



Graduate School of Business

Master en Dirección de Empresas

Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo

en Dirección de Empresas

PAISAJISMO Y JARDINERIA

***IDEAS PARA EL LANZAMIENTO DE UNA LÍNEA DE NEGOCIO
EN LA EMPRESA FAMILIAR FERRONORTE EN LA CIUDAD DE
RIOBAMBA - ECUADOR***

Tesista: Lcda. María José Corral Andosilla

Legajo 0098852

Director de Tesis: Gerardo Tapia

2018

Buenos Aires – Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTO

Como no podría ser de otro modo, agradecer en primer lugar a Dios, por darme la oportunidad de vivir esta experiencia en el extranjero, por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente, por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio y sobre todo por toda la sabiduría y paciencia que me supo dar para continuar y no morir en el intento.

A hombros de gigantes, esta tesis no hubiera sido posible si no hubiera mirado al mundo desde la altura de los hombros de unos gigantes a los que admiro profundamente. No me refiero sólo a los formidables profesores académicos con los que pude compartir durante este año, sin los que sin duda este trabajo tampoco existiría, sino que también me complace agradecer la incalculable ayuda que he recibido de unos gigantes extraordinarios, la familia que yo escogí, mi amigos, que me han dado lo más importante, su apoyo incondicional, esos hijos de otras madres que siempre estuvieron ahí, de todas las maneras posibles a cinco mil km de distancia, esos amigos que están mal de la cabeza y bien del corazón, además, porque la vida misma me demostró que mi mente es capaz de lograr absolutamente todo y que con las personas correctas, todo es más fácil.

La amistad es aquello que te permite caminar en la vida con seguridad, es el apoyo y la confianza que la vida te permitió disfrutar con otra persona; en buenas, como en no tan buenas situaciones, un amigo y su valiosa presencia, nos ayudará siempre a mejorar nuestro desarrollo en la vida, aprender a dejar a un lado nuestras necesidades

o caprichos por ayudar o suplir las del otro, puede ser muy probablemente una de las mayores características de un amigo, es por esto que quiero dedicarles mi trabajo de tesis, agradecerles hermanos míos y recordarles que mi vida es hermosa porque están en ella.

Un agradecimiento muy especial para esas hijas de otras madres que se convirtieron en mis hermanas, Karina, Fabiola y Rebeca, mi familia en Argentina.

Finalmente, quien ha dedicado su tiempo, paciencia, comprensión y sabiduría para guiarme en este proceso, atributos que sin duda no son recuperables y por eso mis agradecimientos desde el fondo de mi corazón a mi tutor de tesis Gerardo Tapia.

María José Corral

RESUMEN

El propósito de esta tesis es analizar la industria de Paisajismo y Jardinería para el lanzamiento de una línea de negocio en la empresa familiar FERRONORTE en la ciudad de Riobamba - Ecuador, considerando como premisa fundamental la importancia de la innovación, el emprendimiento, las estrategias y la comunicación. La investigación se ha desarrollado dentro de un estudio de campo – descriptivo con un orden cualitativo hacia indicadores emitidos por las encuestas demostrando la viabilidad y aceptación del proyecto por parte de los potenciales clientes dentro de una rentabilidad proyectada hacia 5 años.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

EVALUACIÓN DEL COMITÉ.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
RESUMEN.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiii
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	xvii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	3
1. EL PROBLEMA.....	3
1.1. Antecedentes de la investigación.....	3
1.2. Planteamiento del problema.....	4
1.3. Objetivos.....	5
1.3.1. Objetivo general.....	5
1.3.2. Objetivos específicos.....	5
1.4. Hipótesis.....	5
1.5. Lineamientos del contenido investigativo.....	5
CAPÍTULO II.....	7

2. MARCO TEÓRICO.....	7
II.1 Plan de negocio vs Plan de aprendizaje.....	7
II.2 Riobamba-Ecuador: importancia, industria y tendencias actuales paisajismo.....	10
II.3 EMPRENDIMIENTO.....	15
II.4 INNOVACIÓN.....	19
II.5 ESTRATEGIA.....	24
II.6 ALIANZA ESTRATÉGICA.....	34
II.9 COMPETENCIA.....	47
II. 10 MEJORES PRÁCTICAS PAISAJISMO Y JARDINERÍA.....	50
II. 11 CONCLUSIONES.....	54
CAPÍTULO III.....	57
3. MARCO METODOLÓGICO.....	57
CAPÍTULO IV.....	60
4. MARCO INVESTIGATIVO.....	60
IV.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO Y MICRO.....	60
IV.1.1 Análisis Macro.....	60
IV.1.2 Análisis Micro.....	64

<i>IV.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD</i>	67
<i>IV.3 ESTUDIO DEL MERCADO</i>	69
<i>IV.3.1 Mercado Existente</i>	69
<i>IV.3.2 Encuestas realizadas</i>	70
<i>IV.3.3 Gráficas de tabulación de resultados</i>	71
<i>IV.3.4 Determinación de productos estrella</i>	82
<i>IV.3.5 Conclusiones de entrevista al informante clave</i>	85
<i>IV.3.6 Perfil del consumidor-tendencia del mercado</i>	85
<i>IV.3.7 Cambios de hábitos de ciudad</i>	87
<i>IV.3.8 Evaluación de mercado en desarrollo</i>	88
<i>IV.4 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA</i>	88
<i>IV.4.1 Distribución geográfica de su mercado potencial</i>	88
<i>IV.4.2 Situación espacial del negocio</i>	90
<i>IV.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO</i>	90
<i>IV.5.1 Variables relevantes a los efectos de segmentar el mercado</i>	90
<i>IV.5.2 Empresas ofertantes existentes potenciales</i>	91
<i>IV.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO EN FERRONORTE Y SU ESTRATEGIA</i>	92

<i>IV.6.1 La compañía y su concepto.....</i>	<i>92</i>
<i>IV.6.2 Posicionamiento del nombre.....</i>	<i>94</i>
<i>IV.6.3 Misión.....</i>	<i>95</i>
<i>IV.6.4 Visión.....</i>	<i>95</i>
<i>IV.6.5 Análisis FODA.....</i>	<i>96</i>
<i>IV.6.6 Estrategia.....</i>	<i>100</i>
<i>IV.6.7 Plan estratégico.....</i>	<i>101</i>
<i>IV.6.8 Campo donde opera la empresa.....</i>	<i>101</i>
<i>IV.6.9 La constitución de la nueva línea de negocio.....</i>	<i>101</i>
<i>IV.6.10 Mercado objetivo.....</i>	<i>102</i>
<i>IV.6.11 Necesidad que satisface y forma en que estas necesidades serán satisfechas.....</i>	<i>102</i>
<i>IV.7 MARKETING MIX (4Ps) Y LA PROPUESTA DE VALOR.....</i>	<i>102</i>
<i>IV.7.1 El producto.....</i>	<i>102</i>
<i>IV.7.2 Venta de productos.....</i>	<i>103</i>
<i>IV.7.3 Construcción de Jardines Verticales.....</i>	<i>104</i>
<i>IV.7.4 Cuadros Verdes.....</i>	<i>105</i>
<i>IV.7.5 Servicios adicionales.....</i>	<i>106</i>

<i>IV.8 EL CLIENTE</i>	107
<i>IV.9 BENEFICIOS Y CARACTERISTICAS</i>	107
<i>IV.10 ENTREGA</i>	107
<i>IV.11 PLAZA</i>	107
<i>IV.12 PRECIO</i>	108
<i>IV.13 PUBLICIDAD</i>	109
<i>IV.14 PLAN DE GESTIÓN</i>	111
<i>IV.14.1 Procesos</i>	111
<i>IV.14.2 Funciones</i>	111
<i>IV.14.3 Cronograma de instauración</i>	115
<i>IV.15 ESTIMACIÓN DE MERCADO</i>	115
<i>IV.15.1 Proyección de demanda</i>	115
<i>IV.15.2 Demanda real</i>	116
<i>IV.15.3 Demanda efectiva</i>	117
<i>IV.15.4 Estudio de oferta</i>	118
<i>IV.15.5 Determinación de la demanda insatisfecha</i>	118
<i>IV.15.6 Determinación del precio</i>	119

<i>IV.15.7 Tamaño de proyecto</i>	120
<i>IV.15.8 Layout</i>	122
<i>IV.15.9 Requerimientos técnicos</i>	122
<i>IV.16 PLAN FINANCIERO</i>	124
<i>IV.16.1 Inversión inicial del proyecto</i>	124
<i>IV.16.2 Activos fijos</i>	125
<i>IV.16.3 Activos intangibles o diferidos</i>	127
<i>IV.16.4 Activos corrientes o capital de trabajo</i>	127
<i>IV.16.5 Resumen total de inversiones</i>	131
<i>IV.16.6 Financiamiento de la inversión</i>	132
<i>IV.16.7 Depreciaciones</i>	134
<i>IV.16.8 Presupuesto de gastos</i>	135
<i>IV.16.9 Ingresos totales</i>	136
<i>IV.16.10 Flujo de caja</i>	137
<i>IV.16.11 Período de recuperación</i>	137
<i>IV.16.12 Valor actual neto (VAN)</i>	139
<i>IV.16.13 Tasa Interna de Retorno (TIR)</i>	140

<i>IV.16.14 Relación costo - beneficio</i>	141
CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	142
Bibliografía	144
ANEXOS	150
CURRÍCULUM VITAE	152

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1: Capítulos de Estudio.....	6
-------------------------------------	---

Cuadro 3: Emprendimiento.....	19
Cuadro 4: Innovación.....	23
Cuadro 5: Implementación de la estrategia.....	31
Cuadro 6: Factores que moldean la selección de la estrategia.....	33
Cuadro 7: Estrategia.....	34
Cuadro 8: Marketing.....	42
Cuadro 9: Valor Actual Neto.....	44
Cuadro 10: División Competencia Imperfecta.....	48
Cuadro 11: Competencia.....	50
Cuadro 12: Ponderación de Indicadores de Michael Porter.....	64
Cuadro 13: Edad.....	71
Cuadro 14: Género.....	72
Cuadro 15: Cargo empresarial.....	73
Cuadro 16: Nivel de conocimiento de la empresa.....	74
Cuadro 17: Nivel de conocimiento de las actividades de la empresa.....	75
Cuadro 18: Nivel de conocimiento de la empresa en el mercado.....	76
Cuadro 19: Modernización del negocio.....	77

Cuadro 20: Disposición de pago por el servicio.....	78
Cuadro 21: Disponibilidad de pago.....	79
Cuadro 22: Número de servicios.....	80
Cuadro 23: Beneficios.....	81
Cuadro 24: Productos Estrellas a comercializar de RawRa.....	82
Cuadro 25: Cambio de modelo de negocio de RawRa en el futuro.....	93
Cuadro 26: Fortalezas.....	96
Cuadro 27: Oportunidades.....	96
Cuadro 28: Debilidades.....	97
Cuadro 29: Amenazas.....	97
Cuadro 30: Evaluación interna.....	98
Cuadro 31: Evaluación externa.....	99
Cuadro 32: Matriz de estrategias.....	100
Cuadro 33: Cronograma.....	115
Cuadro 34: Demanda potencial.....	116
Cuadro 35: Demanda real.....	116
Cuadro 36: Demanda efectiva.....	117

Cuadro 37: Demanda insatisfecha.....	118
Cuadro 38: Determinación del precio por hora invertida.....	119
Cuadro 39: Determinación del precio general.....	120
Cuadro 40: Capacidad instalada.....	120
Cuadro 41: Capacidad utilizada.....	121
Cuadro 42: Requerimientos técnicos.....	122
Cuadro 43: Activos fijos.....	125
Cuadro 44: Resumen de inversiones para activos fijos.....	126
Cuadro 45: Resumen de inversiones para activos diferidos.....	127
Cuadro 46: Salarios.....	128
Cuadro 47: Suministros de oficina.....	128
Cuadro 48: Servicios básicos.....	129
Cuadro 49: Útiles de aseo.....	129
Cuadro 50: Arriendo.....	130
Cuadro 51: Marketing.....	130
Cuadro 52: Activo circulante.....	131
Cuadro 53: Resumen de inversiones.....	131

Cuadro 54: Financiamiento.....	132
Cuadro 55: Amortización.....	133
Cuadro 56: Depreciaciones.....	135
Cuadro 57: Presupuesto de gastos.....	135
Cuadro 58: Ingresos totales.....	136
Cuadro 59: Flujo de caja.....	137
Cuadro 60: Período de recuperación.....	138
Cuadro 61: Valor actual neto.....	139
Cuadro 62: Tasa interna de retorno.....	140
Cuadro 63: Costo – beneficio.....	141

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Jardín vertical más grande del mundo está en Bogotá.....	51
Ilustración 2: Edad.....	71

Ilustración 3: Género.....	72
Ilustración 4: Cargo empresarial.....	73
Ilustración 5: Nivel de conocimiento de la empresa.....	74
Ilustración 6: Nivel de conocimiento de las actividades de la empresa.....	75
Ilustración 7: Nivel de conocimiento de la empresa en el mercado.....	76
Ilustración 8: Modernización del negocio.....	77
Ilustración 9: Disposición de pago por el servicio.....	78
Ilustración 10: Disponibilidad de pago.....	79
Ilustración 11: Número de servicios.....	80
Ilustración 12: Beneficios.....	81
Ilustración 13: Modelos de jardines verticales con palets.....	83
Ilustración 14: Modelos de jardines verticales con fieltro.....	83
Ilustración 15: Modelos de jardines verticales con pvc.....	83
Ilustración 16: Cuadros vivos vegetales personalizados.....	84
Ilustración 17: Mapa Geográfico del Ecuador.....	88
Ilustración 18: Mapa Parroquial de Riobamba.....	89
Ilustración 19: Plan estratégico.....	101

Ilustración 20: Logo antiguo.....	103
Ilustración 21: Logo nuevo.....	103
Ilustración 22: jardines verticales.....	105
Ilustración 23: cuadros verdes.....	106
Ilustración 24: página web.....	109
Ilustración 25: Fan Page.....	109
Ilustración 26: Organigrama.....	111
Ilustración 27: Layout.....	122

INTRODUCCIÓN

El proyecto aquí expuesto de un nuevo giro de negocio para Ferronorte dentro de la jardinería y el paisajismo, ofrece los múltiples beneficios que posee este producto, para que sea competitivo dentro del mercado en Riobamba por medio de una nueva introducción que más allá de ser moderna busca un alto grado de rentabilidad. Así, el objetivo del proyecto es elaborar un plan para determinar la rentabilidad y las estrategias para su implementación, manteniendo una investigación de campo que ayude a ver estadísticamente la noción actual de la idea del negocio.

El primer apartado trata sobre el problema investigativo, el planteamiento, formulación, preguntas directrices, objetivo general, objetivos específicos y justificación.

El segundo apartado trata sobre los antecedentes, los aspectos relevantes, la importancia que hay en la jardinería y paisajismo como forma de trabajo y todos los aspectos teóricos ligados al tema.

En el tercer apartado, se habla sobre el estudio de mercado, donde se encontrará la oferta de productos y la demanda potencial ante un nuevo producto. El método que se utilizará es un estudio comparativo de oferta y demanda sobre los gustos y preferencias del mercado en Riobamba, para de esta forma obtener la demanda actual y la demanda proyectada.

El cuarto apartado, se habla del estudio económico-financiero, cuál va a ser la inversión inicial, detallado por áreas, cómo se va a financiar el proyecto y cuáles van a ser los gastos, llegando así a los estados financieros donde se verá reflejado la

situación económico-financiera del proyecto. Además, cual es el valor actual neto (VAN) que refleja si el proyecto es rentable o no, y la tasa interna de retorno (TIR) que es en qué tiempo vamos a recuperar la inversión inicial. Es una herramienta de toma de decisiones de inversión utilizada para conocer la factibilidad de diferentes opciones de inversión. Finalizando con las conclusiones.

CAPÍTULO I

1. EL PROBLEMA

1 Antecedentes de la investigación

De acuerdo con lo indicado por el arquitecto William Buenaño (2018), Gerente General de la Urbanización Ciudad Balboa y Expresidente de la Cámara de Construcción de Chimborazo, en la ciudad de Riobamba:

No existe ningún tipo de Centro Comercial ni tienda mayorista que brinde opciones de diseño y ejecución de espacios exteriores de paisajismo y jardinería, la gente con deseos de diseñar sus terrazas, jardines o espacios verdes deben acudir a diferentes centros Ferreteros de la ciudad para adquirir estas herramientas e ideas para finalmente proceder a contratar un profesional experto en el área, si no se encuentran las herramientas necesarias ni la persona experta en el tema se recurre a tomar otras opciones como es la visita a la próxima ciudad denominada Ambato, ubicada a 50 km de Riobamba, en esta ciudad, se pueden obtener alternativas más costosas, variedad e ideas de ambientación de diseños de exteriores (p. 1).

Dentro de este contexto Kotler (2010), expone:

Vivimos en un mundo de lento crecimiento, y ante esto, las empresas no deben permanecer inmóviles, sino que por el contrario deben establecer acciones estratégicas y operativas dentro de dos alternativas: reducir costes o crecer, siendo la opción del crecimiento la más inteligente para ganar mayor cuota de mercado (p. 58).

Las principales motivaciones para emprender este proyecto se basan en brindar un servicio completo y de calidad a nuestros clientes estratégicos, aportar al desarrollo económico de la ciudad, poner en práctica todos los conocimientos adquiridos en esta Maestría, contribuir al desarrollo urbanístico sustentable, a través de la difusión y aplicación de tecnologías que disminuyan el impacto ambiental y brindar las mejores

tecnologías del mercado para la ejecución de terrazas y jardines verticales, contribuyendo con el desarrollo urbanístico sustentable.

2 Planteamiento del problema

El Arquitecto William Buenaño (2018), considera que uno de los mayores problemas que aquejan a la ciudad en materia de construcción de espacios verdes, es “la falta de centros de venta de dichos productos y asesoría en servicios de paisajismo y jardinería de calidad, con ideas innovadoras y vanguardistas” (p. 1). Afirma también, que “los centros ferreteros de la ciudad no cuentan con productos ni servicios, peor aún personal capacitado en atención al público, lo cual produce malestar en los clientes” (p. 1).

Por tal motivo, y siguiendo las recomendaciones de diversos autores en los cuales se basa la investigación, se plantean las siguientes preguntas:

- ¿Qué aspira la gente de una línea de negocio de paisajismo y jardinería en la ciudad de Riobamba?
- ¿Qué tipo de servicio ofertar en cuanto a paisajismo y jardinería a los fines de resultar la opción preferida de las personas que buscan un centro de distribución de estos productos y servicios?
- ¿Le interesaría a la gente visitar e introducirse en las tendencias actuales de paisajismo y jardinería?
- ¿La gente está dispuesta a pagar un monto determinado por productos y asesoría exclusiva en paisajismo y jardinería?

- ¿Cuáles pueden ser los socios estratégicos en este proyecto?

3 Objetivos

..3.1 Objetivo general

Analizar los elementos fundamentales para la réplica de un caso de éxito en la industria de paisajismo y jardinería en Riobamba, Ecuador, proponiendo ideas destinadas a la implementación de una nueva línea de negocio para el crecimiento económico de la empresa familiar Ferronorte.

..3.2 Objetivos específicos

- Exponer las conceptualizaciones vinculadas hacia el paisajismo y jardinería en Riobamba.
- Determinar el mercado potencial hacia la nueva propuesta empresarial de Ferronorte.
- Valorar la rentabilidad del proyecto de Ferronorte hacia 5 años.

4 Hipótesis

La implementación de una línea de negocio de paisajismo y jardinería en la ciudad de Riobamba-Ecuador, podría ser un proyecto de éxito y rentable para la compañía Ferronorte.

5 Lineamientos del contenido investigativo

A los efectos de ayudar en la lectura del presente trabajo, se presentan los lineamientos de su contenido:

Cuadro 1: Capítulos de Estudio

I. Metodología	II. Marco Teórico
III. Marco Investigativo	IV. Conclusiones finales

Fuente: Elaboración propia (2018),

Asimismo, al final del trabajo se presenta la bibliografía y los anexos correspondientes.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

La propuesta para la implementación de una nueva línea de negocio de paisajismo y jardinería dentro de la empresa familiar FERRONORTE en la ciudad de Riobamba, cuenta con los siguientes fundamentos teóricos para su desarrollo: i) plan de negocios vs plan de aprendizaje; ii) Riobamba-Ecuador: importancia turística, crecimiento económico en la industria de la construcción, antecedentes del uso de la vegetación en la construcción y las tendencias actuales del uso del paisajismo y la jardinería; iii) emprendimiento; iv) innovación; v) estrategia; vi) alianza estratégica; vii) marketing; viii) área financiera; ix) competencia; x) mejores prácticas. Todos estos conceptos serán desarrollados en este capítulo y constituirán la base a los efectos de plantear el estado del arte en el tema bajo investigación.

II.1 Plan de negocio vs Plan de aprendizaje

En la actualidad, un plan de negocio (PN) es un documento que describe detalladamente los objetivos de una compañía. Su beneficio principal es la determinación de la viabilidad económica/financiera del negocio y su proyección en el futuro para la valoración de la empresa por terceros.

Según Fleitman (2000), un PN se define como “un instrumento clave y fundamental para el éxito, el cual consiste en el desarrollo de una serie de actividades que resultan como una guía facilitadora para la creación de una empresa” (p. 47).

De acuerdo a Garcia (2000), todo emprendedor cuenta con una herramienta que le permite “el desarrollo, la implementación y evaluación de la factibilidad de una idea

para así disminuir riesgos” (p. 87), la referida herramienta se denomina Plan de Negocios, la cual ayuda al emprendedor a analizar el mercado y planificar la estrategia de un negocio.

Además los autores Pérez – Sandi (2002), plantea que un PN es “poder ejecutar sus actividades y cuantificarlas, a través de herramientas como: administración, marketing, operación y finanzas, con fines identificados que se convierten en objetivos” (p. 82).

Un PN es un escrito de análisis para la toma de decisiones sobre cómo llevar a la práctica una idea, iniciativa o proyecto de negocio, entre sus características tiene como fin “ser un documento ejecutivo, demostrativo de un nicho o área de oportunidad, en el que se evidencia la rentabilidad, así como la estrategia a seguir para generar un negocio rentable” (Rivera, 2005, p. 32).

Según Alcaraz (2001), un PN debe ser “preciso, en el cual se describe las partes esenciales del producto o servicio a prestar” (p. 104), debe contener la organización de la empresa, el estado financiero, planeación estratégica, requisitos legales, entre otros.

De acuerdo con Almada, profesor de MBA de la Universidad de Palermo, la estructura de un PN es la siguiente:

1. **Concepto del Negocio.** - descripción de oportunidad, estrategia, propuesta de valor.
2. **Equipo Directivo.** - fundadores, competencias y necesidades.
3. **La Empresa.** - misión, visión y cultura organizacional.

4. **Análisis del Mercado.** - entorno macro, político, económico, social, tecnológico, cultural y legal.
5. **Plan de Marketing.** - investigación de mercado, segmentación, targeting y posicionamiento.
6. **Procesos y Recursos.** - aspectos técnicos de la propuesta de valor.
7. **Plan Financiero.** - estados contables, VAN y TIR.
8. **Plan de Crecimiento.** - oportunidades, negocios relacionados y otras posibilidades.
9. **Anexos.** - impacto ambiental, responsabilidad social y otros estudios.

Existen muchas definiciones sobre el tema para el desarrollo de un plan de negocios, sin embargo, en lo que acuerdan la mayoría de autores, es que es una herramienta que permite comprobar la viabilidad de un proyecto, analizar la posibilidad de éxito, obtener financiamiento, elaborar un plan de marketing y presupuestos e implementar nuevos productos y servicios, o a su vez mejorar los ya existentes.

Afortunadamente las cosas han evolucionado en el tema de plan de negocios y han surgido nuevas metodologías como Plan de Aprendizaje para la creación de productos y servicios que permiten a los emprendedores crear empresas de una forma diferente, haciendo más eficiente los dos recursos más irrecuperables por los emprendedores: tiempo y dinero.

A su vez, Christensen (1998) sugiere que un plan de aprendizaje requiere la verificación de “presupuestos en el mercado para de esta manera recurrir a la mesa de diseño tantas veces como sea necesario” (p. 54).

En conclusión, a partir de estas definiciones, se desarrollará un Plan de Aprendizaje con los conceptos que permitirán profundizar el tema de la implementación de una línea de negocio en la empresa familiar Ferronorte en la ciudad de Riobamba-Ecuador.

Por lo tanto, a continuación, se conocerán los antecedentes auténticos de la ciudad y el país, su importancia, el crecimiento económico de la industria de la construcción, los diferentes antecedentes del uso de la vegetación en la construcción, las tendencias actuales del uso del paisajismo y la jardinería y cuan abierta se encuentra la población hacia el desarrollo de esta clase de emprendimientos.

II.2 Riobamba-Ecuador: importancia, industria y tendencias actuales paisajismo

Riobamba - Importancia

Según Ecuador turístico (2018), Riobamba representa una ciudad en el altiplano andino del Ecuador, se la conoce también como la "Sultana de los Andes", otros historiadores la reconocen como la “Ciudad de las Primicias” (p. 3).

De acuerdo al Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba (2018), la ciudad de las primicias representa:

La primera ciudad española en el Ecuador, este acontecimiento sucedió cerca de la laguna de Colta, lugar donde se asentó Riobamba colonial hasta antes del devastador

terremoto de 1797 que la destruyó por completo, por este hecho, las autoridades deciden trasladarla hasta el lugar que ocupa actualmente, convirtiéndose en la primera y única ciudad planificada del Ecuador (p. 80).

Históricamente, el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba (2018), expone que:

La ciudad de las primicias cuenta con una enriquecedora historia que engrandece al Ecuador, debido a que en esta ciudad se originaron varios acontecimientos importantes como la primera Constituyente y la primera Constitución del Ecuador, de igual manera sucede con la creación del ferrocarril, empresarios de Quito, Guayaquil, Siria, Líbano, Norteamérica, Francia y de países europeos, se establecieron en Riobamba como sitio ideal para instalar sus negocios. De esta manera en 1924, nace el proyecto de crear la primera ciudadela residencial del país, con el nombre de Bellavista (p. 7).

Riobamba es conocida a nivel nacional e internacional por su riqueza natural; la variedad de nichos ecológicos con diversas alturas; el clima, la flora y la fauna; la geografía y la diversidad cultural.

Además, Ecuador Turístico (2018), indica que Riobamba también es “el punto de partida para viajar en tren hacia varios atractivos turísticos como la Nariz del Diablo, la cual está llena de turistas extranjeros y nacionales” (p. 1).

En Riobamba se encuentra el Chimborazo, volcán y montaña más alta del Ecuador y el punto más cercano al Sol, los expertos mencionan que su cima es el punto más alejado de todo el planeta, superando en dos kilómetros la altura del Everest.

Crecimiento económico de la Industria de la construcción en Riobamba y Ecuador años 2009 – 2017

De acuerdo al diario El Telégrafo (2018):

El Gobierno impulsa en el Ecuador desde 2009 una serie de políticas con el objeto de fortalecer al sector de la construcción mediante incentivos, estas acciones realizadas por la administración contribuyen principalmente de forma significativa al Producto Interno Bruto (PIB) total, siendo la industria de la construcción la segunda de mayor crecimiento (9% promedio entre 2010 y 2013), superada solo por Seguridad y Defensa (14%). Con un crecimiento del 8,6% en 2013 y 5,5% en 2014, la construcción sigue ubicándose como uno de los sectores de mayor dinamismo de la economía del país (p. 5).

No obstante, de acuerdo al Diario El Comercio (2018), hace dos años, (2015 – 2017), la construcción representaba:

(...) casi la cuarta parte de la economía de la ciudad de Riobamba, la construcción superaba en el 2017 a las actividades de manufactura y comercio, que quedaron desterrados al segundo y tercer lugar, respectivamente, según indica el Banco Central del Ecuador, a los efectos de la aprobación de la Ley de Plusvalía, la crisis económica y la inestabilidad política que afectaron al país en los últimos años, sacudió al sector y frenó la inversión inmobiliaria, a pesar de la inmovilización porcentual de los últimos años, la construcción resulta un motor económico importante para la ciudad de Riobamba, en la actualidad genera alrededor de 10.000 empleos directos (p. 3).

Origen y antecedentes del uso de la vegetación en la construcción

Según Portilla (2013) indica que uno de los más representativos usos de la vegetación a nivel mundial es “los míticos jardines colgantes de Babilonia, los mismos figuraban terrazas y jardines muy semejantes a los que existen en la actualidad” (p. 21).

Por otro lado, González (2013) plantea que “en el año 1938 se crea un sistema de pared verde diseñado por arquitectos estadounidenses y esta tendencia aumenta la popularidad en países como Francia, España y Alemania” (p. 52).

De acuerdo con el pionero y creador de los jardines verticales, Patrick Blanc (2010) indica que:

Todas las plantas, naturalmente, pueden desarrollarse con normalidad en hábitats verticales, ha patentado sus sistemas de muros verdes y su trabajo ha sido considerado como uno de los 50 mejores inventos del año, con esta noticia ha construido alrededor del mundo más de una decena de jardines verticales (p. 72).

Tendencias actuales en paisajismo en el Ecuador y Riobamba

Una tendencia que llegó al Ecuador por el año 2010 y que fusiona paisajismo, arte y medioambiente, representa la creación de jardines verticales y techos verdes dentro de los hogares ecuatorianos.

Arquitectos renombrados en Ecuador indican a forma general que este tipo de diseño representa tendencia en el sector debido a que se ha observado en el paisajismo la forma de ambientar los espacios con más confort y de manera más natural, en contacto con la naturaleza.

Uno de los exponentes más representativos en el campo de los jardines verticales en el Ecuador, es el biólogo español, Ignacio Solano, fundador de la empresa Paisajismo Urbano, quien es considerado uno de los pioneros en la construcción del jardín vertical más grande en América, concretamente en el centro comercial Scala de la ciudad de Quito.

De acuerdo con el diario El Universo (2018), en Ecuador

Actualmente varias empresas vinculadas con la construcción y la decoración de espacios han abordado esta iniciativa, expandiendo el territorio de la creatividad y acoplando espacios verdes en otras partes habitables. Según la Iniciativa Internacional de Construcción Sostenible y Clima (2018) plantea que un edificio de quince pisos aproximadamente consume entre el 20% y el 50% de los recursos físicos de su entorno (agua y energía) (p. 5).

Para el ingeniero ambiental ecuatoriano Rodrigo Mideros (2016), “estas edificaciones también han creado obras enfermas, entendiéndose que al no incluir a la naturaleza en el proceso de construcción no son sustentables en el largo plazo” (p. 3).

La Organización Mundial de la Salud (OMS) (2015), indica el crecimiento de enfermedades originadas por “la contaminación del aire en esos espacios, fundamentalmente esto se origina por la construcción con pocos o casi ningún espacio verde y ventilación natural y recomienda que las ciudades dispongan, como mínimo, entre nueve a quince metros cuadrados de área verde por habitante” (p. 14).

Por otro lado, el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC) (2010) en las zonas urbanas del país existen en promedio “4.7 metros cuadrados de espacios verdes por ciudadano, un número” (p. 1); que no alcanza el mínimo recomendado por la OMS.

En la actualidad, en la ciudad de Riobamba estas costumbres e iniciativas aún no han sido implementadas a cabalidad, los hogares riobambeños dentro de sus espacios verdes, apenas disponen de 1,94 metros cuadrados por habitante, cifra que se torna sumamente preocupante, ante el mínimo recomendado por la OMS.

En base a estas revelaciones se puede concluir que la contribución de paredes verdes en las edificaciones existentes y futuras mejorará problemáticas ambientales, reducirá

la cantidad de agua que va hacia las alcantarillas, ya que el agua lluvia se queda en el sustrato de las terrazas verdes y repondrá la vegetación con estos espacios naturales de tal manera que ayudará a bajar los efectos de isla calor, aprovechar bien los recursos disponibles no es que sea tendencia en el paisajismo; hoy es fundamentalmente una necesidad, la mayor preocupación por cuestiones medioambientales y ecológicas hace que la sostenibilidad del jardín respecto al entorno y los recursos naturales se convierta poco a poco en una prioridad.

II.3 EMPRENDIMIENTO

En la actualidad, el mercado crece significativamente debido al incremento de los emprendimientos, el objetivo radica en satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores con el fin de mejorar sus realidades y brindar tres factores importantes al emprendedor: dinero, sustentabilidad y cumplimiento de objetivos.

Enfoque teórico

Existen diversas definiciones que se enfocan en las personas, sus habilidades y el entorno. Así, por ejemplo, el término emprendimiento proviene del francés “*entrepreneur*” (pionero), siendo utilizada según Arellano (2002), “originalmente para describir a estos aventureros como Colón que se arriesgaban a cruzar al nuevo mundo sin saber con certeza que esperar” (p. 45).

Sin embargo al transcurrir el tiempo este término ha sido utilizado en economía para identificar quién con las cualidades necesarias es capaz de transformar las condiciones existentes, supera obstáculos, rompe con las rutinas y crea cosas nuevas, estos individuos no son en sí mismos gerentes ni administradores ordinarios de una

empresa, ni tampoco técnicos, sino “hombres que actuando intuitivamente (en situación de incertidumbre, sin todas las cartas en la mano), llevan a la práctica nuevas posibilidades económicas” (Schumpeter, 1978, p. 176).

Se puede concluir con este concepto que los emprendedores son personas con destrezas adicionales que les permite ser pioneros en las acciones que realizan y desarrollan.

Para Mises (1945), el emprendedor es aquel “que desea especular en una situación de incertidumbre, respondiendo a las señales del mercado con respecto a precios, ganancias y pérdidas” (p. 68). Por lo tanto, en base al concepto del autor, la función del emprendedor representa nivelar la demanda y la oferta y, si ha especulado correctamente, genera una ganancia para sí, de lo contrario asumirá las pérdidas.

Ser emprendedor, implica ser innovador, en donde las empresas innovadoras son las que crean algo nuevo, diferente, que cambian o evolucionan los valores, el emprendimiento “no es una conducta solamente intuitiva, de carácter, este tiene una base teórica, conceptual; base económica y social, para hacer algo diferente” (Drucker, 1985, p. 72). Consecuentemente un emprendedor es capaz de encontrar o crear una oportunidad de negocio, a través de la creatividad y con disposición al cambio, estos rasgos si no son innatos debe adquirirlos de alguna manera para enfrentar los problemas en los mercados emergentes.

Para Kuratko (2008), emprendimiento es “un proceso dinámico de visión, cambio y creación. Este requiere una aplicación de energía y pasión, a través de la creación e implementación de nuevas ideas y soluciones creativas” (p. 66). Por lo tanto, el individuo encargado del emprendimiento debe tener la habilidad para reconocer

oportunidades donde otros no lo ven y el verdadero desafío para éste es crear un producto o servicio que los clientes admiren.

En base a estas definiciones, se considera que el emprendimiento es cualquier intento de creación de un nuevo negocio, una nueva empresa o la expansión de una empresa ya existente, a través de ideas innovadoras o desarrollando una nueva solución de mayor alcance que permitan cubrir las necesidades del mercado. Según el modelo del GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*) con el fin de desarrollar una atractiva actividad emprendedora se deben enlazar cinco factores importantes:

1. Indicadores macroeconómicos del país. - Gobierno, infraestructura, mercado financiero entre otros.
2. Ecosistema del emprendedor. - Acceso al capital, a la infraestructura, políticas y programas de gobierno, transferencia tecnológica, criterios culturales y sociales, educación, bases legales y normas comerciales.
3. La dinámica de los emprendimientos. - Cantidad de empresas que emergen y se expanden vs cantidad de empresas que se reducen y desaparecen.
4. Oportunidades de negocio. - Objetividad e Intuición.
5. Atributos individuales de un potencial emprendedor. - Psicológicos, demográficos y motivacionales (GEM, 2016)

Por lo cual, el emprendimiento no solo depende de la actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos proyectos, sino que además del micro y macro entorno que lo rodea y las necesidades y deseos que plantea el mercado.

Emprendimiento en el Ecuador

Tomando como base el Reporte del GEM (2016), Ecuador continúa como el país más emprendedor de América Latina, con una Actividad Emprendedora Temprana (TEA) de “31.8% siendo 2.2 veces mayor al promedio de las economías de eficiencia, esta ponderación corresponde a que en el ecosistema” (p. 18), en el que se desenvuelve el emprendedor han sido favorables en algunos aspectos tales como el acceso a infraestructura física, normas sociales y culturales, educación emprendedora a nivel post secundario, e infraestructura comercial y profesional, mientras que las condiciones más perjudiciales para el emprendimiento plantean que son el apoyo financiero y políticas de gobierno relativas a regulación y control.

El estudio sobre emprendimiento, elaborado en Ecuador por la Espae Graduate School of Management de la Espol (2016), concuerda con lo mencionado anteriormente y además profundizan que “el emprendedor enfrenta escaso apoyo financiero por parte del gobierno, los inversores ángeles y capital de riesgo son incipientes, así como las salidas a bolsa; el *crowdfunding* tampoco es una opción aún, al no tener este acceso financiero ni disponer de suficiente capital propio” (p. 28), acuden a financiarse por una inversión informal, sea con sus familiares o con sus amigos directamente, del mismo modo la investigación indica que los emprendedores ecuatorianos son evasivos a experimentar con nuevas tecnologías y tampoco se inclinan a adquirir productos de nuevas empresas innovadoras.

Por tanto, para Gonzáles (2010), la actividad emprendedora es “un resultado de la interacción entre la percepción que tiene un individuo sobre una oportunidad, las capacidades (motivación y habilidades) para aprovecharla, y las condiciones

distintivas del entorno respectivo que rodea al individuo” (p. 93). Además, mientras la actividad emprendedora está influenciada por las condiciones marco en el entorno en particular en que ocurre, esta actividad a la vez beneficia a su entorno, a través de la creación de valor social y desarrollo económico.

En el siguiente cuadro, se muestran los conceptos más relevantes sobre emprendimiento expuestos en el presente apartado:

Cuadro 2: Emprendimiento

- Emprendedor simboliza aquel individuo que identifica una oportunidad, organiza los recursos necesarios y es capaz de llevarla a cabo.
- La actitud y aptitud de un emprendedor y el desarrollo de nuevos retos tienen mucho en común, ya que sus bases se encuentran en la conceptualización de nuevas ideas que le permite avanzar un paso más, ir más allá de donde ya ha llegado.
- Con el fin de cumplir con los objetivos, un emprendedor crea los caminos necesarios en base a los entornos adecuados que se le brinden.

Fuente: Elaboración propia (2018).

II.4 INNOVACIÓN

En Ecuador, el término innovación permite que muchos individuos generen y aumenten nuevas ideas de negocio ocasionando que los emprendedores inviertan en desarrollo y tecnología, de esta manera sus ideas y proyectos puedan materializarse y se perfilen a ser producidas, generando valor a ciudades, organizaciones, barrios, empresas o a los emprendimientos.

En el caso de la ciudad de Riobamba, la variedad de consumidores, permite que los emprendedores analicen opciones de nuevos negocios, descubriendo y adaptando tendencias mundiales en distintas industrias para satisfacer requerimientos exigentes.

A continuación, se analiza el concepto de innovación y sus diferentes tipos.

Concepto

El concepto de innovación ha tenido varias connotaciones a través del tiempo, según Schumpeter (1942), la innovación plantea:

Un proceso de decadencia creativa, que permite que la economía y los agentes económicos se desarrollen; como también indica que la empresa administra sus recursos a través del tiempo y crea competencias que intervienen en su competitividad, sugiere que la introducción de nuevos métodos de producción para un sector de la industria, la apertura de nuevos mercados, el uso de nuevas fuentes de aprovisionamiento, o la introducción de nuevas formas de competir, lleven a una redefinición de la industria (p. 183).

Para Porter (1990), “las empresas consiguen ventajas competitivas siempre y cuando estas innoven y para alcanzar esto se debe desarrollar e incluir nuevas tecnologías y nuevas maneras de hacer las cosas” (p. 104). Por otra parte, la Unesco (1977), indica que la innovación involucra “el empleo de los resultados de la investigación fundamental y es aplicada en la introducción de nuevas herramientas o en la mejora de aplicaciones ya existentes” (p. 26).

La innovación es definida también como “el proceso que permite conjugar habilidades y técnicas en función de dar soluciones novedosas a problemas particulares” (Fagerberg, 2005, p. 89).

Según Drucker (1985) la innovación sistemática consiste en “la búsqueda organizada y con un objetivo de cambios y en el análisis sistemático de las oportunidades que ellos pueden ofrecer para la innovación social o económica” (p. 172).

Finalmente, basado en el Manual de Oslo escrito por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2005) establece que “una innovación es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto sea bien o servicio, de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo al mercado y la sociedad” (p. 72).

Tipos de Innovación

De acuerdo con el Manual de Oslo propone dos tipos de innovación:

➤ Según su aplicación:

- Innovación de PRODUCTO: Comercialización de un producto tecnológicamente distinto o mejorado.
- Innovación de PROCESO: Cambio significativo en la tecnología o modelo de producción de un producto o servicio, cambios significativos en el sistema de dirección y/o métodos de organización; reingeniería de procesos, planificación estratégica, control de calidad, etc.

➤ Según su grado de originalidad:

- Innovación RADICAL: implica una ruptura con lo ya establecido, nuevos productos o procesos que no pueden entenderse como una evolución natural de los ya existentes.

- Innovación INCREMENTAL: pequeños cambios dirigidos a incrementar la funcionalidad y las prestaciones de la empresa, pero que si se suceden de forma acumulativa pueden constituir una base importante de progreso.

En el desarrollo de la una línea de negocio de paisajismo y jardinería dentro de la compañía familiar FERRONORTE, de los dos tipos descritos anteriormente se requiere utilizar la innovación incremental, que de acuerdo con Schumpeter (1944) propone que los pequeños cambios que se introducen en el producto, tienen como fin “satisfacer a los consumidores y superar sus expectativas al incrementar las funciones, o mejorar en algún aspecto el producto o servicio ofertado” (p. 59), a partir de aquí se realizan una serie de procesos creativos enfocados a conseguir resultados determinados.

En las organizaciones existen una serie de ámbitos generales en los cuales los directivos pueden centrar su estrategia innovadora y su gestión del cambio, es por esto que el segundo tipo de innovación que se requiere tiene que ver con su aplicación en la mejora del proceso. “No existe producto y/o servicio sin un proceso. De la misma manera, no existe un proceso sin un producto o servicio” (Harrington, 1993, p. 122).

De acuerdo con Harvard Business Review (2015), la aplicación de los tipos de innovación y el desenvolvimiento de la gestión de carteras “es similar a la gestión de inversión, es decir, que los dos aspectos ocupan el mismo nivel” (p. 36). Para hallar esta similitud resulta necesario mencionar el siguiente ejemplo: la cartera de inversión abarca grandes riesgos que al paso del tiempo se convierten en recompensas fuertes, al relacionarla con la innovación si indica que al desarrollar un producto se debe ser-siorar que este en perfectas condiciones y cumpla con los objetivos de la empresa.

Tanto las inversiones como las innovaciones requieren de suma atención y abarcan condiciones económicas que deben ser administradas a tiempo y con la misma importancia.

Para concluir, la innovación se logra obtener de muchas formas, como en servicios que se puedan ofrecer al cliente, en la forma en la que se distribuye un producto, en la manera como se relaciona con otras empresas (por ejemplo, las alianzas estratégicas) o en la forma de vender un producto o servicio. De otra parte, la innovación no tiene que estar basada solamente en ideas novedosas, sino que también, y más frecuentemente, se da mediante la implantación de pequeñas mejoras en productos o procesos: mejora continua.

En el siguiente cuadro, se muestran los conceptos más relevantes sobre innovación expuestos en el presente apartado:

Cuadro 3: Innovación

- La innovación es uno de los motores fundamentales de las organizaciones, y como tal de su sostenibilidad económica, evolución y crecimiento.
- La capacidad de innovar constituye un recurso más de la empresa, al igual que sus capacidades financieras, comerciales y productivas, y debe ser gestionado de una manera rigurosa y eficiente.
- Existen dos tipos de innovación: i) según su aplicación; ii) según su grado de originalidad. Cada uno de ellos nos permiten cumplir con los objetivos de la empresa y crear vínculos con el cliente interno y externo.

Fuente: Elaboración propia (2018)

II.5 ESTRATEGIA

En un mundo globalizado, las empresas requieren de diversas estrategias como un proceso innovador para captar la atención de los consumidores y brindar un servicio diferente y de calidad. Con el efecto de la globalización las nuevas estrategias son integradas en un plan, como objetivos, metas y políticas de la organización, en forma coherente y dotada de los recursos necesarios para lograr el posicionamiento y la rentabilidad de la organización.

Según Porter (1985) sugiere que una estrategia es “la cantidad de actividades involucradas en el diseño, producción, venta y distribución de un producto o servicio, las mismas, son elementos vitales para la generación de la ventaja competitiva” (p. 72). De acuerdo con Chandler (1962), plantear la correcta estrategia es la “determinación de las metas y objetivos de una empresa, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios, harán que la organización perdure en el largo plazo” (p. 88).

Además, Drucker (1954) considerado el padre de la administración moderna, afirma que la esencia de la estrategia está en:

Conocer hacia dónde se dirigen los objetivos o las políticas de nuestra empresa en el futuro, desde el punto de vista de Drucker, normalmente las organizaciones se olvidan de lo más obvio: como por ejemplo ¿a qué se dedica la empresa?, ¿Cuál es el fin principal de mi industria? y al obviar estas preguntas fundamentales distribuyen su energía en otras actividades que reducen su atención en el objetivo principal (p. 104).

Así, Ansoff (1965) afirma que la estrategia es “un vínculo entre las actividades de la empresa y las relaciones del producto con el mercado, de tal manera que esta

conexión define los negocios en que está la organización y las actividades comerciales que planea para el futuro” (p. 50).

Desde otro punto de vista, para Smith (1977), la estrategia es la fórmula para conseguir éxito en el mundo de los negocios.

Es una herramienta para lograr los mejores resultados de los recursos, la elección del tipo de negocio en que comprometerse y el plan para alcanzar una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar decisiones a tiempo para hacer frente a un mundo externo siempre versátil y comprender las características peculiares de una industria y el esquema para hacerle frente (p. 177).

Se puede destacar desde el punto de vista de la sostenibilidad de las empresas, según Bonn y Fisher (2011) afirman que a nivel institucional:

La estrategia se desarrolla en base a la globalización de una organización y cómo el valor agregado de sus productos o servicios se añadirá a sus diferentes unidades de negocio. Mientras que a nivel corporativo deviene tomar decisiones acerca de la variedad de producto/mercado, la cobertura geográfica y la búsqueda de viables adquisiciones y alianzas estratégicas (p. 166).

Conforme a lo mencionado se resume en que la estrategia trata de certificar la supervivencia y el bienestar de una empresa a través de su implementación y ejecución para cumplir los objetivos de las partes interesadas en un futuro incierto.

En este caso y a efectos de determinar la eficiencia de la implementación de una línea de negocio en una organización ya existente, de acuerdo con Rao (1999) con la finalidad de evitar cometer errores tanto comerciales como financieros, las empresas “aprovechan el prestigio y la confianza adquirida de la marca a través de sus productos o servicios, como medidas para reforzar la credibilidad y la calidad percibida de los nuevos productos que lanzará” (p. 29).

Conforme al autor mencionado anteriormente, se requieren las siguientes estrategias:

- El plan de marketing o plan de negocios debe incorporar las estrategias propuestas con la misión, visión y valores institucionales.

Las estrategias:

- deben ser desarrolladas y ejecutadas en el tiempo propuesto y esta responsabilidad se convierte en un reto para la compañía.
- deben ser un camino o puente para conseguir los objetivos empresariales, reduciendo costos y maximizando el beneficio.
- deben ser detalladas claramente de forma que todos los miembros de la organización las comprendan.
- deben ser realistas y alcanzables, siempre considerando el recurso humano y financiero de la empresa.

Estrategias Genéricas de Michael Porter

Una empresa puede enfrentar a la competencia y obtener una ventaja competitiva sostenible que le permita sobresalir de las firmas rivales a través de las tres estrategias genéricas planteadas por Porter (2012), las mismas se dan a conocer a continuación:

1. Liderazgo en costos

La empresa debe plantear herramientas e implantarlas para tener la capacidad de reducir costos en todos los peldaños de su cadena de valor, de tal modo que la

reducción de gastos provoque mejorar el precio para el consumidor y en consecuencia exista una mayor participación de mercado.

Para el desarrollo de esta estrategia citaremos a Mallo (2000), que sugiere analizar las actividades que se realicen en toda la cadena de valor para “enfocar y orientar todos los esfuerzos internos de la organización y proyectarlas, con el fin de desarrollar ventajas competitivas sostenibles, mejorar la calidad de productos o servicios y la eficiencia en los procesos” (p. 198).

De igual manera Shank y Govindarajan (1995), sostienen la misma afirmación que Mallo, mencionando que el liderazgo en costos no es más que la interrelación de tres factores claves: definición de la cadena de valor, orígenes y causas de costos y el posicionamiento estratégico de la organización. En cada tema se debe tomar un tiempo necesario para realizar un análisis organizado, el mismo que proporcionará información relevante de la compañía, a su vez permitirá mantener la ventaja competitiva y la mejora continua de los productos y servicios de calidad que satisfagan las necesidades a los consumidores al menor precio.

Para finalizar con lo propuesto Frances (2001) plantea que el principal factor a considerarse en la estrategia de liderazgo de costos es la curva de experiencia, esto indica que el costo unitario de producción “se reduce con el número almacenado de unidades producidas” (p. 17). Esta ventaja se considera de carácter sostenible, puesto que no es fácil de imitar por los competidores, mientras no se reemplace la tecnología de producción del producto. En contraste, las economías de escala pueden ser imitadas más fácilmente.

2.-Diferenciación

En la estrategia de diferenciación la organización debe desarrollar productos y servicios distintivos o exclusivos que sean percibidos por los consumidores como productos que es pertinente pagar más por su valor agregado incluido.

En un mundo globalizado donde hay exceso de oferta, el cliente se ha vuelto más exigente, en la actualidad está más informado y sabe mejor lo que quiere, la estrategia de diferenciación debe encontrar entre toda la información disponible que es lo realmente le importa al consumidor y permita destacar, al producto o servicio se le debe dotar de características o atributos intrínsecos que el mercado lo pueda percibir y apreciar como único (Kotler, 2013, p. 35).

Es necesario comprender cual es la fuente potencial central de diferenciación de la organización, la cual surge de las acciones de la cadena de valor y el desarrollo de la habilidad necesaria para que dichas potencialidades se hagan realidad. La diferenciación, demanda la creación de algo personal que sea percibido como único en toda la industria. La diferenciación puede disfrazarse de muchas formas: diseño o imagen de marca, tecnología, características, servicio al cliente, red de corredores u otras dimensiones.

Para Ferrell y Hartline (2002), la diferenciación de productos es uno de los retos más importantes de cualquier estrategia de producto o servicio, la percepción de los consumidores tiene un valor inigualable en este proceso, porque “las diferencias entre los productos pueden basarse en formas y caracteres reales (características, atributos y estilo del producto) o psicológicas (percepción e imagen)” (p. 155).

En la implementación de una nueva línea de negocio en la empresa familiar Ferronorte en la ciudad de Riobamba, se dotará de productos de calidad,

diferenciándolos por medio de una venta especializada, ofreciendo al cliente un asesor que servirá de apoyo para el usuario al momento de seleccionar la mejor opción de acuerdo a sus requerimientos.

Los asesores que toman un entrenamiento superior se diferencian en las siguientes particularidades: competencia (son competentes y tiene el conocimiento necesario), cortesía (son agradables, respetuosos y considerados), credibilidad (son decentes y merecedores de confianza), confiabilidad (hacen su trabajo de forma consistente y precisa), responsabilidad (responden rápidamente a las peticiones y a los problemas de los clientes) y comunicación (se esfuerzan por entender al consumidor y por hacerse entender con claridad).

3. Enfoque o Concentración

La estrategia de concentración se caracteriza por la selección previa de un segmento y por ajustar una estrategia inmejorable que responda a las necesidades específicas de los clientes seleccionados.

Por otro lado, con la estrategia de concentración se determina la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, entre otros y el ajuste adecuado de una estrategia que responda a las necesidades específicas de los mismos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en coste o en diferenciación) del mercado, pero sí de ser los mejores en el segmento escogido.

La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes o por correo) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.) (Larrea, 1991, p. 53).

La estrategia de enfoque como señalan Hill y Jones (1995) es “la idea de la utilización de cualquiera de las anteriores estrategias de Porter, es decir (liderazgo en costes o diferenciación), considerando un ambiente competitivo más reducido” (p. 206). Por lo general una organización prioriza segmentos desabastecidos o no complacidos adecuadamente por la competencia y esta oportunidad se debe aprovechar inmediatamente con sus productos o sus servicios. Pero, para que esta estrategia de enfoque tenga éxito deberá de tener un buen potencial de crecimiento, un tamaño lo suficientemente grande para que la empresa que se ubique en él, consiga una rentabilidad adecuada, y no sea del interés del resto de la competencia, por lo menos en el corto y medio plazo.

A modo de conclusión, las dos primeras estrategias, (liderazgo en costos y diferenciación), buscan la ventaja general en su sector, mientras que la tercera estrategia, (enfoque), busca tener la excelencia dentro de un mercado ya establecido, para lograr estas particularidades se requiere plantear y efectuar determinadas estrategias de negocios con el objetivo de crear diferencias y contrastes entre la de sus competidores y su posición.

Implementación de la Estrategia

Para una adecuada ejecución de la estrategia se puede optar diversos enfoques o modelos. Uno de ellos es el de Hrebiniak (2005), que involucra los factores de “planeamiento, estructura organizacional, manejo e intercambio de información; controles de la ejecución; manejo del cambio; cambio cultural y el poder e influencia de la ejecución” (p. 68). La tarea del implementador de la estrategia radica en convertir el plan estratégico en acciones y continuar con lo que se necesita para lograr

los objetivos financieros planificados anteriormente. Los implementadores de una estrategia exitosa generan un fuerte compromiso a nivel de la organización a efectos de poderla cumplir cabalmente (Thompson y Strickland, 1994, p. 44).

Como consecuencia, la empresa debe decidir si prefiere realizar sus actividades de forma diferente o si quiere desempeñar actividades que sean diferentes y para determinar esta cuestión se requiere diseñar e implementar determinadas estrategias de negocios con el objetivo principal de crear diferencias entre los competidores y su posición, en este sentido, en el siguiente cuadro se presenta una de las múltiples maneras de implementar una estrategia dentro de las organizaciones, mediante un esquema de ocho componentes administrativos:

Cuadro 4: Implementación de la estrategia

1. Crear una organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
2. Contar con un presupuesto amplio para dirigir recursos hacia aquellas actividades de la cadena de valor que son decisivas para el éxito estratégico.
3. Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia.
4. Implementar las mejores prácticas y trabajar arduamente para el logro de mejoramientos duraderos en la forma en la cual se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
5. Instalar sistemas de información, comunicaciones y operación que permitan que el funcionario de la organización pueda desempeñar con éxito sus papeles estratégicos día tras día.
6. Vincular las recompensas y los incentivos con el logro de los objetivos del desempeño y de una buena ejecución de la estrategia.
7. Ocuparse para crear un ambiente de trabajo y una cultura corporativa que respalden a la estrategia.
8. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y

mejorar la forma en la cual se ejecuta la estrategia. Estos ocho puntos contienen componentes en los que priman aspectos de la organización, o sea, aspectos administrativos, y por otra parte aspectos comportamentales.
--

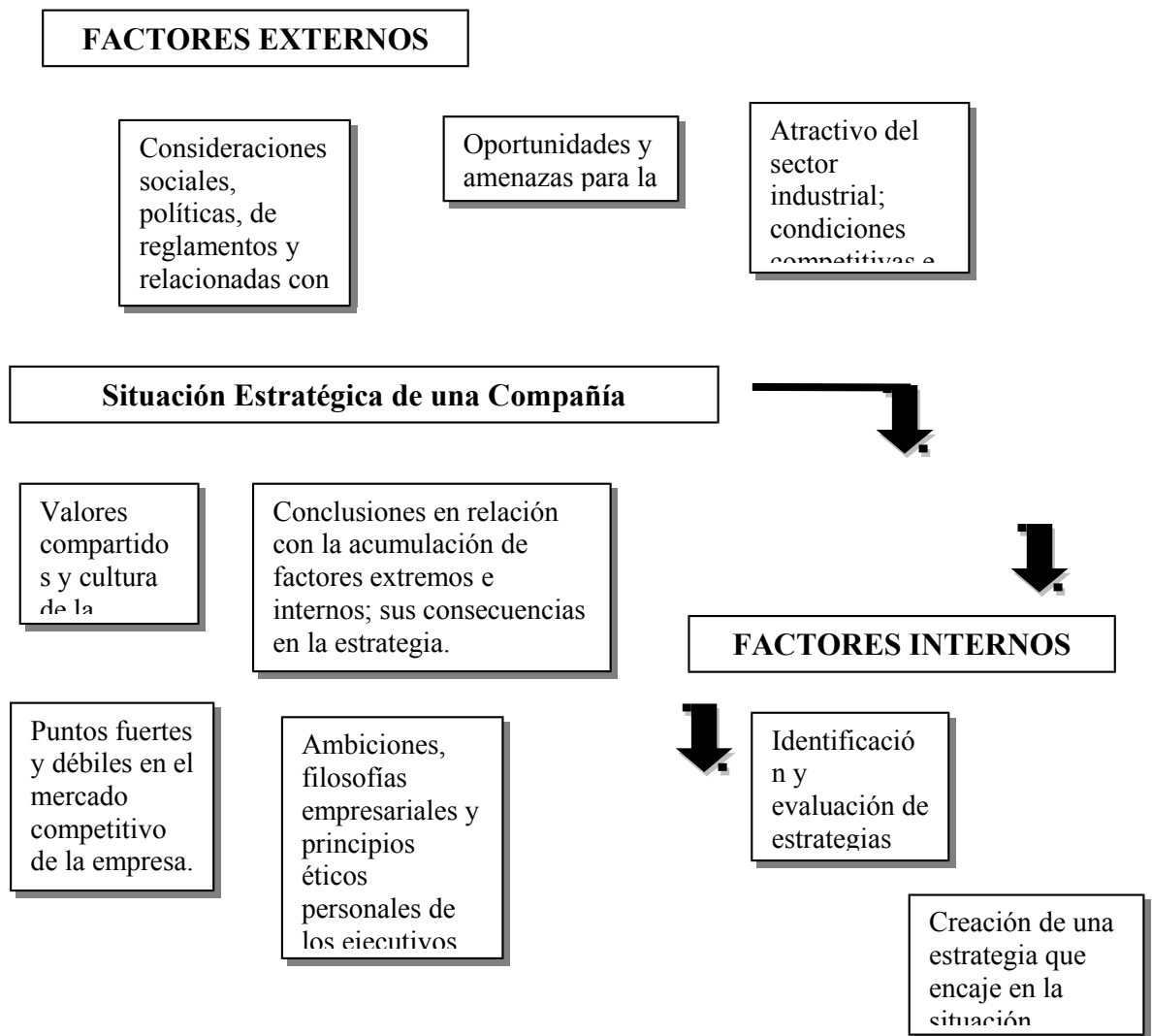
Fuente: Thompson-Strickland (1994)

Estos ocho criterios contienen componentes en los que prevalecen aspectos administrativos y por otra parte aspectos comportamentales, desde los puntos uno al cinco, están presentes los elementos relacionados a las habilidades administrativas, los mismos pondrán en juego las destrezas del implementador; mientras que los puntos seis, siete y ocho comprenden aspectos que requerirán del encargado, como experiencias y habilidades para motivar y dirigir a los miembros de la organización.

Según Thompson y Strickland (1994) estos criterios analizados anteriormente evalúan “que es lo que la organización debe hacer de manera diferente para efectuar con éxito la estrategia y después se considera como hacer estos cambios internos necesarios tan rápido como sea posible” (p. 76).

Dentro del análisis, la clave de una implementación exitosa reside en la cooperación de todos los miembros de la empresa, con el objetivo de que su desempeño en las actividades y tareas administrativas sean exitosas para el cumplimiento de la estrategia, los mismos deben cumplir con los requisitos para su correcta ejecución, además junto con el compromiso estratégico debe estar presente una voluntad y un esfuerzo gerencial para crear una serie de ajustes que apoyen a la estrategia (Thompson-Strickland, 1994, p. 122). A continuación en el siguiente cuadro se mencionan los factores que moldean de acuerdo con los autores, la selección de la estrategia, en los que se encuentran: i) factores externos e ii) internos los cuales se aplican en base al escenario actual de la compañía.

Cuadro 5: Factores que moldean la selección de la estrategia



Fuente: Thompson-Strickland (1994).

Para finalizar con lo propuesto, se propone el siguiente cuadro resumen:

Cuadro 6: Estrategia

❖ En este mundo globalizado, las estrategias y su implementación son parte clave de la base del desarrollo de las organizaciones.
❖ Se plantean tres tipos de estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación, enfoque o concentración.
❖ La estrategia en los negocios tiene como objetivo crear discrepancias hacia la

competencia, permitiendo el progreso vanguardista de la empresa.

- ❖ La implementación y ejecución de las diferentes estrategias en la organización permite que se consienten a los consumidores con los productos y servicios que acogen.

Fuente: Elaboración propia (2018)

II.6 ALIANZA ESTRATÉGICA

Una alianza estratégica es una de las herramientas del marketing que sugiere se realice a los efectos de obtener el desarrollo de una organización, dicho término sugiere un compromiso realizado por dos o más partes para alcanzar un conjunto de objetivos deseados por cada parte independientemente.

Concepto

Según Hill y Jones (2005), plantean a las alianzas estratégicas como “acuerdos de cooperación entre firmas de distintos países que son competidores reales o potenciales” (p. 49); indican también que las alianzas estratégicas se las aplica tanto en empresas conjuntas formales como en las que dos o más empresas tienen la misma participación accionaria, incluso hasta en acuerdos contractuales de corto plazo, con el fin de que dos compañías pueden acordar cooperar y favorecer respecto a un problema particular.

Por otro lado, Sesto (2001) la define como una herramienta de globalización que consiste en “crear y formar consorcios entre la organización y una compañía extranjera, de tal manera que las partes compartan recursos, conocimientos y

experiencias para desarrollar productos nuevos o construir instalaciones industriales” (p. 82).

En cuanto a Pérez (2008) las alianzas estratégicas deben visualizarse como un camino en el cual “se comparten riesgos y fortalezas, (yo participo contigo en mi empresa, si tú me das participación en la tuya)” (p. 66). Sugiere que desde el inicio debe existir un equilibrio de compromisos ante posibles problemas y recompensas para las empresas involucradas.

Ahora bien, Herrera (2000) indica que las alianzas estratégicas se utilizan no solo para desarrollarse en una sola fase de producción o venta, sino además es “adaptable en todas las fases de la cadena de valor, independientemente del ecosistema o giro del negocio” (p. 173), es decir las alianzas aprovechan ventajas competitivas que originan sinergias que por sí sola no posee la empresa.

Según Nevado (2006), existen algunos tipos de alianzas estratégicas entre las empresas, en la implementación de una nueva línea de negocio en una empresa familiar ya constituida en la ciudad de Riobamba se van a recurrir a alianzas estratégicas como:

- Alianzas tecnológicas: ejecutadas para la transferencia o el desarrollo de nuevas tecnologías.
- Alianzas de producción: elaboradas para transferencia de conocimientos de producción o para la especialización de productos, este tipo de alianza mejora la competitividad de ambas organizaciones.

- Alianzas de mercadeo y ventas: permite optimizar sus capacidades de marketing y ventas completando su gama con la del otro, esta alianza hace posible que ambas organizaciones ingresen en un mercado imposible o difícil para los extranjeros, de igual manera beneficia a reducir los gastos de mercadeo, ventas y distribución.
- Alianzas de expansión nacional e internacional: acuerdo para entrar conjuntamente a un tercer país o zona del mundo.

En la creación de una nueva línea de negocios en la empresa Ferronorte se van a emplear alianzas estratégicas como:

❖ *Acuerdo con proveedores para compras a largo plazo*

Para la nueva línea de negocio se requiere aliarse con proveedores con el fin de crecer y expandirse, bien sea porque exista apoyo en procesos logísticos, porque participen en el desarrollo de productos o en la ampliación de mercados.

Según Christopher (1994) considera que el desarrollo de una relación a largo plazo con un número limitado de proveedores sobre la base de la confianza mutua, es de suma importancia dentro de una organización.

La alianza estratégica entre los proveedores y la compañía conllevan hacia diferentes beneficios, tales como “ahorros de coste, mejoras de diseño de producto y de productividad, reducción de niveles de inventario, menos problemas de calidad y prioridad en los pedidos” (Budden, 1996, p. 106).

Es así como en los últimos años, muchas empresas ven a sus proveedores como aliados estratégicos para el desarrollo de sus negocios; lo cual implica establecer unas

relaciones basadas en la confianza y el largo plazo, de tal forma que ambas partes se conviertan en socios de las ganancias.

Para lograr estos objetivos en la compañía familiar sería indispensable buscar empresas expertas en la distribución de productos de paisajismo y jardinería que quiera ser proveedor directo de Ferronorte.

Las alianzas estratégicas constituyen una poderosa herramienta de marketing y una excelente oportunidad para competir. El objetivo estratégico de esta unión de fuerzas yace en superar barreras comerciales en un nuevo mercado y desarrollar nuevos productos y servicios.

II.7 MARKETING

En la actualidad el marketing es un instrumento que todo emprendedor debe conocer. Sin duda, todas las compañías de una u otra forma utilizan técnicas de marketing, incluso, sin saberlo.

Para Kotler y Armstrong (2009), autores del libro “Fundamentos de Marketing”, el concepto de marketing es “la herramienta utilizada para alcanzar el logro de las metas de la organización y esto depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la satisfacción de los deseos de forma más eficaz y eficiente que los competidores” (p. 58). Ante esto, marketing no es otra cosa que el conjunto de actividades destinadas a lograr, con beneficio, la satisfacción del consumidor mediante un producto o servicio.

De este modo, el marketing establece una de las áreas fundamentales dentro de una organización, ya que en la misma, se toman las decisiones de comercialización,

presentación, análisis del consumidor, investigación de mercados, incentivos a clientes, puntos de venta, entre otros.

Por lo tanto, resulta un tema bastante profundo de abordar en virtud de lo cual se desarrollarán, a continuación, los ejes principales del marketing referidos a este trabajo de investigación:

La investigación de mercado

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis y difusión de la información de manera sistemática y objetiva, con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas, a través de la cual se discuten los siguientes aspectos: conocer qué necesidades o deseos existen en un determinado mercado, quiénes son o pueden ser los consumidores o clientes potenciales, cuáles son sus características (qué hacen, dónde compran, porqué compran, dónde están localizados, cuáles son sus ingresos, entre otros) y cuál es su grado de predisposición para satisfacer sus necesidades o deseos.

De acuerdo con Kotler (2002) define la investigación de mercados como:

El diseño, la obtención, el análisis y la presentación sistemáticas de datos y descubrimientos pertinentes para una situación de marketing específica que enfrenta la organización y expone cuatro pasos: i) definir el problema y los objetivos de la investigación, ii) desarrollar el plan de investigación, iii) implementar el plan de investigación e iv) interpretar e informar los resultados (p. 103).

De acuerdo con Muñiz (2015) la investigación de mercados es de suma importancia por “la aportación de información relevante como cuantitativos y cualitativos” (p. 19), los cuales nos ayudan a tener una visión completa de hacia dónde irá la organización, por ejemplo: segmento de mercado, preferencias, opiniones, frecuencia, entre otros.

A manera de conclusión, tomando en cuenta las definiciones anteriores, la investigación de mercados es la sistemática y objetiva identificación, obtención, registro, análisis, presentación y distribución de datos e información acerca de una situación específica de mercadotecnia que enfrenta la organización, con el propósito de mejorar la toma de decisiones para la solución de problemas y/o la identificación de oportunidades de marketing.

El Mercado

Desde la perspectiva de Stanton, Etzel y Walker (2015), autores del libro “*Fundamentos de Marketing*”, definen el mercado (para propósitos de marketing) como “las personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y voluntad de gastarlo” (p. 68).

Según los autores Kotler, Armstrong y Cruz (2011), escritores del libro “*Marketing*”, un mercado es “el conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto, estos compradores poseen una misma necesidad o un deseo específico que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio” (p. 92).

De este modo como conclusión, el mercado es el conjunto de personas o clientes potenciales que tienen una determinada necesidad y/o deseo, dinero para satisfacerlo y voluntad para hacerlo. Para (Alic, 1997), la demanda y vendedores o empresas “que ofrecen un determinado producto para satisfacer las necesidades y/o deseos de los compradores, mediante procesos de intercambio, los cuales constituyen la oferta” (p. 43). En este sentido los términos oferta y demanda son las principales fuerzas que mueven el mercado.

El Marketing mix

El Marketing mix consiste en la perfecta mezcla de cuatro factores denominados las 4 P's de tal manera que formen un conjunto coordinado, estos factores son básicos para destinar productos o servicios hacia la demanda. Según McCarthy (1960), creador del término 4Ps, se utiliza para englobar a sus cuatro componentes básicos: producto, precio, distribución y comunicación.

En este sentido las 4Ps del marketing o el marketing mix de una empresa pueden considerarse como las variables habituales con las que cuenta una organización para obtener y alcanzar sus objetivos comerciales, para lograr lo mencionado es de suma importancia que las cuatro variables se combinen con total coherencia y trabajen conjuntamente para lograr complementarse entre sí.

Comportamiento del Consumidor

El comportamiento del consumidor es visible al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que consideran van a satisfacer sus necesidades.

Según Arellano (2002) el concepto de comportamiento del consumidor es aquella actividad interna o externa del individuo que “calman o satisfacen sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios” (p. 77), el consumidor realiza actividades externas tales como la búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo, y actividades internas como el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad.

El comportamiento del consumidor es transmitido a través de “actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la

obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos” (Fischer, 2003, p. 143).

Para terminar, Schiffman (1991) indica que el concepto de comportamiento del consumidor es un estudio de “procesos del individuo o grupo de personas que analiza las diferentes maneras de seleccionar, comprar, usar o disponer de productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos” (p. 60).

El consumidor actual es muy diferente al antiguo, el consumidor de hoy es mucho más exigente, ya sea por el crecimiento de la competencia, la gran variedad de productos y servicios o el proceso de fidelización que tiene cada marca, ahora los individuos piensan más en el medio ambiente, en lo saludable y en ahorrar recursos naturales, lo que para algunos sectores se denomina consumo responsable y sustentable.

En el siguiente cuadro, se muestran los conceptos más relevantes sobre marketing expuestos en el presente apartado:

Cuadro 7: Marketing

A través del marketing logramos:

- Analizar el mercado con el fin de verificar todas las opciones posibles para ofertar un servicio o producto.
- Examinar el comportamiento del consumidor.
- Investigar y adaptar las nuevas tendencias de marketing para satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores potenciales actuales.
- Cuantificar la satisfacción del cliente, con el fin de tomar nuevas y mejoradas decisiones.

- Estudiar cuidadosamente al grupo objetivo, así como el mercado en el que se va a instaurar el producto.

Fuente: Elaboración propia (2018)

II.8 ÁREA FINANCIERA

La implementación de una nueva línea de negocio en la empresa Ferronorte pretendido por esta tesis, requiere de un estudio económico, además, se analiza el mercado en base a escenarios financieros y la aceptación de los productos en los consumidores. De este modo con el fin de obtener conclusiones eficaces sobre la rentabilidad de este emprendimiento, se propone el análisis de los siguientes temas considerados significativos para el proyecto a tratar:

Escenarios Financieros

En finanzas, con el fin de medir y evaluar un emprendimiento, “se utilizan escenarios financieros óptimos para estimar la mayor rentabilidad dentro del mercado” (López, 2013, p. 26). En el caso del presente proyecto, se investigarán los cambios en las ventas y se analizará la acogida de los consumidores a partir de la implementación de la nueva línea de negocio en Ferronorte.

Análisis de variables de mercado

Según, López (2013) para iniciar un emprendimiento sugiere:

Analizar algunas variables de mercado como: la inflación; el crecimiento económico; el aumento en gastos de ventas; la elasticidad de gastos de marketing; el ingreso o disminución del precio, todo esto con el objetivo de llegar a conclusiones certeras para la toma de decisiones.

VAN (Valor Actual Neto)

En un proyecto empresarial es de suma importancia analizar la rentabilidad del emprendimiento y principalmente si es viable o no. Cuando se forma una empresa hay que invertir un capital y se espera obtener un beneficio a lo largo de los años de funcionamiento, es por esto, que es esencial medir el indicador VAN (Valor Actual Neto).

En este sentido Johnson (2000) menciona que VAN es la diferencia entre el dinero que ingresa a la empresa y la cantidad que se invierte en un mismo producto para ver si realmente es un proyecto que puede dar beneficios a la organización, además sugiere que en una firma de empresarios se deben aceptar todos los proyectos de inversión que aumenten su valor actual neto, rechazando todos los anteriores.

El valor actual neto es muy significativo para la estimación de inversiones en activos fijos, a pesar de sus limitaciones en considerar circunstancias imprevistas o excepcionales de mercado. Si “el VAN es mayor a cero, el proyecto es rentable, considerándose el valor mínimo de rendimiento para la inversión” (Flores, 2011, p. 29).

En conclusión, Brealey (2006) indica que los inversionistas “suelen comparar diferentes alternativas para comprobar si un proyecto es conveniente o no” (p. 19). Habitualmente el VAN más alto suele ser la mejor opción para la entidad; pero no siempre tiene que ser así. Existen ocasiones en las que una empresa elige un proyecto con un VAN más bajo debido a diversos factores como motivos estratégicos u otros impulsos que en ese momento interesen a dicha organización.

En el siguiente cuadro, se muestran los conceptos más relevantes sobre la valoración del VAN expuestos en el presente apartado:

Cuadro 8: Valor Actual Neto

Valor	Significado	Toma de decisiones
$VAN > 0$	La inversión inicial traerá ganancias por encima de la rentabilidad exigida.	Los inversionistas pueden aceptar el proyecto como rentable.
$VAN = 0$	La inversión no producirá ni ganancias ni pérdidas.	El proyecto no agrega valor económico por encima de la rentabilidad exigida, la decisión debería basarse en otros criterios, posicionamiento en el mercado u otros factores.
$VAN < 0$	La inversión producirá pérdidas por debajo de la rentabilidad exigida.	El proyecto debería rechazarse.

Fuente: Elaboración propia (2018)

TIR (Tasa Interna de Retorno)

La tasa interna de retorno (TIR) significa el retorno generado por determinada inversión, este indicador es muy utilizado en estudios de análisis de viabilidad de proyectos empresariales.

La TIR de una inversión o emprendimiento es la tasa efectiva anual compuesto de retorno o tasa de descuento que hace “que el valor actual neto VAN de todos los flujos de efectivo tanto positivos como negativos de una determinada inversión sean igual a cero” (Gómez y Jurado, 2001, p. 78).

Según Fontaine (1993), menciona que es conveniente realizar una inversión cuando “la tasa de interés es menor que la TIR (tasa interna de retorno)” (p. 58); es decir,

cuando el uso del capital en inversiones alternativas rinde menos que el capital invertido en el proyecto.

Si la TIR tiene una valoración alta, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que sospecha un retorno de la inversión equiparable a unos tipos de interés altos que posiblemente no se encuentren en el mercado. Sin embargo, “si la TIR es baja, posiblemente podríamos encontrar otro destino para nuestro dinero” (Brigham, 2007, p. 30).

En definitiva, tanto el VAN y la TIR son instrumentos financieros que se complementan mutuamente y nos pueden disparar valiosos datos e información de las empresas o proyectos en los que estamos dispuestos a invertir, haciendo que siempre tengamos a nuestro favor las ganancias en los planes que se lleve a cabo.

Relación Beneficio-Costo

Como su nombre lo indica, esta relación nos permite determinar y valorar la relación que existe entre los beneficios y los costos del proyecto de inversión.

Según Herrera (1994) la relación beneficio-costo de una actividad productiva radica en “evaluar la eficiencia financiera de los recursos utilizados y mostrar la cantidad de dinero que retorna por cada unidad monetaria invertida durante un período determinado” (p. 51). La relación beneficio-costo resulta de la división entre el ingreso bruto y el costo total; cuando el resultado es igual a uno, el productor no obtiene ganancias y no pierde, mientras que relaciones mayores a uno significan ganancias y menores pérdidas.

Punto de Equilibrio

Desde la perspectiva de Carro (1988), el punto de equilibrio es aquel donde el volumen de ventas de la organización “ha conseguido, mediante la contribución marginal generada, cubrir los costos fijos, y, en consecuencia, comenzar a producir utilidades al proyecto” (p. 10).

El punto de equilibrio es “aquel nivel de producción de bienes o servicios en que se igualan los ingresos totales y los costos totales, esto significa que el ingreso de operación se iguala a cero” (Horngren y Foster, 1999, p. 155).

Raibum (1999) indica que “el punto de equilibrio se encuentra en el volumen de ventas en la cual no existen ni utilidades ni pérdidas” (p. 82).

II.9 COMPETENCIA

Si se refiere a nivel empresarial, la competencia resulta parte fundamental para el desarrollo de empresas y negocios, ya que se considera al término mencionado como la fuerza de empuje que permita la mejora continua de la organización para resaltar en el mercado o la industria pertinente.

Mcconnell (1997) indica que la competencia es “la presencia de varias empresas o personas, las cuales realizan la oferta y comercialización de un producto en un mercado determinado” (p. 152), en el cual también existen diversas personas o empresas, denominadas consumidores o demandantes, las cuales, según sus preferencias, deseos y necesidades, compran o demandan esos productos a los oferentes.

Sin embargo, Echeverría (1994) menciona que la competencia se muestra con distinta intensidad y en diferentes niveles, esto provoca que aparezca una clasificación diferente. Esta clasificación depende también del control que exista sobre los precios que puedan tener tanto el que ofrece como el que demanda, la variedad de los bienes que se encuentran en el mercado y la facilidad con la que nuevos oferentes entran al mercado.

Clases de Competencia

Echeverría (1994) destaca que existe dos clases de Competencia:

1. **Competencia Perfecta:** la cantidad de personas o empresas que ofrecen y demandan un determinado bien o servicio es tan grande que dicho número se puede considerar infinito, de esta manera, no existen barreras a la entrada de nuevos oferentes del mismo producto, por consiguiente, ningún oferente o demandante tiene control sobre el mercado ni sobre el precio.
2. **Competencia Imperfecta:** son los mercados que no cumplen las condiciones de la competencia perfecta, el control del precio puede estar influenciado por algunos de los agentes del mercado, con estas primicias se pueden distinguir tres situaciones: Monopolio de Oferta, de Demanda y Bilateral.

En el siguiente cuadro, se muestran los casos más importantes de competencia imperfecta expuestos en el presente apartado:

Cuadro 9: División Competencia Imperfecta

- | |
|--|
| <ul style="list-style-type: none">❖ Monopolio de oferta: existe un único oferente y muchos demandantes.❖ Monopolio de demanda: existe un único demandante y muchos oferentes. |
|--|

❖ Monopolio bilateral: existe un único demandante y un único oferente.
--

Fuente: Elaboración propia (2018)

Dentro del análisis que se ha indicado anteriormente, las empresas deben diseñar estrategias que les permita una diferenciación en los mercados donde compiten. Esto incluye a la innovación, las alianzas estratégicas y la realización de investigaciones sobre los gustos y preferencias de los consumidores. El objetivo está en diferenciarse de la competencia, siendo explicada de diferentes maneras por distintos autores.

Porter (2014) indica que las empresas deben “contar con un plan estratégico perfectamente elaborado, ya que sin él no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna manera” (p. 78); esta estrategia es un mecanismo de supervivencia, con la cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa.

La capacidad de las organizaciones de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado nacional e internacional en medio de la competencia con empresas de otros países, da como resultado “el perfeccionamiento de acciones y respuestas ante la posible amenaza de ser reemplazado por el consumidor” (Alic, 1997, p. 177).

Vizcaino (2014) indica que en este sentido la dinámica competitiva es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector empresarial para “diseñar, producir y vender bienes, cuyos atributos logren crear un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores” (p. 192). Este pensamiento es compartido por Haguenaer (1990) para el cual, es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad definidos, utilizando “más eficientemente re-

cursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo” (p. 15).

Desarrollar una habilidad competitiva en las empresas, expande el PIB del país y su PIB per cápita a sus socios comerciales como indica Jones y Treece (1988) además sugiere que en un mundo de competencia abierta, producir bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y nacional es lo más importante dentro de la estrategia de una organización ya que una nación o una empresa no pueden darse el lujo de tener una innovación esporádica, ya no solo resulta importante analizar los deseos de los clientes, también resulta muy necesario estudiar a las empresas competidoras con el propósito de conocer sus fortalezas y debilidades y sacar ventaja de las mismas.

A modo de conclusión, en el presente apartado se muestra un cuadro resumen de los elementos fundamentales de la competencia:

Cuadro 10: Competencia

- La competencia permite el desarrollo de empresas y negocios a través de la mejora o evolución continua de sus productos y servicios.
- La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para diseñar, innovar y mejorar.
- La competitividad aumenta el producto interno bruto del país, la empresa y las ganancias de sus socios.
- Es de suma importancia, además de estudiar al consumidor, analizar la las fortalezas y debilidades de la competencia.

Fuente: Elaboración propia (2018)

II. 10 MEJORES PRÁCTICAS PAISAJISMO Y JARDINERÍA

Con el fin de implementar una línea de negocio en la empresa familiar Ferronorte en la ciudad de Riobamba-Ecuador, es de suma importancia el análisis de un caso de éxito en la industria de Paisajismo y Jardinería, de este modo recopilar la mayor cantidad de datos e información y de esta manera poder replicar su modelo de negocio para el desarrollo de esta tesis.

Empresa Paisajismo Urbano

Paisajismo Urbano es el nombre de una empresa líder en el mercado dedicada al diseño e instalación de jardines verticales, fachadas vegetales y azoteas verdes, con más de 10 años de experiencia en la industria del paisajismo y jardinería, se encuentra situada en España, hasta la fecha la compañía ha realizado trabajos exitosos alrededor del mundo, catalogándola como expertos en jardinería vertical.

Ante esto, Portilla (2013), expone:

Con más de cincuenta composiciones de plantación vertical asentadas en todo el mundo como España, Bolivia, Chile, Colombia, Uruguay, Estados Unidos y Ecuador, entre los que se incluye el jardín vertical más grande de Europa, en el que se han utilizado 44.000 plantas de más de 200 especies diferentes, el jardín vertical más grande de Latinoamérica en el que se necesitaron 30.000 plantas de 90 especies diferentes y el jardín vertical más grande del mundo con alrededor de 3100 metros cuadrados y más de 84000 plantas (p. 93).

Ilustración 1: Jardín vertical más grande del mundo está en Bogotá



Fuente: Paisajismo Urbano (2016)

Para Portilla (2013), el Paisajismo Urbano cuenta con su sistema patentado que permite “la creación de ecosistemas verticales, actualmente es la única empresa capaz de ofrecer garantías de forma escrita de los proyectos que ejecuta” (p. 32), garantizando de esta forma la supervivencia y crecimiento de las plantas empleadas y la satisfacción de sus clientes.

El sistema empleado por la empresa en la construcción de cada jardín vertical ayuda a mantener este tipo de jardines sin necesidad de grandes inversiones en agua ni mantenimiento y soportan las distintas condiciones y factores climatológicos como aire, lluvia, entre otros, además, contribuyen a mejorar notablemente el aspecto de la arquitectura urbana.

Como filosofía de la compañía, los directivos ponen a disposición de futuros clientes la posibilidad de contactar con cualquier persona o empresa en la que hayan instalado sus productos y servicios, de esta manera sus clientes satisfechos contarán qué hacen,

cómo y de qué manera lo hacen, garantizando así la seguridad y confianza al depositar su espacio dentro de hogares y empresas para diseñar, poner en marcha y garantizar la conservación de cada proyecto de jardinería vertical.

Según, Mariani (2012), el personal de Paisajismo Urbano está compuesto por “arquitectos, ingenieros, consultores medioambientales, aparejadores, naturalistas, biólogos y doctores capaces de dar un servicio integral de consultoría, diseño y construcción de jardines verticales” (p. 37), estos profesionales aportan una respuesta inmediata y adaptada según las necesidades a todos y a cada usuario que visite la compañía o la página web.

Paisajismo Urbano nace de la mano del investigador y biólogo Ignacio Solano al observar en la comunidad de Madrid una gran cantidad de urbanizaciones, casas unifamiliares, parcelas, entre otras, con un jardín que diseñar, remodelar o mantener, centrándose en el sector privado, existe una gran variedad y una gran cantidad de clientes potenciales.

La idea de la empresa surge en centrar su atención en la calidad y la personalización del servicio prestado, obteniendo una mayor satisfacción y un mayor reconocimiento de los consumidores, que si todo va bien no sólo repetirá el servicio, sino que también recomendará a sus vecinos, amigos y familiares los servicios prestados.

En definitiva, Paisajismo Urbano, a más de visualizar una oportunidad en el mercado de paisajismo y jardinería, dentro de su plan de negocio, estudió y desarrollo varios factores tales como:

- Objetivos

- Tendencias
- Análisis del entorno macro y micro
- Estudio de Mercado (Plan de Marketing)
- El producto y propuesta de valor
- Plan de Operaciones
- Organización y Plan de Recursos Humanos
- Plan Financiero

Estos factores le permitieron llegar a la viabilidad del proyecto, alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y obtener rentabilidad en su negocio.

II. 11 CONCLUSIONES

Para desarrollar la implementación de una nueva línea de negocio en paisajismo y jardinería, lo primero en lo que debemos fijarnos es bajo que premisas o teorías se va a fundamentar la investigación y futuro trabajo de campo, tomaremos como punto de partida el paisajismo, y este término no significa solamente decorativo, sino “que se transforma en restaurador” (Mariani, 2012, p. 166). Los espacios verdes, donde el hombre puede relacionarse con la naturaleza afectan su calidad de vida ya que cada vez son menos. Esto da como punto de partida una base sobre la cual se ve el paisajismo, que es la de reparar el daño ecológico que ha hecho el hombre por medio de la reforestación urbanística.

El emprendimiento influye en esta investigación a causa de las mejoras que ocasiona a nivel socio económico, generando la apertura de plazas de empleo y mejorando la economía de la ciudad y el país. El emprendimiento unido a la innovación permite la creación de nuevos productos o servicios que cubran las necesidades de los consumidores.

Se ha distinguido a los emprendedores como personas que se caracterizan por tener una visión mucho más amplia que el resto de los individuos y un enfoque en oportunidades de negocio. Es indispensable tomar en cuenta que para el emprendimiento no resulta un obstáculo contar o no con los recursos necesarios para iniciar un determinado proyecto, ya que -precisamente- una de sus mejores herramientas representa la capacidad de crear los caminos para conseguir sus objetivos. De igual manera, hay que destacar, que los beneficios no son únicamente hacia el emprendedor, sino también hacia los individuos y la sociedad en general.

En la actualidad, el desarrollo de la ciencia, tecnología, comercio, educación, entre otros términos, avanza rápidamente, permitiendo que la innovación y los negocios emprendedores crezcan y brinden facilidades a los compradores. En el caso de empresas de paisajismo y jardinería, resulta necesario indicar que no solo se requiere de los factores antes mencionados, sino también del manejo de estrategias.

Como se refirió en párrafos anteriores, la estrategia representa una herramienta que permite alcanzar objetivos, por lo que para el desarrollo de las mismas resulta necesario contar con un panorama claro de los caminos a seguir a través de la visión y misión de Ferronorte.

También, deberá considerarse a la competencia, ya que al introducirnos dentro de un mercado con nuestra propuesta de valor ellos tratarán de mejorar la suya, por lo tanto, resultará necesario conocer el tipo de competencia al que nos enfrentamos y la manera en que vamos a dirigirnos a ella.

A partir de la definición de la estrategia correcta, resulta un factor substancial considerar el marketing y la comunicación que se aplicará y su eficiencia, con la finalidad de impactar en el mercado a partir de una propuesta de valor que satisfaga las necesidades y deseos de los consumidores potenciales.

La unión integral de estos conceptos se dirige al propósito de nuestra investigación: la implementación de una línea de negocio dentro de una empresa familiar a efectos de dar a conocer el producto y/o servicio de un modo diverso a lo conocido en el sector de paisajismo y jardinería.

A los efectos de apreciar la eficiencia de la implementación de una línea de negocio en Ferronorte en la ciudad de Riobamba, resulta indispensable desarrollar ciertos elementos financieros que incluyan temas tales como: i) el desarrollo de escenarios financieros; ii) el análisis del proyecto a partir de un VAN y la TIR; iii) relación costo-beneficio de la implementación de una nueva línea de negocio y iv) el punto de equilibrio, a partir del cual se recuperan las inversiones realizadas inicialmente.

En el presente Marco Teórico se han analizado aquellos aspectos que hacen al estado del arte en los temas que soportan la presente investigación.

En el próximo Capítulo, Marco Investigativo, se verificará a partir de técnicas de recolección de datos de campo- qué sucede actualmente en la realidad sobre el tema

estudiado, además, a partir de este punto se determina la eficiencia de la implementación de una nueva línea de negocio en la compañía familiar Ferronorte.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

El tipo de investigación realizado es exploratorio y descriptivo, con una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. La investigación ha sido orientada por el Marco Teórico y el estudio de campo proporcionado a los efectos de garantizar, en mayor medida, los resultados de la investigación.

El diseño de investigación es no experimental y dentro de ellos, transversal ya que se ha recogido información en un momento dado en el tiempo. Este estudio se analiza en base a: i) un grupo de personas que fueron encuestadas como parte de la muestra y ii) informantes-clave entrevistados que forman parte de la industria de la construcción de paisajismo y jardinería que conocen sobre el movimiento de este tipo de negocio.

La muestra no es probabilística, sino intencional y dirigida ya que han sido seleccionadas personas que requieren y gustaría adquirir estos productos, además que pueden representar un elemento de consulta imprescindible para la presente investigación. El tamaño de la muestra fue de 30 personas encuestadas, 2 informantes-clave y el análisis de un caso. Al ser una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de la muestra no ha sido una limitación para el desarrollo de la investigación.

La unidad de respuesta, en el caso de la encuesta son posibles clientes potenciales que desean adquirir productos de paisajismo y jardinería, además, están dispuestos a pagar por un producto nuevo y de calidad, el cuestionario que tuvieron que resolver se encuentra presentado en el Anexo I: Encuesta.

La encuesta desarrollada cuenta con ocho preguntas y una de comentarios (en el Anexo 1 se presenta el Formulario de encuesta realizado al público objetivo). Este formulario incluye preguntas que se relacionan con el interés de las personas por conocer las tendencias actuales y adquirir productos de jardinería y paisajismo, además los costos que estarían dispuestos a pagar como clientes.

Luego del análisis de la encuesta, se procedió a complementarla con dos informantes-claves, a quienes se les realizó una entrevista que permitió contrastar con la hipótesis y con la experiencia que se contaba sobre el tema analizado. A la vez, las entrevistas han permitido obtener mayor información del mercado, y contar con una realidad efectiva que permitió llegar a conclusiones más certeras.

Las entrevistas fueron realizadas en el lugar de trabajo de cada uno de los informantes-clave, debido a la comodidad y el desenvolvimiento de sus tareas profesionales. Para su realización, se tomó en cuenta que los profesionales fueran calificados y conocieran el tema. Las entrevistas duraron aproximadamente 1 hora.

A efecto de garantizar la confiabilidad de los resultados, se desarrolló un plan de aprendizaje, el cual permitió un mayor conocimiento del mercado ya que el lanzamiento de la línea de paisajismo y jardinería será aplicado -por primera vez- en la ciudad de Riobamba.

La ubicación espacial de la investigación es en la ciudad de Riobamba-Ecuador, y su ubicación temporal fue desde noviembre del 2017 hasta enero del 2018.

Los datos expuestos en este capítulo se pueden apreciar en el siguiente cuadro:

Cuadro 11: Metodología

Trabajo de investigación	Exploratoria descriptiva
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo.
Tipo de Estudio	Exploratorio-Descriptivo
Tipo de Diseño de Investigación	No experimental, y –dentro de ellos- transversal.
Unidad de análisis	Paisajismo y Jardinería
Muestras	No probabilísticos, intencionales y dirigidas.
Técnica de recolección de datos-instrumentos utilizados	Encuesta, entrevista a informantes-clave y análisis de un caso de éxito.
Unidad de respuesta	Clientes potenciales dispuestos a adquirir el producto, informantes-clave.
Triangulación Metodológica	Tanto en el marco teórico como en el investigativo a los efectos de garantizar, en mayor medida, los resultados de la investigación.
Lugar y Fecha	Riobamba-Ecuador. 2018

Fuente: Elaboración propia (2018)

CAPÍTULO IV

4. MARCO INVESTIGATIVO

IV.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO MACRO Y MICRO

IV.1.1 Análisis Macro

Análisis Pest

Condiciones políticas

Desde el 2007, Rafael Correa ha gobernado el Ecuador hasta mayo del 2017, en los últimos años de gobernanza el pueblo ecuatoriano ha emitido críticas e inconformismos debido a varios factores como el excesivo gasto público que supera la capacidad económica nacional, el fuerte incremento de impuestos a la herencia a la plusvalía en bienes inmuebles, y algunas salvaguardas para varios productos.

Actualmente, el gobierno de Lenin Moreno está cursando el segundo cuatrimestre de del año y ha planteado que uno de sus objetivos fuertes dentro de su plan estratégico es el cambio de la matriz productiva, para lograr esto, ha impulsado la exportación de productos procesados con valor agregado, lo cual he generado varios incentivos como incursión en ferias nacionales e internacionales, facilidades de financiamiento a través de la Corporación Financiera Nacional (CFN), Banco Nacional de Fomento (BNF), Ministerio de Coordinación de la Producción, Empleo y Competitividad (MCPEC), y la Corporación de Exportaciones e Inversiones (CORPEI CAPITAL), todas están entidades financieras poseen gran interés en el desarrollo de la competitividad de las empresas Pymes.

Dentro del Catálogo de Inversiones de los Sectores Estratégicos existe un incentivo de exoneración total del impuesto a la renta durante cinco años, para inversiones nuevas que sean destinadas a la creación de nuevas empresas que aporten al cambio de la matriz productiva esta puede ser energética, sustitución estratégica de importaciones, fomento a las exportaciones y desarrollo rural, así mismo se ha detectado que un sector clave para la economía del país y cambio de matriz productiva es el desarrollo del café y cacao nacional fino de aroma, para lo cual el Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuacultura y Pesca se encuentra trabajando es la reactivación de estos productos.

A través de todas las políticas implementadas y todos los incentivos a las Pymes podemos notar que existe una oportunidad atractiva para los emprendedores que buscan constituir una empresa a nivel nacional.

Condiciones económicas

Ecuador ha experimentado un crecimiento promedio del PIB de 4,3% entre los años 2006 y 2014, debido a los altos precios del petróleo e importantes flujos de financiamiento externo al sector público, permitiendo un mayor gasto público, incluyendo la expansión del gasto social e inversiones emblemáticas en los sectores de energía y transporte, de igual manera en ese periodo, la pobreza disminuyó del 37,6% al 22,5% y el coeficiente de desigualdad de Gini se redujo de 0,54 a 0,47 debido a que los ingresos de los segmentos más pobres de la población crecieron más rápido que el ingreso promedio.

Sin embargo, actualmente estos avances se encuentran en riesgo debido a los bajos precios del petróleo y la apreciación del dólar, en abril de 2016, el país sufrió un terre-

moto que afectó la zona costera noroccidental agravando la situación económica del país.

Al no tener una moneda local ni ahorros fiscales, el gobierno se ha visto en la necesidad de reducir la aún alta inversión pública y contener el aumento del gasto corriente. Las autoridades también han movilizado diferentes fuentes de financiamiento externo y doméstico y se han realizado algunas reducciones del gasto. Así mismo, se han aplicado medidas temporales para aumentar los ingresos públicos no petroleros y restringir las importaciones. Estas políticas han permitido moderar temporalmente los efectos de los bajos precios del petróleo y financiar la reconstrucción posterior al terremoto, pero también han aumentado los pasivos públicos.

Debido al estado de la economía mundial, en el Ecuador se redujo el flujo de remesas de los migrantes ecuatorianos, así mismo se han reducido las importaciones de países europeos en crisis desde la región andina, esta ha causado que dichas economías aumenten el proteccionismo frente al mundo.

Dentro del Plan Estratégico Empresarial del Ecuador 2015-2017 se pretende conformar un fondo común de reservas denominado Fondo del Sur con el fin de enfrentar el estrangulamiento de organismos internacionales, esto permitirá calmar las situaciones de inestabilidad financiera convirtiéndose en el pilar fundamental para la integración monetaria.

Debido a todos los factores analizados, el Ecuador no deja de ser un país amigable para la inversión, ya que la inversión extranjera directa y las nuevas empresas poseen oportunidades de crecimiento económico considerables debido a su dinamismo.

Condiciones sociales

Las políticas públicas implementadas en el Ecuador en los últimos años cumplen con tres objetivos puntuales: analizar, sistematizar y posicionar críticamente las estrategias sociales a través de las agendas de desarrollo que han direccionado acciones interministeriales en beneficio de la ciudadanía durante este período de gobierno.

El índice de pobreza multidimensional se ha reducido notablemente gracias a la transversalidad de las políticas públicas, el derecho a la salud, educación y vivienda han posibilitado atacar la pobreza desde sus múltiples dimensiones. En este sentido, entre 2006 y 2016, en el sector social la inversión por habitante aumentó de 142 dólares a 580 dólares, cerrando brechas de inequidad e injusticia social, como es la pobreza y la desigualdad.

En el sector de la construcción, se registra una contracción de 39.093 de empleos adecuados y un repunte de 48.357 empleos inadecuados. Lo que implica que, si bien el empleo del sector de la construcción aumentó en el último año en alrededor de 9.300 plazas de empleo, estas se concentran en empleo inadecuado, el cual va en aumento desde el año 2013, actualmente esta tendencia podría continuar en caso de que la economía mantenga bajos niveles de crecimiento.

Históricamente, ha sido un pilar fundamental en el desarrollo de la economía el sector de la construcción, tomando en cuenta un escenario de incertidumbre y recesión, se plantean varios retos. Se requiere de la estabilización del empleo e ingresos en la economía para retomar la senda de crecimiento. Para esto es importante que el ajuste fiscal no sacrifique la inversión pública, clave para impulsar el desarrollo de este sector y de la economía.

Los elementos analizados desde el empleo en la industria de la construcción y sus derivados como diseño de exteriores, paisajismo y jardines verticales, tomando en cuenta las tendencias actuales del cuidado del medio ambiente y ecológicas, son medidas complementarias que apoyan favorablemente la creación de esta línea de negocio.

Condiciones tecnológicas

Ecuador es un país que tiene un bajo nivel de desarrollo tecnológico, no obstante, en el 2016 el gobierno del país invirtió aproximadamente el 2% del PIB en innovación y desarrollo tecnológico, con el nuevo gobierno una de las políticas públicas principales la inversión en talento humano con investigadores científicos.

Esta inversión estatal es una oportunidad para la creación de esta línea de negocio debido a que puede contar con profesionales capacitados que promueven la innovación y desarrollo constantemente.

IV.1.2 Análisis Micro

Análisis de Michael Porter

Cuadro 12: Ponderación de Indicadores de Michael Porter

Indicadores	Alta	Medio alto	Nulo	Medio bajo	Bajo
Poder de negociación de los clientes		*			
Poder de negociación de proveedores					*
Barreras de ingreso a la industria		*			
Grado de rivalidad de competidores				*	
Amenazas de productos sustitutos	*				

Fuente: Elaboración propia (2018)

Poder de negociación de los clientes

Para Riobamba, el poder de negociación de los clientes es medio alto, ya que el producto y servicio que se intenta comercializar es nuevo, para Ecuador el manejo del tema de paisajismo y jardinería no es tan elevado como en España, México, Chile y Argentina, la gente de estos países han crecido con una conciencia más ecológica, valoran los espacios y áreas verdes ya que ayudan al medio ambiente, bajan la temperatura, convierten dióxido de carbono en oxígeno, los hogares que se involucran con esta cultura de cuidado al medio ambiente obtienen por parte del gobierno algunos incentivos dentro del pago de sus impuestos, mientras que en Riobamba-Ecuador estas políticas serían vistas como artículos de lujo en el cual el cliente tiene el poder de decisión si instala un muro, techo o pared verde en sus hogares u oficinas.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación con los proveedores es muy bajo ya que la materia prima que se requiere para el montaje de esta línea de negocio se consigue fácilmente en la ciudad de Riobamba, los jardines verticales y cuadros son fabricadas con madera, alambre y fieltro, estos productos no son costosos ni difícil de conseguir, este material se produce en el país.

En el tema de plantas recordemos que el Ecuador es uno de los países de mayor biodiversidad del planeta, es el hogar de más de 25 mil distintas especies de flores, la diversidad climática ha hecho que Ecuador sea un paraíso natural donde se registra un alto número de especies de plantas y flores, el 10% de todas las especies de plantas del planeta se concentra en el Ecuador, en la actualidad en Riobamba existe 10 viveros donde se puede adquirir cualquier tipo de plantas y flores, todo eso hace que

los precios o costos de la compra a proveedores no sea alto y al no ser dependiente de materia prima extranjera sus precios no fluctúan.

Barreras de ingreso a la industria

Si diseñamos y construimos un jardín vertical, pared, techo o cuadros verdes, conseguimos la materia prima en el mercado ecuatoriano, pero la barrera de ingreso a la industria es medio alta ya que se requiere de volúmenes altos para obtener utilidades adecuadas, no solo depender de la construcción de áreas verdes si no de la manutención de los mismos para generar nuevos ingresos, *stock* de materia prima necesario y el costo de las flores o plantas aumentan en varios meses al año en Ecuador por fechas especiales.

Se debe considerar que las características de las barreras de entrada son el conocimiento técnico en agricultura paisajismo y jardinería, los costos de capacitación al personal, al ser un país con cambios climatológicos drásticos, como el fenómeno del niño y la niña, por las sequías o inundaciones se pierde o se para la producción de plantas en la región y debemos estar alerta.

Grado de rivalidad de competidores

Actualmente en la ciudad no existe ninguna empresa que se dedique al paisajismo y jardinería, esto nos da una ponderación baja al no existir rivalidad de competidores.

Esto quiere decir que no existe una automatización de proveedores haciendo el mismo producto u ofreciendo el mismo servicio lo cual generaría una carnavalización en los precios de venta, existen empresas de arquitectos diseñadores de exteriores con algunos conocimientos técnicos de construcción de jardines verticales, techos y

paredes verdes en la ciudad de Quito, Guayaquil, Cuenca, pero por temas de distancias entre ambas ciudades, la logística de entrega de productos o servicio de asesoría sería complicado y costoso para que ellos ingresarán a competir en la ciudad, no obstante en el caso que estos quisieran abrir algunas sedes en Riobamba serían nuestros principales competidores.

Amenazas de productos sustitutos

Cuando se trata de diseñar o decorar espacios verdes dentro y fuera de hogares, oficinas, entre otros, lo primero que está en la mente del consumidor es adquirir seres vivos decorativos, es decir plantas y flores, las personas pueden optar por suplir un jardín vertical, una pared o techo verde con macetas de sus plantas y flores favoritas, en parte es una solución de la necesidad de decoración e incluso resulta más económica.

Las tendencias actuales del cuidado del medio ambiente y cuidado personal con respecto a la alimentación han desarrollado en la ciudad la creación de algunas huertas al interior o exterior de hogares riobambeños, esta tendencia se ha puesto en la mente del consumidor que puede suplir la decoración y más aún que esta herramienta ayuda al medio ambiente con problemas del cambio climático, si bien es cierto, el tamaño de las mismas no es lo suficientemente grande para combatir con estos problemas ambientales.

IV.2 ANÁLISIS DE OPORTUNIDAD

Ferronorte tiene presencia en el sector de la construcción hace más de 25 años, al ser una empresa consolidada, cuenta con clientes grandes fijos como constructoras,

arquitectos, ingenieros civiles y proveedor del gobierno de Riobamba de materiales de construcción. Así mismo atiende a toda la ciudadanía que requiera de herramientas tanto de construcción como para la comercialización.

Esta propuesta de implementación de una línea de negocio dentro de la empresa Ferronorte nace por la necesidad de brindar el servicio de asesoramiento, diseño, planificación y productos a nuestros clientes que reiteradamente nos han solicitado información sobre paisajismo y jardinería.

Esto debido a que en la ciudad de Riobamba no existe actualmente empresas que se dediquen al diseño de jardines, paredes o techos verticales, la ciudad cuenta con una gran cantidad de nuevas urbanizaciones privadas, casas unifamiliares, casas fincas, y edificación con un espacio a ser diseñado como jardines, balcones y terrazas.

Si nos enfocamos en el sector privado, los dueños de estos espacios serían nuestros clientes potenciales, a los cuales se les ofrecerá un servicio o asesoramiento en base al diseño personalizado de sus espacios verdes, esta estrategia nos dará mayor reconocimiento entre los potenciales clientes ya que activaremos un “voz a voz”, generando recomendaciones positivas de la compañía.

En Riobamba contamos actualmente con empresas o emprendimientos pequeños de jardinería que se limitan a ofrecer productos (viveros, plantas, flores y mantenimiento de jardines), esto indica que aún no existe competencia alguna en este sector.

La implementación de esta línea de negocio se centra en el paisajismo, tanto en jardines como en balcones y patios, esta línea define la personalidad de la unidad; el asesoramiento de cómo aprovechar las áreas pequeñas y la conexión visual con los

ambientes interiores de la casa, el diseño, la planificación, la entrega del producto y el mantenimiento del mismo, ofreciéndole un servicio completo a todos nuestros clientes.

La ciudadanía riobambeña tiene la costumbre de contratar un diseñador de interiores o exteriores para el posible bosquejo de un jardín vertical, pared o techo verde, el desconocimiento de los beneficios que traen consigo la jardinería vertical, tanto económica como ecológica hace que tengamos una oportunidad de negocio en ese nicho de mercado.

Con estos antecedentes nos queda claro que las tendencias actuales de paisajismo y jardinería son totalmente nuevas para el Ecuador y más aún para la ciudad de Riobamba, por lo que un cambio de cultura se advierte complejo en primera instancia, pero siguiendo el caso de éxito en países como España y Argentina en donde la conciencia ciudadana respecto al tema del paisajismo ha crecido notablemente, y viendo las oportunidades que nos presenta la ciudad de Riobamba por su variedad climatológica y la biodiversidad de plantas y flores, podemos observar que hay un gran potencial de negocio sustentable en el tiempo y con alto potencial de crecimiento.

IV.3 ESTUDIO DEL MERCADO

IV.3.1 Mercado Existente

El mercado existente en la ciudad de Riobamba es complejo, ya que no existe una población consumidora de este tipo de productos ni servicios y esto se debe a varios factores:

- ❖ Desconocimiento del producto y servicio
- ❖ Falta de conciencia ambiental y control por parte de las entidades gubernamentales
- ❖ La relación coste/beneficio no percibida

Inicialmente nuestros productos y servicios se enfocarán hacia los propietarios de casas, departamentos y urbanizaciones que tengan espacios o áreas verdes internas o externas para decoración.

Con el objetivo de identificar un porcentaje de los dueños de estas viviendas mencionadas anteriormente que estarían dispuestos a invertir en un jardín vertical se diseñó la siguiente encuesta:

IV.3.2 Encuestas realizadas

Las encuestas fueron realizadas a 30 personas directas que representan a diferentes empresas del sector de la construcción en Riobamba y han solicitado en forma preliminar que Ferronorte ejecute servicios de asesoría y productos dentro de la jardinería y paisajismo elementos afines hacia un servicio complementario a la adquisición de materiales de construcción.

IV.3.3 Gráficas de tabulación de resultados

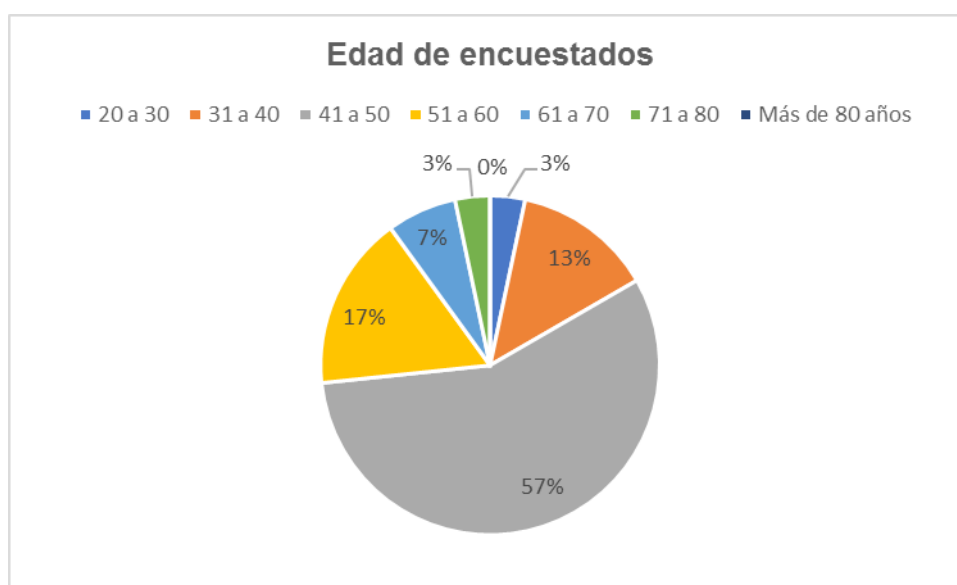
Edad

Cuadro 13: Edad

Indicador	Frecuencia	%
20 a 30	1	3%
31 a 40	4	13%
41 a 50	17	57%
51 a 60	5	17%
61 a 70	2	7%
71 a 80	1	3%
Más de 80 años	0	0%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 2: Edad



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta a los representantes de las empresas de la ciudad de Riobamba ligadas a la construcción se obtiene que la edad más representativa es de 41 a 50 años con un 57%.

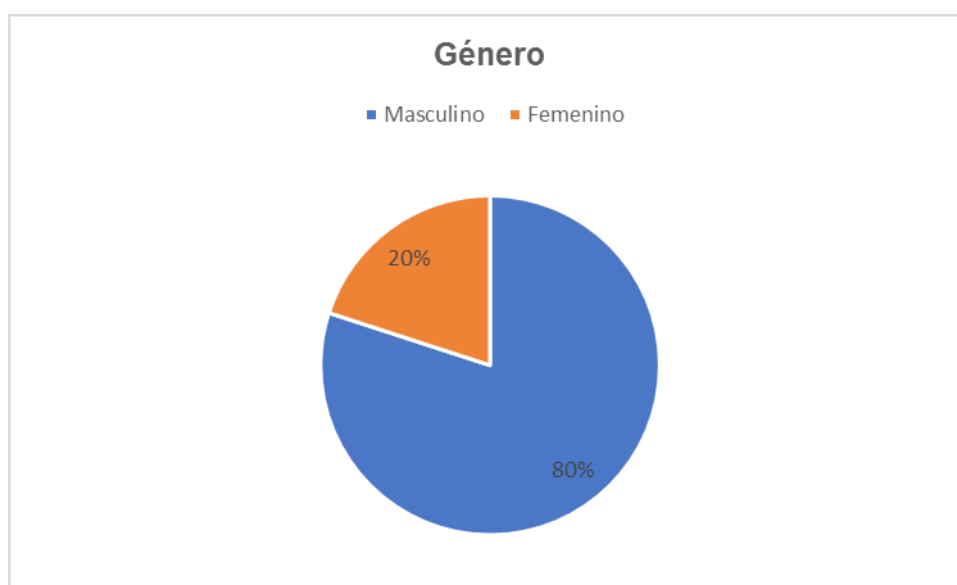
Edad

Cuadro 14: Género

Indicador	Frecuencia	%
Masculino	24	80%
Femenino	6	20%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 3: Género



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta a los representantes de las empresas de la ciudad de Riobamba se obtiene que el género más representativo está conformado por hombres con un 80%.

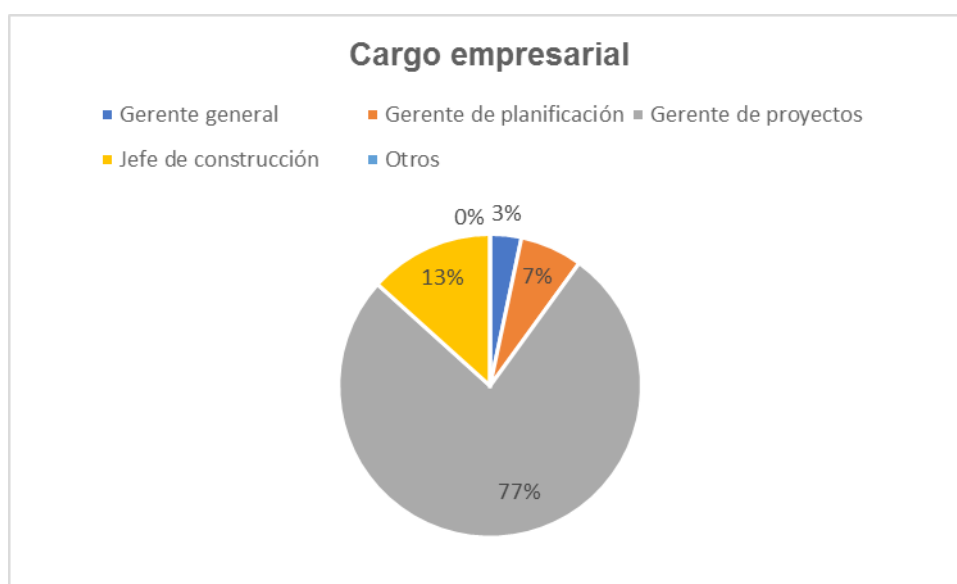
Cargo empresarial

Cuadro 15: Cargo empresarial

Indicador	Frecuencia	%
Gerente general	1	3%
Gerente de planificación	2	7%
Gerente de proyectos	23	77%
Jefe de construcción	4	13%
Otros	0	0%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 4: Cargo empresarial



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el cargo empresarial que mayormente se repite son los gerentes de proyectos con un 77%.

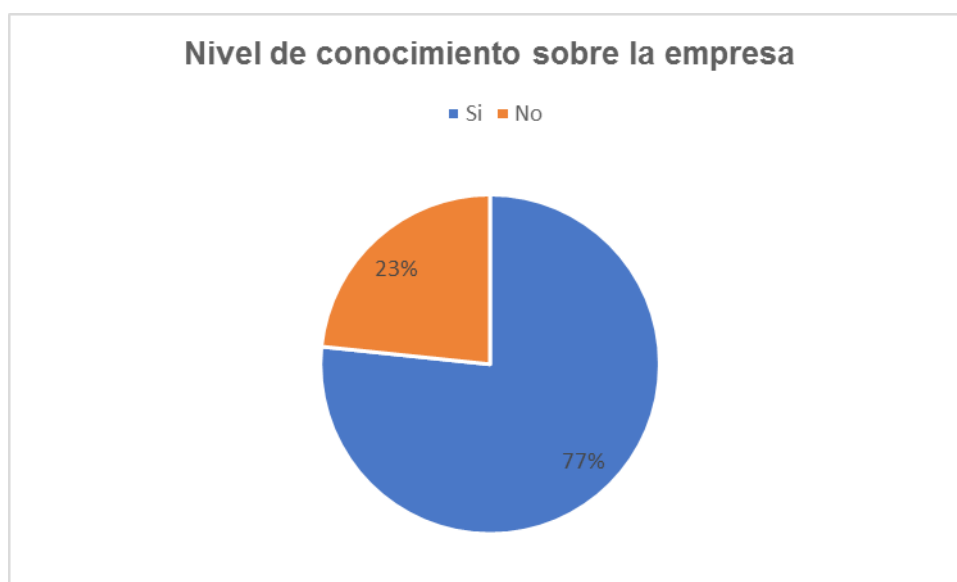
1. ¿Conoce usted a la empresa Ferronorte?

Cuadro 16: Nivel de conocimiento de la empresa

Indicador	Frecuencia	%
Si	23	77%
No	7	23%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 5: Nivel de conocimiento de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 77% de los encuestados si conoce sobre el papel en la sociedad y en el mercado por parte de la empresa, y apenas un 23% no lo conoce o distingue.

2. ¿Conoce el giro comercial de Ferronorte?

Cuadro 17: Nivel de conocimiento de las actividades de la empresa

Indicador	Frecuencia	%
Si	27	90%
No	3	10%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 6: Nivel de conocimiento de las actividades de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 90% de los encuestados si conoce sobre las actividades que genera la empresa, y un 10% no las tiene claras.

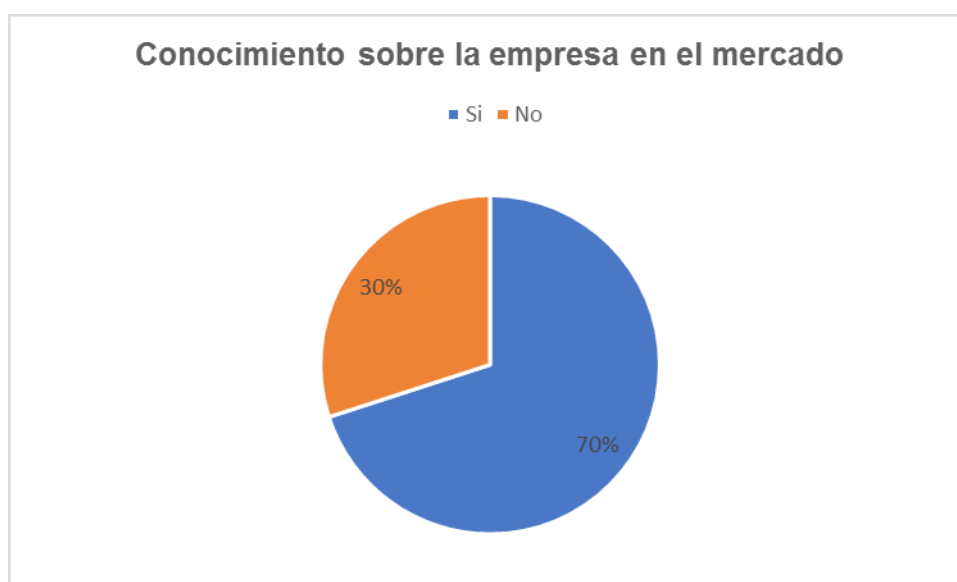
3. ¿Sabía usted que Ferronorte implica como una de las cadenas de mayor expansión comercial este momento en Riobamba dentro de la generación de productos de construcción y afines?

Cuadro 18: Nivel de conocimiento de la empresa en el mercado

Indicador	Frecuencia	%
Si	21	70%
No	9	30%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 7: Nivel de conocimiento de la empresa en el mercado



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 70% de los encuestados si conoce cómo se desarrolla la empresa dentro del mercado de la construcción, avalando la eficiencia y calidad de su servicio.

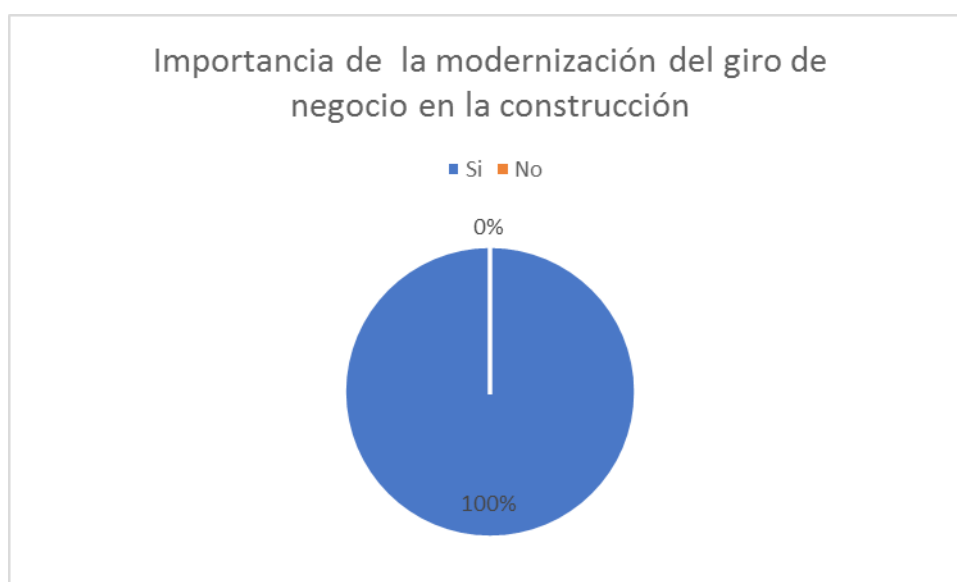
4. **¿Considera usted como un elemento importante que Ferronorte mantenga un giro de negocios hacia una línea más moderna y completa con los materiales de construcción?**

Cuadro 19: Modernización del negocio

Indicador	Frecuencia	%
Si	30	100%
No	0	0%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 8: Modernización del negocio



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 100% de los encuestados considera de gran importancia mantener modernizadas nuevos servicios por parte de la empresa hacia la jardinería y paisajismo.

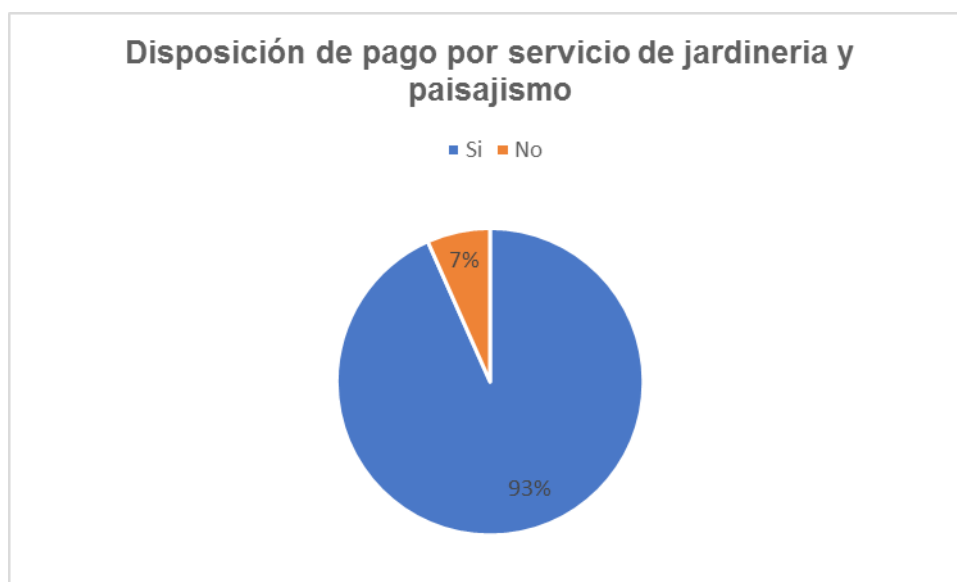
5. ¿Considera usted que el Ferronorte debería ofertar servicios a nivel de jardinería y paisajismo?

Cuadro 20: Disposición de pago por el servicio

Indicador	Frecuencia	%
Si	28	93%
No	2	7%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 9: Disposición de pago por el servicio



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 93% de los encuestados considera que el servicio hacia jardinería y paisajismo se debe generar hacia las empresas privadas que manejan en su mayoría proyectos de construcción.

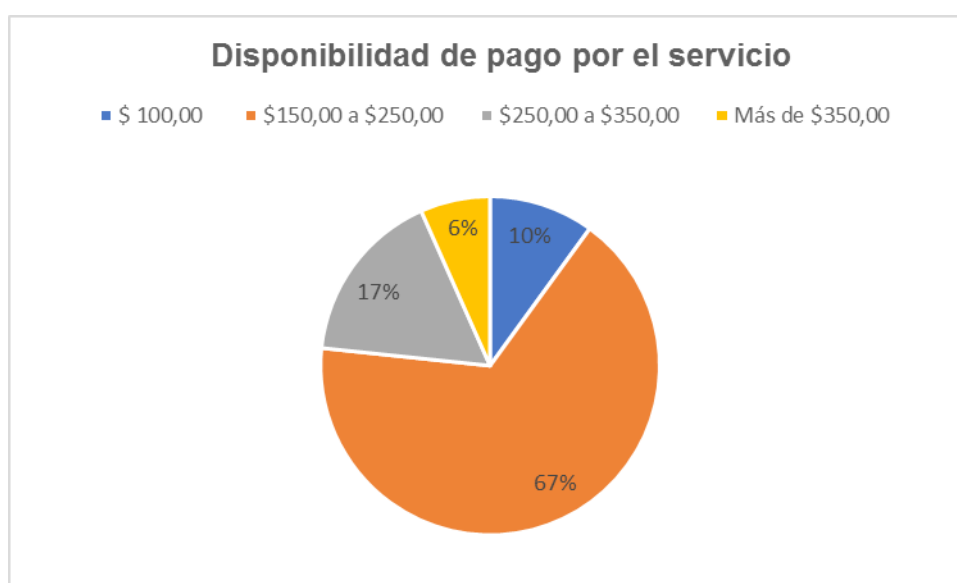
6. ¿Desde su perspectiva y al saber que el servicio de asesoría en jardinería y paisajismo en la ciudad de Riobamba es limitado, cuanto estaría dispuesto a pagar por el mismo en forma individual?

Cuadro 21: Disponibilidad de pago

Indicador	Frecuencia	%
\$ 100,00	3	10%
\$150,00 a \$250,00	20	67%
\$250,00 a \$350,00	5	17%
Más de \$350,00	2	7%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 10: Disponibilidad de pago



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 67% de los encuestados considera que el pago respectivo por el servicio de asesoría en jardinería y urbanismo a generarse por parte de la empresa debe estar dentro del rango de los \$150,00 a \$250,00.

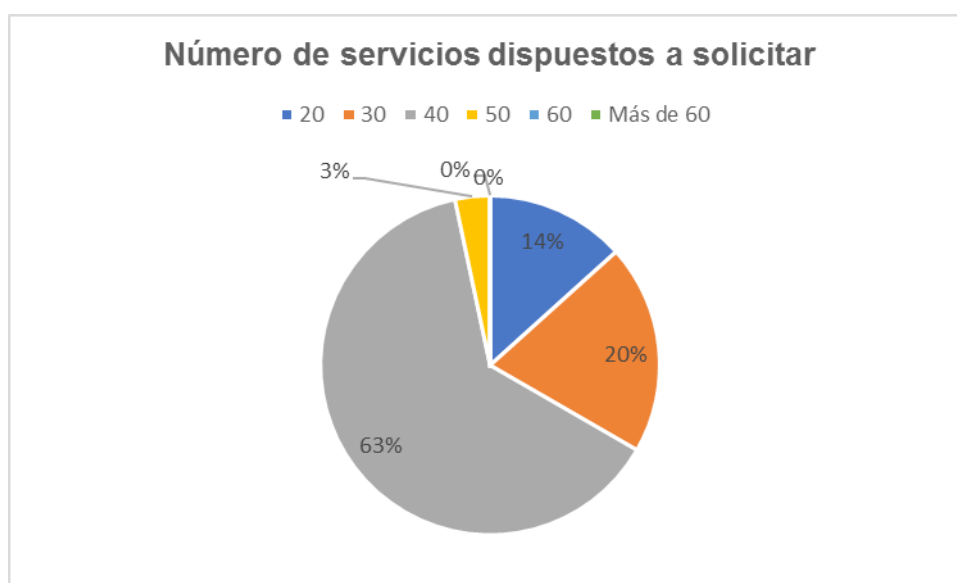
7. ¿Cuántos servicios de asesoría en jardinería y paisajismo considera que necesitaría mensualmente la empresa a la que representa?

Cuadro 22: Número de servicios

Indicador	Frecuencia	%
20	4	13%
30	6	20%
40	19	63%
50	1	3%
60	0	0%
Más de 60	0	0%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 11: Número de servicios



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 63% de los encuestados considera que el número de servicios de jardinería y paisajismo a acceder está en promedio por los 40 mensuales por cada empresa que maneja proyectos de construcción.

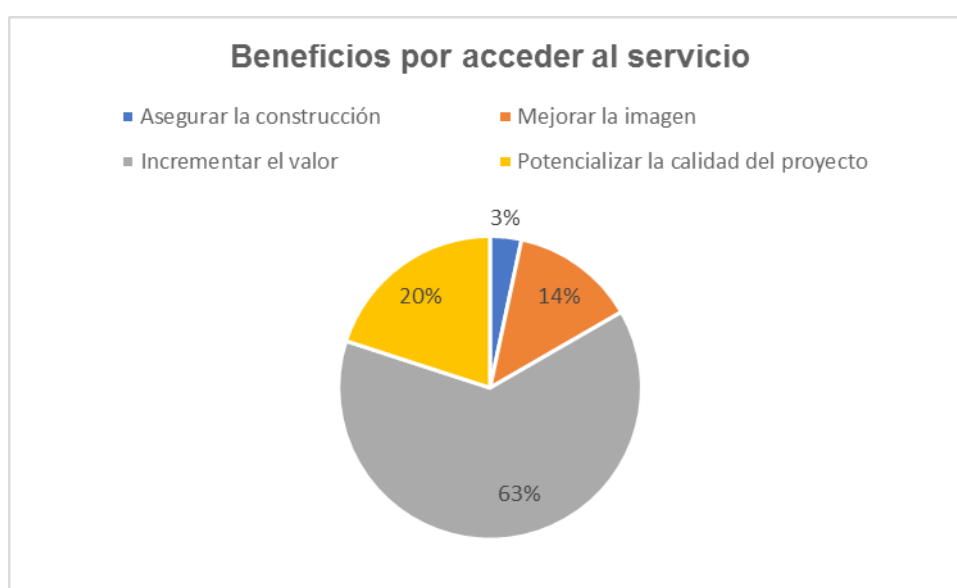
8. ¿Qué beneficios considera usted que tiene el acceso a este servicio emitido por Ferronorte?

Cuadro 23: Beneficios

Indicador	Frecuencia	%
Asegurar la construcción	1	3%
Mejorar la imagen	4	13%
Incrementar el valor	19	63%
Potencializar la calidad del proyecto	6	20%
	30	100%

Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 12: Beneficios



Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a los datos generados dentro de la encuesta el 63% de los encuestados considera que el mayor beneficio por acceder a este servicio es el incremento de valor por parte de las empresas hacia la construcción de proyectos.

IV.3.4 Determinación de productos estrella

En el negocio del paisajismo y la jardinería existen varios productos, los que más se identifican con el entorno riobambeño y que podrían ser solicitados y comercializados son los siguientes:

Cuadro 24: Productos Estrellas a comercializar de RawRa

➤ <i>Jardines verticales con palets:</i> estos jardines hechos con un tipo de madera denominado <i>palets</i> pueden llegar a tener un costo de 111 dólares en adelante el metro cuadrado.	➤ <i>Cuadros vivos vegetales personalizados:</i> estos cuadros personalizados hechos con madera pueden llegar a tener un costo de 97 dólares el metro cuadrado.
➤ <i>Jardines verticales con fieltro:</i> estos jardines hechos con madera, sistema de riego, fieltro y base para recoger el agua, pueden llegar a tener un costo de 204,50 dólares, pueden ser implementados en paredes y techos de viviendas internas y externas.	➤ <i>Jardines verticales con pvc:</i> estos jardines son implementados en terrazas, balcones y patios hechos con pvc, sustrato, y plantas pueden llegar a tener un costo de 223,50 dólares depende de su medida.

Fuente: Elaboración propia (2018)

Todos los costos de nuestros productos estrellas incluyen el asesoramiento, productos, servicio de diseño, personalización y la movilización de los mismos.

Ilustración 13: Modelos de jardines verticales con palets



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 14: Modelos de jardines verticales con fieltro



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 15: Modelos de jardines verticales con pvc



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 16: Cuadros vivos vegetales personalizados.



Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.3.5 Conclusiones de entrevista al informante clave

Después de analizar la entrevista con el arquitecto William Buenaño, Ex Presidente de la Cámara de Construcción de Riobamba, Gerente General de Ciudad Balboa y uno de nuestros clientes fijos grandes de Ferronorte, podemos intuir que el conocimiento sobre paisajismo y jardinería en la ciudad es sumamente escaso, si bien hay personas que saben que es y en que consiste este tema, la gran mayoría de la ciudadanía desconoce que es, para qué sirve y mucho menos donde lo puede conseguir.

Al no existir actualmente empresas que se dediquen al paisajismo y la jardinería, ya que se requiere de un conocimiento técnico previo y específico que las empresas tradicionales (viveros) no lo poseen, Riobamba es considerado un mercado virgen.

De la entrevista también se destaca que al tener clientes fijos apalancados a la empresa Ferronorte que solicitan información sobre estas tendencias actuales, se da a entender que se tendrá una gran acogida por parte de la población que ha visto jardines verticales, lo cual recalca una gran oportunidad de negocio.

IV.3.6 Perfil del consumidor-tendencia del mercado

Actualmente, la palabra sustentabilidad según Herrera (2010), es aplicada en cualquier industria: “desde publicidades de celulares a etiquetas de alimentos, pasando por la arquitectura y el paisajismo, los cuales proponen techos verdes y jardines verticales” (p. 93), en términos generales esta manera de decoración no es más que cubiertas naturales con múltiples beneficios:

- mejoran el rendimiento térmico de los edificios
- prolongan la vida útil de las azoteas

- reducen los niveles de dióxido de carbono de la atmósfera
- permiten la captura de agua de lluvia –lo que reduce inundaciones y niveles de contaminación– y aumentan la biodiversidad urbana.

En la ciudad de Riobamba, esta tendencia ya comenzó a verse, la gente intenta diseñar y cultivar sus propios huertos en sus jardines e intentan decorar sus espacios verdes con diversas plantas que ayudan tanto al ambiente como a su salud, la motivación responde a razones estéticas, ambientales y de salud, pero apostamos a que se entienda que el verdadero beneficio pasa por lo sustentable.

Desde la perspectiva de Valencia (2011), “la ola verde poco a poco se fue instalando en el país debido a un cambio cultural que parece haber llegado para quedarse, tal como sucedió en otros rincones del planeta” (p. 90), la gente comenzó a tomar conciencia de la necesidad de cambiar sus hábitos y las empresas no son la excepción, destacando que dentro de sus planes operativos anuales se encuentra la innovación al momento de crear un entorno más natural dentro del hábitat urbano para sus empleados.

El perfil del consumidor de esta decoración, son las personas que quieren un cambio en su vida, seres humanos que necesitan sentirse más saludables con su cuerpo, mente y espíritu y son responsablemente cuidadosos con el medio ambiente. Estas personas le dedican tiempo al interiorismo, que no, es más, que una cultura, una forma de entender los espacios y sus nuevos usos, nuevas formas de hacer lo habitual más simple, cómodo y atractivo.

IV.3.7 Cambios de hábitos de ciudad

El incremento de las ciudades y construcciones con la falta de espacios verdes y los fuertes cambios climáticos, ha dado como resultado la necesidad de buscar diversas opciones que beneficie el bienestar de las personas, ya que la población vive dentro de asentamientos urbanos y la superficie cubierta con cemento sea cada vez más grande.

Durante los últimos años, el cambio climático está produciendo fenómenos graves como el aumento de las temperaturas globales, el derretimiento de los hielos del Ártico, lluvias excesivas, sequías, temperaturas extremas, entre otros, con esta problemática cada vez más degradada, es importante comenzar a pensar en soluciones que colaboren con la preservación del ecosistema.

Los jardines verticales no solo sirven para decorar interiores y exteriores o agregarle un valor estético sino que también trae grandes beneficios psicológicos, la personalización y construcción de espacios de trabajo cada vez más verdes, ayudan a conectar al ser humano con la naturaleza para poder desarrollarse normalmente y esto tiene importantes beneficios psicológicos tales como la reducción del estrés, cambios de actitud, mejores comportamientos y respuestas psicológicas de la gente y el mejoramiento de la atención, además de aportar otros beneficios para la salud física tales como el aumento de la longevidad, para concluir, las plantas constituyen un factor de satisfacción porque de algún modo representan un vínculo con la naturaleza, su presencia estimula la conciencia de una realidad menos artificial y favorecen a tener un entorno de trabajo más natural y contribuyen, sin dudas, mejorar la calidad de vida de las personas.

IV.3.8 Evaluación de mercado en desarrollo

Si hablamos de evaluación de mercado, en la compañía Ferronorte hay varias formas en las cuales se puede mejorar jardines y cuadros verticales y sería adquiriendo plantas de las mejores tierras de la región y de todas variedad, esto nos garantizaría una mejor calidad a la hora de escoger la materia prima y una mejor personalización de los requerimientos de nuestros clientes, no obstante lo ideal sería contar con nuestros propios viveros de tal manera de controlar su proceso de producción, manejando los insecticidas que se usa, que tipo de abono aplica y como es el cuidado a la hora de retirar las plantas de la tierra.

IV.4 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA

IV.4.1 Distribución geográfica de su mercado potencial

Ilustración 17: Mapa Geográfico del Ecuador



Fuente: Asamblea Nacional del Ecuador (2018)

La República del Ecuador está dividida en 24 provincias, para efectos de este estudio, nuestro mercado potencial se ubicará en la ciudad de Riobamba, a continuación se indica el mapa geográfico de las parroquias de la ciudad.

Ilustración 18: Mapa Parroquial de Riobamba



Fuente: Municipio de Riobamba (2018)

La Provincia de Chimborazo es una de las 24 provincias que conforman la República del Ecuador, su capital administrativa es la ciudad de Riobamba, la cual además es su urbe más grande y poblada, habitan 458.581 personas, siendo la novena provincia más poblada del país, es uno de los más importantes centros administrativos, económicos, financieros y comerciales del Ecuador, consta de 5 parroquias urbanas donde se localizan los más grandes proyectos de construcción de la ciudad, a cargo de nuestro cliente fijo el arquitecto William Buenaño, en las mismas se encuentran las urbanizaciones residenciales con medio-alto y alto poder adquisitivo, por lo que son nuestro mercado potencial.

IV.4.2 Situación espacial del negocio

Es importante mencionar que nuestra producción inicial será dirigida a toda la ciudad de Riobamba, gracias al gobierno de la ciudad tenemos vías de rápido acceso, la distancia a recorrer entre el local y la ciudadanía es mínima, por lo que gracias a la cercanía se facilita el transporte y la comercialización de los productos de paisajismo y jardinería.

IV.5 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

IV.5.1 Variables relevantes a los efectos de segmentar el mercado

Lo que debemos tener en cuenta al momento de segmentar un mercado son las siguientes cinco variables:

1. Identificable
2. Suficiente (en cuanto a tamaño)
3. Estable o en crecimiento
4. Accesible y
5. Congruente con los objetivos y recursos de la compañía.

Para la implementación de la línea de negocio de paisajismo y jardinería en la compañía Ferronorte se utilizará un marketing no masivo, ya que el modelo de producción es estandarizado pero el producto final no lo es por lo que debe segmentarse de acuerdo a las variables mencionadas anteriormente.

IV.5.2 Empresas ofertantes existentes potenciales

Al ser una Por otra parte hay que tener en cuenta a los diseñadores de interiores que funcionan en la ciudad, ya que son estas personas las que mueven en gran medida el mercado de la ambientación paisajística en hogares, urbanizaciones residenciales y grandes empresas de la ciudad, por lo que es importante el poder identificarlos, la función de estas personas consiste en por medio de las tendencias mundiales urbanísticas el ofrecerle a las personas o empresas que es lo más adecuado para sus espacios, por lo que gracias a que la tendencia mundial proveniente de Europa es la onda verde, el ayudarle al medio ambiente y al calentamiento global por medio de nuevas zonas verdes, se escogen a estos por las siguientes variables:

- Conocimiento del mercado
- Respaldo
- Capacidad de conseguir cotizaciones con clientes potenciales
- Seguridad
- Forma de pago

Esto ayuda a que se pueda llegar a muchos clientes de una manera indirecta y eficaz.

IV.6 IMPLEMENTACIÓN DE LA LÍNEA DE NEGOCIO EN FERRONORTE Y SU ESTRATEGIA

IV.6.1 La compañía y su concepto

Como todo emprendimiento, Ferronorte nace la tarde del viernes 10 de julio de 1988, en medio de un café y una gran conversación de dos amigos; Patricio Corral y Edgar Galán, juntos como sociedad se mantuvieron dos años y luego de algunos problemas económicos, finalmente Edgar decide retirarse y vender su mitad a Patricio, asumiendo la empresa en su totalidad y con gran convicción de convertir la compañía en una de las principales comercializadoras de materiales de construcción de la provincia de Chimborazo, desde entonces hasta la actualidad Ferronorte adquirió un gran prestigio en el sector de la construcción en Riobamba.

Como parte del crecimiento de la empresa, Ferronorte toma la iniciativa de aliarse con la empresa Plastigama e implementar la línea de productos para la conducción del agua dentro y fuera del hogar.

Ferronorte tiene como actividad principal la comercialización al por mayor y menor de materiales de construcción y de ferretería, productos de conducción de agua, abarca líneas completas de productos de baño y cocina, herramientas y material eléctrico, herramientas manuales, cerraduras y herrajes, plomería y seguridad industrial.

Con el objetivo de seguir generando valor y variedad de productos a nuestros clientes, se decide analizar la implementación de una línea de negocio de paisajismo y jardinería, denominada “*RawRa*”.

El propósito de “*RawRa*”, será el diseño y planificación de jardines verticales y cuadros vivos, considerándolo como una opción para decorar los hogares riobambeños.

Se debe considerar a medida que pase el tiempo que el modelo de negocio de “*RawRa*” deberá irse adaptando por las razones que se mencionan en el siguiente cuadro:

Cuadro 25: Cambio de modelo de negocio de RawRa en el futuro

- según vaya cambiando las necesidades, deseos y requerimientos de los clientes actuales y los potenciales.
- convendrá analizar las ventajas y desventajas del mercado.
- tener presente el tipo de competencia al cuál la compañía se enfrentará en el futuro.
- considerar y reestructurar los parámetros por los cuales “*RawRa*” se debe diferenciar y ser más competitivos.
- finalmente, en un futuro se propondrá otras opciones de diseño y planificación de paisajismo y jardinería a gran escala en construcciones de edificios ecológicos con la fabricación de azoteas, techos y paredes verdes verticales, (cabe recalcar que no se incorporarán en el presente estudio).

Fuente: Elaboración propia (2018)

Para cumplir con estos objetivos mencionados anteriormente, la compañía debe tener en cuenta ciertas tácticas y estrategias para brindar el mejor servicio con estándares

altos y productos de calidad, estos parámetros a tomar a consideración son los siguientes:

- ❖ La cartera de proveedores es uno de las estrategias más importantes que se deben tomar en cuenta en RawRa, un proveedor se convertirá en un aliado estratégico, brindándonos seguridad en cuanto a materia prima, los productos deben gozar de una excelente calidad y se debe contar con una producción necesaria para el momento de una emitir una orden.
- ❖ De los tres locales de Ferronorte, se deberá analizar cuál es el sitio más adecuado para implementar la línea de negocio, este punto de venta debe ser visible a la ciudadanía y acorde con el negocio.
- ❖ En cuanto a los seres vivos (plantas y flores), se debe proporcionar a los usuarios toda la variedad posible para sus jardines y cuadros vegetales, siendo la personalización y el excelente diseño de las presentaciones lo primordial para RawRa.
- ❖ Finalmente se debe desarrollar una plataforma publicitaria eficiente en todos los medios actuales, enfocándonos directamente en nuestro público objetivo, todos nuestros esfuerzos deben estar plasmados en buscar los mejores espacios con el fin de generar impactos efectivos y positivos.

IV.6.2 Posicionamiento del nombre

La mayoría de los emprendedores a la hora de generar una marca o línea de negocio, lo primero que se plantea es la construcción y definición de un nombre y un logotipo que identifique dicha marca, impulsando un negocio hacia el éxito, en el caso de este

plan de aprendizaje hemos tomado como punto de partida un concepto básico, que es la naturaleza y la ciudad verde, estas características más el símbolo diferenciador de la ciudad de Riobamba dio como resultado “RawRa”.

El objetivo de la línea de negocio es posicionar a la empresa Ferronorte en la ciudad como la primera empresa verde sustentable por medio de todas sus líneas de negocio, es decir, la primera empresa que contribuye al desarrollo paisajístico y urbanístico de la ciudad por medio de jardines y cuadros verdes verticales.

La idea es que a los consumidores o potenciales usuarios el nombre de la empresa se les haga familiar y lo recuerden, sobre todo que lo asocien con lo que nosotros ofrecemos.

IV.6.3 Misión

“Diseñar y proveer espacios verdes en la ciudad de Riobamba, para mejorar la calidad de vida y generar bienestar a la población, a través de la producción personalizada de jardines y cuadros verdes”.

IV.6.4 Visión

“Ser la empresa pionera en paisajismo y jardinería de la ciudad y el país siendo la empresa símbolo en sustentabilidad y cuidado del medio ambiente, creando y promoviendo tendencias verdes para un mejor país”

IV.6.5 Análisis FODA

Cuadro 26: Fortalezas

Fortalezas
El talento humano está preparado y capacitado
La empresa trabaja bajo estándares altos de calidad
Existe una apertura ante la posibilidad del negocio
Las relaciones operativas internas son adecuadas
Mantiene un correcto sistema de financiamiento
Las relaciones laborales son funcionales

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 27: Oportunidades

Oportunidades
Existe una clara disposición de la empresa privada para acceder al servicio que se desea ofertar
La expansión de proyectos de construcción es alta
La potencial generación de recursos económicos son claves para expandir la empresa

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 28: *Debilidades*

Debilidades
El equipo necesita urgentemente ser renovado hacia el nuevo giro de negocio
El personal en su mayoría es sólo interno hacia el tema clásico de ferretería

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 29: *Amenazas*

Amenazas
La potencial copia de la idea de negocio
La operatividad con otras empresas ferreteras no es la adecuada
El aporte económico hacia jardinería y paisajismo en algunos proyectos es limitado

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 30: Evaluación interna

EV				
Orden	FC			
1	El talento humano			

Fuente: Elaboración propia (2018)

El resultado de la evaluación del ambiente interno determina una calificación de 3.36 lo cual expresa que las fortalezas tienen una mayor incidencia sobre las debilidades, lo que a nivel interno menciona una solidez de Ferronorte hacia el nuevo giro de negocio de jardinería y paisajismo.

Cuadro 31: Evaluación externa

EV				
Orden	OPORT			
1	Existe una clara disposic acceder al servicio			

Fuente: Elaboración propia (2018)

El resultado de la evaluación del ambiente externo determina una calificación de 2.58 lo cual expresa que las oportunidades tienen una mayor incidencia sobre las amenazas, pero en una instancia mínima; lo que a nivel externo menciona una un mercado potencial para el nuevo giro de negocio de Ferronorte hacia la jardinería y paisajismo.

IV.6.6 Estrategia

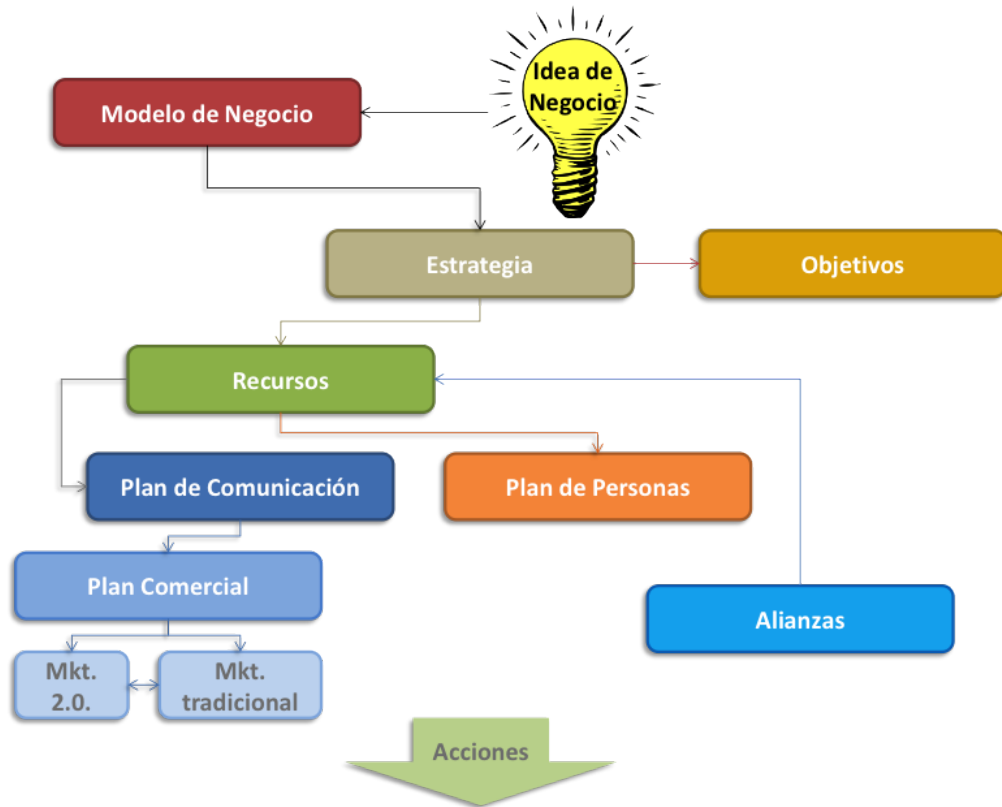
Cuadro 32: Matriz de estrategias

F.O.D.A		
	Existe par	
	La exp	

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.6.7 Plan estratégico

Ilustración 19: Plan estratégico



Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.6.8 Campo donde opera la empresa

La empresa se desarrollará en Riobamba por medio de la interacción con clientes de Ferronorte que desean adquirir los servicios y productos de jardinería y paisajismo.

IV.6.9 La constitución de la nueva línea de negocio

La constitución de la nueva compañía es de orden limitada y describe las obligaciones de los accionistas a nivel económico y legal, puede referenciarse en el Anexo 3.

IV.6.10 Mercado objetivo

Empresas con proyectos inmobiliarios o de construcción en la ciudad de Riobamba.

IV.6.11 Necesidad que satisface y forma en que estas necesidades serán satisfechas

El nivel de satisfacción está dado por ofertar dentro de la línea de Ferronorte, productos y servicios acorde a jardinería y paisajismo que permitan a las empresas constructoras o con proyectos afines contar con una gama diferente que satisfaga el aspecto ecológico que busca darse en todo proyecto.

IV.7 MARKETING MIX (4Ps) Y LA PROPUESTA DE VALOR

IV.7.1 El producto

Un producto puede ser cualquier objeto, que es ofertado y demandado en el mercado para la satisfacción de necesidades. Las estrategias de producto son las más importantes en la empresa y está en manos del vendedor estudiarlas y desarrollarlas, debido a que el producto es la base del crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado, las estrategias de producto deben estar estrechamente relacionadas con los objetivos generales de la empresa, en el caso de las empresas de producción y comercialización se deben fomentar estrategias de servicio de manera que estas contribuyan al crecimiento de la institución y sobre todo a la satisfacción de los clientes.

Ilustración 20: Logo antiguo



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 21: Logo nuevo



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ante ofertar nuevos productos es recomendable cambiar la imagen de Ferronorte, hacia su línea de jardinería y paisajismo. A partir de este punto se buscará promocionar los nuevos servicios y productos.

IV.7.2 Venta de productos

Los canales de venta serán directos dentro de las instalaciones de Ferronorte por medio de asesores hacia los diferentes clientes, dando mayor énfasis a las empresas o proyectos de construcción vinculantes a la jardinería y paisajismo.

IV.7.3 Construcción de Jardines Verticales

La construcción de este tipo de jardines está basada en la capacidad natural de las plantas para sobrevivir de forma suspendida. Por este motivo, las plantas que se utilizan no son en ningún caso, difíciles de encontrar. Algunos de los aspectos que se deben tener en cuenta en su construcción son:

- Un jardín vertical es un sistema de jardinería arquitectónica basado en el control de nutrientes, bacterias y hongos micorrizas, y en la simbiosis interespecífica de la selección de plantas. Por tanto, conocer las plantas que se usarán en su construcción y las interacciones que tendrán lugar entre las distintas especies es un requisito fundamental para garantizar el éxito del trabajo.
- Es muy importante el control y estudio del sustrato utilizado, las condiciones ambientales y las características físico-químicas del medio. Otros factores como la luz, la temperatura y la humedad sólo serán relativamente controlables en jardines verticales de interior. En la construcción de los de exterior será necesario adaptarse a las condiciones ambientales de la zona y a sus especies vegetales.
- Parte del secreto de cómo hacer jardines verticales reside en el control de los desequilibrios que puedan surgir, tales como el pH, la conductividad del agua, los gases disueltos o la salinidad, así como la textura, la porosidad, y la profundidad del sustrato. Estos factores químicos y edáficos son controlados mediante sensores que alertan de los desequilibrios que puedan surgir.

- Las plantas empleadas deben ser seleccionadas cuidadosamente, ya que en estos ecosistemas es necesario crear una asociación de especies en busca de mutualismos e interacción de todas las plantas, bacterias y hongos implicados, en el que unos y otros obtienen beneficios.

Ilustración 22: jardines verticales



Fuente: Jardines y parques (2018)

IV.7.4 Cuadros Verdes

La construcción de cuadros verdes, consiste en elaborar cuadros de madera de treinta centímetros por lado y cinco centímetros de profundidad, en los cuales se siembran diversas plantas y se van colocando de manera vertical sobre una pared, de tal manera que constituyan un muro verde alternativo. Previamente, los cuadros se deben impermeabilizar para mayor duración, se les coloca una malla de alambre de acero inoxidable para dar sostén a las plantas y con la inclusión de sustrato para el sembrado de las plantas, sobre todo en musgo *Sphagnum* comúnmente llamado musgo de turbera o *peat moss*, debido a que este sustrato es ligero en peso y permite una buena

circulación de los nutrientes y el desarrollo de las raíces para que las plantas se fijen adecuadamente y puedan crecer y mantenerse vivas por largo tiempo.

Las plantas que se van a utilizar para la elaboración de los cuadros serán las llamadas crasuláceas o suculentas, debido a que estas plantas no necesitan un riego frecuente, ya que la consistencia gruesa de sus tallos y hojas les proporciona una alta capacidad para retener agua. Otras ventajas de las suculentas es su fácil reproducción mediante esquejes y su diversidad de formas y texturas lo cual nos permitirá realizar diferentes combinaciones en los cuadros.

Ilustración 23: cuadros verdes



Fuente: Jardines y parques (2018)

IV.7.5 Servicios adicionales

Los servicios adicionales están mayormente ligados en forma generar a diferentes actividades de asesoría hacia la oferta de herramientas para poder trabajar en jardinería y paisajismo.

IV.8 EL CLIENTE

Carrera (2013), define que el cliente es “el sujeto que posee la necesidad de incurrir en el servicio o adquirir un producto” (p. 58), no obstante, hay que recalcar que no siempre el cliente es el consumidor final, no obstante, es necesario brindar un buen servicio y una buena atención de manera que el cliente recurra de manera repetitiva a la empresa.

La empresa Ferronorte debe tener presente que el cliente es el más importante para seguir con sus actividades y permanecer en el tiempo, indistintamente si el cliente es natural o jurídico, se debe estudiar sus necesidades y expectativas para poder satisfacerlas eficientemente, consiguiendo que la empresa sea más competitiva en el mercado liderando las actividades en el entorno de jardinería y paisajismo.

IV.9 BENEFICIOS Y CARACTERISTICAS

Los beneficios que emite Ferronorte hacia sus clientes es un servicio total que incluye productos y el servicio de asesoría dentro de la jardinería y paisajismo.

IV.10 ENTREGA

La entrega se genera postventa de los productos con emisión a domicilio en caso de ser un pedido grande y que represente un alto ingreso empresarial.

IV.11 PLAZA

Los productos o servicios deben estar en el lugar y momento adecuado, por medio de la plaza se sabe el dónde y cómo las personas obtendrán un producto. La plaza o el

canal de distribución es el grupo de intermediarios que se relacionan entre sí para que los productos lleguen a los consumidores, sin olvidar que no es lo mismo que los canales de comunicación en los que se aparece el producto social.

En la mercadotecnia social, la plaza son los esfuerzos que realiza la organización social para que sus productos estén a disposición de sus usuarios, incluyen los lugares físicos que se tienen que establecer o las organizaciones con las que se elaboran alianzas estratégicas con organizaciones públicas, gubernamentales y privadas a fin de que los productos lleguen al usuario final. La plaza corresponde a responder la pregunta, ¿dónde está más disponible para el público la conducta que se propone?

La finalidad de la plaza es la de hacer de manera sencilla para el mercado meta el que realicen el comportamiento o encuentren los mensajes en los que se desea que piensen. La gente no va a buscar las campañas, la organización debe “hallar la forma de alcanzar al consumidor social en cierto lugar en el que tome decisiones que correspondan al comportamiento que se espera cambiar” (Pérez, 2014, p. 57). Acorde a lo expuesto la plaza esta dado hacia la ciudad de Riobamba.

IV.12 PRECIO

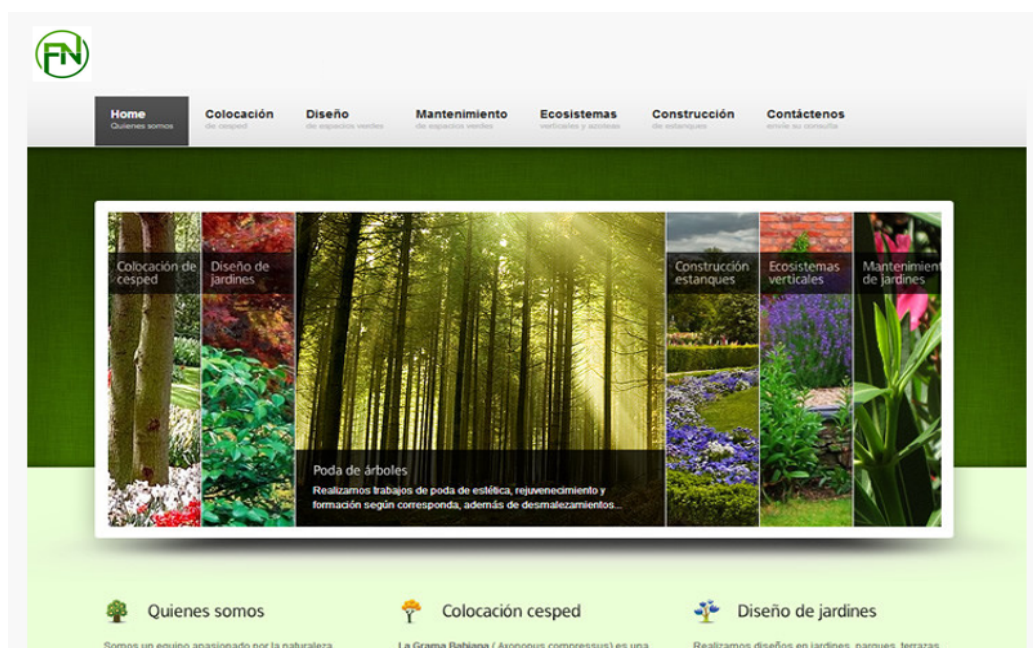
Se trata de la fijación de precios, donde en un inicio es importante establecer un precio inicial para los productos y servicios y redefinir este conforme va creciendo la empresa, como complemento de esta definición según Anthony (2010), las políticas de establecimiento de precios del producto se los deben hacer “de forma estratégica y debe fijarse un precio competitivo en el mercado y que genere rentabilidad a la

empresa”. Para Ferronorte los mismos estarán dado por todos los costos incurridos a nivel de los productos y servicios de jardinería.

IV.13 PUBLICIDAD

En la publicidad se aplican “una variedad de técnicas, para llamar la atención de las personas y que estas se convenzan de adquirir el producto o servicio” (Keller K. , 2015, p. 90). El objetivo de la publicidad es estimular la compra de los consumidores, con la finalidad de generar un incremento de las ventas de la empresa. La tecnología también podría estar inmersa en este factor puesto que hoy en día las empresas más competitivas se basan en el internet para realizar su publicidad, a través de las páginas web y redes sociales que son los mecanismos más fáciles para llegar a los clientes. Así, la publicidad estará dado por medio de una página web y un *fan page*.

Ilustración 24: página web



Fuente: Elaboración propia (2018)

Ilustración 25: Fan Page

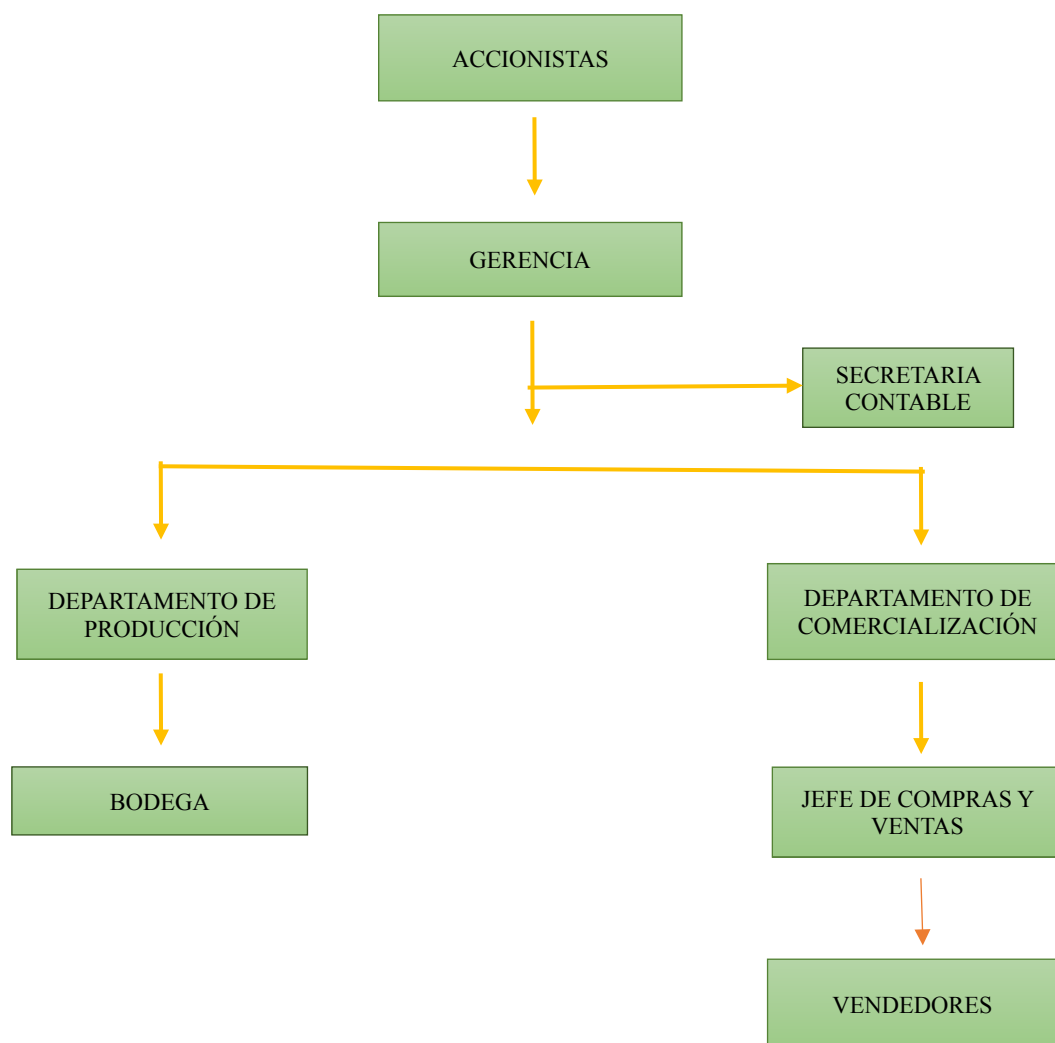


Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.14 PLAN DE GESTIÓN

IV.14.1 Procesos

Ilustración 26: Organigrama



Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.14.2 Funciones

A continuación, se detallan las competencias de cada uno de los cargos que desempeñan los funcionarios de la empresa:

Accionistas

Funciones:

- ✓ Efectuar y comprobar la nómina de socios accionistas que se mantienen activos en la vida de la empresa, así como, emitir invitaciones a posibles accionistas interesados en la administración e inversión de la entidad comercial.
- ✓ Elegir un presidente para el cuerpo colegiado de accionistas, además de un secretario y miembros de la junta administrativa.
- ✓ Vigilar y aprobar el balance comercial general de la compañía, así como los informes del estado de ganancias y pérdidas presentados por el Gerente General.
- ✓ Fijar la forma de partición de las utilidades económicas de la entidad, tomando a consideración la opinión de la junta administrativa.
- ✓ Velar por el control adecuado de balances comerciales, cuentas semestrales y demás documentos administrativos.

Gerente General

Funciones:

- ✓ Coordinar los recursos humanos, administrativos y financieros de la compañía.
- ✓ Ejecutar sus competencias gerenciales

- ✓ Establecer, junto a sus empleados, el objetivo del proceso gerencial llevado a cabo por la organización, delimitando pautas específicas para lograr metas a futuro que orienten la misión y visión de la empresa.

Secretaria - contadora

Funciones:

- ✓ Contabilizar y codificar diariamente toda operación llevada a cabo por la empresa por concepto de activos, pasivos, ingresos y egresos.
- ✓ Contrastar que las facturas emitidas a nombre de la entidad estén debidamente respaldadas en datos certeros para que posteriormente la empresa pueda cumplir adecuadamente con obligaciones fiscales.
- ✓ Examinar las planillas de impuesto sobre la renta del personal formuladas por los empleados, y efectuar los ajustes necesarios en caso de estos no cumplan con las disposiciones legales de la compañía.
- ✓ Llevar un libro diario respaldando las compras y ventas de la empresa, así como emitir comprobantes que respalden dicha transacción.

Bodeguero

Funciones:

- ✓ Entregar materiales a los empleados y receptar los mismos de los proveedores.
- ✓ Llevar un inventario de control de los implementos que son distribuidos al personal de la compañía.
- ✓ Almacenar la materia prima sobre todo referente a plantas, implementos para el proceso y los jardines.
- ✓ Controlar salidas y entradas de los implementos, así como del producto final.

Departamento de Comercialización

Jefe de compras y ventas

Funciones:

- ✓ Asistir a proveedores y clientes.
- ✓ Informar sobre las necesidades del consumidor y del mercado
- ✓ Regular los pedidos al departamento de elaboración y almacenamiento.
- ✓ Comprobar las ventas de materia prima con los proveedores y las compras de conservas con los distribuidores.
- ✓ Establecer el presupuesto de la empresa para destinar el pago a los proveedores.
- ✓ Publicitar estrategias que incentiven la imagen de la marca.
- ✓ Promover la compra del producto, motivando al consumo constante de los clientes potenciales.
- ✓ Estudiar exhaustivamente el mercado, tendencias competitivas, promociones, ofertas y demás factores que determinen el campo comercial de la empresa.
- ✓ Elaborar un análisis investigativo de la competencia frente a otros tipos de conservas, además de analizar las potencialidades y debilidades a las que se ve atraído el consumidor.

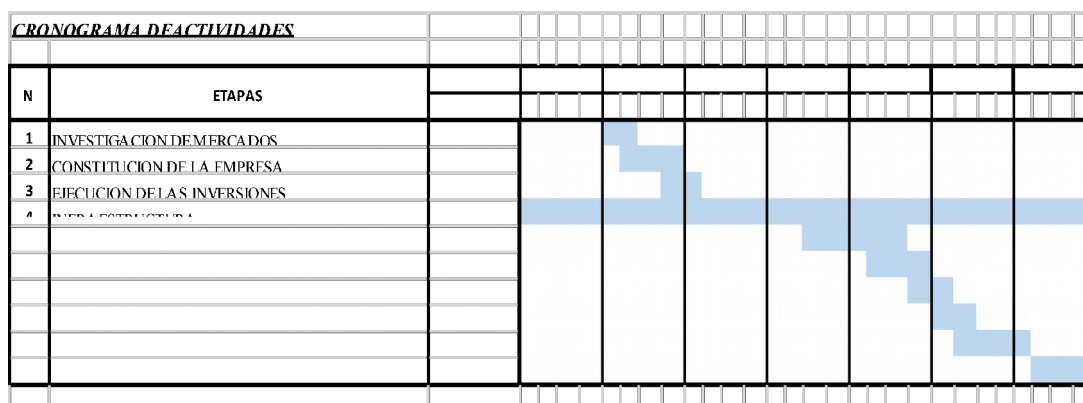
Vendedor

Funciones:

- ✓ Estudiar el área de comercialización asignada.
- ✓ Estimular las ventas del producto.
- ✓ Gestionar cobranzas con los clientes.
- ✓ Desarrollar promociones que incentiven a los consumidores y no pongan en riesgo la inversión de la empresa.

IV.14.3 Cronograma de instauración

Cuadro 33: Cronograma



Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.15 ESTIMACIÓN DE MERCADO

IV.15.1 Proyección de demanda

De acuerdo a datos emitidos por la Cámara de Comercio de Chimborazo (2018), en función de la publicación “*Indicadores consolidados de producción por sectores y productos*”, la tasa de crecimiento del mercado de construcción y afines en la ciudad de Riobamba es de 22,40% anual, en base a lo cual se ha realizado la siguiente proyección de la demanda.

Cuadro 34: Demanda potencial

Demanda Potencial				
	A	B	$F=(A * C)+A$	C
Años	Población	Porcentaje	Demanda Potencial	Tasa de crecimiento
0	34988	100%	42825	22,40%
1	42825	100%	52418	22,40%
2	52418	100%	64160	22,40%
3	64160	100%	78532	22,40%
4	78532	100%	96123	22.40%

5	96123	100%	117654	22,40%
---	-------	------	--------	--------

Fuente: Elaboración propia (2018)

A forma de referencia para el cálculo del crecimiento sobre la demanda potencial a modo de metodología se utiliza la tasa entendida dentro del estudio de la Cámara de Comercio de Chimborazo que menciona la misma como la tasa de crecimiento para el sector de construcción y afines; donde se integrará la emisión de productos y servicios en jardinería y paisajismo y sobre esta se genera la estimación para el siguiente año por medio del D.A.M. (Desviación absoluta media). Esta valoración se da por un consumo futuro promedio de acuerdo a la PEA (Población Económicamente Activa) de Riobamba, dado que no existe una estimación fija del número de proyectos y consumos mínimos en jardinería y paisajismo en el sector de estudio.

IV.15.2 Demanda real

Cuadro 35: *Demanda real*

Demanda Real			
	A	B	C= (A*B)
Años	Demanda Potencial	Porcentaje	Demanda Real
0	42825	59%	25267
1	52418	59%	30927
2	64160	59%	37854
3	78532	59%	46334
4	96123	59%	56712
5	117654	59%	69416

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se utiliza como tasa para la determinación de la demanda real el 59% de aceptación de productos y servicios de jardinería y paisajismo por los potenciales clientes en

función de lo mencionado dentro de las encuestas de mercado previamente aplicada a 30 representantes empresariales.

IV.15.3 Demanda efectiva

Para John Maynard Keynes, “la demanda efectiva es la agregación de las expectativas sobre las ventas futuras, lo que determina el nivel de producción real. Esta es la suma de tres componentes: consumo final + inversión + exportaciones netas (exportaciones-importaciones)” (Enciclopedia Financiera, 2017, p. 15).

Cuadro 36: *Demanda efectiva*

Demanda Efectiva			
	A	B	C= (A*B)
Años	Demanda Real	Porcentaje	Demanda efectiva
0	25267	84,88%	21447
1	30927	84,88%	26251
2	37854	84,88%	32131
3	46334	84,88%	39328
4	56712	84,88%	48138
5	69416	84,88%	58920

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.15.4 Estudio de oferta

Oferta Total

En la actualidad, hasta la fecha del presente estudio no existe dentro del mercado de la ciudad de Riobamba una oferta referencial de servicios de jardinería y paisajismo por las principales empresas ferretera o afines que emiten productos dentro de este sector, entendiendo así que el mercado no presenta ninguna oferta con referencia de dicho producto y servicio.

Proyección de la Oferta

Al no existir en el sector de estudio del producto aquí presentado una oferta de jardinería y paisajismo, no se puede ejecutar la proyección de oferta pertinente. Razón por la cual la oferta anual es de cero.

IV.15.5 Determinación de la demanda insatisfecha

Cuadro 37: *Demanda insatisfecha*

Demanda Insatisfecha			
Años	Demanda Efectiva	Oferta Anual	Demanda Insatisfecha
0	21447	0	21447
1	26251	0	26251
2	32131	0	32131
3	39328	0	39328
4	48138	0	48138
5	58920	0	58920

Fuente: Elaboración propia (2018)

Se procedió a restar de la demanda efectiva del mercado la oferta que las empresas competidoras ejecuta, que al tratarse de un producto nuevo es de cero. Dicho proceso se ejecuta con la finalidad de saber la demanda insatisfecha del mercado de productos y servicios de jardinería y paisajismo sobre todo para productos a emitir en Riobamba, con lo cual la empresa que se desea instaurar en el presente proyecto conoce al nicho de mercado que se asignará en primera instancia.

IV.15.6 Determinación del precio

De acuerdo a las preguntas sobre la disponibilidad de pago, los potenciales clientes consideraron el precio aceptable dentro de los siguientes rangos:

Cuadro 38: *Determinación del precio por hora invertida*

Productos por hora invertida	
Ítem	Precio
Precio trabajador	\$ 1,50
Asesoría	\$ 2,80
Uso de infraestructura	\$ 4,00
Uso de maquinaria	\$ 0,40
Aporte de materia prima	\$ 1,15
Aporte de gastos	\$ 1,00
Extras	\$ 1,60
Promedio	\$ 1,78

Fuente: Elaboración propia (2018)

Y posteriormente de forma anual se establece un incremento del 13,07% que incluye: la tasa de descuento del 2017 en Ecuador la (inflación 3,41%, tasa pasiva 4,98%, riesgo país 4,68%).

Cuadro 39: *Determinación del precio general*

Determinación del precio			
Años	Precio por hora invertida	Incremento anual	Precio potencial
0	\$ 1,78	13,07%	\$ 2,01
1	\$ 2,01	13,07%	\$ 2,27
2	\$ 2,27	13,07%	\$ 2,57
3	\$ 2,57	13,07%	\$ 2,91
4	\$ 2,91	13,07%	\$ 3,29
5	\$ 3,29	13,07%	\$ 3,72

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.15.7 Tamaño de proyecto

El tamaño de ejecución del proyecto se establecerá sobre la base de los recursos administrativos que la empresa ha puesto en consideración, los recursos económicos rentables sobre el nivel de costos e inversiones, y la disponibilidad de uso del talento humano.

Capacidad instalada

Cuadro 40: *Capacidad instalada*

Capacidad instalada			
Años	Demanda Insatisfecha	%	Capacidad Instalada
0	21447	100%	21447
1	26251	100%	26251
2	32131	100%	32131
3	39328	100%	39328
4	48138	100%	48138
5	58920	100%	58920

Fuente: Elaboración propia (2018)

Debido a que la demanda insatisfecha del sector de estudio no es muy grande como se identificó anteriormente, se asume el 100% de la misma, en vista y por lo referenciado dentro del presente estudio es posible asumirlo por Ferronorte en función del giro de jardinería y paisajismo.

Capacidad utilizada

La capacidad utilizada para cubrir la demanda de un periodo de 5 años partirá del 75% hasta el 99% en el quinto año.

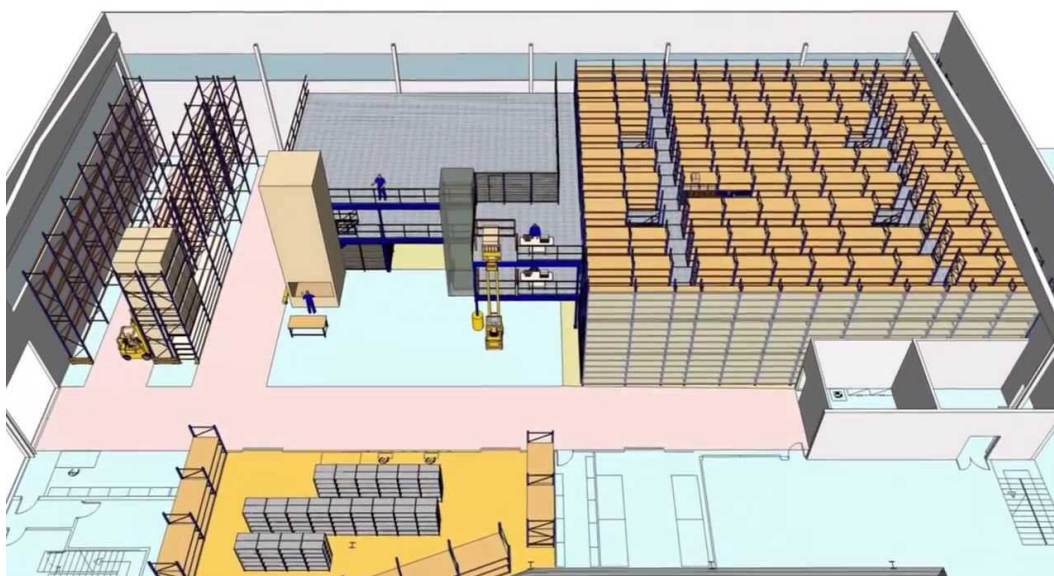
Cuadro 41: *Capacidad utilizada*

Capacidad utilizada			
Años	Capacidad Instalada	%	Capacidad Instalada
0	21447	75%	16085
1	26251	80%	21000
2	32131	85%	27311
3	39328	90%	35395
4	48138	95%	45731
5	58920	99%	58331

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.15.8 Layout

Ilustración 27: Layout



Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.15.9 Requerimientos técnicos

Cuadro 42: Requerimientos técnicos

Infraestructura		
Detalle	Unidades	Cantidad
Instalación productiva	Unidad	1

Maquinaria y equipos		
Detalle	Unidades	Cantidad
Máquina soldadora	Unidad	1
Moladora	Unidad	1
Entenalla	Unidad	1
Máquina de cierre	Unidad	1
Máquina etiquetadora	Unidad	1
Máquina filtración y extracción	Unidad	1
Máquina de marqueo	Unidad	1
Máquina cortadora	Unidad	1
Máquina de lavado	Unidad	1
Balanza digital	Unidad	1
Cortadora industrial	Unidad	1
Fijadora industrial	Unidad	1

Herramientas		
Detalle	Unidades	Cantidad
Kit de herramientas industriales	Unidad	1
Juego de instrumentos profesionales de jardinería	Unidad	1
Baldes y gavetas	Unidad	4
Protectores	Unidad	4
Envases metálicos	Unidad	3

Muebles y enseres de producción		
Detalle	Unidades	Cantidad
Mesa de trabajo	Unidad	2
Sillas	Unidad	4
Estanterías	Unidad	6

Equipos de computación		
Detalle	Unidades	Cantidad
Equipo de computación (CPU, Monitor, Teclado)	Unidad	1
Impresora multiusos	Unidad	1

Suministros de oficina		
Detalle	Unidades	Cantidad
Carpeta	Unidad	20
Resma de papel	Unidad	2
Esfero	Unidad	10

Caja de clips	Unidad	1
Grapadora	Unidad	1
Perforadora	Unidad	1
Porta documentos	Unidad	2
Tarjeteros	Unidad	2
Porta lápices	Unidad	2

Equipos de oficina		
Detalle	Unidades	Cantidad
Calculadora	Unidad	1
Escritorio	Unidad	2
Sillas giratorias	Unidad	2
Archivero	Unidad	1
Basurero	Unidad	2

Útiles de aseo		
Detalle	Unidades	Cantidad
Fundas para basura x10und	Paquete	1
Desinfectante	Galón	1
Papel higiénico por paquete de 12	Paquete	1
Ambientadores	Unidad	2
Limpia vidrio (500ml)	Botella	1
Detergentes 2kg	Unidad	2
Jabón líquido	Unidad	1
Ajax cloro	Galón	1
Balde	Unidad	1
Pala para recoger basura	Unidad	1
Escoba	Unidad	1
Trapeador	Unidad	1
Franela	Unidad	1
Tachos para basura	Unidad	5

Personal		
Detalle	Unidades	Cantidad
Gerente	Unidad	1
Secretaria	Unidad	1
Operador de maquinaria	Unidad	1
Trabajador de producción	Unidad	2
Jefe de ventas	Unidad	1
Vendedor	Unidad	1

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16 PLAN FINANCIERO

En el siguiente apartado está enfocado en la determinación de todos los gastos, costos e ingresos utilizados durante el desarrollo del proyecto, para que a continuación, se pueda determinar la inversión usada y referenciar, si este proyecto financieramente es viable.

IV.16.1 Inversión inicial del proyecto

Las inversiones de capital durante la operación del proyecto se darán por la siguiente forma:

Activos fijos
Activos intangibles o diferidos y,
Capital de trabajo

IV.16.2 Activos fijos

Las inversiones en activos fijos están determinadas como aquellas que se efectúan en bienes tangibles que se usan en el proceso de producción de productos y servicios en jardinería y paisajismo.

Cuadro 43: *Activos fijos*

Maquinaria			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Máquina soldadora	1	\$ 340,00	\$ 340,00
Moladora	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Entenalla	1	\$ 520,00	\$ 520,00
Máquina de cierre	1	\$ 1.300,00	\$ 1.300,00
Máquina etiquetadora	1	\$ 350,00	\$ 350,00
Máquina filtración y extracción	1	\$ 370,00	\$ 370,00
Máquina de marcado	1	\$ 890,00	\$ 890,00
Máquina cortadora	1	\$ 190,00	\$ 190,00

Máquina de lavado	1	\$ 190,00	\$ 190,00
Balanza digital	1	\$ 35,00	\$ 35,00
Cortadora industrial	1	\$ 140,00	\$ 140,00
Fijadora industrial	1	\$ 470,00	\$ 470,00
		Total	\$ 5.175,00

Herramientas			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Kit de herramientas industriales	1	\$ 420,00	\$ 420,00
Juego de instrumentos profesionales de jardinería	1	\$ 120,00	\$ 120,00
Baldes y gavetas	4	\$ 78,00	\$ 312,00
Protectores	4	\$ 99,00	\$ 396,00
Envases metálicos	3	\$ 35,00	\$ 105,00
		Total	\$ 1.353,00

Muebles y enseres de producción			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Mesa de trabajo	2	\$ 220,00	\$ 440,00
Sillas	4	\$ 45,00	\$ 180,00
Estanterías	6	\$ 80,00	\$ 480,00
		Total	\$ 1.100,00

Equipos de computación			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Equipo de computación (CPU, Monitor, Teclado)	1	\$ 380,00	\$ 380,00
Impresora multiusos	1	\$ 90,00	\$ 90,00
		Total	\$ 470,00

Equipos de oficina			
Concepto	Cantidad	Precio unitario	Precio total
Calculadora	1	\$ 21,00	\$ 21,00
Escritorio	2	\$ 120,00	\$ 240,00
Sillas giratorias	2	\$ 78,00	\$ 156,00
Archivero	1	\$ 99,00	\$ 99,00
Basurero	2	\$ 12,00	\$ 24,00
		Total	\$ 540,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 44: *Resumen de inversiones para activos fijos*

Resumen de inversiones para activos fijos	
Ítem	Valor total
Maquinaria	\$ 5.175,00
Herramientas	\$ 1.353,00
Muebles y enseres de producción	\$ 1.100,00
Equipos de computación	\$ 470,00
Equipos de oficina	\$ 540,00
Subtotal	\$ 8.638,00
Improvisto 5%	\$ 431,90
Total	\$ 9.069,90

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.3 Activos intangibles o diferidos

Las inversiones sobre activos intangibles o diferidos son usadas en forma preliminar para la creación del nuevo giro de la empresa y son parte de los elementos legales que se deben cumplir, dentro de un contexto financiero, los mismos deben ser sujeto de una amortización gradual.

Cuadro 45: *Resumen de inversiones para activos diferidos*

Resumen de inversiones en activos diferidos	
Ítem	Valor total
Estudios preliminares	\$ 1.000,00
Constitución legal	\$ 350,00
Gastos de constitución	\$ 80,00
Permisos de funcionamiento	\$ 210,00
Subtotal	\$ 1.640,00
Improvisto 5%	\$ 82,00
Total	\$ 1.722,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.4 Activos corrientes o capital de trabajo

Constituyen las labores dentro de las operaciones para el correcto funcionamiento del proyecto.

Salarios

El valor necesario para cubrir los salarios durante un año, es de 49.804,06 dólares.

Cuadro 46: Salarios

Cargo	Sueldo	Apo patro 11.11							
Gerente	\$ 700,00	\$ 7.							
Secretaria	\$ 400,00	\$ 4							

Fuente: Elaboración propia (2018)

Suministros de oficina

Son los elementos requeridos para el funcionamiento administrativo dentro del proyecto.

Cuadro 47: *Suministros de oficina*

Suministros de oficina				
Ítem	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Carpeta	20	\$ 0,10	\$ 2,00	\$ 8,00
Resma de papel	2	\$ 3,10	\$ 6,20	\$ 6,20
Esfero	10	\$ 0,30	\$ 3,00	\$ 12,00

Caja de clips	1	\$ 0,60	\$ 0,60	\$ 1,20
Grapadora	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 1,20
Perforadora	1	\$ 1,30	\$ 1,30	\$ 1,30
Porta documentos	2	\$ 15,00	\$ 30,00	\$ 30,00
Tarjeteros	2	\$ 2,50	\$ 5,00	\$ 5,00
Porta lápices	2	\$ 1,60	\$ 3,20	\$ 3,20
				\$ 68,10

Fuente: Elaboración propia (2018)

Servicios básicos

Son los elementos intangibles usados dentro de todo el proceso productivo y administrativo.

Cuadro 48: *Servicios básicos*

Servicios básicos				
ítem	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Energía eléctrica	2000	\$ 0,12	\$ 240,00	\$ 2.880,00
Teléfono	200	\$ 0,08	\$ 16,00	\$ 192,00
Agua	1200	\$ 0,08	\$ 96,00	\$ 1.152,00
Internet	1	\$ 22,00	\$ 22,00	\$ 264,00
				\$ 4.488,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Útiles de aseo

Son usados para la limpieza y mantenimiento dentro de las labores del proyecto

Cuadro 49: *Útiles de aseo*

Útiles de aseo				
Ítem	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Fundas para basura x10und	1	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 10,80
Desinfectante	1	\$ 1,20	\$ 1,20	\$ 4,80

Papel higiénico por paquete de 12	1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 30,00
Ambientadores	2	\$ 0,70	\$ 1,40	\$ 8,40
Limpia vidrio (500ml)	1	\$ 1,60	\$ 1,60	\$ 6,40
Detergentes 2kg	2	\$ 0,80	\$ 1,60	\$ 9,60
Jabón líquido	1	\$ 0,90	\$ 0,90	\$ 5,40
Ajax cloro	1	\$ 0,80	\$ 0,80	\$ 9,60
Balde	1	\$ 2,50	\$ 2,50	\$ 2,50
Pala para recoger basura	1	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 1,80
Escoba	1	\$ 2,30	\$ 2,30	\$ 2,30
Trapeador	1	\$ 1,80	\$ 1,80	\$ 7,20
Franela	1	\$ 0,50	\$ 0,50	\$ 3,00
Tachos para basura	5	\$ 1,50	\$ 7,50	\$ 7,50
				\$ 109,30

Fuente: Elaboración propia (2018)

Arriendo

Esta dado hacia el pago donde se va a manejar la infraestructura del proyecto.

Cuadro 50: *Arriendo*

Arriendo				
Ítem	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Arriendo	1	\$ 800,00	\$ 800,00	\$ 9.600,00
				\$ 9.600,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Marketing

Es la herramienta o medio para dar a conocer el proyecto empresarial hacia los futuros consumidores.

Cuadro 51: Marketing

Marketing				
Ítem	Cantidad	Precio unitario	Valor mensual	Valor anual
Volantes	1000	\$ 0,10	\$ 100,00	\$ 1.200,00
				\$ 1.200,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

Cuadro 52: Activo circulante

Activo circulante anual	
Ítem	Total
Salarios	\$ 49.804,06
Suministros de oficina	\$ 68,10
Servicios básicos	\$ 4.488,00
Útiles de aseo	\$ 109,30
Arriendo	\$ 9.600,00
Marketing	\$ 1.200,00
Subtotal	\$ 65.269,46
Imprevistos 5%	\$ 3.263,47
Total	\$ 68.532,94

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.5 Resumen total de inversiones

Cuadro 53: Resumen de inversiones

Resumen de inversiones			
Ítem	Subtotal	Total	Porcentaje sobre la inversión
Activos Fijos		\$ 9.069,90	11,43%
Maquinaria	\$ 5.175,00		
Herramientas	\$ 1.353,00		
Muebles y enseres de producción	\$ 1.100,00		
Equipos de computación	\$ 470,00		
Equipos de oficina	\$ 540,00		
Imprevistos 5%	\$ 431,90		

Activos Diferidos		\$ 1.722,00	2,17%
Estudios preliminares	\$ 1.000,00		
Constitución legal	\$ 350,00		
Gastos de constitución	\$ 80,00		
Permisos de funcionamiento	\$ 210,00		
Imprevistos 5%	\$ 82,00		
Activo Circulante		\$ 68.532,94	86,40%
Salarios	\$ 49.804,06		
Suministros de oficina	\$ 68,10		
Servicios básicos	\$ 4.488,00		
Útiles de aseo	\$ 109,30		
Arriendo	\$ 9.600,00		
Publicidad	\$ 1.200,00		
Imprevistos 5%	\$ 3.263,47		
Total de inversiones		\$ 79.324,84	100,00%

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.6 Financiamiento de la inversión

El proyecto hará uso de fuentes internas de financiamiento bajo los siguientes aspectos:

Fuentes internas

El 30% del total de la inversión y que corresponde a \$ 23.797,45 dólares será financiado con aportaciones de los socios.

Fuentes externas

Después de buscar la alternativa más conveniente, se decidió solicitar un préstamo a BanEcuador, al interés más bajos a través de sus líneas de crédito. El crédito que mantendrá el proyecto con la BanEcuador constituirá el 70% que corresponde a \$ 55.527,39 dólares a 5 años plazo al 9.86% de interés anual (0,82% mensual).

Cuadro 54: *Financiamiento*

Financiamiento		
Fuente	%	Monto
Socios	30	\$ 23.797,45
CFN	70	\$ 55.527,39
		\$ 79.324,84

Cuadro 55: *Amortización*

Préstamo	\$ 55.527,39				
Tasa	0,82%				
Períodos	60				
Cuota	\$ 1.175,97				
Períodos	Saldo inicial	Cuotas	Intereses	Capital	Saldo final
1	\$ 55.527,39	\$ 1.175,97	\$ 456,25	\$ 719,72	\$ 54.807,66
2	\$ 54.807,66	\$ 1.175,97	\$ 450,34	\$ 725,64	\$ 54.082,03
3	\$ 54.082,03	\$ 1.175,97	\$ 444,37	\$ 731,60	\$ 53.350,43
4	\$ 53.350,43	\$ 1.175,97	\$ 438,36	\$ 737,61	\$ 52.612,82
5	\$ 52.612,82	\$ 1.175,97	\$ 432,30	\$ 743,67	\$ 51.869,15
6	\$ 51.869,15	\$ 1.175,97	\$ 426,19	\$ 749,78	\$ 51.119,37
7	\$ 51.119,37	\$ 1.175,97	\$ 420,03	\$ 755,94	\$ 50.363,43
8	\$ 50.363,43	\$ 1.175,97	\$ 413,82	\$ 762,15	\$ 49.601,28
9	\$ 49.601,28	\$ 1.175,97	\$ 407,56	\$ 768,41	\$ 48.832,87
10	\$ 48.832,87	\$ 1.175,97	\$ 401,24	\$ 774,73	\$ 48.058,14
11	\$ 48.058,14	\$ 1.175,97	\$ 394,88	\$ 781,09	\$ 47.277,04
12	\$ 47.277,04	\$ 1.175,97	\$ 388,46	\$ 787,51	\$ 46.489,53
13	\$ 46.489,53	\$ 1.175,97	\$ 381,99	\$ 793,98	\$ 45.695,55
14	\$ 45.695,55	\$ 1.175,97	\$ 375,47	\$ 800,51	\$ 44.895,04
15	\$ 44.895,04	\$ 1.175,97	\$ 368,89	\$ 807,08	\$ 44.087,96
16	\$ 44.087,96	\$ 1.175,97	\$ 362,26	\$ 813,72	\$ 43.274,25
17	\$ 43.274,25	\$ 1.175,97	\$ 355,57	\$ 820,40	\$ 42.453,84
18	\$ 42.453,84	\$ 1.175,97	\$ 348,83	\$ 827,14	\$ 41.626,70
19	\$ 41.626,70	\$ 1.175,97	\$ 342,03	\$ 833,94	\$ 40.792,76
20	\$ 40.792,76	\$ 1.175,97	\$ 335,18	\$ 840,79	\$ 39.951,97
21	\$ 39.951,97	\$ 1.175,97	\$ 328,27	\$ 847,70	\$ 39.104,27
22	\$ 39.104,27	\$ 1.175,97	\$ 321,31	\$ 854,66	\$ 38.249,61
23	\$ 38.249,61	\$ 1.175,97	\$ 314,28	\$ 861,69	\$ 37.387,92
24	\$ 37.387,92	\$ 1.175,97	\$ 307,20	\$ 868,77	\$ 36.519,15
25	\$ 36.519,15	\$ 1.175,97	\$ 300,07	\$ 875,91	\$ 35.643,25
26	\$ 35.643,25	\$ 1.175,97	\$ 292,87	\$ 883,10	\$ 34.760,14
27	\$ 34.760,14	\$ 1.175,97	\$ 285,61	\$ 890,36	\$ 33.869,79

28	\$ 33.869,79	\$ 1.175,97	\$ 278,30	\$ 897,67	\$ 32.972,11
29	\$ 32.972,11	\$ 1.175,97	\$ 270,92	\$ 905,05	\$ 32.067,06
30	\$ 32.067,06	\$ 1.175,97	\$ 263,48	\$ 912,49	\$ 31.154,57
31	\$ 31.154,57	\$ 1.175,97	\$ 255,99	\$ 919,98	\$ 30.234,59
32	\$ 30.234,59	\$ 1.175,97	\$ 248,43	\$ 927,54	\$ 29.307,04
33	\$ 29.307,04	\$ 1.175,97	\$ 240,81	\$ 935,17	\$ 28.371,88
34	\$ 28.371,88	\$ 1.175,97	\$ 233,12	\$ 942,85	\$ 27.429,03
35	\$ 27.429,03	\$ 1.175,97	\$ 225,38	\$ 950,60	\$ 26.478,43
36	\$ 26.478,43	\$ 1.175,97	\$ 217,56	\$ 958,41	\$ 25.520,03
37	\$ 25.520,03	\$ 1.175,97	\$ 209,69	\$ 966,28	\$ 24.553,75
38	\$ 24.553,75	\$ 1.175,97	\$ 201,75	\$ 974,22	\$ 23.579,52
39	\$ 23.579,52	\$ 1.175,97	\$ 193,75	\$ 982,23	\$ 22.597,30
40	\$ 22.597,30	\$ 1.175,97	\$ 185,67	\$ 990,30	\$ 21.607,00
41	\$ 21.607,00	\$ 1.175,97	\$ 177,54	\$ 998,43	\$ 20.608,57
42	\$ 20.608,57	\$ 1.175,97	\$ 169,33	\$ 1.006,64	\$ 19.601,93
43	\$ 19.601,93	\$ 1.175,97	\$ 161,06	\$ 1.014,91	\$ 18.587,02
44	\$ 18.587,02	\$ 1.175,97	\$ 152,72	\$ 1.023,25	\$ 17.563,77
45	\$ 17.563,77	\$ 1.175,97	\$ 144,32	\$ 1.031,66	\$ 16.532,12
46	\$ 16.532,12	\$ 1.175,97	\$ 135,84	\$ 1.040,13	\$ 15.491,98
47	\$ 15.491,98	\$ 1.175,97	\$ 127,29	\$ 1.048,68	\$ 14.443,30
48	\$ 14.443,30	\$ 1.175,97	\$ 118,68	\$ 1.057,30	\$ 13.386,01
49	\$ 13.386,01	\$ 1.175,97	\$ 109,99	\$ 1.065,98	\$ 12.320,03
50	\$ 12.320,03	\$ 1.175,97	\$ 101,23	\$ 1.074,74	\$ 11.245,28
51	\$ 11.245,28	\$ 1.175,97	\$ 92,40	\$ 1.083,57	\$ 10.161,71
52	\$ 10.161,71	\$ 1.175,97	\$ 83,50	\$ 1.092,48	\$ 9.069,24
53	\$ 9.069,24	\$ 1.175,97	\$ 74,52	\$ 1.101,45	\$ 7.967,78
54	\$ 7.967,78	\$ 1.175,97	\$ 65,47	\$ 1.110,50	\$ 6.857,28
55	\$ 6.857,28	\$ 1.175,97	\$ 56,34	\$ 1.119,63	\$ 5.737,65
56	\$ 5.737,65	\$ 1.175,97	\$ 47,14	\$ 1.128,83	\$ 4.608,83
57	\$ 4.608,83	\$ 1.175,97	\$ 37,87	\$ 1.138,10	\$ 3.470,72
58	\$ 3.470,72	\$ 1.175,97	\$ 28,52	\$ 1.147,45	\$ 2.323,27
59	\$ 2.323,27	\$ 1.175,97	\$ 19,09	\$ 1.156,88	\$ 1.166,39
60	\$ 1.166,39	\$ 1.175,97	\$ 9,58	\$ 1.166,39	\$ (0,00)

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.7 Depreciaciones

A continuación, se presentan las depreciaciones correspondientes.

Cuadro 56: Depreciaciones

Depreciaciones					
Denominación	Valor de activos	Valore residual	Valor a depreciar	Vida útil en años	Depreciación anual
Maquinaria	\$ 5.175,00	\$ 517,50	\$ 4.657,50	5	\$ 931,50
Herramientas	\$ 1.353,00	\$ 135,30	\$ 1.217,70	3	\$ 405,90
Muebles y enseres de producción	\$ 1.100,00	\$ 110,00	\$ 990,00	3	\$ 330,00
Equipos de computación	\$ 470,00	\$ 47,00	\$ 423,00	3	\$ 141,00
Equipos de oficina	\$ 540,00	\$ 54,00	\$ 486,00	3	\$ 162,00

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.8 Presupuesto de gastos

Para llevarlo a efecto se procede a sumar todas las erogaciones o desembolsos realizados durante un año. En este caso se calculará los presupuestos para cinco años. De esta manera se determina la rentabilidad del proyecto y los elementos indispensables para el correspondiente análisis o evaluación del mismo. Cada presupuesto fue proyectado para los cinco años de vida útil de este proyecto, tomando la tasa de inflación acumulada del año 2017, la cual es de 3.38% referenciada con el Banco Central del Ecuador.

Cuadro 57: Presupuesto de gastos

Presupuesto de costos y gastos					
Costos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos administrativos	\$ 64.069,46	\$ 66.235,01	\$ 68.473,75	\$ 70.788,17	\$ 73.180,81
Salarios	\$ 49.804,06	\$ 51.487,44	\$ 53.227,72	\$ 55.026,81	\$ 56.886,72
Suministros de oficina	\$ 68,10	\$ 70,40	\$ 72,78	\$ 75,24	\$ 77,78
Servicios básicos	\$ 4.488,00	\$ 4.639,69	\$ 4.796,52	\$ 4.958,64	\$ 5.126,24
Útiles de aseo	\$ 109,30	\$ 112,99	\$ 116,81	\$ 120,76	\$ 124,84
Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.924,48	\$ 10.259,93	\$ 10.606,71	\$ 10.965,22
Gastos de ventas	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
Publicidad	\$ 1.200,00	\$ 1.240,56	\$ 1.282,49	\$ 1.325,84	\$ 1.370,65
Depreciaciones	\$ 1.499,40	\$ 1.499,40	\$ 1.499,40	\$ 567,90	\$ 567,90
Equipos de computación	\$ 931,50	\$ 931,50	\$ 931,50	\$ -	\$ -

Equipos de oficina	\$ 405,90	\$ 405,90	\$ 405,90	\$ 405,90	\$ 405,90
Muebles y enseres	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00	\$ 162,00
Gastos financieros	\$ 5.073,80	\$ 4.141,28	\$ 3.112,53	\$ 1.977,64	\$ 725,65
Intereses del préstamo	\$ 5.073,80	\$ 4.141,28	\$ 3.112,53	\$ 1.977,64	\$ 725,65
Otros gastos	\$ 47.277,04	\$ 37.387,92	\$ 26.478,43	\$ 14.443,30	\$ 1.166,39
Amortización del crédito	\$ 47.277,04	\$ 37.387,92	\$ 26.478,43	\$ 14.443,30	\$ 1.166,39
Total costo de producción	\$ 71.842,67	\$ 73.116,25	\$ 74.368,18	\$ 74.659,55	\$ 75.845,01

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.9 Ingresos totales

Los ingresos constituyen el beneficio de la venta de los productos que genera el proyecto. En los ingresos que se han establecido en la vida útil de la empresa, tal como se indica en el cuadro siguiente, se ha establecido un margen de utilidad del 70%, lo cual está acorde a la competencia local y es necesario aclarar que la capacidad utilizada ha sido sumada ya que se va establecer un solo costo para los productos emitidos.

Cuadro 58: Ingresos totales

Ingresos totales						
		B	C+D	C	D	B*C+D
Año	Costos totales	Demanda según capacidad instalada	Precio de venta	Costo unitario (30%)	Utilidad (70%)	Ingresos totales
1	\$ 71.842,67	21000	\$ 2,01	\$ 0,60	\$ 1,41	\$ 42.232,62
2	\$ 73.116,25	27311	\$ 2,27	\$ 0,68	\$ 1,59	\$ 62.102,03
3	\$ 74.368,18	35395	\$ 2,57	\$ 0,77	\$ 1,80	\$ 91.003,52
4	\$ 74.659,55	45731	\$ 2,91	\$ 0,87	\$ 2,03	\$ 132.943,80
5	\$ 75.845,01	58331	\$ 3,29	\$ 0,99	\$ 2,30	\$ 191.738,12

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.10 Flujo de caja

El flujo de caja es una herramienta de control gerencial financiero, que permite conocer cuáles son las fuentes de ingreso que una empresa tiene y en qué invierte sus recursos, lo que conocemos como liquidez. El flujo de caja, además indica la acumulación de activos líquidos en un determinado periodo.

Cuadro 59: Flujo de caja

Flujo de caja						
Periodos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingreso de ventas		\$ 42.232,62	\$ 62.102,03	\$ 91.003,52	\$ 132.943,80	\$ 191.738,12
Capital	\$ 79.324,84					
Total de ingresos	\$ 79.324,84	\$ 42.232,62	\$ 62.102,03	\$ 91.003,52	\$ 132.943,80	\$ 191.738,12
Egresos						
Activos fijos	\$ 9.069,90					
Activos diferidos	\$ 1.722,00					
Activos circulantes	\$ 68.532,94					
(-) Costo total		\$ 71.842,67	\$ 73.116,25	\$ 74.368,18	\$ 74.659,55	\$ 75.845,01
Total egresos	\$ 79.324,84	\$ 71.842,67	\$ 73.116,25	\$ 74.368,18	\$ 74.659,55	\$ 75.845,01
(=) Utilidad bruta en ventas	\$ -	\$ (29.610,05)	\$ (11.014,22)	\$ 16.635,34	\$ 58.284,25	\$ 115.893,12
(-) 15% utilidad de trabajadores	\$ -	\$ (4.441,51)	\$ (1.652,13)	\$ 2.495,30	\$ 8.742,64	\$ 17.383,97
(=) Utilidad antes de impuesto	\$ -	\$ (25.168,54)	\$ (9.362,09)	\$ 14.140,04	\$ 49.541,61	\$ 98.509,15
(-) 23% de impuesto a la renta	\$ -	\$ (5.788,76)	\$ (2.153,28)	\$ 3.252,21	\$ 11.394,57	\$ 22.657,10
(=) Utilidad liquida del ejercicio	\$ -	\$ (19.379,78)	\$ (7.208,81)	\$ 10.887,83	\$ 38.147,04	\$ 75.852,04
(+) Depreciaciones		\$ 1.970,40	\$ 1.970,40	\$ 1.970,40	\$ 931,50	\$ 931,50
(+) Amortizaciones		\$ 9.037,85	\$ 9.970,38	\$ 20.036,98	\$ 22.104,40	\$ 33.422,99
Flujo neto		\$ (8.371,52)	\$ 4.731,97	\$ 32.895,21	\$ 61.182,94	\$ 110.206,53

Fuente: Elaboración propia (2018)

IV.16.11 Período de recuperación

El Periodo de Recuperación es el tiempo requerido (determinado en años) para que el proyecto recupere su inversión inicial.

Cuadro 60: Período de recuperación

	Flujo	Flujo acumulado
1	\$ (8.371,52)	\$ (8.371,52)
2	\$ 4.731,97	\$ (3.639,55)
3	\$ 32.895,21	\$ 29.255,66
4	\$ 61.182,94	\$ 90.438,60
5	\$ 110.206,53	\$ 200.645,13

Inversión inicial	\$ 79.324,84
Flujo inicial	\$ 29.255,66
Por recuperar	\$ 50.069,18
PR: Años	0,711435973
	PR: $3+0,711435973= 3,71$

Años	3
Meses	8,537231676
Días	16,1169504

Años	3
Meses	8
Días	16

Fuente: Elaboración propia (2018)

La recuperación de la inversión inicial se realizará en el tercer año con 8 meses y 16 días.

IV.16.12 Valor actual neto (VAN)

Establecer el valor actual neto para un proyecto de ejecución empresarial, es relevante para la valoración de inversiones de activos fijos previstos sobre la base de rentabilidad o viabilidad de un proyecto determinado.

Se estima que los productos y servicios de Ferronorte a nivel de jardinería y paisajismo, prevea ingresos para la empresa para los próximos cinco años de rentabilidad del proyecto (VAN). Es decir, se pronostica que la inversión inicial empleada en la ejecución del proyecto se pueda recuperar durante este periodo. Aunque si bien es cierto, si el capital se lo coloca a renta fija se podrá tener mayor rendimiento económico.

Cuadro 61: *Valor actual neto*

Inversión inicial	\$ 55.527,39
r (tasa de descuento):	13,04%
t (tiempo)	5

BN	t	(1+r)	(1+r)^t	1/(1+r)^t	BN*(1/(1+r)^t
\$ (55.527,39)	0	1,1304	1,00	1,00	-55.527,39
\$ (8.371,52)	1	1,1304	1,13	0,88	-7.405,81
\$ 4.731,97	2	1,1304	1,28	0,78	3.703,21
\$ 32.895,21	3	1,1304	1,44	0,69	22.773,84
\$ 61.182,94	4	1,1304	1,63	0,61	37.471,56
\$ 110.206,53	5	1,1304	1,85	0,54	59.709,93
VAN	60.725,34				

Fuente: Elaboración propia (2018)

Con una inversión generada de 55.527,39 dólares se va obtener recursos para la empresa por 60.725,34 dólares dentro de los próximos 5 años, dicho análisis se sustenta en traer al presente los futuros ingresos obtenidos. Lo cual, denota lo altamente rentable que es el proyecto dado que en el estudio generado los flujos netos son crecientes y con carácter sostenido. Dando una idea original que si el proyecto es instaurado los recursos pueden mantenerse más allá de los 5 años base y manejarse como una empresa al largo plazo.

IV.16.13 Tasa Interna de Retorno (TIR)

La Tasa Interna de Retorno, implica el presupuesto de generar rendimientos futuros en la inversión de un determinado capital, con el fin de equiparar el tipo de interés.

Cuadro 62: *Tasa interna de retorno*

Años	Flujo de fondos
0	(55.527,39)
1	(8.371,52)
2	4.731,97
3	32.895,21
4	61.182,94
5	110.206,53
T.I.R.	33,46%

Fuente: Elaboración propia (2018)

De acuerdo a una inversión de 55.527,39 dólares en el año 0 y según los flujos ejecutados en los próximos 5 años, se va a tener una rentabilidad del 33,46% sobre dicha inversión, determinando que el negocio es rentable al mediano y potencialmente al largo plazo.

IV.16.14 Relación costo - beneficio

La relación costo - beneficio deriva en la ganancia obtenida por cada dólar invertido, producto del resultado del estado neto de los egresos e ingresos.

Cuadro 63: *Costo – beneficio*

Año	Flujos actuales o descontados
1	-7.405,81
2	3.703,21
3	22.773,84

4	37.471,56
5	59.709,93
Σ Flujos generados por el proyecto	116.252,73
Inversión inicial	55.527,39
Relación o razón Costo Beneficio	2,09

Fuente: Elaboración propia (2018)

La relación costo – beneficio indica que, por cada dólar de inversión dentro del proyecto acorde al financiamiento obtenido por BanEcuador se obtiene un beneficio económico de 2,09.

CONCLUSIONES, DESAFÍOS Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

- ✓ En la fase de antecedentes y marco teórico acorde a trabajo en jardines y paisajismo se obtuvo primero la información de Riobamba para saber que en no existen proyectos afines, remarcando la originalidad y alta potencialidad del proyecto.
- ✓ Se enfocó en la parte del procesamiento técnico de Ferronorte, donde se debía mejorar los procesos sobre todo en la instauración del espacio para la generación del servicio, para ello se tuvo que conocer las características de dicho negocio y como sería aceptado según las encuestas.
- ✓ La estructura organizacional y funcional de la planta estará determinada por bases legales, planteamiento de estrategias administrativas para el pleno funcionamiento y desarrollo de las actividades.
- ✓ La realización de un estudio de mercado a través de la aplicación de encuestas a la población de Riobamba ayudó a determinar cuál sería el producto que se realizará ya que permitió conocer los gustos y preferencias de los futuros clientes. Llegando a determinar que la gestión a nivel de la jardinería y paisajismo existe una clara oportunidad de mercado para Ferronorte.
- ✓ Con un estudio realizado en el sector de Riobamba se pudo determinar que es un lugar factible ya que contamos con materia prima disponible, mano de obra, transporte, seguridad y viabilidad.

- ✓ Tomando como base el objetivo, se procedió a hacer el marco teórico donde describimos los conceptos y los términos que hemos utilizado en el presente proyecto que fue de investigación y que la combinación de este más la metodología y análisis financiero se combina en una meta clara de éxito empresarial de Ferronorte.
- ✓ Para determinar la posibilidad del producto se verá la aceptación y demanda que tendrá este, y también los riesgos y beneficios, también se analizará la situación competitiva que tendría el producto. Pero que dentro de 5 años remarca en forma clara su viabilidad financiera.
- ✓ Se determinó según el VAN que el proyecto si es aceptable ya que el resultado es mayor a 0 es decir que el proyecto si será rentable.
- ✓ Se pudo determinar que es una TIR aceptable, y como negocio es una oportunidad de expansión para Ferronorte.

BIBLIOGRAFÍA

- Joseph Schumpeter. (1978). *Teoría del desenvolvimiento económico*. New York - Estados Unidos: Atrilex ediciones.
- Ansoff. (1965). *The concept of corporate strategy*. New York - Estados Unidos: Matiel ediciones académicas.
- Anthony, R. (2010). *Accounting*. New York - Estados Unidos: Dallas editions.
- Bonn, I. &. (2011). *Sustainability: The missing ingredient in strategy*. Ditroy - Estados Unidos: Floteris ediciones.
- Buenaño, A. W. (13 de 08 de 2017). Situación de materiales de contrucción en la ciudad de Riobamba . (M. J. Corral, Entrevistador)
- Buenaño, W. (2018). *Entrevista al expresidente de la Cámara de Construcción de Chimborazo*. Riobamba - Ecuador: Entrevista personal.
- Cámara de Comercio de Quito. (2017). *Indicadores consolidados de producción por sectores y productos*. Quito - Ecuador: CCQ publicaciones.
- Carrera, J. (2013). *Bajo grado de no inversión*. Quito: Publicaciones Observatorio.
- Carro, A. (1988). *Elementos básicos de costos industriales*. México D.F.: Palenque ediciones.
- Chandler, S. (1962). *Strategy and Structure*. Dallas - Estados Unidos: Montires ediciones.

Comercio, E. (16 de 08 de 2014). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<http://especiales.elcomercio.com/planeta-ideas/planeta/planeta-16-de-agosto-de-2014/lo-gris-y-lo-verde-de-los-edificios>

Comercio, E. (28 de 06 de 2016). *El Comercio*. Obtenido de El Comercio:
<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/07/28/nota/5712258/naturaleza-llega-casas-tendencia-disenos-paisajistas>

Diario EL COMERCIO. (27 de 09 de 2017). *La construcción se frena en Riobamba*. Obtenido de La construcción se frena en Riobamba:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/construccion-riobamba-ley-plusvalia-normativa.html>

Diario EL TELÉGRAFO. (20 de 06 de 2015). *El sector de la construcción creció el 5,5%*. Obtenido de El sector de la construcción creció el 5,5%:
<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-sector-de-la-construccion-crecio-el-55>

Drucker, M. (1954). *The Practice of Management*. Dallas - Estados Unidos: Koplex ediciones.

Drucker, P. (1985). *Innovación y Emprendimiento*. Madrid - España: Salteiro ediciones.

Ecuador Turístico. (07 de 10 de 2012). *Ecuador Turístico*. Obtenido de Turismo y Aventura en Riobamba: <http://www.ecuador-turistico.com/2012/07/turismo-y-aventura-en-riobamba.html>

Enciclopedia Financiera. (2017). *Demanda Efectiva*. México D.F.: Martiel ediciones.

- ESPOL. (2016). *Espae Graduate School of Management de la Espol*. Obtenido de Espae Graduate School of Management de la Espol: <http://www.espae.espol.edu.ec/gem/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios Exitosos*. Barcelona - España: B&Y ediciones.
- Fontaine, A. (1993). *Evaluación Social de Proyectos*. Barcelona - España: Mantiera ediciones.
- GEM. (2016). *Reportes Emprendedores Ecuador* . Obtenido de Reportes Emprendedores Ecuador : <http://www.espae.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2017/06/ReporteGEM2016.pdf>
- Herrera, A. (2000). *Manejo de inversiones y negocios*. Madrid - España: 21 ediciones.
- Johnson, A. (2000). *Administración Financiera*. Mexico D.F.: Joker ediciones.
- Keller, K. (2015). *Strategic Brand Management*. Dartmouth - Estados Unidos: Osborn ediciones.
- Kotler, M. (2004). *Desarrollo De Nuevos Productos Y Estrategias De Ciclo De Vida Del Producto*. México D.F.: Atlantis ediciones.
- Kuratko, D. F. (2008). *corporate entrepreneurship & innovation*. Klifore - Estados Unidos: Blue ediciones.
- LA UNESCO. (13 de enero de 1977). *LA UNESCO*. Obtenido de LA UNESCO: <http://www.unesco.org/new/es/unesco/about-us/who-we-are/introducing-unesco/>

- Larrea, M. (1991). *Calidad de servicio: del marketing a la estrategia*. México D.F.: Red sox ediciones.
- Lideres, R. (2015). *Revista Lideres*. Obtenido de Revista Lideres: <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-lidera-tasa-emprendimiento-necesidad.html>
- Mises, L. v. (1945). *la concepción de la escuela austriaca de emprendimiento*. New York - Estados Unidos: Poker ediciones.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2005). *Guía para la realización de mediciones y estudios de actividades científicas y tecnológicas*. Santiago de Chile: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico publicaciones.
- Patrick Blanc. (2 de 10 de 2017). *Pionero y creador de los jardines verticales* . Obtenido de <https://paisajismodigital.com/blog/patrick-blanc/>
- Pérez, P. (2014). *Marketing social en la fuerza de cooperación*. Quito - Ecuador: Universal ediciones.
- Pigneur Osterwalder. (2009). *Business Model Generation*. Houston - Estados Unidos: Queen ediciones.
- Porter, M. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York - Estados Unidos: Polaris ediciones.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*.

- Portilla. (2013). *Los jardines verticales en la edificación*. Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.
- Portilla, D. (2013). *Manejo de proyectos*. México D.F.: Queen ediciones académicas.
- Raibum, S. (1999). *Contabilidad y administración de costos*. Madrid - España: Lotex ediciones.
- Rao, M. (1999). *Signaling Unobservable Product Quality Through a Brand Ally*. Dallas - Estados Unidos: Edding ediciones.
- Riobamba, G. A. (29 de 10 de 2014). *Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba*. Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Riobamba.: <https://www.gadmriobamba.gob.ec/index.php/riobamba/historia>
- Salud, O. M. (2017). *Organización Mundial de la Salud*. Obtenido de Organización Mundial de la Salud: <http://www.who.int/gho/es/>
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalismo, socialismo y democracia*. Dallas - Estados Unidos: Poker ediciones.
- Schumpeter, J. (1944). *Teoría del desenvolvimiento económico*. Montreal - Canadá: Atlantis ediciones.
- SENSOS, I. N. (13 de Agosto de 2017). *INTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y SENSOS*. Obtenido de INTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA Y SENSOS: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>
- Universo, D. E. (25 de 11 de 2016). *Diario El Universo*. Obtenido de Diario El Universo:

<http://www.eluniverso.com/tendencias/2016/11/25/nota/5920819/jardines-verticales-vegetacion-se-toma-terrazas-paredes>

ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta

Encuesta

Con el objetivo de conocer algunos aspectos referentes a la propuesta de una línea de negocio dentro del paisajismo y jardinería emitido por la empresa familiar Ferronorte en la ciudad de Riobamba - Ecuador; solicitamos su colaboración a fin de responder el cuestionario anexo con fines netamente académicos.

Se solicita marcar con una X las respuestas de opción múltiple, y contestar de forma clara las preguntas abiertas.

I. Información general

Edad: _ _ _ _

Género: M ☐ F ☐

Cargo: _ _ _ _ _

II. Desarrollo del cuestionario

1. ¿Conoce usted a la empresa Ferronorte?

Si ☐

No

2. ¿Conoce el giro comercial de Ferronorte?

Si ☐

No

3. ¿Sabía usted que Ferronorte implica como una de las cadenas de mayor expansión comercial este momento en Riobamba dentro de la generación de productos de construcción y afines?

Si ☐

No

4. ¿Considera usted como un elemento importante que Ferronorte mantenga un giro de negocios hacia una línea más moderna y completa con los materiales de construcción?

Si ☐

No

5. ¿Considera usted que el Ferronorte debería ofertar servicios a nivel de jardinería y paisajismo?

Si ☐

No

6. ¿Desde su perspectiva y al saber que el servicio de asesoría en jardinería y paisajismo en la ciudad de Riobamba es limitado, cuanto estaría dispuesto a pagar por el mismo en forma individual?

\$ 100,00 ☐ \$150,00 - \$250,00 ☐ 0,00 - \$350,00 ☐ más de \$ 350,00 ☐

7. ¿Cuántos servicios de asesoría en jardinería y paisajismo considera que necesitaría mensualmente la empresa a la que representa?

20 ☐ 30 ☐ 40 ☐ 50 ☐ 60 ☐ más de 60 ☐

8. ¿Qué beneficios considera usted que tiene el acceso a este servicio emitido por Ferronorte?

Asegurar la construcción ☐ Mejorar la imagen ☐ Incrementar el valor ☐

Potencializarse en calidad el proyecto de construcción ☐

¡Gracias por su atención!

Fuente: Elaboración propia (2018)

ANEXO 2:

CURRÍCULUM VITAE

María José Corral Andosilla

12 de octubre de 1988 (29 años) Soltera

Documento 060389491-6

DNI: 95703494

Paseo Balboa y Rio Napo. Riobamba-Ecuador

Marcelo T de Alvear 1624. Buenos Aires-Argentina

(593) 0987315408 / (549) 1124912266

mjc_dg@hotmail.com



“Soy una profesional que no le teme a los nuevos retos y que siempre busca soluciones prácticas a las situaciones que se presenten, que cree en que el éxito es consecuencia de un trabajo bien logrado y que los ganadores no tenemos límites” La lealtad mi principal virtud.

Experiencia

TAME

(Aérea)

mar 2015 - jul 2015

Quito-Ecuador

Analista Comercial 2

Creación de diferentes Proyectos tales como: Creación Tarifa Plana para Rutas Domésticas, Rutas Internacionales, Apertura de Clases en vuelos Domésticos e Internacionales, estoy a cargo actualmente de 3 Rutas Internacionales: Bogotá, Buenos Aires, Sao Paulo, manejo de sistema SITA y AMADEUS, sistemas internacionales de control de vuelos a nivel mundial, cambio de equipos por seguridad, mantenimiento, observación diaria de vuelos en sistema, seguimiento a la competencia LAN y AVIANCA para creación de tarifas promocionales, creación de promociones a corto y a largo plazo para aumento de ventas. Manejo de ventas online. Actualización de matriz de seguimiento agresivo diario, seguimiento a la competencia con precios PVP, creación de simulador de tarifas con impuestos, combustible, etc., de cada país a cargo, investigación turística, comercial, financiera, etc., de países a cargo para aplicar la tarifa adecuada y la promoción correcta. Presentación de informes mensuales a Ministerio de Transporte y Obras Públicas y Dirección General de Aviación Civil con tarifas piso, tarifas plana, combustible, impuestos ecuatorianos hacia las Rutas Internacionales a cargo.

Agencia Metropolitana de Tránsito

(Gobierno)

dic 2013 - feb 2015

Quito-Ecuador

Coordinador Seguridad Vial

Creación de diferentes Proyectos tales como: implementación de Brigadas Escolares, implementación del Plan Metropolitano de Quito, Plan Metropolitano para la creación de Parques Viales, Plan Metropolitano de Seguridad para personas con discapacidad, Plan

Metropolitano para la creación de la malla curricular que trate sobre Seguridad Vial, Plan Metropolitano de Barrios y Comunidad, entre otros, logística en Ferias de Movilidad y Seguridad Vial nacionales, actualización POA, planificación del presupuesto financiero mensual a cargo de la Coordinación con el fin de mantener regularizado los gastos en actividades del Área, investigación a nivel mundial de la problemática de tránsito, tráfico, seguridad vial, accidentes, entre otras, creación de diferentes presentaciones para Directivos con el fin de utilizar dichas presentaciones en capacitaciones a diferentes pedidos de la ciudadanía del Distrito Metropolitano de Quito, visita a escuelas, colegios, universidades, centros de educación para profesionales y no profesionales, con el fin de impartir el conocimiento de Seguridad Vial, participación en operativos nocturnos y diurnos con prensa para dar a conocer a la comunidad el resultado de los Agentes a cargo dentro de la Coordinación de Seguridad Vial, realización de comunicados a la prensa para informar los avances de los diferentes planes y proyectos creados, coordinación con el Municipio de Quito para la implementación de señalética vertical y horizontal en las diferentes escuelas y colegios municipales.

10 Personas a cargo.

Manejaba un presupuesto anual propio.

Education First EF

(Educación)

sep 2013 - dic 2013

Quito-Ecuador

Indirect Sales Coordinator

Seguimiento continuo y logística en Visas, Documentación de crédito, entre otras actividades administrativas para que el estudiante pueda viajar y continuar con el proceso de estudio de los diferentes programas de EF, conversaciones con Universidades, Escuelas, Residencias con el fin de mantener los Convenios entre ambas partes, contratación de profesores americanos para la Escuela Nacional en el idioma inglés, comunicación y concurso de familias patrocinadoras para formar parte de la familia anfitriona de EF, asesoramiento a clientes vip hacia programas en el extranjero, direccionamiento de base de datos al personal de Ventas a cargo para que realicen seguimientos, cumplimiento de metas cada quince días, programación de noches informativas para dar seguimiento a los posibles estudiantes interesados. Comunicación con Embajadas y Consulados del país para poder adquirir de manera más rápida las diferentes visas para los estudiantes de EF, logística de ferias nacionales e internacionales educacionales en escuelas, universidades, oficinas quito como Guayaquil con el fin de promocionar la marca, seguimiento a los diferentes Representantes de Ventas de las Provincias para cumplimiento de ventas mensuales, manejo de presupuesto mensual y caja chica para eventos.

8 Personas a cargo.

Manejaba un presupuesto anual propio.

ENAMI EP

(Gobierno)

jul 2012 – jul 2013

Quito-Ecuador

Analista de Convenios Estratégicos

Me desempeñe como Analista del Departamento de Convenios Estratégicos que se dedica a la búsqueda de socios estratégicos para inversión en nuestro país, vendiéndoles proyectos mineros del Ecuador y de esta manera conjuntamente desarrollar la cartera de proyectos de la ENAMI EP, elaboración de propuestas técnicas, financieras y cronograma de actividades, asistencia a ferias internacionales para la venta y exposición de la cartera de proyectos de la ENAMI EP, realización de cronograma de actividades para delegaciones internacionales que acuden al país para visualización de los proyectos mineros, actos administrativos para la obtención de viáticos, informes de comisiones al exterior, pedido de suministros, pedido de fondos a rendir cuentas, compra de maquinaria, nómina de geólogos a cargo de los diferentes proyectos estratégicos pertenecientes a la Coordinación, actualización del GPR (Gobierno por Resultados), actualización POA.

2 Personas a cargo.

Maneja un presupuesto anual propio.

Empresa Nacional Minera ENAMI EP
(Gobierno)

sep 2011 – jul 2012
Quito-Ecuador

Asistente Gerencia General

Organización de Agenda Gerente General, Reuniones dentro y fuera de la Oficina Gerencial, Atender llamadas internacionales y nacionales para el Gerente, Realización de Actas después de cada reunión, estar presente en cada una de las reuniones donde participe el Gerente General, tomando disposiciones, Realización de Viáticos para salir dentro y fuera del país, Informes del personal a cargo. A cargo personal de seguridad y conductores del Gerente General, responsable de Caja Chica de la Gerencia General.

2 Personas a cargo.

Maneja un presupuesto anual propio.

Agencias y Representaciones CORDOVEZ S.A.
(Comercio)

feb 2011 - jun 2011
Quito-Ecuador

Asistente de Gerencia

Asistencia de Gerencias de la Compañía, control de agendas de las diferentes Áreas, responsable de informes semanales de Contabilidad, Auditoria, Presidencia, Servicio al Cliente, Ventas, Llamadas Internacionales con Proveedores, Control importante en recepción de Facturas, cheques devueltos, Retenciones, Sobres, etc.

Control personal de Mensajería, Distribuidores del Producto.

Responsable de administración de suministros de oficina, equipo tecnológico, tickets aéreos, reservaciones de hoteles, restaurants para la compañía.

10 Personas a cargo.

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS
(Educación)

abr 2009 - feb 2011
Quito-Ecuador

Proyectos & Eventos Instituto de Investigaciones

Me desempeñaba con actividades tales como realizar Eventos y Proyectos dentro del área de Investigaciones de Genética de la Universidad de las Américas, además de realizar la parte financiera, pedidos de compras, atención a clientes, coordinando agenda Decano del Instituto, recibiendo llamadas internacionales e internas, pedidos suministros, parte tecnológica del área equipos de Investigación.

2 Personas a cargo.

Manejaba un presupuesto anual propio.

UNIBANCO S.A
(Banca / Financiera)

mar 2008 - feb 2009
Quito-Ecuador

Asistente Recepción y Servicio al Cliente

Caja chica, administración del personal que entraba a las instalaciones de la Matriz, Comunicación con clientes para mejorar manejo de servicio, Realizar pedidos de Gerentes y Coordinadores para su mayor rapidez y eficacia a la entrega, Actualizar nómina y pedidos del personal del Banco

1 Personas a cargo.

BANCO RUMIÑAHUI
(Banca / Financiera)

nov 2006 - nov 2007
Quito-Ecuador

Recepción

Call center, llamadas recibidas para el personal del Banco, Entrega de encomiendas para el

personal, manejo de clientes hacia sus distintos destinos de servicio, Servicio al cliente interno y externo del Banco.

Estudios

Universidad de las Américas
Lic. Negocios Internacionales
Relaciones Internacionales
Universitario Promedio 8.0

ago 2008 - abr 2012
Quito-Ecuador

Universidad de Palermo
MBA
Master Business Administration

ene 2015 - actualmente
Buenos Aires-Argentina

Conocimientos / Certificaciones

Ministerio de Relaciones Laborables

Curso de Relaciones Humanas Orientadas a Brindar un Buen Servicio al Usuario
29, sep 2011

EKOS

El Vendedor Ideal
01, abr 2015

Secretaría de Seguridad y Gobernabilidad de la Alcaldía del DMQ

Agencia Metropolitana de Tránsito
Soluciones Locales para la Seguridad Ciudadana
9, 10 y 11 dic 2014

VICENCIO CONSULTORES

El talento Humano como Factor dinamizante de Cambio Organizacional en una Empresa Minera
7, dic 2012

EF Education First

Kick Off 2014
27, oct 2014

NATIVA Multimedia

Taller Ecológico enfocado a desarrollar Competencias en una Empresa Minera
16 y 17, dic 2011

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina

Seminario Premium: Prospectiva, pensando nuevos escenarios para un futuro posible.
21, abr 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: Cómo Internacionalizar nuestra pequeña y media empresa
22, abr 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: La era TRUMP y sus efectos sobre la Economía mundial
22, abr 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: Learning By Doing
10, jun 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: La creatividad como herramienta para el éxito profesional
10, jun 2017

Ministerio de Relaciones Laborables
Calidad de Servicio al Usuario
29, sep 2011

Escuela Politécnica Nacional, Quito - Ecuador
Curso de Inglés, ADVANCED ONE; LEVEL SIX
Ene - Mar 2013

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: Herramientas de comunicación e influencia con programación Neurolingüística
1, jul 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: Las emociones y los estilos como factores determinantes del proceso negociador
25, ago 2017

Universidad de Palermo – Buenos Aires, Argentina
Seminario Premium: Management de ventas y el valor del cliente
21, abr 2017

IDIOMAS:
Inglés: intermedio
Francés: básico

Español: perfecto

REFERENCIAS PERSONALES

Wilson Rojas

Secretario de la Cancillería Nacional del Ecuador

0992743004

ANEXO 3: Minuta de constitución de la nueva empresa

En la ciudad de Quito, a 2 días del mes de mayo del año 2018, por propia iniciativa y con el asesoramiento del Dr. Carlos García, se reúnen dos personas naturales, con todos los derechos, han decidido asociarse, dentro de una Compañía de Responsabilidad Limitada, con el fin de lucro, la que tendrá por objeto la prestación de servicios de jardinería y paisajismo en la ciudad de Riobamba.

MINUTA DE CONSTITUCIÓN DE LA COMPAÑÍA DE RESPONSABILIDAD LIMITADA.

Señor Notario:

Sírvase insertar en el protocolo de escrituras públicas a su cargo, el acta de constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada. “FERRONORTE CIA. LTDA.”

De acuerdo a las siguientes estipulaciones:

PRIMERA.- COMPARECIENTES.- María José Corral Andosilla ecuatoriana portadora de la cédula C.I: 095703494, en ejercicio pleno de sus derechos, los comparecientes convienen en constituir la Compañía se Responsabilidad limitada “FERRONORTE CIA. LTDA.” que se regirá por las leyes del Ecuador y el siguiente estatuto.

SEGUNDA.- ESTATUTOS DE “FERRONORTE CIA. LTDA.”

CAPITULO PRIMERO

DENOMINACIÓN. NACIONALIDAD, DOMICILIO, FINALIDADES Y PLAZO DE DURACIÓN.

ARTICULO UNO.- Constituyese en la ciudad de Riobamba - Ecuador, de nacionalidad ecuatoriana, la compañía de responsabilidad limitada de “FERRONORTE CIA. LTDA.”

ARTICULO DOS.- La compañía tiene por objeto y finalidad, la prestación de servicios integrales de jardinería y paisajismo.

ARTICULO TRES.- La compañía podrá solicitar préstamos internos o externos para el mejor cumplimiento de su finalidad.

ARTICULO CUATRO.- El plazo de duración del contrato social de la compañía es de cinco años, a contarse de la fecha de Inscripción en el Registro Mercantil del domicilio principal de la compañía; puede prorrogarse por resolución de la junta general de socios, la que será convocada expresamente para deliberar sobre el particular. La compañía podrá disolverse antes, si así lo resolviera la Junta General de socios en la forma prevista en estos estatutos y en la Ley de Compañías.

CAPITULO SEGUNDO

DEL CAPITAL SOCIAL, DE LAS PARTICIPACIONES Y DE LA RESERVA LEGAL

ARTICULO CINCO.- El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares, dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una, que estarán representadas por el certificado de aportación correspondiente de conformidad con la ley y estos estatutos, certificado que será firmado por el presidente y gerente de la compañía. El capital está íntegramente suscrito y pagado en numerarlo en la forma y proporción que se especifica en las declaraciones.

ARTICULO SEIS.- La compañía puede aumentar el capital social, por resolución de la Junta general de socios, con el consentimiento de las dos terceras partes del capital social, en la forma prevista en la Ley y, en tal caso los socios tendrán derecho preferente para suscribir el aumento en proporción a sus aportes sociales, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios.

ARTICULO SIETE.- El aumento de capital se lo hará estableciendo nuevas participaciones y su pago se lo efectuará: en numerario, en especie, por compensación de créditos, por capitalización de reservas y/o proveniente de la revalorización pertinente y por los demás medios previstos en la ley.

ARTICULO OCHO.- La compañía entregará a cada socio el certificado de aportaciones que le corresponde; dicho certificado de aportación se extenderá en libre tiñes acompañados de talonarios y en los mismos se hará constar la denominación de la compañía, el capital suscrito y el capital pagado, número y valor del certificado, nombres y apellidos del socio propietario, domicilio de la compañía, fecha de la escritura de constitución, notaría en la que se otorgó, fecha y número de inscripción en el Registro Mercantil, fecha y lugar de expedición, la constancia de no ser negociable, la firma y rúbrica del presidente y gerente de la compañía. Los certificados serán registrados e inscritos en el libro de socios y participaciones; y para constancia de su recepción se suscribirán los talonarios.

ARTICULO NUEVE.- Todas las participaciones son de igual calidad, los socios fundadores no se reservan beneficio especial alguno.

ARTÍCULO DIEZ.- Las participaciones de esta compañía podrán transferirse por acto entre vivos, requiriéndose para ello: el consentimiento unánime del capital social,

que la cesión se celebre por escritura pública y que se observe las pertinentes disposiciones de la ley. Los socios tienen derecho preferente para adquirir estas participaciones a prorrata de las suyas, salvo resolución en contrario de la Junta general de socios. En caso de cesión de participaciones, se anulará el certificado original y se extenderá uno nuevo.

La compañía formará forzosamente un fondo de reserva por lo menos igual al veinte por ciento del capital social, segregando anualmente el cinco por ciento de las utilidades liquidas y realizadas.

ARTICULO ONCE.- En las Juntas generales para efectos de votación cada participación dará al socio el derecho a un voto.

CAPITULO TERCERO

DE LOS SOCIOS. DE SUS DEBERES, ATRIBUCIONES Y RESPONSABILIDADES

ARTICULO DOCE.- Son obligaciones de los socios:

Las que señala la Ley de Compañías:

Cumplir con las funciones, actividades y deberes que les asigne la Junta general de socios, el presidente y el gerente;

Cumplir con las aportaciones suplementarias en proporción a las participaciones que tuviere en la compañía cuando y en la forma que decida la Junta general de socios; y,

Las demás que señalen estos estatutos.

ARTICULO TRECE.- Los socios de la compañía tienen los siguientes derechos y atribuciones:

Intervenir con voz y voto en las sesiones de Junta general de socios, personalmente o mediante mandato a otro socio o extraño, con poder notarial o carta poder. Se requiere de carta poder para cada sesión y, el poder a un extraño será necesariamente notarial.

Por cada participación el socio tendrá derecho a un voto;

Elegir y ser elegido para los órganos de administración;

A percibir las utilidades y beneficios a prorrata de las participaciones, lo mismo respecto del acervo social de producirse la liquidación de la compañía:

Los demás previstos en la ley y en estos estatutos.

ARTICULO CATORCE.- La responsabilidad de los socios de la compañía, por las obligaciones sociales, se limita únicamente al monto de sus aportaciones individuales a la compañía, salvo las excepciones de ley.

CAPITULO CUARTO

DEL GOBIERNO Y ADMINISTRACIÓN

ARTICULO QUINCE.- El gobierno y la administración de la compañía se ejerce por medio de los siguientes órganos: La Junta general de socios, el presidente y el gerente.

ARTICULO DIECISÉIS.- DE LA JUNTA GENERAL DE SOCIOS.- La junta general de socios es el órgano supremo de la compañía y está integrada por los socios legalmente convocados y reunidos en el número suficiente para formar quórum.

ARTICULO DIECISIETE.- Las sesiones de junta general de socios son ordinarias y extraordinarias, y se reunirán en el domicilio principal de la compañía para su validez. Podrá la compañía celebrar sesiones de Junta general de socios en la modalidad de junta universal, esto es, que la junta puede constituirse en cualquier tiempo y en cualquier lugar dentro del territorio nacional, para tratar cualquier asunto, siempre que esté presente todo el capital, y los asistentes quienes deberán suscribir el acta bajo sanción de nulidad acepten por unanimidad la celebración de la junta y los asuntos a tratarse, entendiéndose así, legalmente convocada y válidamente constituida.

ARTICULO DIECIOCHO.- Las Juntas generales se reunirán por lo menos una vez al año, dentro de los tres meses posteriores a la finalización del ejercicio económico, y las extraordinarias en cualquier tiempo que fueren convocadas. En las sesiones de Junta general, tanto ordinarias como extraordinarias, se tratarán únicamente los asuntos puntualizados en la convocatoria, en caso contrario las resoluciones serán nulas.

ARTICULO DIECINUEVE.- Las juntas ordinarias y extraordinarias serán convocadas por el presidente de la compañía, por escrito y personalmente a cada socio, con ocho días de anticipación por lo menos al señalado para la sesión de Junta general. La convocatoria indicará el lugar, local, fecha, el orden del día y objeto de la sesión.

ARTICULO VEINTE.- El quórum para las sesiones de Junta general de socios, en la primera convocatoria será de más de la mitad del capital social y. en la segunda se podrá sesionar con el número de socios presentes, lo que se Indicará en la

convocatoria. La sesión no podrá instalarse, ni continuar válidamente sin el quórum establecido.

ARTICULO VEINTIUNO.- Las resoluciones se tomarán por mayoría absoluta de votos del capital social concurrente a la sesión, con las excepciones que señalan estos estatutos y la Ley de Compañías. Los votos en blanco y las abstenciones se sumarán a la mayoría.

ARTICULO VEINTIDÓS.- Las resoluciones de la Junta general de socios tomadas con arreglo a la ley y a estos estatutos y sus reglamentos, obligarán a todos los socios, hayan o no concurrido a la sesión, hayan o no contribuido con su voto y estuvieren o no de acuerdo con dichas resoluciones.

ARTICULO VEINTITRÉS.- Las sesiones de junta general de socios, serán presididas por el presidente de la compañía y. a su falta, por la persona designada en cada caso, de entre los socios: actuará de secretarlo el gerente o el socio que en su falta la Junta elija en cada caso.

ARTICULO VEINTICUATRO.- Las actas de las sesiones de junta general de socios se llevarán a máquina, en hojas debidamente foliadas y escritas en el anverso y reverso, las que llevarán la firma del presidente y secretarlo. De cada sesión de junta se formará un expediente que contendía la copia del acta, los documentos que Justifiquen que la convocatoria ha sido hecha legalmente, así como todos los documentos que hubieren sido conocidos por la Junta.

ARTICULO VEINTICINCO.- Son atribuciones privativas de la junta general de socios:

Resolver sobre el aumento o disminución de capital, fusión o transformación de la compañía, sobre la disolución anticipada, la prórroga del plazo de duración: y, en general resolver cualquier reforma al contrato constitutivo y a estos estatutos:

Nombrar al presidente y al gerente de la compañía, señalándoles su remuneración y, removerlos por causas justificadas o a la culminación del periodo para el cual fueron elegidos;

Conocer y resolver sobre las cuentas, balances, inventarlos e informes que presenten los administradores;

Resolver sobre la forma de reparto de utilidades;

Resolver sobre la formación de fondos de reserva especiales o extraordinarios:
Acordar la exclusión de socios de acuerdo con las causas establecidas en la ley:

Resolver cualquier asunto que no sea competencia privativa del presidente o del gerente y dictar las medidas conducentes a la buena marcha de la compañía;

Interpretar con el carácter de obligatorio los casos de duda que se presenten sobre las disposiciones del estatuto:

Acordar la venta o gravamen de los bienes inmuebles de la compañía;

Aprobar los reglamentos de la compañía:

Aprobar el presupuesto de la compañía;

Resolver la creación o supresión de sucursales, agencias, representaciones, establecimientos y oficinas de la compañía:

Las demás que señalen la Ley de Compañías y estos estatutos.

ARTICULO VEINTISÉIS.- Las resoluciones de la Junta general de socios son obligatorias desde el momento en que son tomadas válidamente.

ARTÍCULO VEINTISIETE.- DEL PRESIDENTE.- El presidente será nombrado por la junta general de socios y durará dos años en el ejercicio de su cargo, pudiendo ser indefinidamente reelegido. Puede ser socio o no.

ARTICULO VEINTIOCHO.- Son deberes y atribuciones del presidente de la compañía:

Supervisar la marcha general de la compañía y el desempeño de los servidores de la misma e Informar de estos particulares a la junta general de socios:

Convocar y presidir las sesiones de junta general de socios y suscribir las actas;

Velar por el cumplimiento de los objetivos de la compañía y por la aplicación de sus políticas;

Reemplazar al gerente, por falta o ausencia temporal o definitiva, con todas las atribuciones, conservando las propias mientras dure su ausencia o hasta que la Junta general de socios designe un reemplazo y se haya inscrito su nombramiento y, aunque no se le hubiere encargado la función por escrito;

Firmar el nombramiento del gerente y conferir certificaciones sobre el mismo;

Las demás que le señalan la Ley de Compañías, estos estatutos, reglamentos de la compañía y la junta general de socios.

ARTICULO VEINTINUEVE.- DEL GERENTE.- El gerente será nombrado por la Junta general de socios y durará dos años en su cargo, pudiendo ser reelegido en forma indefinida. Puede ser socio o no.

ARTICULO TREINTA.- Son deberes y atribuciones del gerente de la compañía:

Representar legalmente a la compañía en forma Judicial y extrajudicial;

Conducir la gestión de los negocios y la marcha administrativa de la compañía;

Dirigir la gestión económica financiera de la compañía;

Gestionar, planificar, coordinar y ejecutar las actividades de la compañía;

Realizar pagos por conceptos de gastos administrativos;

Realizar inversiones y adquisiciones hasta por la suma de veinte salarios mínimos vitales, sin necesidad de firma conjunta con el presidente. Las adquisiciones que pasen de veinte salarios mínimos vitales, las hará conjuntamente con el presidente, sin perjuicio de lo dispuesto en el artículo doce de la Ley de Compañías;

Suscribir el nombramiento del presidente y conferir copias y certificaciones sobre el mismo;

Inscribir su nombramiento con la razón de su aceptación en el Registro Mercantil;

Llevar los libros de actas y expedientes de cada sesión de junta general;

Manejar las cuentas bancarias según sus atribuciones:

Presentar a la Junta general de socios un informe sobre la marcha de la compañía, el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias, así como la fórmula de distribución de beneficios según la ley, dentro de los sesenta días siguientes al cierre del ejercicio económico:

Cumplir y hacer cumplir las resoluciones de la junta general de socios;

Ejercer y cumplir las demás atribuciones, deberes y responsabilidades que establece la ley, estos estatutos, los reglamentos de la compañía y las que señale la Junta general de socios.

CAPÍTULO QUINTO

DE LA DISOLUCIÓN Y LIQUIDACIÓN DE LA COMPAÑÍA

ARTÍCULO TREINTA Y UNO.- La disolución y liquidación de la compañía se regula por las disposiciones pertinentes de la Ley de Compañías, especialmente por lo establecido en la sección once; así como por el

Reglamento pertinente y lo previsto en estos estatutos.

ARTÍCULO TREINTA Y DOS.- No se disolverá la compañía por muerte, interdicción o quiebra de uno o más de sus socios.

DECLARACIONES.- El capital con el que se constituye la compañía “FERRONORTE CÍA. LTDA.” ha sido suscrito y pagado en su totalidad en la siguiente forma: a la Srta. María José Corral Aldosilla cuatrocientas participaciones, de un dólar cada una, con un valor total de cuatrocientos dólares; TOTAL: cuatrocientas participaciones de un dólar cada una, que dan un total de cuatrocientas

participaciones de un dólar; valor que ha sido depositado en dinero en efectivo en la cuenta “Integración de Capital”, en el Banco del Pichincha, cuyo certificado se agrega a la presente escritura como documento habilitante. Los socios de la compañía por unanimidad nombran al señor Dr. Carlos García para que se encargue de los trámites pertinentes, encaminados a la aprobación de la escritura constitutiva de la compañía, su inscripción en el Registro Mercantil y convocatoria a la primera junta general de socios, en la que se designarán presidente y gerente de la compañía. Hasta aquí la minuta. Usted señor Notario se sírvase agregar las cláusulas de estilo para su validez.

Atentamente,

(f) Dr. Carlos García, Matrícula FPD. 433 -88