

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO

CARRERA: INGENIERÍA DE GERENCIA Y LIDERAZGO

**Tesis previa a la obtención del título de: INGENIERA DE GERENCIA Y
LIDERAZGO E INGENIERO DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

TEMA:

**EXPANSIÓN DE MERCADO GEOGRÁFICO DE LA EMPRESA ACIMCO
ECUADOR IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE SISTEMAS
CONSTRULIVIANOS AL SUR DE QUITO**

AUTORES:

MARÍA FERNANDA LINCANGO REVELO

DANIEL ALEJANDRO VERA TRUJILLO

DIRECTOR:

GIOVANNY MAURICIO LUCERO PALACIOS

Quito, abril 2014

**DECLARATORIA DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIZACIÓN DE USO
DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Nosotros autorizamos a la Universidad Politécnica Salesiana la publicación total o parcial de este trabajo de grado y su reproducción sin fines de lucro.

Además declaramos que los conceptos y análisis desarrollados y las conclusiones del presente trabajo son de exclusiva responsabilidad de los autores.

María Fernanda Lincango Revelo

C.C:1710985639

Daniel Alejandro Vera Trujillo

C.C: 1719138156

DEDICATORIA

A:

Dios, en primer lugar por su infinito amor.

Nuestros padres: Margoth, Magdalena y Oscar, por su apoyo incondicional.

María Paz y Mathias Alessandro, nuestros hermosos hijos, por su amor y comprensión.

Hermanos, sobrinos, amigos y todos quienes de una u otra forma contribuyeron en la culminación de este ideal.

María Fernanda Lincango Revelo y Daniel Alejandro Vera Trujillo

AGRADECIMIENTO

A:

La Universidad Politécnica Salesiana, a sus autoridades y maestros por la calidad en educación tanto en conocimiento científico como en valores y principios convirtiéndonos en profesionales honestos, responsables y capaces de enfrentar cualquier reto.

Nuestro Director de trabajo de titulación Ing. Giovanny Lucero quien compartió sus conocimientos y nos brindó todas las facilidades para lograr la elaboración de este proyecto.

Al Econ. Alfonso Jurado quien con sus observaciones, apreciaciones y recomendaciones nos guió a lo largo de nuestra vida estudiantil.

María Fernanda Lincango Revelo

Daniel Alejandro Vera Trujillo

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1.....	2
PLAN DE TESIS	2
1.1. Planteamiento del problema	2
1.2. Formulación y sistematización del problema de investigación.....	4
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.4. Justificación.....	5
1.5. Marco de referencia.....	6
1.6. Hipótesis	10
1.7. Aspectos metodológicos.....	11
CAPÍTULO 2.....	12
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	12
2.1. Análisis externo	12
2.1.1. Situación del sector de la construcción en el Ecuador.	12
2.2. Definición y evolución del sector.....	14
2.3. Demanda inmobiliaria en el Ecuador	14
2.4. Oferta inmobiliaria	17
2.4.1. Sector preferido para vivir	19
2.5. Precio metro cuadrado.....	21
2.6. Materiales para la construcción.....	22
2.7. Análisis económico	25
2.8. Análisis interno.....	26
2.8.1. Estructura organizacional.....	26
2.8.2. Ubicación.	27
2.8.3. Visión.	27
2.8.4. Misión.	27
2.8.5. Objetivos.	28
2.9. Ventas.....	28
2.9.1. Producto estrella.....	30
2.10.Competencia.....	30
2.11. Clientes	31
2.11.1. Tipos de clientes.....	31

2.12. Proveedores.....	32
2.13. Políticas.....	33
2.13.1. Políticas generales.....	33
2.13.2. Política comercial.....	33
2.14. Objetivos y estrategias de marketing	33
2.14.1. Objetivos de marketing.	34
2.14.2. Estrategia de marketing.....	35
2.15. FODA.....	38
CAPÍTULO 3.....	40
ANÁLISIS DE MERCADO	40
3.1. Mercado.....	40
3.2. Mercado de ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.	40
3.3. Objetivo de la investigación de mercado.....	41
3.3.1. Objetivo general.....	41
3.3.2. Objetivos específicos.	41
3.4. Identificación de productos	41
3.4.1. Producto.	41
3.5. Fuerzas Competitivas de Porter.....	46
3.5.1. El poder de negociación con los clientes.	46
3.5.2. Poder de negociación con los proveedores.	47
3.5.3. Amenaza de nuevos participantes.	47
3.5.4. Amenaza de productos sustitutivos.....	49
3.5.5. Rivalidad entre competidores.....	49
3.6. Segmentación de mercado.....	50
3.6.1. Variables de segmentación de mercado.	51
3.6.2. Selección de mercado meta.....	52
3.6.3. Características de mercado meta.....	52
3.6.4. Posicionamiento en el mercado.....	55
3.7. Tamaño de la muestra.....	56
3.7.1. Medio de recolección de datos.....	57
3.8. Encuesta.....	58
3.8.1. Tabulación de la encuesta	59
3.9. Análisis de la demanda.....	66

3.9.1.	Factores de la demanda.	66
3.9.2.	Análisis histórico de la demanda.....	69
3.9.3.	Demanda actual.	70
3.9.4.	Proyección de la demanda.....	71
3.10.	Análisis de la oferta.....	72
3.10.1.	Factores que determinan la oferta	72
3.10.2.	Comportamiento histórico de la oferta.....	73
3.10.3.	Oferta actual.	73
3.10.4.	Proyección de la oferta.....	74
3.11.	Demanda Insatisfecha	75
CAPÍTULO 4.		76
MODELO DE GESTIÓN		76
4.1.	Estudio técnico	76
4.2.	Objetivos del estudio técnico.....	76
4.2.1.	Objetivo general.....	76
4.2.2.	Objetivos específicos.	76
4.3.	Tamaño del proyecto	76
4.3.1.	Mercado.	76
4.3.2.	Disponibilidad de los recursos financieros.	77
4.3.3.	Recursos tecnológicos.....	77
4.3.4.	Disponibilidad del talento humano.	78
4.4.	Localización	78
4.4.1.	Ubicación del local.....	79
4.5.	Ingeniería del proyecto	82
4.5.1.	Requerimiento de equipos, muebles y enseres.....	83
4.5.2.	Requerimiento de Infraestructura.....	83
4.5.3.	Requerimiento servicios básicos.	85
4.5.4.	Requerimiento de inventario.....	85
4.5.5.	Requerimientos de suministros y herramientas.....	86
4.5.6.	Requerimiento de personal.....	87
4.6.	Aspecto legal	87
4.6.1.	Obtención del RUC.	88
4.6.2.	LUAE.	88

4.7. Aspecto administrativo.....	89
4.7.1. Organigrama general.....	89
4.7.2. Organigrama sucursal.....	90
4.8. Gestión de mercadeo	90
4.8.1. Empresa, marca y posición.	90
4.8.2. Cadena de valor.....	91
4.8.3. Estrategias de marketing.	92
4.8.4. Marketing mix.....	94
4.9. Estudio financiero.....	99
4.9.1. Activos fijos.	99
4.9.2. Depreciaciones.....	99
4.9.3. Costos fijos y variables.	100
4.9.4. Capital de trabajo.	102
4.9.5. Punto de equilibrio.	103
4.9.6. Estados financieros proyectados.	104
4.9.7. Estado de resultados.....	105
4.9.8. Flujo de caja.	106
4.9.9. Balance general proyectado.	106
4.10. Viabilidad del Proyecto.....	108
4.10.1. TMAR.	108
4.10.2. VAN.	109
4.10.3. TIR.	110
4.10.4. Relación costo / beneficio.	111
4.10.5. Periodo recuperación inversión.....	112
4.10.6. Comparación balance matriz.....	112
CONCLUSIONES	115
RECOMENDACIONES.....	116
LISTA DE REFERENCIAS	117
ANEXOS	120

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estrategias competitivas Philip Kotler.....	7
Figura 2. Crecimiento del PIB de la construcción en los últimos 5 años comparativo entre Ecuador, Perú y Colombia.	13
Figura 3. Evolución precio del petróleo 2007-2013.....	15
Figura 4. Cartera hipotecaria bancos privados 2010-2011.....	16
Figura 5. Permisos de construcción 2007-2011 (unidades)	18
Figura 6. Inclinaciones de residencia en Ecuador (urbano-rural)	19
Figura 7. Porcentaje de crecimiento demográfico por administraciones zonales.	20
Figura 8. Organigrama	26
Figura 9. Ciclo de vida de los sistemas construlivianos.....	36
Figura 10. CC Plaza de las Américas Quito.....	44
Figura 11. Obras varias aluminio compuesto.....	45
Figura 12. Obras departamentos Quito – Edificio Monteserrín.....	45
Figura 13. Ubicación proyecto.....	50
Figura 14. Ubicación proyecto vs competidores.....	50
Figura 15. Matriz Mckinsey (GE) ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.....	55
Figura 16. Pregunta 1	60
Figura 17. Pregunta 2	60
Figura 18. Pregunta 3	61
Figura 19. Pregunta 4.....	61
Figura 20. Pregunta 5.....	62
Figura 21. Pregunta 6.....	62
Figura 22. Pregunta 7	63
Figura 23. Pregunta 8.....	63
Figura 24. Pregunta 9.....	64
Figura 25. Pregunta 10	64
Figura 26. Pregunta 11	65
Figura 27. ¿Para realizar trabajos de construcción usted prefiere utilizar materiales no tradicionales?	67
Figura 28. Antes de adquirir estos productos, ¿cuál es el factor más importante? Seleccione 1.	67

Figura 29. En el sur de Quito, ¿en qué lugar realiza la compra de materiales de construcción no tradicionales?	68
Figura 30. Señale 3 productos de mayor frecuencia de compra que Ud. Realiza del siguiente listado.....	69
Figura 31. Proyección de la demanda	71
Figura 32. Oferta de materiales modernos de construcción.....	74
Figura 33. Proyección de la oferta.	75
Figura 34. Localización sucursal.....	80
Figura 35. Bodega sucursal sur	80
Figura 36.- Local matriz ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.	82
Figura 37. Distribución de la bodega y oficinas para la sucursal sur.....	84
Figura 38. Organigrama general incluido sucursal	89
Figura 39. Organigrama sucursal	90
Figura 40. Cadena de valor sucursal sur.	91
Figura 41. Banners publicidad ACIMCO.	94
Figura 42. Material publicitario	97
Figura 43. Material P.O.P	98

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Censo de población y vivienda 2010	15
Tabla 2. Casa con acabados área sur 80 m2	22
Tabla 3. Producto Interno Bruto por clase económica.	25
Tabla 4. Reporte anual de ventas	29
Tabla 5. Reporte de ventas y % de utilidad y monto de venta.	30
Tabla 6. Productos similares que oferta la competencia directa	31
Tabla 7. Clasificación de clientes ACIMCO Ecuador.	31
Tabla 8. Top proveedores ACIMCO.....	32
Tabla 9. Matriz de Ansoff	34
Tabla 10. Matriz FODA EFI-EFE.....	38
Tabla 11. Variables de segmentación de mercado	51
Tabla 12. Porcentaje de utilidades ACIMCO 2007-2013	53
Tabla 13. Prospecciones de ventas al 28 de diciembre del 2013.	54
Tabla 14. Ventas históricas y proyectadas	54
Tabla 15. Cantidad registrada por tipo de cliente	56
Tabla 16. Valores cálculo de muestra.	57
Tabla 17. Datos reales crecimiento poblacional 2009-2013	68
Tabla 18. Licencias de construcción Quito – Zona Quitumbe.....	70
Tabla 19. Proyección poblacional al 2020	71
Tabla 20. Proyección licencias de construcción al 2020.....	71
Tabla 21. Oferta actual sistemas constructivos modernos.	74
Tabla 22. Oferta proyecta de sistemas modernos de construcción	74
Tabla 23. Demanda insatisfecha sistemas constructivos modernos.....	75
Tabla 24. Personal sucursal sur.....	78
Tabla 25. Matriz localizacional sucursal sur.....	79
Tabla 26. Equipos de oficina, muebles y enseres.....	83
Tabla 27. Requerimiento de local sucursal sur	83
Tabla 28. Valores por servicios básicos.....	85
Tabla 29. Inventario	86
Tabla 30. Suministros bodega	87

Tabla 31. Salarios proyectados sucursal	87
Tabla 32. Mapas perceptuales	96
Tabla 33. Activos fijos sucursal	99
Tabla 34. Depreciación acumulada de los activos fijos	100
Tabla 35. Costos fijos.....	101
Tabla 36. Proyección de salarios.....	101
Tabla 37. Costos variables	102
Tabla 38. Capital de trabajo	102
Tabla 39. Ventas proyectadas por producto.....	103
Tabla 40. Datos punto de equilibrio.....	104
Tabla 41. Estado de resultados ACIMCO sur.....	105
Tabla 42. Flujo de caja	106
Tabla 43. Balance general	106
Tabla 44. Valoración de activos.....	108
Tabla 45. Cálculo TMAR.....	109
Tabla 46. Recuperación inversión.....	112
Tabla 47. Balance general	112

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Manual de funciones Jefe de sucursal	120
Anexo 2. Manual de funciones asistente administrativo.....	121
Anexo 3. Manual de funciones bodeguero.....	122

RESUMEN

La investigación muestra un análisis sobre el sector de la construcción y la comercialización de productos no tradicionales en los últimos años, su evolución y desarrollo. A través de un estudio de mercado amplio y profundo, trata de demostrar la importancia que los sistemas constructivos modernos van adquiriendo con el pasar del tiempo en todos los sectores de la ciudad de Quito y como la apertura de una sucursal es la estrategia adecuada de crecimiento para la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.

La formación y funcionamiento del punto de venta estará detallado en el estudio técnico, que permitirá establecer de manera clara el tamaño que deberá tener el proyecto para satisfacer las necesidades de un mercado nuevo.

El ámbito legal resumirá los requisitos para la apertura y puesta en marcha de las actividades dentro de los parámetros que la ley y las instituciones reguladoras.

El estudio de mercado expone las mejores estrategias que permita a la empresa ACIMCO Ecuador ingresar, posicionarse y crecer en la plaza escogida, para cumplir con los objetivos planteados.

Para finalizar, se efectuará un análisis financiero de las acciones a realizarse con el fin de justificar la inversión y sustentar el éxito de la propuesta.

ABSTRACT

The study shows an analysis done in the construction Sector. Studying the evolution and development of the commercialization of traditional and nontraditional products in the last few years. Through various and ample market research studies we will show the importance of modern construction systems acquired through opening a branch of ACIMCO and Ecuadorian Company in the South side of the City of Quito.

The Formation and function of these sales points will be explained in detail in this study. It will help permit an understanding of the size of the project needed in order to handle demand.

Legally This Corporation will have all requirements stated by the law to accomplish this project.

The market study will indicate to ACIMCO Ecuador how to better penetrate and position themselves in the market that is chosen in order to comply with their objectives.

In conclusion we will analyze the actions realized in this project in order to justify the investment and have substantial evidence to support the success of this project.

INTRODUCCIÓN

El trabajo refleja la necesidad de establecer estrategias de crecimiento de mercado para que las empresas nuevas con productos poco conocidos de gran calidad y utilidad comiencen a posicionarse de manera sólida.

La expansión de mercado geográfico es el mecanismo que debe utilizar ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. con la finalidad de aumentar sus ventas, ganancias, pero sobre todo ganar clientes fieles y dar a conocer los sistemas construlivianos, en un sector copado de productos tradicionales que no van a la par con el constante desarrollo y crecimiento, para ello se realizará un estudio de mercado basado en encuestas con preguntas claras y cortas a potenciales clientes y así obtener toda la información para armar el nuevo punto de venta.

La importancia de este tema radica en que las empresas deben aprovechar las oportunidades que se les presentan con estrategias adecuadas, bien elaboradas y planificadas, que partan siempre de la observación constante del medio, la competencia y la innovación tecnológica.

Escoger la plaza adecuada permitirá a la empresa consolidarse con relación a sus rivales, estar un paso adelante siempre será la plataforma de su éxito. Investigar constantemente el mercado y sector le dará las herramientas para establecer tácticas con las que pueda minimizar las amenazas externas y eliminar totalmente las debilidades internas. Aprovechando de manera eficaz y eficiente los recursos de la empresa.

CAPÍTULO 1

PLAN DE TESIS

1.1. Planteamiento del problema

ACIMCO Ecuador Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la importación y comercialización de materiales modernos de construcción, considerada la primera en su clase a nivel de la ciudad de Quito, una empresa joven pero emprendedora que a pasos agigantados ha ganado un posicionamiento importante dentro de este mercado en apenas ocho años de funcionamiento.

ACIMCO es una organización que ha entendido que el sector de la construcción ha demostrado en los últimos 10 años un comportamiento sostenido de crecimiento, lo que le ha permitido un renacer de este sector en relación a otras épocas llegando a la conclusión que es urgente nuevas tecnologías por medio de la introducción al mercado de una gama de productos modernos que permiten mejorar las condiciones de trabajo a través de la optimización de recursos.

Sus ventas se han dado a nivel nacional por la calidad de los materiales y por los precios accesibles; el único inconveniente que se produce es que todo está centralizado en la matriz ubicada en el norte de Quito, funciones como administración, ventas, logística siendo algo manejable hasta hace algunos años cuando el renacer inmobiliario se localizaba netamente en el sector norte de la capital y los Valles tanto de Tumbaco como de Cumbayá y algunas provincias cercanas pero poco a poco debido al crecimiento demográfico se ha trasladado todo el movimiento al sur de Quito así como al Valle de los Chillos y demás provincias del país.

Por ello esta organización ha visto la necesidad urgente de ampliar sus mercados de comercialización con la finalidad específica de mejorar sus niveles de ventas que durante estos últimos 3 años se ha mantenido en un promedio de \$4700.000, 00 (Departamento Financiero ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.) y la mejor opción es inclinar todos los esfuerzos por comenzar la apertura de mercados en sectores

estratégicos de la ciudad y de algunas provincias del país, siendo la primera idea un proyecto en el sur de Quito.

Muchos proyectos han puesto sus ojos en este sector, por los amplios son espacios físicos y la capacidad de compra; grandes y pequeños constructores se están preparando para abarcar todo este inmenso mercado, que sin duda les generará el porcentaje de ganancia esperada, para lo cual siempre buscarán utilizar los mejores sistemas y materiales de construcción que sobre todo abaraten costos y generen confianza en los futuros dueños, ante lo cual están conscientes que no se puede utilizar la forma de construcción tradicional, debido a que el tiempo, mano de obra y desperdicios son muy altos, es necesario entonces poner en consideración de las personas los nuevos elementos de los sistemas construlivianos, conocidos así por el gran giro que con ellos se ha dado.

Los sistemas construlivianos no son otra cosa que construcción en seco (drywall), una tecnología utilizada en el mundo para la construcción de tabiques, cielos rasos y cerramientos, en todo tipo de proyectos de arquitectura comercial, hotelera, educacional, recreacional, industrial y de vivienda, tanto unifamiliar como multifamiliar. Las principales ventajas que ofrece el sistema de construcción liviano son su rapidez de ejecución, gran versatilidad, menor peso sobre estructuras existentes, limpieza y un menor costo que los sistemas tradicionales, ofreciendo además mejores niveles de confort y facilidad a la hora de realizar reparaciones o modificaciones, lo que contribuirá para cumplir con esta definición mercados nuevos para productos nuevos, esta idea según la empresa estudiada se puede ver plasmada a través de la apertura de una sucursal de comercialización que promueva no solo los productos si no la idea total de cambiar un sistema obsoleto por uno innovador, varios son los recursos a utilizar publicidad, capacitación, todo lo que permita llegar a las personas y transmitirles los conceptos de evolución y modernidad, siempre tratando de superar aspectos como:

- La zona sur está plagada de negocios dedicados a la comercialización de productos tradicionales de construcción – ferreterías y centros de distribución de acabados (cemento, bloque, adoquín, hierro, varilla).

- No existe mano de obra calificada que pueda manejar de manera adecuada estos nuevos sistemas.
- El pensamiento de la gente es que si no es construcción tradicional no sirve.

Con este trabajo lo que se desea es dar a conocer a la población las ventajas de incursionar con nuevos productos en actividades cotidianas como la construcción, que permitan al sur de la ciudad ser una zona de desarrollo y crecimiento, dando paso al establecimiento de grandes obras arquitectónicas de última generación con las que se pueda llegar a un nivel de vida mejor. De no incursionar con estas nuevas tecnologías todo el sector de la construcción del sur de Quito se mantendría en un retraso y desarrollo lento que lo único que provocaría es la falta de interés en realizar proyectos que cambien la imagen y brinden posibilidades de mejorar las condiciones habitacionales de las personas.

1.2. Formulación y sistematización del problema de investigación

La mayoría de pequeños y grandes constructores que desean trabajar en el sur de Quito necesitan un mercado con bienes y/o servicios con nuevas tecnologías para alcanzar un desarrollo vigoroso y eficiente.

Este es el inconveniente permanente al que deben enfrentarse tanto experimentados como nuevos trabajadores dedicados a la actividad inmobiliaria, pues todavía existe la idea errada de que si no es bloque, cemento, hierro, etc., todo por la falta de información y conocimiento pues las nuevas tecnologías van ingresando en esta clase de mercados de manera lenta por la cantidad de negocios dedicados a comercializar productos tradicionales y que no presentan ninguna clase de interés por cambiar o mejorar los insumos que ofrecen. Con lo que provocan un retroceso que no permite mejorar la vida de quienes se dedican a esta clase de trabajos pues deben seguir desperdiciando recursos y tiempo.

Es entonces cuando surgen otras interrogantes:

¿Cómo se puede dar a conocer estos productos y comercializarlos?

¿Cómo informar sobre las características de insumos adecuados para abaratar costos?

Sólo resolviendo esta serie de puntos que causan incertidumbre se descubrirá la manera adecuada de introducir los sistemas construlivianos en el sur de Quito.

1.3. Objetivos de la investigación

a) Objetivo general

Determinar un modelo de expansión de mercado geográfico de la empresa ACIMCO Ecuador importadora y comercializadora de sistemas construlivianos al sur de Quito mediante estrategias que permita ser competitivo en el nuevo mercado.

b) Objetivos específicos

- Determinar el diagnóstico situacional de la construcción en el sur de Quito.
- Definir un estudio de mercado para conocer el posicionamiento de la empresa y el escenario en el cual se mueve la oferta y la demanda.
- Estructurar el modelo de gestión para la expansión, el cual permita tomar las mejores decisiones con respecto al manejo eficaz y eficiente de los recursos.

1.4. Justificación

Por muchos años los sistemas tradicionales de construcción han acaparado el mercado de la ciudad de Quito, los cuales son comercializados por la mayor parte de negocios dedicados a esta actividad.

Actualmente se han ido desarrollando nuevas tecnologías que propician el surgimiento de materiales y que en su conjunto son creados para reducir costos de manera sorprendente, pero que definitivamente no han tenido difusión ni aceptación especialmente en esta parte de la urbe capitalina al no tener una fuerte y clara comunicación de los beneficios.

A través de este proyecto lo que se busca es demostrar el potencial y aceptabilidad que tienen los nuevos sistemas de construcción si se toma como base un adecuado estudio de mercado, por lo cual la apertura de un local dedicado a este segmento en un sitio estratégico y de fácil acceso es la oportunidad ideal para fomentar esta nueva alternativa de construcción, misma que se consolidaría con campañas publicitarias y de formación para las personas que laboran en este sector.

El optar por este camino abre la posibilidad de explotar un mercado más rentable, propiciando con ello un mejoramiento del nivel de vida colectivo de las personas afines al sector de la construcción así como el incremento de los ingresos de aquellos negocios dedicados a este sector.

1.5. Marco de referencia

a) Marco teórico

El estudio se basará en las siguientes teorías.

- **Teoría del cambio**

Define el cambio como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable, el cual es producto de dos tipos de fuerzas: 1) las que ayudan a que se efectúe el cambio y 2) las que impiden que el cambio se produzca que desean mantener el mismo estado de la organización.

Cuando ambas fuerzas están equilibradas, los niveles de comportamiento se mantienen y se logra un equilibrio. Lewin propone un plan de tres fases para llevar a cabo el cambio planeado:

- **Teoría del comportamiento del consumidor**

El comportamiento del consumidor era un campo de estudio relativamente nuevo entre mediados y finales de la década de 1960. Puesto que no contaban con antecedentes o elementos de investigación propia, los teóricos del marketing tomaron de préstamo con mucha liberalidad los conceptos desarrollados en otras disciplinas científicas, como la psicología (el estudio del individuo) la sociología (el estudio de grupos), la psicología social (el estudio de las formas en que se desenvuelve el

individuo en grupos), la antropología (la influencia de la sociedad sobre el individuo) y la economía para establecer las bases de ésta nueva disciplina de marketing.

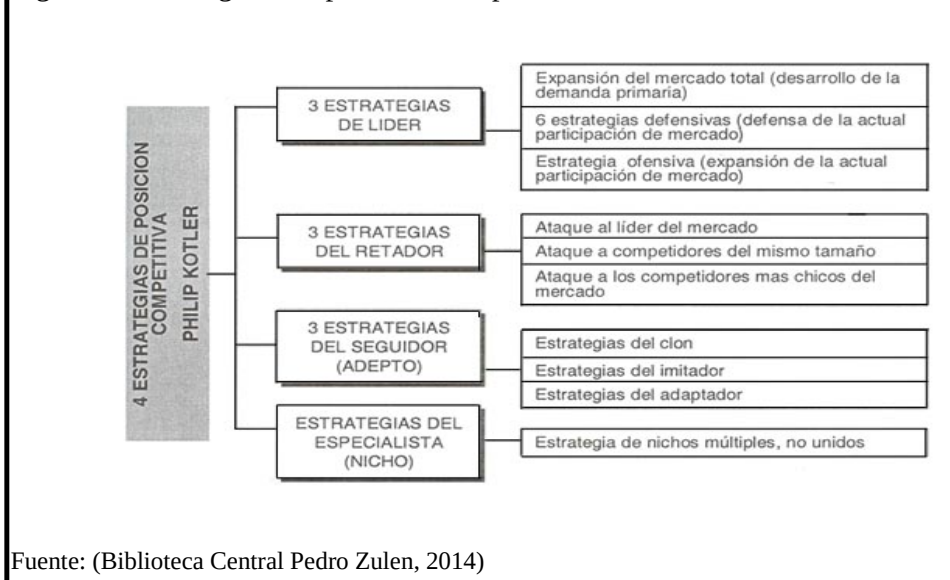
Esta teoría ayuda a entender la forma de actuar de los consumidores en el mercado sin importar cuál sea este, pues no solo permite saber qué es lo que desean adquirir, sino el ¿para qué? ¿En qué ocasiones? ¿Con qué frecuencia? ¿Lugar? Con eso se puede comprender las 3 etapas de la adquisición el antes, durante y el post-compra.

- **Modelo de expansión del mercado total**

Para lograr expandir el mercado, la empresa que tenga la mayor participación debe desarrollar estrategias como:

- Incremento de nuevos compradores: Se pueden manejar estrategias de crecimiento por penetración, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Figura 1. Estrategias competitivas Philip Kotler



- Aumentar la frecuencia o volumen de compra: Para esto es importante manejar estrategias de comunicación para poder informar todos los beneficios del bien y/o servicio que se oferte.

- Incremento por nuevos usos: Para esto las empresas deben contar con un área de I+d las cuales pueden buscar nuevas alternativas de uso o desarrollar nuevas ventajas en el producto.
- **Estrategias de crecimiento de Kotler**

Para Kotler existen 3 tipos de oportunidades de crecimiento (intensivo, por integración y por diversificación), mismas que contienen 3 estrategias:

1. **Estrategias de crecimiento intensivo:** Son ideales en situaciones donde las oportunidades de "producto-mercado" no han sido explotadas en su totalidad.

1.1. **Estrategia de penetración en el mercado:** Tiene enfoque agresivo de los productos existentes, este tipo de estrategia, en la mayoría de los casos genera debido a que persuade a los clientes actuales a tener una mayor frecuencia de uso de los productos y/o servicios, atrae a clientes de la competencia.

1.2. **Estrategia de desarrollo del mercado:** Tiene enfoque en llegar a nuevas zonas geográficas donde no se ha llegado todavía.

1.3. **Estrategia de desarrollo del producto:** Se enfoca en desarrollar nuevos productos logrando brindar beneficios adicionales.

2. **Estrategias de crecimiento por integración:** Se basa en aprovechar la solidez que tiene la empresa dentro del mercado para así poder ejercer control sobre los proveedores, distribuidores y/o competidores.

2.1. **Estrategia de integración regresiva:** Se da cuando la empresa ejerce control sobre sus proveedores o por lo menos a su proveedor principal.

2.2. **Estrategia de integración progresiva:** Se da cuando la empresa aumenta el control sobre su sistema de distribución.

2.3. **Estrategia de integración horizontal:** Se da cuando la empresa aumenta su control con respecto a sus competidores.

3. **Estrategias de crecimiento por diversificación:** Son aplicables cuando hay pocas oportunidades de crecimiento en el mercado que se desenvuelve la empresa.

3.1. **Estrategia de diversificación concéntrica:** Consiste en la introducción de nuevos productos semejantes a los actuales con la finalidad de atraer nuevos segmentos de mercado.

3.2. **Estrategia de diversificación horizontal:** Consiste en añadir nuevos productos a la línea actual, entre los cuales no hay relación, esto para atraer a miembros de los mercados meta de la empresa.

3.3. **Estrategia de diversificación conglomerada:** Consiste en vender nuevos productos no relacionados con la línea actual, para de esa manera, atraer a nuevas categorías de clientes.

b) Marco conceptual

Cliente: “Se define como cualquier individuo, organización, departamento o división (incluyendo los que pertenezcan a la misma organización del investigador) que solicita, encarga o suscribe total o parcialmente un estudio de mercados. Gestión comercial y servicio de atención al cliente”. (Gabín, 2004, pág. 58)

Comunicación: “La comunicación es el "estudio de la teoría y principios del origen, emisión, recepción e interpretación de mensajes, " independientemente de la cantidad y de la calidad de mensajes emitidos.” (Frank, 1973, pág. 124)

Consumidor: “Se define como el proceso mediante el cual los individuos adquieren los conocimientos y la experiencia, respecto de compras y consumo, que aplican en su comportamiento futuro”. (Leon G. Schiffman, 2005, pág. 67)

Estudio de Mercado: “Es la primera parte de un plan estratégico de marketing. Ese estudio trata solo del mercado y no de una línea de producto en dicho mercado.” (David Parmerlee, 1998, pág. 93)

Expansión: “Aumento de la producción de una cosa para que llegue a un mayor número de personas.” (Foronda, 2007, pág. 86)

Mercado: “Se define como la organización en que compradores y vendedores determinan el precio de los bienes.” (Obando, 2000, pág. 34)

Marketing: “Se define como la técnica mediante la cual las empresas satisfacen las necesidades, los deseos y las expectativas de los consumidores, suministrándoles los productos y/o servicios que necesitan”. (Editorial Vértice, 2008, pág. 143)

Necesidad: “Se entiende como aquel estado en el que siente la carencia de algún satisfactor básico, inherente a la biología y a la condición humana”. (Torres, pág. 53)

Precio: “El precio por sí, es solo una expresión que no tiene importancia. Su relevancia y consideración está estrechamente ligada a los otros factores controlables del mercado: producto, plaza y promoción”. (Vega, 2007, pág. 98)

Publicidad: “Es todo intento de comunicación persuasiva con deliberado propósito de vender un producto o servicio a los consumidores de un nicho determinado del segmento de un mercado”. (Bermúdez, 1999, pág. 70)

Producto: “Una fuente de satisfacción de necesidades”. (Belío, 2007, pág. 21)

Sistemas de construcción tradicionales: “Constituido por estructura de paredes portantes (ladrillos, piedra, o bloques etc.); u hormigón armado. Paredes de mampostería: ladrillos, bloques, piedra, o ladrillo portante, etc. revoques interiores, instalaciones de caños metálicos o plásticos y techo de tejas cerámicas, chapa, o losa plana”. (Proyectoyobra, 2000)

Sistemas de construcción modernos: “Los sistemas modernos, tienden a: realizar una obra más liviana, reducir los tiempos, y hacer una obra seca, utilizando productos y técnicas industriales. Es un sistema más económico y rápido”. (Proyectoyobra, 2000)

Valor agregado: “Valor agregado o valor añadido, en términos de marketing, es una característica o servicio extra que se le da a un producto o servicio con el fin de darle un mayor valor en la percepción del consumidor”. (Crecenegocios, 2012)

1.6. Hipótesis

Determinar que la venta de los sistemas construlivianos estará basada completamente en un plan de gestión competitivo permitiendo al consumidor conocer todos los aspectos técnicos y cualidades del producto logrando de esta manera la expansión de mercado geográfico.

1.7. Aspectos metodológicos

La metodología a utilizar en esta tesis será la siguiente:

Investigación descriptiva: Será básico para el desarrollo de este trabajo puesto que define claramente un objeto, el que podría ser un mercado, industria, competencia, fortalezas o debilidades, etc.

En una investigación descriptiva, se busca el "Qué" y "Dónde", sin que sea preocupante el "Por Qué". Este tipo de investigación genera datos de primera mano para así tener un claro panorama del entorno.

Tomando en cuenta las premisas de la investigación descriptiva, lo que se busca con este proyecto es lograr la comercialización de materiales no tradicionales de construcción en el sector sur de la ciudad de Quito, mediante la apertura de una sucursal de la empresa ACIMCO, quienes actualmente ya distribuyen dichos materiales en el sector norte de la ciudad, para de esta forma brindar facilidades a las personas dedicadas a la venta e instalación de estos materiales con proyectos ubicados en sur de la ciudad, reduciendo así sus costos y generando un mayor ingreso a la empresa.

CAPÍTULO 2

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1. Análisis externo

2.1.1. Situación del sector de la construcción en el Ecuador.

La industria de la construcción es, sin duda, uno de los principales motores para el crecimiento económico y social de un país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad. (Naveda, Poderes, 2013, pág. 56)

Este sector tiene como denominador común la construcción y la utilización de materia prima, los productos que generan están destinados a distintas áreas de consumo:

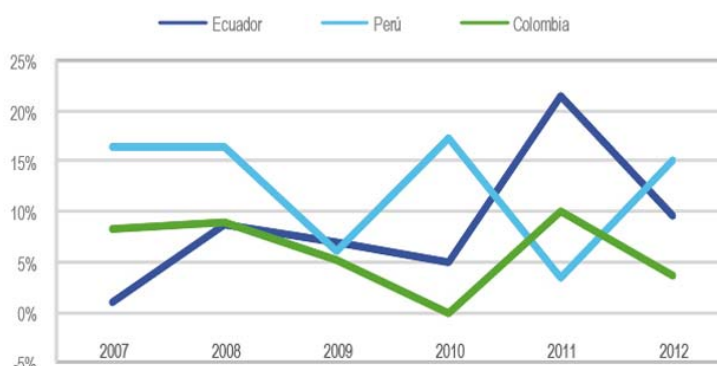
1.- Construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública.

2.- Sector inmobiliario, engloba a la construcción de vivienda y edificaciones.

Aunque a nivel mundial se esté atravesando por graves crisis económicas que han desestabilizado potencias y países pequeños, en el Ecuador el crecimiento sostenido de este sector le ha permitido convertirse en el punto dinamizador e impulsador de índices económicos como el PIB.

Realizar una vista a la situación de la construcción en el Ecuador implica hacer una referencia comparativa con otros países de la región para que se entienda de mejor manera a qué punto ha llegado el desarrollo de este sector. La tasa de crecimiento promedio más alta en los últimos 12 años entre Ecuador, Perú y Colombia coloca a nuestro país a la cabeza con un 10%, Perú 9% y Colombia con un 8%. (Naveda, Poderes, 2013, págs. 56,57,58)

Figura 2. Crecimiento del PIB de la construcción en los últimos 5 años comparativo entre Ecuador, Perú y Colombia.



Fuente: (Naveda, Poderes, 2013)

Los factores determinantes de este fenómeno son variados y complejos, pero todos se vinculan a las virtudes de la dolarización. La estabilidad potencia del mercado, alarga los plazos y activa la oferta de créditos hipotecarios. La competencia mejora la calidad de las construcciones y amplía el rango de elección de la demanda, la incursión en nuevos estilos de construcción que agilitan el tiempo y optimizan recursos tornando mucho más rentable esta actividad.

Además, es importante resaltar el papel que los emigrantes ecuatorianos que están ejerciendo como elementos dinamizadores de la economía, sobre todo en la compra de viviendas y locales comerciales. Muchos de los emigrados permanecen en los países de acogida el tiempo suficiente para ahorrar dinero y volver a Ecuador para montar un negocio propio y adquirir una vivienda.

La oferta y demanda han jugado un papel importante dando paso a la existencia de precios al alcance de la mayoría de personas así el rango de precios de las construcciones más demandadas son las que oscilan entre los \$20000 (obra terminada) y \$8000 (gris). Además, existe aún preferencia por la compra de casas en lugar de apartamentos, pero las condiciones urbanísticas y la subida del costo del metro cuadrado apuntan a que esta tendencia cambiará en los próximos años.

2.2. Definición y evolución del sector

La construcción es uno de los sectores más importantes en la economía del país. El sector provee una infraestructura necesaria para las demandas de los habitantes del país y contribuye con el desenvolvimiento de las actividades productivas las cuales permiten un crecimiento sostenible. (Cuesta, 2010, pág. 20)

Se puede considerar que el ciclo de desarrollo de la construcción tuvo un considerable despegue después de la crisis del 2009, gracias a las medidas establecidas por los gobiernos nacionales es así que en el segundo semestre del 2010 empieza el despunte encontrando su máximo pico en el primer semestre del 2011.

Este renacer inmobiliario empezó en Quito y posteriormente en otras ciudades como Guayaquil y Cuenca, y últimamente en Manta, Ambato, Loja, Santo Domingo y el Oriente.

El entorno macroeconómico del país, va a afectar al desarrollo de un proyecto, por lo que es importante analizar variables económicas que deben considerarse siempre al momento de la toma de decisiones y el desarrollo de las estrategias. Lo hace centrando el análisis en las fuerzas y en los mecanismos que convergen a la determinación del nivel de empleo, del nivel de ingreso y del nivel de precios de una economía.

Es importante entonces explicar tres variables que han sido determinantes en el mercado inmobiliario:

1. Demanda inmobiliaria.
2. Oferta inmobiliaria.
3. Precio del m².

2.3. Demanda inmobiliaria en el Ecuador

La demanda en el Ecuador está determinada por la cantidad de viviendas o bienes inmuebles que las personas estén en capacidad de tener o adquirir en un periodo de tiempo determinado para satisfacer su necesidad de un techo.

Tabla 1. Censo de población y vivienda 2010

Población total*	14.489.499
Personas por hogares	3,8
Número de hogares en el país	3.813.026
% Hogares con Vivienda Propia	64%
% Hogares sin Vivienda Propia	36%
Número de hogares con Vivienda Propia	2.440.337
Número de hogares sin Vivienda Propia	1.372.689

Fuente: INEC Datos estadísticos 2010.

De acuerdo a esta información en el 2010 con una población de 14.489.499 existían 3.813.026 hogares; de los cuales el 64% tienen vivienda aunque no lo hayan terminado de pagar y el 36% son personas que por el momento no están en condiciones económicas y crediticias para adquirir su propia casa o departamento.

1.- Incentivos crediticios: El Ecuador se transformó de ser un país arrendatario de vivienda, a un lugar lleno de oportunidades para que su gente pueda adquirir un lugar donde vivir con todas las comodidades, varios han sido los elementos que han contribuido al incremento de la oferta crediticia, uno de los más importantes fue el crecimiento vertiginoso del precio del petróleo a partir del año 2010, el ingreso de estos recursos a la economía del Ecuador generaron un incremento del dinero circulante el mismo que estuvo destinado a varias áreas entre ellas el desarrollo de la construcción a través de las instituciones financieras.

Figura 3. Evolución precio del petróleo 2007-2013

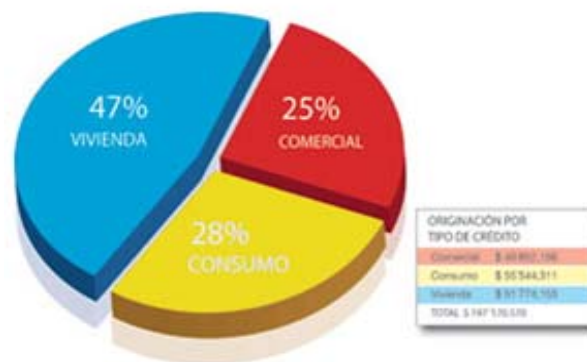


Fuente. (Crecimiento del Petroleo, 2013).

Esta dinámica de recursos que se inyectó a la banca dio paso a que exista el ambiente adecuado para que tanto compradores (personas de clase alta, media) como vendedores (inmobiliarias, constructoras) pudieran participar de manera más activa en el mercado inmobiliario y el producto préstamos se convirtiera en el principal negocio de la banca, y es en este momento que el gobierno de Rafael Correa diera paso importante para incluir en esta actividad a más personas provenientes en especial de la clase media, la creación del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social entidad que ofrecería créditos a tasas más bajas, más plazo de pago.

De la totalidad de créditos otorgados por la banca se destinan al segmento productivo 60%, consumo 20%, vivienda 10% y microcrédito 10%.

Figura 4. Cartera hipotecaria bancos privados 2010-2011



Fuente. Revista Clave, Caridad Vela Marzo-Abril 2011

El ingreso del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social al mercado de la construcción en el Ecuador generó un proceso de igualdad entre la parte pública y privada, pues la competencia dio paso a que las tasas de interés no se dispares afectando y desestabilizando la economía de los ecuatorianos; cumpliendo así con lo dispuesto por el gobierno nacional que el dinero llegue a las clases medias.

Esto se presenta como un fuerte elemento de crecimiento de los demandantes de vivienda; es decir mientras más dinero puedan conseguir más gente querrá comprar se está creando un mercado nuevo que necesita ofertas variadas de precios, tamaños y ubicaciones.

2. Incentivos de vivienda social: Los lineamientos dados por el actual gobierno orientados a la vivienda social permiten crear un mercado razonable con la participación tanto del sector público como del privado, con el fin de beneficiar a hogares de escasos recursos, por esto el gobierno se ha planteado algunos objetivos como:

- Promover varias ofertas de crédito con acceso a los hogares de bajos recursos y con escasa capacidad de ahorro.
- Legalización y reordenamiento de asentamientos humanos no planificados.
- Creación de viviendas a bajo costo con lo cual se reduce el monto y tiempo del crédito a adquirir.
- Calificar a constructoras para brindar seguridad y confianza al momento de adquirir una vivienda.
- Créditos a constructores con tasa preferencial, para así aumentar su margen de ganancia en proyectos de vivienda social.
- Condiciones más flexibles en los créditos para los beneficiarios para así poder tener la demanda necesaria frente a la oferta.
- Incremento en los valores de bonos de vivienda rural, Manuela Espejo, de Emergencia sea por reasentamiento o reposición, amazónica, de titulación y mejoramiento.

3. Bono de la vivienda: Es una contribución que entrega el gobierno para que personas de clase media-baja puedan acceder a una vivienda digna, es parte de un sistema de incentivos que permiten adquirir vivienda nueva, construir en terrenos o mejorar las que ya poseen.

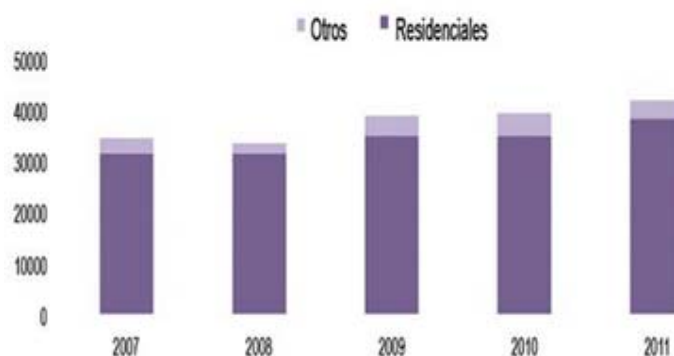
2.4. Oferta inmobiliaria

Los proyectos inmobiliarios residenciales se han mantenido en un crecimiento sostenido en los últimos años. En el 2011 se otorgó el mayor número de permisos 42.042 Permisos de Construcción, por parte de los municipios del país. Lo que representa un incremento del 6,2%, respecto al año 2010, equivalente a 2.385

permisos más. El 91,6% de los permisos fueron otorgados para construcciones con fines residenciales. (Naveda, 2012, págs. 20,23).

Definitivamente la oferta de construcciones tanto para vivienda como para trabajo han alcanzado sus máximas expectativas desde la reactivación de este sector, todo es una sinergia de elementos que permiten el desarrollo si la gente necesita donde vivir y trabajar es importante que todo sea legal es decir que se cuente con los permisos y autorizaciones necesarias , por tanto es importante que la burocracia se termine en estos trámites y muestra de ello es la cantidad de solicitudes procesadas y aceptadas desde el 2010 en los distintos municipios del país.

Figura 5. Permisos de construcción 2007-2011 (unidades)



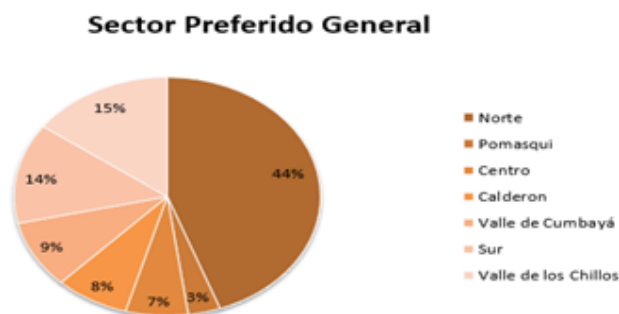
Fuente. (Naveda, Oferta,demanda y precios del m2 Ecuador, Colombia, Peru, 2012)

Varias ciudades del Ecuador, se han convertido en puntales de este renacer de la construcción, las capitales de las grandes provincias como Quito, Guayaquil son la evidencia real de como: edificios, viviendas, oficinas se van levantando de manera rápida y en una cantidad considerable, en conjunto con una publicidad avasalladora que utilizaban todos los medios para llegar a su público objetivo aquellas personas que en su mayoría necesitan un bien que esté entre los 90 y 120 m2. Desde el año 2010 la oferta va aumentando en porcentajes que no bajan del 10%, aquí se empiezan a estudiar los niveles de vivienda real proyectada y a desprender varios factores que han hecho que en estos últimos años se tenga un desarrollo estable y sostenible. Para que los expertos puedan elaborar de manera adecuada sus proyecciones toman en cuenta puntos como: (Naveda, 2012, págs. 23-24).

2.4.1. Sector preferido para vivir

El Ecuador es un país donde su población prefiere establecer su residencia en las regiones de la Sierra y la Costa tanto en la parte urbana como rural.

Figura 6. Inclinaciones de residencia en Ecuador (urbano-rural)



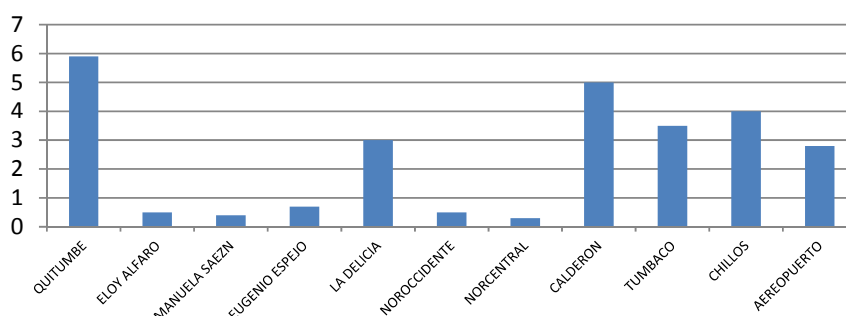
Fuente. Instituto Ecuatoriano de Estadísticas y Censos 2013

Al hablar de estas dos ciudades cabe recalcar que pese a que Guayaquil tiene mayor población, Quito es la principal urbe dentro del país pues aquí se reúnen la mayoría por no decir la totalidad de instituciones públicas y privadas en todos los campos, por este motivo es una de las primeras ciudades con un crecimiento inmobiliario impresionante basta con revisar la cantidad de proyectos existentes,

Durante varios años la zona financiera y de mayor plusvalía fue el sector centro norte de la ciudad, claro que a lo largo de los años los espacios aquí se fueron reduciendo y por los altos costos que representaban las propiedades obligaron de una u otra forma a extender a la ciudad hacia el sur, norte y los valles transformándose estas zonas en los nuevos polos de desarrollo. Las autoridades tanto seccionales como nacionales también han sido partícipes de este crecer han descentralizado el poder construyendo en muchos de estos sectores oficinas y centros de atención al público.

Si bien el norte sigue considerándose el centro financiero de la ciudad, los valles y el sur son los destinos preferidos para adquirir una vivienda terminada o comprar terrenos y construir; lo importante de esto es revisar las cifras de población y su crecimiento.

Figura 7. Porcentaje de crecimiento demográfico por administraciones zonales.



Fuente. www.municipiodequito2013

Según esta información se puede determinar que el sector que más crecerá demográficamente será el sur (Guamaní, Turubamba, La Ecuatoriana, Quitumbe, La Mena, Solanda, La Argelia, San Bartolo, La Ferroviaria, Chilibulo, La Magdalena, Chimbacalle, Lloa) por tanto este se convertirá en el punto con mayor demanda de vivienda, dato que ha hecho que las inmobiliarias y entes del gobierno central pongan sus ojos para construir y promover su crecimiento, con ello esta parte de la ciudad se va consolidando como el lugar que la mayoría de personas eligen para comprar una vivienda.

Hay varios aspectos que van contribuyendo con la consolidación del sur como el lugar de predilección para vivir:

- Desarrollo cultural y social.
- Ordenanzas municipales para mejorar la vida de los habitantes. (medidas de construcción, fachadas, espacios verdes).
- Inversión de la empresa privada (empresas, escuelas, universidades) la mayoría están abriendo sucursales con amplias expectativas de crecimiento.
- Nuevos planes habitacionales tanto privados como públicos.
- Vialidad, transporte público.

Pero no solo la infraestructura hace de este sector atractivo para habitar, el gran flujo de dinero en efectivo permite que sus pobladores puedan abrir negocios nacionales e

internacionales de toda índole con la seguridad de tener un espacio dentro del mercado.

Según Revista Clave, geográficamente los polos de desarrollo de nueva vivienda en el sur, están situados alrededor del sector Quitumbe y desde hace cuatro años se extiende hacia el occidente, en el sector de Palermo.

2.5. Precio metro cuadrado

El precio del m² de construcción es otro elemento que forma parte importante tanto de la oferta como de la demanda inmobiliaria este a su vez para variar subir o bajar va a estar determinado por el cambio de los costos de materiales (cimientos y acabados) y las políticas de incremento de salarios de la mano de obra, convirtiéndose este en un punto sensible es decir que se afecta directamente e inmediatamente con la mínima alteración.

En Quito existe a más de estos elementos otros factores que determinar el precio por m²: el sector donde se vaya a construir y los trámites municipales.

Sector elegido para la compra o construcción del bien.- Como ya habíamos revisado en los anteriores puntos existen sectores que son preferidos por las personas para comprar una vivienda o para construir ya sea por la localización, por el precio o el status que represente convirtiéndose en un dato que afecta el precio por m². A continuación se presentará el precio de m² de sectores considerados como los de más desarrollo habitacional en el Distrito Metropolitano de Quito.

Tabla 2. Casa con acabados área sur 80 m2

PROCESO	COSTO	% del Costo Total del m2	Precio por m2
Terreno	7.040	15,9	88
COSTOS INDIRECTOS			
Planificación	1.680	3,8	21
Honorarios ejecutores	4.160	9,4	52
Tasas, impuestos y legales	1.120	2,5	14
Costos Financieros	1.920	4,3	24
Imprevistos	800	1,8	10
SUBTOTAL COSTOS INDIRECTOS	9.680	21,8%	121
COSTOS DIRECTOS			
Materiales	14.560	32,9	182
Mano de obra	10.880	24,5	136
Equipos	2.160	4,9	27
SUBTOTAL COSTOS DIRECTOS	27.600	62,3%	345
TOTAL COSTO	44.320	100%	554

Fuente. Ana María Buitrón De la Vega agosto-septiembre, 2011.

El precio del m2 es un elemento influyente en la oferta y demanda lo que se trata es que el producto inmobiliario sea ante todo competitivo y eficiente.

2.6. Materiales para la construcción

Un material de construcción es una materia prima o con más frecuencia un producto manufacturado, empleado en la construcción de edificios u obras de ingeniería civil. (Ingestructural, 2012)

Desde sus inicios el hombre fue utilizando todo tipo de elemento de la naturaleza para construir y lograr edificar una vivienda, el paso del tiempo y el desarrollo de la tecnología han permitido ir perfeccionando estas materias primas e irlos transformando en materiales de construcción, algunos se han fusionado entre si y otros se utilizan todavía individualmente.

Los primeros elementos que encontramos son el barro, las piedras, la madera, y materiales de construcción como ladrillos, según algunos escritos ancestrales sus orígenes se remontan aproximadamente a 13000 A. C. (Ingestructural, 2012)

- **Características:** Los materiales de construcción por su empleo en grandes cantidades necesita de materia prima que se halle en abundancia, la principales

características que debe cumplir son: dureza, durabilidad, resistencia mecánica claro que por sí solo no alcanzan esta meta es la habilidad de los constructores lo que permite cumplir con el objetivo de edificación.

- **Regulación:** Los materiales de construcción deben cumplir normas de calidad en todos los países con la finalidad de garantizar las construcciones y que los encargados de realizarlas tengan claro las propiedades y características de los mismos para al momento de combinarlos no cometer errores.
- **Materiales tradicionales:** Son parte del sistema que se ha utilizado por años conformado por: vigas, hormigón, bloque.

Siempre se ha mantenido en la mente de las personas que lo tradicional en cuanto a materiales son los que sostiene en pie una casa, por su tiempo de existencia en el mercado ya se encuentran regulados con normas de calidad, e incluso han sido objeto de desarrollo de varias empresas nacionales como privadas. Los principales productos que se comercializan son: arena, arcilla, cemento, hormigón, piedra, bloque, ladrillo, madera, varillas, cal viva, cementina, resinas.

En el Ecuador estos materiales son los que abarcan el 90% del mercado de la construcción, esto se puede determinar por la información acerca del crecimiento de los negocios que se dedican a esta actividad Ferreterías y Distribuidores al por mayor y menor (Cámara de la Construcción de Quito 2013)

- **Materiales modernos:** Sistemas livianos portables que están tornando a la construcción eficaz y eficiente.

Otro factor que está participando en este momento en el nivel de crecimiento del sector de la construcción es el tipo de material que se está utilizando para las edificaciones, aquel que le permita al constructor optimizar tiempo y dinero, será el de preferencia para adquirir en el mercado lo que si se debe acotar es que no se deja lo tradicional a un lado pues todavía es parte del pensamiento que existe en el Ecuador de seguridad y calidad.

Es así como se está produciendo un fenómeno de transición en este sector, poco a poco se está cambiando el cemento, el ladrillo, la madera por los llamados sistemas

construlivianos tan conocidos a nivel mundial y que por la globalización han llegado hasta nuestro país de manera lenta, pero progresiva y al igual que la mayoría de productos tradicionales en una economía pequeña y abierta como la ecuatoriana, muchos de los insumos requeridos deben ser importados. El aumento de la demanda ha provocado a su vez un incremento significativo de las importaciones.

Ecuador se puede considerar como un mercado de precio principalmente, donde los productos provenientes de China o Colombia tienen una gran acogida, sin embargo, hay un nicho para los productos de calidad a precios superiores que determinado grupo de la población sí puede pagar.

En edificaciones enfocadas a niveles de ingreso medio y medio-bajo prácticamente el 95% de los componentes son productos nacionales o fabricados parcialmente en Ecuador, como hierro, tuberías de agua potable y de aguas servidas. En los proyectos en los cuales los acabados son importados, el costo correspondiente puede llegar al 30% del costo total. (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Quito 2010).

La distribución de estos productos en el mercado ecuatoriano suele ser a través de un importador/distribuidor. Estas empresas ofrecen el producto directamente en exposición o bien mediante los llamados equipos de proyectos, que son grupos de profesionales que tratan de firmar contratos de suministro para la construcción de viviendas y proyectos similares.

Hay que destacar la llamativa llegada del producto chino al mercado ecuatoriano, ofreciendo producto de calidad media a precios muy competitivos, lo que está provocando una huida de consumidores hacia la oferta asiática. La desventaja de este producto radica en los volúmenes bajos que ofrecen y en las condiciones de financiación de los proveedores, que suelen ser muy estrictas e inflexibles, demandando los pagos de las mercancías por anticipado.

En lo que respecta a los sistemas construlivianos, estos cuentan con una imagen positiva por su calidad y diseño, el precio comparado con los tradicionales es casi similar aunque aparentemente parezca que no, además las diferencias se marcan claramente en aspectos como el transporte, desechos, tiempo y mano de obra que se

emplea es así como en los últimos tres años se ha dado un incremento importante en cuanto al crecimiento de importaciones y sobre todo de valores FOB.

2.7. Análisis económico

El sector económico del país ha sido un punto de total interés por parte del gobierno nacional, luego de la crisis de 1999 la mayoría de esfuerzos se centran en que el Ecuador, despunte frente a otros países, se establezca y sea un referente del nuevo modelo económico.

• PIB en el Ecuador.

El PIB en los últimos años ha mostrado un crecimiento favorable, para el 2011 el crecimiento fue del 8%, para el 2012 fue de 5,1% y al cierre del 2013 fue el 4%. De acuerdo a la tendencia de estos 3 años y la estimación el Fondo Monetario Internacional el crecimiento del 2014 será de 4%. Estas cifras son superiores a los datos y estimaciones para América Latina y el Caribe dado que la estimación de crecimiento es del 3%.

Tabla 3. Producto Interno Bruto por clase económica.

	2011	2012	%
Agricultura, ganadería, y silvicultura	4,497,878	4,524,478	0,54%
Pesca y Acuicultura	738,094	780,454	5,75%
Explotación de minas, canteras y petróleo, gas natural y actividades de servicio relacionado	5,943,445	6,033,135	1,51%
Industrias Manufacturas (excluye refinación de petróleo)	7,204,954	7,452,506	3,44%
Fabricación de productos de refinación de petróleo	959,240	1,000,295	4,28%
Suministros de electricidad y agua	909,500	949,973	4,45%
Construcción	5,964,491	6,537,082	9,60%
Comercio al por mayor y al por menor, y reparación de vehículos automotores y motocicletas	6,681,137	6,938,361	3,85%
Transporte, almacenamiento, correo y telecomunicaciones	5,763,794	5,968,901	3,56%
Actividades de servicios financieros y financiación de planes de seguro excepto el seguro social	1,673,835	1,782,634	6,50%
Administración pública, defensa, planes de seguridad social obligatoria	3,124,777	3,546,822	13,50%
Otros elementos del PIB	2,931,389	3,044,694	3,87%
Hogares privados con servicio doméstico	145,485	146,940	1%
Actividades profesionales, técnicos y administrativas	4,052,160	4,266,924	5,30%
Otros servicios	9,371,499	9,949,201	6,16%
Hoteles y restaurantes	1,159,780	1,263,928	8,98%
PIB TOTAL	61,121,458	64,186,328	5,01%

Fuente. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

2.8. Análisis interno

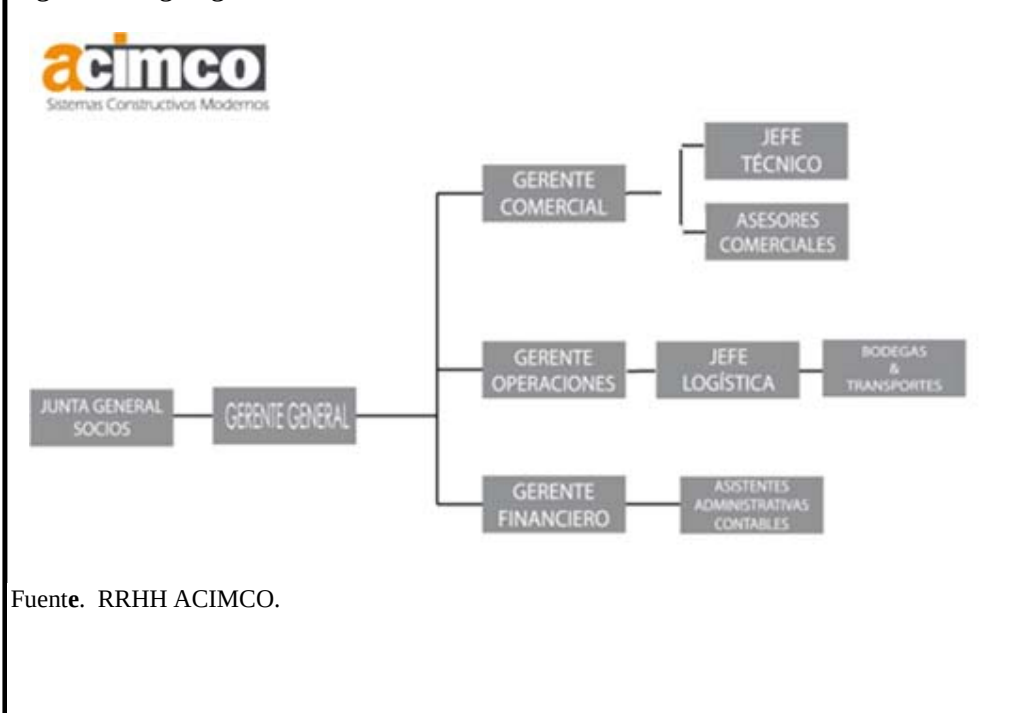
Para analizar internamente la empresa es necesario partir de su cultura que es la base fundamental de toda organización para el cumplimiento de sus objetivos. Ésta indica cómo es su comportamiento y cómo se muestra ante sus competidores

La cultura organizacional debe ser un factor que influya en la mente de los empleados y que genere un compromiso en los mismos con el fin de que ésta sea el referente de la empresa ante el mercado y hacia sus clientes de competitividad y liderazgo.

2.8.1. Estructura organizacional.

ACIMCO tiene una forma organizacional lineal que se le conoce también como simple y que se caracteriza porque es utilizada por empresas pequeñas, es rápida, flexible, mantenimiento de bajo costo y su contabilidad es clara, además la relación entre superiores y subordinados es cercana y la toma de decisiones se hace ágil. El gerente general capta el control sobre todas las áreas.

Figura 8. Organigrama



Fuente. RRHH ACIMCO.

ACIMCO cuenta con 20 empleados los cuales desempeñan las siguientes funciones:

- a) Gerente general (1)
- b) Gerente administrativo financiero (1)
- c) Gerente de operaciones (1)
- d) Gerente comercial (1)
- e) Jefe de logística (1)
- f) Asesores comerciales (5)
- g) Administrador de ventas (1)
- h) Asistente administrativo financiero (1)
- i) Recepcionista (1)
- j) Mensajero (1)
- k) Jefe de bodega (1)
- l) Bodegueros (5)

2.8.2. Ubicación.

ACIMCO tiene en arrendamiento una matriz ubicada en Quito, en la calle Eucaliptos E10-180 y Av. Eloy Alfaro, cuenta con 60 m² de oficinas, 350 m² de bodega para almacenamiento de producto, patio de maniobras de 700 m² para tráiler o camiones, estacionamiento para clientes con vehículos livianos y estacionamientos para camiones.

2.8.3. Visión.

Liderar en el Ecuador la provisión de elementos de sistemas constructivos livianos y otros productos relacionados.

2.8.4. Misión.

Para lograr nuestro objetivo, es necesario estar atentos a las necesidades del mercado, continuar la introducción de los sistemas constructivos livianos, conocer el desarrollo de estos productos a nivel mundial, buscar permanentemente la

rentabilidad para el crecimiento de la empresa y la satisfacción de nuestros colaboradores.

2.8.5. Objetivos.

- a) Ventas
 - Crecimiento del 20% anual
 - Cobertura a nivel nacional
 - Liderar el mercado de cubiertas traslúcidas
 - Estar entre las 5 más importantes empresas de sistemas DryWall (sistemas secos)
 - Estar entre las 5 más importantes empresas de Fachadas

- b) Compras
 - Optimizar la relación con actuales y potenciales proveedores
 - Búsqueda permanente de proveedores nacionales y extranjeros
 - Búsqueda de nuevos productos orientados a SCL (sistemas constructivos livianos)

- c) Finanzas
 - Conseguir financiamiento que garantice el crecimiento de la empresa
 - Reducción de días de cuentas por cobrar a 20
 - Reducción de cartera vencida a 20%

- d) Inventarios
 - Mantener días de inventarios, para permita atender adecuadamente a nuestros clientes.
 - Usar eficientemente los centros de almacenaje disponibles en Quito, (Matriz)

2.9. Ventas

EL 2007 al 2013 por familias.

Tabla 4. Reporte anual de ventas

ACIMCO ECUADOR CIA. LTDA.							
Detalle	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Material Rooftec	17,634.6200	50,756.7400	39,538.6400	144,189.7000	169,900.0100	116,298.1800	101,008.9300
Instalaciones	26,708.8300	29,419.0300	54,136.4900	45,075.3300	86,084.6200	80,224.3800	99,000.4700
Reventa	101,631.8200	85,628.4700	64,222.0300	175,545.3200	132,609.8300	150,714.0800	186,525.6300
Teja gravillada	48,385.4800	45,515.1800	77,968.5900	39,947.4400	47,901.9700	125,643.9300	111,798.6300
Gypsum	807,729.11	726,996.46	729,539.66	1,155,950.58	1,605,496.27	2,127,453.27	2,469,587.88
Pc Alveolar	375,018.75	735,592.34	776,984.40	1,076,868.29	1,688,143.74	1,418,546.13	1,412,135.63
Fibro cemento	87,290.9600	105,552.7600	112,850.6500	93,581.7200	162,186.7100	180,587.0700	164,507.0600
Acm	64,766.2800	126,140.0200	276,774.7900	206,438.2800	438,742.4600	230,314.3500	266,761.8600
Otros	129,462.09	67,227.30	23,222.07	71,407.91	38,270.08	28,483.92	29,706.51
Permador	0.00	13,052.9800	315.9300	81.0000	689.6000	1,336.5400	139.2000
Os b	0.00	8,679.1300	18,674.9400	20,918.9000	32,321.6000	134,067.0900	26,915.1700
Pvc	0.00	3,023.3800	18,196.2100	4,279.9300	41,931.0100	26,995.5800	54,643.3100
Pintura	0.00	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	5,821.9900
Total	1,658,627.9400	1,997,583.7900	2,192,424.4000	3,034,284.4000	4,444,277.9000	4,620,664.5200	4,928,552.2700

Fuente. Reporte de Ventas Gerencia Comercial ACIMCO 2007-2013.

De acuerdo a la tabla anterior de ventas de la matriz de ACIMCO, en promedio crece un 20% anual, cumpliéndose con uno de los objetivos de ventas, ratificando el buen momento del sector de la construcción y el constante crecimiento.

2.9.1. Producto estrella.

ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. De acuerdo a las ventas y el porcentaje de utilidad que puede establecer los productos estrellas:

- Instalaciones, Policarbonato Alveolar y Aluminio Compuesto por mayor rentabilidad
- Gypsum por monto de ventas

Tabla 5. Reporte de ventas y % de utilidad y monto de venta.

Detalle de material	Ventas	% Utilidad
Productos Rooftec	639,326.8200	15%
Instalaciones	420,649.1500	29%
Reventa	896,877.1800	20%
Teja Gravillada	497,161.2200	25%
Gypsum	9,622,753.2300	13%
Pc alveolar	7,483,289.2800	35%
Fibrocemento	906,556.9300	18%
Acm	1,609,938.0400	25%
Otros	387,779.8800	20%
Permador	15,615.2500	15%
Osب	241,576.8300	25%
Pvc	149,069.4200	18%
Pinturas	5,821.9900	20%
Total	22,876,415.2200	

Elaborada. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

2.10. Competencia

La competencia de ACIMCO Ecuador Cía Ltda. está determinada por línea de producto no existe ninguna otra empresa en el mercado que ofrezca tal variedad máximo se especializan en dos productos.

Tabla 6. Productos similares que oferta la competencia directa

Producto	Competencia
- Policarbonato	Arkos, TPC, Pintulac, Aluminar, Importadora Batallas
- Aluminio Compuesto	Aluminar , Arkos, Pintulac
- Gypsum	TPC , SICON , Tegypsum, Megahierro
- Fibrocemento	Plycen , PROMAC, Eternit
- OSB	Edimca
- Teja Gravillada	No tiene competencia

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

2.11. Clientes

Los clientes de ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. son todas aquellas personas que de una u otra manera están relacionados con la construcción pudiendo ser profesionales, instaladores, distribuidores de material de construcción y/o consumidores finales.

2.11.1. Tipos de clientes.

En ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. los clientes están clasificados de acuerdo a la actividad que realizan, en base a esta información se elabora anualmente una Política de descuentos y crédito. Al momento de crear un cliente se le asigna la clasificación correspondiente en el sistema contable FIRESOFT SQL de esta manera se mantiene un control adecuado de las políticas de descuento.

Tabla 7. Clasificación de clientes ACIMCO Ecuador.

DISTRIBUIDOR	RETAIL DISTRIBUIDOR ESTRATEGICO DISTRIBUIDOR
PROFESIONAL	ESPECIALIZADO PROYECTO INSTALADOR ARQUITECTO CONSTRUCTOR
CONSUMIDOR FINAL	USUARIO FINAL

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

2.12. Proveedores

Son todas aquellas personas o empresas que proporcionan bienes y servicios que ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. requiere comercializar sistemas constructivos modernos, se clasifican en dos por la procedencia que tienen:

- Nacionales: Los que se encuentran dentro del territorio ecuatoriano, entregan productos que complementan a cada una de las familias como tornillería, cintas, accesorios, complementos que si se los encuentra y fabrica a nivel nacional. Las entregas son inmediatas.
- Internacionales.- Los que se encuentran localizados en el exterior y que proveen los productos principales como: planchas de policarbonato, gypsum, aluminio compuesto, osb, teja gravillada. Para realizar las compras se debe recurrir a la importación y dependiendo del lugar el tiempo de entrega.
- Mejores proveedores y compras

Tabla 8. Top proveedores ACIMCO

PROVEEDOR	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	Total general
AHI ROOFING		\$ 31.429,50	\$ 70.780,00		\$ 41.057,00	\$ 77.508,16	\$ 70.267,65	\$ 291.042,31
ARIAS DELGADO ANGEL RENE				\$ 27.128,53	\$ 27.510,50	\$ 50.092,04	\$ 50.267,93	\$ 154.999,00
BRETT MARTIN PANAMA S.A.	\$ 187.136,01	\$ 163.789,92	\$ 340.962,76	\$ 478.544,48	\$ 545.784,46	\$ 520.097,07	\$ 605.756,24	\$ 2.842.070,94
COLOMBIT			\$ 62.957,07	\$ 63.913,60	\$ 87.293,30	\$ 75.574,90	\$ 24.446,00	\$ 314.184,87
CUBIERTAS DEL ECUADOR KUBIEC S.A.						\$ 34.741,43		\$ 34.741,43
FIBERGLASS INDUSTRIAL Y COMERCIAL C				\$ 12.196,57	\$ 16.418,81	\$ 14.615,33		\$ 43.230,71
GEORGIA PACIFIC					\$ 22.028,38	\$ 25.694,24		\$ 47.722,62
GYPLAC S.A.	\$ 49.592,00	\$ 59.781,70	\$ 25.697,60	\$ 295.754,68	\$ 441.181,13	\$ 676.572,99	\$ 1.094.431,52	\$ 2.643.011,62
GYPTEC S.A.				\$ 95.758,60	\$ 281.552,50	\$ 337.632,64	\$ 70.446,88	\$ 785.390,62
MARIO IVAN MONTANERO RIOFRIO			\$ 26.882,11	\$ 56.474,48	\$ 74.639,46	\$ 127.558,62	\$ 142.149,40	\$ 427.704,07
MARTE INDUSTRIAS C.A.						\$ 87.916,42	\$ 202.871,14	\$ 290.787,56
NEGOIMPERIAL S.A.					\$ 37.034,67	\$ 72.087,90	\$ 24.723,01	\$ 133.845,58
PERMADOR S.A.		\$ 14.217,94	\$ 152.514,58	\$ 264.343,33	\$ 711.558,30	\$ 470.899,36	\$ 311.856,70	\$ 1.925.390,21
RETANA TRANSAMERICA S.A.		\$ 385.716,73	\$ 129.276,09	\$ 154.225,86	\$ 138.806,45	\$ 97.258,17	\$ 273.999,38	\$ 1.179.282,68
ROOFTEC ECUADOR S.A.	\$ 760.896,96	\$ 468.793,78	\$ 316.426,90	\$ 596.389,79	\$ 746.106,15	\$ 532.747,46	\$ 317.058,31	\$ 3.738.419,35
SOCIEDAD INDUSTRIAL ROMERAL	\$ 71.849,38	\$ 196.194,75	\$ 309.326,90	\$ 155.404,41	\$ 78.630,20	\$ 77.682,30	\$ 240.537,40	\$ 1.129.625,34
TRECC CIA. LTDA.							\$ 100.940,63	\$ 100.940,63

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

ACIMCO se caracteriza por mantener excelentes relaciones con los proveedores tanto nacionales como internacionales, lo que se logra con una comunicación constante que permite ganar a las dos partes. Con esta filosofía se han llegado a

firmar contratos de exclusividad de venta de marcas en el Ecuador como: Marlon, Makrolon.

2.13. Políticas

La empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. tiene un Reglamento interno de trabajo aprobado por el Ministerio de Relaciones Laborables según Resolución No. 0325-DRTQ-2011.

2.13.1. Políticas generales.

- Proporcionar el mejor servicio.
- Cumplir con las disposiciones legales del Gobierno y con todas las obligaciones que este imponga.

2.13.2. Política comercial.

- La venta se realiza de manera directa en la matriz o mediante correo electrónico.
- En caso de precio o descuento especial la Gerencia Comercial recibirá la cotización para analizar, aprobar o negar.
- En caso de crédito la Gerencia Administrativa Financiera recibirá la cotización y analizará para su aprobación o negación.
- Los pedidos son procesados de inmediato y facturados por administración de ventas.
- La cancelación se realiza en caja con cheque, efectivo, o crédito autorizado.
- Se despachará el pedido de inmediato si está en bodega en caso de contenedores se realizará la planificación y se entregará fechas.

2.14. Objetivos y estrategias de marketing

ACIMCO se encuentra en un mercado relativamente nuevo debido a los productos que comercializa pero ya tienen algunos años en el mercado. La estrategia en ese sentido es desarrollar el mercado de la construcción liviana en el país.

Tabla 9. Matriz de Ansoff

		PRODUCTO	
		EXISTE	NUEVO
MERCADO	EXISTE	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DEL PRODUCTO
	NUEVO	DESARROLLO DE MERCADO  Sistemas Constructivos Modernos	DIVERSIFICACIÓN

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera

ACIMCO es una empresa que por ocho años ha realizado actividades para que los sistemas constructivos livianos en el Ecuador hayan penetrado de manera firme en el mercado, es decir que los productos vayan ganando plazas y no se limiten únicamente a al norte de la ciudad de Quito.

2.14.1. Objetivos de marketing.

- Mantener la posición como líder en el mercado y tratar de quitarle participación a los competidores.
- Crear una imagen de marca única y la primera como sistemas de construcción moderna.
- Posicionar las marcas como modernas, tecnológicas, innovadoras y de alta calidad en la mente del consumidor, en nuevos mercados.
- Crear la marca ACIMCO, como un punto de venta de sistemas modernos de construcción.
- Cambiar la forma en que se construye en Ecuador. Aumentar el consumo per cápita de gypsum es uno de los objetivos principales, el gran competidor es el bloque y ladrillo.
- Crear junto con los actores del mercado la Asociación de gypsum del Ecuador (AGE). El objetivo es que el gypsum se popularice y pase de los techos a las paredes en todo el país.

- Fidelizar a los consumidores y distintos distribuidores con las marcas, ¿Cómo? dando en ACIMCO el mejor servicio y asesoramiento antes y después de la compra en todos sus puntos de venta a nivel nacional y garantizando la disponibilidad de los sistemas completos. Crear y definir la propuesta de valor de ACIMCO. (Por qué compran o comprarían los clientes? En qué somos diferentes de la competencia?).

2.14.2. Estrategia de marketing.

- Valor diferencial:

ACIMCO cuenta con el apoyo y garantía de sus proveedores, marcas de prestigio alrededor del mundo, el know-how (saber hacer) y experiencia en comercializar sus productos en el mercado de Ecuador.

Gran parte de los accesorios para la instalación de los productos, facilitan la vida al cliente. También se ofrece el servicio de instalación, que al momento es “tercerizado”.

Un punto de venta a nivel nacional. Quito norte, con asesores comerciales capacitados para informar, sugerir y asesorar a los compradores, con bases fuertes y dominio de las aplicaciones.

- La idea en la mente del consumidor:

ACIMCO debe posicionarse como la mejor empresa de construcción moderna. Ser la nueva forma de construir en el Ecuador, siguiendo los más altos estándares internacionales. Finalmente comunicar que este tipo de construcción es el futuro en países como el Ecuador, donde la actividad sísmica es frecuente y no sufrimos de tornados, huracanes, etc.

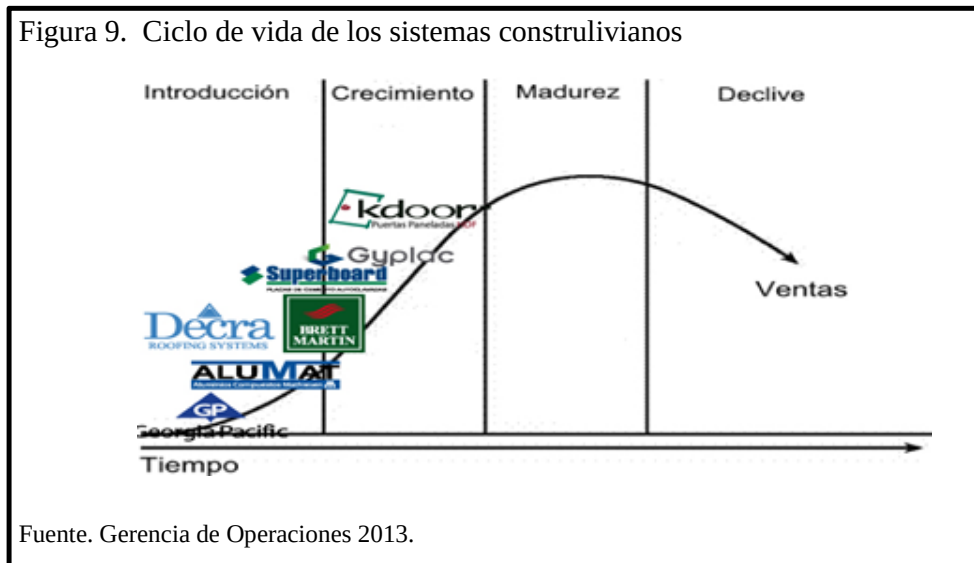
ACIMCO es una solución de construcción liviana, rápida, eficiente, con poco desperdicio siendo amigable con el medio ambiente. Puede estar en cualquier tipo de obra o proyecto porque el sistema Drywall (sistema seco) es el futuro en construcción y se complementa con nuestras otras líneas de producto (osb, puertas, Fibrocemento).

La oferta de productos debe ser vista como: Ahorradores de energía, tiempo y costos, tanto el sistema liviano como el policarbonato y demás. Es fundamental dar el asesoramiento técnico y de instalación.

- Estrategia del producto:

Actualmente ACIMCO está en un mercado “nuevo” y en crecimiento. Algunos productos están en la fase de introducción en mayor parte y otros están empezando a crecer por la atraktividad del mercado.

Figura 9. Ciclo de vida de los sistemas construlivianos



Fuente. Gerencia de Operaciones 2013.

Por eso la estrategia principal es la disponibilidad de los productos. En disponibilidad entran variables como variedad, accesorios, stock y puntos de venta. Los puntos de venta son el foco del negocio y del producto para poder llegar a los grupos objetivos ya definidos.

El modelo a seguir es tener en las ciudades grandes “centros de acopio” similar a lo que pasa en la “Matriz Quito”, donde hay una oficina/bodegas lugar de donde salen los productos con destino a los clientes y distribuidores en las distintas zonas del país, garantizando un buen servicio al cliente y tiempos de respuesta cortos.

Estrategia de clientes

La segmentación es la parte fundamental a la hora de elegir cómo dirigirnos a los clientes. Están identificados dos grandes grupos: distribuidores (70% de las ventas) y proyectos o venta Consultiva (30%).

Segmentos

1. Distribuidores-distribuidores: Pueden ser grandes y medianos, ellos son quienes llegan al consumidor final. Entra en esta categoría Kywi, Conlisec, Luis Moreno, (posiblemente Unifer).
2. Distribuidor especializado: En este grupo califican los clientes como Jonathan Núñez, Mónica Coronel, Iban Valencia, Agustín Sotomayor, Carlos Chávez, Efrén Sánchez, etc. Son una especie de concesionarios, tienen buenos descuentos y dan el servicio al cliente final.
3. Cliente de mostrador: Es el consumidor que viene a los locales por información, compras pequeñas o porque ha sido referido, dependiendo de nuestro servicio y asesoría se puede convertir en un buen cliente futuro.
4. Cliente constructor: Constructoras a las que normalmente se llega por la fuerza de ventas con la oferta del catálogo de productos. En este segmento entran arquitectos, ingenieros y proyectos.
5. Instaladores: clientes que frecuentemente compran a nuestros locales para realizar distintos tipos de obras.

2.15. FODA

Tabla 10. Matriz FODA EFI-EFE

MATRIZ EFI			
Fortalezas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Buen servicio al cliente	0,20	4	0,8
Excelente calidad del producto	0,13	4	0,52
Buena localización del negocio	0,06	3	0,18
Buen espacio físico (infraestructura)	0,02	4	0,08
Liquidez para responder a las deudas	0,09	3	0,27
Total			1,85

Debilidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Desorganización equipo de ventas	0,1	1	0,1
No se incentiva a los trabajadores	0,1	2	0,2
NO se planifica los proyectos	0,1	1	0,1
Falta de puntos de venta (sucursales)	0,1	1	0,1
Falta de publicidad	0,1	2	0,2
Total			0,7
Total matriz	1,00		2,55

MATRIZ EFE			
Oportunidades	Peso	Calificación	Valor ponderado
Excelente relación con clientes	0,08	4	0,32
Mayor descuento de productos	0,12	4	0,48
Variedad de productos ofrecidos	0,15	3	0,45
Incremento de proyectos inmobiliarios	0,14	2	0,28
Baja de las políticas arancelarias	0,09	2	0,18
Total			1,71

Amenazas	Peso	Calificación	Valor ponderado
Incremento de Comercializadoras de material de construcción.	0,1	4	0,4
Precios de la competencia bajos	0,09	2	0,18
Otras opciones de material de menos calidad a menos precio	0,1	4	0,4
Falta de flujo de dinero en las instituciones públicas	0,1	4	0,4
Pérdida de cartera de clientes	0,03	2	0,06
Total			1,44
Total matriz	1,00		3,15

Elaborado. María Fernando Lincango y Daniel Vera.

En base a las matrices EFI y EFE elaboradas por Fred R. David se concluye que la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. utiliza estrategias basadas en el excelente servicio y atención al cliente, explotando la calidad del producto que comercializa, aprovechando la infraestructura y localización, sin que la falta de organización administrativa del equipo de ventas sea un factor que afecte el resultado final la satisfacción del cliente.

En esta matriz se nota claramente que las estrategias que la empresa aplica en el mercado permiten superar las amenazas del mismo.

CAPÍTULO 3

ANÁLISIS DE MERCADO

3.1. Mercado

“Mercado es conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (Kotler A. y., Marketing, 2004, pág. 10).

El mercado es el espacio físico donde se reúnen personas que necesitan vender o comprar un bien o servicio en función de una necesidad, la competencia está dada por varios factores como el precio, la calidad de los que se desea comercializar. Este trabajo tiene por objeto analizar el mercado del sur de Quito, como plaza para comercializar los sistemas constructivos modernos, determinando el mejor lugar donde localizarlo, identificando a la competencia, para determinar las estrategias a utilizar para ofertar los productos. El estudio de mercado será el instrumento que proporcionará toda la información de las condiciones de mercado, las necesidades de los consumidores y el comportamiento de la competencia.

3.2. Mercado de ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.

En el Ecuador, existe un mercado de materiales de construcción altamente competitivo y cambiante, debido al constante desarrollo que experimenta la tecnología, por esta razón nuestro país cuenta con un mercado potencial, existe la necesidad de construir de manera rápida eficaz y eficiente y esto se debe satisfacer de acuerdo a los recursos que tiene la empresa y a las estrategias de crecimiento que se plantea anualmente.

El mercado real que las empresas comercializadoras de estos nuevos productos han llegado a cubrir constituyen el 15% del total hasta finales del 2013 (Informe Junta Directiva ACIMCO 2013), convirtiendo a este sector en un nicho por atacar de manera rápida con las mejores expectativas de crecimiento del negocio.

3.3. Objetivo de la investigación de mercado

3.3.1. Objetivo general.

- Determinar que existe un mercado meta en el sur de Quito para los sistemas constructivos modernos, el mismo que tenga la necesidad de adquirir productos innovadores para mejorar la situación de la construcción en este punto de la ciudad y que la apertura de una sucursal es la estrategia de expansión de negocio adecuada para ACIMCO.

3.3.2. Objetivos específicos.

- Identificar la demanda de materiales de construcción modernos en el Sur de Quito.
- Determinar quiénes son los principales competidores.
- Establecer la aceptación de los sistemas modernos de construcción.
- Conocer las características principales y determinantes al momento de adquirir un producto.

3.4. Identificación de productos

3.4.1. Producto.

En el mercado de la construcción, varios son los productos que se pueden utilizar en las distintas etapas de las edificaciones obra gris (cimientos, columnas, lozas, paredes, tumbados) y acabados pintura, pisos, muebles, puertas, cerámica) entre ellos los productos tradicionales y ahora los modernos, que pueden ser aplicados de manera independiente o combinados.

En el caso de materiales de construcción modernos se está hablando netamente de productos tangibles, cuya comercialización está dada en menor cantidad en la actualidad pocos son los negocios especializados en comercializar todo el sistema (productos principales y accesorios).

El trabajo de titulación busca potenciar el uso de estos productos construlivianos para satisfacer la necesidad de un sector que crece rápidamente en el sur de la ciudad de Quito.

“Los sistemas modernos de construcción son aquellos que, sin carecer de factibilidad y calidad, implican una discontinuidad innovadora respecto a los sistemas tradicionales.” (Fornari, 2005).

En la actualidad los materiales de construcción van de la mano con la tecnología y dan paso a la modernidad que exige un mercado dinámico y cambiante, cubrir la demanda en aumento de vivienda es el objetivo, con menos recursos en base a una planificación adecuada y al aprovechamiento de los medios económicos. El Ecuador, es un país donde no se ha desarrollado estudios especializados acerca de estos nuevos productos debido a que es un mercado nuevo, que se está abriendo a la evolución y cambio de mentalidad.

La construcción ha cambiado en el país, una nueva era de profesionales que en su mayoría se han preparado en el extranjero están importando conocimientos en sistemas constructivos que están de acuerdo a nuevos criterios a nivel mundial, listos para ser puestos en marcha. Se está perdiendo el miedo al cambio y sobre todo se reconoce que las características físicas (propiedades térmicas, antisísmica, resistencia al fuego y una resistencia acústica aceptable) son iguales e incluso superan a los tradicionales, existe la seguridad que las obras no se caerán o deteriorarán al poco tiempo de terminadas.

Además de ello, estos sistemas también imponen características físicas apropiadas en los materiales como los sistemas de construcción modernos los cuales se introdujeron por primera vez en las obras de carácter industrial. Dichas obras eran de grandes dimensiones y con elementos que se repiten en un número considerable, donde la sencillez en el acabado y decorado constituyen un terreno abonado para las aplicaciones de la fabricación. Más tarde se alcanzó la construcción de viviendas a base de sistemas constructivos de grandes paneles siendo comprobable en los últimos años un desarrollo muy rápido en las construcciones de viviendas, escuelas y construcciones públicas, en especial por que las personas dedicadas a esta actividad empiezan a darse cuenta que existen tiempos más cortos de ejecución, desaparecen los encofrados y andamios, son necesarios menos operarios ya que las piezas son más fáciles de instalar. Logrando de esta manera mejorar la calidad con el auxilio de maquinaria adecuada. Todo lo anterior redundo en una reducción de costos, gracias

al acortamiento notable de la duración de una obra, el transporte de las piezas al igual que el montaje y el enlace de los elementos constructivos, para realizar en forma específica y bien hecha.

Los sistemas modernos se aplican en todas las etapas de la construcción desde los cimientos hasta los acabados.

La presencia a nivel mundial se da en los países europeos, ellos son los primeros en experimentar los múltiples beneficios de este producto; continúa su avance por los países de Asia, África y Estados Unidos, ellos son la muestra más clara que el producto cumple con las más altas normas de calidad casi el 100% de las edificaciones son elaboradas con estos productos. Se extienden hasta América Latina a partir de 1980 siendo los pioneros en este aspecto México y Chile.

Se establecen industrias para la fabricación de este sistema con inmensas y modernas instalaciones en este territorio Gyplac, Romeral, Colombit, Mathiesen, Bayer para varios productos (gypsum, policarbonato, aluminio compuesto, fibrocemento) tienen una lenta introducción al mercado ecuatoriano a partir de 1990 sobre todo por la incredulidad y la falta de conocimiento del sistema, con el boom de la Construcción que se da a finales de los años 90 e inicios del 2000 es que las empresas dedicadas a esta actividad ven la necesidad de importar todo elemento que permita abaratar costos y optimizar tiempo y recursos.

La principal barrera a vencer sin duda alguna era el pensamiento de la gente y también la demora en las importaciones del material, no es hasta que sucede el terremoto en Chile y este no puede abastecer de material, que Colombia decide abrir plantas para la elaboración de estos productos con la misma tecnología, con esta facilidad ha crecido de manera sorprendente la utilización de los sistemas construlivianos pero todavía es un mercado que está recién empezando a conocer y utilizar estas nuevas tecnologías muchos son los sectores que no están cubiertos y no existe una comercializadora que permita distribuir todo el paquete de elementos de este sistema. Es así que en Quito solo en el norte y valles existen negocios dedicados a esta actividad.

3.4.1.1. Policarbonato.

El policarbonato es un laminado de polímeros, que cuenta con una capa coextruida de protección contra los efectos producidos por los rayos ultravioletas UV. El uso de estas láminas es tan versátil que se extiende principalmente a aplicaciones como: techos, mamparas, invernaderos, centros comerciales. En los cuales se requiere un control del paso de la luz.

Figura 10. CC Plaza de las Américas Quito



Fuente. Catálogo obras ACIMCO 2012.

3.4.1.2. Aluminio compuesto.

Es un material moderno utilizado arquitectónicamente para contrastar acabados y dar una imagen innovadora a cualquier construcción.

Puede ser maniobrado e instalado fácilmente, la materia prima que lo conforma le permite ser más resistente a las inclemencias del tiempo.

Figura 11. Obras varias aluminio compuesto



Fuente. Catálogo obras ACIMCO 2013.

3.4.1.3. Gypsum.

La placa de gypsum Gyplac, es un elemento constructivo que se compone de un núcleo de yeso con aditivos especiales de alta calidad, cuyas caras se encuentran revestidas con papeles de celulosa altamente resistente. De la combinación de estos materiales, surgen las propiedades esenciales de las placas Gyplac y esto brinda una gran fortaleza y protección al núcleo de yeso.

Figura 12. Obras departamentos Quito – Edificio Monteserrín



Fuente. Catálogo fotos ACIMCO 2013.

3.5. Fuerzas Competitivas de Porter

“Las cinco fuerzas de Porter son herramientas o técnicas que ayudarán a comprender que determina la rentabilidad y el nivel de competencia de cualquier industria en una forma global” (Emprende Pymes, 2013)

Cada empresa tiene un comportamiento diferente en el momento de participar en la actividad comercial, pero en general las cinco fuerzas de Porter sirven para determinar la intensidad que tendrá la competencia y la rentabilidad que se pueda lograr en un proyecto determinado. La empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. utilizará esta técnica para elaborar de manera adecuada el plan de negocio, con el que se ejecutará la apertura de la sucursal sur, aquí se determinarán las nuevas estrategias a utilizar y se adaptarán las ya existentes con la finalidad de posicionarse de manera rápida en el mercado del sur de Quito.

3.5.1. El poder de negociación con los clientes.

Lograr que esta fuerza se convierta en una oportunidad es un trabajo del día a día, captar clientes que se encuentren satisfechos por la atención y el precio que están recibiendo es una labor de todos quienes conforman la organización. La empresa ACIMCO aplicará estrategias que le permitan ofrecer a los compradores productos diferenciados no solo en su costo y en el valor agregado, para lograr conseguir lealtad de las personas.

- Política de descuentos diferenciada.- Cada cliente estará clasificado de acuerdo a su actividad y con ello podrá acceder a un descuento que le permita tener un menor costo.
- Referencia de clientes.- Cuando un cliente referencie a otra persona y se logre realizar la venta recibirá 3 puntos porcentuales adicionales en su descuento en la próxima compra.
- Alianzas en obras.- ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. no realiza trabajos de instalación, solo comercializa el producto, la alianza se da el momento en que se referencia a los clientes que compren en grandes volúmenes para que realicen estos trabajos.

- Servicio de asesoramiento.- Cuando un cliente se acerque a adquirir productos en la sucursal, no solo recibirá el material sino también un completo asesoramiento en cuanto al correcto uso del material y las garantías que recibe.

Todos estos aspectos permitirán un nexo entre cliente y ACIMCO con la finalidad no solo de captar compradores si no mantenerlos como visitantes constantes de la sucursal, en base a una comunicación activa en la que fluya la información para brindar el mejor servicio y proporcionar un producto diferenciado.

3.5.2. Poder de negociación con los proveedores.

Los proveedores son fundamentales en el caso de ACIMCO Ecuador Cía. Ltda., debido a que la empresa no realiza la producción de ninguno de los materiales que comercializa, los adquiere dentro y fuera del país. La relación que mantiene ACIMCO con los proveedores le permite crecer constantemente dentro del mercado del Ecuador y a la vez crecen las marcas que se ofrecen. Se han negociado puntos fundamentales con la finalidad de precautelar la provisión de material, estas estrategias se mantendrían para dotar de producto al punto de venta del sur de Quito.

- Contratos de distribución con los proveedores nacionales en los cuales este claramente detallada la garantía del producto y el abastecimiento constante.
- Tener más de un proveedor dentro de las opciones de compra, con el fin de ir mejorando los costos.
- Con los proveedores internacionales mantener los contratos de exclusividad de marcas y representación en el país.

3.5.3. Amenaza de nuevos participantes.

El mercado de sistemas constructivos modernos en el sur de Quito, es una plaza nueva y creciente, atractiva para la comercialización de estos productos, ACIMCO ha diseñado estrategias que le permitan fortalecer su presencia y disminuir el impacto del ingreso de la competencia.

- Presentar material diferenciado, que se destaque por la calidad, garantía y todas las ventajas que ofrecen marcas reconocidas a nivel mundial. Los productos estrella de ACIMCO son el ejemplo claro de esto:

Policarbonato alveolar: Producto importado desde Irlanda Brett Martin y Alemania Makrolon de Bayer.

Gypsum: Producto importado desde Colombia Gyplac S.A.

Aluminio compuesto: Producto importado desde China con Mathiesen.

- Inversión de capital: ACIMCO está en la capacidad de invertir en la comercialización de productos para la sucursal sur, la apertura del punto de venta en este sector de la ciudad ha sido un proyecto estudiado desde el 2010 por la necesidad de crecer y expandir su mercado geográfico, la Gerencia General tiene claro que aparte de los costos y gastos que implica esta actividad debe presentar una imagen fuerte que penetre en la mente de los consumidores, publicidad y marketing. Otro aspecto es la proporción de financiamiento, ACIMCO a través de su departamento financiero se encuentra proporcionando crédito directo a las personas que califiquen en base a un estudio seguro y rápido.
- Economías de escala.- Los clientes que adquieran cantidades considerables de producto (volúmenes grandes) tendrán varios beneficios, descuentos adicionales, transporte a obra, visitas técnicas.
- Acceso a los canales de distribución.- La sucursal sur tiene como finalidad no solo captar a nuevos clientes sino servir de mejor manera a los existentes en especial los distribuidores que se encuentran en esta parte de la ciudad como Maconkasa y Kywi.
- Curva de aprendizaje y experiencia.- El Knowhow (saber hacer) que ACIMCO tiene para limitar a su competencia potencial, está basado en la constante innovación tecnológica de sus productos, el departamento de Marketing siempre está en búsqueda de nuevas propuestas que mejoren no solo el material que se comercializa, sino también faciliten los trabajos de instalación (herramientas).

- **Política de Gobierno y Valor de Marca.-** Este factor se está convirtiendo en una oportunidad, una gran cantidad de productos de procedencia china están ingresando al país debido a los tratos internacionales del gobierno, los mismos que se ofertan a precios menores que los importados de otras partes del mundo. En el caso de los sistemas modernos de construcción al principio estaban afectando el mercado por el precio al que se comercializaba, pero al pasar de los meses está generando ventas debido a la mala calidad que tienen.

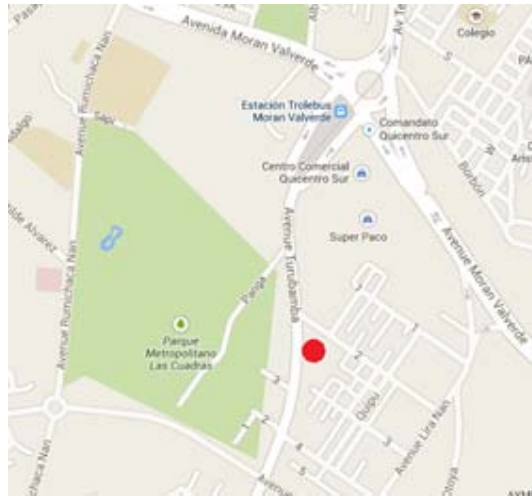
3.5.4. Amenaza de productos sustitutivos.

Esta es la fuerza en la que se basará la sucursal sur de ACIMCO, vender buenos productos de marca y con garantía, ningún otro producto del mercado podrá sustituir y brindar todos los beneficios que se ofrecerá, existirá material con precios menores pero nunca podrá mejorar la calidad y sobre todo el conocimiento que se transmitirá, los consumidores sabrán y entenderán que lo que adquieren es la mejor inversión realizada, los proyectos estarán respaldados por el nombre de un proveedor legal.

3.5.5. Rivalidad entre competidores.

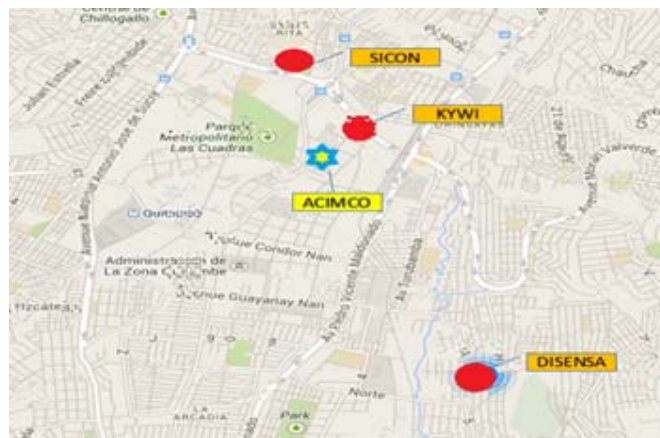
La empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. tiene una participación importante en el sector moderno de la construcción por la amplia gama de productos que maneja actualmente, lo que la ha convertido en la única empresa a nivel nacional en comercializar todo el sistema moderno (productos principales y accesorios). Estos antecedentes la hacen muy fuerte frente a otras empresas como Sicon, Disensa, Kywi, TPC generando una rivalidad que ha optado por bajar los precios, con el fin de afectar el mercado. La estrategia principal diseñada por la Gerencia General Ing. Diego Arguello, para la matriz y en especial para el momento que se apertura la sucursal sur es crear la asociación de comercializadores de sistemas modernos a nivel nacional, para regularizar los precios teniendo como objetivo principal no dañar el mercado y transparentar esta actividad. De acuerdo a la ubicación que tenga la sucursal sur se puede determinar su posición geográfica frente a su competencia y analizar en qué medida afectará la presencia de las otras organizaciones en su actividad.

Figura 13. Ubicación proyecto



Fuente. www.googlemaps.com

Figura 14. Ubicación proyecto vs competidores



Fuente. www.googlemaps.com

3.6. Segmentación de mercado

El mercado está conformado por consumidores y oferentes con necesidades, deseos, capacidad y voluntad de vender o comprar. La segmentación de oferentes está determinada por el nivel de participación en el mercado. En cambio el de los consumidores, a quienes se dirige el esfuerzo de marketing, se puede diferenciar por

variables que permiten la división o segmentación del mercado de consumidores en subgrupos o compradores homogéneos. (Lambin Hair, 2002, pág. 21)

Segmentar el mercado de la construcción moderna no es un trabajo fácil, debido a los pocos estudios y datos estadístico que se tiene con respecto a este nuevo sector, ACIMCO ha realizado por varios años indagaciones de mercado que le permiten tener datos casi totales de las empresas y personas que se dedican a esta actividad a nivel nacional teniendo en cuenta variables como la región, profesión, actividad.

Con el fin de poder llegar al mercado deseado de consumidores del sur de la ciudad de Quito se ha procedido a segmentar a los consumidores considerando las principales variables propuestas por Shiffman.

3.6.1. Variables de segmentación de mercado.

Tabla 11. Variables de segmentación de mercado

Bases de segmentación	Variables de segmentación seleccionadas
1.- Segmentación Geográfica	
- Región	Provincia Pichincha
- Tamaños de ciudad	Distrito Metropolitano de Quito
- Densidad del área	
- Clima	Templado
2.- Segmentación Demográfica	
- Edad	20-60 años
- Sexo	Masculino-Femenino
- Estado Marital	Solteros, divorciados, casados, unión libre A partir de los
- Ingresos	\$340 Básico.
- Educación	Básica, media, superior
- Ocupación	Instaladores de materiales, constructores, arquitectos, diseñadores, ingenieros civiles, albañiles, dueños de negocios (Distribuidors)
3.- Segmentación Psicológica	
- Necesidades – motivación	Seguridad, tranquilidad, calidad
- Personalidad	Innovadores, Meticulosos
4.- Segmentación Psicográfica	
- Segmentación (estilo de vida)	Buscadores de tecnología y calidad
5.- Segmentación Socio- Cultural	
- Culturas	Todas
- Religión	Todas
- Subculturas	Todas
- Clase Social	Media, Media Alta, Alta
- Ciclo de vida familiar	Solteros, Casados jóvenes – adultos con hijos sin hijos
6.- Segmentación relacionada con el uso	
- Tasa de uso	Usuarios constantes, medianos y leves.
- Lealtad de la marca	Ninguna, alguna, intensa

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Se puede apreciar que se han seleccionado, seis bases de segmentación pues el mercado de la construcción por su amplitud lo permite.

3.6.2. Selección de mercado meta.

Los clientes potenciales de la empresa son todos aquellos profesionales de la construcción tanto formal como informal que habitan en el sur de Quito o tengan obras en este sector que se han extraído de la base de datos propia de la empresa.

3.6.3. Características de mercado meta.

El mercado meta al que se pretende llegar debe reunir las siguientes características:

- El mercado meta debe ser compatible con las metas y la imagen de la organización.

La principal meta de la organización ACIMCO es la introducción de los sistemas constructivos modernos en el mercado, por ello su semejanza con el sector sur de la ciudad de Quito, es una plaza donde el incremento de la construcción obliga al consumo de materiales que disminuyan el tiempo de demora y los costos de traslado y hora hombre de trabajo, es decir es fundamental la introducción de un sistema moderno por medio de un proveedor que ponga a disposición todo el sistema y no tenga que salir en busca de los complementos.

- Otra guía es relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Aquí se puede comparar claramente como ACIMCO con el crecimiento que ha tenido desde el 2007 y lo que está proyectando para 5 años, cuenta con los recursos para incursionar en un mercado totalmente nuevo, además que es imprescindible llegar a consolidarse.

- Las empresas deben generar utilidades.

ACIMCO se ha caracterizado por ser un grupo que cumple sus objetivos tanto de ventas como de utilidades desde el 2007 presenta márgenes que superan los planteados, el hecho de abrir un nuevo punto de venta genera gastos según lo previsto la inversión se recuperará e tres meses y se restablecerá los resultados obtenido en años anteriores.

Tabla 12. Porcentaje de utilidades ACIMCO 2007-2013

Año	Ventas	Utilidad %
2007	1,658,627.9400	32.67
2008	1,997,583.7900	26.84
2009	2,192,424.4000	28.35
2010	3,034,284.4000	25.87
2011	4,444,277.9000	23.75
2012	4,620,664.5200	28.02
2013	4,928,552.2700	20.00
Total	22,876,415.2200	26.5

Fuente. Gerencia Comercial ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. 2013.

- La compañía por lo general debe buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sea mínimo. No debe entrar a un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

En el sur se encuentra solo un proveedor especializado en estos material que funciona hace 5 años, Sicon (importadora y comercializadora de gypsum) el cual tiene cubierto del total del mercado aproximadamente un 15%.

- La gerencia comercial debe preparar un pronóstico de ventas, normalmente para un periodo de un año. El pronóstico de ventas es la base para el presupuesto y para planear la operación a corto plazo.

El reporte obtenido el año 2013 y presentado en la Junta Directiva en enero del 2014 determina que la mayor parte de proyectos de construcción tanto pública como

privada estará centrada en el sur de la ciudad y valles aledaños entre ellas se puede resaltar los siguientes como ejemplo:

Tabla 13. Prospecciones de ventas al 28 de diciembre del 2013.

Constructora	Ubicación	No. de unidades	Estado
Proinmobiliaria	Valle de los Chillos	250	Obra gris
Construecuador	Quitumbe	450	Inicio
Inmosolución S.S.	Quitumbe	1500	Segunda etapa
Cámara de Comercio Quito	Quitumbe	300	Primera etapa
Ciudad Jardín	Quitumbe	7600	Cuarta etapa
Nueva maternidad	Beaterio	1	Inicio
Replica Colegio 24 de Mayo	La Mena	1	Final
Replica Colegio Mejia	Beaterio	1	Obra gris
Plataforma gubernamental	Moran Valverde	1	Inicio

Fuente. Gerencia Comercial ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. 2013.

ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. de acuerdo a sus objetivos tiene planeado un crecimiento anual del 20% en sus ventas para lo cual requiere crecer y la manera de hacerlo es la apertura de sucursales, en primer lugar la del sur de Quito.

Tabla 14. Ventas históricas y proyectadas

Año	Ventas
2007	\$ 1,658,627.94
2008	\$ 1,997,583.79
2009	\$ 2,192,424.40
2010	\$ 3,034,284.40
2011	\$ 4,444,277.90
2012	\$ 4,620,664.52
2013	\$ 4,928,552.27
2014	\$ 5,914,262.72
2015	\$ 7,097,115.27
2016	\$ 8,516,538.32
2017	\$ 10,219,845.99
2018	\$ 12,263,815.18

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

La tabla presenta información anual sobre las ventas históricas de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. y a partir del 2014 una proyección en base a los

objetivos que se plantea la organización, el 20% incremento en base a los objetivos de la empresa.

3.6.4. Posicionamiento en el mercado.

El posicionamiento de la empresa ACIMCO está determinado por el lugar que ocupa en el mercado en relación a los competidores. El buen posicionamiento es fundamental para lograr los objetivos propuestos. Actualmente la empresa es la No. 1 en comercialización de todo el sistema.

Figura 15. Matriz Mckinsey (GE) ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.

		ATRACTIVO DEL MERCADO		
		ALTA	MEDIA	BAJA
POSICION COMPETITIVA	ALTA	 Sistemas Constructivos Modernos		
	MEDIA			
	BAJA			

Fuente: Gerencia de Operaciones ACIMCO.

El posicionamiento se basará en la siguiente serie de criterios:

- **Tipo de producto:** Los productos que se ofertan son materiales de construcción modernos, de excelente calidad, durables, ecológicos, innovadores, de fácil instalación.
- **Relación calidad-precio:** El producto que oferta ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. es considerado a nivel mundial como el primero en su clase, ser

representante en Ecuador, de marcas top le permitirá comercializar productos de alta calidad a unos precios asequibles.

- **El hábito de compra de los productos:** Puesto que los productos están dentro de la gama de la construcción, el consumo del mismo se realiza en función de la demanda y del desarrollo de la ciudad, este va a ser un criterio de posicionamiento, según los meses de mayores ventas.
- **Diferenciación de la competencia:** El servicio será la principal diferencia con el resto de participantes en el mercado pues todos apuestan con un formato de ferretería tradicional es decir ventas de mostrador en tanto que ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. ofrecerá asesoría técnica y comercial a los clientes que no solo comprarán un producto si no que sabrán exactamente para que sirve, la garantía que posee y sobre todo y en la instalación no se encontrará con sorpresas de último momento.

3.7. Tamaño de la muestra

Para determinar el tamaño de la muestra a la cual se aplicará la encuesta se ha considerado el valor poblacional entregado por el área de mercadeo de ACIMCO, esta población está comprendida de la siguiente manera:

Tabla 15. Cantidad registrada por tipo de cliente

Tipo Cliente	Cantidad Registrada
Distribuidor	2589
Profesional	1334
Consumidor final	613
Total	4536

Fuente.- Estudio de Mercado ACIMCO 2013

Dado que se conoce el tamaño poblacional de la cual se obtendrá el cálculo de la muestra, se aplicará la fórmula de Población Finita:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

Para poder aplicar dicha fórmula, tomando en cuenta que se aceptará un nivel de confianza del 95% con un 5% de margen de error se necesita conocer el valor del margen de confiabilidad de acuerdo al siguiente cuadro:

Tabla 16. Valores cálculo de muestra.

Símbolo	Descripción	Valor
N	Tamaño de la muestra a encuestar	?
E	Error de estimación	0.05
Z	Margen de confiabilidad (des. Estándar)	1.96
N	Población	4536
P	Probabilidad de que el evento ocurra	0.5
Q	Probabilidad de que el evento NO ocurra	0.5

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * e^2 + Z^2 * p * q}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 4536}{4536 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.50 * 0.50}$$

$$n = \frac{4356.37}{11.34 + 0.96}$$

$$n = 354$$

Una vez aplicada la fórmula el valor final que arroja indica el número de encuestas que se debe aplicar, para este caso se deben realizar 354 encuestas.

3.7.1. Medio de recolección de datos.

La estrategia seleccionada para la recolección de datos que posteriormente permita analizar y determinar la viabilidad del proyecto, es la encuesta, misma que será aplicada de acuerdo a la muestra calculada (354).

Los pasos siguientes son:

- Diseño del instrumento de recolección de datos, para nuestro proyecto se ha seleccionado la encuesta.
- Aplicación de la encuesta.
- Codificación y/o tabulación de los resultados obtenidos.

3.8. Encuesta

“La investigación cuantitativa por antonomasia es la encuesta por muestreo. Se caracteriza por utilizar información de una muestra representativa para explorar, describir o explicar las propiedades de la población origen de la muestra” (Vivanco, 2005, pág. 14)

Muestreo Estratificado: “Consiste en la división previa de la población de estudio en grupos o clases que se suponen homogéneos respecto a la característica a estudiar”. (Givology, 2012)

Diseño de Encuesta

A continuación se adjunta el modelo de encuesta que se aplicará a la muestra calculada:

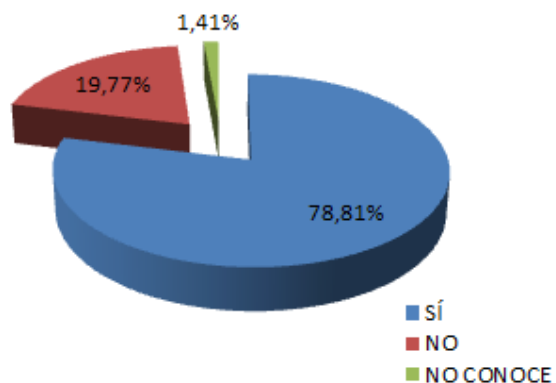
Encuesta de mercado
La presente encuesta persigue fines académicos para evaluar la factibilidad de la incursión de un nuevo local de comercialización de materiales modernos de construcción. Muchas Gracias por su tiempo.
Marque con una X la respuesta que exponga claramente su criterio: 1. ¿Para realizar trabajos de construcción usted prefiere utilizar materiales no tradicionales? Sí () No () No conoce () 2. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra el lugar donde compra estos materiales no tradicionales? norte () sur () valles () otra ciudad () 3. ¿Con qué frecuencia adquiere materiales de construcción no tradicionales? diaria () semanal () quincenal () mensual () 4. Señale 3 productos de mayor frecuencia de compra que Ud. realiza del siguiente listado: Gypsum () Fachadas () Cubiertas Modernas () Puertas () Cubiertas Metálicas () 5. En el sur de Quito, ¿en qué lugar realiza la compra de materiales de construcción no tradicionales? SICON () distribuidora () ferretería () ninguna () 6. ¿Qué es lo que normalmente no encuentra y desearía disponer en el lugar donde realiza la compra? Escoja 1 Gypsum () Fachadas () Cubiertas Modernas () Puertas () Cubiertas Metálicas () 7. Antes de adquirir estos productos, ¿cuál es el factor más importante? Seleccione 1. marca () precio () garantía () procedencia () ninguna () 8. Califique el nivel de importancia que tiene la asesoría y servicio al cliente en la compra de estos productos. importante () poco importante () irrelevante () no requiere asesoría () 9. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se localizan la mayor parte de obras o trabajos de construcción que Ud. realiza? norte () sur () centro () valles () otra ciudad () 10. ¿Le facilitaría su trabajo el disponer un local en el Sur de Quito en el cual pueda adquirir materiales de Sí () No () 11. Actualmente está realizando algún proyecto en el sur de Quito con materiales no tradicionales? Sí () No ()

3.8.1. Tabulación de la encuesta

A continuación se detalla los resultados obtenidos en cada una de las preguntas realizadas al aplicar la encuesta a las 354 personas seleccionadas de acuerdo al cálculo de muestra:

1. ¿Para realizar trabajos de construcción usted prefiere utilizar materiales no tradicionales?

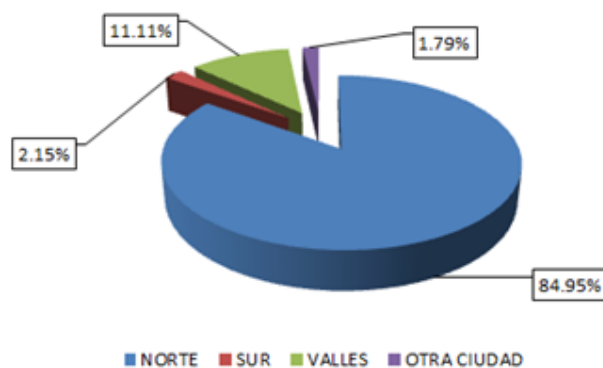
Figura 16. Pregunta 1



Fuente. Encuesta de mercado

2. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se encuentra el lugar donde compra estos materiales no tradicionales?

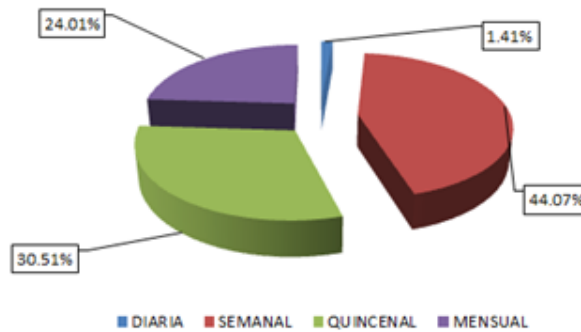
Figura 17. Pregunta 2



Fuente. Encuesta de mercado

3. ¿Con qué frecuencia adquiere materiales de construcción no tradicionales?

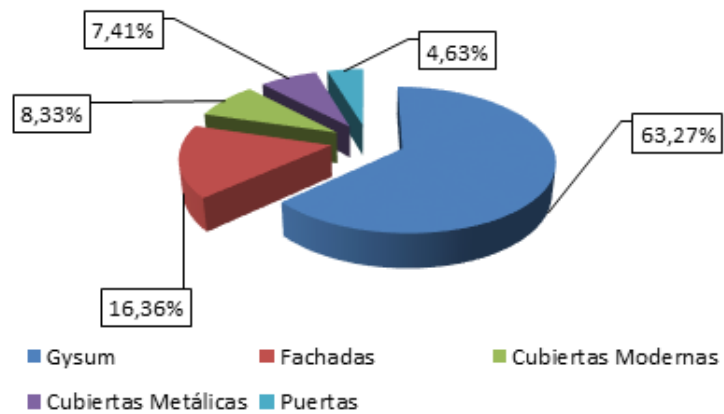
Figura 18. Pregunta 3



Fuente. Encuesta de mercado

4. Señale 3 productos de mayor frecuencia de compra que Ud. realiza del siguiente listado:

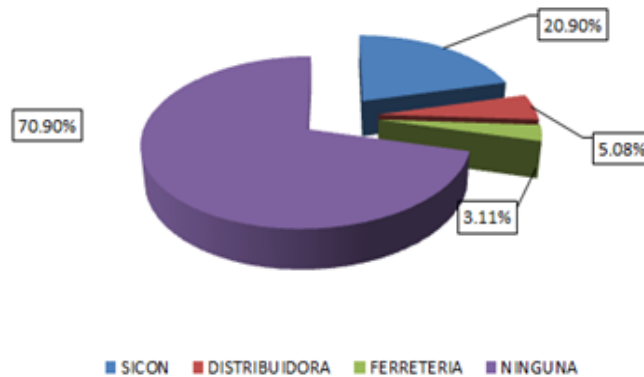
Figura 19. Pregunta 4



Fuente. Encuesta de mercado

5. En el sur de Quito, ¿en qué lugar realiza la compra de materiales de construcción no tradicionales?

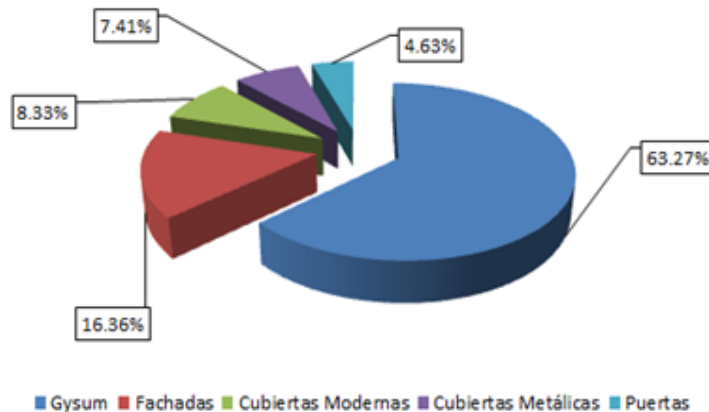
Figura 20. Pregunta 5



Fuente. Encuesta de mercado

6. ¿Qué es lo que normalmente no encuentra y desearía disponer en el lugar donde realiza la compra? escoja 1

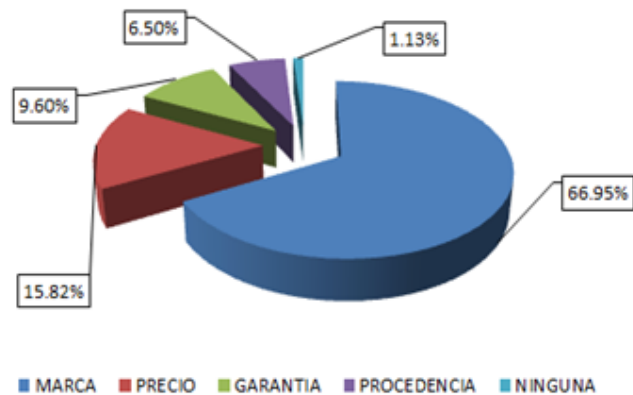
Figura 21. Pregunta 6



Fuente. Encuesta de mercado

7. Antes de adquirir estos productos, ¿cuál es el factor más importante?
Seleccione 1.

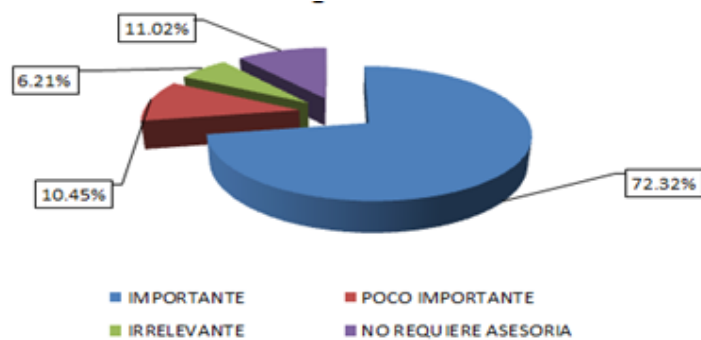
Figura 22. Pregunta 7



Fuente. Encuesta de mercado

8. Califique el nivel de importancia que tiene la asesoría y servicio al cliente en la compra de estos productos.

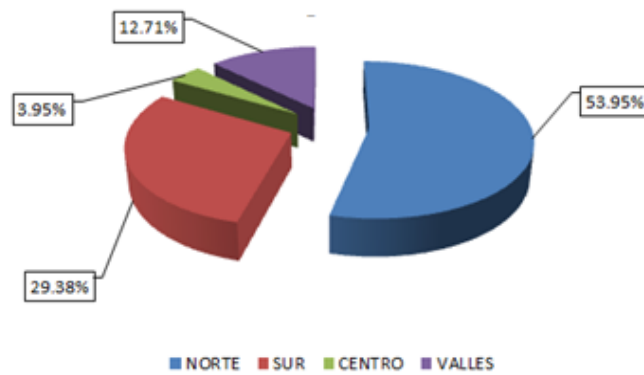
Figura 23. Pregunta 8



Fuente. Encuesta de mercado

9. ¿En qué sector de la ciudad de Quito se localizan la mayor parte de obras o trabajos de construcción que Ud. realiza?

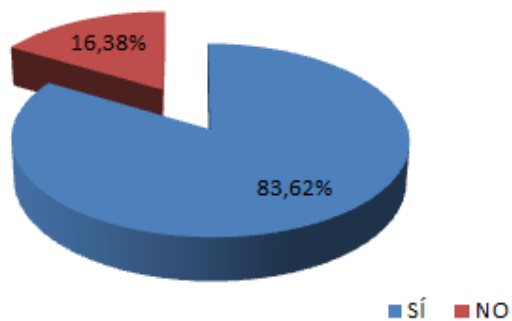
Figura 24. Pregunta 9



Fuente. Encuesta de mercado

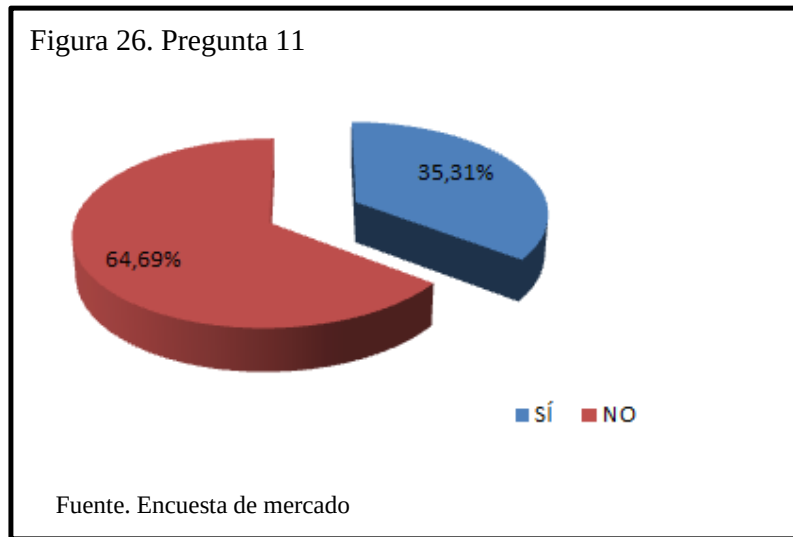
10. ¿Le facilitaría su trabajo el disponer un local en el sur de Quito en el cual pueda adquirir materiales de construcción no tradicionales?

Figura 25. Pregunta 10



Fuente. Encuesta de mercado

11. ¿Actualmente está realizando algún proyecto en el sur de Quito con materiales no tradicionales?



De los resultados obtenidos se puede determinar que la apertura de la sucursal en el sur de Quito es favorable, debido a que de la muestra encuestada, el 78% sí utiliza materiales de construcción no tradicionales, el 85% de los lugares donde realizan la compra de estos materiales están concentrados en el norte de Quito y tan solo el 2% en el sur, lo cual nos da una idea clara de que este mercado no está posicionado y mucho menos explotado en esta zona de la ciudad.

De los productos no tradicionales de mayor frecuencia de compra seleccionados por los encuestados el de mayor uso es gypsum, es un producto estrella actualmente para la empresa y los productos que desearían disponer en el local y que normalmente no encuentran los encuestados, si se comercializa actualmente por lo cual se tendría una mayor penetración en las diferentes líneas de negocio.

El factor que determina la decisión de compra de los encuestados es la marca del bien a adquirir, lo cual es un punto a favor para la empresa dado que los productos que se ofrecen son considerados en este mercado como el top por su resistencia, durabilidad, calidad y precio adecuado. La asesoría y servicio al cliente tanto en la venta como en la postventa son factores imprescindibles a considerar, por lo cual se da un indicio de la necesidad de que el personal que trabaje en la empresa

tenga los conocimientos de los productos y del mercado, por lo que es importante la formación y actualización continua del recurso humano.

La apertura de esta sucursal facilitaría a los potenciales compradores la movilización hacia los lugares donde se concentran sus proyectos debido a que el 30% de estos están ubicados al sur de la ciudad y esto les ahorraría tiempo y costos de transporte por la cercanía del lugar.

3.9. Análisis de la demanda

La empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. para la apertura de su sucursal necesita realizar el análisis de la demanda de sus productos, es decir saber el comportamiento del mercado del sur de Quito. El análisis tomará en cuenta las principales variables como: gustos, ingresos y preferencias de los clientes potenciales.

Los productos de ACIMCO estarán destinados a satisfacer la demanda del sur de Quito de acuerdo a su necesidad y destino, debido a que son bienes finales utilizados para construir otros bienes y que cubren aspectos vitales en el desarrollo de las personas como la construcción de una vivienda o lugar de trabajo.

3.9.1. Factores de la demanda.

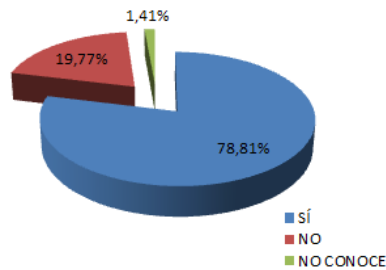
La cantidad de bienes que un mercado requiera en un momento determinado no solo dependerá del precio sino de otros factores como:

- Actitudes y preferencias: Este factor es determinante al momento de la variación de la demanda, es decir la curva puede subir o bajar si los gustos, actitudes y preferencias de las personas cambian, las preferencias siempre estarán bajo la influencia de la moda, la promoción, publicidad y todos los medios que permitan acceder a los bienes de mejor manera.

En el caso de ACIMCO y los sistemas tradicionales la preferencia se determinará por las facilidades que la empresa otorgue para adquirir los productos, si la sucursal tiene todos los materiales que se requieran, la infraestructura necesaria un lugar

amplio y con fácil estacionamiento y un asesor que brinde toda la información sobre instalación, beneficios y garantías de los productos.

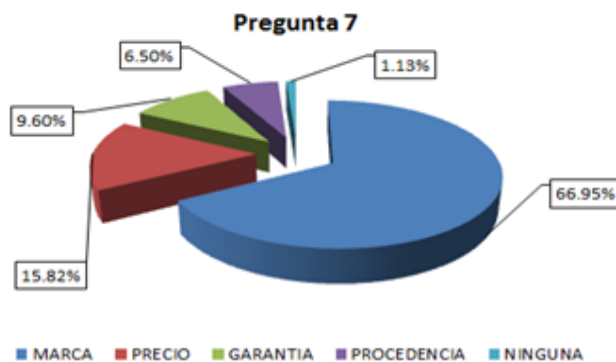
Figura 27. ¿Para realizar trabajos de construcción usted prefiere utilizar materiales no tradicionales?



Fuente. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

El resultado de la encuesta determina la preferencia de las personas un 78.81% usa los sistemas no tradicionales, por todos los beneficios que brinda. Además las marcas de calidad que se ofrecen hacen que la preferencia aumente, ya que los proyectos de vivienda se ven garantizados y son innovadores ubicándose a la vanguardia de las últimas tendencias.

Figura 28. Antes de adquirir estos productos, ¿cuál es el factor más importante? Seleccione 1.

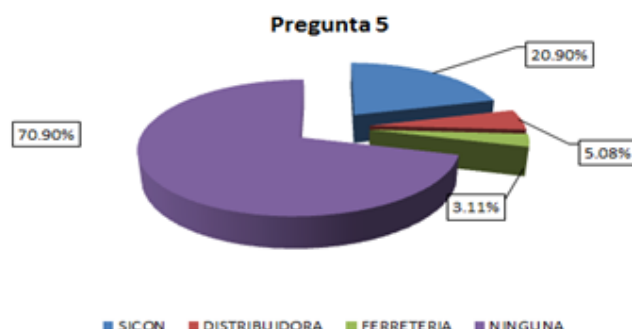


Fuente. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Los clientes prefieren adquirir los sistemas constructivos modernos en lugares especializados, de acuerdo a la encuesta el 20.90% realizan sus compras en SICON

empresa que se dedica a comercializar únicamente sistemas interiores modernos (gypsum, accesorio, cielos falsos) competencia de ACIMCO, el 70.90% en ninguno es decir prefieren comprar en otros lugares de la ciudad como el norte o el valle pagar un transporte y trasladar a la obra el producto.

Figura 29. En el sur de Quito, ¿en qué lugar realiza la compra de materiales de construcción no tradicionales?



Fuente. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

- **Tamaño y crecimiento de la población.-** Para el proyecto que la empresa ACIMCO está emprendiendo es vital determinar si la población, donde se localizará el proyecto está en crecimiento y en qué porcentaje, pues con ello podrá establecer la necesidad futura de vivienda terminada o por construir y garantizar la demanda de sus productos.

Los estudios estadísticos realizados por el INEC determinan que la tasa de crecimiento de la población será del 1.6%.

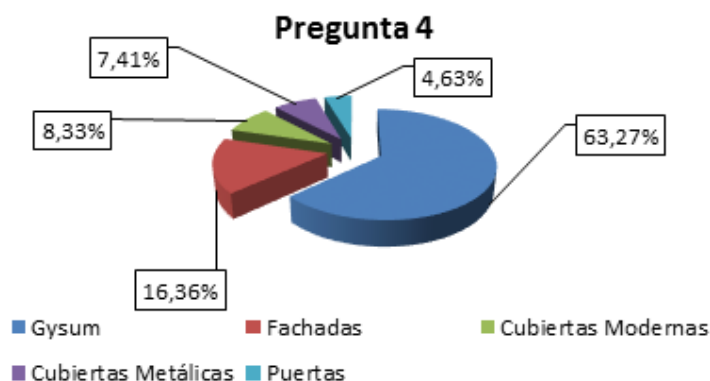
Tabla 17. Datos reales crecimiento poblacional 2009-2013

Locación	2009	2010	2011	2012	2013
Nacional	14,771,058	15,012,228	15,266,431	15,520,973	15,774,749
Pichincha	2,611,352	2,667,953	2,723,509	2,779,370	2,835,373
Quito	2,273,838	2,319,671	2,365,973	2,412,427	2,458,900
Quitumbe	70,895	79,795	84,583	89,658	95,037

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

- Hábitos de consumo: Los hábitos de consumo están relacionados con la periodicidad de la adquisición de un producto, en el área de los sistemas modernos la frecuencia con que compran estará dada por los proyectos en que las personas estén trabajando o pronostiquen realizar, además con el ingreso que tengan para solventar la compra de material. La encuesta realizada determina que la mayor parte de clientes realizarán sus compras semanalmente, lo que indica que existe un número considerable de proyectos en ejecución por lo que la demanda también será continua.

Figura 30. Señale 3 productos de mayor frecuencia de compra que Ud. Realiza del siguiente listado.



Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

3.9.2. Análisis histórico de la demanda.

Quito, es una ciudad que a partir del 2001 ha tenido una evolución considerable e interesante a tal punto que el crecimiento longitudinal que se venía dando no ha sido suficiente para satisfacer la necesidad de habitar en la capital de los ecuatorianos, poco a poco se ha ido desbordando hacia los valles y sectores antes carentes de todo servicio básico como los extremos del sur de la ciudad. El municipio de Quito y la empresa privada han sido los entes impulsores de este desarrollo, varias obras se han realizado con el fin de brindar mejores condiciones de vida a estos sectores que se van poblando, servicios básicos, infraestructura educativa, centros comerciales, red vial, etc.

3.9.3. Demanda actual.

El Ecuador, es un país que crece poblacionalmente año a año con una tasa promedio del 1.6% en base a la información del último censo poblacional del INEC 2010, con ello aumenta el déficit de vivienda, dato que va en aumento y en conjunto con los incentivos crediticios provocan un ambiente muy dinámico para la demanda, la oferta no solo de unidades habitacionales sino de todas las actividades relacionadas: venta de materiales de construcción tradicionales, modernos, servicios arquitectónicos, trámites legales, servicios de maquinaria (alquiler y venta), compra y venta de inmuebles.

La demanda actual de los sistemas constructivos modernos estará determinada por la cantidad de permisos para construir otorgadas por las distintas administraciones zonales en todo el Distrito Metropolitano, es decir la cantidad de construcciones legalmente autorizadas con lo que el grado de confianza de los datos aumenta.

Tabla 18. Licencias de construcción Quito – Zona Quitumbe.

Licencias construcción	2009	2010	2011	2012	2013
Quito	2196	2538	2394	2463	2057
Quitumbe	310	344	403	417	406

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera

La información que se encuentra detallada en la tabla anterior indica que las licencias de construcción, tienen un incremento anual en un porcentaje promedio del 1.06, es decir su crecimiento es constante y sostenible, lo que visualiza un escenario optimista hacia el futuro, en este sentido si los permisos se siguen otorgando de manera progresiva siempre habrá la necesidad de construir y se requerirá nuevos material para hacerlo.

Para los sistemas modernos no existen realmente datos históricos, no hay información o estudios que puedan determinar la demanda del producto, por ello se toman en cuentas aspectos relacionados como son las licencias de construcción y el número de habitantes.

3.9.4. Proyección de la demanda.

Para la apertura de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. será vital proyectar de manera correcta la demanda, el resultado determinará la viabilidad del proyecto en un plazo determinado.

Los datos históricos que se tomarán en cuenta son: el crecimiento poblacional y las licencias de construcción para el sector Quitumbe (Guamani, Turubamba, Quitumbe, Chillogallo) ambos se consideran como fuentes de información real y segura para llegar a establecer el requerimiento de materiales modernos de construcción en este sector a partir de 2014.

Tabla 19. Proyección poblacional al 2020

Locación	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Nacional	16,027,466	16,278,844	16,528,730	16,776,977	17,023,408	17,267,986	17,510,643
Pichincha	2,891,472	2,947,627	3,003,799	3,059,971	3,116,111	3,172,200	3,228,233
Quito	2,505,344	2,551,721	2,597,989	2,644,145	2,690,150	2,735,987	2,781,641
Quitumbe	100,739	106,784	113,191	119,982	127,181	134,812	142,901

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

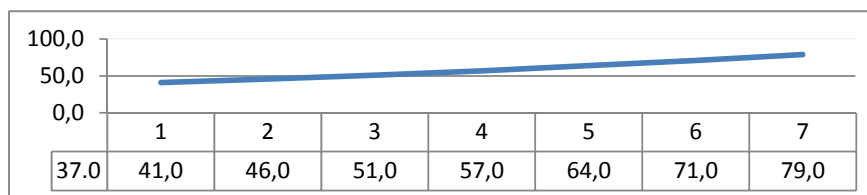
La proyección de la población se realizó en base a regresión lineal.

Tabla 20. Proyección licencias de construcción al 2020

Licencias construcción	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Quito	2224	2390	2557	2724	2891	3057	3224
Quitumbe	456	482	509	535	562	588	615

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Figura 31. Proyección de la demanda



Elaborado María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Con esto se ratifica que la construcción continuará su desarrollo y crecimiento, seguirá siendo uno de los factores que más contribuye con el PIB total, por tanto todo lo relacionado con este sector se desenvolverá en un ambiente estable y activo.

3.10. Análisis de la oferta

Los materiales modernos de construcción son elementos nuevos para la percepción de los ecuatorianos, actualmente la cantidad de material que las empresas dedicadas a este comercio ofrecen están en función específica de las ventas de años pasados, prospecciones de proyectos y la oferta que se viene manejando en los lugares donde se encuentren localizados.

ACIMCO es una organización emprendedora que desea ampliar sus horizontes, explotar nuevos mercados e impulsar estos nuevos sistemas de construcción, el sur de Quito es la plaza idónea para dar el primer paso con este proyecto de expansión geográfica. Varias razones se deben tomar en cuenta, el sector de Quitumbe será considerado con el nuevo centro comercial de Distrito Metropolitano, empresas públicas y privadas se instalarán en esta parte de la ciudad y otras como la Universidad Salesiana, Quicentro Sur, van consolidando su presencia y las vías de acceso.

La sucursal sur de ACIMCO se enfrentará a un mercado con pocos competidores, una sola empresa especializada se localiza en este sector, la que a su vez presenta una línea de toda la gama existente, en conclusión ACIMCO será la primera empresa que comercializará todos los sistemas modernos, la cantidad de producto que oferte a sus compradores será mayor.

3.10.1. Factores que determinan la oferta

El precio.- “Es el valor monetario que se le asigna a algo. Dicho valor monetario se expresa en dinero y señala la cantidad que debe tener el comprador o cliente para hacerse con un producto o servicio” (Definición. DE, 2008)

Este será un factor fundamental al momento de ofertar para la empresa debido a que los productos cuyo precio es el más elevado como el policarbonato y acm son los que

generan mayores ingresos, sin tomar en cuenta el volumen que se distribuya y el margen que produce supera los niveles normales. El mismo patrón se mantendrá para la sucursal del sector de Quitumbe, se promoverá ante todo los materiales antes mencionados mediante promoción y publicidad.

3.10.2. Comportamiento histórico de la oferta.

La oferta de materiales de construcción ha ido en relación al crecimiento de este sector, debido a que no existen datos o estudios preliminares que ayuden a realizar un diagnóstico de la situación del mercado en años anteriores, como se explicó anteriormente la oferta se ha realizado en base a las ventas que tienen las empresas y prospecciones de proyectos.

3.10.3. Oferta actual.

La oferta actual de sistemas constructivos modernos en el sur de Quito, parroquia Quitumbe está determinada por la participación del único especialista que se encuentra Sistemas Constructivos Modernos SICON y uno que otro negocio de ferretería que sin conocimiento ofrece productos modernos.

El estudio de mercado realizado muestra como este sector se encuentra abandonado, pese a que varios proyectos de vivienda se están realizando, donde intervienen constructoras cuyo trabajo se basa en sistemas no tradicionales. Existen distintos indicios de que se está utilizando materiales modernos en el sur, obras como: Quicentro Sur, Banco del Austro, Universidad Politécnica Salesiana, Conjuntos residenciales, son referentes de esta nueva tendencia y donde se ha preferido traer el producto de otros sectores de la ciudad como el norte y el valle.

Si bien SICON es un especialista en Sistemas Drywall (sistemas secos) su oferta se ve limitada por la variedad de material que comercializa. Solo una línea para interiores dejando sin abastecimiento cubiertas, fachadas, estructuras.

Figura 32. Oferta de materiales modernos de construcción.

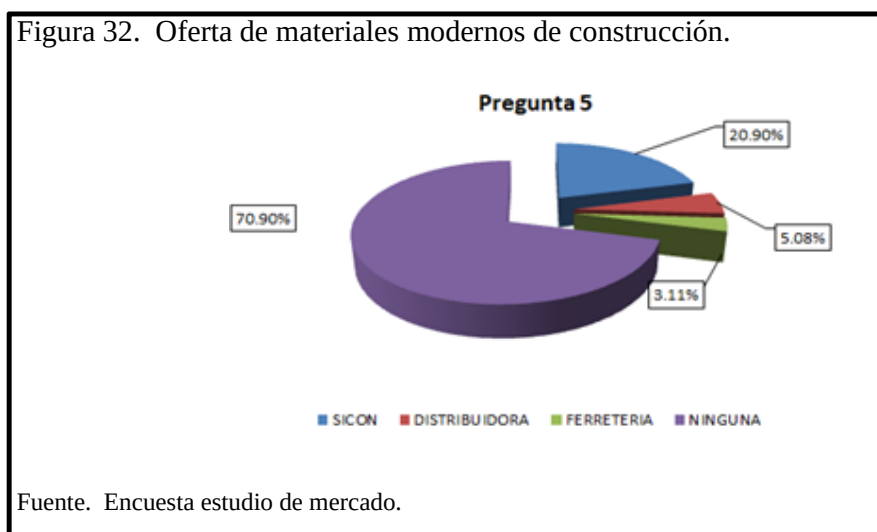


Tabla 21. Oferta actual sistemas constructivos modernos.

Demanda actual	100%	354
Personas que tienen proyectos en el sur de Quito	35.31%	125
Compras realizadas en el sur	29.09%	37
Oferta actual		37

Elaborado. María Fernanda Lincango, Daniel Alejandro Vera.

La oferta cubierta es apenas del 29,09%, lo que pronostica un desarrollo seguro de cualquier negocio que comercialice materiales no tradicionales de construcción.

3.10.4. Proyección de la oferta.

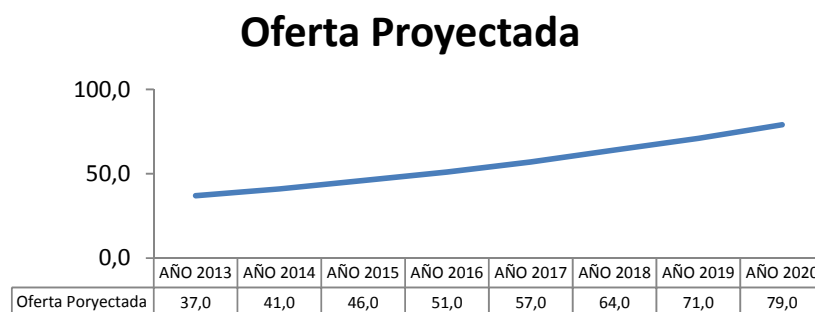
El factor determinante en la oferta de mercado es el PIB de la construcción 11.41 % al 2013 (Banco Central del Ecuador) pues su crecimiento garantiza que todos las actividades inmersas en esta actividad tendrán con seguridad un marcado fortalecimiento. El mercado es totalmente nuevo y se necesitará más de cinco años para cubrir las necesidades.

Tabla 22. Oferta proyecta de sistemas modernos de construcción

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oferta actual	Proyectos						
37	41	46	51	57	64	71	79

Elaborado. María Fernanda Lincango, Daniel Vera.

Figura 33. Proyección de la oferta.



Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Alejandro Vera.

3.11. Demanda Insatisfecha

“La demanda insatisfecha muestra que lo producido no alcanza satisfacer el mercado” (Slideshare, 2007).

Tabla 23. Demanda insatisfecha sistemas constructivos modernos

Años	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Oferta proyectada	41	46	51	57	64	71	79
Demanda licencias de construcción	456	482	509	535	562	588	615
Demanda insatisfecha	414	436	457	478	498	517	536

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Alejandro Vera.

La demanda insatisfecha en el mercado de los sistemas construlivianos modernos es alta en la mayoría de años en el sector sur de la ciudad, lo que permite vislumbrar un futuro prometedor a la actividad de comercialización de materiales de construcción. Se necesitará varias empresas en el sector para que la demanda sea cubierta o que ACIMCO consolide su presencia y poco a poco vaya creciendo en infraestructura. Es una muestra total que el sur de la ciudad de Quito sector Quitumbe es un mercado nuevo y sin explotar con relación a sistemas no tradicionales de edificación.

CAPÍTULO 4

MODELO DE GESTIÓN

4.1. Estudio técnico

“Es un estudio que se realiza una vez finalizado el estudio de mercado, que permite obtener la base para el cálculo financiero y evaluación económica de un proyecto” (Portales, 2011)

4.2. Objetivos del estudio técnico

4.2.1. Objetivo general.

- Establecer el tamaño del proyecto de manera que se cumpla con la demanda insatisfecha, en base a la capacidad tecnológica y financiera.

4.2.2. Objetivos específicos.

- Diseñar el proceso de comercialización de los sistemas constructivos modernos en la sucursal sur.
- Planificar la infraestructura interna del local a ser utilizado para aprovechar los espacios en bien de la sucursal.
- Determinar la localización geográfica más beneficiosa y el proceso de comercialización con las estrategias óptimas para aprovechar todos los recursos y minimizar los gastos.

4.3. Tamaño del proyecto

Está dado por los siguientes factores con los cuales se llegará al tamaño adecuado para emplear los recursos de manera adecuada y minimizar los gastos.

4.3.1. Mercado.

El mercado elegido para el desarrollo de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. Está comprendido por las parroquias de la Administración Zonal Quitumbe, lugar que de acuerdo al estudio de mercado presenta un nivel de demanda

insatisfecha lo suficientemente notable como para garantizar la viabilidad del proyecto.

En el sur de la ciudad específicamente sector Quitumbe existe la presencia de un solo competidor especializado en materiales no tradicionales Sistemas Constructivos Modernos SICON según datos recogidos por la Gerencia de Operaciones de la empresa ACIMCO, este ha cubierto una pequeña parte de la demanda debido principalmente a que se dedica a una sola línea denominada sistemas interiores (cielos falsos, paredes y material eléctrico), los distribuidores y ferreterías ofrecen productos supuestamente modernos pero por la calidad y especificaciones técnicas no cumplen con la finalidad de los sistemas modernos fácil instalación y durabilidad.

4.3.2. Disponibilidad de los recursos financieros.

Para el proyecto de apertura de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. Los recursos financieros serán asignados de los ingresos generados durante el año 2013 por la matriz, de acuerdo a la solvencia y liquidez que posee la empresa no será necesario la solicitud de créditos a instituciones financieras.

El inicio de operaciones de la sucursal requiere una inversión inicial, tomando en cuenta todos los costos en que incurrirá, arriendos, adecuaciones, personal, logística. Como se trata de satisfacer un mercado grande y nuevo la inversión que se vaya a efectuar deberá ser lo suficientemente fuerte para permitir incursionar y posicionarse en este sector, la inversión que se realizará deberá tomar en cuenta las necesidades del mercado y las características del producto para almacenar y mantener en condiciones adecuadas.

4.3.3. Recursos tecnológicos.

La apertura de la sucursal requerirá la implementación del sistema contable que se utiliza en la matriz FIRESOFTSQL, para dinamizar el proceso de comercialización. Adquirir otros equipos de trabajo estará en función del crecimiento de ventas y utilidad generada para no provocar reducción de ingresos por el incremento de gastos.

4.3.4. Disponibilidad del talento humano.

La empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. debe considerar para la sucursal del sur el mejor talento humano pues tiene la misión específica de atender a un cliente muy exigente en aspectos como instalación, detalles técnicos, garantías, etc. El factor diferenciador con la competencia aparte de los productos ofertados será el servicio y atención al cliente brindado asesoramiento técnico en las distintas etapas del proceso de compra.

Tabla 24. Personal sucursal sur

Cargo	No.
Jefe de sucursal	1
Asistente administrativa	1
Jefe de bodega	1
Ayudante de bodega	1

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.4. Localización

Saber dónde se debe instalar un proyecto es una pregunta continua y difícil de contestar para las organizaciones debido a varios factores y elementos, si se requiere un lugar grande tiene un mayor precio o si se necesita un sitio comercial se debe pagar más, todos los caminos llevan a la misma respuesta el lugar propicio representa un costo que afectará directamente a la rentabilidad y el trabajo es ubicar en los mejores sitios a los proyectos.

La finalidad de la sucursal sur de ACIMCO es que se encuentre en un sector que le permita ser un negocio competitivo, que brinde todas las facilidades a los potenciales clientes para que prefiera adquirir materiales modernos en ACIMCO, aprovechando todos los recursos que tenga la organización, para estar cerca al mercado escogido parroquias de la Administración Zonal Quitumbe.

ACIMCO requiere un sitio con varias características:

- Espacio para bodega amplio
- Facilidad de parqueo

- Sector que facilite procedimientos logísticos de la matriz

La empresa ACIMCO tomará en cuenta factores como transporte, comunicación, cercanía a fuentes de abastecimiento, servicios básicos, infraestructura y disponibilidad, para elaborar un análisis minucioso a través una matriz cuantitativa que arroje como resultado el mejor sitio donde colocar el nuevo punto de venta, la información estará dada por las distintas instancias del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito y la Administración Zonal Quitumbe.

Tabla 25. Matriz localizacional sucursal sur

Factor	Peso ponderado	Guamaní		Quitumbe		Chillogallo	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Transporte	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Comunicación	0,18	2	0,36	3	0,54	3	0,54
Cercanía a fuentes de abastecimiento	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Servicios básicos	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
Infraestructura	0,23	1	0,23	2	0,46	2	0,46
Disponibilidad	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12
Total	1	13	2,06	17	2,77	14	2,38

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.4.1. Ubicación del local.

El lugar escogido para localizar la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. será la parroquia de Quitumbe, específicamente la Av. Quitumbe Ñan, por considerarse el punto de partida del sector comercial y en donde se ubican el 60% de los proyectos inmobiliarios (Cámara de Construcción de Quito). Por su cercanía a referentes de negocio como el Centro Comercial Quicentro Sur, Universidad Salesiana, Hospital Padre Carolo, Administración Zonal Quitumbe es el puesto ideal para desarrollar el proyecto de apertura de sucursal ya que las expectativas de crecimiento son grandes.

Figura 34. Localización sucursal



Fuente. www.googlemaps.com.

Figura 35. Bodega sucursal sur



Fuente. ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.

Los factores que determinan la ubicación de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. son:

- Transporte: Está dado por la cantidad y la calidad del servicio que se encuentre en un sector determinado, en el caso de Quitumbe la cantidad de líneas de buses que circulan es menor en relación a otros sectores de la ciudad, todo por una sencilla razón aquí se localiza la estación sur del trolebús y el Terminal Terrestre de Quitumbe que se consideran centros de transferencia hacia toda la ciudad y desde

cualquier punto del distrito. El hecho de que no se encuentren muchas líneas de buses facilita el trabajo logístico para el abastecimiento de insumos y el proceso de despacho. A diferencia de otros sectores es más fácil encontrar un local con parqueadero propio o donde se pueda estacionar sin ninguna dificultad con la autoridad.

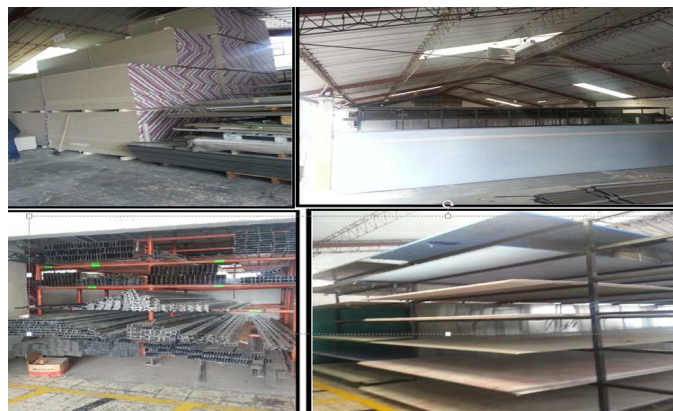
- **Comunicación:** Básicamente tiene que ver con las vías de acceso que vayan hacia y desde el sector escogido, para el caso de la sucursal sur de ACIMCO el principal elemento es tener una vía que le permita transportar el material en el menor tiempo posible, tres vías se pueden manejar: los túneles, el centro de la ciudad, y la Av. Simón Bolívar. Teniendo como resultado que la más rápida y fácil de conexión no por la distancia a recorrer sino por las características de menos congestión es la Nueva Oriental. El total de tiempo hasta el sector de Quitumbe es 45 minutos con el beneficio de poder acceder en cualquier momento del día por no existir restricción de Pico y Placa.
- **Fuentes de abastecimiento:** El lugar escogido para establecer la sucursal sur de la empresa ACIMCO, es idóneo por ser un punto cercano al ingreso de la ciudad de Quito, donde los contenedores de material importado que arriban desde Guayaquil pueden llegar sin ningún problema de restricción vehicular lo que sucede en el resto de la ciudad. La Av. Quitumbe Ñan no es muy congestionada y permite a los proveedores estacionar sus transportes y realizar el descargue del producto sin problemas y con el debido cuidado. Con respecto a los proveedores nacionales los principales como perfilería y tornillería tienen sucursales en el sur Marte y Ángel Arias si se hace un pedido de producto para alguna venta especial tomaría máximo un día en entregar. Si existe un requerimiento de la matriz el abastecimiento puede ser inmediato debido a que el tiempo que demoraría en llegar sería de 45 minutos a una hora como máximo.
- **Servicios básicos:** Los servicios básicos en este sector de la ciudad de acuerdo a las estadísticas del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito cubre en un promedio del 96% todo lo referente a dotación de agua potable, 99% cobertura de servicio eléctrico. El gobierno local ha puesto su mayor esfuerzo por brindar las mejores condiciones para que este sector de la ciudad se convierta en el nuevo punto comercial de la ciudad. La mayor parte de la población de este sector tiene la capacidad de acceder no solo a luz, agua sino a otros servicios como internet y

televisión prepagada aspectos que poco a poco son influyentes en la forma de pensar de los habitantes, su mentalidad va cambiando y modernizándose lo que es un punto a favor para los materiales modernos y la comercialización.

- Infraestructura: Hace referencia al tamaño y capacidad de los locales que se encuentran ubicados en la parroquia Quitumbe, por las visitas realizadas se puede determinar que el fin de la mayoría de locales que se encuentran en arriendo en este sector permiten almacenar cualquier tipo de material y producto no son exclusivos para tiendas o pequeños negocios.

La sucursal requiere un local cuyas dimensiones permitan almacenar el material de manera adecuada para todos los productos, debe ser similar a las instalaciones de la matriz en altura y profundidad en ancho se puede disminuir pues la cantidad de producto que se requiera en inventarios será menor.

Figura 36.- Local matriz ACIMCO Ecuador Cía. Ltda.



Fuente. ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. 2014.

4.5. Ingeniería del proyecto

Este es el instante dentro de la apertura de la sucursal sur, en donde se detallará los procesos a realizar, la disponibilidad de los recursos humanos, adquisición y puesta a punto de equipos y tecnología. La organización de la infraestructura interna tanto administrativa como física que sea necesaria para tener lista la sucursal.

4.5.1. Requerimiento de equipos, muebles y enseres.

La sucursal requiere para su apertura equipos de computación, de una buena tecnología que permita realizar el proceso de ventas de manera adecuada, en los que se pueda instalar el sistema contable-administrativo que se utiliza en la matriz.

Tabla 26. Equipos de oficina, muebles y enseres

Descripción	Cantidad	Valor u.	Valor total
Equipos de computación	2	\$ 500.00	\$ 1,000.00
Impresora scanner	1	\$ 300.00	\$ 300.00
Escritorios	2	\$ 118.00	\$ 236.00
Sillas	5	\$ 60.00	\$ 300.00
Teléfono convencional	1	\$ 30.00	\$ 30.00
Perchas	3	\$ 300.00	\$ 900.00
Suministros de bodega	1	\$ 140.00	\$ 140.00
Suministros de oficina	1	\$ 70.00	\$ 70.00
Total			\$ 2,976.00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.5.2. Requerimiento de Infraestructura.

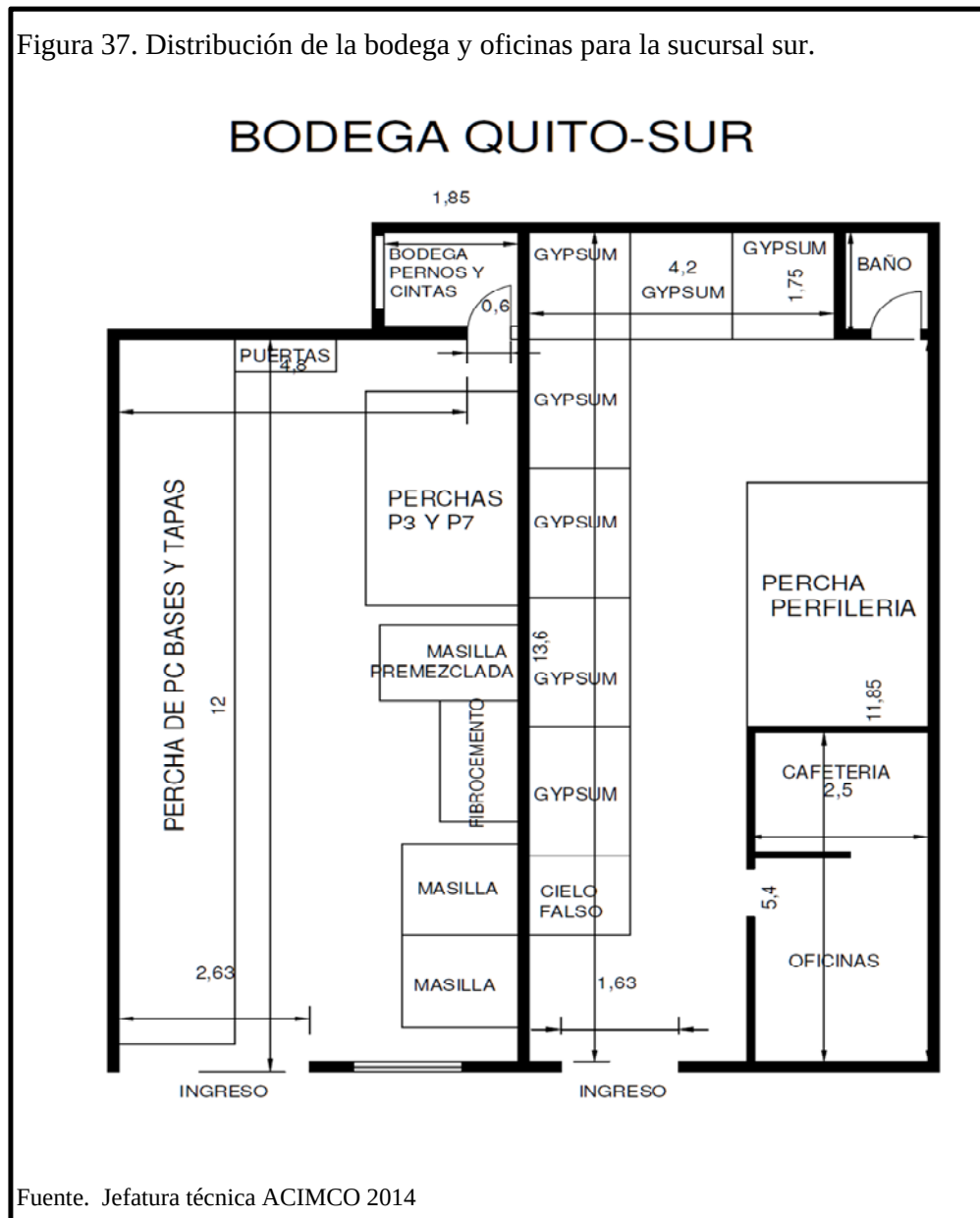
La sucursal para instalarse en el sur de la ciudad requiere un local que pueda cumplir dos funciones almacenaje de producto y exhibición para la comercialización. Donde se pueda tener una oficina para servicio al cliente adecuado de acuerdo a las necesidades y recursos de la empresa.

Tabla 27. Requerimiento de local sucursal sur

BODEGAS	LARGO	ANCHO	ALTURA	VALOR
1 O 2	12 A 14m	13.35m	3.50 a 4m	\$450- \$500

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Figura 37. Distribución de la bodega y oficinas para la sucursal sur.



4.5.2.1. Adecuaciones oficina.

Las únicas adecuaciones que se deben realizar son las oficinas de acuerdo a la necesidad que se tiene y será un espacio de aproximadamente 13,50m². El material con que se trabajará son los propios productos modernos de construcción que a su vez servirán de muestra para los visitantes de paredes y divisiones. Este valor será facturado a nombre de ACIMCO para darlo de baja y será \$104. 22 más IVA.

4.5.3. Requerimiento servicios básicos.

Los servicios que la sucursal requiere son los básicos, agua potable, luz eléctrica, teléfono e internet.

Tabla 28. Valores por servicios básicos

Servicio básico	Costo mensual	Costo anual
Luz eléctrica	\$15,00	\$180,00
Agua potable	\$6,00	\$72,00
Internet	\$20,00	\$240,00
Teléfono	\$9,00	\$108
Total servicios básicos	\$50,00	\$600,00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.5.4. Requerimiento de inventario.

Este requerimiento hace referencia a la cantidad de producto o inventario que se deberá trasladar a la sucursal, el mismo que irá en función de las ventas y del espacio físico que se tenga.

El objetivo es tener la mayor cantidad y variedad de todas las familias, que grupo este con todos los accesorios necesarios para realizar la venta y no surjan imprevistos el momento de comercializar.

También se debe tomar en cuenta el análisis de mercado para determinar cuál de todos los productos sería el de mayor demanda, utilizando como referente la pregunta 6 de la encuesta aplicada a los potenciales clientes.

Tabla 29. Inventario

Familia	Cantidad	Costo total
Material Rooftec	3	46.17
Tornillería	164952	3350.30
Teja gravillada	114	449.23
Gypsum	1315	8020.02
Fibrocemento	337	1236.54
Policarbonato Marlon	651	8000.00
Aluminio compuesto	80	3540.96
Perfilería	4650	5139.80
Otros	153	53.52
Nuevos productos	34	819.12
Os b	2	27.49
Upvc	20	420.96
Policarbonato Bayer	109	3895.87
Total ACIMCO sur		35000.00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Este requerimiento hace referencia a la cantidad de producto o inventario que se deberá trasladar a la sucursal, el mismo que irá en función de las ventas y del espacio físico que se tenga.

El objetivo es lograr tener la mayor cantidad y variedad de todas las familias. Cada grupo que este con todos los accesorios necesarios para realizar la venta y no surjan imprevistos el momento de comercializar.

También se debe tomar en cuenta el análisis de mercado para determinar cuál de todos los productos sería el de mayor demanda, utilizando como referente la pregunta 6 de la encuesta aplicada a los potenciales clientes.

4.5.5. Requerimientos de suministros y herramientas.

Los suministros y herramientas que se necesitan son los destinados al trabajo en bodega del personal específicamente como: guantes, implementos de seguridad, fundas, estiletes y uniformes.

Tabla 30. Suministros bodega

Detalle	Cantidad	C. Unitario	Costo
Estilete	3	\$ 1.90	\$ 5.70
Guantes	6	\$ 7.30	\$ 43.80
Uniformes	3	\$ 41.50	\$ 124.50
Fundas y etiquetas	3	\$ 12.00	\$ 36.00
Total			\$ 210.00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.5.6. Requerimiento de personal.

El personal que se requiere para la apertura de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. Debe ser el más idóneo y preparado, ya que el reto de incursionar en un nuevo mercado es fuerte, las personas delegadas para desempeñar funciones en la sucursal deben ser profesionales en todo ámbito para con ello marcar la diferencia y convertir su trabajo en el valor agregado que le permita a la sucursal cumplir con sus proyecciones de ventas y crecimiento.

Tabla 31. Salarios proyectados sucursal

Cargo	Sueldo	Días trabajados	Sueldo ganado	Total ingresos	IESS 9,35%	Total egresos	Total a recibir
Jefe de sucursal	1.684,00	30	1.684,00	1.684,00	157,45	157,45	1.526,55
Asistente administrativo	748,00	30	748,00	748,00	69,94	69,94	678,06
Bodeguero	340,00	30	340,00	340,00	31,79	31,79	308,21
Bodeguero	340,00	30	340,00	340,00	31,79	31,79	308,21
	3.112,00		3.112,00	3.112,00	290,97	290,97	2.821,03

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.6. Aspecto legal

La apertura de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. Implica la obtención de permisos en dos instituciones públicas: el Servicio de Rentas Internas y la Administración Zonal Quitumbe, cumplidos estos parámetros se tendrá

la base legal para que la sucursal funcione de una manera adecuada dentro de los aspectos que exige la ley.

4.6.1. Obtención del RUC.

Para este trámite se debe realizar el mismo proceso que se efectúa para la obtención del RUC por primera vez, esto se detalla en la Ley de Registro Único de Contribuyentes, la cual indica claramente en el Artículo 6: Las empresas o sociedades que tuvieran sucursales, agencias u otros establecimientos permanentes en el país, al inscribir la matriz tienen también la obligación de registrarlas, utilizando el formulario correspondiente. Si posteriormente constituyeren nuevos establecimientos de esta índole, deberá procederse a su registro en las condiciones estipuladas en los artículos anteriores. (Ley de régimen tributario interno, 2001)

Para esto la empresa debe comunicar en un lapso no mayor a 30 días el establecimiento de la sucursal como lo menciona el Artículo 14 de esta misma ley para no caer en sanción por parte de este organismo.

Para esto se deberá llenar el formulario RUC 01– B el cual está disponible en la página del SRI junto al instructivo de llenado en el siguiente link:

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/formularios-para-los-procesos-de-ruc>

4.6.2. LUAE.

De acuerdo a la ordenanza 308 emitida por el Municipio de Quito para poder ejercer actividades económicas dentro de la ciudad se debe obtener la licencia LUAE (Licencia Única para el Ejercicio de Actividades Económicas).

La LUAE lo que hace es integrar y simplificar el proceso de obtención de permisos que antes se los realizaba de forma independiente, los permisos que integra son:

- ✓ Informe de compatibilidad y uso de suelo (ICUS)
- ✓ Permiso de funcionamiento de bomberos
- ✓ Permiso sanitario

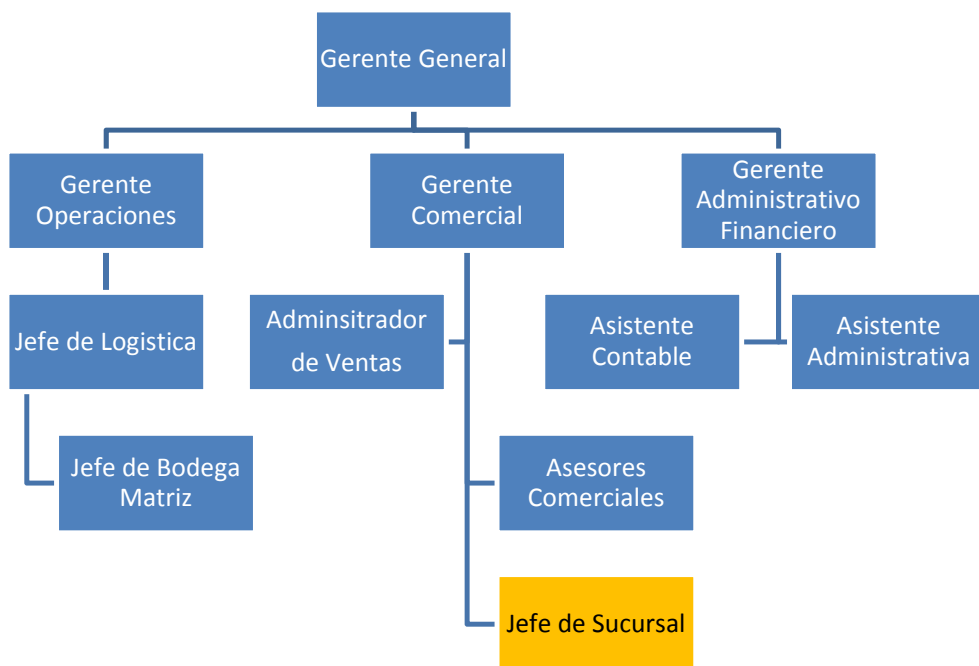
- ✓ Rotulación
- ✓ Permiso ambiental
- ✓ Licencia única anual de funcionamiento de las actividades turísticas
- ✓ Permiso anual de funcionamiento de la intendencia general de policía

Este proceso se lo puede realizar de forma virtual desde la página del municipio o de forma presencial en las distintas administraciones zonales, el trámite es gratuito solo se deberá cancelar los valores generados por tributos y tasas para ejercer la actividad económica. El tiempo estimado de entrega es de 16 días.

4.7. Aspecto administrativo

4.7.1. Organigrama general.

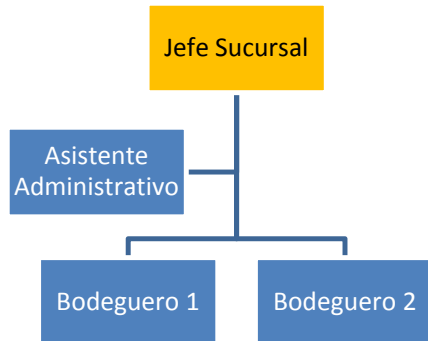
Figura 38. Organigrama general incluido sucursal



Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.7.2. Organigrama sucursal.

Figura 39. Organigrama sucursal



Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.8. Gestión de mercadeo

4.8.1. Empresa, marca y posición.

ACIMCO comercializa algunas marcas en Ecuador, de sistemas modernos de construcción. Al mismo tiempo desempeñan su propio rol. Actualmente están entre los líderes de sus distintos rubros, en general es la única compañía que comercializa todas las líneas de sistemas livianos, y su objetivo primordial es crecer, posicionarse en otras plazas que no sea el norte de la ciudad de Quito.

Los productos que se ofertan son: gypsum, policarbonato, aluminio compuesto, fibrocemento, tejas metálicas gravilladas y tableros estructurales.

ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. está constantemente buscando productos nuevos para abastecer al mercado ecuatoriano, estos productos son innovadores, tecnológicos, modernos y livianos. El objetivo es satisfacer al mercado y de cierta forma “cambiar” la forma que se construye en el Ecuador.

De esta manera se han introducido accesorios de gypsum (FIBATAPE), domos de policarbonato, policarbonato inteligente IQ RELAX, policarbonato de 10 mm y se ha logrado conversar con ULMA, empresa española líder en la producción de fachadas ventiladas con hormigón polímero.

Para el 2014 se añadirán otras líneas: pintura para gypsum, paneles fenólicos para fachadas. Una serie de nuevas noticias que ayudarán a consolidar la presencia de los sistemas livianos en el Ecuador, para lo cual sin duda la sucursal de ACIMCO en el sur de la ciudad de Quito será la estrategia de difusión que permita llegar a la mayor parte de personas dedicadas a la construcción y aquellos consumidores finales que por sí solos realizan pequeños trabajos de adecuaciones en sus negocios y hogares.

4.8.2. Cadena de valor.

Conjunto de procesos que nos permitirá posicionar a la sucursal de manera fuerte en el sur de la ciudad en la parroquia Quitumbe, y demás parroquias que conforman la administración zonal del mismo nombre.

Figura 40. Cadena de valor sucursal sur.



Fuente. Gerencia de Operaciones ACIMCO 2013

- Abastecimiento y adquisición, son muy importantes porque de aquí depende la disponibilidad del producto. Se debe planear y pronosticar compras e importaciones de los productos de una manera acertada y efectiva para satisfacer a los clientes y reforzar nuestro posicionamiento.
- Desarrollo tecnológico, por ahora es muy nuevo implementar tecnología de punta con los productos constructivos, por precio y por las características del mercado. En un futuro será un complemento la tecnología + productos + construcción.
- Recursos humanos, tanto dentro de la organización como fuera (vendedores), es una variable muy fuerte, los vendedores son quienes llegan a los distribuidores,

ingenieros, constructores, etc. Deben ser comprometidos con la empresa, ser profesionales y verdaderos asesores.

En cuanto a infraestructura, se debe generalizar la imagen de ACIMCO a nivel nacional. La sucursal debe tener una similar infraestructura en comparación a la matriz para que el servicio sea el mejor. La imagen de la empresa debe estar unificada con la matriz que está en el norte para así posicionarse en la mente del consumidor y cuando encuentre una sucursal tenga la seguridad de que va a obtener buen servicio y atención.

4.8.2.1. Actividades primarias.

- Logística interna y operaciones: Abastecer constantemente y eficientemente al local del sur (satisfacer al cliente interno y externo). Se debe dar el mejor servicio tanto de ventas como de asesoría. Por ser productos nuevos, se debe capacitar al consumidor.
- Logística externa: El local del sur de ACIMCO deben conocer los distintos tipos de cliente y darles la atención especializada según sean: distribuidores, consumidor final, proyectos, etc.
- Marketing y ventas, la comunicación por ahora es lo más importante. Informa qué es ACIMCO, qué productos vende y qué solución da a los distintos segmentos de la construcción. Es importante unificar la imagen del local y la matriz, aprovechar las marcas que comercializamos y “educar” al consumidor con información, asesoría, catálogos.

4.8.3. Estrategias de marketing.

La principal estrategia de mercado que la empresa ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. utilizará es la expansión de mercado geográfico, por medio de la implantación directa. Es decir abrir un local con las mismas características que la matriz tanto en infraestructura como en servicio para extender los sistemas construlivianos a otros puntos y cubrir las necesidades del mercado del sur de Quito, debido a que el sector de la construcción se presenta sólido en esta parte de la ciudad, la mayoría de planes de vivienda que se están haciendo o se han planificado pertenecen a constructores

que se caracterizan por utilizar sistemas modernos y es un punto donde solo existe una empresa comercializadora de sistemas no tradicionales. Esta estrategia se basa en el apoyo tanto económico, como administrativo de la matriz hacia la o las sucursales que pretenda abrir con el fin claro de ganar mercado geográfico y posicionarse de manera fuerte en la mente de los consumidores.

ACIMCO realizará las siguientes actividades como parte de la estrategia.

- Realizar un estudio de mercado en la zona sur de la ciudad específicamente la administración zonal Quitumbe encargado Gerencia de Operaciones.
- Apertura de la sucursal sur en el punto elegido de acuerdo al estudio de mercado.
- Implementar de manera rápida y de acuerdo a los recursos de la empresa.
- Abrir al público la sucursal.
- Aplicar un plan de promoción y publicidad que marque la presencia de la empresa en este sector.

Estrategias para funcionamiento y posicionamiento en el mercado de la sucursal sur y los sistemas construlivianos:

- Networking “trabajar tu red de contactos”: Para que la sucursal se dé a conocer sería importante que su representante el Jefe de sucursal se vaya interrelacionando y haciendo saber de la existencia de la empresa en este punto de la ciudad, asistir a reuniones de la CAPEIPI de la cual es miembro desde hace 5 años, participar en la feria anual de vivienda que se realiza en el centro de convenciones Quitumbe auspiciado por la Revista Clave. Se debe ir labrando relaciones con personas dedicadas a la construcción, y sus afines para consolidar negocios y alianzas. Además que una red de contactos permite llegar a los grandes y pequeños proyectos con solo las referencias que den del trabajo que se realiza.

Aquí además de ir a reuniones podrán utilizar el internet como el punto para comunicarse con otros profesionales, los chats y blogs son más frecuentes y comunes de lo que se piensa.

- Push Marketing: ACIMCO Ecuador Cía. Ltda. aplicará la estrategia con la finalidad de empujar mensajes de los productos y de la sucursal sur hacia los

clientes, debido a que la agencia y los materiales son nuevos y no son conocidos en este mercado, se necesita llegar con los imágenes e información más clara y llamativa, para que la gente se vea motivada a visitar la sucursal y comprar banners, gigantografías, del producto, mensajes por twitter y el resto de redes sociales.

Figura 41. Banners publicidad ACIMCO.



Fuente. Matriz ACIMCO 2014

El Jefe de Sucursal debe realizar un trabajo de investigación con respecto a los potenciales clientes, visitar todas las obras que pueda recorrer; además solicitar datos de los constructores, arquitectos encargados de obra e instalador.

4.8.4. Marketing mix.

4.8.4.1. Precio.

El precio está fijado principalmente en base al mercado y la competencia, se tiene precios similares a los del mercado. Pero existe una política de descuentos según el segmento al que se dirige, puesto que esto genera una ventaja contra los competidores.

Darle al cliente la mejor relación calidad/precio. Dentro del precio está la ubicación de los puntos de venta que muchas personas consideran el costo de transporte y movilización (cercanía), por lo que estando más cerca de los clientes se percibe un “ahorro” a la hora de la compra. El punto central es mantener precios competitivos

dentro del mercado, conociendo la competencia. Facilidades de pago como el crédito son muy importantes sobre todo para los segmentos a los que se direcciona, pero teniendo en cuenta los riesgos que conlleva esto.

En mercados emergentes como el ecuatoriano siempre las marcas grandes son importantes, porque existe la percepción de respaldo, garantía y seguridad. La gente no quiere que su producto falle por lo que sí podría preferir marcas premium y en este caso existen precios premium. Siempre teniendo en cuenta el tipo de segmento al cual el cliente pertenece, es decir, los precios varían dependiendo de la categoría de instaladores, distribuidores, constructores, etc.

4.8.4.2. Plaza.

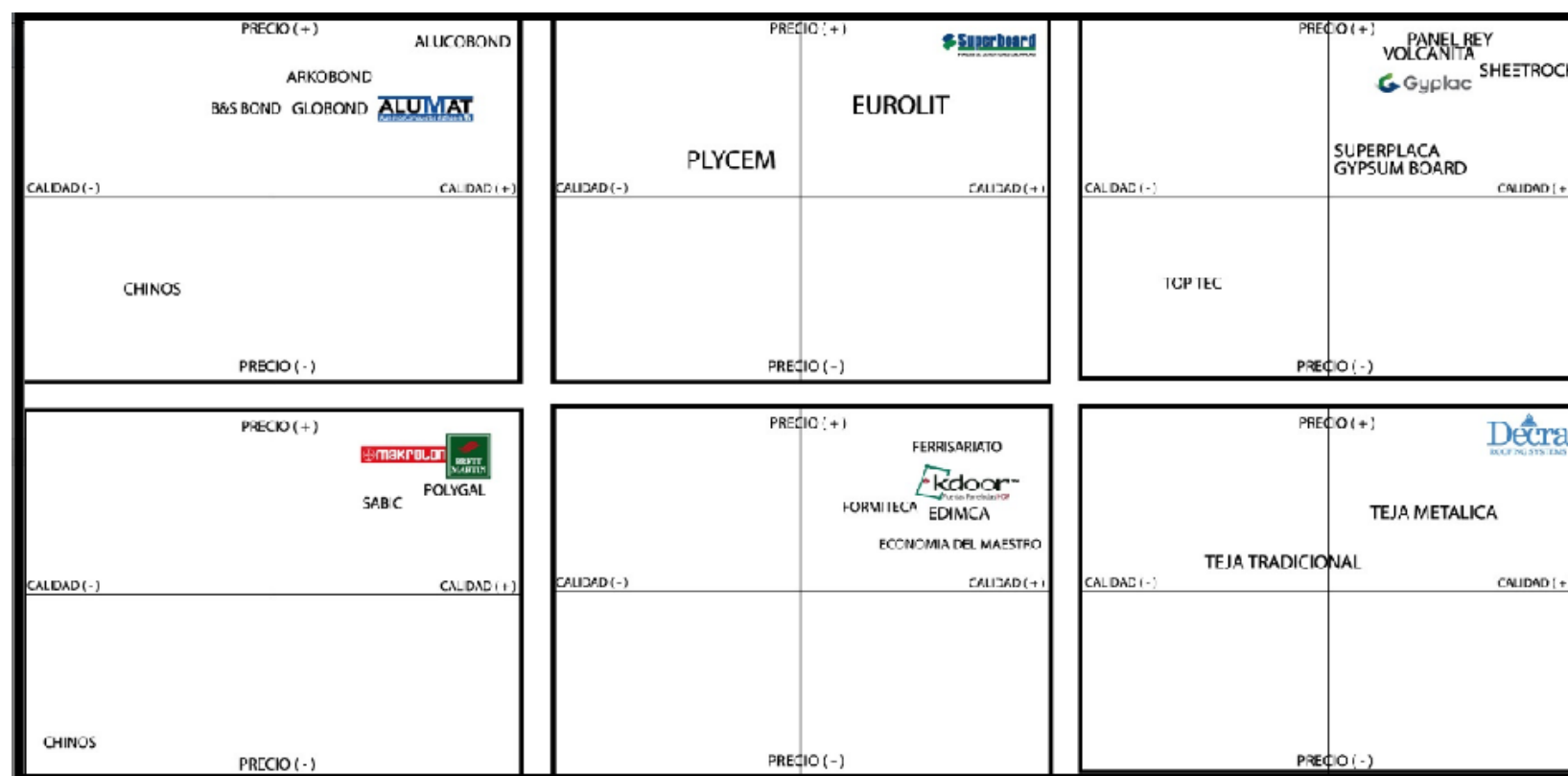
El punto de venta del sur será el canal donde se relaciona el cliente y ACIMCO. Por lo que se debe tener siempre disponibilidad, buen servicio, surtido de productos y coherencia entre todos los puntos de venta. Es necesario hacer que la gente vea a ACIMCO sur como la solución total a sus necesidades. También tomar en cuenta el layout, colores corporativos, logos y lo más importante el personal: este debe tener un compromiso de venta teniendo en cuenta el viejo dicho “el cliente es el rey y lo más importante”.

Por último los distribuidores de nuestras marcas, a quienes hay que apoyar con asesoramiento, disponibilidad, material informativo y gráfico (exhibidores) para crear y posicionar nuestras marcas.

4.8.4.3. Producto.

ACIMCO sur debe ofertar además del material todos los implementos necesarios para la instalación de gypsum, policarbonato, acm, fibrocemento. Buscar nuevos productos que vayan con la filosofía de empresa, y que faciliten la vida a los constructores; productos y soluciones únicas en cuanto a construcción liviana.

Tabla 32. Mapas perceptuales



Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera

En cuanto a producto la idea principal es la disponibilidad completa para la instalación de cualquier sistema en todos nuestros puntos de venta y con los distribuidores.

4.8.4.4. Promoción y publicidad

Se va a concentrar el esfuerzo publicitario en: el local del sur, principalmente con letreros donde aparezcan las “palabras clave” gypsum y policarbonato y material P.O.P (point of purchase) junto con fotografías de obras. El material P.O.P se entregará con las siguientes finalidades: dar a conocer el nuevo local, los productos y fidelizar a los clientes que vaya captando, la promoción son incentivos a corto plazo que van marcando la diferencia con la competencia, no se necesitará fechas especiales para regalarlos como navidad o fin de año.

Figura 42. Material publicitario



Fuente. Departamento Mercadeo ACIMCO 2014

Otro tipo de material P.O.P a utilizar son catálogos, flyers y en menor medida revistas y guías de construcción. Parte de la promoción tiene que ser mediante nuestros asesores comerciales, realizando barrido de zonas y ciudades dando a conocer las diversas líneas de producto.

Figura 43. Material P.O.P



Fuente. Departamento Mercadeo ACIMCO 2014.

Teniendo en cuenta que un cliente satisfecho cuenta sus experiencias a 3 a 4 personas, potenciar el WOM pasa a ser otra de las estrategias a utilizar en la sucursal sur.

WOM.- “A grandes rasgos, se trata de recomendaciones sobre un producto o servicio realizadas entre sí por consumidores, que se propagan de manera exponencial e influyen prácticamente todas las decisiones de compra de la vida diaria”. (Mercad2.0, 2013)

Por esto la sucursal debe tener una imagen adecuada para que la gente con la sola referencia de otros pueda llegar y adquirir los productos que requiere, nuevamente entra en juego factores como disponibilidad de material y atención al cliente, si los visitantes que llegaron por referencia salen satisfechos esta estrategia permitirá el crecimiento y posicionamiento deseado.

Si bien los medios tradicionales son importantes, también es necesario estar presentes en los medios digitales y redes sociales como Google y Facebook, respectivamente. Son medios relativamente más baratos y cada vez están tomando mayor alcance dentro del mercado ecuatoriano.

4.9. Estudio financiero

“El estudio financiero tiene por objeto determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la ejecución de un proyecto, los costos totales de operación y los ingresos que se espera tener.” (Slideshare, 2009)

4.9.1. Activos fijos.

Los activos fijos constituyen una de las partes más importantes de la empresa, ya que en esta se encuentran realizadas las inversiones de mayor capital, estos activos en su mayoría son bienes tangibles a pesar de que existen activos intangibles. Dentro de los activos fijos se considera terrenos, vehículos, maquinaria, edificios, etc.

Tabla 33. Activos fijos sucursal

Descripción	Unidad	Valor u.	Valor total
Propiedades planta y equipos			
Intel Core i3-3110/4gbram/75ogb hd/14"	2	\$ 500,00	\$1,000.00
Impresora scanner Hp laser jet pro 100m127 fn	1	\$ 330,00	\$300.00
Teléfono convencional			
Total equipos de computación			\$1,330.00
Perchas			
Perchas metálicas tubo a34	3	\$ 300,00	\$900.00
Total perchas			\$900.00
Muebles y enseres			
Escritorios de	2	\$200.00	\$400.00
Sillas	8	\$70.00	\$560.00
Archivador	2	\$350.00	\$175.00
Mueble cafería	1	\$135.00	\$135.00
Armario personal bodega	2	\$200.00	\$400.00
Total muebles y enseres			\$1,670.00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

En la tabla anterior se detalla los activos fijos necesarios con los valores de cada uno que se requieren para la iniciación de actividades en la sucursal.

4.9.2. Depreciaciones.

Las depreciaciones son la disminución o pérdida de valor contable de un activo fijo por el uso que se le da al mismo.

Para el cálculo de las depreciaciones se ha considerado los porcentajes establecidos en el Reglamento de Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno, el cual indica lo siguiente:

(I) Inmuebles (excepto terrenos), naves, aeronaves, barcas y similares 5% anual.

(II) Instalaciones, maquinarias, equipos y muebles 10% anual.

(III) Vehículos, equipos de transporte y equipo caminero móvil 20% anual.

(IV) Equipos de cómputo y software 33% anual.

Esta información se la puede consultar en la página web del SRI

<http://www.sri.gob.ec/web/guest/depreciacion-acelerada-de-activos-fijos>

Tabla 34. Depreciación acumulada de los activos fijos

Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	2014	2015	2016	2017	2018
	\$ 2,675.64	\$ 3,004.98	\$ 1,753.95	\$ 1,724.25	\$ 2,167.44

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

En la tabla anterior se detalla los valores de depreciación de los activos fijos de la empresa.

4.9.3. Costos fijos y variables.

Los costos varían de acuerdo al volumen de ventas o producción dependiendo del tipo de empresa, estos costos se clasifican en fijos y variables, es decir que los costos totales son la sumatoria de los costos fijos más costos variables.

Los costos fijos son aquellos que no dependen del volumen de ventas o producción de la empresa, es decir se mantiene constantes por un determinado tiempo.

En la siguiente tabla se muestra los costos fijos considerados para la sucursal.

Tabla 35. Costos fijos

Detalle	Valor anual
Arriendos	\$ 5,400.00
Salarios	\$ 34,698.64
Publicidad	\$ 1,400.04
Total anual	\$ 41,498.68
Costos fijos	\$3458.2237

Publicidad	
Flayers	\$ 600
Rótulo	\$ 200
Tarjetas	\$ 60
Volantes	\$ 120
Permisos	\$ 200
Material P.O.P	\$220,04

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Tabla 36. Proyección de salarios

N° de personas	Jefe de sucursal	Asistente	Bodeguero	Bodeguero	Total
Sueldos promedio	\$ 1,526.55	\$ 678.06	\$ 308.21	\$ 308.21	
Enero	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Febrero	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Marzo	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Abril	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Mayo	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Junio	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Julio	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Agosto	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Septiembre	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Octubre	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Noviembre	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Diciembre	\$ 1,564.71	\$ 695.01	\$ 315.92	\$ 315.92	\$ 2,891.55
Total	\$ 18,776.52	\$ 8,340.16	\$ 3,790.98	\$ 3,790.98	\$ 34,698.64

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Los costos variables son aquellos que van directamente relacionas con la cantidad de ventas o producción.

Los costos variables son de suma importancia para la empresa dado que estos permiten aprovechar al máximo los recursos, debido a que solo se incurrirá en estos costos de acuerdo al volumen de producción.

En base al estudio de mercado realizado y cotizaciones efectuadas se tiene los siguientes costos variables:

Tabla 37. Costos variables

Detalle	Valor anual
Inventarios	\$ 420.000,00
Mantenimiento	\$ 1.582,00
Servicios básicos	\$ 600,00
Suministros de oficina y bodega	\$ 2.520,00
Transporte y estibaje	\$ 2.160,00
Total anual	\$ 426.862,00
Costos variables	\$ 35.571,83

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

En la tabla anterior se detalla los costos variables considerados para la apertura de la sucursal.

4.9.4. Capital de trabajo.

El capital de trabajo se define como la capacidad que tiene la empresa para desarrollar a corto plazo sus actividades económicas. La fuente principal del capital de trabajo son las ventas que realice la empresa.

En las siguientes tablas se detalla el capital de trabajo considerado para la apertura de la sucursal, así como la proyección de ventas y egresos:

Tabla 38. Capital de trabajo

Detalle	Valor anual
Inventarios	\$ 420.000,00
Nómina	\$ 34.698,64
Mantenimiento	\$ 1.582,00
Servicios básicos	\$ 600,00
Total anual	\$ 456.880,64

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Tabla 39. Ventas proyectadas por producto

Modelo por familia	Proyección de ventas					Total (\$)
	2014(\$)	2015 (\$)	2016 (\$)	2017 (\$)	2018 (\$)	
Material Rooftec	37,585.55	42,377.71	49,022.54	57,792.67	69,172.05	255,950.52
Reventa	31,084.91	35,048.23	40,543.80	47,797.08	57,208.33	211,682.35
Instalaciones	138,383.18	156,027.03	180,492.07	212,782.10	254,678.90	942,363.28
Gypsum	89,644.45	101,074.11	116,922.54	137,839.98	164,980.67	610,461.74
Teja gravillada	26,389.40	29,754.05	34,419.48	40,577.13	48,566.77	179,706.83
Fibrocemento	26,131.52	29,463.29	34,083.14	40,180.61	48,092.17	177,950.73
Pc alveolar	101,603.49	114,557.93	132,520.62	156,228.55	186,989.96	691,900.55
Acm	16,794.23	18,935.50	21,904.58	25,823.31	30,907.92	114,365.54
Otros	14,935.37	16,839.63	19,480.08	22,965.07	27,486.89	101,707.04
Permador	1,426.02	1,607.84	1,859.95	2,192.70	2,624.44	9,710.95
Osب	1,317.99	1,486.04	1,719.05	2,026.58	2,425.62	8,975.27
Pvc	1,037.11	1,169.34	1,352.69	1,594.69	1,908.68	7,062.51
Pintura	1,017.46	1,147.18	1,327.06	1,564.47	1,872.52	6,928.69
Total	486,990.42	549,081.70	635,177.71	748,811.01	896,251.89	3,316,312.73

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.9.5. Punto de equilibrio.

El punto de equilibrio se entiende como el valor o cantidad de unidades que debe vender la empresa para poder cubrir sus gastos y costos, en otras palabras es el punto en cual no hay pérdida ni ganancia para la organización, es decir la utilidad es igual a 0.

Para este cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{\text{COSTOS FIJOS}}{1 - \frac{\text{COSTOS VARIABLES}}{\text{VENTAS TOTAL}}}$$

A continuación se detalla los valores proyectados de la sucursal a aplicar en la fórmula del punto de equilibrio:

Tabla 40. Datos punto de equilibrio.

Indicador	Valor
Ventas total	\$ 486,990.42
Costos fijos	\$ 41,498.68
Costos variables	\$ 426,862.00

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera

$$PE = \frac{41498.68}{1 - \frac{426862}{486990.42}}$$

$$PE = \frac{41498.68}{1 - \frac{426862}{486990.42}}$$

$$PE = \$ 336104.97$$

Una vez realizado el cálculo, se concluye que la sucursal debe realizar ventas anuales por un valor de \$336104.97 para poder cubrir sus costos y gastos, es decir que una venta mayor al valor indicado se convierte en utilidad o ganancia.

4.9.6. Estados financieros proyectados.

A continuación se detalla el Estado de Resultados, Flujo de Caja y Balance General proyectados por 5 años de la sucursal:

4.9.7. Estado de resultados

Tabla 41. Estado de resultados ACIMCO sur

	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS:					
Ventas netas	486990.42	549081.70	635177.71	748811.01	896251.89
Otros ingresos operacionales	4641.00	2536.00	4536.00	3576.00	5876.00
Total	491631.42	551617.70	639713.71	752387.01	902127.89
GASTOS OPERACIONALES:					
Gastos generados por la actividad	169779.00	166892.00	173394.00	162892.00	168498.00
Depreciación de bienes e instalaciones	2675.64	3004.98	1753.95	1724.25	2167.44
Total	172454.64	169896.98	175147.95	164616.25	170665.44
MARGEN BRUTO	319176.78	381720.72	464565.76	587770.76	731462.45
GASTOS DE ADMINISTRACION Y VENTAS:					
Gastos de administración y ventas	46778.68	46778.68	46778.68	56867.27	56867.27
Total	46778.68	46778.68	46778.68	56867.27	56867.27
UTILIDAD DE OPERACIONES	272398.10	334942.04	417787.08	530903.49	674595.19
OTROS GASTOS (INGRESOS):					
Total	12138.00	10514.00	7719.00	15124.00	11358.00
UTILIDAD NETA ANTES DE IMP.	284536.10	345456.04	425506.08	546027.49	685953.19

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.9.8. Flujo de caja.

Tabla 42. Flujo de caja

EMPRESA ACIMCO ECUADOR S.A						
	0	2014	2015	2016	2017	2018
Saldo inicial	30000.00	30000.00	39581.27	38447.09	36425.21	35234.28
Ventas de contado		486990.42	549081.70	635177.71	748811.01	896251.89
Ctas x cobrar		194.00	4311.61	7876.00	10349.00	10500.00
Recuperación de cartera		33876.00	35765.00	34236.00	32654.00	43095.00
total ingresos	30000.00	551060.42	628739.58	715736.80	828239.21	985081.17
Gastos		46778.68	46778.68	46778.68	56867.27	56867.27
Obligaciones		464700.47	543513.81	632532.91	736137.67	894302.63
Total egresos	0.00	511479.15	590292.49	679311.59	793004.94	951169.90
SALDO FINAL	30000.00	39581.27	38447.09	36425.21	35234.28	33911.27

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.9.9. Balance general proyectado.

Tabla 43. Balance general

ACIMCO sur					
	2014	2015	2016	2017	2018
ACTIVOS					
ACTIVO CORRIENTES	607791.47	693978.42	787531.91	887395.67	1059705.63
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	143266.47	166949.47	186415.25	227165.56	295853.96
BANCOS					
Banco del Pichincha	143266.47	166949.47	186415.25	227165.56	295853.96
ACTIVOS FINANCIEROS	44525.00	50419.61	53455.00	55346.00	65029.00
ACTIVOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA LA VENTA	194.00	4311.61	7876.00	10349.00	10500.00
ACTIVOS FINANCIEROS					
Ctas x cobrar	194.00	4311.61	7876.00	10349.00	10500.00
OTRAS CUENTAS POR COBRAR RELACIONADAS	44331.00	46108.00	45579.00	44997.00	54529.00
Cuentas por cobrar comerciales	33876.00	35765.00	34236.00	32654.00	43095.00
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	10455.00	10343.00	11343.00	12343.00	11434.00
INVENTARIOS	420000.00	476609.34	547661.66	604884.11	698822.67

INVENTARIOS DE SUMINISTROS O MATERIALES A SER CONSUMIDOS EN LA PRESTACION DEL SERVICIO				
Inventarios en bodega	264837.23	303143.91	349006.96	397562.34
Inventarios en transito	155162.77	173465.43	198654.70	207321.77
ACTIVO NO CORRIENTE	2806.36	2552.02	3877.05	4495.75
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5482.00	5557.00	5631.00	6220.00
Obras en proceso	1582.00	1485.00	1885.00	2340.00
Equipos de Computación	1000.00	1000.00	1000.00	980.00
Impresora Scanner	330.00	330.00	330.00	300.00
Perchas	900.00	900.00	900.00	900.00
MUEBLES Y ENSERES				
Muebles y enseres	1670.00	1842.00	1516.00	1700.00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	2675.64	3004.98	1753.95	1724.25
OTROS ACTIVOS				
Programas de computación	4900.00	4900.00	4900.00	4900.00
TOTAL ACTIVOS	615497.83	701430.44	796308.96	896791.42
PASIVO				
PASIVOS CORRIENTES	97861.33	93354.69	94424.47	104228.16
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	42530.00	40622.00	42641.00	41551.00
LOCALES				
Cuentas por pagar	37654.00	36857.00	38765.00	37564.00
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	4876.00	3765.00	3876.00	3987.00
CUENTAS POR PAGAR DIVERSAS/RELACIONADAS	12687.65	10089.01	9139.79	7771.90
Diferidos	8648.00	5987.00	4938.00	3450.00
IVA en ventas por pagar	3490.00	3534.00	3647.00	3734.00
retenciones en la fuente por IVA	372.67	380.56	370.45	389.45
retenciones en la fuente por renta	176.98	187.45	184.34	198.45
IESS POR PAGAR	42643.68	42643.68	42643.68	54905.26
Aporte IESS por pagar	3491.66	3491.66	3491.66	4463.32
sueldos por pagar	34698.64	34698.64	34698.64	44787.23
décimo tercer sueldo por pagar	3112.00	3112.00	3112.00	3978.00
décimo cuarto sueldo por pagar	1341.37	1341.37	1341.37	1676.71
PASIVO NO CORRIENTE	464700.47	543513.81	632532.91	736137.67
OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES				
LOCALES				

Comerciales	464700.47	543513.81	632532.91	736137.67	894302.63
TOTAL PASIVO	562561.80	636868.50	726957.38	840365.83	1001344.89
PATRIMONIO NETO					
PATRIMONIO ATRIBUIBLE A LOS PROPIETARIOS DE LA CONTROLADORA	52936.03	64561.94	69351.59	56425.60	68321.30
CAPITAL					
CAPITAL SUSCRITO o ASIGNADO					
Capital	33370.09	10559.70	27401.94	31300.85	50398.85
APORTES DE SOCIOS O ACCIONISTAS PARA FUTURA CAPITALIZACIÓN					
RESERVAS					
Reserva legal	13083.94	8268.23	26731.41	14238.01	2948.09
Reserva de capital	6482.00	45734.01	15218.24	10886.74	14974.36
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	615497.83	701430.44	796308.96	896791.42	1069666.19

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.10. Viabilidad del Proyecto

En base a la utilización de herramientas financieras se calculó la rentabilidad y viabilidad del proyecto planteado. Para esto se ha considerado la medición mediante: TMAR, VAN, TIR y Relación Costo-Beneficio.

4.10.1. TMAR.

El TMAR constituye la tasa mínima aceptable de evaluación del proyecto. Para la tasa del proyecto se ha tomado en cuenta los siguientes indicadores definidos por el Banco Central del Ecuador que permiten el cálculo final:

Tabla 44. Valoración de activos

Valoración de activos de capital (capm)	
Rm	5.28
Beta	0.60
Rf (T-Bonds)	0.79
Riesgo país (Ecuador)	8.48
Re	11.07

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Tabla 45. Cálculo TMAR.

$$\text{TMAR} = rd * l * (1-t) + re (1-l)$$

Costo de capital promedio ponderado (ccpp)	
Rentabilidad sobre la deuda (rd)	15.91
Nivel de endeudamiento (l)	0.6
Tasa impositiva (t)	0.25
Escudo fiscal (1-t)	0.75
Porcentaje de capital propio (1-l)	0.4
Rentabilidad del accionista (re)	11.07
TMAR	11.59%

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

4.10.2. VAN.

“Es aquel que permite determinar la valoración de una inversión en función de la diferencia entre el valor actualizado de todos los cobros derivados de la inversión y todos los pagos actualizados originados por la misma a lo largo del plazo de la inversión realizada” (cyclopaedia.net, 2005).

Para este cálculo se debe utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{VAN} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{\text{FFP}_t}{(1+k)^t}$$

Donde se tiene que:

• VAN:	Valor Actual Neto
• I₀:	Inversión inicial
• t:	Número del período
• $\sum_{t=1}^n$ (n)	Sumatoria del primer período (t) hasta el último período (n)
• FFP	Flujos de fondos del proyecto
• K	Tasa de descuento (TMAR)

VAN	\$ 164,880.45
------------	----------------------

De acuerdo a los criterios de VAN, se entiende que si el mismo es igual o mayor a 0, quiere decir que la inversión efectuada tiene una ganancia superior al mínimo considerado, si el valor es menor a 0 la inversión no es atractiva de forma financiera ya que no representa un beneficio esperado para los inversionistas, por lo tanto no se realizaría inversión en el mismo.

Con el cálculo efectuado para este proyecto el valor de VAN es de \$ 164,880.45, con lo cual se demuestra que el proyecto es viable y representa ingreso para la empresa.

4.10.3. TIR.

“La tasa interna de retorno (TIR) es una tasa de rendimiento utilizada en el presupuesto de capital para medir y comparar la rentabilidad de las inversiones. También se conoce como la tasa de flujo de efectivo descontado de retorno.” (Financiera, 2003)

Se la ha determinado como tasa interna dado que no interviene ningún factor externo como tasas de interés o inflación.

Cuando mayor sea el resultado obtenido de la TIR, más atractivo será la inversión en el mismo.

Para el cálculo se ha considerado la siguiente fórmula:

$$TIR = TDi + (TDs - TDi) \left(\frac{VAN}{VANI + VANs} \right)$$

Donde se tiene que:

• TD	Tasa de Descuento Inferior
• TD	Tasa de Descuento Superior
• VAN	Valor actual neto a la Tasa de Desc. Inferior
• VAN	Valor actual neto a la Tasa de Desc. Superior
• VAN - VAN	Suma de los valores absolutos de los valores actuales netos (VAN) obtenidos a las tasa de descuento inferior y superior

TIR	44.28%
------------	---------------

La TIR indica la rentabilidad que se obtendría en base a la inversión previamente definida, para este proyecto en valor de la TIR es del 44.28%, lo cual confirma que el proyecto es viable y rentable.

4.10.4. Relación costo / beneficio.

Para que un proyecto sea viable la relación CB debe ser mayor a 0, para esto se debe aplicar la siguiente fórmula:

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{\text{Valor Actual en Flujos}}{\text{Inversión Inicial}}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \frac{36104.27}{30000}$$

$$\text{Costo Beneficio} = \$1.20$$

Con el cálculo efectuado se deduce, que por cada \$1 invertido se recuperar \$1.20, o de otra forma, que por cada \$1 de inversión se obtiene \$0.20 de utilidad.

4.10.5. Periodo recuperación inversión.

El periodo de recuperación indica el tiempo en el cual se obtendrá la inversión de regreso o la recuperación de la misma.

Tabla 46. Recuperación inversión.

Período (años)	Saldo Inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación inversión
1	\$ 30,000.00	\$ 39,581.27	\$ 3,477.00	\$ 36,104.27
2	-\$ 6,104.27	\$ 38,447.09	-\$ 707.48	\$ 39,154.57
3	-\$ 45,258.84	\$ 36,425.21	-\$ 5,245.50	\$ 41,670.71
4	-\$ 86,929.55	\$ 35,234.28	-\$ 10,075.13	\$ 45,309.41
5	-\$ 132,238.96	\$ 33,911.27	-\$ 15,326.50	\$ 49,237.77

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

De acuerdo a los valores proyectados para la sucursal se obtiene que la recuperación de la inversión de \$30,000.00 será en el primer año.

4.10.6. Comparación balance matriz.

En la siguiente tabla se muestra los balances históricos de la matriz para los años 2012 y 2013.

Tabla 47. Balance general

ACIMCO sur		
	2012	2013
Activos		
Activo corriente	1529565.53	1649888.27
Efectivo y equivalentes al efectivo	123816.56	122424.37
Caja	37267.00	27810.47
Fondo rotativo – 1	9766.00	9543.89
Fondo rotativo – 2	8989.00	7345.67
Fondo rotativo – 3	5983.00	4765.23
Fondo rotativo – 4	4876.00	7465.12
Fondo rotativo – 5	7653.00	8234.45
Bancos		

Banco del pichincha	86549.56	94613.90
Activos financieros	728393.21	787805.12
Activos financieros disponibles para la venta	5862.00	6957.34
Activos financieros		
Inversiones	3098.00	4089.67
Inversiones temporales (Cooprogreso)	2764.00	2867.67
Otras cuentas por cobrar relacionadas	722531.21	780847.78
Cuentas por cobrar clientes	523987.65	578980.11
Gastos anticipados y otras cuentas por cobrar	198543.56	201867.67
Inventarios	677355.76	739658.78
Inventarios de suministros o materiales a ser consumidos en la prestación del servicio		
Inventarios en bodega	487699.00	534980.00
Inventarios en tránsito	189656.76	204678.78
Activo no corriente	100854.18	102429.56
Propiedades, planta y equipo	179501.52	179407.77
Obras en proceso	12864.00	8564.67
Equipos de computación	36987.36	35976.00
Equipo de oficina	2765.56	3987.00
Muebles y enseres	19564.37	20567.10
Maquinaria y equipo	38563.57	42956.20
Vehículo	68756.66	67356.80
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	78647.34	76978.21
Otros activos		
Programas de computación	4900.00	4900.00
Total activos	1635319.71	1757217.83
Pasivo		
Pasivos corrientes	789957.45	885457.85
Cuentas y documentos por pagar	708453.56	795323.44
Locales		
Cuentas por pagar proveedores	556187.90	585990.70
Gastos acumulados y otras cuentas por pagar	152265.66	209332.74
Cuentas por pagar diversas/relacionadas	61178.32	65606.63
Diferidos	8648.00	9546.87
Iva en ventas por pagar	43875.56	45897.00
Retenciones en la fuente por Iva	4890.67	5487.00
Retenciones en la fuente por renta	3764.09	4675.76
Iess por pagar	20325.57	24527.78
Aporte Iess por pagar	4876.56	5438.00
Sueldos por pagar	7786.67	9856.89
Décimo tercer sueldo por pagar	4765.67	5987.00
Décimo cuarto sueldo por pagar	2896.67	3245.89

Pasivo no corriente		
Obligaciones con instituciones	215869.13	197388.67
Locales		
Comerciales	46700.47	56267.00
Préstamos bancarios	12876.45	11865.89
Cuentas por pagar accionistas	147315.87	120678.89
Beneficios sociales por pagar	8976.34	8576.89
Total pasivo	1005826.58	1082846.52
Patrimonio neto		
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora	629493.13	674371.31
Capital		
Capital suscrito o asignado		
Capital	352897.45	359098.33
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización		
Reservas		
Reserva legal	211765.90	247285.09
Reserva de capital	64829.78	67987.89
Total pasivo + patrimonio	1635319.71	1757217.83

Elaborado. María Fernanda Lincango y Daniel Vera.

Tomando en cuenta esta información histórica de la matriz y los balances proyectados de la sucursal, se puede mostrar que esta llegará a representar un 10% del total de ingresos durante el primer año, lo cual es positivo para la empresa tomando en cuenta los resultados favorables obtenidos en los cálculos financieros de viabilidad del proyecto que muestran una alta rentabilidad dado el alto margen de ganancia que tienen los productos que se oferta en la empresa.

CONCLUSIONES

- Los sistemas construlivianos son la tendencia actual, su modernidad permite darle un giro al aspecto arquitectónico de la ciudad que poco a poco se va convirtiendo en una gran metrópoli. En el sur de Quito no se comercializa estos productos ni existe publicidad dirigida a esta parte del mercado.
- La empresa ACIMCO necesita crecer y expandir geográficamente su mercado, para mantenerse vigente en el creciente sector de la construcción.
- El proyecto de apertura de la sucursal sur de la empresa ACIMCO Ecuador de acuerdo al análisis financiero es viable debido a que el tiempo de recuperación es menor a un año, el TIR Y VAN en los porcentajes obtenidos muestran la viabilidad y rentabilidad de este proyecto.

RECOMENDACIONES

- La empresa ACIMCO Ecuador debe promover los sistemas construlivianos en todos los rincones del Ecuador, por ello la apertura de la sucursal en el sur de la ciudad de Quito con un adecuado plan de marketing le permitirá dar a conocer los sistemas constructivos livianos como elementos seguros para la construcción.
- La estrategia de expansión de mercado geográfico directo es el mecanismo de crecimiento que la empresa ACIMCO Ecuador, deben aplicar cuando las perspectivas de mercado son buenas e indican prosperidad, como es el caso del sur de la ciudad de Quito.
- Llevar a cabo la apertura de la sucursal sur, le proporcionará a ACIMCO la capacidad de crecer de acuerdo a los objetivos y expectativas tanto de los dueños y principales autoridades.

LISTA DE REFERENCIAS

- Belío, J. L. (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. Especial Directivos.
- Bermúdez, R. A. (1999). *Cómo hacer publicidad*. Pearson Educación.
- Biblioteca Central Pedro Zulen. (2014). Recuperado el 25 de febrero de 2014, de <http://sisbib.unmsm.edu.pe/>
- CreceNegocios. (2012). *CreceNegocios*. Recuperado el 13 de enero de 2014, de <http://www.crecenegocios.com/> Valor agregado
- Cuesta, K. G. (2010). *Plan de negocios Edificio Norlan*. Biblioteca USFQ.
- cyclopaedia.net. (2005). *cyclopaedia.net*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://es.cyclopaedia.net/wiki/Valor-actualizado-neto>
- David Parmerlee, E. F. (1998). *Identificación de los Mercados Apropriados*.
- Definición. DE. (2008). Recuperado el 04 de febrero de 2014, de <http://definicion.de/precio-de-venta/>
- ECUACEL. (2012). *para-construir-vivienda-necesitan*. Recuperado el enero de 2014, de <http://ecuacel.mobi/noticias>
- Editorial Vértice. (2008). *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Editorial Vértice.
- EFXTO. (2013). *EFCTO*. Recuperado el enero de 2014, de <http://www.efxto.com/diccionario/i/3841-importaciones>
- Emprende Pymes. (2013). *Emprende Pymes*. Recuperado el 20 de febrero de 2014, de <http://www.emprendepymes.es/las-cinco-fuerzas-competitivas-de-porter/>
- Estevez, E. (2014). *Municipio del Distrito Metropolitano*. Recuperado el 04 de marzo de 2014, de <http://www.quito.gob.ec/>
- Etapas de un proyecto. (2011). Recuperado el 03 de marzo de 2014, de <http://www.aulafacil.com/proyectos/curso/Lecc-7.htm>
- Financiera, E. (2003). *Enciclopedia Financiera*. Recuperado el 10 de marzo de 2014, de <http://www.encyclopediainanciera.com/finanzas-corporativas/tasa-interna-de-retorno.htm>
- Fornari, T. (2005). *monografías.com*. Recuperado el 18 de febrero de 2014, de [monografías.co: http://www.monografias.com/trabajos40/analisis-edificacion/analisis-edificacion2.shtml](http://www.monografias.com/trabajos40/analisis-edificacion/analisis-edificacion2.shtml)

- Foronda, E. P. (2007). *Diccionario Manual de la Lengua Española*. Larousse Editorial, S.L.
- Frank, D. (1973). *Teoría de la Comunicación Humana*. Buenos Aires: Troquel.
- Gabín, M. A. (2004). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. Ediciones Paraninfo S.A.
- Givology. (22 de 04 de 2012). *Givology*. Recuperado el 27 de marzo de 2014, de <http://www.ematematicas.net/estadistica/medidas/index.php>
- GRIDCON. (2012). *Estudios de demanda de Quito 2012*. Quito.
- Holguín, C. (Agosto – Septiembre 2011). *Revista Clave*.
- Ingestructural. (29 de diciembre de 2012). *Ingestructural12*. Recuperado el 18 de enero de 2014, de <http://ingestructural12.blogspot.com/2012/12/materiales-de-construccion-y.html>
- Kotler, A. y. (2004). *Marketing*. Madrid: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- Lambin Hair, M. D. (2002). *Marketing*. México: Thomson.
- Leon G. Schiffman, L. L. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Mercad2.0. (25 de enero de 2013). *Mercad2.0*. Recuperado el 15 de marzo de 2014, de <http://www.merca20.com/que-es-el-wom-marketing/>
- Naveda, V. (2012). Oferta, demanda y precios del m2 Ecuador, Colombia y Perú. *Revista Clave*, 20-23.
- Naveda, V. (2012). Oferta, demanda y precios del m2 Ecuador, Colombia, Peru. *Revista Clave*, págs. 20-23.
- Naveda, V. (2013). Poderes. *Revista Clave*.
- Naveda, V. (2013). Poderes. *Revista Clave*.
- Obando, J. R. (2000). *Elementos de Microeconomía*. EUNED.
- Portales, D. (2011). *Estudio Técnico*. Recuperado el 03 de marzo de 2014, de <http://e-tecnico.webnode.es/servicios/>
- Proyectoyobra. (2000). *Proyectoyobra*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.proyectoyobra.com>

- Proyectoyobra. (2000). *Proyectoyobra*. Recuperado el 12 de enero de 2014, de <http://www.proyectoyobra.com>
- Rodriguez, E. A. (2011). *SI EL PIB ESTORNUDA, LA INFLACIÓN SE RESFRÍA*. Bubok.
- Schiffman, L. G. (2005). *Comportamiento del consumidor*. Pearson Educación.
- Slideshare. (09 de octubre de 2007). *Slideshare*. Recuperado el 17 de marzo de 2014, de http://www.slideshare.net/blanca_garcia/analisis-de-la-demanda
- Slideshare. (octubre de 2009). *Slideshare*. Recuperado el 17 de marzo de 2014, de <http://www.slideshare.net/fcarvajals/estudio-financiero-2114226>
- Stanton William, E. M. (2007). *Fundamentos de Marketing*. McGraw-Hill Interamerican.
- Torres, C. E. (s.f.). *Fundamentos del marketing*. Universidad del Rosario.
- Universidad del Zulia. (2006). *Revista de ciencias sociales, Volumen 12*.
- Vega, V. H. (2007). *Mercadeo Básico*. EUNED.
- Vivanco, M. (2005). *Diseño Estadístico, Diseño y Aplicaciones*. Editorial Universitaria.

ANEXOS

Anexo 1. Manual de funciones Jefe de sucursal

	
NOMBRE DEL CARGO:	JEFE DE SUCURSAL
Dependencia:	Area Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Gerente Comercial
Número de Cargos:	Uno (1)
Número de personas a cargo:	Personal administrativo y de servicios
FUNCIÓN BÁSICA:	
Verificar el buen funcionamiento del personal y toda la infraestructura física.	
Selección, contratación y coordinación del personal para el ingreso a la Empresa.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
a) Verificar y controlar el funcionamiento y aspecto de las instalaciones locativas.	
b) Controlar el desempeño del personal y su óptima presentación personal.	
c) Elaborar y hacer cumplir las tareas al personal a su cargo	
d) Estudiar solicitud de empleo, Elaborar contratos de trabajo, Controlar que se hagan las afiliaciones la Seguridad Social, etc	
e) Informar al área financiera sobre ingresos de personal y sus novedades.	
f) Velar porque se cumpla con todos los pagos, prestaciones sociales que señala la ley.	
g) Presentar en tiempo oportuno los presupuestos de gastos y compras.	
h) Elaborar y controlar las órdenes de compra a todos los proveedores.	
i) Entregar los útiles de oficina al personal que lo requiera y controlar su uso.	
j) Controlar los suministros de insumos para el personal.	
k) Controlar la asistencia de los trabajadores.	
l) Coordinar con el Gerente Comercial lo concerniente a capacitación, inducción y mejoramiento del nivel de los empleados.	
m) Velar por que se cumplan las normas de Seguridad Industrial.	
n) Elaborar las comunicaciones de llamadas de atención Al personal y hacer cumplir las sanciones a que haya lugar.	
o) Recibir los descargos del personal amonestado e efectuar su evaluación.	
p) Todas las demás inherentes al cargo que le sean asignada.	
REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	
Formación profesional preferiblemente Ingeniero Comercial, Administrador de Empresas o afines y con experiencia en manejo de personal.	
Experiencia comprobada en cargos similares.	
Edad 25 a 35 años	

Anexo 2. Manual de funciones asistente administrativo

	
NOMBRE DEL CARGO:	ASISTENTE ADMINISTRATIVO
Dependencia:	Area Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe Sucursal
Número de Cargos:	Uno (1)
Número de personas a cargo:	Nninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	
Es el responsable de la atención y ubicación de todas las personas que llegan a la sucursal	
Apoyo en las tareas administrativas y de control que requiera Jefe inmediato.	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
a) Contestar el teléfono con la mayor amabilidad y direccionar cada una de las llamadas de acuerdo a la solicitud del usuario	
b) Conocer todos los aspectos de la Empresa a fin de entregar información veraz y oportuna.	
c) Cuidar que en perfecto estado de orden, presentación y conservación se haga la distribución correcta de los documentos, cheques, paquetes, etc.	
d) Efectuar los trámites legales a que haya lugar, en lo que hace referencia a la solicitud y entrega de documentos.	
e) Informar oportunamente al jefe inmediato sobre problemas presentados.	
f) Solicitar oportunamente el dinero necesario para transportes, fotocopias, trámites legales, etc.	
g) Recibir diligentemente a todas las personas que ingresan a la Empresa y avisar de inmediato a la persona que buscan.	
h) Todas las inherentes al cargo que le sean asignadas	
REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	
Ser bachiller y tener estudios en secretariado, relaciones humanas y afines	
Excelente presentación personal y experiencia mínima de dos años en el cargo.	
Edad 19 a 21 años	
Aptitud para atención al cliente.	

Anexo 3. Manual de funciones bodeguero

	
NOMBRE DEL CARGO:	BODEGUERO
Dependencia:	Area Comercial
Cargo del Jefe Inmediato:	Jefe de Sucursal
Número de Cargos:	Dos (2)
Número de personas a cargo:	Ninguno
FUNCIÓN BÁSICA:	
Entrega/recepción de los materiales e insumos a clientes.	
Apartar físicamente los materiales que se van a utilizar en cada proyecto para que estos no sean vendidos	
FUNCIONES ESPECÍFICAS:	
a) Brindar atención al cliente cuando se comunica para pedir los precios de los materiales y su disponibilidad.	
b) Realizar la venta de materiales a clientes que se acercan a bodega o que solicitan un pedido vía telefónica.	
c) Entregar las facturas a contabilidad	
d) Realizar las compras cuando existe faltante o no se puede cumplir con algún pedido, previa aprobación de una de las gerencias funcionales.	
e) Al recibir el material verificar que se encuentre de acuerdo a las condiciones de la factura y posteriormente ingresar la factura al sistema.	
f) Realizar el ingreso de materiales a la bodega.	
g) Mantener limpia la bodega.	
h) Realizará cualquier otra actividad que sea solicitada por su jefe inmediato.	
REQUISITOS PARA DESEMPEÑAR EL CARGO	
Ser bachiller.	
Tener conocimiento en manejo y estibaje de materiales de construcción.	
Edad 20 a 26 años	
Excelentes relaciones humanas.	