UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

Estructuración estratégica y comercial para un *spin-off* de acabados constructivos

Título de cuarto nivel a obtener:

Magíster en Administración de Empresas

Autor:

David Ñauta Ayala

Director:

Manuel Guamán Velesaca

Cuenca, Ecuador

2026

Dedicatoria

A Dios, por darme la fortaleza para seguir adelante. A mis padres, por ser el motor que me impulsó a alcanzar esta meta; este logro es tan suyo como mío. A mi familia, por sembrar en mí la confianza de que lo lograría. A mi equipo de trabajo, por los desafíos compartidos y las valiosas lecciones que he aprendido de cada uno de ustedes. Y a mis amigos, por estar presentes cuando más los necesité.

Agradecimientos

Expreso mi sincero agradecimiento a mi director de trabajo de titulación, Ing. Manuel Guamán Velesaca, por su valiosa orientación técnica y metodológica durante el desarrollo y la culminación de este proyecto.

A los docentes de la maestría, por su vocación y acompañamiento personalizado, que enriquecieron mi formación académica y profesional.

Finalmente, a mis compañeros, por el apoyo mutuo y por compartir generosamente los consejos y aprendizajes de su experiencia.

Resumen

El presente proyecto aborda la oportunidad estratégica de captar un segmento de mercado insatisfecho que demanda asesoría e innovación en acabados constructivos. El objetivo principal es diseñar un plan de negocios para una unidad comercializadora derivada de una empresa ferretera y dedicada a la venta de suministros de acabados de la construcción, buscando optimizar la gestión operativa y capturar un mayor valor agregado. Mediante una metodología de investigación-acción y un estudio cuantitativo de mercado, se evidenció que los clientes prefieren adquirir soluciones integrales de acabados constructivos en espacios especializados, diferentes a los destinados a la venta de materiales para obra gris. Los resultados comprueban la factibilidad económica del proyecto con una tasa de retorno atractiva para el inversionista. En conclusión, la viabilidad comercial y financiera del proyecto depende del cumplimiento de las metas de ventas y del control estricto de los costos fijos. Por ello, ante el estrecho margen de seguridad inicial, se recomienda ejecutar una estrategia ágil de penetración de mercado y mantener un riguroso seguimiento de los gastos operativos.

Palabras clave: *Spin-off*, viabilidad económica, acabados constructivos, especialización, estrategia.

Abstract

This project addresses the strategic opportunity to capture an underserved market segment demanding advisory services and innovation in architectural finishes. The main objective is to design a business plan for a commercial unit derived from a hardware company and dedicated to the sale of construction finishing supplies, seeking to optimize operational management and capture greater added value. Through an action-research methodology and a quantitative market study, it was evidenced that customers prefer to acquire comprehensive construction finishing solutions in specialized spaces, distinct from those intended for the sale of structural building materials. The results confirm the economic feasibility of the project, offering an attractive rate of return for the investor. In conclusion, the commercial and financial viability of the project depends on meeting sales targets and maintaining strict control over fixed costs. Therefore, given the narrow initial margin of safety, it is recommended to execute an agile market penetration strategy and maintain rigorous monitoring of operating expenses.

Keywords: *Spin-off*, economic viability, construction finishes, specialization, strategy.



Índice de contenido

CAPÍTULO 1 10
INTRODUCCIÓN 10
1.1 Motivo de la investigación 10
1.2 Problemática 11
1.3 Marco teórico 11
1.3.1 Fundamentos de dirección estratégica 11
1.3.2 Marketing estratégico 12
1.3.3 Modelo de negocio e investigación de mercado 12
1.3.4 Evaluación financiera 13
1.4 Estado del arte 13
1.5 Objetivo general 15
1.6 Objetivos específicos 15
1.7 Metodología 15
1.8 Alcances y resultados esperados 16
CAPÍTULO 2 17
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL 17
2.1 Pirámide estratégica 17
2.2 Planificación estratégica 17
2.2.1 Marketing 17
2.2.2 Logística 19
2.2.3 Finanzas 20
2.3 Integración de recursos estratégicos 22
2.3.1 Talento humano 22
2.3.2 Recursos materiales 22
2.3.3 Recursos Organizacionales y Tecnológicos (Sistemas) 23
2.4 Ciclo de Relación y Fidelización del Cliente (CRM) 23
2.5 Objetivos de la dirección estratégica 24
2.6 Modelo de ventaja competitiva sostenible en el tiempo 26
CAPÍTULO 3 29
MARKETING ESTRATÉGICO 29

3.1 Diagnóstico del entorno y análisis de brecha 29
3.2 El Mix del Marketing (4 P) 30
3.2.1 Producto 31
3.2.2 Precio 31
3.2.3 Plaza 32
3.2.4 Promoción 33
3.3 Validación del mercado 33
CAPÍTULO 4 34
PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS 34
4.1 Gestión estratégica 34
4.2 Gestión de marketing 36
4.3 Gestión operativa 42
4.4 Gestión financiera 47
3.5 Objetivos de la investigación de mercados 54
3.6 Metodología y diseño de la investigación 55
3.7 Recolección de datos 56
3.8 Resultados de encuestas y análisis de datos 58
3.9 Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercado 62
CAPÍTULO 5 64
GERENCIA FINANCIERA 64
5.1 Datos preliminares 64
5.2 Financiamiento del proyecto 66
5.3 Costo de capital promedio ponderado 66
5.4 Flujos de efectivo del proyecto 67
5.5 Flujo del inversionista 69
5.6 Análisis de escenarios 71
5.7 Conclusiones financieras 72
5.8 Recomendaciones 73
CONCLUSIÓN 75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 76

Índice de figuras

Figura 1. Mapa Perceptual de Almacenes Comercializadores de Acabados 29

Figura 2. Matriz McKinsey-GE de Acabatec 30

Figura 3. Layout de Distribución de la Planta Comercializadora 44

Figura 4. Modelo Canvas Acabatec 53

Figura 5. Resultados de la Primera Pregunta 58

Figura 6. Resultados de la Segunda Pregunta 59

Figura 7. Resultados de la Tercera y Cuarta Pregunta 60

Figura 8. Resultados de la Sexta Pregunta 61

Figura 9. Resultados de la Quinta Pregunta 61

Figura 10. Resultados de la Séptima Pregunta 62

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz FODA 34
Tabla 2. Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación 35
Tabla 3. Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación 35
Tabla 4. Definición de Objetivos Estratégicos 36
Tabla 5. Ventas Mensuales 37
Tabla 6. Proyección de Ventas en 12 Meses 37
Tabla 7. Segmentación del Mercado 37
Tabla 8. Análisis de la Competencia 38
Tabla 9. Análisis de Ventajas Competitivas 39
Tabla 10. Calificación de Proveedores 39
Tabla 11. Estrategia de Producto 40
Tabla 12. Estructura de los Precios 40
Tabla 13. Distribución a Utilizar 41
Tabla 14. Cuadro de Elementos de Comunicación y Presupuestos 42
Tabla 15. Rotación de Categorías al Mes 42
Tabla 16. Recursos Necesarios para Producción 42
Tabla 17. Descripción de Activos Fijos 43
Tabla 18. Proceso del Ciclo del Servicio 43
Tabla 19. Flujograma de Procesos 43
Tabla 20. Criterios de Localización de la Planta 45
Tabla 21. Descripción de las Buenas Prácticas Laborales 46
Tabla 22. Estructura Jerárquica Empresarial 46
Tabla 23. Descripción de Necesidad de Personal 46
Tabla 24. Descripción de las Funciones del Personal 47
Tabla 25. Resumen del Plan Financiero 47
Tabla 26. Supuestos del Modelo Financiero 48
Tabla 27. Costos de Ventas Promedio por Categoría 49
Tabla 28. Precio de Ventas Promedio por Categoría 49
Tabla 29. Ventas Iniciales 50

Tabla 30. Costos Iniciales 50
Tabla 31. Estado de Resultados Escenario Base 51
Tabla 32. Punto de Equilibrio Escenario Base 52
Tabla 33. Inversión Total Inicial 64
Tabla 34. Clasificación de la Inversión Inicial 65
Tabla 35. Ventas y Costos Proyectados por Categoría 65
Tabla 36. Costos Operativos Fijos Totales 65
Tabla 37. Parámetros de Deuda 66
Tabla 38. Tabla de Amortizaciones 66
Tabla 39. Costo Promedio Ponderado de Capital 67
Tabla 40. Flujos de Efectivo Operativos del Proyecto 68
Tabla 41. Flujo Libre y Descontado del Proyecto 68
Tabla 42. Indicadores de Evaluación Financiera 68
Tabla 43. Análisis de Punto de Equilibrio 69
Tabla 44. Flujo del Inversionista 70
Tabla 45. Indicadores de Evaluación Financiera del Inversionista 70
Tabla 46. Resultado de los Escenarios Planteados 72

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

En el dinámico panorama de la construcción y el comercio especializado de Cuenca, las empresas familiares tradicionales se enfrentan a la urgente necesidad de evolucionar desde modelos de venta generalista y de mostrador, hacia enfoques especializados y de valor añadido. La modernización arquitectónica y el creciente protagonismo del diseño de interiores han dado lugar a un mercado cada vez más exigente; constructores, profesionales técnicos y consumidores finales ya no requieren únicamente el suministro de materiales, sino también asesoramiento experto, innovación estética y experiencias de compra inmersivas. En este contexto, el presente proyecto final aborda el diseño y la estructuración estratégica y comercial de Acabatec, una unidad de negocio especializada (*spin-off*) de Comercial Ayala Vélez, con el objetivo de captar este segmento de mercado desatendido aprovechando el respaldo y la estabilidad de una marca con más de 25 años de experiencia local.

1.1 Motivo de la investigación

Esta investigación nace de la necesidad de evolución de Comercial Ayala Vélez, una empresa que ha estado presente en el sector ferretero de Cuenca durante más de 25 años. Al analizar el entorno actual, se ha identificado que el modelo de ferretería generalista presenta limitaciones para satisfacer la creciente demanda técnica y específica en el área estética de acabados.

El motivo principal de este estudio es demostrar que crear una unidad comercial especializada (*spin-off*) no solo permitirá captar una parte del mercado que actualmente está insatisfecha y busca asesoría técnica calificada e innovación, sino que también ayudará a optimizar la gestión de inventarios y márgenes. Se busca profesionalizar la oferta de suministros de acabados de la construcción aprovechando el respaldo de la marca matriz, pero con una identidad propia y técnica.

En este sentido, el estudio se justifica plenamente en tres niveles: para la empresa, ya que le permite trascender las guerras de precios del modelo tradicional y revelar la verdadera rentabilidad de sus líneas de productos de alto valor; para el sector, para responder a necesidades confirmadas en este estudio por clientes y constructores de Cuenca; y en el ámbito académico, ya que aporta una guía metodológica práctica de nivel gerencial para la toma de decisiones en empresas familiares, integrando la gestión estratégica, el marketing de especialización y la evaluación financiera de proyectos en el contexto comercial local.

1.2 Problemática

En el mercado de la construcción y ferretería de Cuenca, hay una gran cantidad de negocios generalistas que compiten principalmente en precios de productos básicos como cemento, hierro y materiales de obra gris. Sin embargo, se ha identificado que gestionar de manera unificada estas líneas de productos masivos junto con las líneas técnico-decorativas está generando ineficiencias tanto operativas como comerciales.

Para Comercial Ayala Vélez, mantener los suministros estéticos mezclados con el inventario general presenta tres problemas importantes:

- Percepción del cliente: Los clientes técnicos, como arquitectos, ingenieros, diseñadores y electricistas, no ven a la empresa como un especialista que puede ofrecer asesoría experta en diseño de interiores, ni como un negocio innovador en este sector.
- Gestión de inventarios: La rotación y el manejo del stock de material de acabados requieren controles diferentes a los de la ferretería tradicional. Además, al comprar en grandes volúmenes, se pueden reducir los costos de los productos.
- Rentabilidad oculta: Al mezclar los flujos de caja, no se puede ver claramente el margen real ni el potencial de crecimiento que tendría la línea estética constructiva si operara de manera independiente.

La problemática general radica en que, sin una separación estratégica y operativa (*spin-off*), la empresa está desaprovechando una oportunidad de crecimiento en un nicho de mayor valor agregado, limitando su expansión y competitividad futura.

1.3 Marco teórico

El desarrollo de este proyecto se fundamenta en un conjunto de teorías y herramientas de administración de empresas modernas que permiten estructurar la toma de decisiones basada en cuatro áreas: la dirección estratégica empresarial, la mezcla comercial de mercadeo, el diseño del modelo de negocio y la evaluación financiera de la inversión.

1.3.1 Fundamentos de dirección estratégica

Para que una empresa se proyecte y se mantenga viable en un mercado competitivo, primero debe comprender la estructura de la industria en la que opera. Tal como explica Porter (2008), la rentabilidad de cualquier negocio no depende únicamente de la rivalidad directa entre competidores visibles, sino también de la interacción de fuerzas del entorno: el poder de negociación de los proveedores respecto a los costos, la presión de los clientes por obtener precios más bajos y la amenaza constante de nuevos competidores o productos sustitutivos. Ante estas presiones, una organización puede optar por dos vías principales: competir por volumen, esforzándose por ser el comercializador de menor costo, o buscar la diferenciación mediante la oferta de un valor percibido superior por el cual el cliente esté dispuesto a pagar. En sectores donde el producto principal tiende a convertirse en un bien

generalista, la diferenciación se erige como el mecanismo fundamental para proteger los márgenes de beneficio.

Este enfoque competitivo se complementa internamente con la teoría de Recursos y Capacidades. Al analizar cómo se consolidan las nuevas iniciativas, Zahra (2021) destaca que el verdadero motor de la ventaja competitiva no reside simplemente en la cantidad de recursos tangibles o capital financiero que se poseen, sino en el ingenio de la dirección y en su capacidad para recombinar activos. El conocimiento especializado de la plantilla, las relaciones de mercado basadas en la confianza y la reputación empresarial constituyen recursos intangibles extremadamente difíciles de replicar para la competencia. Cuando una empresa tradicional respalda el lanzamiento de una nueva unidad, estos recursos heredados actúan como una plataforma de lanzamiento que reduce significativamente el riesgo operativo inicial.

1.3.2 Marketing estratégico

Una vez definida la orientación del negocio, la estrategia debe traducirse a términos comerciales mediante la mezcla de marketing conocida tradicionalmente como las 4 Ps. En un análisis actual sobre la aplicación de este modelo en el sector de especialización, Wichmann et al. (2022) explican que la mezcla comercial ya no puede gestionarse como una serie de decisiones aisladas centradas únicamente en el punto de venta. Por el contrario, el éxito de una empresa especializada exige una sincronía integral: el producto debe incorporar asesoramiento técnico que responda a las consultas del comprador; la fijación de precios debe reflejar el valor percibido y el estatus; el punto de venta debe ofrecer un ambiente físico y sensorial que inspire confianza; y la comunicación debe centrarse en canales que fomenten relaciones directas con profesionales e influenciadores clave en el proceso de compra. De este modo, el marketing evoluciona de una actividad transaccional de mera distribución de productos a una experiencia que fomenta la lealtad del cliente a largo plazo.

1.3.3 Modelo de negocio e investigación de mercado

Para articular todos los componentes de la empresa y encajar de manera coherente, la gestión moderna emplea herramientas de modelado de negocios visuales, destacando entre ellas el modelo Canvas. Al evaluar la efectividad de este marco en un contexto empresarial, Felin et al. (2020) sostienen que el diseño de un modelo de negocio no debe considerarse meramente un ejercicio intuitivo o un proceso de ensayo y error aleatorio. En realidad, un modelo de negocio funciona como una teoría estructurada sobre cómo la empresa creará, entregará y capturará valor en el mercado. Cada módulo del Canvas, desde los segmentos de clientes y la propuesta de valor hasta los canales y la estructura de costos, representa un conjunto de supuestos estratégicos que la dirección debe validar mediante investigación y una interacción directa con el consumidor antes de comprometer un capital significativo.

En este sentido, la investigación de mercado cuantitativa y el muestreo estadístico desempeñan un papel indispensable para mitigar la incertidumbre. La recopilación metódica de datos primarios, permite confirmar si la demanda insatisfecha identificada durante la evaluación inicial es genuina, validando así la aceptación de la propuesta de valor antes del lanzamiento formal del proyecto (Malhotra, 2008).

1.3.4 Evaluación financiera

La viabilidad de cualquier proyecto de gestión debe demostrarse en términos económicos y financieros. La toma de decisiones sobre la asignación de recursos se basa en los fundamentos de finanzas corporativas y la metodología de flujo de caja descontado (Brealey et al., 2023). Tal como sintetiza Teker (2020), la evaluación del presupuesto de capital requiere proyectar los ingresos y gastos operativos que el negocio generará durante el horizonte temporal previsto, descontando dichos flujos al valor presente para reflejar el valor del dinero en el tiempo y el nivel de riesgo asumido.

Dentro de este marco conceptual, el Valor Actual Neto permite medir, en términos monetarios, si la inversión propuesta generará para los accionistas una riqueza neta superior a la que obtendrían mediante opciones alternativas de riesgo similar. A su vez, la tasa interna de retorno complementa este análisis determinando el rendimiento porcentual específico del proyecto. Para que el proyecto resulte económicamente atractivo, esta rentabilidad debe superar el costo promedio ponderado del capital, el cual representa la tasa mínima de rendimiento exigida por los inversores y acreedores bancarios para financiar la operación. Asimismo, la determinación del punto de equilibrio operativo proporciona una métrica de gestión fundamental para identificar el nivel mínimo de ventas necesario para cubrir los costos fijos y variables del negocio, garantizando así que la empresa mantenga un margen de seguridad suficiente frente a las fluctuaciones de la demanda en el mercado local (Teker, 2020).

1.4 Estado del arte

El estudio de modelos de transformación comercial demanda comprender los mecanismos que permiten a empresas tradicionales evolucionar desde esquemas generalistas de volumen hacia unidades especializadas de alto valor. La literatura académica en dirección estratégica en el desarrollo de la estrategia de crecimiento de empresas especializadas, ha explorado profundamente este fenómeno a través de ejes de convergencia teórica y empírica: el emprendimiento de nicho y los mecanismos relacionales de ventaja competitiva y la dinámica de transferencia de recursos e interdependencia en los procesos de escisión corporativa (*spin-off*).

- **La Estrategia de *Spin-off* para la Concentración del Negocio**

La decisión de crear una empresa derivada, conocida como *spin-off*, surge de la necesidad de adaptarse a los constantes cambios del mercado. Según Oliveira et al. (2023), las empresas matrices eligen esta estrategia para enfocarse en su negocio principal y evitar

una diversificación excesiva que podría afectar su eficiencia. Asimismo, en empresas familiares, la creación de emprendimientos corporativos externos permite estructurar la innovación y responder a nuevos nichos de mercado (Singla & Levasseur, 2023).

Sin embargo, esta separación no significa que operen de manera aislada. De hecho, hay una fuerte conexión entre la gestión de recursos humanos y el conocimiento. Mou et al. (2018) destacan que los empleados son fundamentales para el funcionamiento de la nueva empresa. Complementando esta idea, Oliveira et al. (2023) señalan que lo más valioso que una empresa matriz puede transferir a su *spin-off* no es solo el capital, sino también el conocimiento y el talento humano. Además, Samsonova (2025) argumenta que esta sinergia se fortalece a través de la interacción con otros procesos de negocio, como la logística y el marketing, lo que puede aumentar la eficiencia general de la organización entre un 30 % y un 50 %.

En resumen, la investigación académica respalda la idea de que el *spin-off* no representa una ruptura en la organización, sino más bien una evolución estratégica hacia la especialización y la eficiencia. Al alinear la concentración en el negocio con una gestión colaborativa de los recursos humanos y los procesos logísticos, se puede construir una ventaja competitiva sólida que permita a la nueva entidad superar las limitaciones de un modelo generalista y maximizar su rendimiento en un mercado en constante cambio.

- **Especialización Estratégica y Enfoque de Nicho para la Competitividad**

En el entorno actual del comercio especializado, decidir separar una unidad de negocio debe basarse en una estrategia que priorice la profundidad en lugar de la amplitud. Según Wilson et al. (2020), la orientación empresarial, que se caracteriza por la proactividad, la innovación y la disposición a asumir riesgos, es fundamental para implementar nuevas estrategias comerciales, abarcando tanto la diversificación como la especialización. En este caso de estudio, la investigación se enfoca en la especialización, ya que concentrar recursos en ofertas específicas tiende a generar un mejor rendimiento que dispersar esfuerzos en un portafolio más general.

Esta lógica interna se complementa con la teoría del marketing de nicho. Abdo (2022) sostiene que, ante la feroz competencia en los mercados masivos, el marketing de nicho se presenta como una estrategia más efectiva para las pequeñas y medianas empresas. Al centrar sus esfuerzos de marketing en un segmento limitado y especializado del mercado, estas organizaciones pueden evitar competir directamente con grandes rivales y establecer barreras de entrada basadas en la lealtad y la buena voluntad de los clientes.

En conclusión, se valida la estrategia de crear una empresa derivada como una forma de generar valor de manera dual. Por un lado, la especialización operativa garantiza una asignación eficiente de recursos y un mejor rendimiento financiero al evitar la dispersión del modelo generalista. Por otro lado, el enfoque de marketing de nicho protege a la organización de la competencia directa y ayuda a construir barreras de entrada sostenibles

basadas en la lealtad del cliente. Así, crear una unidad especializada no solo responde a una necesidad de eficiencia interna, sino que también se convierte en una estrategia clave para lograr una posición competitiva sólida y rentable en el mercado actual.

1.5 Objetivo general

Diseñar un plan de negocios para la creación de una unidad comercial especializada en acabados de la construcción (*spin-off*), derivada de la empresa Comercial Ayala Vélez, con el fin de optimizar la gestión operativa y maximizar la rentabilidad del negocio mediante una estrategia de especialización.

1.6 Objetivos específicos

1 Diagnosticar la situación actual de la empresa matriz utilizando herramientas de dirección estratégica para definir el modelo de negocio del *spin-off* y asegurar su alineación con la visión corporativa.
2 Desarrollar un plan de marketing estratégico-operativo y establecer una propuesta de valor diferenciada para definir el posicionamiento de la marca y diseñar la estructura organizacional necesaria para entrar de manera efectiva en el nicho de mercado.
3 Estructurar el plan de negocios integral y los procesos operativos del *spin-off*, validando la propuesta de especialización mediante una investigación de mercados que confirme la aceptación del cliente.
4 Determinar la viabilidad económica del proyecto mediante el cálculo de índices financieros y el análisis de riesgos, para establecer la rentabilidad y seguridad de la inversión en la nueva unidad.

1.7 Metodología

El proyecto integrador como trabajo de titulación utilizó el método de investigación-acción, un enfoque orientado a combinar la teoría y la práctica gerencial mediante la experimentación y el diagnóstico aplicado directamente en el sistema empresarial en estudio. Este proceso combinó herramientas cualitativas con un estudio cuantitativo de mercado sustentado en 200 encuestas válidas a clientes y profesionales del sector.

El desarrollo del trabajo se estructuró a través de los cuatro módulos integradores de la maestría:

1 En Dirección Estratégica Empresarial se establecieron las principales directrices corporativas y operativas requeridas por la empresa para optimizar su funcionamiento y definir el modelo de la nueva unidad.
2 En Marketing Estratégico: se identificaron los principales competidores del sector y se estructuró la mezcla comercial que facilitará el ingreso y posicionamiento en el mercado objetivo.

3 En Plan de Negocios e Investigación de Mercados se diseñó la arquitectura del negocio mediante el modelo Canvas y se validó cuantitativamente la aceptación de la propuesta de valor en el mercado local.
4 En Gerencia Financiera se determinó la viabilidad económica del proyecto a través de proyecciones a cinco años, calculando los índices de rentabilidad (VAN, TIR, WACC) y evaluando los riesgos financieros de la inversión.

1.8 Alcances y resultados esperados

El alcance de la presente investigación se delimita al diseño integral del plan de negocios para la unidad de negocio especializada, derivada de Comercial Ayala Vélez, en la ciudad de Cuenca. El proyecto llegará hasta la fase de factibilidad financiera, entregando una hoja de ruta lista para la toma de decisiones de inversión.

Al aplicar la metodología de investigación-acción a través de los cuatro módulos integradores, se estructuró un plan integral que, en primer lugar, estableció las directrices estratégicas necesarias para definir el funcionamiento de la nueva unidad. Al mismo tiempo, se identificó a los principales competidores para definir pautas claras que faciliten la entrada y el crecimiento en el mercado objetivo. Además, se validaron los aspectos críticos de la idea de negocio y sus procesos operativos. Esto permitió determinar con precisión la viabilidad económica del proyecto mediante el cálculo de índices financieros y una evaluación detallada de los riesgos asociados a la inversión.

Para abordar los objetivos establecidos de manera secuencial y rigurosa, este informe se organiza en cuatro capítulos temáticos tras la presente introducción. El Capítulo 2 evalúa la situación de la empresa y formula la jerarquía estratégica y los objetivos de alineación de recursos para establecer las bases competitivas de la nueva entidad. En el Capítulo 3 se analiza la posición competitiva frente a los actores del sector y estructura los parámetros del marketing (las 4P), articulando la propuesta de venta consultiva y la experiencia en el punto de venta. El Capítulo 4 valida la aceptación de la oferta en el mercado mediante un estudio cuantitativo de 200 encuestas y formaliza los procesos operativos utilizando el modelo Canvas. El Capítulo 5 evalúa la viabilidad económica del proyecto a cinco años empleando análisis de flujo de caja descontado (VAN, TIR y costo promedio ponderado de capital (WACC)), matrices de costos y análisis de riesgo del punto de equilibrio. Finalmente, se resumen los resultados obtenidos y se exponen las directrices de gestión clave para la ejecución y sostenibilidad del negocio.

CAPÍTULO 2

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EMPRESARIAL

2.1 Pirámide estratégica

La pirámide estratégica es un modelo conceptual que organiza la transición desde la visión del mercado hacia la ejecución comercial. Su propósito principal es garantizar la coherencia estratégica entre la organización y el entorno, delimitando desde la estructura industrial hasta la arquitectura del negocio.

Sector Industrial: Construcción

Modelo Concepto de Empresa: Centro comercializador especializado en acabados de construcción donde el cliente obtenga asesoramiento experto para poder decidir qué productos requiere y poder adquirirlos al mismo tiempo.

Segmento o Nicho: Arquitectos, ingenieros, diseñadores de interiores, maestros de obra y propietarios de viviendas que quieran remodelarlas en la zona de Cuenca, que valoran la calidad y variedad sobre el precio.

Portafolio: Grifería, sanitarios, iluminación, pintura, revestimientos, calefones, pisos, porcelanato, decoraciones y suministros para el hogar.

Irracionalidad del cliente: El cliente compra por necesidad de tener la parte funcional en un 5 % y el otro 95 % es por estética, estatus, confort y seguridad.

2.2 Planificación estratégica

Una planificación estratégica óptima es la que abarca los objetivos fundamentales que guiarán el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias, políticas y procedimientos necesarios para alcanzarlos (David, 2013), especialmente en los pilares operativos clave como el marketing, logística y finanzas.

2.2.1 Marketing

Objetivo 1: Introducción en el mercado local y generar un fuerte reconocimiento de marca.

Políticas

- Toda comunicación visual deberá enfocarse principalmente en inspirar al cliente, resaltando la estética, la moda y calidad de los acabados constructivos.
- Durante el primer año de operación destinar un presupuesto fijo mensual para publicidad y redes sociales.

Estrategias

- Lanzamiento de campañas en medios digitales dirigidas hacia nuestro mercado.

- Tener presencia estratégica en ferias y eventos locales de cámaras y comunidades constructivas.
- Construcción de un portafolio digital de productos ofrecidos y de proyectos en su etapa final.

Procedimiento

- Se realizarán campañas digitales en donde se destaquen los puntos fuertes de la empresa para generar una mayor expectativa.
- Se crearán alianzas estratégicas con marcas que se distribuyen para ser centro autorizado de capacitaciones.
- Se contratará a diseñadores gráficos para llevar una imagen corporativa coherente con la estrategia de la empresa.

Objetivo 2: Incrementar el promedio de ventas mediante consulta

Políticas

- Es obligatorio ofrecer productos complementarios en toda venta de material base.
- Todo asesor comercial debe mencionar las promociones vigentes antes de emitir la factura final.

Estrategias

- Creación de combos de productos relacionados.
- Exhibición de productos complementarios cerca del punto de venta.
- Capacitación del asesor para recomendar productos relacionados al interesado y realizar una venta cruzada.

Procedimiento

- Se analizará mensualmente el reporte de rotación de inventarios para identificar productos complementarios y empaquetarlos bajo un código único promocional.
- Se reubicarán rotativamente los productos de alto margen y compra por impulso en exhibidores situados estratégicamente.
- Se capacitará al personal sobre la venta cruzada y los productos en general para que puedan relacionarlos.

Objetivo 3: Maximizar la tasa de fidelización de clientes recurrentes

Políticas

- Toda venta de proyectos de cantidades grandes deberá incluir una llamada de seguimiento técnico posventa.
- Si un producto falla por defecto de fábrica, se realiza el cambio inmediato en el mostrador, dar solución antes que problemas.

Estrategias

- Crear programas de lealtad de marca
- Segmentar los precios
- Gestión de Relaciones (CRM)

Procedimiento

- Se configurará el sistema ERP para asignar automáticamente puntos por cada dólar facturado a clientes registrados.
- Se establecerá una parametrización automática en el sistema de facturación que clasifique a los clientes según su volumen histórico de compras.
- Se capturarán y gestionarán datos claves del cliente para automatizar el envío de felicitaciones y ofertas personalizadas a través de canales digitales.

2.2.2 Logística

Objetivo 1: Garantizar la disponibilidad de inventario

Políticas

- Es obligatorio realizar conteos físicos rotativos semanales
- El sistema deberá notificar cuando exista un mínimo de stock

Estrategias

- Implementar un sistema de gestión de inventarios
- Realizar conteo físico
- Informes predictivos

Procedimiento

- Se buscará clasificar los productos según su rotación para priorizar el control y la inversión en los que más se venden.
- Se implementará un sistema de gestión de almacenes que utilice códigos de barras/QR para registrar entradas y salidas en tiempo real.
- Se utilizarán datos históricos y estacionalidad para predecir qué se va a vender el próximo mes, en lugar de comprar por intuición.

Objetivo 2: Maximizar la eficiencia y agilidad en el proceso de despacho interno

Políticas

- El tiempo estándar de preparación de un pedido de mostrador no debe exceder los 15 minutos.
- Los pedidos grandes o programados por canales digitales deben estar separados y embalados en zona de despacho antes de que el cliente llegue a retirar.

Estrategias

- Puntos estratégicos de productos más vendidos
- Mantener en orden los productos

- Dimensionamiento de Personal

Procedimiento

- Se reorganizará la bodega ubicando los productos de alta rotación (los más vendidos) en las estanterías más cercanas a la zona de despacho y a la altura de la vista.
- Se implementará el programa de orden y limpieza de la metodología de las 5 S para que el despachador no pierda tiempo buscando herramientas o productos.
- Se ajustarán los turnos de los bodegueros para tener la máxima cantidad de personal operativo disponible durante las "horas pico" de afluencia de clientes.

Objetivo 3: Implementar un sistema de Logística que reduzca el tiempo de procesamiento de pedidos

Políticas

- El inventario visible en canales digitales debe estar conectado en tiempo real con el inventario físico.
- Todo pedido digital confirmado y pagado antes de las 14:00 horas debe ser procesado y despachado el mismo día.

Estrategias

- Zona de Preparación Dedicada
- Integración Tecnológica de Pedidos
- Estandarización del Empaque

Procedimiento

- Se habilitará un espacio físico exclusivo para despachos de pedidos digitales.
- Se centralizarán todos los pedidos de los medios digitales en uno solo.
- Diseñar protocolos de embalaje específicos para envíos por *courier*.

2.2.3 Finanzas

Objetivo 1: Asegurar la sostenibilidad financiera

Políticas

- Prohibido utilizar los fondos operativos de la empresa para gastos personales.
- Se debe destinar obligatoriamente el 5 % de la utilidad mensual a un fondo de emergencia.

Estrategias

- Negociación de ciclo de conversión de efectivo.
- Proyección de flujo de caja.
- Optimización de costos fijos.

Procedimiento

- Se gestionarán los acuerdos con proveedores para establecer plazos de pago en un rango de 45 a 60 días (fijando un supuesto base de 45 días en la modelación financiera), manteniendo el cobro de clientes a 30 días.
- Se implementará una herramienta de control semanal que proyecte todos los ingresos y egresos futuros.
- Se revisará trimestralmente la estructura de gastos administrativos.

Objetivo 2: Maximizar la rentabilidad neta

Políticas

- Ningún producto puede venderse con un margen bruto inferior al 25 %.
- Toda cotización de proyecto grande debe incluir en su cálculo no solo el costo del material, sino el costo logístico y financiero.

Estrategias

- Análisis de rentabilidad de Pareto.
- Estrategia de precios dinámicos.
- Gestión tributaria eficiente.

Procedimiento

- Se auditará mensualmente la rentabilidad real de cada línea de productos.
- Se implementará un esquema de precios que fluctúe según el valor percibido y la competencia, subiendo márgenes en productos exclusivos o de innovación.
- Se planificarán las compras e inversiones en activos fijos.

Objetivo 3: Reducir la morosidad en el cobro de cartera vencida

Políticas

- No se despacha ningún pedido a crédito a clientes nuevos sin una revisión previa.
- El sistema bloqueará automáticamente la facturación a cualquier cliente que tenga una factura vencida de mucho tiempo.

Estrategias

- Automatización de créditos.
- Incentivos por pronto pago.
- Abrir canales de pagos digitales.

Procedimiento

- Se creará una matriz de clasificación de clientes que asigne cupos de crédito y plazos diferenciados basados en su comportamiento de pago histórico.
- Ofrecer un descuento financiero atractivo a los clientes de crédito que decidan cancelar sus facturas al contado o dentro de los primeros días.
- Se implementarán botones de pago digitales y notificaciones automáticas.

2.3 Integración de recursos estratégicos

La integración de recursos estratégicos constituye la parte en la que la organización alinea y establece sus activos más importantes para garantizar su operatividad y construir una ventaja sostenible.

2.3.1 Talento humano

- Vendedor Técnico
- Despachador / Bodeguero
- Contador
- Auxiliar Contable
- Transportista

Reclutamiento

- Medios Digitales: difusión de vacantes a través de contenido digital en las principales redes sociales.
- Academia: búsqueda de talento en institutos tecnológicos y colegios técnicos.
- Bolsa de empleo: publicación de la oferta laboral en las principales bolsas de empleo.

Selección

- CV: revisión detallada de hojas de vida para validar experiencia previa y antecedentes relacionados con el perfil del cargo.
- Entrevista gerencial: se realizará la entrevista con el fin de garantizar que el postulante pueda rendir en el puesto de trabajo.
- Validación de conocimientos: aplicación de pruebas técnicas y prácticas para certificar que el postulante posee las aptitudes necesarias para el puesto.

Capacitación

- Talleres semanales: talleres periódicos de actualización enfocados en las funciones específicas de cada puesto.
- Actividades grupales: se busca la integración del trabajador.
- Observación de productos: capacitación técnica intensiva sobre el catálogo de productos de acabados constructivos.

2.3.2 Recursos materiales

Fijos

- Equipos: para poder procesar la información de compra y venta de los productos. Además, para poder gestionar el inventario y temas administrativos.
- Vehículos: para entregar los productos a domicilio o en obra.
- Exhibidores: para destacar los productos de acabados constructivos de mayor rotación y facilitar la interacción del cliente con la oferta.

- Suministros de oficina: para cumplir con todos los procesos administrativos y de ventas.

Intangibles

- Marca: para lograr reconocimiento, diferenciación y posicionamiento en el mercado objetivo.
- Reputación corporativa: para generar confianza y validarse como referente de calidad en el sector de la construcción e iluminación.
- Alianzas estratégicas: para asegurar respaldo técnico, garantías y un portafolio competitivo.
- Capital Humano: para generar valor agregado en el servicio.
- Know how: para tener el conocimiento de cómo se maneja la empresa, permitiendo la estandarización de procesos y la eficiencia operativa.

2.3.3 Recursos Organizacionales y Tecnológicos (Sistemas)

- Sistema de costos: para tener los costos más bajos y poder maximizar la rentabilidad y el margen de utilidad sin perder calidad.
- Sistema de inventarios: para tener stock siempre y para tener un control estricto sobre el producto.
- Sistema de ventas: para asegurar una experiencia de compra satisfactoria, fomentando la fidelización del cliente.
- Sistema de marketing: para posicionarnos como una marca referente en el mercado.
- Sistema de precios: para no tener precios superiores a los de la competencia.
- Sistema de motivación: para que el personal rinda de mejor manera.
- Sistema de reclutamiento: para que exista la menor cantidad de rotación de personal.
- Sistema de capacitación: para garantizar un servicio técnico de excelencia y actualizado con las nuevas tecnologías.

2.4 Ciclo de Relación y Fidelización del Cliente (CRM)

Constituye un eje estratégico para garantizar el crecimiento comercial de la empresa, estructurando un ciclo de relación con el cliente. En su conjunto, esta gestión busca transformar progresivamente a un consumidor ocasional en un socio a largo plazo y un promotor de la marca.

Captación

- Implementación de marketing digital para que el cliente pueda conocer la marca.
- Convenios con cámaras de industrias afines generando alianzas estratégicas.
- Visitas técnicas en obra para dar a conocer nuestros beneficios de ser clientes.

- Manejar un prestigio de marca, en asesoramiento y atención personalizada para que se pueda generar publicidad boca a boca.

Repetición

- Protocolos de atención de primera calidad para asegurar la satisfacción del cliente.
- Campañas informativas de beneficios si se hace cliente frecuente.
- Asegurar una garantía confiable de devolución si el producto entregado no satisface las especificaciones ofrecidas al cliente.
- Tener un portafolio de productos variado para que el cliente pueda elegir lo que desea, para que incluso pueda conseguir productos de necesidad primordial.

Relación

- Descuentos y manejo de precios preferenciales con descuento extra.
- Capacitaciones con certificados profesionales de marcas prestigiosas en el mercado.
- Beneficio de transporte gratuito en todos los envíos.
- Creación de una bolsa de empleo de la empresa en donde se recomiende al cliente en el caso de ser instalador.

Vinculación

- La creación de un club de cliente frecuente, en donde el cliente pueda ganar premios y sea el primero en recibir ofertas.
- Tiene derecho a premios exclusivos (de mayor valor) en fechas importantes como su cumpleaños, Navidad, fin de año, etc.

2.5 Objetivos de la dirección estratégica

1. Incremento de ventas

Merchandising en el Punto de Venta: se pondrán productos de mayor rotación y nuevos en el área de pago para que el cliente pueda ver y adquirirlos.

Marketing Digital: Implementar campañas de publicidad segmentada en las principales plataformas digitales.

Experiencia de Compra: Diseñar y habilitar zonas interactivas dentro del local, permitiendo a los clientes probar funcionalidades y beneficios de los productos antes de la compra.

2. Rentabilidad

Liderazgo en Costos: Ejecutar un análisis y negociación continua con proveedores para minimizar el costo de adquisición sin comprometer la calidad, garantizando precios competitivos en el mercado.

Eficiencia de Inventarios: Implementar sistemas de gestión de stock o de reposición inteligente para minimizar mermas, pérdidas y capital inmovilizado.

Gestión de Gastos: Establecer políticas de segregación de finanzas, separando las cuentas y gastos personales de los corporativos para asegurar la transparencia y reinversión del capital.

3. Crecimiento

Diversificación de productos: Ampliar el portafolio de productos basándose en la identificación proactiva de nuevas necesidades del mercado.

E-commerce: Desarrollar y lanzar un canal de ventas online para facilitar la compra remota.

Innovación: Adoptar nuevas tecnologías o métodos logísticos que modernicen la operación tradicional del negocio frente a la competencia.

4. Ventajas Competitivas

Diferenciación por Talento Humano: Capacitar continuamente al personal en habilidades técnicas y blandas para ofrecer una atención superior a la media del mercado.

Asesoramiento: Pasar de un modelo de despacho a uno de asesoría técnica, donde se guía al cliente hacia la solución integral de su problema, no solo a la venta del insumo.

Excelencia Operativa: Garantizar el cumplimiento de la promesa de venta mediante la optimización de tiempos de entrega y el respaldo total de la marca.

5. Posicionamiento

Percepción del cliente: Posicionar a la empresa en la mente del consumidor como el proveedor integral que ofrece variedad completa y eficiencia logística.

Calidad en el Servicio: Estandarizar protocolos de atención para asegurar un servicio impecable en cada punto de contacto con el cliente.

Optimización de Procesos: Reingeniería de procesos internos para agilizar la facturación, despacho y devoluciones.

6. Reputación corporativa

Identidad empresarial: Alinear el comportamiento organizacional con la filosofía de la empresa, vivenciando la misión, visión y valores en las operaciones diarias.

Cultura organizacional: Definir roles claros y fomentar un ambiente laboral positivo que reduzca la rotación y aumente el compromiso del colaborador.

Ética empresarial: Instituir reglas y normas, priorizando la honestidad y transparencia en las transacciones para ganar la confianza a largo plazo.

7. Desarrollo de Marca

Reputación: Construir una narrativa de marca sólida que comunique profesionalismo y solvencia en el sector.

Fidelización: Crear conexiones emocionales con el cliente para que no solo compren, sino que recomienden y defiendan la marca.

Alianzas estratégicas: Participar activamente en cámaras de comercio y gremios locales para fortalecer el networking y la visibilidad de la empresa.

8. Desarrollo de nuevos productos

Generación de ideas: Establecer canales de escucha activa para captar ideas del mercado y clientes que sirvan como base para nuevos lanzamientos.

Análisis de mercado: Realizar análisis periódicos de la demanda para detectar nichos desatendidos o necesidades emergentes.

Validación de Producto: Implementar fases de prueba y control de calidad antes del lanzamiento masivo para asegurar que la oferta cumple con las expectativas técnicas del cliente.

9. Crear valor

Imagen Corporativa: Renovar y mantener una identidad visual coherente en instalaciones, uniformes y comunicaciones que proyecte profesionalismo.

Condiciones de pago: Dar la mayor facilidad de pago posible, siempre y cuando no afecte a la empresa.

Rapidez: Optimizar la logística de despacho y el servicio posventa para reducir al mínimo los tiempos de espera y resolución de conflictos.

10. Fidelidad

Incentivos por Volumen: Implementar un sistema de recompensas automático para clientes corporativos o recurrentes al superar metas de facturación anuales.

Marketing Relacional: Gestionar una base de datos de clientes para enviar mensajes de felicitaciones en fechas especiales (cumpleaños, aniversarios).

Programa de Lealtad: Crear un Club de Cliente Frecuente que otorgue acceso a descuentos exclusivos, capacitaciones o servicios preferenciales.

2.6 Modelo de ventaja competitiva sostenible en el tiempo

Calidad

Realizar la compra de productos exclusivamente con certificaciones, garantizando así la seguridad y duración en instalaciones de alto riesgo y dejando de lado los productos genéricos.

Implementar una política de devoluciones inmediatas por productos con defectos de fábrica, asumiendo la empresa la gestión posterior con el proveedor del producto para no afectar a los tiempos del cliente.

Establecer un protocolo de investigación de devoluciones para identificar productos defectuosos, permitiendo identificar marcas no confiables y prevenir fallos futuros en obras.

Eficiencia

Estandarizar un proceso de verificación en el despacho de pedidos para erradicar errores de entrega.

Predecir el abastecimiento de stock mediante análisis de datos de rotación, garantizando la disponibilidad de productos clave sin sobrecargar financieramente la bodega con inventario estancado.

Estructurar una logística de entrega mixta, utilizando camiones para rutas planificadas de volumen y vehículos ligeros para reposiciones urgentes, optimizando así los costos de distribución.

Diferenciación

Transformar el punto de venta en un centro de consultoría, donde personal especializado no solo despache, sino que valide planos y ofrezca soluciones de instalación en obra.

Coordinar visitas técnicas conjuntas con los fabricantes directamente en las obras de los clientes, brindando un respaldo de marca y asesoría experta en el lugar de instalación.

Gestionar la adquisición de productos especiales fuera de nuestro catálogo, actuando como un departamento de compras externo para solucionar necesidades complejas del cliente que no se encuentran regularmente.

Modelo de empresa

Digitalizar el proceso de venta mediante un portal web de autogestión, permitiendo a las constructoras verificar stock, consultar precios y generar pedidos 24/7 sin dependencia de asesores comerciales.

Implementar campañas de economía circular, recolectando material residual de acabados e iluminación de las obras en el local comercial a cambio de beneficios, generando fidelización y valor a partir de desperdicios.

Facilitar la prueba de productos de acabados (iluminación y domótica) directamente en la obra antes de la compra final, reduciendo la incertidumbre del cliente y asegurando la venta de mayor valor.

Posicionamiento

Innovar la experiencia visual del local mediante la creación de un *showroom* experiencial, alejando la percepción de bodega tradicional y proyectando una imagen de modernidad.

Posicionar la marca bajo el atributo de seguridad certificada, comunicando que nuestra marca es sinónimo de instalaciones libres de riesgo.

Generar prestigio social y sentido de pertenencia en los clientes, estableciendo a la empresa como el proveedor preferido de ingenieros y constructores de alto valor.

Servicio

Brindar acompañamiento técnico garantizado durante la etapa de venta, ofreciendo un canal directo para resolver dudas del instalador en tiempo real y evitar errores.

Habilitar un servicio de logística express con tarifa diferenciada para la entrega inmediata de materiales críticos, solucionando urgencias que podrían paralizar la obra del cliente.

Integrar múltiples opciones de pago digitales y criptoactivos, eliminando fricciones financieras para que el cliente pueda realizar compras inmediatas desde cualquier lugar.

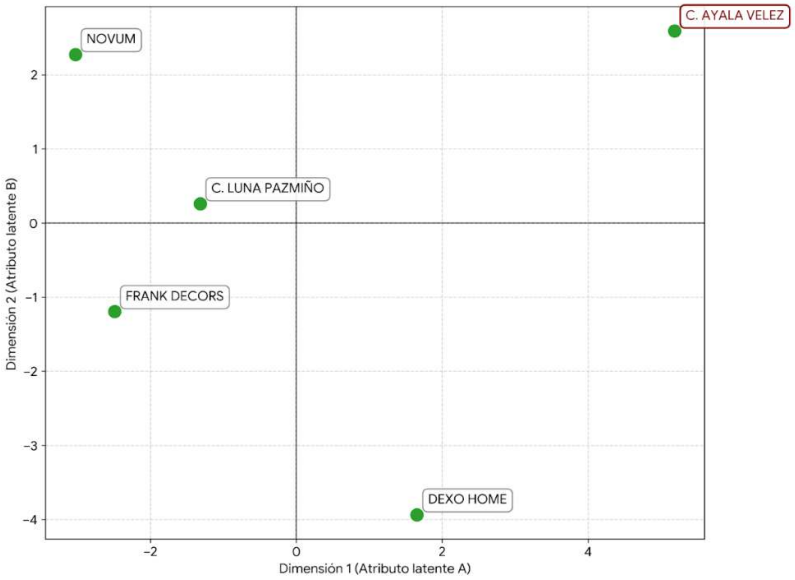
CAPÍTULO 3

MARKETING ESTRATÉGICO

3.1 Diagnóstico del entorno y análisis de brecha

Figura 1

Mapa perceptual de almacenes comercializadores de acabados



El análisis del mapa perceptual refleja una segmentación bastante clara en la mente de los consumidores. Hacia la izquierda del gráfico se consolida un primer bloque que prácticamente domina el rubro de los acabados para construcción. En este espacio, el cliente agrupa a empresas como Novum, Comercial Luna Pazmiño y Frank Decors; de hecho, los altos puntajes de similitud demuestran que el mercado las asocia con una misma necesidad estética o de diseño. Algo importante a considerar es que el buen nivel de posicionamiento de Frank Decors dentro de este grupo se apoya mucho en el peso de su marca matriz, lo que le da una autoridad bastante clara. Básicamente, estas tres marcas compiten cara a cara por el mismo perfil de comprador que busca especialización para cerrar su proyecto.

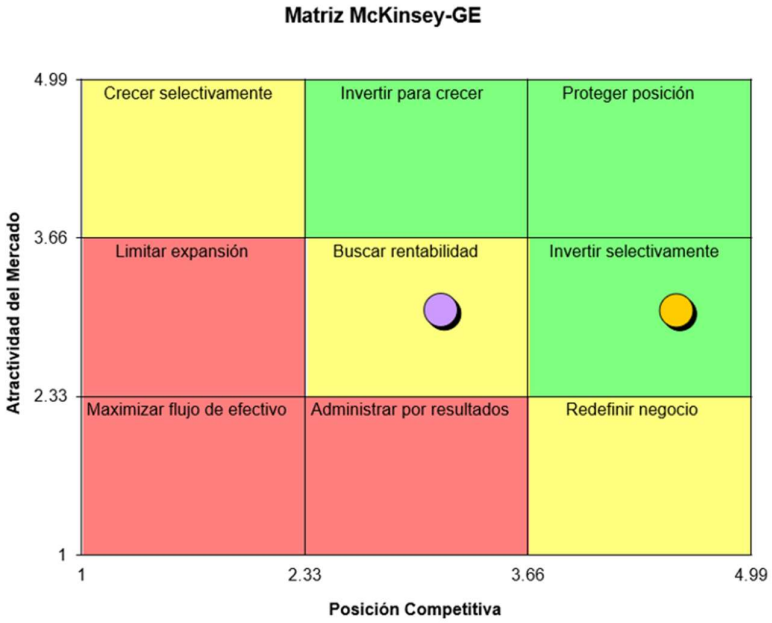
Al mirar hacia la derecha, el esquema aísla de forma evidente a Comercial Ayala Vélez y a Deko Home. El perfil que se proyecta aquí es otro, enfocado en un modelo de ferretería generalista y de amplio espectro. Por su parte, Deko Home aprovecha la matriz comercial de Ferricenter para ofrecer una imagen de surtido mucho más integral, separándose del nicho exclusivo de los acabados. Al mismo tiempo, el hecho de que Comercial Ayala Vélez se ubique en el cuadrante superior derecho valida que se la identifica como una operación

robusta, destinada a transacciones más profesionales y a la provisión general de materiales; por eso se valida para la generación del *spin-off* y atacar este nicho.

Toda esta separación visual en el mapa termina demostrando un punto clave para el negocio: el consumidor sabe distinguir sin problema a qué proveedor acudir cuando necesita abastecimiento grueso o estructural, y a quién buscar cuando se trata de los detalles para la fase final de la obra.

Figura 2

Matriz McKinsey-GE de Acabatec



Evaluar la empresa bajo la lupa de la Matriz McKinsey-GE revela una posición actual de 3.15, ubicando a la línea de acabados constructivos en una zona de buscar rentabilidad. Para abandonar esta zona de comodidad y saturación, se hace imperativo un salto hacia el cuadrante de liderazgo (con una meta de 4.55 en fuerza competitiva). Este movimiento no se logra sumando un par de perchas más; requiere un cambio estructural y permite que la unidad de negocio trascienda de una rentabilidad pasiva en el modelo generalista hacia un estado de liderazgo dominante en el mercado de acabados constructivos.

3.2 El Mix del Marketing (4 P)

La transición estratégica de una ferretería que tiene un enfoque generalista hacia un centro especializado en acabados estéticos no puede basarse solo en una declaración de visión corporativa ya que necesita una excelente ejecución operativa a través de las variables comerciales. En el proceso de consolidación de Acabatec, las cuatro variables fundamentales del marketing mix (4 P) se han concebido no como departamentos aislados sino como un ecosistema interconectado.

Con esta sincronización se busca construir un escudo empresarial que brinde una ventaja sostenida, protegiendo así el nuevo modelo de negocio frente a un mercado que está en constante guerra de precios. Al mismo tiempo, se busca lograr una fidelización a largo plazo de nuestros clientes en los diferentes segmentos ya establecidos.

3.2.1 Producto

Generalmente en una ferretería tradicionalista el producto se entiende y se comercializa como un insumo físico básico (como cemento o varilla) cuya diferenciación para el comprador es mínima. Por lo tanto, su decisión de compra se basa casi siempre en el precio más bajo. Para Acabatec, el primer paso para la variable producto dentro de este análisis implica una depuración radical de su portafolio. Esto significa eliminar estratégicamente la dispersión de inventario y enfocarse exclusivamente en asegurar una profundidad de línea constructiva de acabados. El objetivo es asegurar al cliente la certeza de que, si se requiere algún producto estético moderno, el Grupo Ayala dispone de stock oportuno.

Sin embargo, la verdadera innovación y nuestra fuente de ventaja competitiva radica en la transición hacia el producto aumentado. En este nuevo enfoque de negocio el núcleo de nuestra oferta incluye la asesoría especializada que acompaña y enriquece cada transacción. Al integrar este enfoque de consultoría en nuestras ventas, se asume un rol indispensable como mitigadores de riesgos para ingenieros, diseñadores, contratistas y dueños de casas.

Este enfoque de venta consultiva transforma la percepción de nuestra marca y dejamos de ser un proveedor prescindible que simplemente despacha materiales constructivos a convertirnos en un socio estratégico indispensable para el desarrollo de proyectos constructivos.

3.2.2 Precio

En mercados altamente saturados y con mucha competencia el precio a menudo se convierte en el eslabón más débil, llevando a que las empresas sacrifiquen márgenes de ganancia para mantener el volumen de sus ventas. En el diseño de este *spin-off*, utilizamos el precio como una herramienta sofisticada de posicionamiento. Para evitar la disminución de la ganancia y aumentar la rentabilidad general de la unidad de negocio, hemos estructurado una arquitectura de precios híbridos y segmentados en dos niveles fundamentales adaptándonos a la demanda de cada tipo de cliente.

Nivel 1 (Segmentación Técnica y de volumen): Este nivel está específicamente diseñado para instaladores, maestros de obra y contratistas. En este segmento, la sensibilidad al precio es alta debido a los presupuestos ajustados de las obras. Por lo tanto, nuestra estrategia de fijación de precios es muy competitiva y se basa en el volumen de compra y la alta rotación de materiales de instalación (paneles LED, focos, placas eléctricas, etc.). Aquí,

el objetivo no es obtener un alto margen unitario, sino asegurar un flujo de caja constante, fomentar la recurrencia de compra y fidelizar al profesional a nuestra marca.

Nivel 2 (Segmentación de Experiencia y Valor para el mercado de interiores): Este nivel está orientado a la línea arquitectónica, comercial y decorativa. En este ámbito, el precio se desvincula del costo puro de los materiales y de la alta competencia, anclándose firmemente en el valor percibido por el cliente. Aquí, el usuario no solo está comprando un producto, sino también diseño, estética, exclusividad, estatus y una experiencia de compra inmersiva en nuestro *showroom*. La elasticidad del precio es mucho menor, lo que nos permite aplicar márgenes más altos.

Esta dualidad, respaldada por un constante benchmarking frente a competidores directos, permite a Acabatec capturar alta rentabilidad en los acabados, mientras domina el volumen en la etapa de obra gris con Comercial Ayala.

3.2.3 Plaza

El lugar de emplazamiento y arquitectura del canal de distribución son la ventaja competitiva más difícil de replicar por parte de los competidores en el sector del *retail*. La decisión de situar a Acabatec en el sector de la Feria Libre y frente a la matriz principal es una estrategia clave para aprovechar la sinergia logística y captar de manera orgánica el alto tráfico de clientes que ya confían en nuestro grupo empresarial, además de un flujo constante de gente en la zona.

Más allá de la ubicación, la verdadera innovación se encuentra en el diseño del espacio interior. Las ferreterías generalistas suelen crear un alto nivel de estrés visual debido a que acumulan todos los productos creando un caos en el mostrador abrumando a los clientes con el contenido del almacén. Para abordar este problema, hemos conceptualizado la infraestructura en niveles funcionales y estéticos visualmente, cada espacio diseñado para atender diferentes velocidades de servicio.

Se procura que las partes cercanas a los carriles de circulación de entrada y salida funcionen con alta eficiencia operativa, destinado al despacho ágil y rápido, respetando el tiempo crítico de técnicos y contratistas que necesitan regresar a su obra de inmediato. Al mismo tiempo se crean zonas para showrooms experienciales inmersivos y relajados, espacios inspiradores donde arquitectos, diseñadores de interiores y propietarios pueden interactuar con los sistemas de iluminación, evaluar pisos, verificar colores y recibir asesoría sobre diseño interior en un ambiente profesional.

Toda esta infraestructura física se entrelaza de manera efectiva con una estrategia de omnicanalidad, que incluye catálogos interactivos, consulta a través de WhatsApp y visibilidad de stock en tiempo real. Esto garantiza una experiencia fluida, donde el cliente puede iniciar su proceso de decisión en su teléfono y finalizarlo en la tienda de manera coherente.

3.2.4 Promoción

En el mercado de suministros estéticos, la publicidad masiva e interrumpida, como vallas publicitarias y anuncios en radio general, ofrece un bajo retorno de inversión debido a la especificidad del público al que nos dirigimos. Por esta razón, la estrategia de promoción de Acabatec se aleja de los enfoques tradicionales y se enfoca completamente en el marketing digital, de relaciones y en la creación de autoridad estética.

En el entorno presencial, nuestra fuerza de ventas evoluciona hacia un modelo proactivo de marketing directo. Nuestros asesores técnicos ya no esperan detrás de un mostrador; ahora realizan visitas programadas directamente a los sitios de obra en la ciudad. Este enfoque táctico les permite identificar requerimientos in situ, resolver problemas en tiempo real y garantizar el suministro de todas las etapas de proyecto civil, lo que a su vez bloquea la entrada de competidores.

Asimismo, para fomentar la lealtad del segmento operativo, lanzamos el programa de fidelización Instalador de Confianza. Este programa no solo ofrece beneficios transaccionales, sino que también reconoce el estatus del maestro de obra, convirtiéndolo en un prescriptor activo y en el principal embajador de nuestra marca ante los potenciales clientes finales.

Por último, en el entorno digital, la marca adopta un papel educativo frente al mercado. A través de la producción de contenido audiovisual en formatos cortos como Reels, la propuesta se orienta a resolver problemas reales de instalación, explicar normativas de seguridad y mostrar las últimas tendencias globales en diseño interior moderno. De esta manera, se busca lograr un mayor alcance orgánico que no solo promocione el catálogo de productos, sino que posicione a Acabatec como una marca especializada en la mente del consumidor.

3.3 Validación del mercado

Un proyecto de esta magnitud no puede sostenerse únicamente en la teoría. Se ejecutaron entrevistas en profundidad con actores clave del sector constructivo.

Los hallazgos confirmaron que los instaladores priorizan la agilidad de despacho y el inventario técnico, mientras que los arquitectos demandan innovación estética. Profesionales del medio, como X. Zhinin (comunicación personal, 15 de marzo de 2026), validaron la necesidad de innovación en proyectos, mientras que constructores como T. Castro (comunicación personal, 18 de febrero de 2026) recalcaron la búsqueda de la relación calidad-precio y la novedad. Desde la visión directiva, M. Ayala (comunicación personal, 20 de marzo de 2026) enfatizó que el rumbo debe asegurar la rentabilidad autónoma de la unidad. Este trabajo de campo fue crucial para ajustar el diseño del *showroom* y afinar la promesa de variedad de portafolio.

CAPÍTULO 4

PLAN DE NEGOCIOS E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

4.1 Gestión estratégica

Definición del negocio

Nombre: ACABATEC

Definición: Empresa derivada de Comercial Ayala dedicada a la comercialización de suministros eléctricos, hidrosanitarios y acabados para la construcción en Cuenca, estructurando su propuesta de valor en torno a soluciones integrales para la fase de obra blanca en inmuebles.

Misión: Comercializar soluciones técnicas y estéticas eléctricas e hidrosanitarias, optimizando el tiempo del instalador mediante procesos de autoservicio y asesorando la visión del diseñador en un showroom experiencial, garantizando la entrega de sistemas completos que eliminan errores en la construcción.

Visión: Dominar el mercado de acabados y soluciones técnicas de Cuenca para el 2031, posicionándonos como el aliado estratégico que ofrece la mejor experiencia de compra del sector, integrando diseño, tecnología y respaldo técnico en un solo lugar.

Análisis FODA

Tabla 1
Matriz FODA

MATRIZ FODA	
Fortalezas (+) (factores internos)	Debilidades (-) (factores internos)
• Respaldo de marca consolidada • Infraestructura con *layout* híbrido • Alianzas con proveedores clave • Acceso a base de datos de clientes	• Elevados costos fijos operativos • Falta de identidad independiente • Portafolio en fase de maduración • Ciclo de rotación de inventario lento
Oportunidades (+) (factores externos)	Amenazas (-) (factores externos)
• Crecimiento Inmobiliario en Cuenca • Tendencia de remodelación residencial • Demanda de soluciones eco-eficientes	• Volatilidad económica nacional • Venta directa de fabricantes • Saturación de competidores

FODA Cuantitativo

Tabla 2

Matriz IFE – Factores Internos de Evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Fortalezas				
1	Uso de los 25 años de trayectoria de Ayala Vélez para generar confianza inmediata en el cliente.	0.25	4	**1**
2	Infraestructura de dos plantas diseñada para separar la venta rápida técnica de la venta estética consultiva.	0.15	4	**0.6**
3	Acuerdos comerciales vigentes con marcas líderes que aseguran mejores márgenes y disponibilidad de productos.	0.1	3	**0.3**
4	Acceso directo a la cartera de constructores y técnicos de la empresa matriz para ventas inmediatas.	0.05	3	**0.15**
Debilidades				
5	Elevados gastos de mantenimiento, servicios y nómina especializada requeridos para operar el nuevo edificio.	0.15	2	**0.3**
6	Riesgo de que el mercado no diferencie claramente este *spin-off* de la ferretería tradicional de la matriz.	0.15	1	**0.15**
7	Oferta de acabados que, en su fase inicial, podría no cubrir todos los gustos del segmento premium.	0.05	3	**0.15**
8	El material de obra blanca permanece más tiempo en stock comparado con los materiales básicos de construcción.	0.1	3	**0.3**
Total IFE		**1**		**2.95**

Interpretación IFE: 2.95 (> 2.5) → Posición interna FUERTE. El proyecto demuestra una sólida preparación interna, especialmente apalancada en el prestigio de Comercial Ayala y la innovación de su *layout* físico. Sin embargo, en la diferenciación de marca se advierte que, de no ejecutarse una estrategia de branding independiente y clara, el *spin-off* corre el riesgo de ser canibalizado por la percepción tradicional del negocio matriz.

Tabla 3

Matriz EFE – Factores Externos de Evaluación

Factor	Descripción	Peso	Calificación	Puntaje ponderado
Oportunidades				
1	Crecimiento de proyectos de departamentos en Cuenca que demandan acabados y soluciones técnicas específicas.	0.25	4	**1**
2	Aumento de propietarios que buscan actualizar sus espacios actuales bajo un modelo de asesoría integral.	0.15	2	**0.3**

3	Interés del mercado por adquirir grifería y sistemas eléctricos que ahorren agua y energía en el hogar.	0.1	2	**0.2**
Amenazas				
5	Crisis financiera o falta de créditos que paralicen la inversión en el sector de la construcción.	0.1	3	**0.3**
6	Proveedores y fábricas que venden directamente al consumidor final, eliminando al distribuidor del proceso.	0.25	1	**0.25**
7	Ferreterías locales que modernizan su modelo de atención para replicar nuestra propuesta de *showroom*.	0.15	3	**0.45**
Total EFE		**1**		**2.5**

Interpretación EFE: 2.5 (= 2.5) → Posición externa NEUTRA. Si bien la empresa responde de manera sobresaliente al auge inmobiliario de Cuenca, se identifica una vulnerabilidad crítica ante la desintermediación de proveedores. Este resultado justifica la necesidad de fortalecer la gestión de marketing para diferenciar la propuesta de valor mediante el servicio especializado, algo que las fábricas no pueden replicar fácilmente.

Objetivos Estratégicos

Tabla 4
Definición de Objetivos Estratégicos

Área de gestión	Objetivos estratégicos
Comercial	Alcanzar una cuota del 15 % en el segmento de acabados y obra blanca en la ciudad de Cuenca durante los primeros 24 meses de operación.
Operativo	Implementar un sistema de gestión de inventarios que asegure una alta tasa de rotación de producto, garantizando un 0 % de quiebre de stock en inventario.
Personal	Certificar al 100 % del personal de ventas en asesoría técnica de acabados y servicio al cliente en el *showroom* antes del cierre del primer semestre de operaciones.
Legal	Formalizar la estructura jurídica del *spin-off* y formalizar los procesos societarios y de otorgamiento de crédito en el primer trimestre de implementación.
Financiero	Alcanzar el punto de equilibrio operativo en un plazo máximo de 12 meses, manteniendo un margen de contribución promedio del 35 % en la línea de acabados.

4.2 Gestión de marketing

Proyección de ventas

Tabla 5

Ventas Mensuales

VENTAS MENSUALES (en promedio)		
Productos	Cantidad vendida (unidades)	Total de ventas
Suministros Eléctricos	958	$5,176.00
Suministros Hidrosanitarios	303	$4,930.00
Acabados	56	$5,950.00
TOTAL		$16,056.00

Tabla 6

Proyección de ventas en 12 meses

Proyección de ventas — 12 meses							
	Ene	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**	
Suministros Eléctricos	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	
Suministros Hidrosanitarios	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	
Acabados	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	
TOTAL VENTAS	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	
	Jul	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**Total Año**
	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	$5,176	**$62,112**
	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	$4,930	**$59,160**
	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	$5,950	**$71,400**
	$16,056	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$16,056**	**$192,672**

Segmento de Mercado

Tabla 7

Segmentación del Mercado

No.	Segmento	Perfil del segmento
1	Maestros de obra, plomeros e instaladores.	Son clientes recurrentes que visitan las ferreterías cada semana o quincena en busca de repuestos disponibles de inmediato. Sus equipos de trabajo varían de tres a veinte personas, y poseen entre dos y diez años de experiencia en el oficio, lo que les obliga a cuidar su reputación ante el cliente final. Actualmente, se abastecen en ferreterías locales o directamente de fábrica cuando es necesario. Sin embargo, enfrentan el problema del tiempo perdido al saltar de un local a otro para completar sus listas y la falta de criterio técnico en el mostrador, lo que puede resultar en costosos retrabajos.
2	Arquitectos, diseñadores de interiores y dueños de casa.	El grupo está formado por hombres y mujeres de entre 28 y 60 años, con ingresos medios a altos, que pueden costear suministros de buena calidad. Con formación universitaria o técnica, son exigentes en cuanto al respaldo técnico y no toleran un servicio de simple despacho. Sus familias suelen ser parejas que estrenan su primera casa o familias de cuatro a cinco integrantes, que buscan durabilidad. Su principal demanda es encontrar inspiración visual que garantice funcionalidad.

Análisis Competitivo

Tabla 8

Análisis de la Competencia

Concepto	Luna Pazmiño	Deko Home	Frank Decors	Acabatec
Tráfico de clientes	4	4	5	2
Precios	3	5	5	4
Reputación	4	3	2	5
Calidad en la atención	4	3	2	5
Ubicación del local	4	4	3	4
Aspecto del local	4	3	5	5
Comodidad del local	3	3	4	4
Política de venta	2	3	2	4
Garantías	3	3	4	4
Disponibilidad del producto	4	4	5	3

Imagen	4	3	3	5
Promociones	3	4	4	2
Aplicación TIC	3	3	4	4
Puntajes	45	45	48	51

Debilidades Identificadas y estrategias a implementar

3 Tráfico de Clientes Bajo: Implementar un programa de referenciación mediante alianzas estratégicas con arquitectos y constructores locales.

4 Falta de Promociones: Aplicar una estrategia de Empaquetado para crear soluciones integrales por proyecto con precios preferenciales.

5 Inventario Sin Stock: Optimizar el stock crítico mediante la gestión de inventarios con análisis ABC (Pareto) para garantizar disponibilidad inmediata.

Ventaja Competitiva

Tabla 9

Análisis de Ventajas Competitivas

Ventajas Competitivas	
1	Brindamos asesoría técnica proactiva que humaniza la transacción comercial, enfocándonos en resolver problemas específicos de obra y garantizando soporte experto en cada etapa del proyecto.
2	Ofrecemos soluciones integrales a través de kits que combinan materiales de fontanería, electricidad y acabados estéticos, eliminando la frustración de compras incompletas y reduciendo los tiempos de ejecución en obra.
3	Contamos con una infraestructura que optimiza la experiencia de compra: una zona de despacho ágil para instaladores técnicos y un *showroom* de exhibición para diseño, donde los clientes pueden interactuar con los productos en un entorno real.
4	Aprovechamos el prestigio y la confianza de Comercial Ayala para ofrecer a nuestros clientes un respaldo sólido en calidad, disponibilidad de stock y un servicio posventa con garantía real y local.

Criterios de Evaluación de Proveedores

Tabla 10

Calificación de Proveedores

Concepto	**Kiwy**	**Yetka**	**Maviju**
Precios	5	5	5
Financiación	5	5	3
Plazos	4	4	3
Descuentos	1	4	5
Disponibilidad	3	5	5
Variedad	5	5	5
Calidad	5	4	4
Rapidez	1	3	4

Garantías	4	5	4
Servicios	2	4	3
Reputación	4	4	5
Responsabilidad	2	4	3
Puntajes	41	52	49

Estrategia de Producto

Tabla 11

Estrategia de Producto

No.	Producto o servicio	Características
1	Kits integrales de instalación (grifería y sanitarios)	Paquetes listos para instalar que incluyen el producto estético más todos los repuestos técnicos (acoples, sellantes, pernos) donde se elimina el error de compra y viajes extra a la ferretería.
2	Iluminación LED y lámparas decorativas	Soluciones de iluminación eficiente con exhibición funcional en el s*howroom*(Planta Alta) para que el cliente viva la experiencia antes de comprar.
3	Suministros hidrosanitarios de alta eficiencia	Tuberías, válvulas y sistemas de presión de marcas líderes con garantía de durabilidad y ahorro de agua. Enfocado al segmento técnico y constructores (Planta Baja).
4	Suministros eléctricos domésticos	Cables, breakers y sistemas eléctricos con marcas reconocidas en seguridad, estética y confianza. Enfocado al segmento técnico y constructores (Planta Baja).
5	Garantía extendida	Servicio posventa que ofrece respaldo técnico adicional al de la fábrica. Asegura la tranquilidad del cliente post-instalación.
6	Línea Blanca	Electrodomésticos y material de finalización de obra de excelente calidad expuestos en el *showroom*, donde se tendrán los precios más competitivos sin perder confianza.
7	Línea de acabados de lujo (premium)	Grifería, sanitarios y accesorios de diseño exclusivo difícil de encontrar en otro lugar. Enfocado en estatus y tendencias modernas de decoración.

Estrategia de Precios en Productos Promedios

Tabla 12

Estructura de los Precios

Estructura de precio		
Kits Integrales de Instalación (Grifería y Sanitarios)	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	250	83.33 %
Descuento	240	80.00 %
Impuesto	276	92.00 %

Comisión de venta	280	93.33 %
Margen deseado	290	96.67 %
Precio de venta	300	100.00 %
Estructura de precio		
Sistemas de Iluminación LED y Domótica	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	150	78.95 %
Descuento	140	73.68 %
Impuesto	161	84.74 %
Comisión de venta	170	89.47 %
Margen deseado	180	94.74 %
Precio de venta	190	100.00 %
Estructura de precio		
Suministros Hidrosanitarios de Alta Eficiencia	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	60	60.00 %
Descuento	50	50.00 %
Impuesto	57.5	57.50 %
Comisión de venta	70	70.00 %
Margen deseado	80	80.00 %
Precio de venta	100	100.00 %
Estructura de precio		
Línea de Acabados de Lujo (Premium)	**Valor $**	**%**
Costo de venta o producción	300	85.71 %
Descuento	230	65.71 %
Impuesto	264.5	75.57 %
Comisión de venta	270	77.14 %
Margen deseado	280	80.00 %
Precio de venta	350	100.00 %

Estrategia de Distribución

Tabla 13

Distribución a utilizar

Distribución a utilizar
Uso del edificio especializado como centro de distribución segmentado: Planta baja para distribución intensiva de suministros técnicos y planta alta para distribución selectiva de acabados.

Integración de canales digitales (WhatsApp Business y redes sociales) para la preventa y gestión de pedidos. Los clientes profesionales pueden coordinar la recolección programada en el local, optimizando tiempos de entrega.
Distribución a domicilio mediante flota propia o tercerizada especializada en materiales frágiles.
Enfoque en alianzas directas con constructoras y estudios de arquitectura en Cuenca, funcionando como su bodega ágil para asegurar el flujo de materiales justo a tiempo en cada etapa de la obra blanca.

Estrategia de Comunicación

Tabla 14

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos

Cuadro de elementos de comunicación y presupuestos		
Componentes	Elementos	Presupuesto
Papelería	Tarjetas corporativas	$50.00
	Sobres y hojas membretadas	$10.00
	Trípticos o dípticos	$30.00
	Volantes	$30.00
Publicidad	Carteles del local	$100.00
	Banners	$40.00
	Publicidad en Meta	$30.00
	Productos de merchandising	$60.00
Promociones	Rotulación del local comercial	$140.00
Redes Sociales	Administrador de red social	$30.00
	Actualizaciones	$10.00
	Diseño	$50.00
Comunicación	Telemarketing, televentas, call center	$20.00
TOTAL		$600.00

4.3 Gestión operativa

Objetivos de Producción u Operativos

Tabla 15

Rotación de categorías al mes

Nº	Productos o servicios	Unidad	Cantidad al mes
1	Suministros eléctricos	Unidades	958
2	Suministros hidrosanitarios	Unidades	303
3	Acabados	Unidades	56

Recursos Materiales Necesarios

Tabla 16

Recursos necesarios para producción

Nº	Recursos materiales	Detalles	Cantidad	Unidad
1	Mercadería (Stock inicial)	Ítems de alta rotación	5000	Unidades
2	Insumos de empaque	Bolsas y cajas con logo	500	Unidades
3	Material de percha	Exhibidores para mercadería	10	Unidades
4	Suministros de facturación	Papelería corporativa y facturación	50	Unidades
5	Punto de venta	Computador, impresora, caja y lector de barras	2	Unidades
6	Mobiliario	Muebles para atención al cliente y *showroom*	10	Unidades

Activos Fijos

Tabla 17

Descripción de Activos Fijos

Nº	Activo fijo	Área	Características técnicas	Cantidad
1	Edificio Comercial	Operativa	Dos plantas comerciales	1
2	Camión de reparto	Logística	Marca reconocida para evitar gastos en mantenimiento	1
3	Equipos de Computación	Administración/ Ventas	Estaciones de trabajo para software de gestión	4
4	Sistemas de red y seguridad	Operativa	Servidores, alarmas, cámaras y TICs	1
5	Estantería Industrial	Bodega	Racks de alta carga para suministros pesados	20
6	Mobiliario	Ventas	Módulos de exhibición de grifería e iluminación	20

Proceso de Producción o Ciclo del Servicio

Tabla 18

Proceso del Ciclo del Servicio

Procesos internos	Procesos claves
Procesos operativos	Gestión de inventarios (Análisis ABC), despacho y logística de entrega.
Procesos administrativos	Compras a proveedores nacionales/internacionales y gestión de talento humano.
Procesos comerciales	Asesoría técnica especializada, cierre de ventas y seguimiento posventa para fidelización.

Flujograma de Procesos

Tabla 19

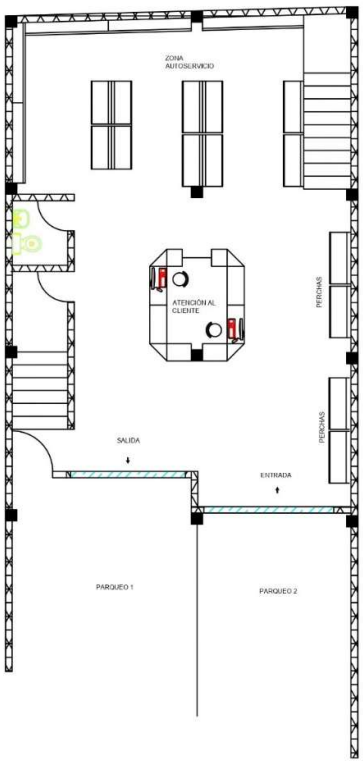
Flujograma de Procesos

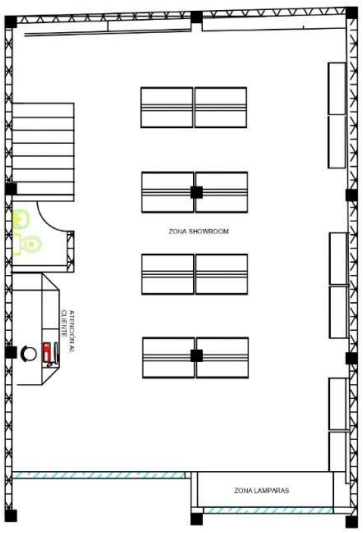
Venta Planta Baja					
Recepción del cliente	X				
Traslado al Autoservicio		X			
Adquisición del producto	X				
Traslado al punto de venta		X			
Pago en caja y emisión de factura	X				
Registro de salida y actualización de inventario					X
Venta Planta Alta					
Recepción del cliente y diagnóstico de la necesidad	X				
Traslado al *Showroom*		X			
Asesoría y selección de acabados/iluminación	X				
Verificación de stock en sistema			X		
Adquisición del producto	X				
Validación de presupuesto y pago en caja	X				
Envío de orden de despacho a bodega		X			
Preparación de materiales (Picking) en percha	X				
Entrega final al cliente	X				
Registro de salida y actualización de inventario					X

Distribución de la Planta

Figura 3

Layout de Distribución de la Planta Comercializadora





Localización

Tabla 20

Criterios de Localización de la Planta

Alternativa 1	El Arenal (Frente a la matriz principal)
Alternativa 2	Narancay (Al lado de las bodegas de la matriz principal)
Alternativa 3	Remigio Crespo (Ubicación nueva)

Nº	**Criterios de localización**	**El Arenal**	**Narancay**	**Remigio Crespo**
1	Zona comercial	5	1	5
2	Servicios básicos disponibles	5	5	5
3	Acceso de todo tiempo	5	4	2
4	Impuestos	4	4	4
5	Accesibilidad para el personal	5	2	4
6	Seguridad	2	2	4
7	Estacionamiento para clientes disponibles	3	5	3
8	Permiso para operar	5	2	4
9	Potenciales riesgos sociales	4	4	4
10	Potenciales riesgos ambientales	4	4	4
	Puntaje Total	42	33	39

Buenas Prácticas Laborales

Tabla 21

Descripción de las Buenas Prácticas Laborales

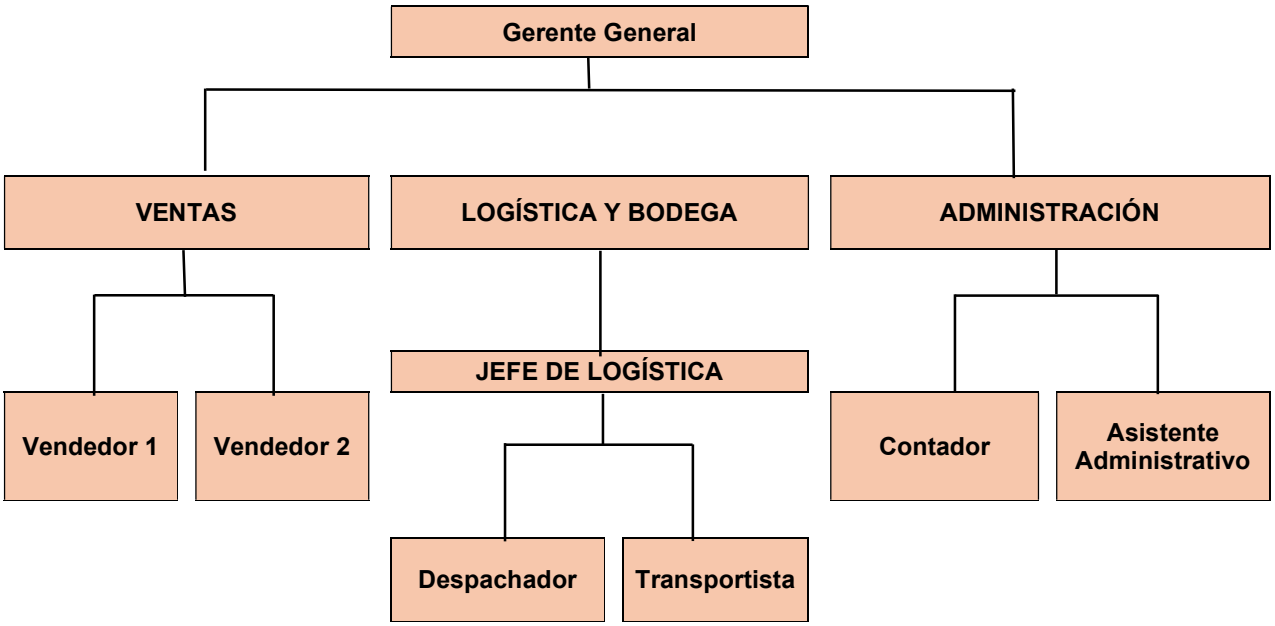
Nº	Buenas Prácticas	Descripción
1	Normas de Seguridad	Uso obligatorio de equipo de protección personal para bodega y despacho; señalización de rutas de evacuación en el *showroom*; socialización de planes para la prevención de riesgos laborales
2	Normas de Higiene	Protocolo de limpieza en todo el edificio para prevenir posibles alergias o enfermedades por alérgenos
3	Normas Ambientales	Gestión de residuos eléctricos y disposición responsable de materiales de construcción obsoletos
4	Normas Sociales	Programa de capacitación técnica continua para el personal, alineado al objetivo de certificación del 100 % de la nómina

3.3 Gestión de Personas

Estructura Organizativa

Tabla 22

Estructura Jerárquica Empresarial



Necesidad de Personal

Tabla 23

Descripción de Necesidad de Personal

Áreas	Cargos	Cantidad	Contratación		Remuneración		
			Permanente	Temporal	Salarial	Comisión	Jornal
Gerencia	Gerente General	1	X		X		
Ventas	Vendedor	2	X			X	
Logística	Jefe de Logística	1	X		X		
Logística	Despachador	1	X		X		
Logística	Transportista	1	X		X		
Administración	Contador	1	X				X
Administración	Asistente administrativo	1	X		X		

Principales Funciones

Tabla 24

Descripción de las Funciones del Personal

Gestión	Principales funciones
Gerencia	Dirigir la estrategia de crecimiento, negociar con proveedores clave y asegurar la rentabilidad.
Ventas	Brindar asesoría técnica especializada y vender los suministros para maximizar el ticket promedio.
Logística	Garantizar el 0 % de quiebres de stock y ejecutar la entrega ágil de materiales directos en obra.
Administración	Gestionar la facturación, el control de caja y el registro contable diario de la operación.

4.4 Gestión financiera

En la gestión financiera del plan de negocios, los cálculos se han desarrollado de manera básica y preliminar solo dentro del primer año. El objetivo principal de esta sección es proporcionar los parámetros fundamentales y ofrecer una idea general sobre la estructura de costos y la viabilidad inicial del proyecto. Sin embargo, para un análisis profundo y exhaustivo, donde se incluye la proyección de flujos de efectivo a cinco años, el impacto del apalancamiento, escenarios de riesgo y métricas avanzadas de valoración (como el VAN y la TIR), el proyecto se apoya en el módulo especializado de gerencia financiera, detallado íntegramente en el capítulo de gerencia financiera donde la evaluación económica se aborda con mayor rigor y detalle.

Tabla 25

Resumen del Plan Financiero

ACABATEC — PLAN FINANCIERO			
Comercialización de Suministros Eléctricos, Hidrosanitarios y Acabados			
INDICADOR CLAVE	**VALOR PROYECTADO**	**INDICADOR CLAVE**	**VALOR PROYECTADO**

Ventas Anuales (USD)	**$192,672.00**	**Inversión Inicial**	**$11,530**
Margen Bruto Anual	**$43,992.00**	**Punto de Equilibrio Mensual**	**$15,986**
Utilidad Neta Preliminar	**$122.40**		

MIX DE VENTAS POR CATEGORÍA (Año 1 proyectado)					
Categoría	**% Participación**	**Ventas Est. (USD)**	**Margen Bruto %**	**Costo Compra Est.**	**Utilidad Bruta Est.**
Suministros Eléctricos	32.2 %	$62,112	19.0 %	$50,280	$11,832
Hidrosanitarios	30.7 %	$59,160	20.9 %	$46,800	$12,360
Acabados Constructivos e Hidrosanitarios	37.1 %	$71,400	27.7 %	$51,600	$19,800
TOTAL	**100.0 %**	**$192,672**	**22.6 %**	**$148,680**	**$43,992**

Tabla 26

Supuestos del Modelo Financiero

SUPUESTOS DEL MODELO — ACABATEC		
PARÁMETROS GENERALES		
Meses de proyección	12	Horizonte del plan financiero
Tasa de impuesto a la renta	36.3 %	Efecto combinado: 15 % trab. + 25 % IR = 36.25 %
Crecimiento mensual ventas	-	0 % mensual (5 % anual a partir del Año 2)
Plazo promedio cobro (días)	30 días	Crédito a clientes constructoras
Plazo promedio pago (días)	45 días	Crédito de proveedores

COSTOS FIJOS MENSUALES		
Concepto	**Monto Mensual (USD)**	**Notas**
Arriendo local / bodega	$900	
Sueldos y beneficios sociales	$2,000	Incluye IESS patronal
Servicios básicos (luz, agua, internet)	$100	
Transporte y despacho	$100	
Publicidad y marketing	$400	
Otros gastos administrativos	$150	
TOTAL COSTOS FIJOS MENSUALES	**$3,650**	

Tabla 27

Costos de Ventas Promedio por Categoría

Costos de Ventas Promedio	
Suministros eléctricos	**Costo ventas**
Paneles LED	**1000.00**
Cables	**2000.00**
Focos	**200.00**
Cintas y Mangueras LED	**50.00**
Placas AQUA	**200.00**
Lámparas alargadas	**20.00**
Accesorios de instalación	**50.00**
Reflectores	**200.00**
Dicroicos	**100.00**
Spots	**100.00**
Rieles para spots	**50.00**
Breakers	**50.00**
Caja de breakers	**50.00**
Extensiones	**30.00**
Amarras plásticas	**20.00**
Ojos de buey	**20.00**
Cajas Plásticas	**50.00**
TOTAL	**4190.00**

Costos de Ventas Promedio	
Suministros Hidrosanitarios	**Costo ventas**
Accesorios de instalación	**500**
Accesorios de termofusión	**500**
Accesorios plegables	**500**
Accesorios roscables	**500**
Repuestos	**600**
Herramientas	**500**
Calefones	**800**
TOTAL	**3900.00**

Costos de Ventas Promedio	
Acabados	**Costo ventas**
Inodoros	**1,000**
Lavamanos	**1,000**
Grifería	**1,000**
Lámparas decorativas	**500**
Cocinas	**500**
Fregaderos	**300**
TOTAL	**4300.00**

Tabla 28

Precio de Ventas Promedio por Categoría

Precio de Ventas Promedio		
Suministros Eléctricos	**Rotación**	**Ventas mensuales**
Paneles LED	150	**1250.00**
Cables	40	**2400.00**
Focos	300	**280.00**
Cintas y Mangueras LED	10	**65.00**
Placas AQUA	300	**250.00**
Lámparas alargadas	1	**28.00**
Accesorios de instalación	30	**60.00**
Reflectores	20	**240.00**
Dicroicos	30	**120.00**

Precio de Ventas Promedio		
Suministros Hidrosanitarios	**Rotación**	**Ventas mensuales**
Accesorios de instalación	80	**625.00**
Accesorios de termofusión	50	**625.00**
Accesorios plegables	50	**650.00**
Accesorios roscables	50	**650.00**
Repuestos	60	**780.00**
Herramientas	10	**600.00**
Calefones	3	**1000.00**
TOTAL	**303**	**4930.00**

Spots	10	**130.00**
Rieles para spots	5	**65.00**
Breakers	5	**65.00**
Caja de breakers	10	**65.00**
Extensiones	2	**39.00**
Amarras plásticas	30	**28.00**
Ojos de buey	5	**26.00**
Cajas Plásticas	10	**65.00**
TOTAL	**958**	**5176.00**

Precio de Ventas Promedio		
Acabados	**Rotación**	**Ventas mensuales**
Inodoros	10	**1400.00**
Lavamanos	10	**1400.00**
Grifería	30	**1400.00**
Lámparas decorativas	3	**750.00**
Cocinas	1	**625.00**
Fregaderos	2	**375.00**
TOTAL	**56**	**5950.00**

Tabla 29

Ventas iniciales

VENTAS INICIALES Y ESCENARIOS			
Escenario	**Ventas Mes 1 (USD)**	**% vs. Base**	**Descripción**
Conservador	$12,845	80.0 %	Arranque lento, mercado cauteloso
Base	$16,056	100.0 %	Crecimiento moderado sostenido
Optimista	$20,000	124.6 %	Fuerte penetración en constructoras

CATEGORÍAS DE PRODUCTO — PARTICIPACIÓN Y MÁRGENES	
Categoría	**% Participación en ventas**
Suministros Eléctricos	32.2 %
Suministros Hidrosanitarios	30.7 %
Acabados	37.1 %
TOTAL	**100.0 %**

Tabla 30

Costos Iniciales

INVERSIÓN INICIAL — ACABATEC
Gastos necesarios antes de iniciar operaciones

Categoría / Partida	Detalle	Monto (USD)
Constitución y Licencias		
	Abogado y notaría	$200
	Permisos municipales Cuenca	$80
Adecuación Local y Bodega		
	Adecuación física / obra menor	$100
	Estanterías metálicas y mobiliario	$3,000
	Señalética y rotulación	$100
	Sistema eléctrico e iluminación	$500
Equipos y Tecnología		
	Puntos de Venta	$2,000
	Sistema de seguridad	$1,000
Vehículo y Logística		
	Camioneta / furgón (entrada inicial)	-
	Equipamiento reparto	$200
Marketing de Lanzamiento		
	Diseño marca y materiales	$100
	Página web	-
	Redes sociales / fotografía catálogo	$200
	Material impreso (tarjetas, catálogos)	$300
Capital de Trabajo Inicial		
	Inventario inicial (stock arranque)	$3,000
	Caja inicial operativa	$250
	Fondo contingencias	$500
TOTAL INVERSIÓN INICIAL		**$11,530**

Tabla 31

Estado de Resultados Escenario Base

ESTADO DE RESULTADOS MENSUAL — ACABATEC						
Proyección 12 meses · Escenario Base						
Concepto	**Ene**	**Feb**	**Mar**	**Abr**	**May**	**Jun**
Ventas Netas	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056
(-) Costo de Ventas (Compras)	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390

MARGEN BRUTO	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	
(-) Costos Fijos Operativos	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	
EBITDA (Utilidad Operativa)	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	
(-) Impuestos y participaciones (36.25 %)	$6	$6	$6	$6	$6	$6	
UTILIDAD NETA	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	
% Margen Neto	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	
Concepto	**Jul**	**Ago**	**Sep**	**Oct**	**Nov**	**Dic**	**TOTAL AÑO**
Ventas Netas	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056	$16,056	**$192,672**
(-) Costo de Ventas (Compras)	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390	$12,390	**$148,680**
MARGEN BRUTO	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$3,666**	**$43,992**
(-) Costos Fijos Operativos	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	$3,650	**$43,800**
EBITDA (Utilidad Operativa)	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$ 16.00**	**$192.00**
(-) Impuestos y participaciones (36.25 %)	$6	$6	$6	$6	$6	$6	**$70**
UTILIDAD NETA	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$ 10.20**	**$122.40**
% Margen Neto	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	0.1 %	**0.1 %**

Tabla 32

Punto de Equilibrio Escenario Base

PUNTO DE EQUILIBRIO — ACABATEC
Ventas mínimas para cubrir todos los costos

CÁLCULO MENSUAL	
Costos Fijos Mensuales (CF)	$3,650
Margen Bruto Promedio Ponderado (%)	22.8 %

Punto de Equilibrio en Ventas ($)	**$15,986**
Punto de Equilibrio Anual ($)	**$191,831**

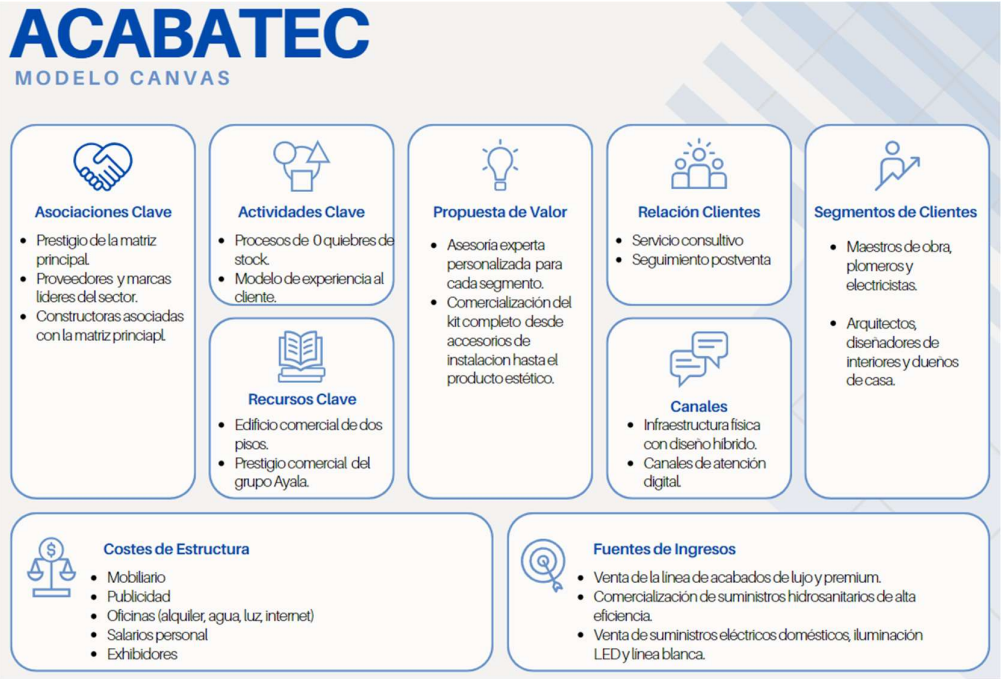
Ventas Mes 1 Proyectadas	$16,056

Margen de seguridad (%)	0.44 %

Inversión Total Inicial	$11,530
Utilidad Neta Mensual Promedio	$10.20
Recuperación Inversión (meses)	**No recuperable en el primer año**
Recuperación Inversión (años)	**No recuperable en el primer año**

3.4 Modelo Canvas

Figura 4
Modelo Canvas Acabatec



Segmentos de Clientes

Se identifican dos perfiles con necesidades distintas: por un lado, están los profesionales técnicos, como maestros y plomeros, que valoran la rapidez y la disponibilidad de stock; por otro lado, se encuentran arquitectos y propietarios, quienes buscan estética, asesoría visual y optimización de su tiempo.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor es el centro del negocio. Acabatec se diferencia al no solo vender productos, sino al ofrecer kits integrales que abordan problemas técnicos y estéticos de manera simultánea. La combinación de un *showroom* experiencial y el respaldo de 25 años de Comercial Ayala genera una confianza que es difícil de igualar.

Canales

La empresa utiliza una estrategia híbrida. El local físico sirve como un centro de experiencia y despacho rápido, mientras que los canales digitales, como WhatsApp y redes sociales, se convierten en herramientas para la preventa y gestión logística ágil en las obras.

Relación con Clientes

La relación con los clientes se fundamenta en una asesoría técnica proactiva. No se trata de una venta transaccional común; Acabatec se convierte en un consultor que ayuda a evitar errores constructivos, fomentando así la fidelización y atrayendo nuevos clientes a través de recomendaciones.

Fuentes de Ingresos

El flujo de caja proviene de la comercialización especializada de acabados de la construcción, suministros hidrosanitarios e iluminación de diseño. Este modelo se sustenta en márgenes estructurados que permiten cubrir la operación y alcanzar el equilibrio operativo de caja desde el primer año, consolidando la rentabilidad neta acumulada en el horizonte del proyecto.

Recursos Clave

Los recursos clave incluyen un capital humano especializado, la infraestructura del local de dos plantas y, sobre todo, el prestigio de la marca matriz, que facilita la entrada al mercado.

Actividades Clave

La operación se centra en la gestión de inventarios mediante un análisis ABC para evitar quiebres de stock y en la logística de entrega rápida, asegurando que los materiales lleguen a la obra justo cuando se necesitan.

Socios Clave

Su principal socio es Comercial Ayala debido al respaldo que se tiene; además, los aliados de Acabatec son también los proveedores de marcas líderes que garantizan calidad y garantía, así como una red de arquitectos y constructoras locales que actúan como prescriptores del negocio.

Estructura de costos

La estructura de costos se divide en costos fijos operativos, como arriendo, nómina de asesores técnicos y servicios, y costos variables relacionados con la adquisición de mercadería. Controlar estos gastos es esencial para mantener el punto de equilibrio mensual proyectado.

3.5 Objetivos de la investigación de mercados

Objetivo General:

Determinar la viabilidad operativa y las preferencias de experiencia del cliente para el diseño estratégico del nuevo *spin-off* de Comercial Ayala Vélez, especializado en acabados e instalaciones hidrosanitarias y eléctricas en la ciudad de Cuenca.

Objetivos Específicos:

- Identificar los principales puntos de dolor y barreras de compra que experimentan los diferentes perfiles de consumidores al adquirir materiales de obra blanca en el mercado local.
- Analizar las preferencias de distribución espacial del nuevo edificio de dos plantas, contrastando el modelo de categorización por producto frente al modelo de categorización por misión de compra.
- Definir el modelo de servicio y atención al cliente que maximice la satisfacción del usuario y optimice los recursos comerciales de la empresa.
- Evaluar la disposición del mercado actual de Comercial Ayala Vélez hacia la adquisición integral de soluciones en un solo punto de venta.

3.6 Metodología y diseño de la investigación

Tipo de Estudio:

La presente investigación se realiza con un enfoque cuantitativo, centrado en la recolección y análisis de datos numéricos para identificar patrones de comportamiento y preferencias de los consumidores. Su diseño es no experimental, ya que no se manipularon variables, transversal porque se llevó a cabo en un único momento, y descriptivo, ya que busca detallar las características y necesidades de los diferentes perfiles de clientes de Comercial Ayala Vélez.

Población y Muestra:

La población objetivo incluye a los clientes activos y potenciales del sector de la construcción en la ciudad de Cuenca, tales como arquitectos, ingenieros, maestros de obra y clientes finales. Dado que no se dispone de un marco muestral exacto y fijo que abarque a todas las personas que construyen o remodelan en la ciudad, se considera una población infinita, estimada en más de 100,000 individuos. Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la fórmula estadística correspondiente a poblaciones infinitas:

La fórmula estadística aplicada es: $n = \frac{Z^2 * p * q}{e^2}$

n: Tamaño de la muestra a encuestar.

Z: Nivel de confianza deseado. Se establece un nivel de confianza del 95 %, equivalente a un valor Z de 1.96.

p: Probabilidad de ocurrencia del evento. Al no existir estudios previos exactos sobre este *spin-off*, se asume la varianza máxima de 0.50 (50 %).

q: Probabilidad de no ocurrencia (1 – p = 0.50).

e: Margen de error tolerado. Para este estudio, se establece un margen de error del 7 % (0.07), el cual es estadísticamente válido para la toma de decisiones comerciales.

n = 196

Por lo tanto, la muestra representativa y fija para que el estudio tenga validez estadística es de 196 encuestas válidas.

3.7 Recolección de datos

Para la recolección de información primaria, se elaboró un cuestionario estructurado que consta de 8 preguntas, principalmente cerradas, de opción múltiple y de escala. El diseño del cuestionario se basó en principios que buscan reducir la carga cognitiva del encuestado, con un tiempo estimado de respuesta de 3 minutos. Además, se prestó especial atención a evitar sesgos de cortesía y preguntas sugestivas, asegurando así la obtención de datos honestos y útiles para el análisis.

El cuestionario fue administrado mediante la plataforma digital Google Forms a través de la distribución directa mediante listas de difusión de WhatsApp a la base de datos de clientes profesionales (arquitectos y maestros de obra) de la empresa. También se interceptó a los clientes que realizan compras físicas en la matriz actual de Comercial Ayala Vélez mediante encuestas físicas y entregándoles un incentivo a cambio.

Además, se estructuró estratégicamente en cuatro bloques temáticos, los cuales están alineados directamente con los objetivos de la investigación. Finalmente, se aprovechó la ocasión para llevar a cabo un análisis de retroalimentación sobre la situación actual de la empresa.

Cuestionario Final Aplicado

NUEVO PROYECTO DE ACABADOS E INSTALACIONES

En Comercial Ayala Vélez, usted ha sido el cimiento de nuestros 25 años de trayectoria.

Porque lo consideramos nuestro aliado estratégico, queremos que su experiencia guíe la creación de nuestro nuevo centro especializado en acabados e instalaciones hidrosanitarias y eléctricas.

Le agradecemos dedicarnos 3 minutos. Para nosotros, su visión es el motor que nos impulsa a seguir creciendo juntos.

¡Gracias por construir el futuro con nosotros!

1. ¿Cuál es su rol principal en la construcción o remodelación?*

- ☐ Dueño de casa
- ☐ Arquitecto / Ingeniero / Constructor
- ☐ Maestro de obra / Instalador
- ☐ Otros:

2. Al comprar acabados hidrosanitarios o eléctricos en ferreterías, ¿qué es lo que más le molesta?

- ☐ Mala asesoría técnica
- ☐ Falta de accesorios para la instalación
- ☐ Demora en la entrega
- ☐ Encontrar los productos mezclados y desordenados

Otros:_____

3. ¿Qué tan importante es para usted que una ferretería se encuentre seccionada en material de obra gris (cemento, varilla, vigas) de la obra blanca (sanitarios, grifería, lámparas)? (1 considerado como irrelevante y 10 muy importante)

1___ 2 ____ 3____ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___

4. Al comprar un acabado hidrosanitario o eléctrico, ¿qué preferiría usted?

- ☐ Comprar solo el producto estético y buscar los accesorios de instalación en otra ferretería
- ☐ Comprar el producto estético y los accesorios de instalación en el mismo lugar
- ☐ Me es indiferente

5. En un edificio de venta de acabados e instalaciones, ¿cuál de estas formas de organización le resultaría más cómoda?

- ☐ Planta Baja para hidrosanitarios (tubería, lavamanos, grifería) y Planta Alta para iluminación (cables, lámparas, destornilladores)
- ☐ Planta Baja para material de instalación (tubería, cables, destornilladores) y Planta Alta para una sala de exhibición (sanitarios, lámparas, grifería)
- ☐ Encontrar tanto diseño como materiales de instalación en ambos pisos
- ☐ Otros:_____

6. Al visitar este edificio, para realizar su compra, ¿cuál de estas situaciones describe mejor su prioridad?

- ☐ Me dirijo directamente a la sección donde se encuentra el producto específico que busco, sin importar el piso en el que esté.

- ☐ Priorizo recorrer las áreas de exhibición (*Showroom*) para comparar modelos y diseños antes de elegir.
- ☐ Prefiero no visitar este edificio y buscar un local con una sola planta

7. ¿Cómo le gustaría elegir y comprar sus productos en el local propuesto?

- ☐ Tradicional: Que un vendedor me atienda tras un mostrador y me entregue todo
- ☐ Autoservicio: Recorrer los pasillos, tomar los productos y pagar en caja
- ☐ Mixto: Ver los productos exhibidos y que un asesor atienda mi pedido

8. ¿Qué tan probable es que recomiende a Comercial Ayala Vélez a un amigo o colega?

(1 considerado como nada probable y 10 muy probable)

1___ 2 ____ 3____ 4___ 5___ 6___ 7___ 8___ 9___ 10___

Comentarios adicionales sobre nuestro servicio (Opcional) _____

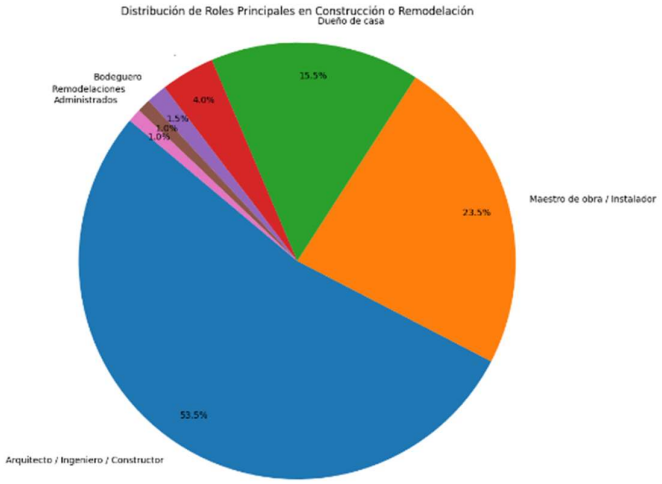
3.8 Resultados de encuestas y análisis de datos

A continuación, se presentan los hallazgos cuantitativos obtenidos de la recolección de 200 encuestas válidas. El análisis se ha estructurado mediante estadística descriptiva y tabulación cruzada para contrastar el comportamiento de las diferentes Unidades de Toma de Decisión (DMU).

Caracterización de la muestra

La muestra final de 200 encuestados refleja la realidad transaccional del mercado de Comercial Ayala Vélez. El grupo más representativo está compuesto por tomadores de decisiones técnicas, como arquitectos, ingenieros y constructores, que representan el 53.5 % de la muestra. A continuación, se encuentran los maestros de obra e instaladores, que constituyen el 23.5 %. Los clientes finales, es decir, los propietarios de casas, representan el 15.5 % de la muestra, mientras que el 7.5 % restante corresponde a administradores de obra y perfiles afines. Esta distribución confirma la naturaleza predominantemente técnica y B2B (Business to Business) del establecimiento.

Figura 5
Resultados de la primera pregunta

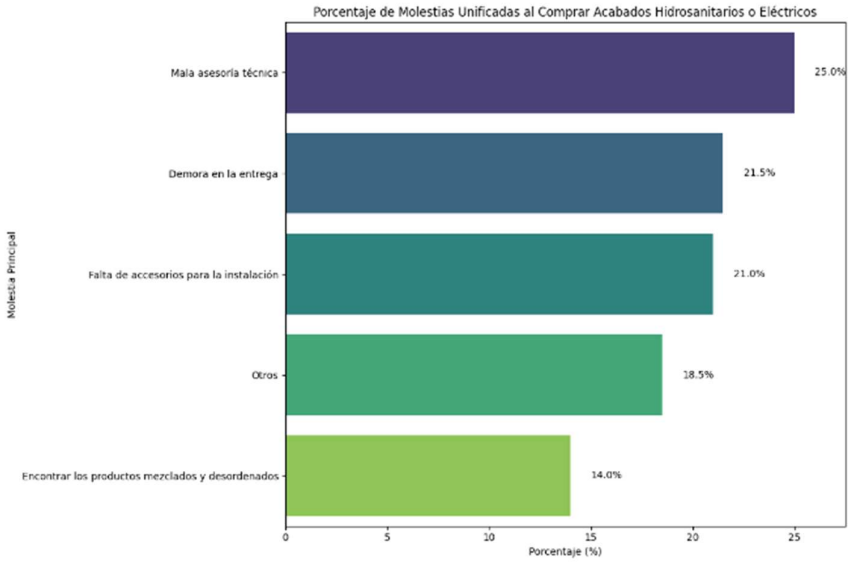


Análisis de fricciones en el mercado

Al analizar las deficiencias actuales de las ferreterías competidoras, los datos indican que el precio no es el factor determinante. El principal problema identificado es la mala asesoría técnica, que representa el 25.0 % de las quejas. Esto es seguido de cerca por la demora en la entrega, con un 21.5 %, y la falta de accesorios para la instalación, que alcanza el 21.0 %.

Figura 6

Resultados de la segunda pregunta

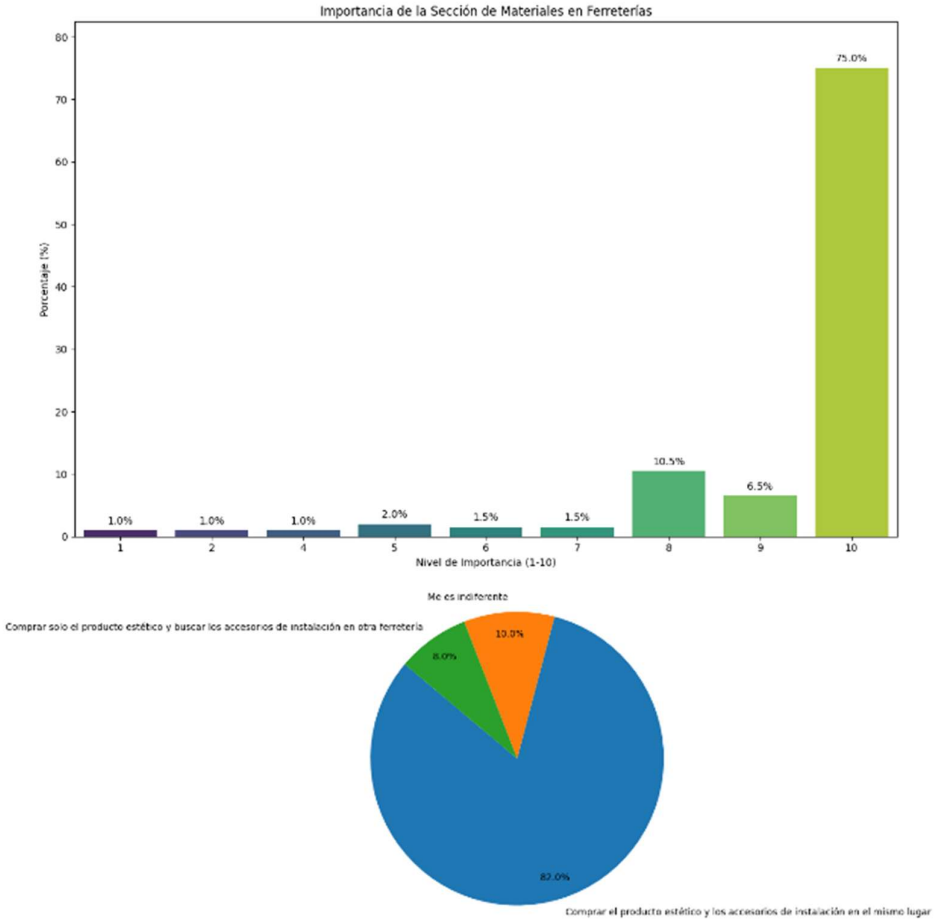


Validación del *spin-off* con modelo de venta integral

Se validó la idea de la creación del *spin-off* dedicado y se sometió a prueba la disposición del cliente a comprar soluciones integradas. De manera contundente, el 82.0 %

de los encuestados prefiere "Comprar el producto estético y los accesorios de instalación en el mismo lugar", frente a un minúsculo 8.0 % que prefiere buscarlos por separado.

Figura 7
Resultados de la tercera y cuarta pregunta



Análisis de preferencias de distribución espacial

Para definir el uso del edificio de dos plantas, se analizaron las preferencias espaciales según el rol del comprador, lo que reveló diferencias significativas en su comportamiento.

- Perfil "Inspiracional" (Arquitectos): Un gran porcentaje de este grupo prefiere recorrer las áreas de exhibición (*showroom*) al llegar al local.
- Perfil "Eficiente" (Maestros de Obra): Un porcentaje de este segmento indica que se dirige directamente a la sección donde se encuentra el producto específico, sin importar el piso. Además, un alto porcentaje de ellos solicita que la planta baja esté dedicada exclusivamente a la instalación, mientras que la planta alta se reserve para la exhibición.

Figura 8

Resultados de la sexta pregunta

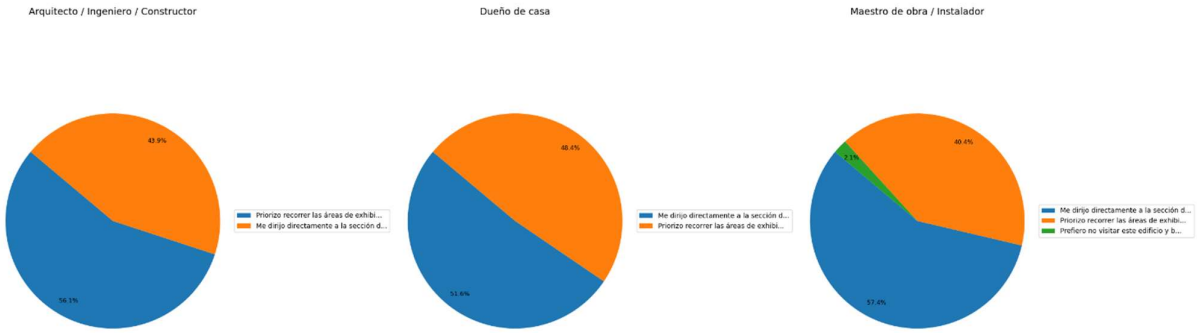
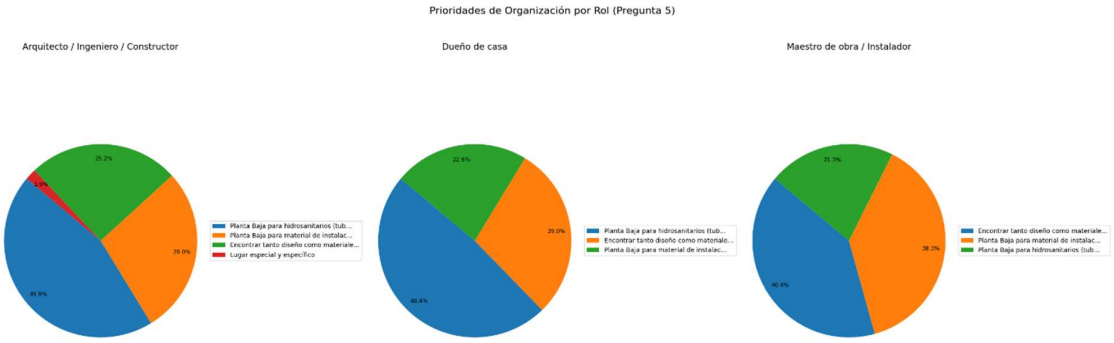


Figura 9

Resultados de la quinta pregunta



Definición del Modelo Operativo y de Servicio

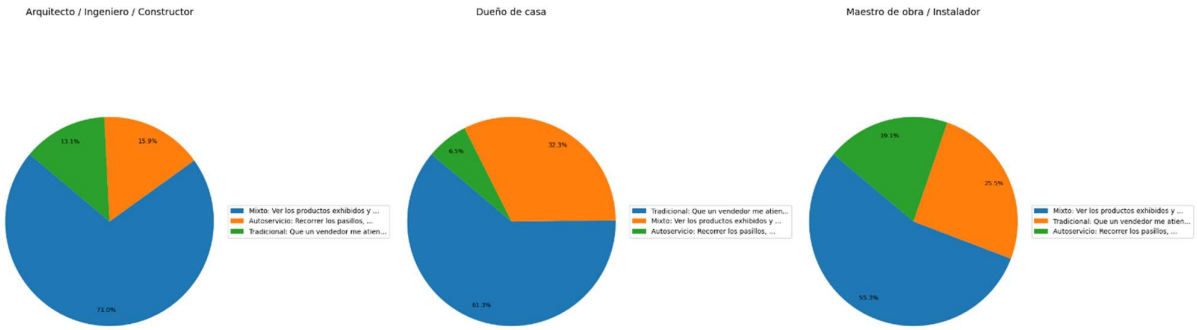
La elección del modelo de atención ha revelado que el consumidor actual rechaza los extremos: ni un autoservicio total sin asistencia, ni una dependencia absoluta de un mostrador. Sin embargo, esta preferencia varía según el segmento:

- Arquitectos y Maestros de Obra: Estos grupos demandan un modelo mixto o de autoservicio asistido, con un 71.0 % de los arquitectos y un 55.3 % de los maestros de obra expresando esta preferencia. Buscan la libertad de ver los productos exhibidos, pero desean tener un asesor cercano para ayudarles a realizar su pedido.
- Dueños de Casa: Este grupo, que representa el 61.3 %, prefiere un modelo tradicional. Debido a su falta de conocimientos técnicos, necesitan la atención de un

vendedor que los asista tras el mostrador y los guíe desde el inicio del proceso de compra.

Figura 10

Resultados de la séptima pregunta



3.9 Conclusiones y recomendaciones del estudio de mercado

Con base en el análisis cuantitativo de los datos y en alineación con los objetivos de la investigación, se llega a las siguientes conclusiones:

- El mercado de acabados de la construcción en Cuenca presenta una alta insatisfacción en cuanto a la experiencia de compra técnica. La principal barrera comercial que enfrenta la competencia es la mala asesoría técnica y la falta de stock de accesorios.
- Se confirma de manera contundente que el mercado está dispuesto a adquirir soluciones en lugar de piezas aisladas.
- El diseño del edificio de secciones independientes es altamente viable, siempre que se estructure según la misión de compra y no únicamente por categoría de producto. El segmento técnico, compuesto por maestros de obra, exige inmediatez en la planta baja, mientras que los arquitectos y los dueños de casa están dispuestos a dirigirse a un segundo nivel si este ofrece una experiencia de exhibición atractiva (*showroom*).
- El modelo operativo óptimo no debe ser unidireccional. Se concluye que es necesario implementar un sistema híbrido, ya que el cliente profesional (arquitectos y maestros de obra) demanda un formato mixto o de autoservicio asistido que le brinde autonomía, mientras que el cliente inexperto (dueño de casa) requiere obligatoriamente un formato tradicional que lo guíe desde el primer momento.

A partir de estos hallazgos, se proponen las siguientes directrices operativas para el nuevo Centro de Acabados e Instalaciones de Comercial Ayala Vélez: se sugiere implementar un diseño basado en las distintas necesidades de cada segmento, facilitando así la logística

para los maestros de obra y un espacio aspiracional dirigido a arquitectos y clientes finales. Además, es fundamental estructurar una fuerza de ventas híbrida y especializada, con asesores técnicos en la planta baja que brinden asistencia rápida y consultores de diseño en la planta alta que ofrezcan una atención tradicional y experta a los dueños de casa, eliminando así el temor a realizar malas compras.

CAPÍTULO 5

GERENCIA FINANCIERA

Comercial Ayala Vélez expande su negocio hacia un segmento especializado y de alto valor mediante la creación de Acabatec, en donde existe un gran diferenciador con el compromiso de sostenibilidad empresarial y ambiental, priorizando la transcendencia del negocio en conjunto y teniendo líneas ecoeficientes como iluminación eco-LED y griferías de bajo consumo hídrico.

En este marco, el presente módulo proyecta financieramente la operación del proyecto. Su propósito central es dimensionar con precisión el gasto de capital y el capital de trabajo requerido para la puesta en marcha, definiendo una estructura de financiamiento que optimice el costo de los recursos y mitigue el riesgo de liquidez en la fase inicial.

Para ello, la evaluación analiza la dinámica de los flujos de caja desde dos puntos de vista: la rentabilidad intrínseca del proyecto libre de deuda y el retorno neto del inversionista al incorporar el apalancamiento financiero. Finalmente, mediante indicadores clave de rentabilidad y pruebas de estrés ante posibles variaciones del mercado, este análisis proporciona a la gerencia de Comercial Ayala Vélez el sustento técnico para validar la viabilidad del proyecto y respaldar una toma de decisiones informada.

5.1 Datos preliminares

La evaluación financiera del proyecto Acabatec se basa en un análisis de mercado detallado, que requiere un desembolso inicial de $11,530.00, el cual se encuentra detallado en las siguientes tablas.

Tabla 33
Inversión Total Inicial

Categoría	Detalle del Rubro	Monto ($)
Constitución	Abogado y notaría	$200.00
Constitución	Permisos municipales Cuenca	$80.00
Adecuación	Adecuación física / obra menor	$100.00
Adecuación	Estanterías metálicas y mobiliario	$3,000.00
Adecuación	Señalética y rotulación	$100.00
Adecuación	Sistema eléctrico e iluminación	$500.00
Equipos	Puntos de Venta (hardware y periféricos)	$2,000.00
Equipos	Sistema de seguridad y cámaras	$1,000.00
Vehículo	Equipamiento de reparto y transporte	$200.00
Marketing	Diseño de marca, branding e identidad	$100.00
Marketing	Redes sociales / fotografía catálogo digital	$200.00
Marketing	Material comercial impreso (tarjetas, catálogos)	$300.00
Capital de Trabajo	Inventario inicial (stock de arranque)	$3,000.00
Capital de Trabajo	Caja inicial operativa (fondo rotativo)	$250.00
Capital de Trabajo	Fondo de contingencias operativas	$500.00

TOTAL INVERSIÓN INICIAL		**$11,530.00**

Tabla 34

Clasificación de la Inversión Inicial

Clasificación Técnica de la Inversión	Rubros	Monto ($)
1. Inversión en Activos Fijos Tangibles	Estanterías metálicas ($3,000), Puntos de venta / hardware ($2,000), Sistema de seguridad y cámaras ($1,000) y adecuaciones físicas/eléctricas capitalizables ($300).	**$6,300.00**
2. Gastos Preoperativos / Intangibles	Constitución legal y permisos ($280), diseño de marca y marketing de lanzamiento ($600), señalética y adecuaciones menores no capitalizables ($600).	**$1,480.00**
3. Inversión en Capital de Trabajo	Inventario inicial ($3,000), caja inicial ($250) y contingencias ($500).	**$3,750.00**
TOTAL INVERSIÓN INICIAL CLASIFICADA		**$11,530.00**

Las ventas proyectadas para el Año 1 se estiman en $192,672.00, cifra que se deriva del cálculo de márgenes ponderados, donde los costos variables ascienden a $148,680.00 y los costos fijos a $43,800.00. Para las proyecciones de los períodos subsiguientes, los ingresos operacionales y los costos de adquisición de mercadería se indexan a una tasa anual compuesta del 5.0 %. Esta tasa se sustenta técnicamente en las previsiones oficiales del Banco Central del Ecuador (BCE, 2026) publicadas en su Programación Macroeconómica 2026–2030, la cual contempla una inflación anual promedio en torno al 2.1 % – 3.0 % y una sólida reactivación en el Valor Agregado Bruto (VAB) de la industria de la construcción con tasas de expansión interanual del 4.2 % y un índice de confianza sectorial de 57.5 puntos. Dicho crecimiento del sector respalda con holgura la tasa conservadora del 2.0 % estimada para el mercado local de acabados en Cuenca, validada por la experiencia del departamento financiero de Comercial Ayala Vélez.

Tabla 35

Ventas y Costos Proyectados por categoría

Macro-Categoría	Ventas Proyectadas ($)	Costo de Ventas ($)	Rotación (u)
Suministros Eléctricos	$62,112.00	$50,280.00	958.00
Suministros Hidrosanitarios	$59,160.00	$46,800.00	303.00
Acabados Constructivos e Hidrosanitarios	$71,400.00	$51,600.00	56.00
TOTAL	**$192,672.00**	**$148,680.00**	**1317.00**

Tabla 36

Costos Operativos Fijos Totales

Concepto	Monto Mensual (USD)	Monto Anual (USD)

Arriendo local / bodega	$900.00	$10,800.00
Sueldos y beneficios sociales	$2,000.00	$24,000.00
Servicios básicos (luz, agua, internet)	$100.00	$1,200.00
Transporte y despacho	$100.00	$1,200.00
Publicidad y marketing	$400.00	$4,800.00
Otros gastos administrativos	$150.00	$1,800.00
TOTAL COSTOS FIJOS OPERATIVOS	**$3,650.00 / mes**	**$43,800.00 / año**

5.2 Financiamiento del proyecto

La estructura de capital óptima apalanca el proyecto con un 60.00 % de deuda externa y un 40.00 % de patrimonio. Estos porcentajes responden a los nuevos requerimientos operativos de la firma.

Tabla 37
Parámetros de Deuda

Parámetro Técnico de Financiamiento	Valor Asignado
Monto del Préstamo (P)	**$6,918.00**
Estructura de Deuda (Wd)	**60.00 %**
Tasa de Interés Nominal Anual (i)	**10.00 %**
Horizonte del Préstamo (n)	**5**
Método de Amortización	**Sistema Francés**
Cuota Anual Estimada (A)	**$1,824.95**

Tabla de Amortización (Método Francés): Se eligió el sistema de cuota nivelada para mitigar el riesgo de liquidez.

Tabla 38
Tabla de Amortizaciones

Año	Saldo Inicial ($)	Cuota Anual ($)	Interés ($)	Abono Capital ($)	Saldo Final ($)
0					**$6,918.00**
1	$6,918.00	$1,824.95	$691.80	$1,133.15	$5,784.85
2	$5,784.85	$1,824.95	$578.48	$1,246.47	$4,538.38
3	$4,538.38	$1,824.95	$453.84	$1,371.11	$3,167.27
4	$3,167.27	$1,824.95	$316.73	$1,508.22	$1,659.05
5	$1,659.05	$1,824.95	$165.90	$1,659.05	$0.00
TOTAL SERVICIO DE DEUDA		**$9,124.75**	**$2,206.75**	**$6,918.00**	

5.3 Costo de capital promedio ponderado

Para evaluar la viabilidad del proyecto libre de apalancamiento, se establece la tasa de corte WACC del 8.63 %.

Tabla 39
Costo promedio Ponderado de Capital

Fuente de Financiamiento	Monto ($)	Peso (%)	Costo Tasa (%)	Impuesto (%)	Costo Ponderado (%)
Deuda Financiera (Préstamo Bancario)	$6,918.00	60.00 %	10.00 %	36.25 %	3.83 %
Recursos Propios (*Equity* / Capital Promotores)	$4,612.00	40.00 %	12.00 %	0.00 %	4.80 %
TOTAL ESTRUCTURA DE CAPITAL / WACC	**$11,530.00**	**100.00 %**			**8.63 %**

5.4 Flujos de efectivo del proyecto

Para determinar la viabilidad operativa y financiera de Acabatec, el análisis parte de una inversión inicial requerida de $11,530.00 en el Año 0. Durante el horizonte de evaluación de cinco años, se proyecta un crecimiento sostenido en los ingresos por ventas, los cuales inician en $192,672.00 durante el primer año y ascienden progresivamente hasta alcanzar $234,194.02 en el Año 5, esto debido a la tasa de crecimiento del 5 % previamente establecida. Al deducir los costos variables proporcionales, se obtiene un margen de contribución que refleja una tendencia positiva a lo largo del tiempo.

A este margen de contribución se le restan los costos fijos anuales, que se mantienen estabilizados en $43,800.00 durante todo el periodo (asumiendo proyecciones en moneda constante y una política gerencial de estricta contención del gasto fijo durante los primeros ejercicios para mitigar el apalancamiento operativo), junto con el gasto por depreciación de activos equivalente a $1,260.00 anuales. Finalmente, se suma nuevamente el escudo fiscal de la depreciación, lo que resulta en un flujo libre del proyecto que es netamente ascendente, comenzando en $192.00 en el primer año y culminando con $11,176.25 en el quinto año.

Al evaluar estos flujos de efectivo mediante los indicadores financieros clave, el proyecto puro demuestra ser técnicamente viable y creador de valor económico. El Valor Actual Neto (VAN) arroja un saldo favorable de $4,001.78, confirmando que los flujos operacionales descontados superan el desembolso inicial. La Tasa Interna de Retorno (TIR) se sitúa en el 17.01 %, superando en 838 puntos básicos al costo de capital (WACC = 8.63 %), con una Tasa Interna de Retorno Modificada (TIRM) del 15.29 %. En cuanto a la liquidez, el Periodo de Recuperación Simple (PR) es de 4.08 años y el Periodo de Recuperación Descontado (PRD) alcanza 4.46 años, arrojando un ratio Beneficio/Costo (B/C) de 1.35. Estos horizontes demuestran que la iniciativa requiere sostener la operación durante cuatro ejercicios completos antes de recuperar la totalidad de la inversión a valor presente, siendo la monetización del flujo terminal en el Año 5 ($4,553.25) el factor estabilizador y determinante para la materialización efectiva del rendimiento. Cabe señalar que el valor de salvamento de $1,260.00 considerado en el flujo terminal corresponde al valor residual contable de los activos fijos (20 % de la inversión inicial de $6,300.00 tras cinco años de depreciación acumulada lineal), fundamentado bajo un criterio prudente de recuperación.

Tabla 40

Flujos de Efectivo Operativos del Proyecto

FLUJOS DE EFECTIVO OPERATIVOS DEL PROYECTO (FCLP)						
Concepto / Flujo de Caja	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Ingresos por Ventas		$192,672.00	$202,305.60	$212,420.88	$223,041.92	$234,194.02
(-) Costos Variables		$148,680.00	$156,114.00	$163,919.70	$172,115.69	$180,721.47
Margen de Contribución		**$43,992.00**	**$46,191.60**	**$48,501.18**	**$50,926.24**	**$53,472.55**
(-) Costos Fijos		$43,800.00	$43,800.00	$43,800.00	$43,800.00	$43,800.00
(-) Depreciación		$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00
Utilidad Operativa (EBIT)		**-$1,068.00**	**$1,131.60**	**$3,441.18**	**$5,866.24**	**$8,412.55**
(-) Impuestos y participaciones (36.25 %)		$0.00	$410.21	$1,247.43	$2,126.51	$3,049.55
Utilidad Neta Operativa (NOPAT)		**-$1,068.00**	**$721.40**	**$2,193.75**	**$3,739.73**	**$5,363.00**
(+) Depreciación		$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00	$1,260.00
(-) Inversión Inicial	-$11,530.00					
FLUJO LIBRE DEL PROYECTO (FCLP)	**-$11,530.00**	**$192.00**	**$1,981.40**	**$3,453.75**	**$4,999.73**	**$11,176.25**

Concepto de Liquidación y Desinversión (Año 5)	**Monto (USD)**
Valor comercial de venta de activos fijos	$1,260.00
(-) Impuestos y participaciones (36.25 % ganancia capital)	-$456.75
(=) Flujo neto por realización de activos fijos	**$803.25**
(+) Recuperación íntegra de Capital de Trabajo (KTNO)	+$3,750.00
TOTAL FLUJO TERMINAL DE LIQUIDACIÓN (AÑO 5)	**$4,553.25**

Tabla 41

Flujo Libre y Descontado del Proyecto

Concepto / Flujo de Caja	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo Libre Acumulado (Simple)	**-$11,530.00**	**-$11,338.00**	**-$9,356.61**	**-$5,902.85**	**-$903.13**	**$10,273.13**
Flujo Descontado al WACC (8.63 %)	-$11,530.00	$176.75	$1,679.24	$2,694.65	$3,591.10	$7,390.05
Flujo Descontado Acumulado	-$11,530.00	-$11,353.25	-$9,674.01	-$6,979.36	-$3,388.27	$4,001.78

Tabla 42

Indicadores de Evaluación Financiera

INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA	
Tasa de Descuento (WACC / CCPP)	8.63 %
Valor Actual Neto (VAN)	$4,001.78

Tasa Interna de Retorno (TIR)	17.01 %
Periodo de Recuperación Simple (PR en años)	4.08
Periodo de Recuperación Descontado (PRD en años)	4.46
TIR Modificada (TIRM)	15.29 %
Relación Beneficio / Costo (B/C)	**1.35**
Criterio de Decisión Financiera	PROYECTO VIABLE (VAN > 0)

Tabla 43

Análisis de punto de equilibrio

1. Volumen de Operación	
Volumen Total de Rotación (Unidades estimadas)	1,317
Ventas Totales Proyectadas (Año 1)	$192,672.00
Costos Variables Totales (Año 1)	$148,680.00

2. Costeo Unitario Ponderado (Ticket Promedio)	
Precio de Venta Unitario Ponderado (PVu)	$146.30
Costo Variable Unitario Ponderado (CVu)	$112.89
Margen de Contribución Unitario ($)	$33.40

3. Cálculo del Punto de Equilibrio	
Costos Fijos Totales (Año 1)	$43,800.00
PUNTO DE EQUILIBRIO (UNIDADES)	**1,311.25**
PUNTO DE EQUILIBRIO EN DÓLARES	**$191,831.10**

Nota. El punto de equilibrio calculado corresponde al umbral de caja o financiero (costos desembolsables de $43,800.00). Al incorporar la depreciación de activos ($1,260.00), el punto de equilibrio contable se sitúa en $197,349.53, absorbiéndose el desfase a partir del Año 2.

5.5 Flujo del inversionista

Para estructurar el apalancamiento de Acabatec, se ha contemplado un financiamiento bancario por un monto de $6,918.00. La proporción de intereses dentro de la cuota decrece progresivamente con el tiempo, comenzando en $691.80 en el primer año y reduciéndose a $165.90 para el quinto año.

Al integrar esta estructura de deuda con la dinámica operativa del negocio, se construye el Flujo de Efectivo del Inversionista (FCA), que representa la verdadera caja disponible para los accionistas de Comercial Ayala Vélez. En el Año 0, el desembolso neto de capital propio se reduce a $4,612.00 gracias a la inyección de $6,918.00 de financiamiento bancario. Durante el Año 1, debido al servicio de la deuda (amortización de capital de $1,133.15 e intereses de $691.80, mitigados por el escudo fiscal de $250.78), el flujo neto del inversionista registra un saldo de -$1,382.17. Sin embargo, a partir del Año 2 el flujo se torna superavitario (+$366.14), expandiéndose progresivamente en el Año 3 (+$1,793.32), Año 4 (+$3,289.59) y

culminando en el Año 5 en +$9,411.44 gracias a la liberación del capital de trabajo y liquidación de activos tras extinguir el crédito bancario.

La evaluación financiera desde la perspectiva del accionista arroja resultados altamente favorables que convalidan la conveniencia del apalancamiento financiero. El Valor Actual Neto del Inversionista (VAN) asciende a $3,153.15, mientras que la Tasa Interna de Retorno (TIR) alcanza un sobresaliente 24.28 %, superando con holgura el costo de oportunidad del capital propio exigido (Ke = 12.00 %) y generando una TIRM del 22.09 %. La relación Beneficio/Costo patrimonial (B/C) se ubica en 1.68, lo que certifica que por cada dólar de patrimonio comprometido se generan $1.68 a valor presente. Por su parte, el Periodo de Recuperación Simple (PR) del capital propio se cumple a los 4.06 años y el Periodo de Recuperación Descontado (PRD) a los 4.46 años, demostrando solvencia y creación efectiva de riqueza para Comercial Ayala Vélez.

Tabla 44

Flujo del Inversionista

FLUJO DE EFECTIVO DEL INVERSIONISTA (FCA)						
Concepto / Flujo de Caja	**Año 0**	**Año 1**	**Año 2**	**Año 3**	**Año 4**	**Año 5**
Flujo Libre del Proyecto (FCLP)	**-$11,530.00**	**$192.00**	**$1,981.40**	**$3,453.75**	**$4,999.73**	**$11,176.25**
(+) Préstamo / (-) Abono a Capital	+$6,918.00	-$1,133.15	-$1,246.47	-$1,371.11	-$1,508.22	-$1,659.05
(-) Intereses Financieros	$0.00	-$691.80	-$578.48	-$453.84	-$316.73	-$165.90
(+) Ahorro Fiscal de Intereses (Escudo Fiscal)	$0.00	$250.78	$209.70	$164.52	$114.81	$60.14
FLUJO NETO DEL INVERSIONISTA (FCA)	**-$4,612.00**	**-$1,382.17**	**$366.14**	**$1,793.32**	**$3,289.59**	**$9,411.44**
Flujo del Inversionista Acumulado (Simple)	**-$4,612.00**	**-$5,994.17**	**-$5,628.03**	**-$3,834.71**	**-$545.12**	**$8,866.32**
Flujo Descontado Inversionista (al Ke = 12.00 %)	-$4,612.00	-$1,234.08	$291.89	$1,276.45	$2,090.59	$5,340.30
Flujo Descontado Inversionista Acumulado	-$4,612.00	-$5,846.08	-$5,554.20	-$4,277.75	-$2,187.15	$3,153.15

Tabla 45

Indicadores de Evaluación Financiera del Inversionista

INDICADORES DE EVALUACIÓN FINANCIERA (DEL INVERSIONISTA)	
Tasa de Descuento Exigida (Ke / TMAR)	**12.00 %**
Valor Actual Neto del Inversionista (VAN)	**$3,153.15**
Tasa Interna de Retorno del Inversionista (TIR)	**24.28 %**
Periodo de Recuperación Simple (PR en años)	**4.06**

Periodo de Recuperación Descontado (PRD en años)	**4.41**
Relación Beneficio / Costo (B/C)	**1.68**
TIR Modificada Inversionista (TIRM)	**22.09 %**
Criterio de Decisión del Inversionista	ATRACTIVO PARA EL ACCIONISTA (VAN > 0)

5.6 Análisis de escenarios

Con el propósito de evaluar la viabilidad financiera de Acabatec frente a la volatilidad del entorno, se formula una previsión estratégica en tres escenarios: optimista, conservador y pesimista. Esta integración permite modelar el comportamiento del flujo de caja libre y contrastar la rentabilidad del proyecto frente a diversas probabilidades de ocurrencia a lo largo de su evaluación.

- **Escenario Optimista:** Se modela un incremento inicial del 10 % en el volumen de ventas, sosteniendo a partir de allí una tasa de crecimiento anual compuesta del 5.0 %, con costos fijos y variables contenidos gracias a economías favorables en el sector de la construcción y eficiencia operativa. Este desempeño favorable se fundamenta en la reactivación del mercado mediante políticas públicas de estímulo en el sector, destacando los créditos hipotecarios preferenciales de vivienda de interés público (VIP con tasas subsidiadas del 4.99 %) y líneas de fomento crediticio blando que incentivan la edificación y remodelación habitacional en el austro ecuatoriano. A nivel corporativo, el proyecto capitaliza el respaldo comercial y la sólida trayectoria de su matriz, Comercial Ayala Vélez, lo que permite capturar de inmediato cartera de clientes consolidada, negociar mejores condiciones de compra por volumen con fabricantes de acabados y optimizar la cadena logística sin elevar los gastos de estructura en este caso de apalancamiento exitoso.
- **Escenario Conservador:** Este escenario asume una tasa de crecimiento anual nula (0 %) en lugar del 5.0 % inicialmente proyectado en el caso base, manteniendo iguales los volúmenes de facturación y la estructura de costos operativos. Esta proyección refleja un entorno macroeconómico y local caracterizado por la paralización de obras nuevas y la duración en la emisión de permisos de construcción en el cantón Cuenca. Pese a la falta de dinamismo en el sector inmobiliario, Acabatec logra mantener estables sus ingresos al enfocar la demanda del mercado en la renovación, reparación y cuidado de los hogares que ya existen, probando la capacidad de la empresa para defender su cuota de mercado y sostener márgenes operativos estables sin depender de expansiones crediticias o subsidios estatales.
- **Escenario Pesimista:** Se configura bajo un escenario de complejidad operativa donde los ingresos se estancan. Este impacto proviene de tensiones geopolíticas que afectan la cadena de suministro global, encareciendo los fletes y materiales esenciales como el cobre, PVC, aditivos y pintura. Simultáneamente, el mercado

local enfrenta disrupciones operativas derivadas de contingencias críticas, tales como racionamientos de energía eléctrica prolongados que paralizan el avance de las obras civiles y la operatividad de los puntos de venta, todo esto agravado por una crisis de liquidez bancaria y encarecimiento de tasas de interés que frenan el otorgamiento de créditos comerciales e hipotecarios en la región, por lo que el precio de los costos operativos podría subir.

Tabla 46
Resultado de los Escenarios Planteados

Variable / Métrica Financiera	Conservador	Optimista	Pesimista
Ventas Proyectadas Año 1 ($)	$192,672.00	$211,939.20	$192,672.00
Costos Variables Totales Año 1 ($)	$148,680.00	$163,548.00	$150,166.80
Margen de Contribución ($)	**$43,992.00**	**$48,391.20**	**$42,505.20**
Costos Fijos Totales ($)	$43,800.00	$43,800.00	$44,000.00
EBIT (Utilidad Operativa Año 1)	**-$1,068.00**	**$3,331.20**	**-$2,754.80**
VAN del Proyecto Puro ($)	-$7,765.13	$16,433.92	-$14,390.53
TIR del Proyecto Puro (%)	-14.49 %	42.56%	-38.51 %

Esta matriz se estructuró principalmente como una prueba de estrés operativa comparativa, utilizando como referencia el caso base desarrollado en las secciones anteriores. En consecuencia, los flujos de caja, el periodo de recuperación de la inversión y los indicadores específicos para los accionistas no se desglosaron año a año para cada escenario alternativo; dicho análisis se realizó para sacar los resultados, pero se realizará con mayor profundidad durante la fase de ejecución, en función de las tendencias de desempeño real del negocio. Asimismo, dado que los escenarios conservador y pesimista arrojan resultados deficitarios, en los que no se recupera la inversión inicial dentro del horizonte de cinco años, presentar específicamente el VPN y la TIR permite que la toma de decisiones gerenciales se centre en los límites de tolerancia al riesgo comercial, sin sobrecargar innecesariamente el análisis financiero.

5.7 Conclusiones financieras

El modelo de negocio de Acabatec demuestra ser rentable y con capacidad de generar valor, aunque exige una precisión operativa absoluta dada la falta de margen para errores. Al evaluar el proyecto en su escenario puro, los indicadores respaldan su viabilidad dentro del sector de acabados. Con un presupuesto inicial de $11,530.00, la evaluación presenta un valor actual neto (VAN) de $4,001.78 y una TIR del 17.01 %. Esto confirma que la rentabilidad supera con holgura el costo de capital (WACC) del 8.63 %, retornando $1.35 por cada dólar invertido.

Uno de los puntos más sólidos de la propuesta es la estructura de financiamiento planteada. Al cubrir el 60 % mediante crédito bancario y el 40 % con capital propio, se genera un apalancamiento sumamente favorable para la empresa matriz, Comercial Ayala Vélez. Al

aprovechar el escudo fiscal, el costo efectivo de la deuda se reduce al 6.38 %, lo cual impulsa la rentabilidad para los accionistas hasta un 24.28 %. En términos prácticos, transferir este nivel de riesgo al sector bancario permite maximizar el patrimonio sin comprometer la solvencia del negocio. Las proyecciones indican que el capital se recuperará en aproximadamente 4.4 años. Para que este ciclo cierre con éxito, el flujo terminal del quinto año, estimado en $4,553.25, actuará como el principal seguro de liquidez de la operación.

A pesar de estos indicadores financieros positivos, es importante señalar la principal vulnerabilidad estructural del proyecto: la pesada carga de los costos fijos. Mantener un nivel de $43,800.00 anuales frente a un margen de contribución del 22.83 % fija el punto de equilibrio en $191,831.10 al año. Al cruzar este requerimiento con las ventas proyectadas para el primer ejercicio, el margen de seguridad operativo es casi inexistente, ubicándose en apenas 0.44 %. Iniciar operaciones con este grado de apalancamiento operativo implica que el modelo tiene tolerancia nula frente a imprevistos. Una contracción leve en las ventas o un mínimo sobrecosto llevarían al proyecto a registrar pérdidas inmediatas.

Los análisis de sensibilidad confirman esta fragilidad operativa. En el supuesto de que el mercado se estanque y el crecimiento de las ventas sea del 0 %, que corresponde al escenario conservador, la inflexibilidad de los costos fijos complicaría rápidamente el flujo de caja, reduciéndolo a tan solo $192.00 anuales. Bajo este escenario de estrés, resultaría muy difícil recuperar la inversión inicial, destruyendo valor y arrojando un VAN negativo de $7,765.13. La conclusión del análisis es clara: el riesgo fundamental de la iniciativa no es de carácter financiero ni crediticio, sino netamente comercial. La supervivencia y consolidación de Acabatec dependerá de forma absoluta de garantizar el volumen de ventas desde el primer día.

5.8 Recomendaciones

Dado que el margen de seguridad durante el primer año es sumamente estrecho (apenas un 0.44 %), la recomendación prioritaria para Comercial Ayala Vélez es ejecutar una estrategia de penetración agresiva en el mercado de Cuenca y la región del Austro. El proyecto no tiene el tiempo para un crecimiento orgánico lento; la gerencia debe capitalizar desde el primer día la cartera ya consolidada de la empresa matriz, cerrando alianzas directas con constructoras, contratistas y estudios de arquitectura. El objetivo es posicionar a Acabatec no como una ferretería más, sino como un verdadero socio técnico. Para lograrlo, su fuerte de venta clave será la rentabilidad y eficiencia de su portafolio, destacando el ahorro real que ofrecen tecnologías como la iluminación eco-LED y la grifería de bajo consumo hídrico frente a la oferta tradicional.

Para sostener esta estrategia comercial, la gobernanza presupuestaria tendrá que ser inflexible. Considerando el alto apalancamiento operativo del modelo, se sugiere adoptar una metodología de presupuesto que garantice que los costos fijos jamás superen el límite

de los $3,650.00 mensuales ($43,800.00 al año). Con un margen de contribución del 22.83 %, cada dólar extra que se gaste en fijos obligará a facturar $4.38 adicionales solo para mantener el equilibrio operativo. Por ende, será indispensable congelar cualquier incremento en la nómina fija o en gastos administrativos durante los primeros dos años. Cualquier incentivo a la fuerza de ventas debe ser cien por ciento variable y estar atado al margen recaudado, bloqueando desde ya posibles sobrecostos en arrendamientos o exhibiciones.

En el plano estrictamente financiero, el orden en el servicio de la deuda y la gestión de inventarios dictarán la liquidez del negocio. La tesorería debe garantizar un flujo que cubra con exactitud la cuota anual de $1,824.95 del crédito bancario. Paralelamente, es vital que el departamento contable registre correctamente los intereses deducibles (que rondan los $691.80 en el primer año) para capturar el escudo fiscal del 36.25 %. Este simple control tributario asegura un ahorro impositivo directo y mantiene el costo real de la deuda en 6.38 %, protegiendo así la TIR del inversionista, que se sitúa en el 24.28 %. A la par de esto, hay que blindar los $3,750.00 destinados al capital de trabajo neto operativo (KTNO). Esto exige implementar una rotación inteligente tipo ABC y traer los acabados premium solo bajo pedido. Además, se deben negociar pagos a 45 o 60 días con los proveedores para empatar con los plazos de cobro institucionales.

Finalmente, para evitar caer en un escenario crítico de estancamiento comercial, la gerencia necesita operar bajo un sistema de alerta temprana. La recomendación es implementar un tablero de control mensual que vigile tres indicadores básicos de supervivencia: la facturación real frente al punto de equilibrio de $15,985.92, la estabilidad del margen de contribución, y la velocidad efectiva con la que se están cobrando las facturas. Si los números caen por debajo de la meta durante dos periodos consecutivos, se deberá activar inmediatamente un protocolo de contingencia. Este plan de choque tiene que estar preaprobado y contemplar acciones rápidas, como la renegociación de alquileres, la optimización de turnos y una rápida reorientación del inventario hacia productos de menor precio y mayor rotación.

CONCLUSIÓN

La creación del *spin-off* Acabatec de Comercial Ayala Vélez representa una evolución directiva y estratégica fundamental para asegurar su sostenibilidad empresarial en el mercado. El proyecto evidenció que el modelo ferretero generalista no dejaba avanzar con el potencial de la línea de acabados, generando ineficiencias operativas y deteriorando la percepción de valor de la empresa. Al independizar esta unidad, se consolida una ventaja competitiva basada en la especialización de nicho, lo que permite superar la guerra de precios de la obra gris para posicionar a la empresa como un socio técnico y estético para el sector constructivo.

Con respecto a la parte comercial y de mercado, el 82 % de los consumidores encuestados rechaza la compra fragmentada y prefiere adquirir soluciones completas en un mismo lugar, además de que para estos consumidores es muy importante que una ferretería se encuentre seccionada en material de obra gris (cemento, varilla, vigas) de la obra blanca. Por eso se valida en el mercado la creación del *spin-off*, en donde su propuesta de valor será la distribución seccional del local comercial y la creación de kits integrales para satisfacer los diferentes segmentos de consumidores que hay en la empresa.

Desde la parte operativa y organizacional, la diferenciación se dará en la excelencia logística. No sirve una propuesta muy estética si se falla al cliente en la provisión básica. Por ello, el modelo de gestión se basa en un control de inventarios priorizando los productos de mayor rotación y utilidad (Análisis ABC) para que no existan quiebres de stock; esto está respaldado por un equipo altamente capacitado que pasa de ser un grupo de despachadores a consultores estéticos de proyectos. Esta agilidad operativa es la barrera más fuerte que se tendrá contra los competidores directos y la venta directa de fábricas.

Finalmente, con respecto al eje financiero, el plan de negocios demuestra ser altamente creador de valor. Con una inversión inicial de $11,530 y una estructura de capital inteligente (60 % deuda bancaria y 40 % capital propio), el proyecto registra un Valor Actual Neto del proyecto de $4,001.78 (al WACC del 8.63 %) y un VAN del inversionista de $3,153.15 (al costo de oportunidad Ke del 12.00 %), alcanzando una tasa interna de retorno (TIR) para el accionista del 24.28 %, superando con holgura ambas tasas de corte. Es fundamental no perder de vista que el negocio arranca con un alto apalancamiento operativo debido a sus costos fijos ($43,800 anuales), por lo que se requieren acciones concretas y agresivas desde la etapa inicial de la empresa para poder penetrar en el mercado.

En definitiva, la estructuración estratégica de Acabatec es un proyecto integral, robusto y viable que capitaliza los años de trayectoria y confianza en su marca matriz. El modelo de negocio cuenta con validación técnica y comercial de mercado; no obstante, su viabilidad final dependerá de una ejecución rigurosa. El éxito dependerá de mantener una disciplina presupuestaria y ejecutar las estrategias desde el día uno para alcanzar las ventas proyectadas y lograr el éxito operativo del negocio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abdo, A. M. E. (2022). The interrelationship between niche marketing and competitiveness. *International Design Journal*, *12*(3), 65–78. https://doi.org/10.21608/idj.2022.234783

Banco Central del Ecuador. (2026). *Programación macroeconómica 2026–2030 (Septiembre 2026)*. Gerencia de Estudios y Estadísticas Económicas. https://www.bce.fin.ec

Brealey, R. A., Myers, S. C., Allen, F., & Edmans, A. (2023). *Principles of corporate finance* (14.ª ed.). McGraw-Hill Education.

David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14.ª ed.). Pearson Educación.

Felin, T., Gambardella, A., Stern, S., & Zenger, T. (2020). Lean startup and the business model: Experimentation revisited. *Long Range Planning*, *53*(4), Artículo 101889. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.06.002

Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5.ª ed.). Pearson Educación.

Mou, S., Robb, D. J., & DeHoratius, N. (2018). Retail store operations: Literature review and research directions. *European Journal of Operational Research*, *265*(2), 399–422. https://doi.org/10.1016/j.ejor.2017.07.003

Oliveira, I., Figueiredo, J., Cardoso, A., & Cunha, M. N. (2023). Empirical evidence of the parent company's influence on spin-off: From creation to performance. *International Review of Economics*, *70*(3), 379–394. https://doi.org/10.1007/s12232-023-00423-w

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, *86*(1), 78–93.

Samsonova, M. (2025). Teoretyko-metodolohichni osnovy katehoriinoho menedzhmentu v torhovelnykh merezhakh [Theoretical and methodological bases of category management in retail networks]. *Rozvytok metodiv upravlinnia ta hospodariuvannia na transporti*, *90*(1), 62–74. https://doi.org/10.31375/2226-1915-2025-1-62-74

Singla, C., & Levasseur, L. (2023). The role of family in unfolding the process of external corporate venturing in small family businesses. *Small Business Economics*, *60*(3), 1195–1221. https://doi.org/10.1007/s11187-022-00677-8

Teker, S. (2020). Revisiting discounted cash flows model as a capital budgeting decision tool. *PressAcademia Procedia*, *12*, 60–63. https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2020.1349

Wichmann, J. R. K., Uppal, A., Sharma, A., & Dekimpe, M. G. (2022). A global perspective on the marketing mix across time and space. *International Journal of Research in Marketing*, *39*(1), 202–225. https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2021.09.001

Wilson, G. A., Perepelkin, J., & Zhang, D. D. (2020). The roles of diversification and specialization strategies in the entrepreneurial orientation and performance relationship. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, *32*(5), 457–476. https://doi.org/10.1080/08276331.2019.1646532

Zahra, S. A. (2021). The resource-based view, resourcefulness, and resource management in startup firms: A proposed research agenda. *Journal of Management*, *47*(7), 1843–1860. https://doi.org/10.1177/01492063211018505