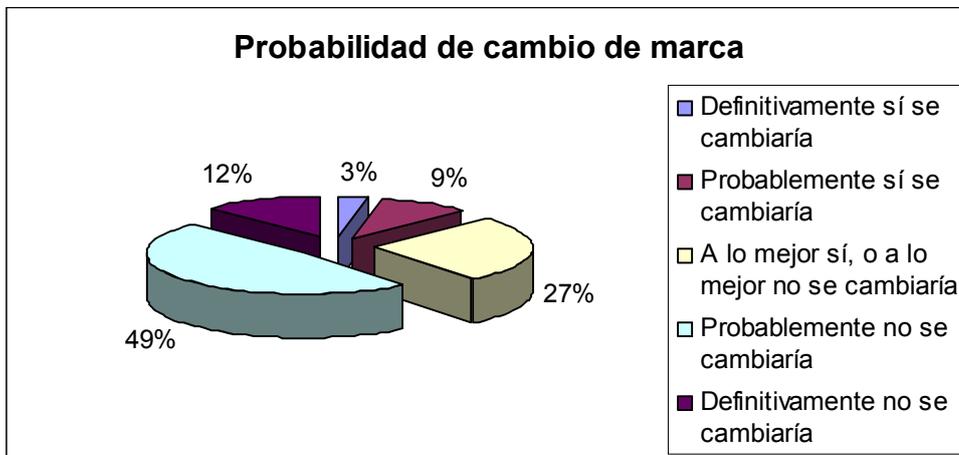
Las características que los constructores prefieren son calidad y precio.

**GRAFICO N° 13**  
**CARACTERISTICAS DEL PRODUCTO**



Disposición a cambiar de marca.

**GRAFICO N° 14**  
**PROBABILIDAD DE CAMBIO DE MARCA**



## PLAN DE MARKETING

### CUADRO Nº 6

#### F.O.D.A.

|  |  |
|--|--|
| <p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Estrecha relación con el proveedor en China y experiencia en importación en Ecuador.</li> <li>● Experiencia PROMOACABADOS con producto chino Royalty en Ecuador</li> <li>● Ofrecer un servicio posventa (repuestos)</li> <li>● Ofrecer un servicio de instalación</li> <li>● Ofrecer capacitación al cliente</li> <li>● Se tiene buenas referencias de los constructores que en Ecuador han utilizado el producto en sus proyectos.</li> </ul> | <p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Ampliación y remodelación de casas de segunda mano, o que requieran reparación.</li> <li>● Según el censo de los EEUU, el país al que más importa EEUU es China, por lo tanto hay gran aceptación de los productos de esta procedencia.</li> <li>● EEUU inyectará \$111 millones a proyectos de infraestructura incluida la vivienda, firmado en ley de febrero del 2009 (CEPAL, La reacción de los gobiernos de las Américas, 2009).</li> <li>● Oportunidades tecnológicas para llegar al cliente de manera rápida y oportuna</li> </ul> |
| <p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Falta de experiencia de importación y comercialización en EEUU.</li> <li>● Producto de calidad al momento pero poca variedad en colores y diseños en los productos.</li> </ul>  | <p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Cambio en los procedimientos de nacionalización en aduanas de EEUU.</li> <li>● Alza de precio por parte del proveedor en China.</li> <li>● Posible cambio en leyes de exportación en China.</li> <li>● Posibles restricciones en importación en EEUU.</li> <li>● Poca lealtad a una marca determinada de acabados de la construcción por lo tanto es fácil para un cliente cambiarse de marca.</li> </ul>  |

#### CLAVES DE ÉXITO

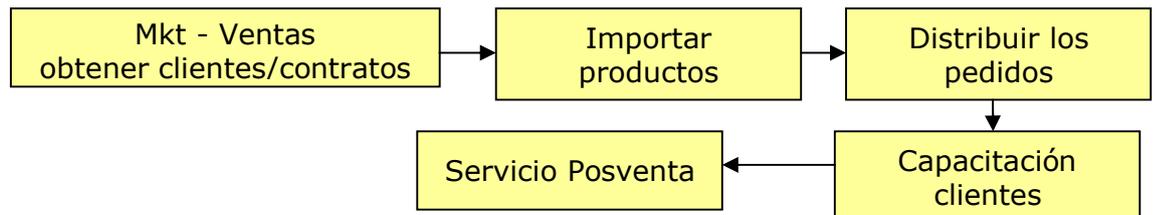
Las claves para el éxito son el importar y mantener el stock de los productos que satisfagan la demanda del mercado, fortalecer el proceso de venta y pos-venta, ofrecer a los clientes productos de calidad y precios competitivos, capacitar a los clientes en el producto (características técnica e instalación). Además, PROMOACABADOS debe garantizar la satisfacción total de sus clientes, si se consiguen estas claves, PROMOACABADOS se convertirá en una empresa rentable y sostenible.

## FACTORES CRÍTICOS

CUADRO N° 7

### Cadena de Valor

|                             |                     |   |   |                           |                        |                      |
|-----------------------------|---------------------|---|---|---------------------------|------------------------|----------------------|
| <b>Actividades de Apoyo</b> | Infraestructura     | Gestión de infraestructura física                 |   |                           |                        |                      |
|                             | Gestión de Recursos | Reclutamiento, Capacitación, Compensación, Nómina |   |                           |                        |                      |
|                             | Tecnología          | Sistemas de Información                           |   |                           |                        |                      |
|                             | Finanzas            | Asesoramiento, Análisis de costos, planificación  |   |                           |                        |                      |
|                             |                     |   | Comex   | Mercadeo y Ventas         | Distribución           | Soporte              |
|                             |                     | <b>Actividades Primarias</b>                      |   |                           |                        |                      |
|                             |                     | Importación de productos                          | Fuerza de Ventas<br>Contacto directo clientes                       | Distribución de productos | Planificación de obras | Resolución de Quejas |
|                             |                     | Logística Interna<br>Aduana-Bodega                | Presencia en Ferias   | Coordinación de show room | Seguimiento            |                      |
|                             |                     | Almacenamiento de Productos                       | Planificación de mercadeo en base a zonificación de rutas de ventas |                           | Capacitación           |                      |
|                             |                     | Control de Inventario                             | Políticas de ventas   |                           | Asesoramiento          |                      |
|                             |                     | Gestión con Proveedores                           | Seguimiento a Cobros  |                           |                        |                      |



De acuerdo a la cadena de valor los factores críticos son:

- Obtener contratos con las compañías constructoras sea en el sector público o privado.
- Mantener el stock de los productos a través de la importación de los mismos.
- Distribuir los productos a tiempo, entrega puntual del producto.
- Capacitar a los clientes en las especificaciones técnicas del producto y como instalarlos.
- Servicio Posventa para soporte adecuado al cliente.

## POLÍTICA DEL PRODUCTO

Los productos que importará de China y distribuirá PROMOACABADOS en Miami son los siguientes:

- Grifería
- Sanitarios
- Porcelanato
- Urinarios
- Lavamanos

El catálogo de productos es el siguiente:

#### **SANITARIOS**

| <b>Código</b> | <b>Color</b> |
|---------------|--------------|
| M048          | Blanco       |
| M010          | Bone         |
| M021          | Blanco       |
|               | Celeste      |
|               | Bone         |
| M023          | Vino         |
|               | Verde        |

#### **LAVAMANOS**

| <b>Código</b> | <b>Color</b> |
|---------------|--------------|
| L302          | Blanco       |
| L306          | Blanco       |
|               | Bone         |
|               | Celeste      |
| T502          | Bone         |
| T511B         | Blanco       |
| T508          | Blanco       |
|               | Bone         |

#### **URINARIOS**

| <b>Código</b> | <b>Color</b> |
|---------------|--------------|
| X 602         | Blanco       |
| X 601         | Blanco       |

#### **GRIFERIAS**

| <b>Código</b>   | <b>Color</b> |
|-----------------|--------------|
| RF11232 Baño    | Cromo        |
| RF112340 Cocina | Cromo        |
| RF21012 Baño    | Cromo        |
| RF88262 Baño    | Cromo        |
| RF89201 Baño    | Cromo        |
| RF89202 Baño    | Cromo        |
| RF990940 Cocina | Cromo        |
| RF99092 Baño    |              |
| RF84842 Baño    |              |

|              |  |
|--------------|--|
| RF84841 Baño |  |
| RF84845 Baño |  |
| RF103LT Baño |  |

#### DECORACION

| Código            | Color |
|-------------------|-------|
| RM051 Espejo de 3 |       |
| RM079 Lámpara     |       |

#### PORCELANATO

| Código  | Color  |
|---------|--------|
| S6691   | Blanco |
| 6WP829G | Azul   |

Calidad: Comúnmente la calidad de los productos es elevada, tanto en especificaciones técnicas como en presentación.

#### POLÍTICA DE PRECIOS

Los precios al público se colocan en función de los precios de venta del proveedor, incluido los costos adicionales de transporte y nacionalización de los productos importados, más el margen de ganancia, de acuerdo a los precios de importación actuales los precios para la distribución de los productos serían los siguientes:

#### Sanitarios

| Tipo             | Costo FOB | Costo Real | PVD    |
|------------------|-----------|------------|--------|
| Sanitarios R-010 | 35        | 50,23      | 100,46 |
| Sanitarios R0-48 | 46        | 62,50      | 125,01 |
| Sanitarios R-021 | 38,9      | 54,58      | 109,16 |
| Sanitarios R-027 | 38,9      | 54,58      | 109,16 |
| Sanitarios R-023 | 38,9      | 54,58      | 109,16 |
| Sanitarios R-106 | 41,5      | 57,48      | 114,96 |

Los tipos de sanitarios son los siguientes entre otros



#### Grifería

| Tipo              | Costo FOB | Costo Real | PVD   |
|-------------------|-----------|------------|-------|
| Grifería RF1123-2 | 29,1      | 33,02      | 58,20 |

|                    |       |       |        |
|--------------------|-------|-------|--------|
| Grifería RF1123-40 | 27,9  | 31,73 | 55,80  |
| Grifería RF2101-2  | 38,1  | 42,74 | 76,20  |
| Grifería RF8826-2  | 43,49 | 48,56 | 86,98  |
| Grifería RF8920-1  | 44,32 | 49,46 | 88,64  |
| Grifería RF8920-2  | 43,47 | 48,54 | 86,94  |
| Grifería RF9909-40 | 29,05 | 32,97 | 58,10  |
| Grifería RF9909-2  | 17,81 | 20,83 | 35,62  |
| Grifería RF8484-2  | 25,61 | 29,25 | 51,22  |
| Grifería RF8484-1  | 31,77 | 35,91 | 63,54  |
| Grifería RF 8484-5 | 39,7  | 44,47 | 79,40  |
| Grifería RF10000   | 66,75 | 73,68 | 133,50 |

Aquí algunas griferías.



### Lavamanos

| Tipo              | Costo FOB | Costo Real | PVD    |
|-------------------|-----------|------------|--------|
| Lavamanos L – 302 | 40,69     | 47,56      | 95,12  |
| Lavamanos L-306   | 41,76     | 48,75      | 97,50  |
| Lavamanos L-307   | 45,96     | 53,44      | 106,88 |
| Lavamanos L-309   | 42,83     | 49,95      | 99,89  |
| Lavamanos T-502   | 25,54     | 30,65      | 61,30  |
| Lavamanos T-511B  | 50,39     | 58,38      | 116,77 |
| Lavamanos T – 508 | 10,81     | 14,21      | 28,42  |

Aquí algunos lavamanos



### Porcelanato

| Tipo              | Costo FOB(m <sup>2</sup> ) | Costo Real | PVD   |
|-------------------|----------------------------|------------|-------|
| Porcelanato M0600 | 6,46                       | 8,56       | 17,12 |
| Porcelanato P5052 | 6,7                        | 8,80       | 17,60 |

Los precios para el distribuidor fueron establecidos tomando en consideración el costo de ventas y los diferentes gastos de operación, pero adicionalmente se hizo un estudio de precios de las distintas marcas antes mencionadas en el análisis de mercado con el objetivo de ser líder en precios.

Entre las distintas marcas analizadas se tiene



Cada una de estas marcas comercializa distintos tipos de productos, los cuales en muchas ocasiones esos productos son exactamente iguales a los que PROMOACABADOS comercializa, mismo diseño, acabado y calidad.

### POLÍTICA DE SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Mantener una buena relación con los clientes y su fidelización, pilares en los que se basará la diferenciación con los competidores.

En la política de servicio al cliente se reflejará los siguientes fundamentos:

- Satisfacción del cliente
- Excelente atención
- Maximizar la atención personalizada
- Fidelización
- Excelente servicio posventa y capacitación técnica para los clientes.

## **POLÍTICA DE PROMOCIÓN Y DESCUENTOS**

Publicidad en internet: De acuerdo a la investigación de mercado la mejor promoción dentro del sector es a través de la tecnología utilizando el correo electrónico y el Internet a través de la creación de una página web en donde se refleje los servicios que presenta la compañía, la creación de estos servicios se reflejará en el estudio financiero.

Promoción de ventas: La promoción se realizará cara a cara con visitas a las compañías constructoras y sub-distribuidores, se estimulará el conocimiento del producto, mediante sus características y especificaciones técnicas con los consumidores y ofrecer al equipo de ventas herramientas adicionales para maximizar la distribución del producto.

Los vendedores ofrecerán a los constructores un plus adicional que es capacitar a los constructores y sus obreros en las especificaciones técnicas del producto, esto está considerado dentro de la inversión y costos operativos que genera esta actividad.

Adicionalmente se presentará a las compañías constructoras los proyectos en donde se encuentra instalado el producto como referencia, incentivando su confianza en el producto.

Publicidad Masiva: No se utilizará publicidad en TV, radio o cualquier otra difusión de tipo masiva ya que nuestro segmento es más personalizado.

## **PLAZA**

La plaza que cubrirá inicialmente PROMOACABADOS será Miami-Florida.

## **POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN**

Free lance: El canal de distribución será la venta de los productos a través de vendedores con visita persona a persona a las compañías constructoras.

Almacenamiento: Los productos se almacenarán en bodegas que se arrendarán, el producto no necesita de refrigeración.

Transporte: Se realizará a través de una empresa que preste este tipo de servicio. El costo del flete está incluido en el precio del producto.

## **ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO**

### **OBJETIVOS DEL MARKETING:**

En el primer año dar a conocer la marca Royalty, protegiéndola intelectualmente en Estados Unidos, en el segmento de las compañías constructoras y remodeladoras que se dedican a proyectos relacionados con el área de la construcción, se espera captar 50 clientes (compañías constructoras - remodeladoras) el primer año e incrementar las ventas anualmente en un 10%, para lograr este objetivo es fundamental la intervención de la fuerza de ventas.

Para conseguir estos objetivos se debe cubrir tres variables:

- Captar el interés de las empresas
- Identificar las empresas que no están satisfechas con los productos de acabados de la construcción con los que trabaja actualmente sea por precio o calidad.

### **ESTRATEGIAS DE PENETRACIÓN:**

Las estrategias de acceso al cliente que se utilizará serán:

- A través de los canales de venta que defina la compañía se obtendrá los contactos con las empresas constructoras que se pueden convertir en un potencial cliente.
- El vendedor dará seguimiento a este potencial cliente y generará una nueva cita con el en caso de requerirlo, con el objetivo de cerrar la negociación y concretar la venta.
- El vendedor y la persona de servicio al cliente convertirá dicha venta en clientes fieles.

## **PLANES DE CONTROL**

Para llevar un control del plan de marketing se establecerán indicadores que permitan medir el éxito del plan establecido, estos indicadores serán:

**Control anual del plan:** Examinar si los resultados planeados están alcanzándose desde el primer año de operación.

- Evaluar el crecimiento en ventas.

- Evaluar el gasto en costos operativos.
- Evaluar el servicio posventa
- Evaluar la calidad de los productos en obra.
- Evaluar las capacitaciones impartidas para conocimiento del producto, asistentes y si ayuda al incremento de las ventas.

**Control mensual de rentabilidad:** Verificar donde está ganando o perdiendo dinero de la empresa.

- Evaluación de las utilidades antes y después de impuestos.
- Evaluar el estado de pérdidas y ganancias.
- Revisar el flujo de caja.

### **PLAN DE CONTINGENCIA**

Se han identificado las funciones críticas en la empresa que son:

- Obtener contratos con las compañías constructoras sea en el sector público o privado.
- Mantener el stock de los productos a través de la importación de los mismos.
- Distribuir los productos a tiempo, entrega puntual del producto.

Las posibles alternativas de solución para evitar el desastre son:

Si no se consigue contratos en empresas constructoras buscar promocionar el producto puerta a puerta, en ferias, por Internet para atacar al consumidor final, constructores individuales, ferreterías o locales distribuidores de productos de acabados de la construcción.

En caso de no contar con los productos por falta de disponibilidad de envío del proveedor, negociar con los clientes el tiempo de espera del producto y mantener un capital extra para financiar el negocio mientras este consigue ser estable y rentable.

### **PLAN DE VENTAS**

La fuerza de ventas en la empresa es una de las piezas fundamentales para lograr la captación de clientes y acelerar el proceso de crecimiento de la misma.

### **ESTRATEGIA DE VENTAS**

Como se describió en el plan de Marketing, los productos serán promocionados a través de los siguientes canales de venta:

- Fuerza de Ventas: Se contratará vendedores para visitar a las empresas constructoras.

- Internet: Publicar los productos y contactos en la página web de la empresa para captar por esta vía clientes que requieran productos de acabados de la construcción.

Las estrategias de venta se basarán en:

- Prospección: La fuerza de ventas deberá identificar los posibles consumidores que pueden llegar a ser clientes, para ello deben identificar los prospectos, definir grupo objetivo, obtener información de los mismos, realizar aproximaciones, establecer citas.
- Entrevista de venta: Los vendedores deberán preparar las entrevistas con los clientes, preparar la presentación de la empresa y de los productos, concretar las citas y visitar a los clientes, con el objetivo de cerrar las ventas.
- Posventa: Los vendedores deberán coordinar en la compañía los acuerdos establecidos con los clientes, establecer la orden de pedido y garantizar el cliente este satisfecho con el producto en sus manos. El encargado de SVC (Servicio al Cliente) se encargará de registrar al cliente y realizar las labores de cobranza.
- Fidelización de clientes: Cada vendedor tendrá una cartera de clientes asignados a los que deberá atender de forma frecuente junto a personal de servicio al cliente.

#### CUADRO N° 8

#### FIDELIZACION DE CLIENTES

| PROCESO   | FUERZA DE VENTAS          | MKT DIRECTO            |
|---|---------------------------|------------------------|
| PROSPECCIÓN<br>- Identificación de prospectos<br>- Labor pre-visita<br>- Aproximación | Jefe Ventas -<br>Vendedor | Correo<br>Electrónico  |
| ENTREVISTA DE VENTAS  | Vendedor                  |                        |
| POST-VENTA<br>-Ejecución de acuerdos<br>- Información y Capacitación<br>- Cobranza    | Vendedor - SVC            | Llamadas post<br>venta |
| FIDELIZACION DE CLIENTES<br>- Mantenimiento de relaciones con<br>los clientes         | SVC                       |                        |

Después de la entrega de un pedido se llamará al cliente para conocer sus preferencias y sugerencias sobre el producto que recibió, esta información será incluida en referencia a este cliente de manera que podamos enviarle promociones.

## **FUERZA DE VENTAS**

La compañía iniciará con tres vendedores y un jefe de ventas, los cuales estarán organizados por sectores geográficos en el estado de la Florida.

### **OBJETIVOS EN VENTAS:**

Se espera captar 50 clientes (compañías constructoras-remodeladoras) el primer año e incrementar las ventas anualmente en un 10%.

Como se sabe el mundo está pasando una recesión a nivel mundial y esta recesión se viene a convertir en nuestro peor escenario; por esta razón en el análisis financiero de este proyecto con la finalidad de demostrar la viabilidad financiera, se toma como referencia variables y proyecciones estimadas en recesión que para este caso la tasa de crecimiento será alrededor del 3% para los próximos años.

### **POLÍTICAS DE VENTAS**

- 1.- Un cliente se iniciará con un monto de \$ 25.000,00 como cupo mínimo mensual.
- 2.- Un cliente deberá llenar el formulario para solicitud de crédito, previo a un análisis para calificación de cuantía. (Adjuntar Certificados Bancarios, certificado de ser ciudadano o naturalizado ciudadano americano, estados de cuenta, pagos de Luz, agua o teléfono).
- 3.- El cliente tendrá un plazo de crédito 15, 30, 45 y 60 días máximos por volumen
- 4.- Se recibirá de parte del cliente un cheque contra – entrega de mercadería.
- 5.- El cliente firmará una letra de cambio de respaldo por el monto aprobado (Garantía)
- 6.- Se entregará a domicilios los pedidos a partir de los \$3000 Dólares en compras.

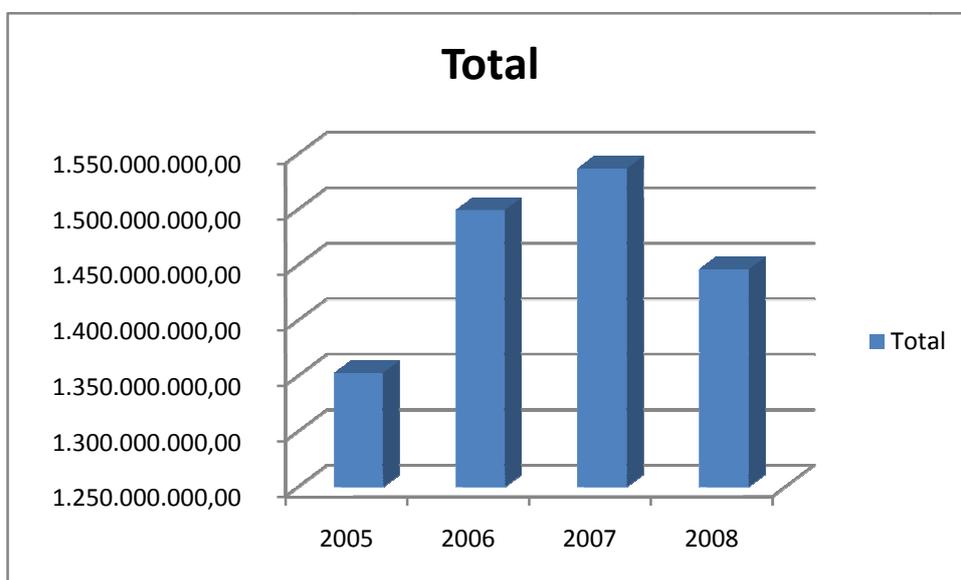
### **POLÍTICAS DE DESCUENTOS**

- 7.- A los clientes se les otorgará el 20%. De descuento sobre el monto total cuando el valor facturado es mayor a 25000.
- 8.- Se aplicará a cliente el 2% de descuento adicional por compras en volumen, a partir de los US\$5,000.00.
- 9.- Cinco por ciento de descuento adicional por pagos de contado desde la segunda compra.
- 10.- Cinco por ciento de descuento adicional por compra de contenedores, al efectuar pedidos que impliquen la adquisición de un contenedor lleno. Explicar mejor este punto.

### **PLAN DE VENTAS ANUAL (ESTIMACIÓN)**

Para determinar el plan de ventas de PROMOACABADOS, se analizó las importaciones de acabados para la construcción de Estados Unidos en los últimos 4 años.

**GRAFICO N° 15**  
**PLAN ANUAL DE VENTAS**



**Importaciones de U.S<sup>42</sup>**

Se puede observar que las importaciones de Estados Unidos ha experimentado una caída en el año 2008 esto debido a la recesión económica mundial actual; pero sin embargo las importaciones de Estados Unidos desde China sigue siendo significativas para el país.

Al observar las estadísticas de importaciones de Estados Unidos en este tipo de productos se puede sacar una conclusión muy importante “la producción interna del país no abastece la demanda interna”.

Los accionistas de PROMOACABADOS tienen un estilo de inversión muy conservador y con el ánimo de resguardar el capital invertido, esperan una tasa de retorno mayor al 20% con una inversión total de \$350.000 mil dólares ecuatorianos que viene a constituirse el 0,0

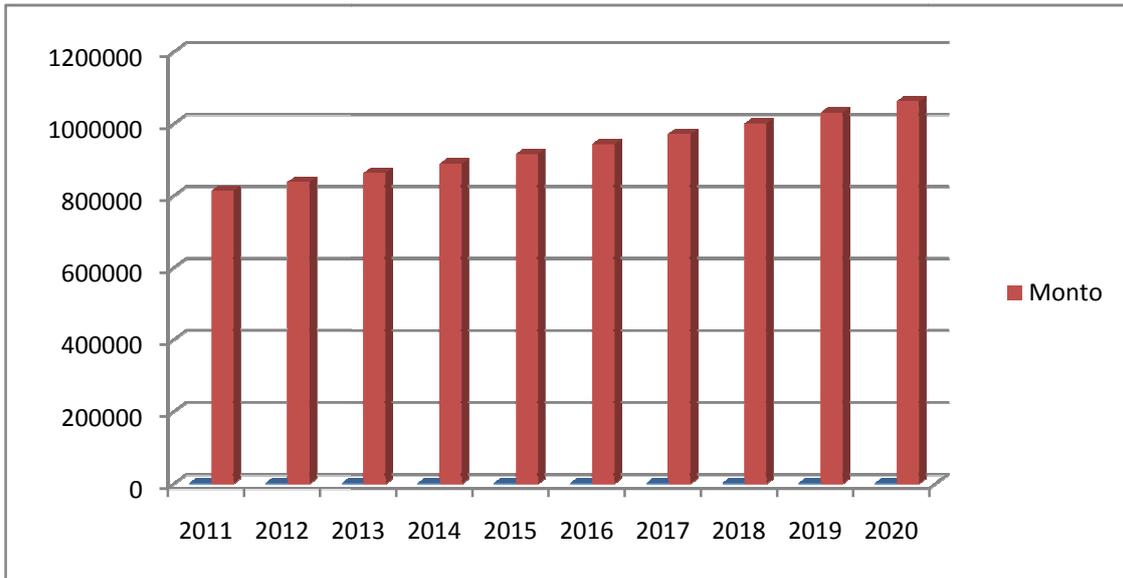
17% de las importaciones totales de Estados Unidos.

Esto conlleva a concluir que las ventas proyectas anuales está sujetas al capital de trabajo impuesto por los accionistas y las ventas anuales proyectadas serían.

---

<sup>42</sup> (UNDATA, 2008)

**GRAFICO N° 16**  
**VENTAS PROYECTADAS ANUALES**



#### **VENTAS PROYECTADAS (ANUALES)**

Tomando en cuenta el tamaño de mercado Miami-Estados Unidos y al comparar las ventas proyectadas con la importaciones de estos bienes se puede concluir que estas ventas son totalmente viables. Es importante anotar que el modelo de proyección de ventas fueron construidas en un escenario que toma en cuenta la crisis económica que cursa EEUU.

## 2.6 ANALISIS ESTRATEGICO

### CUADRO N° 9

#### ESTRATEGIAS-FORMULACIÓN

|  | ADAPTACIÓN  | AGREGACIÓN  | ARBITRAJE  |
|--|---|---|--|
| <b>Ventaja Competitiva</b>                       | Para alcanzar relevancia local mediante un enfoque local, mientras se explotan ciertas economías de escala  | Para alcanzar economías de escala y alcance mediante la estandarización                                     | Alcanzar economías absolutas mediante la especialización internacional                 |
| ¿Por qué debemos globalizarnos?                  |   |   |  |
| <b>Configuración</b>                             | Principalmente en países que son similares al país origen, para limitar los efectos de la distancia cultural, administrativa, geográfica y económica. |   | En el mayor conjunto de países diversos  |
| ¿Dónde debemos ubicar nuestras actividades?      |   |   |  |
| <b>Coordinación</b>                              | Por país, con énfasis en alcanzar presencia local dentro del país   | Por negocio, región o cliente, con énfasis en las relaciones horizontales para alcanzar economías de escala | Por función, con énfasis en las relaciones verticales                                  |
| ¿Cómo debemos conectar nuestras actividades?     |   |   |  |
| <b>Controles</b>                                 | Excesiva variedad y/o complejidad   | Excesiva estandarización, con énfasis en la escala  | Que las diferencias se reduzcan  |
| ¿Qué extremos debemos evitar?                    |   |   |  |
| <b>Opositores al cambio</b>                      | Gerentes locales 'atrincherados'  | Unidades 'todopoderosas', regionales o a nivel de matriz  | Cabezas de funciones clave   |
| ¿A quién debemos prestar atención internamente?  |   |   |  |
| <b>Diplomacia Corporativa</b>                    | Poner atención en temas relevantes, pero proceder con cautela para cultivar la presencia local  | Evitar la impresión de excesiva homogeneización o hegemonía   | Poner atención en los posibles problemas políticos y éticos de la fuente del arbitraje |
| ¿Cómo debemos manejar la diplomacia corporativa? |   |   |  |
| <b>Estrategia Corporativa</b>                    | Elección del alcance  | Regiones  | Diferencias culturales   |
| ¿Qué posibilidades estratégicas tenemos?         | Variedad  | Productos o negocios  | Diferencias administrativas  |
|  | Descentralización   | Funciones   | Diferencias geográficas  |
|  | Modularización  | Plataformas   | Diferencias económicas   |
|  | Flexibilidad  |   |  |
|  | Sociedades  |   |  |
|  | Recombinación   |   |  |
|  | Innovación  |   |  |

Fuente: Folleto académico, Fabrizio Noboa, USFQ

### ESTRATEGIA INTERNACIONAL

Estrategia Internacional: La elección de los países donde la compañía quiere ir, el formato elegido para ir, el momento en que irá, y la manera de coordinar sus unidades de negocio llevaría a implementar una estrategia basada en exportaciones con marketing descentralizado, por tener en su configuración de actividades una concentración geográfica y una baja coordinación de actividades.

Crear valor para PROMOACABADOS CIA. LTDA. Tomando como un activo estratégico la explotación de su punto geográfico y la apertura de mercados, a nivel de comercio internacional y sus tratados de Estados.

Implementación

En la Formulación la estrategia que se aplica es la de adaptación, ya que cumple con todo lo expuesto en el cuadro anterior, debiendo:

1. Gestionar óptimamente la estructura interna
  2. Contar con los medios para adaptarnos
  3. Generar conocimientos
  4. Saber de gustos locales
  5. Apostar al lugar.
- Crear un modelo de negocio que se adapte a Estados Unidos donde se va a operar, por lo que se debe complementar con su situación propia.
  - En el futuro extendernos a una cobertura regional, exportando a México y Centro América al tiempo que se procura no perder presencia local en Miami ni poner en peligro ciertas economías de escalas, en el mismo modelo de negocio.

El reto de la formulación es el diseño de la cadena de valor, para lo cual se va a establecer las siguientes áreas:

- LOGISTICA DE ENTRADA
- DISTRIBUCION
- MARKETING Y VENTAS
- SERVICIO
- FINANZAS.

### **ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

1. Crear un valor agregado el cual incentive al cliente obteniendo algo adicional por lo que paga por el producto, cuyo resultado alcanzaría una ventaja competitiva a esta compañía
2. Mejorar los procesos de negocios por medio de una eficiencia en las operaciones para reflejar una sólida imagen corporativa.
3. Diversificar los productos en nuevos mercados a nivel internacional.
4. Crear un servicio de post venta bien definido
5. Aliarse con profesionales expertos en abrir nuevos clientes en la zona de Miami.
6. Expandirse sobre la misma línea del negocio, presentando una variedad de productos y clientes servidos, es decir aplicar una Integración Horizontal
7. Ser especialista en el área de la construcción
8. Demostraciones sobre el Liderazgo constructil comprobado
9. Es necesario explotar las bondades de las tecnologías actuales como medio tecnológico para incrementar las ventas, esto se lo realizará mediante la creación de un e-commerce (Web site) que permita a PROMOACABADOS interactuar ágilmente con las demás empresas.

10. Combinar servicios adicionales como son remodelaciones, decoraciones y construcciones a través de profesionales calificados.
11. Aprovechando la tecnología a disposición se alimentará una base de datos de clientes automáticamente mediante software especializados llamados sniffers que nos permitirá capturar información que se transmite a través del internet que se constituirían en nuestros potenciales clientes.
12. Con la información recolectada se enviará masivamente publicidad e información y promociones que permitirá a la empresa ubicarse en el mercado inmediatamente.
13. Se comprará base de datos de clientes a empresas especializadas con el objetivo de identificar clientes potenciales.
14. Se contratará personal con experiencia en el sector.

La ventaja competitiva se logra al obtener una diferenciación en el producto y servicios de Calidad y poder segmentar el mercado a nivel nacional por áreas especializadas en las que se trabaja, con una búsqueda hacia profesionales que proyecten una imagen solvente conocedores del mercado y de la demanda existente, hacia la cual atacar.

La ventaja competitiva se logrará en el momento que PROMOACABADOS pasé a formar parte de la cadena de valor de las empresas constructoras.

### ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Estas estrategias son comunes para todos los competidores.

**CUADRO N° 10**  
**ESTRATEGIAS GENERICAS**

| Estrategia Genérica | Recursos necesarios   | Riesgos   |
|---------------------|---|---|
| Liderazgo en costos | Disponibilidad de financiamiento propio o a través de prestamos                       | No disponer del capital suficiente para mantener este liderazgo |
|                     | Procesos estándares bien definidos para abaratar costos                               | Pueden ofrecer todas las marcas                                 |
|                     | Sistema de distribución de bajo costo y masivo para abaratar costos                   | Pueden ofrecer todas las marcas                                 |
| Diferenciación      | Fomentar la Creatividad en los productos (Ej: diseño)                                 | Fácil Imitación   |
|                     | Tener altos estándares de calidad   | Puede implicar costos adicionales                               |
|                     | Mantener excelencia en la red de ventas con la ayuda del show room rodante y virtual. | Pueden ofrecer todas las marcas                                 |

## **ESTRATEGIAS DE SERVICIOS**

Con estrategias base para orientar a PROMOACABADOS CIA. LTDA. hacia el cliente vamos a superar al competidor que mantenga una ventaja en precios para cultivar la lealtad de los clientes, las cuales serían:

- 1.- Reducir la preocupación del cliente por el producto o servicio.
- 2.- Reducir vacíos de información al cliente
- 3.- Reducir la cantidad de contactos e incrementar la intensidad de los mismos
- 4.- Equilibrio entre autoridad y responsabilidad. Para orientar a PROMOACABADOS CIA. LTDA., se deberá establecer dicho equilibrio entre la autoridad que se les asigna a las personas que intervienen en los procesos de servicio al cliente y la responsabilidad que se les asigna.
- 5.- Asesor a los clientes en temas de remodelaciones, construcciones, decoraciones con personal capacitado.

## **ESTRATEGIAS ESPECÍFICAS**

Las estrategias van a ser planteadas en términos de deseos, necesidades y expectativas del cliente. Por consiguiente, partiendo de cada área se las elabora para una excelencia en el servicio.

### Gerente

Asignar un representante para la empresa que tenga experiencia en el sector y en negocios que planifique, organice, dirija y controle las actividades de la empresa y se rija al logro de objetivos.

El Gerente tendrá un estrecho vínculo con los accionistas en Ecuador. En cuanto al plan anual sea aprobado, el Gerente estará enfocado al cumplimiento de objetivos y deberá reportar sus logros a los accionistas cada 2 meses.

Los accionistas evaluarán periódicamente el funcionamiento de la empresa formada en Estados Unidos.

### Ejecutivos de Ventas:

Para implementar el nuevo proceso es necesario contratar Ejecutivos de Ventas, con mucho carisma, convincentes y con agrado al efectuar su labor, incentivarles con comisiones, bonificaciones, premios extras por metas alcanzadas y capacitarlos con cursos de ventas, e innovarlo continuamente, de acuerdo a la tendencia del mercado.

- Visita personalizada a los constructores
- Creación de e – commerce, a través del internet.

- Crear un departamento de comercio exterior.
- Implementar con presentaciones para lo cual se debe adquirir una portátil que permita implementaciones en 3D, con acabados finales para su construcción.

#### Asesoría Técnica:

Asesorar en las herramientas de trabajo, que a cada cliente le hace falta. Partiendo de sus necesidades y el tipo de actividades que desempeñan. Debe incluir un CD como DEMO  
Brindar Indicaciones generales por escrito para una instalación adecuada.

#### Adquisición de los productos:

Incluir bonificaciones y obsequios publicitarios por las compras

Efectuar lanzamiento de nuevos productos.

Educar al personal y directivos para administrar los recursos y el ahorro.

Varios frentes a potencializar:

- Las oportunidades en un mundo de múltiples opciones
- Fomentar la venta de los acabados mediante el internet, a través de e-commerce.
- La estrategia de inserción internacional y la fragmentación de las cadenas productivas
- Competitividad global y calidad en la conexión física de los mercados
- Los dilemas del competidor (sea país, sea empresa): sé lo que quiero; sé lo que puedo
- La importancia creciente de tener un buen “radar” y capacidad de decodificación de las tendencias que se observan en la globalización y en el regionalismo.
- Optimizar el cash flow
- Desarrollar contactos en múltiples niveles.
- Mejorar las operaciones, mediante tecnología de la información
- Proyectar modelos para reducir el riesgo
- Hacer un esfuerzo constante de una planificación a largo plazo y revisarlo permanentemente con controles para ver su éxito.
- Diversificación de productos, manteniendo una extraordinaria infraestructuras
- Convencimiento de conocer las necesidades del constructor y atenderla con una atención personalizada, siempre brindando soluciones.

## **2.7 ANALISIS FINANCIERO**

Tomando en consideración el entorno del mercado, las diferentes marcas que se encuentra comercializando en el mercado americano, las condiciones económicas del país de Estados Unidos y adicionalmente que la empresa a constituirse es netamente ecuatoriana; PROMOACABADOS como principal y único accionista aportará con todo capital necesario para la implementación del proyecto.

Es necesario aclarar que no se recurrirá a préstamo alguno ya que se tiene todo el capital necesario a disposición para emprender este proyecto.

Para poder determinar la factibilidad privada del proyecto, utilizaremos herramientas conocidas para el proyecto como son el VAN(Valor actual neto) y el TIR(Tasa interna de retorno).

En base a estudio del mercado americano, enfocándonos principalmente en Miami, se ha identificado varios productos a importarse y adicionalmente se ha establecido precios para su distribución. Este análisis nos ha permitido construir el balance proyecto y el flujo de caja respectivo.

Es necesario aclarar que este análisis se lo ha construido de manera conservadora, es decir se ha tomado tasas de crecimiento y variables macro económicas actuales; variables que se encuentran en recesión y que a mediados del 2009 ha experimentado signos de estabilidad y de crecimiento en algunas ocasiones.

El análisis de costos por producto nos permitirá visualizar la inversión inicial que PromoAcabados tendrá que realizar desde un inicio.

#### CUADRO N° 11 INVERSION INICIAL

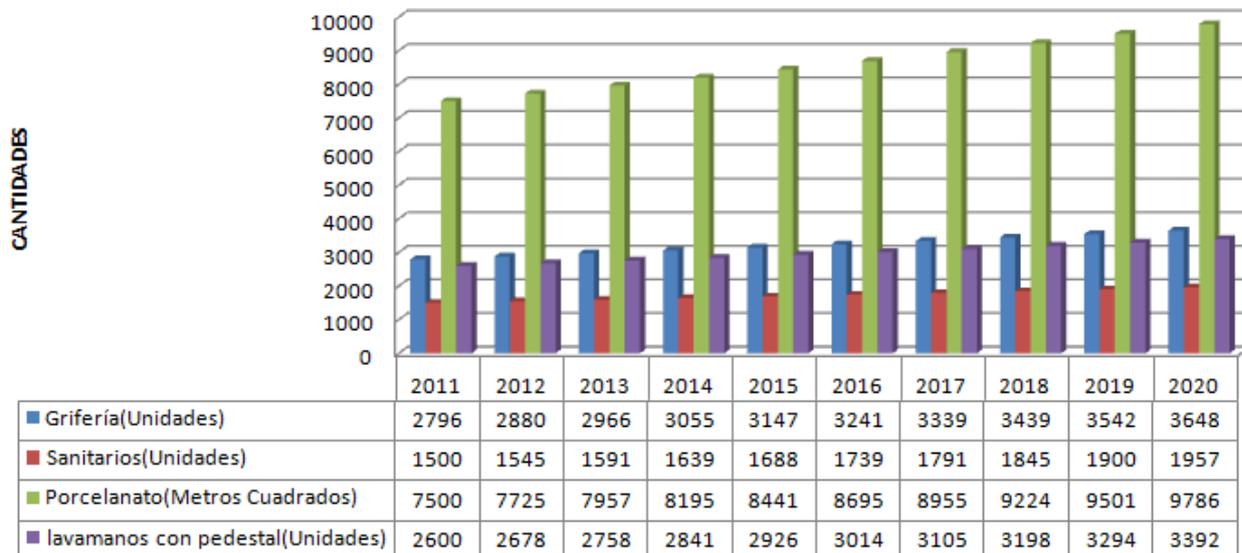
En dólares(Anuales)

| <b>Costos de importación</b>       | <b>Sanitarios</b> | <b>Grifería</b> | <b>Porcelanato</b> | <b>Lavamanos</b> |
|------------------------------------|-------------------|-----------------|--------------------|------------------|
| Costo productos(FOB)               | 60147             | 96457           | 48954              | 28106            |
| Trasporte                          | 7560              | 1570            | 7560               | 2520             |
| Seguro                             | 645               | 215             | 645                | 215              |
| Almacenaje                         | 1500              | 500             | 1500               | 500              |
| Verificación                       | 402               | 135             | 402                | 135              |
| <b>Costos de Desnaturalización</b> |                   |                 |                    |                  |
| Impuestos                          | 11004             | 8880            | 3033               | 4603             |
| Documentación                      | 708               | 236             | 708                | 236              |
| <b>Costos de Desunitarización</b>  |                   |                 |                    |                  |
| Desembarque                        | 300               | 300             | 300                | 300              |
| Almacenaje                         | 800               | 800             | 800                | 800              |
| Transporte                         | 1350              | 450             | 1350               | 450              |
| Seguro                             | 645               | 215             | 645                | 215              |
| Documentación                      | 315               | 105             | 315                | 105              |
| Bancario                           | 200               | 200             | 200                | 200              |
| Agentes                            | 750               | 250             | 750                | 250              |
| <b>Total</b>                       | <b>86326</b>      | <b>110313</b>   | <b>67162</b>       | <b>38635</b>     |

Las cantidades proyectadas a importar son las siguientes:

GRAFICO N° 17

**IMPORTACIONES PROYECTADAS**



CUADRO N° 12

**BALANCE PROYECTADO (En dólares)**

| BALANCES                           | 12-2011           | 12-2012           | 12-2013           | 12-2014           | 12-2015           |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Caja/Bancos                        | 175.749,27        | 208.874,99        | 247.224,87        | 289.485,77        | 335.775,02        |
| Cartera                            | 135.679,89        | 139.750,29        | 143.942,80        | 148.261,08        | 152.708,91        |
| Inventarios de mercancías          | 17.638,39         | 18.167,54         | 18.712,56         | 19.273,94         | 19.852,16         |
| Subtotal Activos Corrientes        | 329.067,55        | 366.792,81        | 409.880,23        | 457.020,79        | 508.336,10        |
| Activos Fijos depreciables         | 123.000,00        | 123.000,00        | 123.000,00        | 123.000,00        | 123.000,00        |
| Depreciación acumulada             | - 11.300,00       | - 22.600,00       | - 33.900,00       | - 45.200,00       | - 56.500,00       |
| Activos Fijos Netos                | 111.700,00        | 100.400,00        | 89.100,00         | 77.800,00         | 66.500,00         |
| Otros Activos Fijos de largo plazo | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>440.767,55</b> | <b>467.192,81</b> | <b>498.980,23</b> | <b>534.820,79</b> | <b>574.836,10</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Préstamo Bancario                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Intereses Bancarios por pagar      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Mercancías por pagar               | 36.746,64         | 36.379,17         | 37.470,55         | 38.594,66         | 39.752,50         |
| Gastos Operativos por pagar        | 27.585,20         | 27.646,25         | 27.709,14         | 27.773,92         | 27.840,63         |
| Dividendos por pagar               | 15.741,61         | 19.313,38         | 22.992,31         | 26.781,60         | 30.684,57         |
| Impuestos por pagar                | 16.952,50         | 20.799,02         | 24.760,94         | 28.841,72         | 33.044,92         |
| Subtotal Pasivos Corrientes        | 97.025,94         | 104.137,83        | 112.932,94        | 121.991,90        | 131.322,63        |

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

|                                 |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>TOTAL PASIVOS</b>            | <b>97.025,94</b>  | <b>104.137,83</b> | <b>112.932,94</b> | <b>121.991,90</b> | <b>131.322,63</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Capital                         | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        |
| Utilidad (pérdida) acumulada    | 15.741,61         | 35.054,98         | 58.047,29         | 84.828,89         | 115.513,46        |
| Repartos anticipados acumulados | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>         | <b>343.741,61</b> | <b>363.054,98</b> | <b>386.047,29</b> | <b>412.828,89</b> | <b>443.513,46</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATR.</b>    | <b>440.767,55</b> | <b>467.192,81</b> | <b>498.980,23</b> | <b>534.820,79</b> | <b>574.836,10</b> |

| <b>BALANCES</b>                    | <b>12-2016</b>    | <b>12-2017</b>    | <b>12-2018</b>    | <b>12-2019</b>    | <b>12-2020</b>    |
|------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>ACTIVOS</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Caja/Bancos                        | 386.213,48        | 440.925,61        | 500.039,64        | 563.687,61        | 632.005,54        |
| Cartera                            | 157.290,18        | 162.008,89        | 166.869,15        | 171.875,23        | 177.031,49        |
| Inventarios de mercancías          | 20.447,72         | 21.061,16         | 21.692,99         | 22.343,78         | 23.014,09         |
| Subtotal Activos Corrientes        | 563.951,38        | 623.995,66        | 688.601,78        | 757.906,62        | 832.051,12        |
| Activos Fijos depreciables         | 133.000,00        | 133.000,00        | 133.000,00        | 133.000,00        | 133.000,00        |
| Depreciación acumulada             | - 67.800,00       | - 79.100,00       | - 90.400,00       | - 101.700,00      | - 113.000,00      |
| Activos Fijos Netos                | 65.200,00         | 53.900,00         | 42.600,00         | 31.300,00         | 20.000,00         |
| Otros Activos Fijos de largo plazo | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>TOTAL ACTIVOS</b>               | <b>629.151,38</b> | <b>677.895,66</b> | <b>731.201,78</b> | <b>789.206,62</b> | <b>852.051,12</b> |
| <b>PASIVOS</b>                     |                   |                   |                   |                   |                   |
| Préstamo Bancario                  | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Intereses Bancarios por pagar      | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| Mercancías por pagar               | 40.945,08         | 42.173,43         | 43.438,63         | 44.741,79         | 46.084,05         |
| Gastos Operativos por pagar        | 27.909,35         | 27.980,13         | 28.053,04         | 28.128,13         | 28.205,47         |
| Dividendos por pagar               | 34.704,63         | 38.845,30         | 43.110,18         | 47.503,01         | 52.027,63         |
| Impuestos por pagar                | 37.374,22         | 41.833,40         | 46.426,35         | 51.157,09         | 56.029,75         |
| Subtotal Pasivos Corrientes        | 140.933,29        | 150.832,26        | 161.028,20        | 171.530,02        | 182.346,90        |
| <b>TOTAL PASIVOS</b>               | <b>140.933,29</b> | <b>150.832,26</b> | <b>161.028,20</b> | <b>171.530,02</b> | <b>182.346,90</b> |
| <b>PATRIMONIO</b>                  |                   |                   |                   |                   |                   |
| Capital                            | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        | 328.000,00        |
| Utilidad (pérdida) acumulada       | 150.218,10        | 189.063,40        | 232.173,58        | 279.676,59        | 331.704,22        |
| Repartos anticipados acumulados    | -                 | -                 | -                 | -                 | -                 |
| <b>TOTAL PATRIMONIO</b>            | <b>478.218,10</b> | <b>517.063,40</b> | <b>560.173,58</b> | <b>607.676,59</b> | <b>659.704,22</b> |
| <b>TOTAL PASIVOS Y PATR.</b>       | <b>619.151,38</b> | <b>667.895,66</b> | <b>721.201,78</b> | <b>779.206,62</b> | <b>842.051,12</b> |

Nota: El presupuesto de importaciones se realiza en base a ad-valorem reales<sup>43</sup>

<sup>43</sup> (COMMISSION)

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

**Flujo de Caja Proyectado(En Dólares)**

| FLUJO DE CAJA             |   | Año 0 | 2011              | 2012              | 2013              | 2014              | 2015              |
|---------------------------|---|-------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ingreso por Ventas</b> |   |       |                   |                   |                   |                   |                   |
| Cantidad Anual            | <i>Sanitarios</i>                       |       |                   |                   |                   |                   |                   |
| 300                       | Sanitarios R-010                        |       | 30.136,87         | 31.040,98         | 31.972,21         | 32.931,37         | 33.919,31         |
| 330                       | Sanitarios R0-48                        |       | 41.252,72         | 42.490,30         | 43.765,01         | 45.077,96         | 46.430,30         |
| 270                       | Sanitarios R-021                        |       | 29.473,48         | 30.357,68         | 31.268,41         | 32.206,47         | 33.172,66         |
| 300                       | Sanitarios R-027                        |       | 32.748,31         | 33.730,76         | 34.742,68         | 35.784,96         | 36.858,51         |
| 60                        | Sanitarios R-023                        |       | 6.549,66          | 6.746,15          | 6.948,54          | 7.156,99          | 7.371,70          |
| 240                       | Sanitarios R-106                        |       | 27.591,42         | 28.419,16         | 29.271,73         | 30.149,89         | 31.054,38         |
|                           | <b>Total Ingresos Ventas Sanitarios</b> |       | <b>167.752,46</b> | <b>172.785,03</b> | <b>177.968,58</b> | <b>183.307,64</b> | <b>188.806,87</b> |
|                           | <i>Porcelanato</i>                      |       |                   |                   |                   |                   |                   |
| 5400                      | Porcelanato M0600                       |       | 92.460,20         | 95.234,00         | 98.091,02         | 101.033,75        | 104.064,77        |
| 2100                      | Porcelanato P5052                       |       | 95.052,20         | 97.903,76         | 100.840,88        | 103.866,10        | 106.982,09        |
|                           | <b>Total ingresos Porcelanato</b>       |       | <b>187.512,39</b> | <b>193.137,77</b> | <b>198.931,90</b> | <b>204.899,86</b> | <b>211.046,85</b> |
|                           | <i>Lavamanos</i>                        |       |                   |                   |                   |                   |                   |
| 400                       | Lavamanos L - 302                       |       | 38.046,20         | 39.187,59         | 40.363,22         | 41.574,11         | 42.821,34         |
| 350                       | Lavamanos L-306                         |       | 39.001,50         | 40.171,54         | 41.376,69         | 42.617,99         | 43.896,53         |
| 400                       | Lavamanos L-307                         |       | 42.751,26         | 44.033,80         | 45.354,81         | 46.715,46         | 48.116,92         |
| 350                       | Lavamanos L-309                         |       | 39.956,80         | 41.155,50         | 42.390,16         | 43.661,87         | 44.971,73         |
| 400                       | Lavamanos T-502                         |       | 24.520,28         | 25.255,89         | 26.013,57         | 26.793,98         | 27.597,80         |
| 300                       | Lavamanos T-511B                        |       | 46.706,36         | 48.107,55         | 49.550,78         | 51.037,30         | 52.568,42         |
| 400                       | Lavamanos T - 508                       |       | 11.369,34         | 11.710,42         | 12.061,73         | 12.423,58         | 12.796,29         |
|                           | <b>Total Lavamanos</b>                  |       | <b>242.351,75</b> | <b>249.622,30</b> | <b>257.110,97</b> | <b>264.824,30</b> | <b>272.769,03</b> |
|                           | <i>Grifería</i>                         |       |                   |                   |                   |                   |                   |
| 200                       | Grifería RF1123-2                       |       | 13.208,58         | 13.604,83         | 14.012,98         | 14.433,37         | 14.866,37         |
| 200                       | Grifería RF1123-40                      |       | 12.690,18         | 13.070,88         | 13.463,01         | 13.866,90         | 14.282,91         |
| 200                       | Grifería RF2101-2                       |       | 17.096,58         | 17.609,47         | 18.137,76         | 18.681,89         | 19.242,35         |
| 200                       | Grifería RF8826-2                       |       | 19.425,06         | 20.007,81         | 20.608,04         | 21.226,28         | 21.863,07         |
| 150                       | Grifería RF8920-1                       |       | 19.783,62         | 20.377,12         | 20.988,44         | 21.618,09         | 22.266,63         |
| 296                       | Grifería RF8920-2                       |       | 19.416,42         | 19.998,91         | 20.598,88         | 21.216,84         | 21.853,35         |
| 300                       | Grifería RF9909-40                      |       | 13.186,98         | 13.582,59         | 13.990,06         | 14.409,77         | 14.842,06         |
| 300                       | Grifería RF9909-2                       |       | 8.331,30          | 8.581,24          | 8.838,67          | 9.103,83          | 9.376,95          |
| 300                       | Grifería RF8484-2                       |       | 11.700,90         | 12.051,92         | 12.413,48         | 12.785,89         | 13.169,46         |
| 300                       | Grifería RF8484-1                       |       | 14.362,02         | 14.792,88         | 15.236,66         | 15.693,76         | 16.164,58         |
| 200                       | Grifería RF 8484-5                      |       | 17.787,78         | 18.321,41         | 18.871,05         | 19.437,18         | 20.020,30         |
| 150                       | Grifería RF10000                        |       | 29.473,38         | 30.357,58         | 31.268,31         | 32.206,35         | 33.172,54         |

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

|                                    |   |  |                   |                   |                   |                   |                   |
|------------------------------------|---|--|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|                                    | <b>Total Grifería</b>                         |  | <b>196.462,76</b> | <b>202.356,64</b> | <b>208.427,34</b> | <b>214.680,16</b> | <b>221.120,56</b> |
|                                    | <b>Ingresos por servicios complementarios</b> |  | <b>20.000,00</b>  | <b>20.600,00</b>  | <b>21.218,00</b>  | <b>21.854,54</b>  | <b>22.510,18</b>  |
| <b>Ingresos totales por ventas</b> |   |  | <b>814.079,36</b> | <b>838.501,74</b> | <b>863.656,79</b> | <b>889.566,49</b> | <b>916.253,49</b> |
| Costo de Ventas                    |   |  |                   |                   |                   |                   |                   |
|                                    | <i>Sanitarios</i>                             |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 300                                | Sanitarios R-010                              |  | 15.068,44         | 15.369,80         | 15.677,20         | 15.990,74         | 16.310,56         |
| 330                                | Sanitarios R0-48                              |  | 20.626,36         | 21.038,89         | 21.459,66         | 21.888,86         | 22.326,63         |
| 270                                | Sanitarios R-021                              |  | 14.736,74         | 15.031,47         | 15.332,10         | 15.638,75         | 15.951,52         |
| 300                                | Sanitarios R-027                              |  | 16.374,16         | 16.701,64         | 17.035,67         | 17.376,38         | 17.723,91         |
| 60                                 | Sanitarios R-023                              |  | 3.274,83          | 3.340,33          | 3.407,13          | 3.475,28          | 3.544,78          |
| 240                                | Sanitarios R-106                              |  | 13.795,71         | 14.071,62         | 14.353,05         | 14.640,12         | 14.932,92         |
|                                    | <b>Costo Sanitarios</b>                       |  | <b>83.876,23</b>  | <b>85.553,75</b>  | <b>87.264,83</b>  | <b>89.010,12</b>  | <b>90.790,33</b>  |
|                                    | <i>Porcelanato</i>                            |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 5400                               | Porcelanato M0600                             |  | 46.230,10         | 47.154,70         | 48.097,79         | 49.059,75         | 50.040,95         |
| 2100                               | Porcelanato P5052                             |  | 18.482,37         | 18.852,02         | 19.229,06         | 19.613,64         | 20.005,91         |
|                                    | <b>Costo Porcelanato</b>                      |  | <b>64.712,47</b>  | <b>66.006,72</b>  | <b>67.326,85</b>  | <b>68.673,39</b>  | <b>70.046,86</b>  |
|                                    | <i>Lavamanos</i>                              |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 400                                | Lavamanos L - 302                             |  | 19.023,10         | 19.403,56         | 19.791,64         | 20.187,47         | 20.591,22         |
| 350                                | Lavamanos L-306                               |  | 17.063,16         | 17.404,42         | 17.752,51         | 18.107,56         | 18.469,71         |
| 400                                | Lavamanos L-307                               |  | 21.375,63         | 21.803,14         | 22.239,21         | 22.683,99         | 23.137,67         |
| 350                                | Lavamanos L-309                               |  | 17.481,10         | 17.830,72         | 18.187,33         | 18.551,08         | 18.922,10         |
| 400                                | Lavamanos T-502                               |  | 12.260,14         | 12.505,34         | 12.755,45         | 13.010,56         | 13.270,77         |
| 300                                | Lavamanos T-511B                              |  | 17.514,89         | 17.865,18         | 18.222,49         | 18.586,94         | 18.958,68         |
| 400                                | Lavamanos T - 508                             |  | 5.684,67          | 5.798,36          | 5.914,33          | 6.032,62          | 6.153,27          |
|                                    | <b>Costo Lavamanos</b>                        |  | <b>110.402,68</b> | <b>112.610,74</b> | <b>114.862,95</b> | <b>117.160,21</b> | <b>119.503,42</b> |
|                                    | <i>Grifería</i>                               |  |                   |                   |                   |                   |                   |
| 200                                | Grifería RF1123-2                             |  | 6.604,29          | 6.736,37          | 6.871,10          | 7.008,52          | 7.148,69          |
| 200                                | Grifería RF1123-40                            |  | 6.345,09          | 6.471,99          | 6.601,43          | 6.733,46          | 6.868,13          |
| 200                                | Grifería RF2101-2                             |  | 8.548,29          | 8.719,25          | 8.893,64          | 9.071,51          | 9.252,94          |
| 200                                | Grifería RF8826-2                             |  | 9.712,53          | 9.906,78          | 10.104,91         | 10.307,01         | 10.513,15         |
| 150                                | Grifería RF8920-1                             |  | 7.418,86          | 7.567,23          | 7.718,58          | 7.872,95          | 8.030,41          |
| 296                                | Grifería RF8920-2                             |  | 14.368,15         | 14.655,51         | 14.948,62         | 15.247,59         | 15.552,55         |
| 300                                | Grifería RF9909-40                            |  | 9.890,23          | 10.088,04         | 10.289,80         | 10.495,59         | 10.705,51         |
| 300                                | Grifería RF9909-2                             |  | 6.248,47          | 6.373,44          | 6.500,91          | 6.630,93          | 6.763,55          |
| 300                                | Grifería RF8484-2                             |  | 8.775,67          | 8.951,19          | 9.130,21          | 9.312,81          | 9.499,07          |
| 300                                | Grifería RF8484-1                             |  | 10.771,51         | 10.986,94         | 11.206,68         | 11.430,82         | 11.659,43         |
| 200                                | Grifería RF 8484-5                            |  | 8.893,89          | 9.071,77          | 9.253,20          | 9.438,27          | 9.627,03          |

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

|   |                              |  |                     |                   |                    |                    |                    |
|---|------------------------------|--|---------------------|-------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 150   | Grifería RF10000             |  | 11.052,52           | 11.273,57         | 11.499,04          | 11.729,02          | 11.963,60          |
|   | <b>Costo Grifería</b>        |  | <b>108.629,49</b>   | <b>110.802,08</b> | <b>113.018,12</b>  | <b>115.278,49</b>  | <b>117.584,05</b>  |
|   | <b>Costo de distribución</b> |  | <b>30.000,00</b>    | <b>30.600,00</b>  | <b>31.212,00</b>   | <b>31.836,24</b>   | <b>32.472,96</b>   |
| <b>Costo de Ventas Total</b>                |                              |  | <b>397.620,87</b>   | <b>405.573,29</b> | <b>413.684,76</b>  | <b>421.958,45</b>  | <b>430.397,62</b>  |
| Gastos de Operación y otros(Publicidad etc) |                              |  | 306.600,00          | 312.732,00        | 318.986,64         | 325.366,37         | 331.873,70         |
| Depreciación                                |                              |  | 10.300,00           | 10.300,00         | 10.300,00          | 10.300,00          | 10.300,00          |
| Amortización                                |                              |  | 1.000,00            | 1.000,00          | 1.000,00           | 1.000,00           | 1.000,00           |
| <b>Total Gastos</b>                         |                              |  | <b>715.520,87</b>   | <b>729.605,29</b> | <b>743.971,40</b>  | <b>758.624,83</b>  | <b>773.571,32</b>  |
| <b>INGRESOS TOTALES ANTES DE IMPUESTOS</b>  |                              |  | <b>98.558,48</b>    | <b>108.896,44</b> | <b>119.685,39</b>  | <b>130.941,67</b>  | <b>142.682,17</b>  |
| Impuestos 35%                               |                              |  | 34.495,47           | 38.113,76         | 41.889,89          | 45.829,58          | 49.938,76          |
| <b>INGRESOS DESPUES DE IMPUESTOS</b>        |                              |  | <b>64.063,01</b>    | <b>70.782,69</b>  | <b>77.795,50</b>   | <b>85.112,08</b>   | <b>92.743,41</b>   |
| <b>Flujo Operativo</b>                      |                              |  | <b>75.363,01</b>    | <b>82.082,69</b>  | <b>89.095,50</b>   | <b>96.412,08</b>   | <b>104.043,41</b>  |
| Capital de trabajo                          |                              |  | (328.000,00)        | (337.840,00)      | (347.975,20)       | (358.414,46)       | (369.166,89)       |
| Variación de Capital de Trabajo             |                              |  | 328.000,00          | 9.840,00          | 10.135,20          | 10.439,26          | 11.075,01          |
| <b>Flujo de Inversión</b>                   |                              |  | <b>(328.000,00)</b> | <b>(9.840,00)</b> | <b>(10.135,20)</b> | <b>(10.752,43)</b> | <b>(11.075,01)</b> |
| <b>Flujo Operativo Total</b>                |                              |  | <b>(328.000,00)</b> | <b>65.523,01</b>  | <b>71.947,49</b>   | <b>78.656,25</b>   | <b>85.659,65</b>   |

| FLUJO DE CAJA             |   | 2016              | 2017              | 2018              | 2019              | 2020              |
|---------------------------|---|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| <b>Ingreso por Ventas</b> |   |                   |                   |                   |                   |                   |
| Cantidad Anual            | <i>Sanitarios</i>                       |                   |                   |                   |                   |                   |
| 300                       | Sanitarios R-010                        | 34.936,89         | 35.985,00         | 37.064,55         | 38.176,49         | 39.321,78         |
| 330                       | Sanitarios R0-48                        | 47.823,21         | 49.257,90         | 50.735,64         | 52.257,71         | 53.825,44         |
| 270                       | Sanitarios R-021                        | 34.167,84         | 35.192,88         | 36.248,66         | 37.336,12         | 38.456,21         |
| 300                       | Sanitarios R-027                        | 37.964,27         | 39.103,20         | 40.276,29         | 41.484,58         | 42.729,12         |
| 60                        | Sanitarios R-023                        | 7.592,85          | 7.820,64          | 8.055,26          | 8.296,92          | 8.545,82          |
| 240                       | Sanitarios R-106                        | 31.986,01         | 32.945,59         | 33.933,96         | 34.951,98         | 36.000,54         |
|                           | <b>Total Ingresos Ventas Sanitarios</b> | <b>194.471,07</b> | <b>200.305,21</b> | <b>206.314,36</b> | <b>212.503,79</b> | <b>218.878,91</b> |
|                           | <i>Porcelanato</i>                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| 5400                      | Porcelanato M0600                       | 107.186,71        | 110.402,31        | 113.714,38        | 117.125,81        | 120.639,59        |
| 2100                      | Porcelanato P5052                       | 110.191,55        | 113.497,29        | 116.902,21        | 120.409,28        | 124.021,56        |
|                           | <b>Total ingresos Porcelanato</b>       | <b>217.378,26</b> | <b>223.899,60</b> | <b>230.616,59</b> | <b>237.535,09</b> | <b>244.661,14</b> |
|                           | <i>Lavamanos</i>                        |                   |                   |                   |                   |                   |
| 400                       | Lavamanos L - 302                       | 44.105,98         | 45.429,16         | 46.792,03         | 48.195,79         | 49.641,67         |
| 350                       | Lavamanos L-306                         | 45.213,43         | 46.569,83         | 47.966,93         | 49.405,93         | 50.888,11         |
| 400                       | Lavamanos L-307                         | 49.560,43         | 51.047,24         | 52.578,66         | 54.156,02         | 55.780,70         |

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

|                                    |   |                   |                   |                     |                     |                     |
|------------------------------------|---|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| 350                                | Lavamanos L-309                               | 46.320,88         | 47.710,50         | 49.141,82           | 50.616,07           | 52.134,56           |
| 400                                | Lavamanos T-502                               | 28.425,73         | 29.278,50         | 30.156,86           | 31.061,56           | 31.993,41           |
| 300                                | Lavamanos T-511B                              | 54.145,48         | 55.769,84         | 57.442,94           | 59.166,22           | 60.941,21           |
| 400                                | Lavamanos T - 508                             | 13.180,18         | 13.575,59         | 13.982,85           | 14.402,34           | 14.834,41           |
|                                    | <b>Total Lavamanos</b>                        | <b>280.952,10</b> | <b>289.380,66</b> | <b>298.062,08</b>   | <b>307.003,94</b>   | <b>316.214,06</b>   |
|                                    | <i>Grifería</i>                               |                   |                   |                     |                     |                     |
| 200                                | Grifería RF1123-2                             | 15.312,36         | 15.771,73         | 16.244,88           | 16.732,23           | 17.234,20           |
| 200                                | Grifería RF1123-40                            | 14.711,39         | 15.152,73         | 15.607,32           | 16.075,54           | 16.557,80           |
| 200                                | Grifería RF2101-2                             | 19.819,62         | 20.414,21         | 21.026,63           | 21.657,43           | 22.307,15           |
| 200                                | Grifería RF8826-2                             | 22.518,96         | 23.194,53         | 23.890,37           | 24.607,08           | 25.345,29           |
| 150                                | Grifería RF8920-1                             | 22.934,63         | 23.622,67         | 24.331,35           | 25.061,29           | 25.813,13           |
| 296                                | Grifería RF8920-2                             | 22.508,95         | 23.184,22         | 23.879,74           | 24.596,14           | 25.334,02           |
| 300                                | Grifería RF9909-40                            | 15.287,32         | 15.745,94         | 16.218,32           | 16.704,87           | 17.206,01           |
| 300                                | Grifería RF9909-2                             | 9.658,26          | 9.948,00          | 10.246,44           | 10.553,84           | 10.870,45           |
| 300                                | Grifería RF8484-2                             | 13.564,55         | 13.971,48         | 14.390,63           | 14.822,35           | 15.267,02           |
| 300                                | Grifería RF8484-1                             | 16.649,51         | 17.149,00         | 17.663,47           | 18.193,37           | 18.739,17           |
| 200                                | Grifería RF 8484-5                            | 20.620,91         | 21.239,54         | 21.876,72           | 22.533,02           | 23.209,01           |
| 150                                | Grifería RF10000                              | 34.167,72         | 35.192,75         | 36.248,54           | 37.335,99           | 38.456,07           |
|                                    | <b>Total Grifería</b>                         | <b>227.754,18</b> | <b>234.586,81</b> | <b>241.624,41</b>   | <b>248.873,14</b>   | <b>256.339,34</b>   |
|                                    | <b>Ingresos por servicios complementarios</b> | <b>23.185,48</b>  | <b>23.881,05</b>  | <b>24.597,48</b>    | <b>25.335,40</b>    | <b>26.095,46</b>    |
| <b>Ingresos totales por ventas</b> |   | <b>943.741,09</b> | <b>972.053,32</b> | <b>1.001.214,92</b> | <b>1.031.251,37</b> | <b>1.062.188,91</b> |
| Costo de Ventas                    |   |                   |                   |                     |                     |                     |
|                                    | <i>Sanitarios</i>                             |                   |                   |                     |                     |                     |
| 300                                | Sanitarios R-010                              | 16.636,77         | 16.969,51         | 17.308,90           | 17.655,07           | 18.008,18           |
| 330                                | Sanitarios R0-48                              | 22.773,17         | 23.228,63         | 23.693,20           | 24.167,07           | 24.650,41           |
| 270                                | Sanitarios R-021                              | 16.270,55         | 16.595,96         | 16.927,88           | 17.266,44           | 17.611,77           |
| 300                                | Sanitarios R-027                              | 18.078,39         | 18.439,96         | 18.808,76           | 19.184,93           | 19.568,63           |
| 60                                 | Sanitarios R-023                              | 3.615,68          | 3.687,99          | 3.761,75            | 3.836,99            | 3.913,73            |
| 240                                | Sanitarios R-106                              | 15.231,58         | 15.536,21         | 15.846,93           | 16.163,87           | 16.487,15           |
|                                    | <b>Costo Sanitarios</b>                       | <b>92.606,13</b>  | <b>94.458,26</b>  | <b>96.347,42</b>    | <b>98.274,37</b>    | <b>100.239,86</b>   |
|                                    | <i>Porcelanato</i>                            |                   |                   |                     |                     |                     |
| 5400                               | Porcelanato M0600                             | 51.041,76         | 52.062,60         | 53.103,85           | 54.165,93           | 55.249,25           |
| 2100                               | Porcelanato P5052                             | 20.406,03         | 20.814,15         | 21.230,44           | 21.655,04           | 22.088,15           |
|                                    | <b>Costo Porcelanato</b>                      | <b>71.447,80</b>  | <b>72.876,75</b>  | <b>74.334,29</b>    | <b>75.820,97</b>    | <b>77.337,39</b>    |
|                                    | <i>Lavamanos</i>                              |                   |                   |                     |                     |                     |
| 400                                | Lavamanos L - 302                             | 21.003,04         | 21.423,10         | 21.851,56           | 22.288,60           | 22.734,37           |
| 350                                | Lavamanos L-306                               | 18.839,10         | 19.215,89         | 19.600,20           | 19.992,21           | 20.392,05           |

ORGANIZACIÓN DE UN CENTRO DE ACOPIO Y DISTRIBUCION DE ACABADOS PARA  
LA CONSTRUCCION FILIAL DE PROMOACABADOS CIA. LTDA. EN MIAMI

|   |                              |                    |                    |                    |                    |                   |
|---|------------------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|-------------------|
| 400   | Lavamanos L-307              | 23.600,42          | 24.072,43          | 24.553,88          | 25.044,96          | 25.545,86         |
| 350   | Lavamanos L-309              | 19.300,54          | 19.686,56          | 20.080,29          | 20.481,89          | 20.891,53         |
| 400   | Lavamanos T-502              | 13.536,19          | 13.806,91          | 14.083,05          | 14.364,71          | 14.652,00         |
| 300   | Lavamanos T-511B             | 19.337,85          | 19.724,61          | 20.119,10          | 20.521,48          | 20.931,91         |
| 400   | Lavamanos T - 508            | 6.276,33           | 6.401,86           | 6.529,90           | 6.660,50           | 6.793,71          |
|   | <b>Costo Lavamanos</b>       | <b>121.893,48</b>  | <b>124.331,35</b>  | <b>126.817,98</b>  | <b>129.354,34</b>  | <b>131.941,43</b> |
|   | <i>Grifería</i>              |                    |                    |                    |                    |                   |
| 200   | Grifería RF1123-2            | 7.291,67           | 7.437,50           | 7.586,25           | 7.737,98           | 7.892,74          |
| 200   | Grifería RF1123-40           | 7.005,49           | 7.145,60           | 7.288,51           | 7.434,28           | 7.582,97          |
| 200   | Grifería RF2101-2            | 9.438,00           | 9.626,76           | 9.819,30           | 10.015,68          | 10.216,00         |
| 200   | Grifería RF8826-2            | 10.723,42          | 10.937,88          | 11.156,64          | 11.379,77          | 11.607,37         |
| 150   | Grifería RF8920-1            | 8.191,02           | 8.354,84           | 8.521,93           | 8.692,37           | 8.866,22          |
| 296   | Grifería RF8920-2            | 15.863,60          | 16.180,87          | 16.504,49          | 16.834,58          | 17.171,27         |
| 300   | Grifería RF9909-40           | 10.919,62          | 11.138,01          | 11.360,77          | 11.587,98          | 11.819,74         |
| 300   | Grifería RF9909-2            | 6.898,82           | 7.036,79           | 7.177,53           | 7.321,08           | 7.467,50          |
| 300   | Grifería RF8484-2            | 9.689,05           | 9.882,83           | 10.080,49          | 10.282,10          | 10.487,74         |
| 300   | Grifería RF8484-1            | 11.892,62          | 12.130,47          | 12.373,08          | 12.620,54          | 12.872,95         |
| 200   | Grifería RF 8484-5           | 9.819,57           | 10.015,96          | 10.216,28          | 10.420,61          | 10.629,02         |
| 150   | Grifería RF10000             | 12.202,87          | 12.446,93          | 12.695,87          | 12.949,78          | 13.208,78         |
|   | <b>Costo Grifería</b>        | <b>119.935,74</b>  | <b>122.334,45</b>  | <b>124.781,14</b>  | <b>127.276,76</b>  | <b>129.822,30</b> |
|   | <b>Costo de distribución</b> | <b>33.122,42</b>   | <b>33.784,87</b>   | <b>34.460,57</b>   | <b>35.149,78</b>   | <b>35.852,78</b>  |
| <b>Costo de Ventas Total</b>                |                              | <b>439.005,57</b>  | <b>447.785,69</b>  | <b>456.741,40</b>  | <b>465.876,23</b>  | <b>475.193,75</b> |
| Gastos de Operación y otros(Publicidad etc) |                              | 338.511,17         | 345.281,40         | 352.187,03         | 359.230,77         | 366.415,38        |
| Depreciación                                |                              | 10.300,00          | 10.300,00          | 10.300,00          | 10.300,00          | 10.300,00         |
| Amortización                                |                              | 1.000,00           | 1.000,00           | 1.000,00           | 1.000,00           | 1.000,00          |
| <b>Total Gastos</b>                         |                              | <b>788.816,75</b>  | <b>804.367,08</b>  | <b>820.228,43</b>  | <b>836.406,99</b>  | <b>852.909,13</b> |
| <b>INGRESOS TOTALES ANTES DE IMPUESTOS</b>  |                              | <b>154.924,34</b>  | <b>167.686,24</b>  | <b>180.986,50</b>  | <b>194.844,38</b>  | <b>209.279,78</b> |
| Impuestos 35%                               |                              | 54.223,52          | 58.690,18          | 63.345,27          | 68.195,53          | 73.247,92         |
| <b>INGRESOS DESPUES DE IMPUESTOS</b>        |                              | <b>100.700,82</b>  | <b>108.996,06</b>  | <b>117.641,22</b>  | <b>126.648,85</b>  | <b>136.031,86</b> |
| <b>Flujo Operativo</b>                      |                              | <b>112.000,82</b>  | <b>120.296,06</b>  | <b>128.941,22</b>  | <b>137.948,85</b>  | <b>147.331,86</b> |
| Capital de trabajo                          |                              | (391.649,15)       | (403.398,63)       | (415.500,59)       | (427.965,60)       | -                 |
| Variación de Capital de Trabajo             |                              | 11.407,26          | 11.749,47          | 12.101,96          | 12.465,02          | (427.965,60)      |
| <b>Flujo de Inversión</b>                   |                              | <b>(11.407,26)</b> | <b>(11.749,47)</b> | <b>(12.101,96)</b> | <b>(12.465,02)</b> | <b>427.965,60</b> |
| <b>Flujo Operativo Total</b>                |                              | <b>100.593,57</b>  | <b>108.546,58</b>  | <b>116.839,27</b>  | <b>125.483,83</b>  | <b>575.297,46</b> |

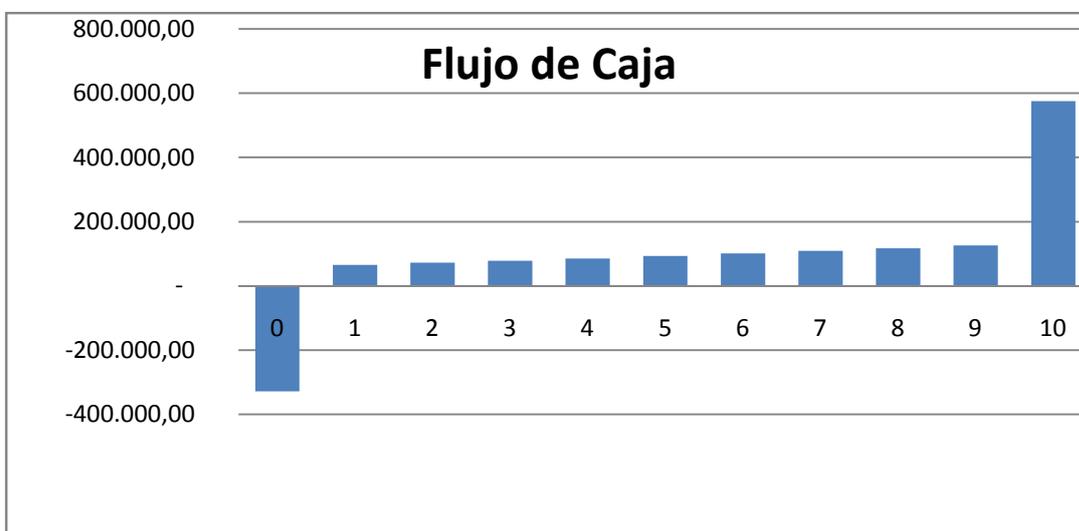
El resultado de estas proyecciones son los siguientes:

|                                |                      |
|--------------------------------|----------------------|
| <b>Valor presente</b>          | <b>\$ 656.771,10</b> |
| <b>VPN</b>                     | <b>\$ 328.771,10</b> |
| <b>Tasa Interna de Retorno</b> | <b>27%</b>           |

Como podemos observar el valor actual neto es mayor a cero y se tiene una tasa interna de retorno del 27% que es una tasa de retorno moderada que se justifica principalmente por las bondades del mercado.

En la experiencia que se tiene en el mercado un importador espera al menos un 50% de retorno para poder emprender el negocio.

**GRAFICO N° 18**  
**FLUJO DE CAJA**



### 3 CONCLUSIONES

Hoy las empresas cada vez son más conscientes de la necesidad que tienen sus productos de adaptarse a las condiciones del consumidor

La excesiva competencia nos permite entender que los productos no solo deben ser entregados al mercado sin defectos sino que deben cumplir con determinadas expectativas como lo son las necesidades y deseos de las personas que en definitiva se traducen en el producto anhelado.

El proyecto dentro de PROMOACABADOS Cia. Ltda., responde a las necesidades de sus clientes, con una apertura a un crecimiento sostenido y dinámico con proyección a un mantenimiento sólido y cada vez más fuerte en el mercado americano

1.- Del análisis de mercado y situación actual de Estados Unidos se puede concluir que el sector de la construcción y remodelación en EEUU se encuentra en un crecimiento moderado a pesar de la recesión económica que enfrenta el país, el índice de mercado de viviendas (HMI siglas en inglés) muestra un incremento en el mes de julio y agosto de este año lo que permite a las empresas constructoras recuperar la confianza en el mercado de la construcción y generar nuevas vivienda unifamiliares, de igual manera la asociación nacional de constructores de casas en EEUU (NAHB), estima las remodelaciones se mantendrán estables en el 2009 y se incrementarán desde el 2010 notablemente, por lo tanto al incrementarse el crecimiento en el sector de la construcción, las empresas constructoras y remodeladoras requerirán productos de acabados de la construcción, convirtiéndose en una oportunidad de venta de productos para la compañía de PROMOACABADOS,

2.- En Estados Unidos existe una gran aceptación por los productos chinos, estadísticamente en el seguimiento de la comisión de comercio internacional de EEUU, China es el primer país al que importa EEUU distinta variedad de productos.

Refiriéndonos únicamente al producto de acabados de la construcción China se encuentra en segundo lugar en volumen de importación, luego de los productos de origen Español, esto nos permite concluir que el producto chino es conocido por el mercado en el que va a incursionar PROMOACABADOS, esto quiere decir que los consumidores ya han experimentado la calidad del producto de origen chino lo que permitirá a PROMOACABADOS como compañía ofrecer sus productos chinos sin problema y promocionarlos bajo su propia marca Royalty.

3.- En Miami-Florida se encuentra gran cantidad de latinos, según el censo bureau de EEUU, el 61,4% de los habitantes son de origen latino y el 62.1% habla español y de ellos el 9.2% se dedica al sector de la construcción, de igual manera existen 422 empresas constructoras y 200 empresas remodeladoras, estas características son una ventaja para PROMOACABADOS ya que la empresa será de origen latino que comprendan los gustos y la influencia cultura latina en

EEUU, además que la compañía estará formada por directivos capaces de mantener el negocio a largo plazo y contará con un plan de acción que permita cumplir las metas de marketing, ventas y financiera, de manera conservadora se espera se espera captar 50 clientes (compañías constructoras - re modeladoras) , el primer año e incrementar las ventas anualmente en un 10%, por lo tanto PROMOACABADOS estará en capacidad de implementar con éxito el proyecto.

4.- El análisis de precios que se hizo sobre la competencia en base a la comparación de productos iguales se puede concluir que se tiene precios muy competitivos sin sacrificar la utilidad que se espera del proyecto.

5.- Al realizar el estudio financiero con variables macro-económicas en recesión se tiene una rentabilidad moderada del proyecto, PROMOACABADOS como importador necesita al menos un 50% de rentabilidad para poder implementar un negocio de importaciones; esta rentabilidad es distribuida de la siguiente manera: un 10% para Publicidad, 15-20% para distribuidores y el resto para el importador en sí.

6.- Las cantidades a importar son cantidades que se someten al presupuesto de los accionistas de PROMOACABADOS; cantidades que al ser comparadas con las importaciones totales de Estados Unidos desde el país de China, son inferiores al 0,001% del total. Estas cantidades serán inferiores o iguales a 2 contenedores de 40 medida estándar por producto. Lo que pretenden los accionistas de PROMOACABADOS ingresar al mercado de manera conservadora.

7.- Será necesario evaluar el estado del proyecto periódicamente con la finalidad de observar oportunidades que no han sido visualizadas en este proyecto para la futura ampliación a otros estados del país y porque no, para explotar oportunidades que nos da los tratados de libre comercio que tiene Estados Unidos.

8.- Al observar las condiciones del mundo se concluye dejar pasar la crisis actual e implementar este proyecto en el 2011, año que se prevee que las condiciones del mundo mejoren.

9.- El mercado americano es de compras, consumismo, novelero y siempre requiere innovaciones, tiende a estar actualizado y a la moda, siendo beneficioso para ofrecerles productos con la última tendencia en decoración, infraestructura llamativa, con calidad y a buenos precios.

10.- Existen varias barreras de entrada desde la conformación hasta la importación de productos; para los productos de acabados para la construcción se concluye que son barreras normales que tienen un nivel de complejidad normal que puede ser superado con una buena organización y asesoría.

11.- Para el éxito del proyecto se requiere de la asesoría de expertos en Recursos Humanos para la contratación de un administrador que cumpla con las expectativas de los accionistas de PROMOACABADOS, ya que dependerá de esta posición para el cumplimiento de objetivos y el normal funcionamiento de la empresa a conformar en Estados Unidos.

12.- De la misma manera para el éxito del portal de negocios que se pretende implementar y que se encuentra en la planificación de este proyecto, es necesario de la participación activa de los accionistas de PROMOACABADOS ya que cuentan con la experiencia en estos temas.

13.- Ya que este documento servirá como guía para la implementación del proyecto; todas las estrategias que se pretende implementar en el transcurso deberán ser revisadas y/o modificadas para el éxito del proyecto.

## 4 BIBLIOGRAFIA

- Administration, C. o. (2009). *Universidad Central de Florida*. Obtenido de <http://www.bus.ucf.edu/hitec/Pages/Forecasts/Florida%20&%20Metro%20Forecasts/UCF-IEC-FL-Forecast-March2009-SecV2.pdf>
- AMERICANA, V. (2006). *Cómo empezar un negocio*. Obtenido de <http://www.vidaamericana.com/bizguide/permisos.html>
- BASF. (2009). *Asociación de constructoras en la Florida*. Obtenido de <http://www.basfonline.org/directory.html>
- BUREAU. (2008). *CENSUS*. Obtenido de <http://factfinder.census.gov/>
- CENSUS. (2009). *CENSUS*. Obtenido de [http://factfinder.census.gov/home/saff/main.html?\\_lang=en](http://factfinder.census.gov/home/saff/main.html?_lang=en)
- Contributor, G. E. (2009). *GI Group*. Obtenido de <http://www.glgroup.com/News/The-Building-Products-Supply-Chain-for-US-Home-Building---Part-1-30823.html>
- Corporation, B. (2009). *Reuters*. Obtenido de [www.reuters.com](http://www.reuters.com)
- Daniel, M. *Reingeniería, Cómo aplicarla con éxito en los Negocios?* McGraw Hill.
- DEGLI, U. D. (03 de 2009). *MARKET SHARE*. Obtenido de [www.uniurb.it](http://www.uniurb.it)
- EUMEDNET. (s.f.). *Eumednet*. Obtenido de <http://www.eumed.net/>
- FLORIDA. (2009). *Florida State Income Tax Rates*. Obtenido de [http://swz.salary.com/salarywizard/layouthtmls/swzl\\_statetaxrate\\_FL.html#colcalc](http://swz.salary.com/salarywizard/layouthtmls/swzl_statetaxrate_FL.html#colcalc)
- FMI. (25 de 06 de 2009). *Management Consulting*. Recuperado el 25 de 06 de 2009, de Construction Industry: <http://www.fminet.com/assets/uploads/article/FMI2009Q2EconomicOutlook.pdf>
- GALICIA. (s.f.). *La situación económica Mundial*. Recuperado el 12 de 06 de 2009, de Perspectivas para los años 2008 y 2009: [http://www.bygalicia.eu/es/oportunidades\\_de\\_negocio/especiales/la\\_situacion\\_economica\\_mundial/](http://www.bygalicia.eu/es/oportunidades_de_negocio/especiales/la_situacion_economica_mundial/)
- Galicia. (2009). *Oportunidades de Negocio*. Obtenido de Situación Económica Mundial: [http://www.bygalicia.eu/es/oportunidades\\_de\\_negocio/especiales/la\\_situacion\\_economica\\_mundial/](http://www.bygalicia.eu/es/oportunidades_de_negocio/especiales/la_situacion_economica_mundial/)
- GROHE. (10 de 2008). *Annual Report*. Obtenido de <http://www.secinfo.com/dqTm6.1Sa.htm>
- Group, T. F. (2008). *Building Construction*.

Helms, B. T. (2008). *Market Share*. Obtenido de Building Construction:  
<http://www.supplyht.com>

HMI. (2009). *Constructores*. Obtenido de  
[http://www.nahb.org/fileUpload\\_details.aspx?contentID=57939](http://www.nahb.org/fileUpload_details.aspx?contentID=57939)

HMI. (2009). *Sector de la Construcción*. Obtenido de  
[http://www.nahb.org/fileUpload\\_details.aspx?contentID=57939](http://www.nahb.org/fileUpload_details.aspx?contentID=57939)

KRUGMAN, P. (23 de 11 de 2008). *Ciencias Sociales*. Recuperado el 10 de 06 de 2009, de La economía de la depresión: <http://aquevedo.wordpress.com/2008/11/23/p-krugman-la-economia-de-la-depresion/>

LIMITEDLIABILITYCOMPANYCENTER.COM. (s.f.). *LIMITEDLIABILITYCOMPANYCENTER.COM*. Obtenido de <http://www.limitedliabilitycompanycenter.com/florida.html>

MIAMI, P. D. (2009). *PUERTO DE MIAMI*. Obtenido de NEWS: <http://www.co.miamidade.fl.us/portofmiami/>

Mundial, B. (22 de 6 de 2009). *Perspectivas para la Economía Mundial*. Recuperado el 22 de 6 de 2009, de Grupo del Banco Mundial:  
<http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTDECPGSPA/EXTGBLPROSP/EXTSPA/EXTCHLGBLPROSPECTAPRILSPA/0,,menuPK:679788~pagePK:64218926~piPK:64218953~theSitePK:659199,00.html>

NAHB. (2009). *NAHB*. Obtenido de nahb

NAHB. (2009). *National Association of Home Builders*. Obtenido de  
[http://www.nahb.org/fileUpload\\_details.aspx?contentID=57939](http://www.nahb.org/fileUpload_details.aspx?contentID=57939)

ONU. (2009). *Situación de la Economía*. Recuperado el 10 de 6 de 2009, de Proyecciones 2009:  
<http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2009files/wesp09update.pdf>

ONU. (2008). *Situación y Perspectivas para la Economía Mundial*. Recuperado el 10 de 6 de 2009, de WESP: [http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2008files/es\\_sp.pdf](http://www.un.org/esa/policy/wess/wesp2008files/es_sp.pdf)

PORTER, M. (1980). *Competitive Strategy*. Free Press.

TILEUSA. (2008). *Ceramic Tile Industry*. Obtenido de <http://www.tileusa.com/>

UNDATA. (12 de 2008). *UnData*. Obtenido de A Worl of information:  
[http://data.un.org/Data.aspx?d=ComTrade&f=\\_l1Code%3A70](http://data.un.org/Data.aspx?d=ComTrade&f=_l1Code%3A70)

USA, A. I. (s.f.). *Artículos Informativos.com*. Obtenido de  
[http://www.articulosinformativos.com/Constitucion\\_de\\_Sociedades\\_de\\_Responsabilidad\\_Limitada\\_Miami\\_FL-r1038470-Miami\\_FL.html](http://www.articulosinformativos.com/Constitucion_de_Sociedades_de_Responsabilidad_Limitada_Miami_FL-r1038470-Miami_FL.html)

XINHUA, A. D. (13 de 03 de 2009). *News*. Obtenido de  
[http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2009-03/13/content\\_836059.htm](http://www.spanish.xinhuanet.com/spanish/2009-03/13/content_836059.htm)



## Anexo 3

### PARTIDAS ARANCELARIAS DE ECUADOR

| <b>PARTIDA ARANCELARIA</b> | <b>DESCRIPCION</b>        | <b>% IMPUESTO ARANCELARIO</b> |
|----------------------------|---------------------------|-------------------------------|
| 6907.90.00.00-7            | Baldosas / porcelanas     | 0,00%                         |
| 3922.10.90.00-4            | Manubrio                  | 15,00%                        |
| 6910.10.00                 | Sanitarios/lavamanos      | 25,00%                        |
| 7615.20.00                 | Grifería de aluminio      | 30,00%                        |
| 7324.90.00                 | Duchas y llaves de hierro | 5,00%                         |

### PARTIDAS ARANCELARIAS DE ESTADOS UNIDOS

| <b>PARTIDA ARANCELARIA</b> | <b>DESCRIPCION</b>  | <b>% IMPUESTO ARANCELARIO</b> |
|----------------------------|---|-------------------------------|
| 6901                       | Ladrillos, placas, baldosas y demás piezas de cerámica  | 0%                            |
| 6908                       | Placas, cerámica, baldosas barnizadas   | 0%                            |
| 8481                       | La subpartida aplicable a los grifos de latón   | 4,00%                         |
| 6910                       | Fregaderos, piletas, lavabos, bidets, inodoros, cisternas, aparatos fijos similares de cerámica | 5,80%                         |

## Anexo 4

### BASE DE DATOS DE LOS PRINCIPALES CONSTRUCTORES/RE-MODELADORES DEL ESTADO DE FLORIDA

[A & R Landscaping And Lighting](#)  
[A 2 Z Professional Inspections](#)  
[A Building & Home Inspection Service By Larry Cerro](#)  
[A Perfect Plan](#)  
[A Plus Construction School](#)  
[A Plus Home Improvements](#)  
[A R M Structural Inc](#)  
[Aaa All Star Painting](#)  
[Aaa Construction Company](#)  
[Abbey Restoration](#)  
[Ace Tile & Stone](#)  
[ACFOOL.com](#)  
[Admiral Homes](#)  
[Advanced Home Builders](#)  
[Advanced Restoration & Design](#)  
[Advantage Pool Builders](#)  
[Affiliated Services Group](#)  
[Aht Construction](#)  
[Alert Inspection Service](#)  
[All American Cleaning & Restoration Specialist](#)  
[All Construction & Developers](#)  
[All Florida Home Inspection](#)  
[All Phase Glass & Mirror](#)  
[All Pro Chem Dry](#)  
[Allen Green Construction](#)  
[Alpha Omega Glass & Mirror](#)  
[Alvarez Construction Group](#)  
[Alvarez Plumbing](#)  
[Am Pm Door Service](#)  
[American Builders Network](#)  
[American Building & Remodeling](#)  
[American Construction Of Central Florida](#)  
[American Executive Homes](#)  
[American Family Remodeling](#)  
[American Hammer](#)  
[American Metal](#)  
[Ameristar Homes](#)  
[Andersons Cleaning & Restoration](#)  
[Annis Construction Company](#)  
[Antico Elements](#)  
[Aquamarine Construction](#)  
[Architectural Construction Solutions](#)  
[Arco Construction Company](#)  
[Arizen Homes](#)  
[Around The Town Inspections](#)  
[Asap Construction Services](#)  
[Assured Building Inspections](#)  
[AT HOME CONTRACTING inc](#)  
[Atem Construction](#)  
[Atlantic Total Solutions](#)  
[Bamboo Homes](#)  
[Barber Development](#)  
[Bartley Construction](#)  
[Bass Construction Company](#)  
[Bcp Services](#)  
[Beacon Home Inspections](#)  
[Bee Custom Kitchens & Baths](#)  
[Benchmark General Contractors](#)  
[Benfield Homes](#)  
[Benfield Homes](#)  
[Better Deck](#)  
[Bills Home Repair](#)  
[Billy The Sunshine Plumber](#)  
[Bomar Construction](#)  
[Borrelli Construction](#)  
[Bottomline Builders](#)  
[Boyette & Miller](#)  
[Brantley Custom Homes](#)  
[Brooks Construction Company](#)  
[Brooks Construction Company](#)  
[Brooksville Egg Systems](#)  
[Buddys Home Furnishings](#)  
[Builders Elite International](#)  
[Building Science Environmental Services](#)  
[Cabot Construction Company](#)  
[Cady Homes & Associates](#)  
[Camarda Builders](#)  
[Campus Towers](#)  
[Cape Canaveral Construction, Inc.](#)  
[Capitol Construction Company](#)  
[Carpenter Contractors Of America](#)

[Carpet Cure Systems](#)  
[Carr Engineering & Construction](#)  
[Carter Construction Company](#)  
[Cassidy Construction & Management](#)  
[Castle Home Inspection](#)  
[Castle Home Inspection](#)  
[Celebrity Home Builders](#)  
[Center Line Homes](#)  
[Central Florida Building Inspectors](#)  
[Central Florida Homes And Land](#)  
[Central Site Development](#)  
[Centric Construction](#)  
[Cergenco, Inc.](#)  
[Certified Inspection Group](#)  
[Chase General Contracting](#)  
[Chelle Construction](#)  
[Claeys Construction](#)  
[Classic Construction & Design](#)  
[Clayton Custom Homes](#)  
[Clearwater Interiors](#)  
[Coastal Building Company](#)  
[Coastal Condominiums](#)  
[Coastal Home Inspection Professional Services](#)  
[Coastal Living Homes](#)  
[Coastal Septic Services](#)  
[Collier Custom Homes](#)  
[Colonial Mobile Manor](#)  
[Columbia Home Builders](#)  
[Compass Homes Development](#)  
[Complete Construction Plus](#)  
[Con Tech Building](#)  
[Concrete Group](#)  
[Condev Homes](#)  
[Conkel Enterprises](#)  
[Construction Center](#)  
[Construction Concept Solutions](#)  
[Construction Resource Technology](#)  
[Construction Solutions Plus](#)  
[Construction Wholesale](#)  
[Contrak Construction](#)  
[Core Construction Company](#)  
[Cornerstone Kitchens](#)  
[Cortes Construction Services](#)  
[Cossairt Homes](#)  
[Countertop Creations](#)  
[Country View Garden Homes](#)  
[Crestone Homes](#)  
[CRH Design](#)  
[Crosstown Homes](#)  
[Csj Homes](#)  
[Curington Contracting](#)  
[Current Builders](#)  
[Custom Bathroom Remodeling](#)  
[Custom Home Remodeling](#)  
[D H Griffin Construction Company](#)  
[Dadeland Awning](#)  
[Daher Contracting](#)  
[Dale Woodward](#)  
[Damex](#)  
[Dan Dan The Carpet Man](#)  
[Dave Rose Landscaping](#)  
[David Borders Construction](#)  
[Deck Pro Tech](#)  
[Delray Beach Glass](#)  
[Designer Marble & Granite](#)  
[Destin Builders](#)  
[Devonshire Properties](#)  
[Devonshire Properties](#)  
[Diamond Glass Company](#)  
[Disaster Restoration Squad, Inc.](#)  
[Distinctive Concrete Concepts](#)  
[Diversified Construction & Restoration](#)  
[Diversified Flooring](#)  
[Diversified Home Inspections](#)  
[DI Homes](#)  
[Donaldson Construction Company](#)  
[Down Home Construction](#)  
[Downs Glass Company](#)  
[Dsd Homes](#)  
[Dsd Homes](#)  
[Dumont Services](#)  
[Dynamic Construction Services](#)  
[E Builder](#)  
[E M Scott General Contractor](#)  
[Eclipse Construction Company](#)  
[Egp And Associates](#)  
[Electric Maintenance & Construction](#)  
[Elegant Homes Realty](#)  
[Elite Florida Vacation Homes](#)  
[Elite Subcontractors](#)

[Emerald Coast Custom Homes](#)  
[Encore Construction Company](#)  
[Englewood Home Inspections](#)  
[Environmental Concepts of Ocala](#)  
[Erm Homes](#)  
[Everglades City Homes](#)  
[Everlast Construction](#)  
[Everlast Construction](#)  
[Faden Builders](#)  
[Fast Action Home Inspection](#)  
[Fidelity Building Inspections](#)  
[Fine Home Inspections](#)  
[First Call Home Inspections](#)  
[First Class Carpet Cleaning](#)  
[First Class Home Inspections](#)  
[First Coast Custom Homes](#)  
[First Quality Properties](#)  
[Flamingo Restoration](#)  
[Florida Coast Construction](#)  
[Florida Dream Homes](#)  
[Florida Dry](#)  
[Florida Estate Homes](#)  
[Florida Fortress Homes](#)  
[Florida General Contractor](#)  
[Florida Home Builders Of Ocala](#)  
[Florida Homes Realty](#)  
[Florida Lifestyle Homes](#)  
[Florida Lifestyle Homes](#)  
[Florida Manufactured Homes](#)  
[Florida Paradise Group](#)  
[Florida Pool Builders](#)  
[Florida Pool Homes](#)  
[Florida Repair Service](#)  
[Florida Spirit Real Estate Services](#)  
[Florida Sun Homes](#)  
[Florida Sun Vacation Homes](#)  
[Florida Vacation Villas](#)  
[Fortress Construction Group](#)  
[Fortune Electrical Construction](#)  
[Fox Glass Company](#)  
[Freedom Home Inspections](#)  
[Fry Builders](#)  
[Gary Miller Homes](#)  
[Gateway Mini Warehouses](#)  
[Gaughan Homes](#)

[Geothermal HVAC](#)  
[global construction management group](#)  
[Gmp Homes](#)  
[Gold Crest Homes](#)  
[Golden Empire Homes](#)  
[Golden Rule Home Inspections](#)  
[Golf Coast Construction](#)  
[Goodman Construction Company](#)  
[Graceland Funeral Home](#)  
[Grand Bay Construction](#)  
[Graves Construction Services](#)  
[Great White Pool Construction](#)  
[Gulf Access Homes](#)  
[Gulf Coast Inspection & Restoration](#)  
[Gulf Coast Living](#)  
[Gulf Stream Builders](#)  
[Gulfstream Realty & Development](#)  
[H Construction](#)  
[Hallmark Construction Management](#)  
[Hallmark Development Of Florida](#)  
[Hamby Construction & Roofing](#)  
[Hannity Homes](#)  
[Hartley Brothers Construction](#)  
[Hartsfield Home Construction](#)  
[Hcm Construction](#)  
[Heartwood Custom Homes](#)  
[Help-U-Sell Macklin Realty](#)  
[Help-U-Sell of Central Brevard Inc](#)  
[Herman Construction Services](#)  
[Herrington Homes](#)  
[Holiday Vacation Homes](#)  
[Home Builders Association Of Manatee County](#)  
[Home Building Concepts](#)  
[Home Improvement Referral Network](#)  
[Home Masters Construction](#)  
[Homes & Land Brokers](#)  
[Homes By Warren](#)  
[Homes In Paradise](#)  
[Homes In Partnership](#)  
[Horizon Sunrooms](#)  
[Hunt Construction Company](#)  
[Imperial Builders & Supply](#)  
[Indian River Homes](#)  
[Infante Jr Construction](#)  
[Infrared Consultants](#)

Insite Contractors  
Interiors Cultured Marble  
International Closet Center, Inc.  
International Construction Equipment  
Intervest Construction Inc  
Island Life Luxury Homes  
Isle Management  
J B D Construction  
Jack Michael  
Jds Construction Company  
Jeffer Funeral Homes  
John Berns Construction  
John J Kirlin Inc Florida Division  
John Valdes & Associates  
Just Rite Supply  
Kad Electric Company  
Kassel Construction  
Kearney Construction  
Keating Custom Homes  
Kelly G  
Kent Custom Homes  
Kevin Williams Construction  
Keyco Construction  
Keystone Construction & Restoration  
Keystone Construction Systems  
Kirk Construction Company  
Kissimmee Homes  
Lagana Maintenance & Construction  
Lake Wales Builders  
Lara Realty Group  
Larsen Construction Company  
Lasting Impressions In Concrete  
Lee Risher Construction  
Life Style Homes Builders  
Living Water Construction  
Lloyd & Sons Construction  
Longo Construction & Development  
Loyd & Sons Construction  
Luxurious Homes  
M S Homes  
Magnolia Home Builders  
Majestic Homes & Realty  
Mandarin Carpets  
Mandarin Tile  
Manson Construction Company  
Margate Manor  
Mark Construction Company  
Marvin Development  
Matta Architect Builder  
Mccorkle Construction Company  
Mckee Homes  
Mckenzie Construction Company  
Mcnally Homes  
Mediterranean Homes  
Melco Enterprises  
Metal Building Manufacturers  
Metron Construction Company  
Meyer Construction Company  
Mfm Construction  
Miami Hearing And Speech Center  
Mid State Construction Products  
Mike Nourse Construction  
Miller Construction Company  
Mold Control Solutions  
Mold Matters  
Moretz Construction Company  
Mtn Construction Company  
Mtw Construction  
Mullins Construction Company  
Mw Construction Company  
Nader Homes  
National Property CleanOut Services, Inc  
Ndc Construction Company  
New Homes Of Tampa Bay  
Newbold Construction  
Normans Plumbing  
North Broward Hospital District  
Oconnor Homes  
Olde Tyme Construction  
Onel Associates  
Orson Construction  
Oxley & Brannon Construction Consultants  
Palmwood Builders  
Panda Roof, Inc  
Papa Bear Construction  
Parkland Utilities  
Paul Davis Restoration Of Orlando  
Paul Davis Restoration Tampa  
Pawlak Construction  
Pegasus Construction Company

Pelican Bay Homes  
Pelican Building Contracting  
Pickerill Construction  
Pinetree Builders  
Plantation Company  
Polk County Builders  
Porten Companies  
Portofino Homes  
Posner Construction Company  
Powell Concrete  
Praise Construc  
Preferred Custom Homes  
Premier Construction & Development  
Preston Electric Company  
Prime Home Builders  
Proctor Construction Company  
Promised Land Homes  
Quail Valley Homes  
Quality Precast Company  
R2 Construction  
Radd Builders  
Rairigh Construction  
Randy Coulter Construction  
Real Living Southern Homes  
Reassurance Home Inspections  
Recreational Design & Construction  
Reed And Company  
Regal Park Homes  
Regency Builders & Remodelers  
Remco Construction Company  
Remo Renovations`  
Residential Inspection Consultants  
Restoration Contracting  
Reve Development  
Richer Renovation  
Rigg Construction  
Riverland Homes  
Rivertown Builders  
Rjm Homes  
RI Haines Construction  
Robert Hershberger Construction  
S & J Boring  
S Mullens  
Sabal Homes  
Sand Springs Development  
Scott Construction Company  
Scott Robert L  
Scudder And Company  
Seagate Homes Inc  
Seal Tite Plumbing  
Seda Construction Company  
Select Custom Homes  
Sell Florida Homes  
Servistar  
Sharp Shot Pest Control  
Sims Construction Company  
Sine Cera Contractors  
Sonic Concrete  
South Florida Aluminum  
South Florida Construction Services  
South Tampa Homes  
Southeastern Construction Services  
Southern Glass & Aluminum  
Southern Home Consultants  
Southern Home Products  
Southern Oaks Homes  
Southern Restoration Company  
Southern Touch Construction  
Sozio Construction Company  
Space Coast General Contractors  
Spires Construction  
Square Deal Construction  
St Clair Builders  
St Johns Realty Specialists  
Star Lite Pool Builders  
Stealth Construction Usa  
Sterling Building Specialists  
Stoker Homes  
Stone Group Developers  
Stonehurst Custom Homes  
Storm Safe Marine Construction  
Stoughton Homes  
Success Builder  
Suffolk Construction Company  
Summerfield Home  
Summit Construction Management  
Sun Village Homes  
Sunbelt Cranes Construction & Hauling  
Suncoast Builders Development  
Suncoast Inspections Com

Sunflower Homes  
Sunrise Construction Management  
Superior Mold Company  
Suwannee River Construction  
Tamlin Homes  
Target General Contracting  
Taylor Contractors Of Florida  
Terremark  
Tew Construction  
The Antilles  
The Artec Group  
The Construction Authority  
The Davis Group  
The Home Inspectors  
The Marker Group  
The Murray Company  
The Riverwalk Club  
The Ryland Group  
The Sinclair Group  
Titan Custom Builders  
Tomahawk Construction  
Toms Plumbing  
Trask Construction Company  
Tri County Home Builders Association  
Tri Square Building & Construction  
Tri Town Construction  
Triad Consulting Group  
Triple P Construction  
Tropical Custom Builders  
Tundra Homes  
Turner Rail inc  
U Construction  
U S Home Inspections  
Underwater Services International  
United American Contractors  
United Restoration & Construction  
Up Construction  
Up Rite Enterprises  
Upland Homes  
Us Building Inspectors  
Vanacore Homes  
Vaughn Contracting Group  
Veranda Homes  
Virtual Homes Realty  
Vista Constructors  
W A M Construction  
W Mcdaniel Construction  
Waldron Construction  
Walrus Construction  
Water Oak Country Club  
Waterline Construction  
Waugh Construction  
We Buy Ugly Homes  
We Care Home Repair  
Wellbilt International  
Wentworth Construction Company  
West Calhoun Construction  
West Coast Metal Roofing  
Weymer Builders  
Whitcraft Homes  
White Sands Manor  
Whitworth Builders Realty  
Wightman Construction  
Winchip Construction  
Windemere Homes  
Windemere Homes  
Winter Brother Construction  
Winter Park Studios  
Wood Pro  
World Class Inspections  
Wyman Builders  
Your House Contractors  
Zahn Builders Florida  
1st Drywall  
814 Sand  
A & A Cleaning  
A & S Construction Services  
A B Knight Construction  
A B Knight Construction  
A J Restoration  
A.a.m. Industries  
Aaa Dream Homes  
Absolute Building & Restoration  
Ace Remodeling Contractors  
Ace Tile & Marble  
Ackerman Homes  
Advanced Builders & Development  
Advanced Carpet Car  
Advanced Flooring Solutions  
Aq Remodeling

Aida's Building Construction  
Alexander Holiday Homes  
Alfaya Properties & Construction  
Alfonsi Construction, LLC  
All American Cleaning And Restoration Specialist  
All Claims Insurance Repairs  
All Construction Equipment  
Allen Summerhill Funeral Home  
Allfields Electric  
Alliance Power Solutions  
Allied Building & Remodeling  
Allstar Cleaning Service  
Alpha Omega Environmental Services  
Alvarez Construction Grou  
Amek Homes  
American Family Homes  
American General Construction Of West Florida  
American Ingenuity Dome Homes  
America's Construction  
Americas Homes  
Anc Roofing  
Anderson & Ellis  
Anderson-dixon  
Andover Construction  
Apco Building Systems  
Aqua Tek Screens  
Archadeck Of South Broward  
Area Remodelers Inc Bay  
Argus Constructors Of Mid Florida  
Argus Development Company  
Associated Realty Group Of Brevard  
Atlantic Design And Construction  
Bamboo Building Development  
Barkett Kenney Construction  
Barringer Construction  
Bath Construction  
Bayard Construction  
Bcl Civil Contractors  
Bell Family Homes  
Benner & Sons  
Bill Free & Associates  
Blue Coast Homes  
Blue Island Construction  
Bmci Contracting  
Bmci Contracting  
Bob Carroll Building Contractor  
Bob Carroll Remodeling  
Bob Self Builder  
Bobs Mobile Home Service  
Bodies Under Construction  
Bogan Kitchen & Bath  
Bonel Building  
Borman Construction  
Bowdens Carpet Cleaning  
Brannan Aluminum  
Brevard Aluminum Construction  
Brian Ehlers Construction  
Brian Lamb General Contracting  
Brighter Image Awning  
Bruno Ehlers Enterprises  
Brunson Custom Homes  
Brw Builders Of Destin  
Builders Affiliated Mortgage Services  
Builders Estimating & Exam School  
Builders Glass Of Bonita  
Builders Notice  
Burton Brothers General Contractors  
Buy Income Properties  
C M Dunn Construction  
Cabo Rico Custom Yachts  
Cabrera Construction  
Cali Construction  
Campagna Homes  
Cape Coral Construction Industry Assoc  
Capernaum Properties  
Capernaum Properties  
Cappella Homes  
Carey Hand Funeral Homes

## INDICE

|         |   |    |
|---------|---|----|
| 1       | RESUMEN EJECUTIVO .....                             | 1  |
| 2       | DESCRIPCION DEL PROYECTO Y OBJETIVOS.....           | 8  |
| 2.1     | MISIÓN.....   | 9  |
| 2.2     | VISIÓN.....   | 9  |
| 2.3     | OBJETIVOS GENERALES .....                           | 9  |
| 2.4     | OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....                         | 10 |
| 3       | ANALISIS DEL PROYECTO .....                         | 11 |
| 3.1     | ANALISIS ECONOMICO Y DEL SECTOR.....                | 11 |
| 3.1.1   | SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL ACTUAL .....            | 11 |
| 3.1.2   | SITUACIÓN ECONOMICA DE ESTADOS UNIDOS.....          | 14 |
| 3.1.3   | SITUACIÓN DE LA CONSTRUCCIÓN EN ESTADOS UNIDOS .... | 15 |
| 3.1.4   | CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL SECTOR .....          | 21 |
| 3.1.5   | FUERZAS COMPETITIVAS DEL SECTOR.....                | 22 |
| 3.1.5.1 | AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES .....     | 22 |
| 3.1.5.2 | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES .....       | 23 |
| 3.1.5.3 | PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....        | 24 |
| 3.1.5.4 | RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES O CLIENTES .....   | 24 |
| 3.1.5.5 | AMENAZA DE PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTOS.....    | 28 |
| 3.1.6   | ESTRATEGIAS GENÉRICAS DEL SECTOR.....               | 28 |
| 3.1.7   | CICLO DE VIDA DEL SECTOR.....                       | 29 |
| 3.2     | ANALISIS LEGAL.....                                 | 29 |
| 3.3     | ANALISIS ADMINISTRATIVO .....                       | 36 |
| 3.4     | ANALISIS LOGISTICO.....                             | 45 |
| 3.5     | ANALISIS DEL MERCADO Y LA COMPETENCIA.....          | 50 |
| 3.6     | ANALISIS ESTRATEGICO.....                           | 72 |
| 3.7     | ANALISIS FINANCIERO.....                            | 76 |
| 4       | CONCLUSIONES.....                                   | 86 |
| 5       | BIBLIOGRAFIA.....                                   | 89 |
| 6       | ANEXOS.....   | 91 |