



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TEMA:

Plan de Negocios para comercializar Góndolas Inteligentes de la Empresa
Góndolas & Perchas S.A. en el Sector Comercial de la Ciudad de
Guayaquil para el año 2018

AUTORA:

Núñez Lapo, María de los Ángeles

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTORA:

Garcés Silva, Magaly Noemi

Guayaquil, Ecuador

12 de Marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Núñez Lapo, María de los Ángeles, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____
Lic. Garcés Silva, Magaly Noemi. Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Lic. Salazar Santander, Janett María. Mgs

Guayaquil, 12 de Marzo del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Núñez Lapo, María de los Ángeles

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para comercializar Góndolas Inteligentes de la Empresa Góndolas & Perchas S.A. en el Sector Comercial de la Ciudad de Guayaquil para el año 2018** previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

LA AUTORA

f. _____
Núñez Lapo, María de los Ángeles



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Yo, Núñez Lapo, María de los Ángeles

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de Negocios para la Comercialización de Góndolas Inteligentes en el Sector Comercial de la Ciudad de Guayaquil, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, 12 de marzo del 2018

LA AUTORA

f. _____
Núñez Lapo, María de los Ángeles

AGRADECIMIENTO

A Dios por bendecirme y permitirme terminar otra etapa académica en mi vida.

A mi familia, por ser mi impulso en todos mis proyectos que con su apoyo y compañía logran que los desafíos sean una grata aventura.

Agradezco a mi universidad por los años de enseñanza y sobre todo agradezco a mi Directora de Tesis, Lic. Magaly Noemi Garcés Silva, por haber asumido este reto junto a mí, compartiendo sus conocimientos y experiencia.

Un agradecimiento especial a la familia Góndolas & Perchas S.A, por su apoyo en el desarrollo de este proyecto.

Finalmente, mi gratitud a la Licenciada Janeth Salazar, directora de la Carrera de Administración de Ventas, por su soporte y apoyo, a mis profesores y a todos los profesionales que colaboraron con este plan de negocios.

María de los Ángeles Núñez Lapo

DEDICATORIA

A mi madre, a mi padre y a mi hermano por ser mi fuente de energía y apoyo incondicional en todos los aspectos de mi vida. Especialmente a mi madre por su entrega y amor.

María de los Ángeles Núñez Lapo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lic. JANETT MARIA SALAZAR SANTANDER, MSc
DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ab. MELVA LOZANO VÉLIZ, PhD.
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Ing. CÉSAR ANDRADE, MBA.
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

LIC. MAGALY NOEMI GARCÉS SILVA,

TUTORA

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	4
OBJETIVO GENERAL	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	6
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO	7
1.1 Actividad de la empresa.....	7
1.1.1 Productos.....	7
1.2 Misión, visión	10
1.2.1 Misión.....	10
1.2.2 Visión	10
1.3 Descripción del producto.....	10
CAPÍTULO II. ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	13
2.1. Población, muestra	13
2.2. Selección del método muestral.....	14
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	14
2.4. Presentación de los resultados.....	15
2.6. Análisis externo	28
2.6.1. Análisis Pesta.....	28
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado	45
2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	48
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global	52

2.6.5. Mercado meta	52
2.6.6. Perfil del consumidor.....	53
2.7. Análisis interno	55
2.7.1 Cadena de valor.....	55
2.7.2. Benchmarking.....	56
2.8. Diagnostico.....	58
2.8.1. Análisis DAFO.....	58
2.8.3 Matriz de crecimiento ANSOFF.....	62
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos.....	63
2.8.5 Conclusiones.....	64
CAPÍTULO III. PLAN ESTRATÉGICO	65
3.1. Objetivo Comercial	65
3.1.1 Objetivo General	65
3.1.2 Objetivos Específicos	65
3.1.3 Objetivos Operacionales	65
3.2. Plan comercial y de marketing.....	68
3.2.1. Estrategias de ventas.....	68
3.3. Función de la Dirección de Ventas	69
3.4. Organización de la Estructura de Ventas	70
3.5. Previsiones y cuotas de venta	71
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	72
3.5.2. Procedimiento para las provisiones.....	72
3.5.3. Métodos de previsión de ventas.....	72

3.5.4. Cuotas de venta	73
3.5.5. Método de Krisp	75
3.6 Organización del territorio y de las rutas	75
3.6.1. Establecimiento de los territorios.....	76
3.6.3. Construcción de rutas	76
3.7. Realización de las Estrategias de Venta	77
3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	77
3.8. Remuneración de los vendedores	77
3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos.....	78
3.8.2. Primas y otros incentivos similares	78
3.8.3. Sistemas mixtos	78
3.8.4. Sistemas colectivos.....	78
3.8.5. Gastos de viaje.....	78
3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor	79
3.9. Control de ventas y de vendedores	79
3.9.1. Control del volumen de ventas.....	79
3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta	79
3.9.3. Evaluación de vendedores	80
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas	80
3.10. Ventas especiales.....	80
3.11. Marketing mix	81
3.11.1. Producto	81

3.11.2. Precio	82
3.11.3 Plaza	82
3.11.4. Promoción	83
CAPÍTULO IV. ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO	84
4.1. Hipótesis de partida	84
4.1.1 Capital inicial.....	84
4.1.2 Política de financiamiento	85
4.1.3 Costo de Capital	85
4.1.4 Impuestos	86
4.2 Presupuesto de Ingresos	86
4.2.1 Volúmenes	86
4.2.2 Precios	87
4.2.3 Ventas esperadas	87
4.3 Presupuesto de Costos.....	88
4.3.1 Materia Prima.....	88
4.3.2 Mano de Obra Directa.....	88
4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación	89
4.3.4 Costos esperados	89
4.4 Análisis de Punto de Equilibrio.....	90
4.5 Presupuesto de Gastos.....	90
4.6 Factibilidad financiera	91
4.6.1 Análisis de ratios.....	91
4.6.2 Valoración del plan de negocios	91

4.6.3	Análisis de sensibilidad	92
4.7.	Sistema de control	93
4.7.1.	Cuadro de mando integral	93
4.7.2.	Planes de contingencia	94
CAPITULO V. RESPONSABILIDAD SOCIAL		95
5.1	Base Legal.....	95
5.2	Medio Ambiente.....	96
5.3	Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan del Buen Vivir.....	98
5.4.	Política de responsabilidad corporativa	99
CONCLUSIONES		101

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1.</i> Tamaño de la empresa encuestada	16
<i>Tabla 2.</i> Cantidad de personal que tienen las empresas de encuestados	17
<i>Tabla 3.</i> Actividad del sector comercial que se dedica la empresa/negocio donde trabaja	18
<i>Tabla 4.</i> ¿Cómo exhibe sus productos?	19
<i>Tabla 5.</i> ¿Su empresa ha adquirido en alguna ocasión góndolas para la exhibición de sus productos?	20
<i>Tabla 6.</i> ¿Quién ha sido su principal proveedor de productos metálicos?	21
<i>Tabla 7.</i> ¿Considera la opción de adquirir una góndola con atributos adicionales al actual producto ofrecido por Góndolas & Perchas S.A?	22
<i>Tabla 8.</i> Atributos físicos de acuerdo a la actividad del negocio	23
<i>Tabla 9.</i> Atributos de software que permiten	24
<i>Tabla 10.</i> ¿Qué le gustaría que proveedor de góndolas ofrezca asesoría?	25
<i>Tabla 11.</i> Por los atributos seleccionados ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar?	26
<i>Tabla 12.</i> Matriz PESTA de la empresa Góndolas & Perchas S.A.	44
<i>Tabla 13.</i> Matriz Grupo Estratégico	47
<i>Tabla 14.</i> MATRIZ EFI	51
<i>Tabla 15.</i> Tipo de Unidad Legal	53
<i>Tabla 16.</i> Tipo de empresas	54
<i>Tabla 17.</i> Sector Económico	54
<i>Tabla 18.</i> Clasificación de empresas por su forma institucional	55
<i>Tabla 19.</i> Matriz Benchmarking	57

<i>Tabla 20.</i> EMPRESA GONDOLAS Y PERCHAS S.A	58
<i>Tabla 21.</i> MATRIZ EFI	58
<i>Tabla 22.</i> MATRIZ EFE	59
<i>Tabla 23.</i> CAME	61
<i>Tabla 24.</i> Matriz ANSOFF	62
<i>Tabla 25.</i> Objetivos Operacionales	66
<i>Tabla 26.</i> Objetivos Operacionales	68
<i>Tabla 27.</i> Ventas de góndolas año 2017	73
<i>Tabla 28.</i> Cuota de venta de góndolas inteligentes	74
<i>Tabla 29.</i> Método Aida	74
<i>Tabla 30.</i> Método de Krisp	75
<i>Tabla 31.</i> Presupuesto de Ventas	75
<i>Tabla 32.</i> Gastos de viaje	79
<i>Tabla 33.</i> Herramienta de control de Góndolas & Perchas S.A.	80
<i>Tabla 34.</i> Total de inversiones del proyecto	84
<i>Tabla 35.</i> Detalle de inversiones en activos fijos	84
<i>Tabla 36.</i> Detalle de inversiones en activos diferidos	85
<i>Tabla 37.</i> Porcentaje de participación y montos fuentes de financiamiento	85
<i>Tabla 38.</i> Costo de capital	86
<i>Tabla 39.</i> Impuestos	86
<i>Tabla 40.</i> Pronóstico de volúmenes de venta	87
<i>Tabla 41.</i> Pronóstico de ventas esperadas	88
<i>Tabla 42.</i> Costos unitarios de góndola	88

<i>Tabla 43.</i> Detalle de costos indirectos de fabricación	89
<i>Tabla 44.</i> Estructura de costos proyectados	89
<i>Tabla 45.</i> Análisis de punto de equilibrio	90
<i>Tabla 46.</i> Presupuesto de gastos	90
Tabla 47. Indicadores financieros	91
<i>Tabla 48.</i> Flujo de caja de inversionista	92
<i>Tabla 49.</i> Indicadores de valoración del proyecto	92
<i>Tabla 50.</i> Análisis de sensibilidad	93
<i>Tabla 51.</i> Mando Integral	94
<i>Tabla 52.</i> Planes de contingencia	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. <i>Modelo de Góndola</i>	8
Figura 2. <i>Modelo de Percha</i>	8
Figura 3. <i>Modelo de Caja check out</i>	9
Figura 4. <i>Modelo de Display publicitario</i>	9
Figura 5. <i>Modelo de Racks</i>	10
Figura 6. <i>Modelo de Exhibición parte frontal</i>	12
Figura 7. <i>Modelo de Exhibición parte lateral</i>	12
Figura 8. <i>Tamaño de la empresa</i>	16
Figura 9. <i>Cantidad de personal que tienen las empresas de encuestados</i>	17
Figura 10. <i>Actividad del sector comercial que se dedica la empresa</i>	18
Figura 11. <i>¿Cómo exhibe sus productos?</i>	19
Figura 12. <i>¿Su empresa ha adquirido en alguna ocasión góndolas para la exhibición de sus productos?</i>	20
Figura 13. <i>¿Quién ha sido su principal proveedor de productos metálicos?</i>	21
Figura 14. <i>¿Considera la opción de adquirir una góndola con atributos adicionales al actual producto ofrecido por Góndolas & Perchas S.A?</i>	22
Figura 15. <i>Atributos físicos de acuerdo a la actividad del negocio</i>	23
Figura 16. <i>Atributos de software que permiten</i>	24
Figura 17. <i>Qué le gustaría su proveedor de góndolas ofrezca asesoría</i>	25
Figura 18. <i>Por los atributos seleccionados ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar?</i>	26
Figura 19. <i>Valor agregado por industria 2015 – 2016.</i>	32

Figura 20. <i>Crecimiento económico y previsiones para Ecuador y América del Sur</i>	33
Figura 21. <i>Evolución del PIB del Ecuador 2010-2015.</i>	34
Figura 22. <i>PIB per Cápita del Ecuador.</i>	35
Figura 23. <i>Distribución de firmas según su tamaño.</i>	36
Figura 24. <i>Distribución sectorial de las firmas 2009 y 2015.</i>	37
Figura 25. <i>Tasa de participación global (TPG) y tasa de empleo bruta (TEB) a nivel nacional 2007 – 2016.</i>	38
Figura 26. <i>Composición de la PEA que proviene de la PEI según sexo, edad y categoría de inactividad 2015.</i>	39
Figura 27. <i>Tasa de inflación 2016</i>	39
Figura 28. <i>Coeficiente de GINI en el Ecuador</i>	41
Figura 29. <i>Pobreza y extrema pobreza</i>	41
Figura 30. <i>Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC</i>	42
Figura 31. <i>Matriz Pesta de Gondolas & Perchas S.A</i>	45
Figura 32. <i>Participación del sector metalmecánico.</i>	46
Figura 33. <i>Las cinco Fuerzas de Porter</i>	49
Figura 34. <i>Clasificación de empresas por su forma institucional</i>	55
Figura 35. <i>Cadena de Valor Góndolas y Perchas</i>	55
Figura 36. <i>Góndolas Inteligentes</i>	62
Figura 37. <i>Ejemplo mapa de objetivos</i>	63
Figura 38. <i>Estructura vertical</i>	70
Figura 39. <i>Mapa de la parroquia Tarqui</i>	76
Figura 40. <i>Góndola Inteligente estructura</i>	82

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo general “introducir góndolas con valor agregado en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil, año 2018.” En cuanto a la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo con una descripción de tipo descriptivo, en lo que corresponde a la técnica de recolección de datos, esta se llevó a cabo a través de fuentes externas secundarias y a través fuentes primarias como es el caso de las encuestas dirigidas a los administradores, supervisores de las empresas que son potenciales clientes para Góndolas & Perchas S.A. Para el análisis de datos se utilizó gráficos y porcentajes. En lo correspondiente a los resultados, el 79% de los encuestaron respondieron que están interesados en adquirir góndolas inteligentes. Las empresas encuestadas valoran el tiempo de entrega, la calidad, diseño y los atributos diferenciadores del producto. Los resultados favorables en cuanto a la aceptación de las góndolas inteligentes, respaldan el plan de negocio objeto de este estudio.

Palabras clave: góndolas inteligentes, plan de negocios, empresas de Guayaquil, ventas, atributos, exhibición de productos.

ABSTRACT

The methodology used for the development of this project, was used the quantitative approach with a descriptive type of research, in which corresponds to the technique of data collection, it is was carried out through external sources and primary sources such as in the case of surveys to the administrators, supervisors of companies that are potential clients for Gondolas & Perchas SA. For the analysis of data, were used graphs and percentages. In terms of results, 79% of the respondents answered that they are interested in acquiring smart gondolas. The companies surveyed value the delivery time, quality, design and differentiating attributes of the product. The favorable results of the acceptance of smart gondolas support the business plan object of this study.

Keywords: *Smart góndolas, business plan, Guayaquil companies, sales, attributes, product display.*

INTRODUCCIÓN

Por el alto valor agregado en el desarrollo estratégico del país, así como la gran fuente de trabajo que representa en la economía, el sector metalmeccánico, representa un pilar fundamental en la cadena productiva del país.

Por ello, Góndolas & Perchas S.A., transforma el acero en muebles para solucionar problemáticas de almacenamiento y de optimización de espacios, de acuerdo a la demanda de un mercado cada vez más exigente.

El manejo de la distribución y optimización de espacios, exhibición óptima y organización de los productos, entre otras, son dilemas diarios a los que se enfrentan los dueños de locales comerciales al momento de exhibir su producto, debido a la creciente exigencia de los consumidores y competencia a la que se enfrentan las empresas.

Cabe mencionar la cita que realiza Ospina (2015) sobre un estudio acerca de los hábitos de consumo realizado por The Global Association for marketing at retail afirma que el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta.

Ante la importancia del punto de venta, las empresas ven la necesidad de explotar al máximo todo aquello que sea parte de él. Es ahí donde aparece la góndola, una herramienta diseñada para la exhibición y venta de productos. El concepto fundamental de la exhibición es la repetición, lo que da sensación de abundancia.

La empresa Metal-Metálica Góndolas & Perchas S.A., nace en el 2009 con la fusión de las empresas CASTEL (1985) y FARVITEL (1993) empresas que tenían el mismo dueño en común. La finalidad fue fortalecer el producto en el mercado de estanterías industriales (Racks) y de exhibición comercial (Góndolas), especializándose y creando una logística de

transporte e instalación que la convierte en una empresa líder en la actualidad.

Capítulo I.- Se describirá la actividad de la empresa Góndolas & Perchas S.A, misión y visión empresarial, sus productos actuales y la descripción del nuevo producto.

Capítulo II.- Se efectuará la segmentación del mercado para encontrar el mercado meta y analizar el perfil del consumidor, el cual estará conformada por las empresas comerciales del sector Tarqui. Adicionalmente, se realizará la investigación de mercado a través del análisis PESTA, las cinco fuerzas de Porter, Análisis DAFO, Análisis CAME, lo que reflejará el impacto del plan de negocio en el mercado de las góndolas.

Capítulo III.- Se detallará el plan estratégico, el cual está conformado principalmente por el objetivo comercial, general, objetivos específicos y operacionales, el plan comercial y de marketing, organización de la estructura de ventas, previsiones y cuotas de venta, entre otros.

Capítulo IV.- Se describirá el estudio económico y financiero del proyecto, señalando los datos más relevantes como la hipótesis de partida, capital inicial, política de financiamiento, pronóstico de volúmenes de venta, costos, factibilidad financiera, valoración del plan de negocios, entre otros.

Capítulo V.- Se hará referencia a la responsabilidad social, haciendo énfasis en la base legal y la política de responsabilidad corporativa.

JUSTIFICACIÓN

La sociedad moderna hoy en día se basa en el consumo (Campbell, 2004). Además, aquellos bienes de consumo dejan de ser objetos para empezar a formar parte de la identidad del individuo. Ocasionando que el individuo sea lo que compra, viste incluso el vehículo que llegan a tener. De esta manera, se personaliza y diferencia en base a los productos que consume cada persona en la sociedad.

Por lo tanto, esto ocasiona que las empresas se adapten a los cambios dinámicos exigidos por el ambiente interno como externo. Además, el recurso humano es primordial para el desarrollo de los objetivos de la empresa.

Según datos del Banco Central del Ecuador para el año 2016 el sector comercial cayó en un 3.3%, sin embargo, en el 2017 se ha ido recuperando debido a los créditos otorgados por entidades financieras tanto públicas como privadas (BCE, 2017).

Como lo manifiesta Ospina (2015) el 70% de las compras se definen en el punto de venta, que es el lugar donde los proveedores con sus productos, los clientes con sus necesidades y deseos de compra y la tienda con su gestión y buena puesta en escena, es ahí donde se ve la importancia de explotar las cualidades que puedan brindar las góndolas, debido a que son parte importante de esta puesta en escena. Cabe recalcar la cita que realiza Ospina (2015) sobre un estudio acerca de los hábitos de consumo realizado por The Global Association for marketing at retail afirma que el 70% de las decisiones de compra se toman en el punto de venta, que un consumidor gasta un 12% más de lo previsto y el 58% decide en el punto de venta comprar algo que no tenía planeado, por lo tanto, los mayores esfuerzos del marketing y comunicación debería estar enfocados en el punto de venta.

La Información obtenida en este trabajo aportará a que la sociedad conozca más a fondo las necesidades del sector comercial de la ciudad de Guayaquil para exhibir sus productos.

Adicionalmente, se pretende demostrar que ante un macro entorno adverso es necesario desarrollar la creatividad y buscar oportunidades de negocio, por lo tanto este plan de negocios es una propuesta que se espera sea de gran ayuda para la empresa Góndolas & Perchas S.A. debido al estudio de mercado para conocer la aceptación de las góndolas y así incrementar las ventas y el posicionamiento de la empresa Góndolas & Perchas S.A. para lo cual se ofrecerá góndolas con valor agregado como el servicio de diseño de acuerdo al tipo de negocio de cada cliente en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil y la implementación de un software que potencie sus beneficios.

OBJETIVO GENERAL

Introducir góndolas con valor agregado en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil, año 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Analizar la situación actual de la empresa Góndolas & Perchas S.A.
2. Identificar el nivel de aceptación del producto en el segmento al que se dirige mediante un estudio de mercado.
3. Diseñar el plan estratégico comercial para incrementar la participación del mercado en la ciudad de Guayaquil.
4. Elaborar el análisis de factibilidad financiera para establecer la viabilidad del plan de negocios.
5. Identificar las acciones de responsabilidad social que realiza la empresa Góndolas & Perchas S.A.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo analiza la situación del sector Comercial y las necesidades de la utilización de recursos para exhibir sus productos, por lo tanto, este plan de negocios corresponde a la línea de investigación No. 1 de la Facultad de Especialidades Empresariales y línea de investigación No. 1 de la Carrera de Administración de Ventas, debido a que estudia el comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles en la Zona 8 en el año 2018.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

Góndolas y Perchas es una empresa dirigida por el industrial Milton Luzuriaga Iñiguez, que inicia sus actividades en 1977 con la industria MUEBLES MILTON, pionera en la fabricación de mobiliario de hogar y oficina.

En 1985 expande su producción a la línea de ferretería, con la marca CASTEL, cubriendo el mercado con productos destacados como picaportes, rieles y bisagras. En 1993 y bajo la marca FARVITEL, inicia la fabricación de sistemas de almacenaje industrial (Racks) y estanterías para exhibición de productos en locales comerciales (Góndolas) destacándose en el mercado nacional por su calidad y garantía. En el 2009, se fusionan las empresas CASTEL Y FARVITEL y es así como nace GÓNDOLAS Y PERCHAS S.A. para fortalecer el posicionamiento de su producto en el mercado de estanterías industriales (Racks) y de exhibición comercial, (Góndolas); especializando sus procesos bajo estrictos controles de calidad y con una logística de transporte e instalación que la convierte en una empresa líder en la venta de góndolas en el mercado nacional.

1.1.1 Productos

Los productos que actualmente tiene la empresa son los siguientes:

Góndola

Estanterías diseñadas para la exhibición y venta de múltiples productos en locales comerciales como supermercados, tiendas de electrodomésticos o farmacias. Las piezas de nuestras góndolas están fabricadas con acero laminado de frío de 0.70 mm (bandejas) y 3 mm

(parantes), con procesos reforzados para obtener la mayor resistencia y un troquelado de alta precisión para el correcto ensamblaje de las piezas.



Figura 1. Modelo de Góndola

Percha

Usada para aprovechar al máximo la altura de su espacio para el almacenaje de productos. Alta resistencia por nivel de almacenamiento. En casos especiales, se puede fabricar perchas que respondan a los requerimientos puntuales de los usuarios.

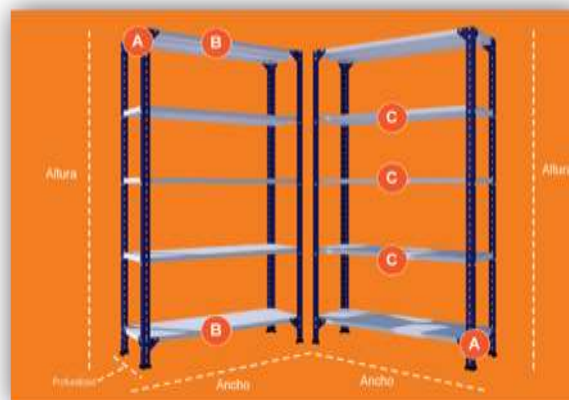


Figura 2. Modelo de Percha

Caja check out



Figura 3. Modelo de Caja check out

Display publicitario

Contamos con el servicio de diseño y colocación de publicidad para muebles especiales y displays publicitarios. Fabricamos muebles a medida en madera y acrílico, estamos aliados con los mejores proveedores de material publicitario; ahorrándole tiempo y dinero para que encuentre todo lo que necesite en un solo lugar.



Figura 4. Modelo de Display publicitario

Racks

Estructuras de grandes escalas compatibles y adaptables a cualquier requerimiento de almacenaje y diferentes tipos de carga, con ayuda de

montacargas o de forma manual, optimizando el gasto por almacenaje en las bodegas.

Tipos de rack: RACKS SELECTIVO y RACK DRIVE IN



Figura 5. Modelo de Racks

1.2 Misión, visión

1.2.1 Misión

Nuestra misión es lograr una relación estratégica y de confianza mutua con clientes que requieran de productos de exhibición y almacenamiento de alta calidad e innovación.

1.2.2 Visión

Consolidarnos como industria metalmecánica líder en innovación y de más alto nivel, logrando la plena satisfacción y fidelización de nuestros clientes.

1.3 Descripción del producto

El producto de la propuesta es la góndola con valor agregado, la cual se llamará góndola inteligente. Este nuevo producto contempla góndolas estandarizadas de acuerdo al tipo de negocio, para esta propuesta se

consideró los principales locales comerciales que demandan los productos de Góndolas y Perchas S.A.:

- Farmacia
- Comisariato
- Ferretería

Es así que para dar un servicio personalizado y enfocado a las necesidades del tipo de negocio y la implementación de un software que brinde información de la cantidad de producto en exhibición, haciendo más simple la reposición, dificultando el robo de productos, permitiendo obtener información del comportamiento del consumidor, entre otros. A continuación, se indican nuevos atributos que tendría la góndola

Diseño predeterminado de acuerdo a su tipo de negocio

- Con canastilla
- Cercos laterales
- Cercos frontales
- Ganchos
- Barrales
- Iluminación
- Espacios para publicidad

Atributos de software que te permitan:

- Conocer en tiempo real el stock del producto exhibido
- Conocer comportamiento del consumidor frente a la góndola



Figura 6. Modelo de Exhibición parte frontal



Figura 7. Modelo de Exhibición parte lateral

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

Es importante diferenciar la población y la muestra lo que permitirá un mejor análisis de este trabajo, para ello se puede definir a la población como el conjunto de elementos que presentan una característica o condición común que es objeto de estudio y la muestra es parte de los elementos o subconjuntos de una población que se selecciona para el estudio de esa característica o condición (Hernández, Fernández & Baptista, 2014).

Otros autores definieron que la población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones ((Hernández et al., 2014; Lepkowski, 2008). Por su parte, la muestra es un subgrupo de la población (Hernández et al., 2014).

La población del presente estudio está conformada por las medianas empresas del sector comercial que se encuentran domiciliadas en la parroquia Tarqui. A continuación, se presenta la fórmula para obtener la muestra de la investigación:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde:

N = Total de medianas empresas de la ciudad de Guayaquil = 727

p = proporción de acierto esperada = 0.5

q = proporción de fracaso esperadas = 0.5

NC = Nivel de confianza = 95% = Estadístico $Z_{\alpha/2}$ = 1.96

e = error = 5%

Al aplicar la fórmula estadística, se obtuvo la muestra de 252 por lo tanto se deben realizar 252 encuestas. Para el muestreo se consideró las medianas empresas que tienen sus operaciones en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil. Los encuestados fueron los administradores o gerentes de las medianas empresas, quienes serán clientes potenciales de la empresa Góndolas & Perchas S.A. El levantamiento de la información se realizó entre octubre y noviembre del año 2017. Los encuestados solicitaron confidencialidad, por este motivo no se detalla cada empresa.

2.2. Selección del método muestral

Para la selección de las unidades de estudio en el presente plan de negocios se ha considerado el método de selección muestral aleatorio simple.

Según Hernández et al (2014) definen a la muestra probabilística como un subgrupo de la población en el que todos los elementos de esta tienen la misma oportunidad de ser elegidos. Además, son esenciales en los estudios descriptivos.

El muestreo aleatorio simple se utiliza cuando se conoce a todos los elementos que forman parte de la población y tienen la misma probabilidad de ser elegidos. Por lo tanto, las encuestas se aplican a las medianas empresas ubicadas en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos son las actividades realizadas con el propósito de recabar la información necesaria para la investigación a realizar, en este trabajo el método cuantitativo de recolección de datos utilizado es la encuesta, que tiene como función, recoger información de la muestra representativa

El cuestionario está conformado por 11 preguntas, dirigidas a la muestra representativa del objeto de estudio, mismas que buscan obtener información del mercado actual y potencial de la empresa, y de esta manera conocer perfil estadístico de la población, información específica, como su actividad comercial, tamaño de la empresa, preferencias al momento de exhibir sus productos, experiencias previas con la empresa Góndolas &Perchas S.A y la competencia, expectativas en el producto preferencias de crédito, ente otros.

2.4. Presentación de los resultados

Una vez recabada la información se procesó la información con la ayuda del programa Microsoft Excel. Dicha información permitirá identificar el nivel de aceptación, las necesidades de las empresas con relación al producto que se pretende comercializar, la posición de la competencia en el mercado, entre otros aspectos que permitirá establecer o definir estrategias comerciales que aplicará la empresa “Góndolas y Perchas S.A.”.

A continuación, se presentan los resultados de la encuesta realizada a los clientes actuales y clientes potenciales de las medianas empresas de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil:

Tabla 1.

Tamaño de la empresa encuestada

	Frecuencia	Porcentaje
Mediana A	161	64%
Mediana B	91	36%
Total	252	

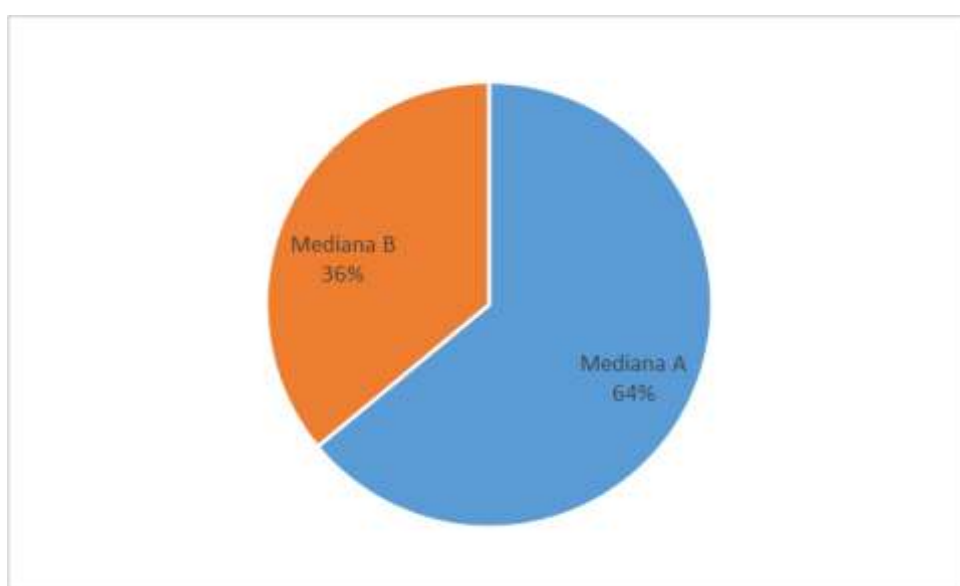


Figura 8. Tamaño de la empresa

La encuesta realizada en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil estuvo dirigida a las medianas empresas. El 64% de las organizaciones encuestadas pertenecen a las medianas empresas A (el personal va desde 50 hasta 99 trabajadores) mientras que el 36% son las empresas medianas (100 – 199 trabajadores).

Tabla 2.

Cantidad de personal que tienen las empresas de los encuestados

Rango	Frecuencia	Porcentaje
50 -99	179	71%
100 - 199	73	29%
Total	252	100%

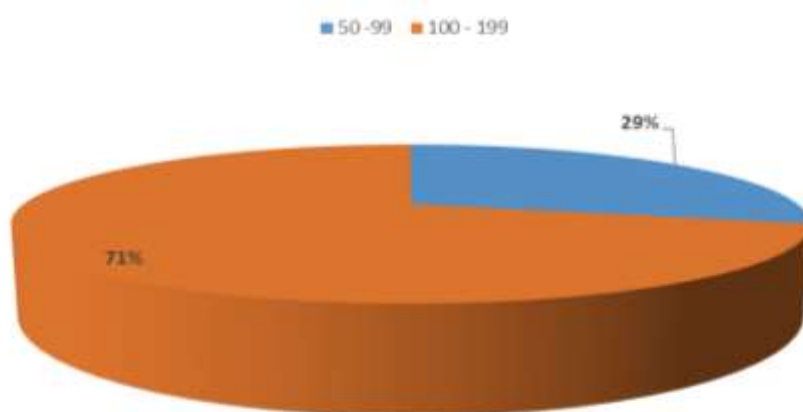


Figura 9. Cantidad de personal que tienen las empresas de los encuestados

El 71% de las empresas encuestadas tienen entre 50 a 99 trabajadores, por lo tanto, representan a las medianas empresas A de la ciudad de Guayaquil. Por su parte, el 29% tienen un personal entre 100 a 199 que forman a las medianas empresas B.

Tabla 3

Actividad del sector comercial que se dedica la empresa/negocio donde trabaja

Actividad	Frecuencia	Porcentaje
Farmacias	40,00	15,87%
Supermercado/ Comisariato	110,00	43,65%
Tienda	20,00	7,94%
Almacén línea blanca	14,00	5,56%
Juguetería/Papelería	21,00	8,33%
Otros	47,00	18,65%
Total	252	100,00%

- Farmacias
- Supermercado/ Comisariato
- Tienda
- Almacén línea blanca
- Juguetería/Papelería
- Otros

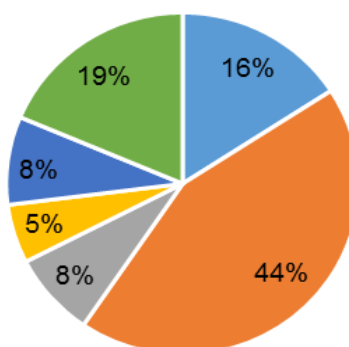


Figura 10. Actividad del sector comercial que se dedica la empresa/negocio

En la figura 10 de los resultados se visualiza que el 43.65% de los encuestados pertenecen al negocio de Supermercado /Comisariato. Después, con un 18.65% estas las diversas actividades empresariales. Las farmacias con un 15.87% mientras que la juguetería y papelerías representan el 8.33%.

Tabla 4

¿Cómo exhibe sus productos?

Tipo de exhibidor	Frecuencia	Porcentaje
Góndola	113	44,84%
Percha	69	27,38%
Racks	33	13,10%
Otros	37	14,68%
Total	252	100,00%

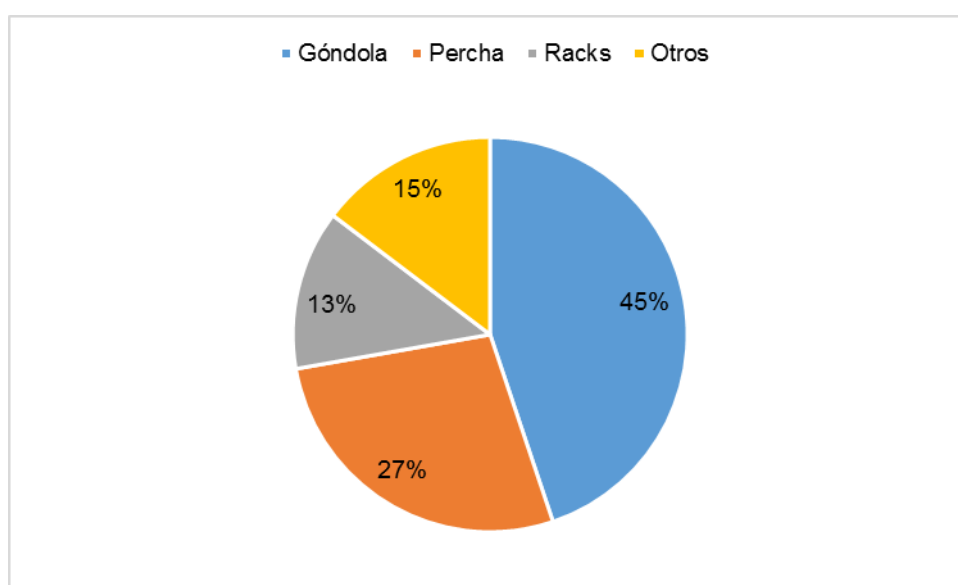


Figura 11. *¿Cómo exhibe sus productos?*

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las medianas empresas de la parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil mencionaron que los productos los exhiben en góndolas (45%). También las empresas utilizan perchas (27%) y racks (13%) para la exhibición de los productos en un 27%. Por último, solo un 15% tienen otro método para mostrar los bienes a los clientes.

Tabla 5.

¿Su empresa ha adquirido en alguna ocasión góndolas para la exhibición de sus productos?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	154	61,11%
No	98	38,89%
Total	252	100,00%

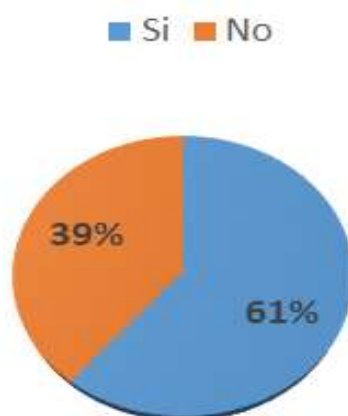


Figura 12. ¿Su empresa ha adquirido en alguna ocasión góndolas para la exhibición de sus productos?

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las medianas empresas de la parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil arrojaron que el 61% de las empresas encuestadas han adquirido góndolas para exhibir sus productos mientras que el 39% utilizan otro tipo de exhibidor.

Tabla 6.

¿Quién ha sido su principal proveedor de productos metálicos?

	Frecuencia	Porcentaje
ATU	30	12%
Duquematriz	55	22%
Góndolas & Perchas S.A	111	44%
Otros	56	22%
	252	

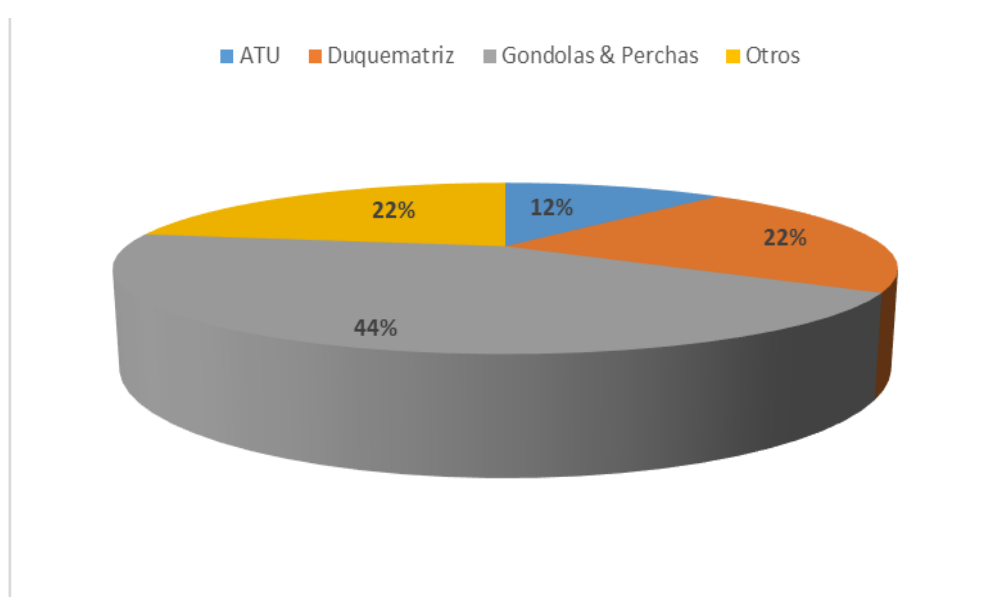


Figura 13. *¿Quién ha sido su principal proveedor de productos metálicos?*

La encuesta realizada a las empresas medianas de la parroquia Tarqui en la ciudad de Guayaquil muestra que el principal proveedor de productos metálicos es Góndolas & Perchas S.A. con una participación del mercado del 44% mientras que el 22% es de Duquematriz y también otras compañías dedicadas a este sector. Por último, ATU solo tiene el 12% de participación.

Tabla 7.

¿Considera la opción de adquirir una góndola con atributos adicionales al actual producto ofrecido por Góndolas & Perchas S.A?

	Frecuencia	Porcentaje
Si	200	79%
No	52	21%
	252	100%

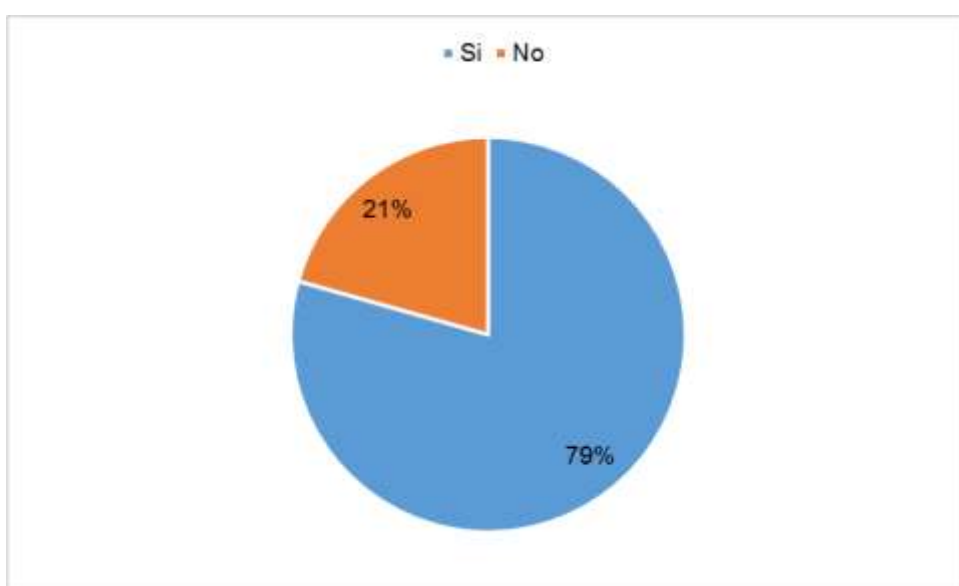


Figura 14. *¿Considera la opción de adquirir una góndola con atributos adicionales al actual producto ofrecido por Góndolas & Perchas S.A?*

Los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las medianas empresas en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil El 79% de las empresas encuestadas respondieron que les gustaría obtener una góndola con atributos adicionales. Por lo tanto, realizar un plan de ventas de góndolas personalizadas tendrá aceptación en el mercado.

Tabla 8.

Atributos físicos de acuerdo a la actividad del negocio

	Frecuencia
Canastilla	189
Cercos laterales, frontales	189
Ganchos, barrales	199
Iluminación	157
Espacios para publicidad	113
Otros	10
Total	857

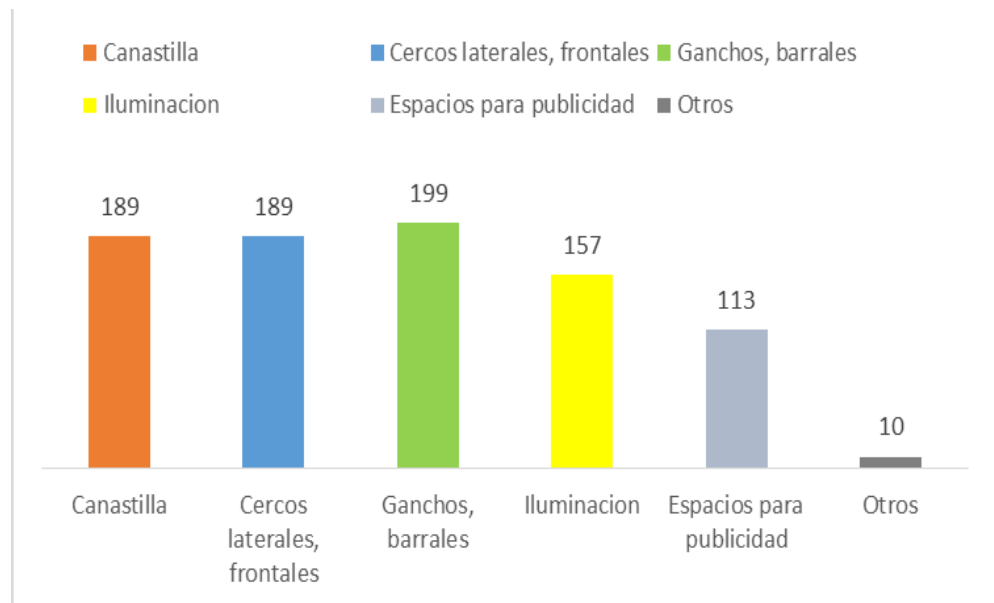


Figura 15. Atributos físicos de acuerdo a la actividad del negocio

Un atributo adicional que le gustaría a las medianas empresas encuestadas son los ganchos barrales, seguido de las canastillas y los cercos laterales frontales.

Tabla 9

Atributos de software que permiten

Conocer en el tiempo real el stock del producto exhibido	115
Conocer comportamiento del consumidor frente a la góndola	113
Facilitar la ubicación del producto en la góndola	188
Escáner de los puntos de cobro	147
Otros	21

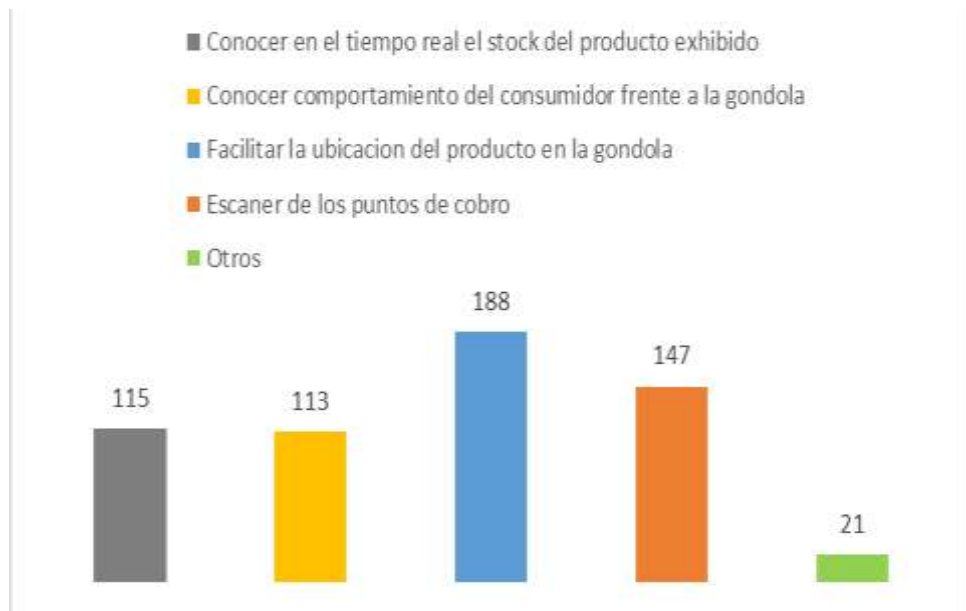


Figura 16. Atributos de software que permiten

Si la empresa Góndolas & Perchas S.A. ofrece un software que facilite la ubicación del producto a comprar tendrá mayor acogida según los resultados obtenidos de la encuesta realizada a las medianas empresas de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 10.

¿Qué le gustaría que su proveedor de góndolas ofrezca asesoría?

Optimización de espacio	219
Rotación de espacio	72
Publicidad del producto	126
Otros	0

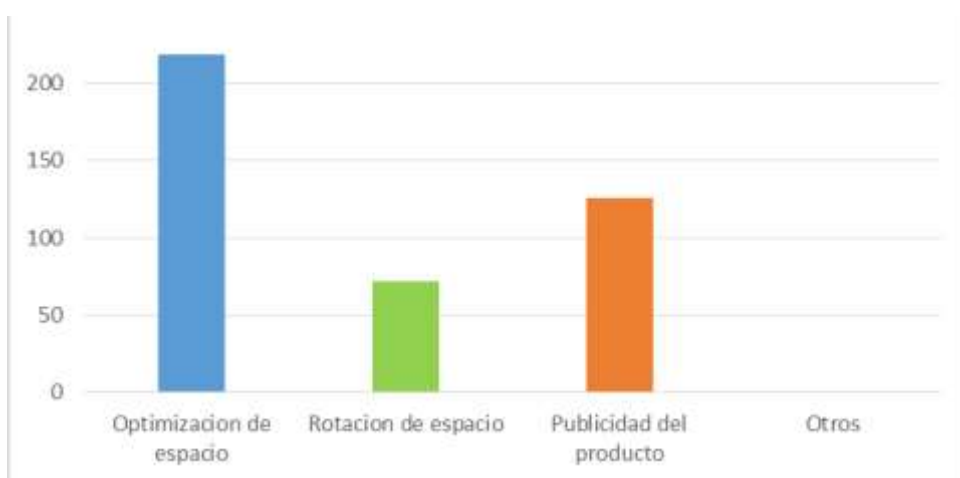


Figura 17. Qué le gustaría que su proveedor de góndolas ofrezca asesoría en:

Es importante que la asesoría brindada a las medianas empresas se ofrezca en relación de la optimización de espacio y la publicidad del producto.

Tabla 11

Por los atributos seleccionados ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar?

	Frecuencia	Porcentaje
10%	217	86%
20%	35	14%
30%	0	
	252	

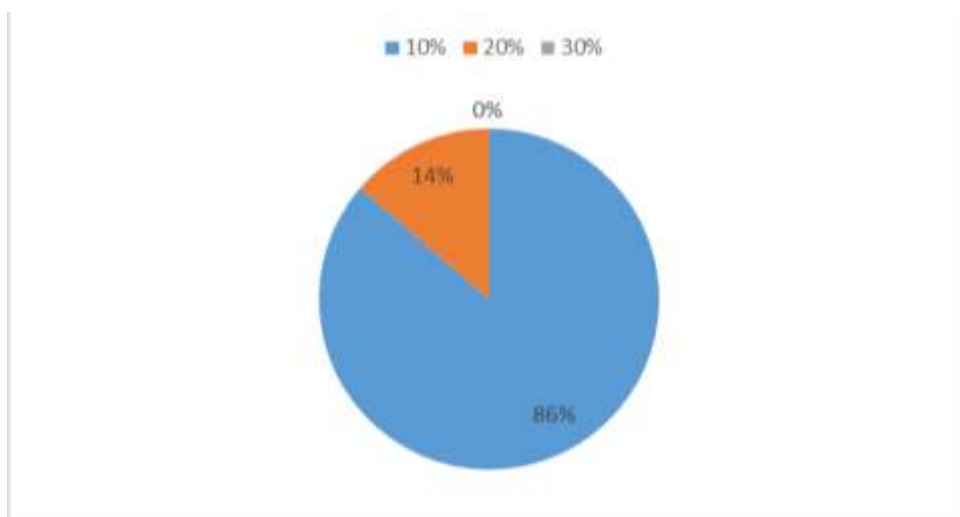


Figura 18. Por los atributos seleccionados ¿Qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar?

El 86% de las empresas encuestadas mencionaron que estarían dispuestos a pagar hasta un 10% adicional del valor de las góndolas mientras que solo el 14% pagaría un adicional de 20%.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos se confirma que las medianas empresas para exhibir sus productos utilizan sistemas de exhibición metalmecánicos. Sin embargo, se evidencia que a ciertos clientes se debe asesorar mejor y explicar las razones por las cuales para exhibir su producto son las góndolas y no las perchas como se evidencia que algunos encuestados contestaron. Las perchas son un sistema de almacenaje y no de exhibición y el producto metalmecánico que tiene los atributos para exhibir los productos es la góndola.

La encuesta realizada en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil estuvo dirigida a las medianas empresas. El 64% de las organizaciones encuestadas pertenecen a las medianas empresas A (el personal va desde 50 hasta 99 trabajadores) mientras que el 36% son las empresas medianas (100 – 199 trabajadores). Por tal motivo, es esencial direccionar las fuerzas de ventas a las medianas empresas de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil en especial a los negocios de supermercado/comisariato debido a que es el grupo con mayor porcentaje de la encuesta realizada. Además, el 45% de las empresas encuestadas utilizan góndolas para exhibir los productos, siendo el mercado potencial 154 empresas medianas (61%). Entre los principales competidores según la encuesta es Duquematriz (22%) y ATU (12%). Sin embargo, la ventaja competitiva es el tiempo de entrega del producto y la asesoría que brinda al cliente.

Con respecto a los proveedores de la materia prima de la empresa de Góndolas & Perchas S.A. es Adelca. Al ser una producción nacional no hay un costo de importación, por lo tanto, el precio del producto compite en el mercado. Sin embargo, el cliente tiene la decisión donde comprar el bien y puede importarlo ocasionado la disminución de la cuota de participación en el mercado.

Una de las preguntas realizadas en la encuesta a las medianas empresas acerca de los atributos adicionales la mayoría de las empresas

encuestadas prefiere una góndola inteligente, es decir, será un producto diferenciador dependiendo de las necesidades de las farmacias, supermercado/comisariato y ferreterías.

2.6. Análisis externo

En este punto se analiza aquellas variables que tengan impacto significativo con relación al plan de negocios, lo cual es de gran ayuda para minimizar riesgos, amenazas y detectar oportunidades. Se debe analizar cinco variables que son: Política, Economía, Social, tecnología y ambiental.

2.6.1. Análisis Pesta

a) Factores Políticos:

La Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo menciona la identificación de 14 sectores productivos y 5 industrias estratégicas para el proceso de cambio de la matriz productiva del país. Entre los cuales se encuentra la Industria Metalmeccánica en el puesto número seis.

“Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a las que los sectores deben someterse. Las legislaciones gubernamentales pueden beneficiar o perjudicar de forma evidente los intereses de una compañía” (Martínez Pedrós & Milla Gutierrez, 2012).

El desarrollo del sector metalmeccánico es uno de los objetivos planteados dentro de las políticas económicas del país. La Revista Ekos en su publicación de abril 2015 analizó el sector y industria metalmeccánica representó cerca del 1,5% del PIB en el año 2014.

La industria metalmeccánica del Ecuador es uno de los sectores productivos del país que se ha visto beneficiado de las políticas nacionales de contratación pública, con la creación de 23 catálogos electrónicos y 700 productos ofertados. A nivel nacional se han adjudicado más de 27 millones de dólares en contratos con el Estado (SERCOP, 2017).

Representantes de la industria metalmecánica tienen participación activa en las políticas para la industria, como se puede evidenciar en la última reunión en octubre entre los representantes de la industria metalmecánica en el Consejo Consultivo Sectorial del Sercop.

Los industriales metalmecánicos en la reunión de trabajo mencionada plantearon, que:

Desde la compra pública se gesten alianzas estratégicas entre el sector productivo y las entidades del Estado; así como que los consorcios se conviertan en una forma de contratación, mediante la cual sea posible reducir costos, dentro de una lógica ganar – ganar (SERCOP, 2017).

Incentivos para todas las empresas

El gobierno ecuatoriano apoya a las empresas del sector productivo sin importar el tamaño de la empresa. Por ello, a partir del 2013, se redujo el Impuesto a la Renta al 22% según el artículo 37 de la LORTI y en el artículo 24 del COPCI.

Art. 37.- Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible. No obstante, la tarifa impositiva será del 25% cuando la sociedad tenga accionistas, socios, partícipes, constituyentes, beneficiarios o similares residentes o establecidos en paraísos fiscales o regímenes de menor imposición con una participación directa o indirecta, individual o conjunta, igual o superior al 50% del capital social o de aquel que corresponda a la naturaleza de la sociedad.

Se excluye de la base de cálculo del anticipo del impuesto a la renta los incrementos por nuevas inversiones que incrementen empleo, mejoren salarios, adquieran activos, mejoren productividad o innoven - Art. 41.2 m LORTI (Art . 24.1 COPCI)

Exoneración del Impuesto a la Renta por 5 años desde que se generan ingresos para: - Nuevas Inversiones en sectores prioritarios o de sustitución de importaciones. - Que se encuentren ubicadas fuera del perímetro urbano de Quito y Guayaquil.

Deducción del 100% adicional del costo de depreciación anual de activos fijos nuevos y productivos 5 años, aplica para: - Empresas constituidas en cualquier parte del país antes de enero 2010 - Nuevas Inversiones en sectores prioritarios o de sustitución de importaciones.

Incentivos para MIPYMES

Por 5 años tendrán derecho a la deducción del 100% adicional de los gastos relacionados con los siguientes rubros: (a) Capacitación técnica dirigida a la investigación, desarrollo e innovación tecnológica; (b) Asistencia técnica y análisis de mercado y competitividad; (c) Asistencia tecnológica diseño de procesos, productos, adaptación e implementación de procesos, diseño de empaques, desarrollo de software especializado; (d) Gastos de viaje, estadía y promoción comercial para acceso a mercados internacionales, tales como ruedas de negocios, participaciones en ferias internacionales.

Préstamos a instituciones Financiera

En la actualidad, el gobierno ecuatoriano para fomentar el crecimiento otorga créditos a las medianas empresas a través de las entidades financieras del país. La Corporación Financiera Nacional entrega préstamos a las organizaciones que necesitan inyectar capital a sus negocios.

b) Factores Económicos:

“El factor económico consiste en los factores que afectan al poder de compra y a los patrones de gasto de los consumidores” Existen diversos factores económicos sin embargo no todos tienen el mismo grado de afectación.

El director general de Fedimetal asegura que:

Tomando en cuenta la participación de la metalmecánica en el mercado, hay una disminución aproximada del 13 % en promedio contemplando la contracción de la economía. “Considerando el 2015, que también en relación con el 2014 representó un similar resultado para nuestra industria”, agrega. Sin embargo, resalta la inversión realizada por ese sector en infraestructura y equipamiento, entre 2015 y 2016, que supera los 200 millones de dólares (El Universo, 2017).

Para el 2016 la economía ecuatoriana se contrajo en -1,5% (BCE, 2017). Este resultado se produce por varios factores: (a) la reducción del precio del petróleo ecuatoriano en el mercado internacional, que promedió US\$ 35 por barril en 2016, versus US\$ 41,9 en 2015 y US\$ 84,2 en 2014; (b) un dólar estadounidense que continuó apreciándose; (c) la consecuente contracción de los ingresos del gobierno central en 12,1% entre 2015 y 2016; y, en menor medida, (d) el impacto del sismo de 7,8 grados Richter del 16 de abril, que afectó principalmente a Manabí y Esmeraldas.

Además, en el 2016 la deuda pública del Ecuador fue de 39,60% del PIB, resultado de un proceso de endeudamiento agresivo para inyectar liquidez a la economía que iba en franco proceso de desaceleración: la relación deuda pública/PIB creció en 6,9 puntos en el 2016. Finalmente, la inflación anual cerró el año en 1,12%, la cifra más baja de todo el período de dolarización (BCE, 2017).

Para el periodo comprendido entre 2007 y 2016, Ecuador tuvo un crecimiento anual promedio del PIB del 3,3%, superior al promedio de América Latina y el Caribe, que fue del 2,4%. La región sufrió una contracción de su economía en los dos últimos años, del -0,5% en 2015 y -1,1% en 2016, causada mayormente por los bajos precios de las materias primas, aunque con resultados diferenciados entre las subregiones. Sin embargo, se prevé una modesta recuperación del 0,6% para América del Sur en el 2017.

La evolución del PIB en el sector

Con respecto al PIB desagregado por ramas de actividad, para el periodo 2007-2016, la contribución de los sectores de manufactura, comercio, agricultura y transporte, se mantuvo relativamente estable; y los sectores más dinámicos fueron petróleo y minas, y construcción. Al 2016, la rama que más contribuye al PIB nacional es la manufactura (11,7%), seguida por petróleo y minas (11%), comercio (9,1%), construcción (10,2%), agricultura, acuicultura y pesca (7,7%) y transporte (6,7%)

Los únicos sectores económicos que exhibieron un crecimiento en el 2016 fueron el suministro de electricidad y agua, cuyo valor agregado creció 7,9% frente al 2015, y petróleo y minas (incluyendo la refinación), que creció 4,9%. Esto último se explica por la recuperación del precio del petróleo en la segunda mitad del 2016 y representa una mejora frente a lo ocurrido en el 2015, cuando el desplome del precio internacional del petróleo incidió en la producción nacional (se priorizó los campos más rentables) (Banco Central del Ecuador, 2016).



Figura 19. Valor agregado por industria 2015 – 2016. Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Crecimiento económico

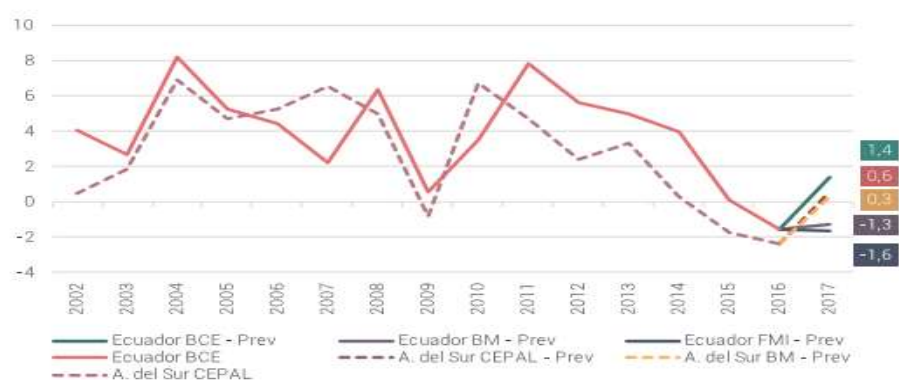


Figura 20. Crecimiento económico y previsiones para Ecuador y América del Sur (Variación porcentual del PIB). Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Analizando los componentes del PIB por el lado de la demanda, la contracción del 1,5% del último año, debido a la caída de la demanda interna, que se reduce un 3,2%. La formación bruta de capital fijo (FBKF) tuvo un notable repunte desde el 2009, motivado por la inversión pública en obras de construcción, carreteras, y proyectos hidroeléctricos. Sin embargo, para el 2016, la FBKF fue el elemento de la demanda interna que más aportó a la contracción de la economía, con una contribución absoluta en la reducción del PIB de -2,03 puntos en 2016. Con respecto al consumo de los hogares, su contribución al decrecimiento del 2016 fue de -1,14 puntos. Mientras que la reducción del consumo de gobierno tuvo una contribución absoluta de -0,5 puntos.

Por otro lado, la caída de las importaciones tiene un impacto positivo sobre el PIB; su contribución en 2016 fue de 1,80, contrarrestando lo observado en los otros componentes. El descenso de las importaciones responde a las salvaguardias y sobretasas arancelarias aplicadas a aproximadamente 2.800 partidas durante el 2015 y 2016. Por su parte, las exportaciones también se reducen en el último año –especialmente por la caída de las exportaciones petroleras– aunque su contribución absoluta a la caída del PIB es mínima (-0,1 puntos). Este aporte del sector externo también obedece a un dólar fortalecido, que por un lado encarece los

productos ecuatorianos en el exterior –restándole competitividad– y, por otro, abarata el costo de las importaciones.

Evolución del PIB

En la figura 13, Ecuador ha venido incrementando su PIB de forma paulatina desde el año 2010 hasta el 2014. En 5 años, se pasó de USD 69,555 millones a USD 100,917 millones, un incremento de USD 31,362 millones durante ese periodo. Así mismo, en el 2014 hubo una variación positiva equivalente al 6.48% respecto al año anterior.

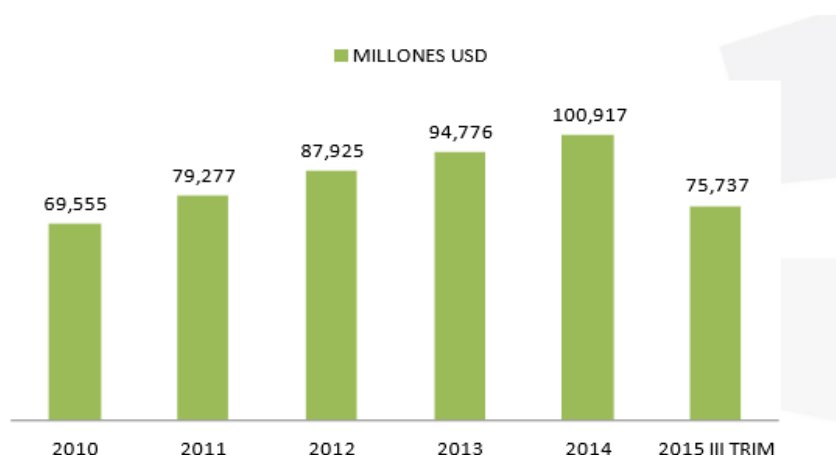


Figura 21. Evolución del PIB del Ecuador 2010-2015. Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Evolución del Producto Interno Bruto Per Cápita

Al igual que en el punto anterior, en este indicador se puede observar una variación positiva inter-anual del PIB per cápita desde el año 2010 al 2014, lo cual se traduce en el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes ecuatorianos. El crecimiento promedio anual durante el periodo analizado es del 7.97%, reflejando en el 2014 un PIB per cápita equivalente a USD 6,297, tal como se aprecia en la figura 22.



Figura 22. PIB per Cápita del Ecuador. Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Demanda del Producto

En Ecuador, para el año 2015 se registraron 90.584 empresas que declararon ventas y empleo. En la figura 23 se presenta la distribución de firmas según su tamaño empresarial para el periodo 2009-2015. En primer lugar se observa que las empresas de menor tamaño: microempresas y empresas pequeñas, concentran alrededor del 80% del total de firmas para todos los años analizados. Respecto a las microempresas, cabe mencionar que en el universo de estudio están sub-representadas, puesto que muchas de estas firmas no declaran ventas y empleo simultáneamente y, por lo tanto, no cumplen con los requisitos necesarios para el análisis que se desarrolla en esta sección.

Por otra parte, las empresas Medianas A, Medianas B y empresas grandes representan el 7,5%, 5,2% y 3,7% del total de empresas, respectivamente. La estructura empresarial por tamaño se ha mantenido estable desde el año 2009 hasta la actualidad.

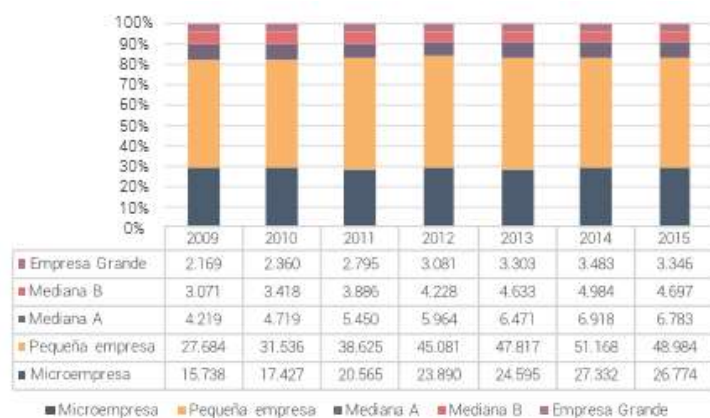


Figura 23. Distribución de firmas según su tamaño. Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

Como se observa en la figura 24, la estructura sectorial de las firmas también se mantiene entre el año 2009 y 2015. Destaca que las empresas de comercio son las que contienen la mayor cantidad de empresas para todos los tamaños empresariales, con excepción de las microempresas, que están más concentradas en los servicios. Por su parte, la concentración de empresas grandes en la manufactura es la mayor, con alrededor del 20% del total, mientras que las empresas manufactureras de los demás tamaños no sobrepasan el 10% del total. En contraste, el sector de servicios tiene mayor peso relativo entre las empresas de menor tamaño: para el año 2015, el 57,2% de microempresas se encuentran en el sector servicios, en este sector están el 35,4% de las pequeñas, el 27,5% de las Medianas A, el 25,4% de las Medianas B y el 23,5% de las empresas grandes.

Lo contrario ocurre con el sector de comercio. Por su parte, el sector primario sin minería, que está conformado principalmente por empresas que se dedican a la agricultura, representa menos del 11% de las empresas de todos los tamaños. Cabe mencionar que este sector está subrepresentado en el universo de estudio, debido a que es un sector altamente informal y el presente análisis solo se compone de aquellas actividades con ventas declaradas al SRI y empleo formal declarado en el IESS.

Finalmente, tanto construcción como minería mantienen su peso relativo muy similar entre los diferentes tamaños de empresa: para 2015

existe igual proporción de empresas grandes en construcción y en minería, pero existe mayor proporción de microempresas en la construcción y mientras que las mineras representan un porcentaje mínimo. De manera general, la estructura sectorial de las firmas no ha sufrido variaciones importantes entre 2009 y 2015.

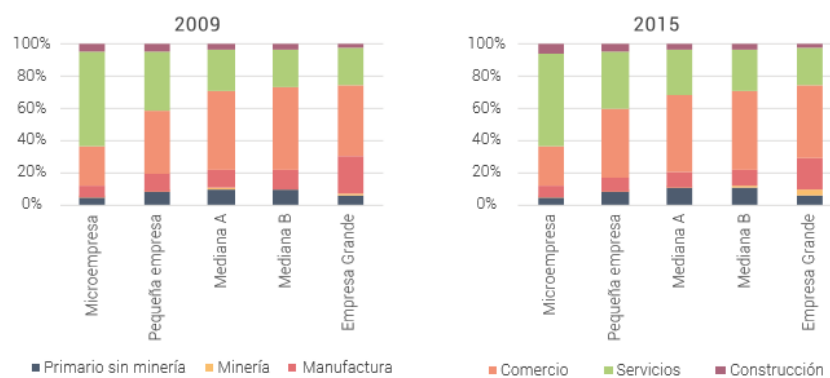


Figura 24. Distribución sectorial de las firmas 2009 y 2015. Tomado del Laboratorio de Dinámica Laboral y Empresarial, INEC, a partir de información del Banco Central del Ecuador.

El empleo

La fuerza de trabajo de un país se mide a través de la población económicamente activa (PEA), que es el conjunto de personas con empleo o que buscan un empleo. Los principales indicadores del mercado laboral se construyen en relación a la fuerza de trabajo o PEA, por lo que entender su evolución mejorará la comprensión de los demás indicadores.

En general, un primer elemento de análisis es comparar la evolución de la PEA respecto a la población en edad de trabajar, esto es la tasa de participación global (TPG). Y para complementar el análisis se usa la relación entre la población con empleo y la población en edad de trabajar, que es la tasa de empleo bruto (TEB). Estos indicadores dan una idea de cómo se comporta la oferta laboral y de la capacidad de absorción –o generación de empleo– del mercado laboral, respectivamente.

Entre diciembre 2015 y diciembre 2016, la tasa de participación global nacional registró un incremento estadísticamente significativo de 1,5 puntos porcentuales, hasta ubicarse en 67,3%. Esta tendencia positiva de la oferta laboral se ha mantenido desde 2014. La tasa de empleo bruto nacional también se incrementó significativamente, en 1,2 p.p., hasta ubicarse en 63,8% en diciembre 2016. La TEB ha mantenido una tendencia creciente desde 2014, aunque a un ritmo menor que la TPG.

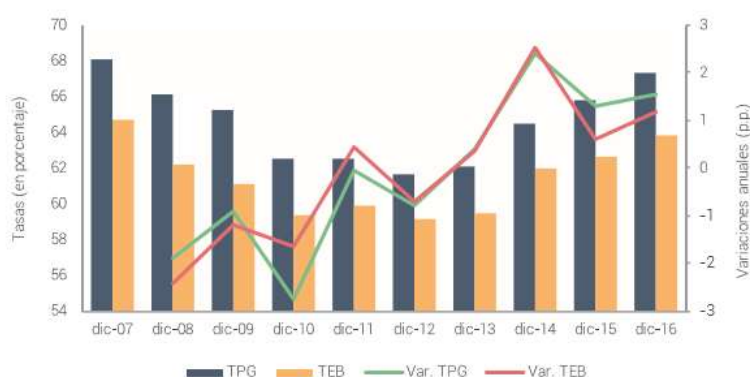


Figura 25. Tasa de participación global (TPG) y tasa de empleo bruta (TEB) a nivel nacional 2007 – 2016. Tomado de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, varios periodos.

De las personas que pasan de la PEI a la PEA entre diciembre 2015 y diciembre 2016, la mayoría son mujeres (70,3%), están entre los 15 y 24 años de edad (40,6%) y eran amas de casa hace un año (51,2%) y estudiantes (30,9%). Sin embargo, en el último año hubo una propensión 31 más alta de pasar de la PEI a la PEA para los hombres (el 29,1% de hombres fuera de la fuerza laboral en 2015 hizo esta transición versus el 27,1% de las mujeres), para las personas entre 25 y 44 años (37,2% de la PEI en este grupo etario) y para aquellos que se clasificaron como otra categoría de inactividad en diciembre 2015 (51,8% de este grupo).

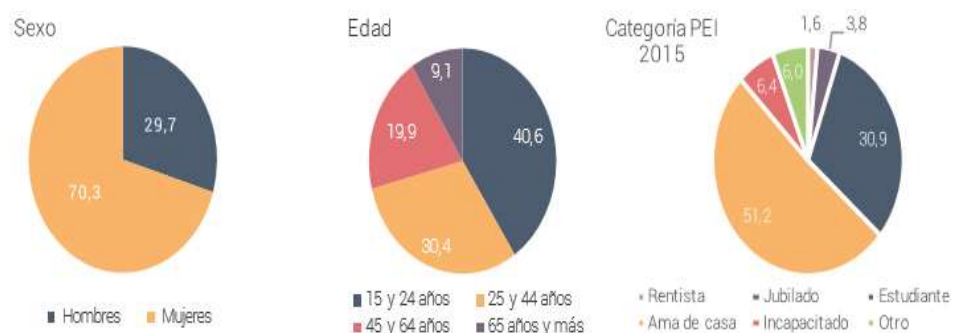


Figura 26. Composición de la PEA que proviene de la PEI según sexo, edad y categoría de inactividad 2015. Tomado de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo, varios periodos.

Tasa de Inflación

La tasa inflacionaria del país se ubicó por debajo del promedio de la región a enero de 2016, un signo favorable para todos sus habitantes. Así mismo, es destacable que durante el 2015 la tasa de inflación fue a la baja, siendo el mes de diciembre el más bajo del año (3.38%); y además inferior al de igual mes en 2014 (3.67%).

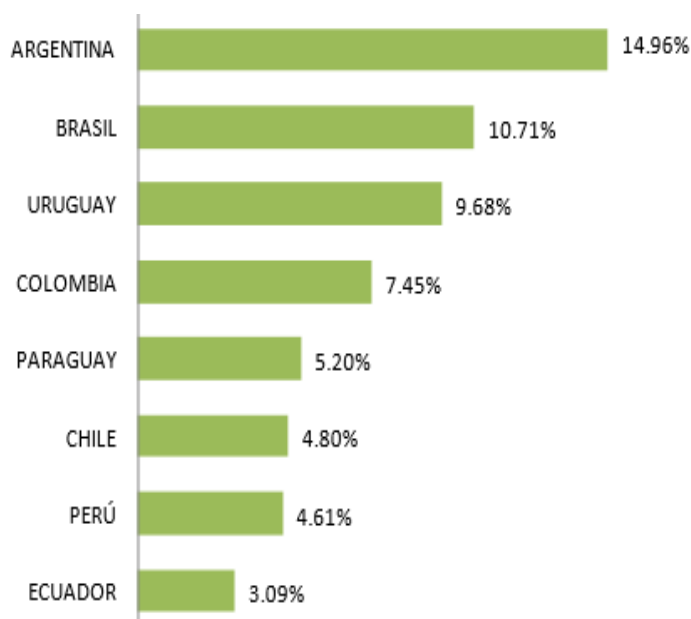


Figura 27. Tasa de inflación 2016 Tomado del Banco Central del Ecuador.

c) Factores Sociales y Demográficos

Las personas adquieren de sus padres una orientación religiosa, política y económica, y un sentido de la ambición personal, la autoestima y el amor (Díaz, Hernández, & Ibarra, 2012).

Como lo menciona Díaz et al (2012) las personas son influenciadas por los grupos directos, secundarios y los grupos disociativos.

Cabe mencionar que los factores sociales y culturales influyen en la compra, como ejemplo se puede mencionar que una persona que tiene claro los beneficios y las diferentes funciones de los productos metalmecánicos diferencian y de seguro utilizará gondolas para exhibir sus productos y no otros sistemas aparentemente parecidos como las perchas, entre otros.

El cambio cultural, la globalización han hecho que los consumidores sean cada vez más preparados y más exigentes con sus proveedores, lo cual representa una oportunidad para el producto gondolas inteligentes de Góndolas y Perchas S.A, que pretende darles un valor agregado a los dueños de negocios que a su vez podrán transmitir a sus clientes, al darle una mejor experiencia de compra a los consumidores.

Evolución del Coeficiente de GINI

En el último trimestre del 2015, se puede observar que la desigualdad se redujo respecto al periodo anterior, ubicándose el coeficiente en 0.476.

Por lo tanto, se puede acotar que al reducirse el coeficiente, existe una mejor distribución de la riqueza en el país.

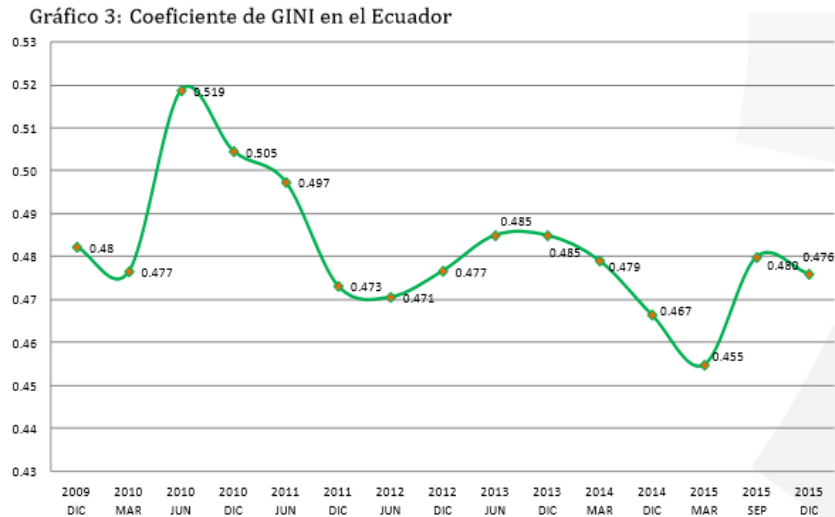


Figura 28. Coeficiente de GINI en el Ecuador Tomado de la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador (2017).

Evolución de la Tasa de Pobreza y Extrema Pobreza

La tasa de pobreza en el Ecuador registra un decrecimiento paulatino en sus porcentajes, puesto que desde finales del 2008 hasta el mes de diciembre del 2015 muestra una reducción en 12 puntos porcentuales; algo que permite deducir que el número de personas pobres en el país se está reduciendo de manera progresiva.

La misma tendencia presenta la extrema pobreza, cuyo porcentaje se sitúa en 8.45%. Mayor detalle de éste indicador, se puede apreciar en la siguiente figura:

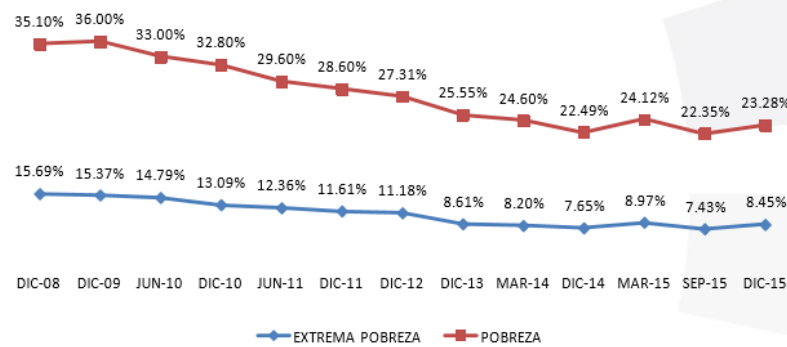


Figura 29. Pobreza y extrema pobreza Tomado de la Dirección de Inteligencia Comercial e Inversiones, Pro Ecuador (2017).

d) Factores Tecnológicos

“Los factores tecnológicos generan productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final” (Martínez & Milla, 2012).

Con la globalización, la información de fácil alcance, cada día el consumidor es más exigente y busca velocidad en su proceso de compra, es por ellos que los factores tecnológicos pueden aportar a una mejor experiencia de compra por parte de los consumidores.

La tecnología avanza a gran rapidez, lo cual representa una amenaza para Góndolas & Perchas, si es que se queda atrás de sus competidores; sin embargo, puede representar una gran oportunidad si invierte en investigación e innovación y así estar un paso a delante de la competencia, ofreciendo productos innovadores.

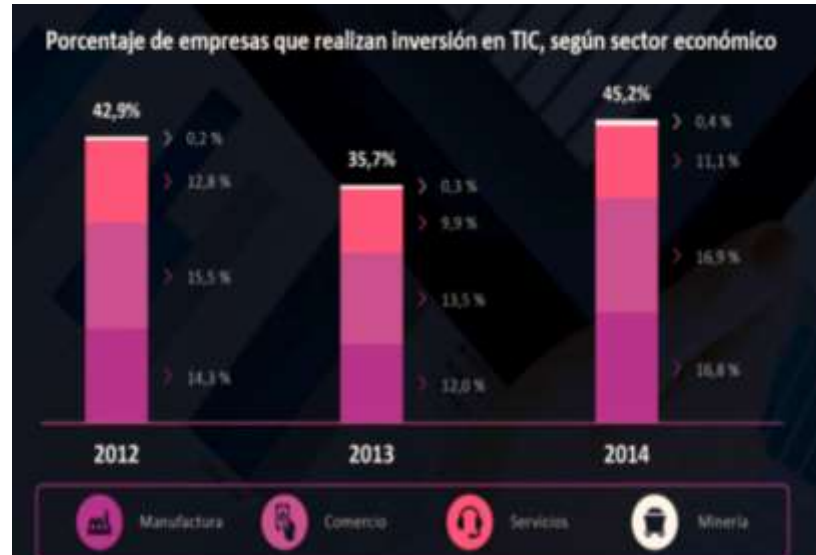


Figura 30. Porcentaje de empresas que realizan inversión en TIC, según sector económico. Tomado de Encuestas de Manufactura y Minería, Comercio Interno y Servicios 2012-2013-2014

En el año 2014, el 45,2% de las empresas investigadas invierten en Tecnologías de la Información y Comunicación. La Inversión en TIC, se refiere a los desembolsos realizados por concepto de: compra de los

dispositivos físicos, software o aplicaciones informáticas que funcionan sobre estos equipos y similares.

e) Factores Ambientales

El Ministerio del Ambiente es la autoridad ambiental nacional rectora, coordinadora y reguladora del Sistema Nacional Descentralizado de Gestión Ambiental, sin perjuicio de otras competencias de las demás instituciones del Estado

La Ley de Gestión Ambiental Expedida el 30 de julio de 1999, en el Registro Oficial N° 245, esta ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental; entre otros en materia ambiental.

El artículo uno establece que: “Ley establece los principios y directrices de política ambiental; las obligaciones, responsabilidades, niveles de participación, los límites permisibles, controles y sanciones” (p.1).

Por su parte, el artículo dos menciona que: “La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales” (p. 1).

Tabla 12

Matriz PESTA de la empresa Gondolas & Perchas S.A.

Muy Positivo	MP	VALORACIÓN	
Positivo	PO	0 - 5	POCO IMPORTANTE
Indiferente	IN	6 - 10	IMPORTANTE
Negativo	NE	11- 15	MUY IMPORTANTE
Muy Negativo	MN		

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	IN	NE	MN		
POLÍTICOS							
Incentivos a las empresas				5			A
Leyes de comercio			6				A
Facilidades de préstamos					15		A
Regularización Normas de calidad			5				A
ECONÓMICO							
Decrecimiento económico					2		A
Evolución del PIB			6				A
Niveles de salario				5		O	
Demanda del producto		14				O	
SOCIAL							
Reducción del índice de Gini	15					O	
Nivel de riqueza		11				O	
Nivel educativo de la población				8			A
Estilo de vida y tendencias	14					O	
Actitud y opinión del consumidor		12				O	
TECNOLÓGICO							
Desarrollo tecnológico.		5				O	
Velocidad y transferencia de la tecnología			7			O	
Información y comunicación		5				O	
Productos innovadores			5				A
AMBIENTAL							
Políticas y programas			4				A
Establecimiento de directrices				6			A
Conciencia verde			2				A

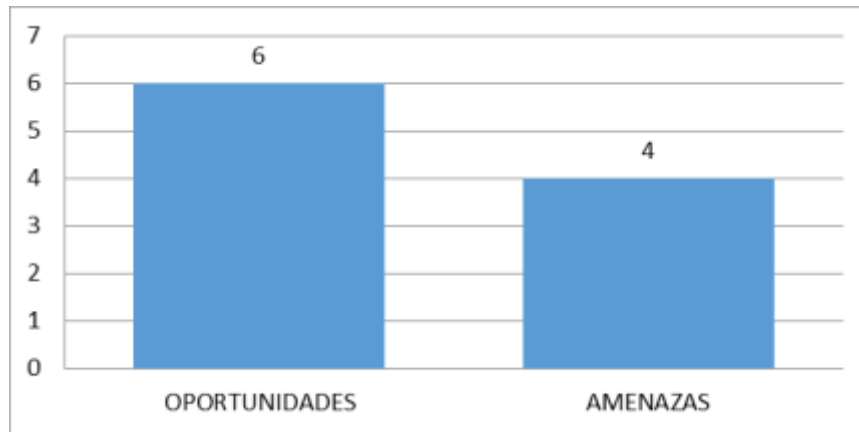


Figura 31. Matriz Pesta de Gondolas & Perchas

Al observar la Matriz Pesta una de las dieciséis variables tiene valoración de poco importante, cinco variables tienen una valoración de importante y 10 variables son muy importantes, es decir que son las variables que, basadas en esta matriz, tienen mayor trascendencia en la empresa Góndolas & Perchas S.A.. En el aspecto político, la variable más importante son los incentivos por parte del Gobierno, debido a que en los últimos años el sector metalmecánico ha tenido el apoyo del Gobierno lo cual se convierte en una oportunidad para crecer como empresa. La evolución del PIB es muy importante desde el punto de vista económico porque de ser positivo daría como resultado que las empresas quieran reinvertir su dinero para el crecimiento y mejora del negocio, por lo tanto, esto ayudaría en la demanda de los productos.

La alta demanda del producto es una oportunidad para satisfacer mejor a los clientes e identificar a los potenciales. En cuanto al desarrollo tecnológico es una oportunidad para darle a las góndolas, atributos que sirvan para mejorar la experiencia de compra del consumidor, esto significaría aumento de clientes satisfechos y fidelizados.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

La industria metalmecánica se establece como un conjunto de actividades manufactureras que utilizan como insumos principales los productos de la siderurgia y sus derivados con el fin de diseñar y fabricar

estructuras metálicas por medio de procesos de transformación, ensamblaje o reparación.

Sector Metalmeccánico

El amplio alcance de los negocios dedicados a actividades manufactureras que utilizan como insumos principales los productos de la siderurgia y sus derivados, determina a este sector como un eslabón fundamental en el entramado productivo de los países. En 2015, alcanzó un crecimiento aproximado del alrededor del 4% debido a la mayor demanda de productos, sobre todo los relacionados a la construcción, no obstante, la desaceleración de este último sector, también genera una afectación directa a los negocios de metalmeccánica.

Las empresas del sector ocupan el 3,38% de la participación en ingresos, con valores superiores a USD 100.000; han crecido con una tasa del 1,8% respecto al 2013 y tienen una rentabilidad promedio de 5,6%.

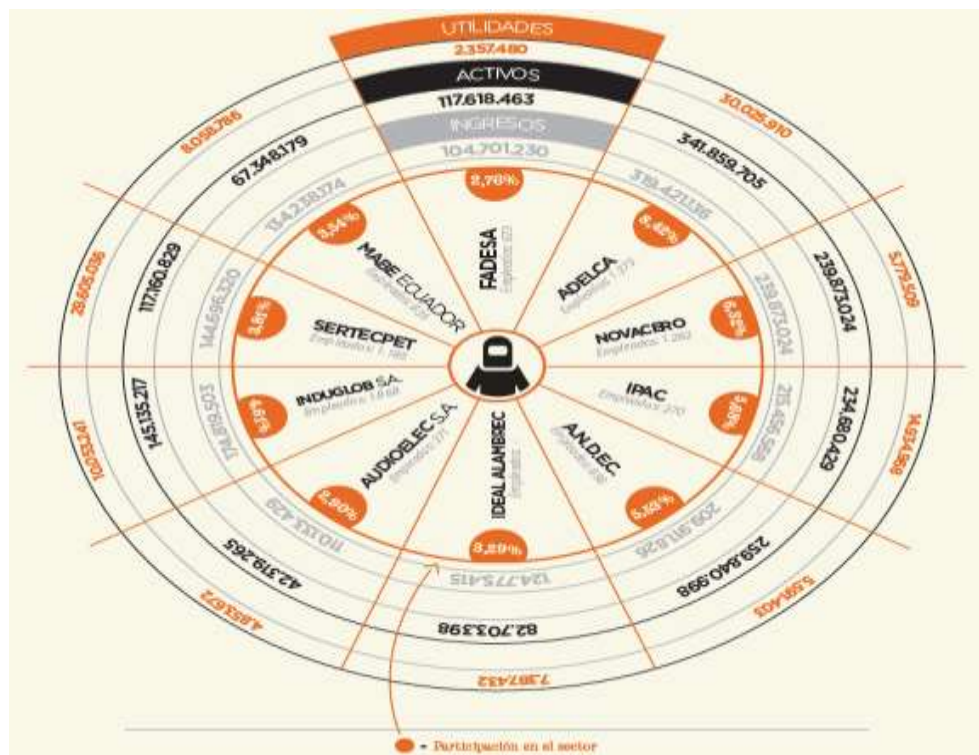


Figura 32. Participación del sector metalmeccánico. Tomado de <http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=7451>

El Sector de Metalmecánica durante el 2014 representó el 1.5% del PIB. Las principales industrias de metalmecánica se encuentran ubicadas en las provincias de Pichincha, Tungurahua, Guayas, Azuay y Loja, donde se ha ido desarrollando esta actividad con gran éxito ofreciendo una amplia gama de productos y servicios a las industrias relacionadas con el sector.

Además, el sector tiene una producción anual estimada de 900 miles a 1.3 millones de toneladas, donde se destacan los siguientes productos: (a) Cubiertas Metálicas, (b) tuberías, (c) perfiles estructurales, (d) perfiles laminados, (e) invernaderos viales, (f) sistemas metálicos, (g) varilla de construcción, entre otros.

La matriz grupo estratégico permite identificar a las empresas que ofrecen los productos o bienes similares y los cambios que realiza la competencia. A continuación, se establece la matriz grupo estratégico de la empresa Góndolas & Perchas S.A.:

Tabla 13.

Matriz Grupo Estratégico

Indicadores	GÓNDOLAS & PERCHAS S.A.	DUQUEMATRIZ	ATU
Inversión en marketing	3	4	4
Tiempo de espera	5	3	3
Precios	4	3	3
Asesoría	5	2	2
Marca Posicionada	4	4	5
Sin cobro de servicios de instalación y transporte	5	3	3

Para evaluar esta matriz se debe considerar las puntuaciones siguientes: 1: muy mala; 2 mala; 3 regular; 4: buena y 5: muy buena.

La inversión en marketing es regular para la empresa mientras que la competencia ha desarrollado técnicas de marketing para vender sus productos. El tiempo de espera es una ventaja que tiene Góndolas &

Perchas S.A debido a la entrega de la góndola en el plazo acordado con el cliente. Además, los precios son atractivos en el mercado nacional. Respecto a la asesoría Góndolas & Perchas S.A tiene un personal capacitado para responder las inquietudes que tienen respecto al bien a comprar.

Atu está posicionada en el mercado, sin embargo, los precios de los productos comercializados son altos según la encuesta realizada en las medianas empresas del sector Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

Por lo tanto, Góndolas & Perchas S.A. tiene varios índices favorables para mantenerse en el mercado como los precios accesibles, la asesoría de los productos, el transporte y la instalación sin costo y por último el tiempo de espera para la entrega de las góndolas se determina con el cliente.

2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

En 1980 Michael Porter presentó su libro Estrategia Competitiva explicando que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado. Su finalidad es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Porter, 1980).

En la actualidad para crear, mantener y forjar un crecimiento sostenido a largo plazo, un ambiente dinámico, adaptativo a las circunstancias del entorno, la aplicación de las Tics, el aumento de la competencia y la demanda de los consumidores por nuevos bienes o servicios son una constante, por lo tanto las empresas necesitan alinearse a las oportunidades y amenazas externas de la industria y crear una estrategia de éxito para generar recursos y capacidades que van a generar una ventaja competitiva (Cortés & Landeta, 2013).

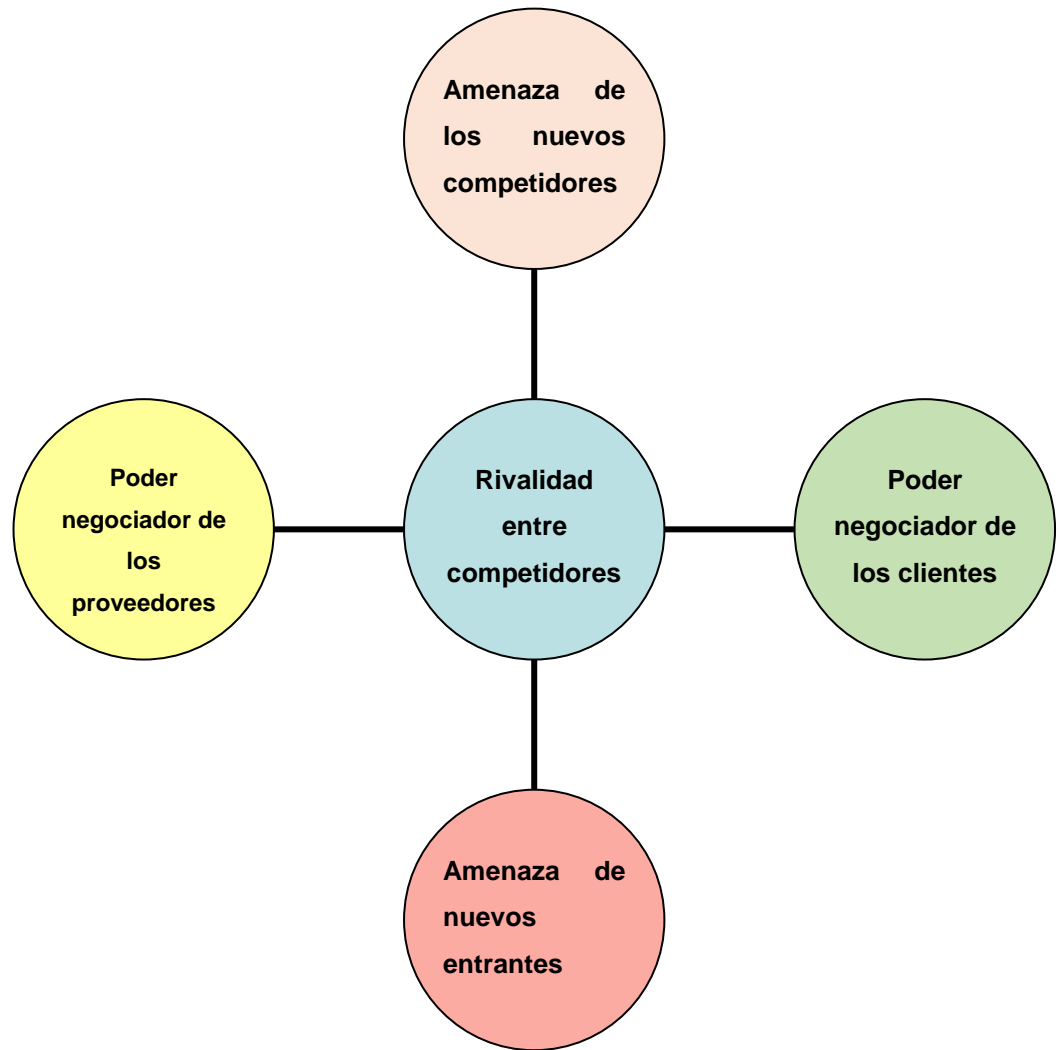


Figura 33. Las cinco Fuerzas de Porter Tomado de Porter (2015).

La amenaza de nuevos competidores

Esto genera capacidad y deseo de incrementar la participación de mercado. Esto ocasiona la presión en los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Si la amenaza es alta los jugadores deben mantener sus precios bajos para impedir el ingreso de nuevos competidores. Para el caso de Góndolas & Perchas S.A al tener mayor participación en el mercado es necesario que revise el ingreso de los nuevos competidores. Además, la utilización de economía de escala genera que los costos bajen y obtener una mayor utilidad.

La principal amenaza es la importación de las góndolas por parte de los clientes. Por lo tanto, la amenaza de nuevos competidores es media debido a que la inversión en góndolas es alta al momento de importar este bien desde otro país.

El poder negociador de los proveedores

Capturan más valor al incrementar los precios de los insumos ocasionando que la rentabilidad de la empresa se afecte y los costos aumenten. Existen canales de comunicación con los proveedores para el suministro de insumos como: (a) distribuidor intermediario y el productor. El poder de negociador de los proveedores es alto debido a que el 80% de la materia prima se la compra a una sola empresa.

El poder negociador de los clientes

Actualmente parte de los principales clientes son Corporación el Rosado, Créditos Económicos, Artefacta, las cadenas de farmacias Grupo Difare y Agripac.

Los consumidores son la razón de existir de las empresas. Las grandes y medianas empresas del sector comercial del norte de la ciudad de Guayaquil son los potenciales clientes de Góndolas & Perchas S.A. Finalmente, el poder de negociación de los clientes es medio debido a que son pocas las empresas que ofertan actualmente este tipo de productos.

La amenaza de los productos sustitutos

Trata a aquel bien que desempeña la misma forma o función idéntica de los productos existente en la industria Entre los productos sustitutos están: (a) las perchas, (b) mesas de exhibición, (c) góndolas tradicionales y (d) entre otros. Por lo tanto, la amenaza de los productos sustitutos es alta.

La rivalidad entre competidores

La rivalidad actualmente es media actualmente debido a que actualmente la demanda de los productos como Racks y góndolas son comercializados principalmente por tres empresas en el país, las cuales se encuentran posicionadas en el mercado y son las que atienden el mayor porcentaje de la demanda. Es necesario tomar estrategias para mantenerse en la industria. Entre los principales están: Duquematriz y ATU.

A continuación, se presenta la matriz EFI de la empresa Duquematriz obtenida de la encuesta realizada en las medianas empresas de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 14.

MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS) Duquematriz

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		1
1 Precios	0,16	3	0,32
2 Tiempo de espera	0,17	3	0,34
3 Asesoría	0,17	2	0,34
Fortalezas	50%		1,87
1 Reconocimiento en el mercado	0,30	4	0,6
2 Góndolas Personalizadas	0,07	2	0,88
3 Inversión en marketing	0,13	4	0,39
Total	100%		2,87

Calificar entre 1y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

La mayor fortaleza de Duquematriz es el reconocimiento de la marca en el mercado y la inversión en publicidad de los productos ofertados. El precio es una fortaleza menor mientras que la asesoría es una debilidad mayor.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

El mercado potencial supone la cantidad máxima de demanda que existiría, con las condiciones actuales del entorno, si todas las empresas del sector realizaran el mayor esfuerzo posible en el marketing. Es importante mencionar que el mercado potencial variaría si cambia las variables del entorno social, político, demográfico, legales, entre otros (Escibano, et.al, 1992).

A nivel nacional las empresas comerciales representan el 39%, lo que significa que es una oportunidad de crecimiento para Góndolas & Perchas S.A., en función de las necesidades que tienen este tipo de empresas.

Para determinar la estimación del mercado en el presente plan de negocios se han considerado los datos proporcionados por la Superintendencia de Compañías (2015), en la cual se encontraron 727 empresas comerciales de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, mercado en el cual se centran la presente investigación.

Finalmente, para la investigación de mercado a las medianas empresas de la parroquia Tarqui, se construyó un cuestionario, el mismo que fue validado por expertos de la empresa Góndolas & Perchas S.A., una vez que los resultados fueron tabulados se utilizó estadística descriptiva y se obtuvo una aceptación del producto del 79% lo que equivale a 574 empresas a las cuales con la creación de este plan se pretende ofertar.

2.6.5. Mercado meta

Por lo tanto, el mercado meta son las empresas comerciales medianas de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil. Se ha considerado estas empresas porque es un mercado atractivo.

El mercado meta está representado por las 576 empresas medianas de la ciudad de Guayaquil que van a demandar las góndolas inteligentes.

2.6.6. Perfil del consumidor

Tipos de empresas

En Ecuador según datos tomados del INEC (2014) las empresas según su unidad legal son: (a) personas naturales y (b) personas jurídicas. A continuación, se muestra quienes forman parte de esta clasificación.

Tabla 15.

Tipo de Unidad Legal

Tipo de Unidad Legal	
Persona Natural <ul style="list-style-type: none">• Personas naturales obligadas a llevar contabilidad• Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad.	Persona Jurídica <ul style="list-style-type: none">• Empresa constituida en sociedad con fines de lucro.• Organización constituida en sociedad sin fines de lucro.• Empresa Pública• Instituciones Públicas• Organizaciones de la economía popular y solidaria.

Tamaño de empresas

Por el tamaño de la empresa se define de acuerdo con el volumen de ventas anual y el número de personas ocupadas. A continuación, se presenta una tabla con los principales grupos de esta clasificación.

Tabla 16.

Tipo de empresas

Tamaño de Empresa				
Grande • \$ 5.000.001 en adelante • 200 personas en adelante	Mediana B • \$ 2.000.0001 a \$ 5.000.000 • 100 a 199 personas	Mediana A • \$ 1.000.000 a \$ 2.000.000 • 50 - 99 personas	Pequeña • \$ 100.001 a \$ 1.000.000 • 10 a 49 personas	Microempresa • Menor a \$ 100.000 • 1 -9 personas

Según el sector económico

Corresponde a un nivel agrupado por sección es decir por actividad económica. La agregación permite simplificar la estructura sectorial de la economía.

Tabla 17.

Sector Económico

Sector Económico	Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.
	Explotación de minas y canteras.
	Industrias manufactureras
	Comercio
	Servicios

Además, las empresas de la ciudad de Guayaquil están clasificadas por su forma institucional. A continuación se presenta los principales resultados.

Clasificación de empresas por su forma institucional

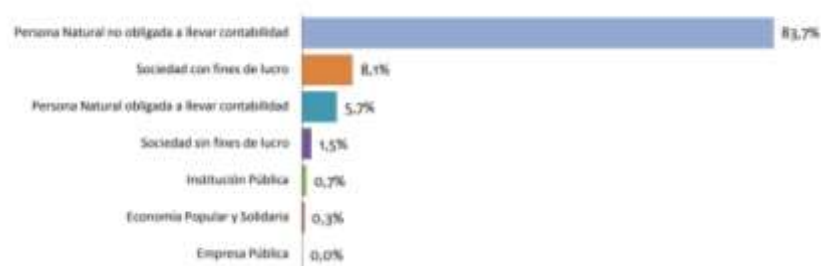


Figura 34. Clasificación de empresas por su forma institucional

Tabla 18.

Clasificación de empresas por su forma institucional

Forma institucional	No. empresas	Porcentaje
Persona Natural no obligada a llevar contabilidad	589.462	83,7%
Sociedad con fines de lucro	57.146	8,1%
Persona Natural obligada a llevar contabilidad	40.028	5,7%
Sociedad sin fines de lucro	10.728	1,5%
Institución Pública	4.712	0,7%
Economía Popular y Solidaria	2.209	0,3%
Empresa Pública	271	0,0%
Total	704.556	100,0%

Por lo tanto, en la provincia del Guayas esta conformada por 704.556 empresas y divididas por su forma institucional según datos del INEC (2014).

2.7. Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

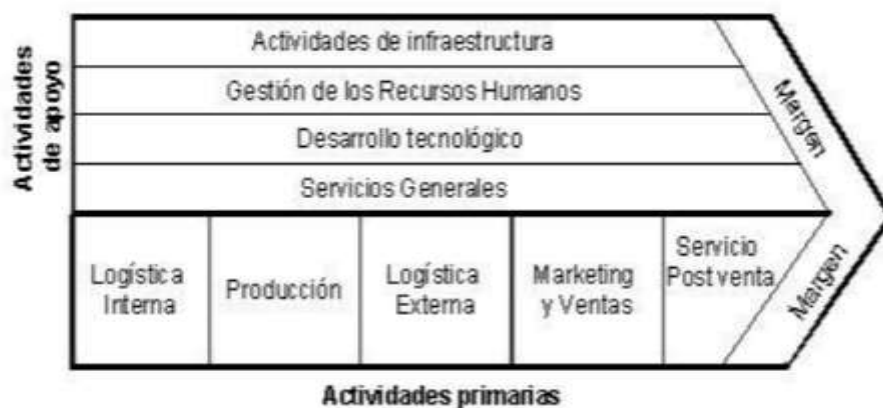


Figura 35. Cadena de Valor Gondolas y Perchas

Las empresas realizan un conjunto de actividades para la elaboración de un producto. Esto se conoce como la cadena de valor.

Las actividades primarias en la cadena de valor implica la creación física del producto, su venta y transferencias al comprador, así como la asistencia posterior a la venta. La primera actividad que realiza Góndolas & Perchas S.A. es la organización de su logística interna para lo cual cuenta con un personal encargado de realizar la compra de materia prima a Adelca y almacenan el suministro en las bodegas de la empresa.

La siguiente etapa es la producción conocida también como operaciones donde la materia prima pasa por un proceso para obtener un producto final. Una vez que está terminado el pedido de góndolas se entrega el bien al cliente o distribuidor.

Por su parte, el departamento de marketing y ventas es la cuarta actividad primaria de la cadena de valor quienes se encargan de promocionar y vender el producto a las empresas. Es esencial esta área debido a que es la razón de ser de la organización. Adicionalmente la empresa ofrece el servicio de asesoramiento sin costo. Finalmente, se realiza llamadas a los clientes luego de la venta de la góndola para el respectivo seguimiento del producto.

Las actividades de apoyo son aquellas que respaldan las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología.

La empresa Góndolas & Perchas S.A. cuenta con una infraestructura adecuada así como sala de exhibición con los productos para mostrar a los clientes los atributos.

2.7.2. Benchmarking

Según Spendolini (2001) el benchmarking es un proceso continuo y sistemático en el que se evalúan compañías que son reconocidas como

líderes, para reconocer aquellos procesos que representan las mejores prácticas y establecer objetivos radicales de mejora para lograr el nivel de excelencia. Además, se conoce como comparación referencial, es una práctica de negocios efectivos y no está limitado a ningún área en especial.

Tabla 19.

Matriz Benchmarking

Indicadores	GÓNDOLAS & PERCHAS S.A.	EMPRESA 1	EMPRESA 2
Inversión en marketing	3	4	4
Tiempo de espera	10 días	20 días	15 días
Precios	Accesible	Altos	Altos
Asesoría	Si	No	No
Marca Posicionada	No	Si	Si
Sin cobro de servicios de instalación y transporte	Si	No	No

La matriz de Benchmarking realizada muestra que la empresa Góndolas & Perchas S.A. entrega las góndolas en 10 días laborables mientras que la competencia lo realiza hasta 20 días después de la orden de pedido. Además, tiene una ventaja frente a sus competidoras con la asesoría y una vitrina de exhibición de las góndolas en la empresa. Por último, la instalación y el transporte son rubros cubiertos por la compañía.

2.8. Diagnostico

2.8.1. Análisis DAFO

Tabla 20.

EMPRESA GONDOLAS Y PERCHAS S.A

DAFO		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	1 Sala de exhibición.	1 Procesos internos
	2 Góndolas Inteligentes	2 Capacidad de producción.
	3 Tiempo de entrega	3 Poca inversión en marketing
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	1 Nuevo segmento de mercado interesado (góndolas inteligentes)	1 Competidores nuevos en el mercado
	2 Incremento de ventas en sectores comerciales de las medianas empresas	2 Actual competencia
	3 Deducción del impuesto a la renta por fomentar la matriz productiva	3 Clientes tienen la oportunidad de importar las góndolas

Tabla 21.
MATRIZ EFI

(FACTORES INTERNOS) EMPRESA GÓNDOLAS & PERCHAS S.A

Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades	50%		1
1 Procesos internos	0,16	2	0,32
2 Capacidad de producción	0,17	1	0,34
3 Poca inversión en marketing	0,17	2	0,34
Fortalezas	50%		1,87
1 Sala de exhibición	0,15	4	0,6
2 Góndolas Personalizadas	0,22	4	0,88
3 Tiempo de entrega	0,13	4	0,39
Total	100%		2,87

Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Dentro del análisis de la matriz EFI los procesos internos representa una debilidad menor para la empresa Góndolas & Perchas S.A, sin embargo, es elemental mejorar este índice en el mediano plazo. La capacidad actual de producción es del 60% representando una debilidad menor, sin embargo, en el corto plazo se modernizarán los equipos que intervienen en el proceso de producción.

Entre las fortalezas que tiene la empresa son las góndolas personalizadas, la entrega a tiempo del producto y la sala de exhibición con los principales productos de Góndolas & Perchas S.A. Se concluye que la empresa al obtener 2.87 de calificación dispone de la fortaleza necesaria como el servicio de las góndolas personalizadas, la entrega a tiempo y la sala propia de exhibición de las góndolas. Para afrontar las debilidades que son controlables se realizará un plan de acción, el cual va a permitir posicionar a la empresa en el mercado.

Tabla 22.
MATRIZ EFE

**FACTORES EXTERNOS
EMPRESA GONDOLAS & PERCHA S.A.**


Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
AMENAZAS		50%	1,40
1 Competidores nuevos en el mercado	0,05	4	0,20
2 Actual competencia	0,2	4	0,80
3 Clientes tienen la oportunidad de importar las góndolas	0,1	3	0,40
OPORTUNIDADES		50%	1,76
1 Nuevo segmento de mercado interesado (góndolas inteligentes)	0,18	4	0,72
2 Incremento de ventas en sectores comerciales de las medianas empresas	0,2	4	0,80
3 Deducción del impuesto a la renta por fomentar la matriz productiva	0,12	2	0,24
Total		100%	3,16

Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Se obtuvo la calificación de 3.16, la misma que indica que se encuentra en una buena posición para aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado, con relación a las amenazas del mismo.

2.8.2. Análisis CAME

Tabla 23.
CAME

		FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
		1 Sala de Exhibición	1 Procesos internos
2 Góndolas Inteligentes	2 Capacidad de producción		
3 Tiempo de entrega	3 Poca inversión en marketing		
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)	
1 Nuevo segmento de mercado interesado (góndolas inteligentes)	1 Campañas de comunicación e información en la página web, la cual permitirá dar a conocer las góndolas inteligentes para supermercado/ comisariatos - ferreterías - farmacias.	1 Incrementar la capacidad de producción al 90%.	
2 Incremento de ventas en sectores comerciales de las medianas empresas	Dar en consignación cuatro góndolas inteligentes.		
3 Deducción del impuesto a la renta por fomentar la matriz productiva	Las visitas a la feria de exposición donde se expondrá los beneficios del nuevo producto.		
AMENAZAS " A "	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)	
1 Competidores nuevos en el mercado	1 Cumplimiento de política y programas, mediante capacitación de los operarios de la empresa.	1 Consolidar a Gondolas y Perchas S.A como la mejor empresa de servicios en góndolas inteligentes de la ciudad de Guayaquil.	
2 Actual competencia			
3 Clientes tienen la oportunidad de importar las góndolas			

2.8.3 Matriz de crecimiento ANSOFF

Es una herramienta útil aplicada en la dirección estratégica de crecimiento de las empresas, además, responde al binomio producto-mercado. Esta matriz agota todas las posibilidades de expansión antes de aplicar una estrategia de penetración en el mercado.

Tabla 24.

Matriz ANSOFF



Las góndolas inteligentes son un producto innovador que se introducirá en las medianas empresas del sector comercial de la ciudad de Guayaquil.



Figura 36. Góndolas Inteligentes

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

Para el siguiente mapa estratégico se tomarán los siguientes aspectos que se consideran pilares fundamentales de Góndolas & Perchas S.A.:

- Análisis del aspecto Financiero
- Análisis del Mercado
- Análisis del aspecto de procesos internos
- Análisis del aspecto de aprendizaje y crecimiento

Los aspectos de este mapa estratégico se han contemplado en base al estado actual y real de la empresa Góndolas & Perchas S.A. iniciando con el Financiero el mismo que involucra principalmente a la Gerencia General y Financiera, después, las medianas empresas (clientes), mediante una retroalimentación planteada por cada ejecutivo de ventas, luego de esto se para al proceso interno en donde se ve implicado directamente la Gerencia Comercial, a través de una constante evaluación de los procesos y los parámetros de cada uno. Luego de esto, se culmina con el aspecto de aprendizaje y crecimiento por medio de capacitaciones constantes no solo sobre las góndolas inteligentes que se comercializa sino también, los valores corporativos como el servicio al cliente y servicio Post-Venta.

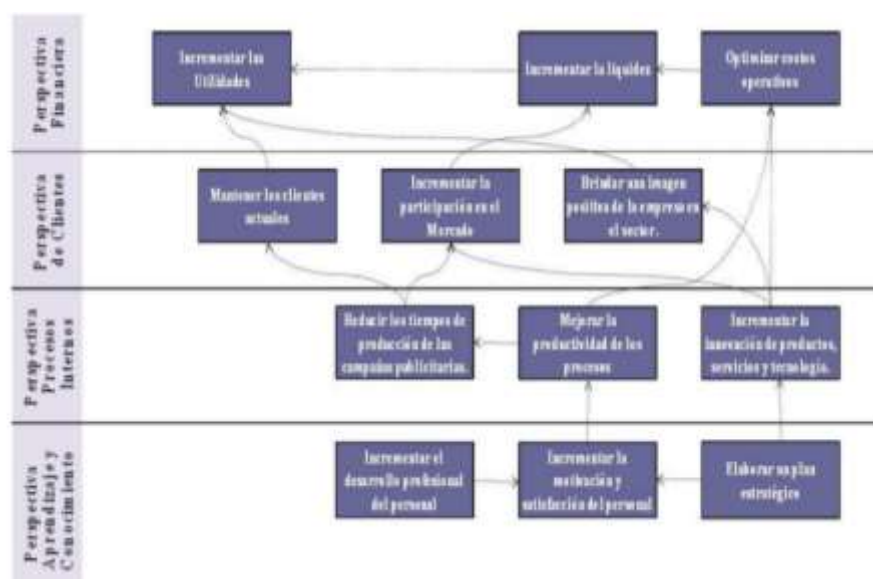


Figura 37. Ejemplo mapa de objetivos

2.8.5 Conclusiones

El presente acápite relacionado al estudio de demanda mostró que la introducción al mercado de góndolas inteligentes tendrá acogida debido a que la encuesta realizada en las empresas medianas del sector comercial del norte de la parroquia Tarqui de la ciudad está interesados en adquirir este producto. Además, dentro de las fortalezas de la empresa está la entrega del producto a tiempo, la asesoría a los clientes, la instalación y transporte son servicios adicionales que brinda la empresa. Por última, tienen su propia sala de exhibición con sus propios productos.

Los principales competidores son Duquematriz y ATU, quienes tienen una participación del 34%.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivo Comercial

El objetivo de este Plan de Ventas es alcanzar las metas de ventas proyectadas por la empresa con la venta de góndolas inteligentes y así obtener los indicadores financieros deseados y planteados en este plan de comercialización, en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, para el año 2018.

3.1.1 Objetivo General

Incrementar las ventas de la empresa en un 2% con la venta del producto Góndola Inteligente en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil en el año 2018.

3.1.2 Objetivos Específicos

- Vender el nuevo producto en clientes potenciales, obteniendo un 80% mínimo del objetivo general.
- Vender el nuevo producto en los clientes actuales, obteniendo un 20% del objetivo propuesto.
- Introducir las góndolas inteligentes en el mercado de góndolas tradicionales.

3.1.3 Objetivos Operacionales

En base a la metodología SMART, a continuación, se detallan las metas en relación a los objetivos específicos planteados.

Tabla 25.
Objetivos Operacionales

Diseñar un plan comercial estratégico para incrementar la cobertura de la empresa.

S	Específico	Investigar el segmento de mercado al cual se venderá el nuevo producto.
M	Medible	Registrar las visitas del nuevo vendedor semanalmente.
A	Alcanzable	Entregar material publicitario a los locales comerciales.
R	Realista	Dar asesoría de optimización de espacio en los locales comerciales.
T	Tiempo libre	Mantener contacto con los clientes para obtener retroalimentación de la satisfacción del producto.

Promocionar el nuevo producto en clientes potenciales, obteniendo un 80% mínimo del objetivo general.

S	Específico	Determinar las principales calles a rutear.
M	Medible	Coordinar las visitas a los locales de las calles de interés semanalmente.
A	Alcanzable	Lograr la atención de los propietarios de negocios comerciales del sector meta.
R	Realista	Enviar correos electrónicos informativos a la base de datos de los clientes potenciales del nuevo producto, cada 30 días.
T	Tiempo libre	Diseñar el cronograma de visitas a los propietarios de negocios comerciales las principales calles de la parroquia Tarqui.

Promocionar el nuevo producto en los clientes actuales, obteniendo un 20% del objetivo propuesto.

S	Específico	Determinar la cantidad de exposiciones donde se observen los principales beneficios del nuevo producto.
M	Medible	Contabilizar después de cada feria la cantidad de personas que visitan la feria de exposición donde se expondrá los beneficios del nuevo producto.
A	Alcanzable	Lograr la atención de los propietarios de negocios comerciales del sector meta.
R	Realista	Enviar correos electrónicos informativos a la base de datos de los clientes actuales del nuevo producto, cada 30 días.
T	Tiempo libre	Programar visitas a los propietarios de negocios comerciales del sector meta.

Introducir las góndolas inteligentes en el mercado de góndolas

S	Específico	Determinar los principales clientes para llamarlos telefónicamente.
M	Medible	Coordinar quincenalmente la frecuencia de llamadas a los clientes actuales para ofrecer el nuevo producto.
A	Alcanzable	Que los dueños de empresas comerciales asocien a la empresa con la innovación.
R	Realista	Enviar correos electrónicos invitando a la base de datos de los clientes actuales y potenciales a visitar la feria de exposición del nuevo producto, cada semestre.
T	Tiempo libre	Programar visitas de revisión y mantenimiento a los propietarios de negocios comerciales del sector meta con la finalidad de no perder la relación con el cliente.

3.2. Plan comercial y de marketing

3.2.1. Estrategias de ventas

Las estrategias de ventas para introducir las góndolas inteligentes en las medianas empresas es consignar un grupo de góndolas a las posibles organizaciones que serán los potenciales clientes de este producto.

Además, para promocionar el producto se utilizará las Tics para difundir los anuncios de las góndolas inteligentes.

Tabla 26.

Estrategias de ventas

Objetivo General	Estrategia	Táctica
Introducir al mercado las góndolas inteligentes con un 2% de ventas	Realizar campañas de comunicación e información en medios modernos a través de la página web de la empresa.	Actualizar la página de Góndolas & Perchas S.A. con la ayuda del ingeniero en Sistemas y el personal de ventas
	Dar en consignación cuatro góndolas inteligentes.	Entregar en cuatro puntos estratégicos cuatro góndolas inteligentes para dar a conocer el nuevo producto al mercado
	Las visitas a la feria de exposición donde se expondrá los beneficios del nuevo producto.	Realizar dos ferias anuales para mostrar las góndolas inteligentes a los posibles compradores
	Incrementar la capacidad de producción al 90%.	Al comprar nueva maquinaria incrementará la producción de góndolas.

3.3. Función de la Dirección de Ventas

La dirección de ventas debe estar a cargo de un líder, quien planifique, organice, reclute vendedores, capacite, motive y controle el área comercial de la empresa.

Las principales actividades del Director de Ventas son:

- Planificar programas especiales de venta y comercialización basada en el estado de las ventas y la evaluación del mercado, planificando de forma eficaz las acciones comerciales a seguir para lograr las metas.
- Definir las actividades de trabajo que determinará la estructura del equipo, para cumplir los objetivos.
- Seleccionar personal adecuado para que sean parte del equipo de ventas.
- Definir un plan de capacitación para mejorar constantemente al equipo de ventas.
- Ser un motivador para el equipo de ventas para obtener los mejores resultados del mismo.
- Fijar las listas de precios, los porcentajes de descuento y los plazos de entrega, los presupuestos para campañas de promoción de ventas, los métodos de venta, y los incentivos.
- Determinar y dirigir los procedimientos operativos y administrativos relativos a las actividades de ventas y comercialización.
- Establecer los objetivos a cumplir en el nuevo año.
- Monitorear y controlar el cumplimiento de las metas y objetivos de ventas.
- Resolver conflictos entre las áreas de ventas, marketing y producción.
- Elaborar previsiones de ventas en conjunto con otros departamentos.
- Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas y del área.

3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La estructura organizacional que actualmente es usada por la empresa es la estructura vertical.

Estructura vertical

La estructura vertical es la clásica donde se observan jerarquías claramente delimitadas y las funciones de cada área. Se trata de un esquema enfocado a la división del trabajo, la comunicación, retroalimentación entre departamentos y cargos, sobre todo es aplicable y eficiente en empresas de menor magnitud con estructuras sencillas.

La toma de las decisiones principales está centralizada en la Gerencia General.

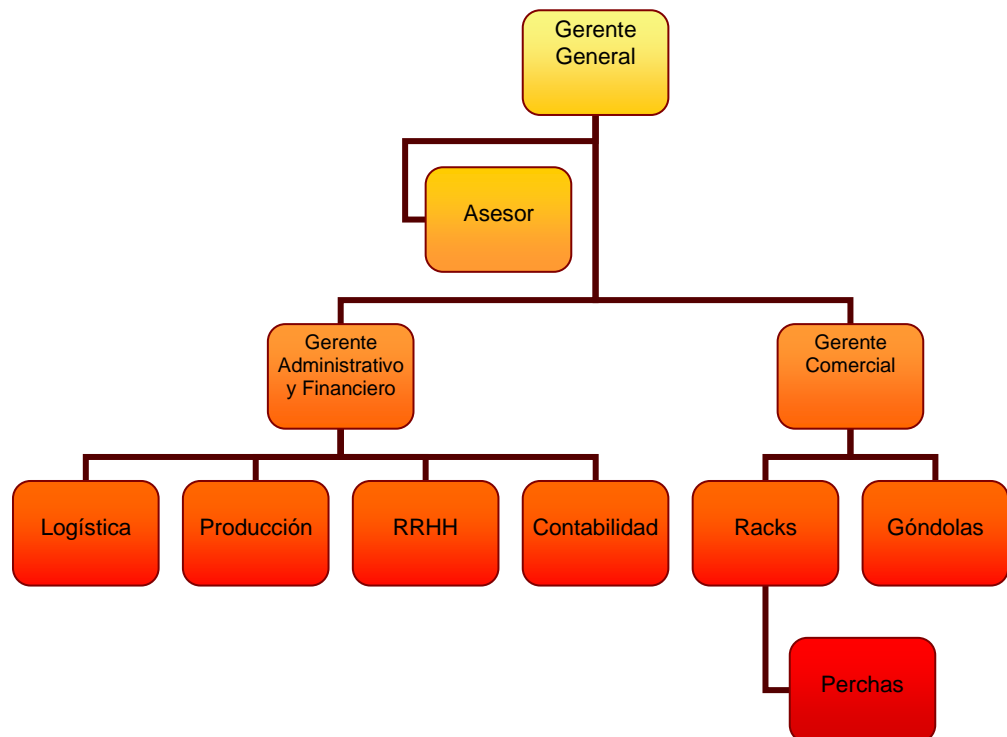


Figura 38. Estructura vertical

Vendedor

- Planificar las visitas de clientes potenciales.

- Planificar las visitas de los clientes actuales.
- Realizar seguimiento a los clientes.
- Ingresar los pedidos a tiempo.
- Realizar gestión de cobro.
- Receptar los clientes que llegan por medio de las redes sociales que actualmente son el 50%.
- Colaborar con la distribución de material promocional.
- Administrar el territorio asignado.
- Asesora al cliente para aprovechar al máximo las bondades de la góndola inteligente.
- Retroalimentar información pertinente de la empresa hacia el cliente.
- Capacitarse en temáticas que considere la empresa.

Sistemas y acciones de venta

Actualmente los clientes de la empresa Góndolas & Perchas S.A son aquellos que conocen la empresa y sus productos a través de la web, lo que equivale al 50%, y el 30% de los clientes conocen a la empresa por referidos y el 20% son clientes fijos, es decir que no se cuenta con fuerza de ventas con modalidad externa.

En este plan comercial se propone contratar dos vendedores para que lleven a cabo la venta de forma externa con las visitas a empresas, local y oficinas.

3.5. Previsiones y cuotas de venta

En la presente propuesta se establece la proyección y el cupo de ventas en base a la estimación de los resultados de la encuesta realizada a las medianas empresas de la parroquia en mención, se determinó el porcentaje de aceptación del producto equivalente a 574 empresas.

La empresa Góndolas & Perchas S.A. trabaja al 50% de su capacidad instalada, esto da como resultado 330 góndolas al mes. Para la introducción de las góndolas inteligentes dentro de la producción de la organización se

aumentará al 38% de la capacidad instalada, lo cual permitirá producir hasta 126 góndolas inteligentes adicionales al mes con jornadas de trabajo de lunes a viernes. Por lo tanto, la cuota del vendedor al mes es de 70 góndolas.

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones

La siguiente tabla se realizó en base a las principales empresas que brindan el servicio de instalación de góndolas.

Mercado Actual

Con la realización de las encuestas se constató que actualmente el mercado está dividido de la siguiente manera aproximadamente:

- Góndolas & Perchas S.A. 44% del mercado
- Duquematriz 22% del mercado
- ATU 12% del mercado
- Otros 22%

Mercado Potencial

Con los resultados de las encuestas, se evidencia que los encuestados mostraron interés en las góndolas inteligentes.

Actualmente la cantidad de empresas que podrían demandar las góndolas inteligentes serían las empresas comerciales de la ciudad de Guayaquil.

3.5.2. Procedimiento para las provisiones

El proceso para las provisiones se realizará en base a la capacidad instalada de la compañía.

3.5.3. Métodos de previsión de ventas

Se trabaja con un método histórico donde las cuotas son asignadas en base a datos históricos mensuales, en unidades físicas o monetarias, donde los son empleados para la estimación de ventas futuras.

3.5.4. Cuotas de venta

Es presupuesto de ventas, pero expresado en unidades lo que, como ingrediente esencial en la dirección por objetivos, fija una meta para los vendedores. La cuota proyecta un incremento de 2% con respecto al año anterior para las unidades vendidas, en lo que refiere a partir del mes de julio del primer año.

A partir del año 1 se provee una tasa marginal de crecimiento anual del 2% con respecto al año anterior. A continuación, se presenta las ventas reales del año 2017 con respecto a las góndolas tradicionales:

Tabla 27

Ventas de góndolas año 2017

VENTAS REALES AÑO				
MUESTRA	PERIODO	ESTACIONALIDAD	VENTAS MENSUALES	
			UNIDAD DE GÓNDOLAS	(USD)
1	ENERO	4%	300	\$ 90.000
2	FEBRERO	4%	250	\$ 75.000
3	MARZO	4%	100	\$ 30.000
4	ABRIL	3%	100	\$ 30.000
5	MAYO	10%	95	\$ 28.500
6	JUNIO	3%	85	\$ 25.500
7	JULIO	8%	90	\$ 27.000
8	AGOSTO	4%	121	\$ 36.300
9	SEPTIEMBRE	6%	100	\$ 30.000
10	OCTUBRE	15%	262	\$ 78.600
11	NOVIEMBRE	18%	209	\$ 62.700
12	DICIEMBRE	21%	350	\$ 105.000
TOTAL			2062	\$ 618.600

El crecimiento es del 2% del nuevo producto con respecto a las ventas de la empresa y el 38% es el incremento de la producción actual el cual se ha fijado teniendo en cuenta la capacidad instalada.

Tabla 28

Cuota de venta de góndolas inteligentes

%	Año	Valor	Unidades
	AÑO 1	\$ 500,00	439
2%	AÑO 2	\$ 500,00	808
2%	AÑO 3	\$ 500,00	824
2%	AÑO 4	\$ 500,00	841
2%	AÑO 5	\$ 500,00	857
2%	AÑO 6	\$ 500,00	390

En la tabla 29 se observa que al vendedor le toma una hora visitar a cada cliente, en este tiempo están incluidos los minutos de traslado y tiempo de espera. A su vez, el número estimado de clientes que visita por días es de 5 clientes, lo que permite proyectar tres ventas efectivas y asumiendo que cada venta sea de una góndola inteligente (lo cual casi nunca pasa porque generalmente quien demanda góndolas adquiere más de una góndola), se tendría un mínimo de 66 góndolas inteligentes vendidas diariamente, por ello el promedio de venta mensual de góndolas inteligentes es de 70 unidades, conservando una postura conservadora

Tabla 29.

Método Aida

Tiempo de traslado entre visitas	5"	(promedio)
Tiempo de antesala (espera)	15"	
Gestión de ventas	A 3"	
	I 3"	
	D 4"	Demostración
	A 4"	Objeciones
		Referecias
Toma de pedido	8"	
Total de tiempo	60"	minutos por visita
Tiempo de traslado a la oficina	60"	
Trabajo en la oficina	3,5	horas

Timer del vendedor por visita		
Tiempo de traslado	5	minutos
Presentación del servicio	40	minutos
Tiempo de espera	15	minutos
Total de tiempo estimado por visita	60	minutos

Productividad mensual esperada por el vendedor		
Tiempo de visita por cada cliente	1	hora
Número de clientes visitados al día	5	clientes
Estimación de ventas de las visitas al día	3	clientes
Productividad máxima al mes por vendedor	70	góndolas

3.5.5. Método de Krisp

Este método consiste en suavizar las diferencias de crecimiento de las cuotas (Artal, 2015). Para el caso de Góndolas y Perchas tendrá un solo vendedor quien se encargará de vender las góndolas inteligentes en el sector Tarqui. Para llegar a la meta tendrá que vender al mes 70 góndolas inteligentes.

Tabla 30.

Método de Krisp

Sector	Cuota Mensual	Unidades	Eficiencia	1era Cuota	2da Cuota	3ra Cuota	
Tarqui	100%	70	840	1,05	200	120	150

3.5.6. Presupuestos de Ventas

La tabla de presupuesto de ventas de las góndolas inteligentes está proyectada a partir del segundo semestre del año 2018. A continuación, se presenta el presupuesto de ventas.

Tabla 31.

Presupuesto de Ventas

%	VALOR	UNIDADES	TOTAL
AÑO 1	\$ 500,00	439	\$ 219.381,60
AÑO 2	\$ 500,00	808	\$ 404.003,23
AÑO 3	\$ 500,00	824	\$ 412.083,30
AÑO 4	\$ 500,00	841	\$ 420.324,96
AÑO 5	\$ 500,00	857	\$ 428.731,46
AÑO 6	\$ 500,00	390	\$ 195.091,08

3.6 Organización del territorio y de las rutas

Para realizar el establecimiento del territorio se describe información cualitativa y cuantitativa que ya se ha mencionado en ítems anteriores, por lo que ahora se lo define de forma más específica y concreta.

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Actualmente los clientes de la empresa son aquellos que conocen la empresa y sus productos a través de la web, lo que equivale al 50%, y el 30% de los clientes conocen a la empresa por referidos y el 20% son clientes fijos, es decir que actualmente la empresa no cuenta con fuerza de ventas con modalidad externa.

En este trabajo se propone la modalidad de fuerza de ventas externa, la cual estará conformada al arranque por un vendedor al cual se le dará territorio dentro de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil, el cual estará determinado por calles de la parroquia Tarqui para mayor conveniencia de la empresa.

La cantidad de empresas medianas dentro de la parroquia Tarqui son aproximadamente 729.



Figura 39. Mapa de la parroquia Tarqui

3.6.3. Construcción de rutas

La construcción de rutas será con la base de datos de las medianas empresas de la Superintendencia de Compañías, se considerará para

establecimiento de las rutas las empresas ubicadas en los mismos sectores dentro de la parroquia Tarqui, considerando el tiempo que se toma una visita y traslados, los cuales serán distribuidos por días, dependiendo de la programación.

3.7. Realización de las Estrategias de Venta

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Para la nueva forma de ventas llamada ventas externas que hará la empresa se propone contratar a un vendedor, quien deberá contar con el siguiente perfil.

- Formación académica
 - Obligatorio: Cursando estudios universitarios relacionados con comercio, administración o marketing.
 - Opcional: Cursos varios como manejo de rutas, cursos de ventas, servicio al cliente.

- Experiencia laboral
 - Mínimo dos años de experiencia en el campo de las ventas de productos metalmecánicos.

- Edad
 - Mínimo 28 años
 - Máximo 40 años

- Requerimientos extras
 - Movilización propia

3.8. Remuneración de los vendedores

La remuneración que perciba un vendedor es un tema importante para el correcto desarrollo del vendedor.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

El vendedor junior recibirá una remuneración correspondiente a sueldo fijo, beneficios de ley y comisiones por la venta de las laptops corporativas. El sueldo se establece en 1000.00 USD y las comisiones representan el 2% de las ventas mensuales.

Con el cálculo de la remuneración mensual y anual de la vendedor se puede calcular el egreso mensual y anual de la empresa por vendedor, sumándole el aporte patronal.

3.8.2. Primas y otros incentivos similares

Góndolas & Perchas S.A no contempla prima ni incentivos para su fuerza de ventas.

3.8.3. Sistemas mixtos

Góndolas & Perchas S.A no contempla sistemas mixtos para su fuerza de ventas.

3.8.4. Sistemas colectivos

Góndolas & Perchas S.A no contempla sistemas colectivos para su fuerza de ventas.

3.8.5. Gastos de viaje

Góndolas & Perchas S.A contempla en el presupuesto los gastos de viaje de los vendedores, sin embargo, el vendedor que se contrataría para la venta de la góndola inteligente, en la primera etapa del proyecto, el vendedor no tendrá que viajar. A pesar de ello, para que tenga una idea clara de cuáles son los rubros que la empresa paga a los vendedores al momento de viajar, se pone la siguiente tabla informativa.

Tabla 32
Gastos de viaje

Gastos de viaje	
Hotel diario	\$ 30,00
Alimentación diaria	\$ 10,00
Movilización dentro de la ciudad diaria	\$ 10,00
Kilometraje de ciudad a ciudad ida y vuelta	\$ 40,00
Total	\$ 90,00

3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

Otro tipo de control a ejercer es el de los gastos de viaje, dado que el vendedor de la empresa debe movilizarse a las instalaciones de los clientes es necesario que éste disponga de un monto dedicado a este tema. El gasto será justificado mediante facturas y se reconocerá el rubro correspondiente a combustible ya que el vendedor dispondrá de un vehículo particular.

3.9. Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control del volumen de ventas

Para el cumplimiento de las ventas de góndolas personalizadas se contratará a un vendedor, quien será el encargado de promocionar el producto en las medianas empresas de la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil. Además, el departamento de ventas de Góndolas & Perchas S.A. se encargará del seguimiento y cumplimiento de las ventas.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

El control de ventas se considerará la participación del vendedor ante el cliente de las góndolas personalizadas, la atención al cliente y el seguimiento después de realizada la venta.

Para el control de ventas se tomará en cuenta diferentes variables como la actuación del vendedor ante el cliente, calidad de servicio, el servicio post venta que se gestione.

3.9.3. Evaluación de vendedores

Con respecto a la evaluación del vendedor se procederá a implementar un sistema para evaluar a cada uno de ellos por resultados. Además, contarán con la capacitación permanente y los respectivos incentivos de ventas.

3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

El gerente general de la empresa lleva el control de los vendedores y determina los indicadores óptimos para el seguimiento de la fuerza de ventas. A continuación, se presenta la herramienta de control de Góndolas & Perchas S.A:

Tabla 33

Herramienta de control de Góndolas & Perchas S.A.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Fórmula	Fecha de revisión	Meta
Financiera	Incrementar las ventas de Góndolas & Perchas S.A.	30% cuota de mercado	Ventas mensuales / Demanda del mercado	Anual	35%
Clientes	Fidelizar a la cartera de clientes	20% de recontractación de clientes	N° de clientes recontractados/Total de contratación	Semestral	35%
	Captación de nuevos clientes	12 ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos/ Total facturación	Mensual	25%
Procesos	Optimización de procesos externos que afectan a la empresa	5% de reclamos registrados	N° Reclamaciones/Total de servicios prestados	Mensual	5%
Recursos Humanos	Capacitar al personal que está en contacto con el cliente	20% de los trabajadores con formación en esta competencia	N° Empleados Formados/ Total empleados	Anual	20%

3.10. Ventas especiales

La empresa Góndolas & Perchas S.A., la mayoría de sus ventas son de forma directa debido a que cuenta con su propia página web, donde los

futuros clientes dejan sus datos y un vendedor será el encargado de realizar el seguimiento hasta la compra. Además, se realizará publicidad en la página de la empresa para ofrecer las góndolas personalizadas.

En la búsqueda e incorporación de clientes nuevos y conservar a los clientes antiguos se realizará la publicidad a través de diversos medios como el internet, revistas especializadas, entre otros.

3.11. Marketing mix

En la actualidad las empresas buscan estrategias para posicionarse en el mercado internacional al momento de introducir un nuevo producto o servicio. Para ello cuentan con cuatro variables utilizadas en un plan de mercadotecnia. Estas son: producto, precio, plaza o distribución y promoción. Además, la empresa cuenta con una instalación “showroom” que permite la exhibición de la góndola inteligente.

3.11.1. Producto

El producto es un bien físico o servicio, el cual posee un conjunto características que pueden ser tanto tangibles e intangibles y que tiene como finalidad satisfacer una necesidad. A continuación, se procederá a describir con mayor detalle cada una de estas características.

Características Tangibles

Forma y color

Las góndolas personalizadas se elaborarán bajo las características del cliente. Además, cuenta con la materia prima que es el metal.

La Calidad del Producto

La calidad depende de lo que busca el cliente. Está sustentada en aspectos técnicos percibidos por el cliente y asume que todas sus características pueden ser medidas.



Figura 40. Góndola Inteligente estructura

3.11.2. Precio

El precio es un aspecto fundamental de la estrategia de marketing. El precio del producto afecta a su imagen y a la percepción conjunta de la marca. Los consumidores tienden a asociar precio y calidad, constituyendo por tanto el precio un indicador de calidad para muchos clientes. De esta forma, un bajo precio puede ser asociado a baja calidad y un precio alto a buena calidad del producto. Las propias estrategias competitivas hacen que muchas empresas gestionen varias marcas de un tipo de producto con precios muy distintos.

El precio de las góndolas inteligentes para las medianas empresas de la parroquia Tarqui es de \$ 500. La presentación dependerá si es para los supermercados, ferreterías o farmacias.

3.11.3 Plaza

Las góndolas se comercializarán a través de la fuerza de ventas, con el apoyo y respaldo de los vendedores, se les dará papelería, lista de precios, tecnología y todas las herramientas necesarias para poder negociar

el producto, además Góndolas & Perchas S.A. no cuenta con canales de distribución, es decir es una empresa que llega directo al fabricante- cliente.

3.11.4. Promoción

Para ello la empresa fortalecerá el departamento de marketing y robustecer los diferentes canales de comunicación como la prensa, radio, televisión, redes sociales, entre otros con el fin captar nuevos clientes.

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

¿Es factible y viable el plan de comercialización de góndolas inteligentes en la parroquia Tarqui de la ciudad de Guayaquil?

4.1.1 Capital inicial

El capital que la empresa requiere invertir alcanza el valor de \$153.949,54. Este incluye activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo.

Tabla 34.

Total de inversiones del proyecto

TOTAL DE INVERSIONES	USD
ACTIVOS FIJOS	\$144.500,00
ACTIVOS DIFERIDOS	\$3.500,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$5.949,54
	\$153.949,54

Adicionalmente, se detallan los activos fijos necesarios para el desarrollo de las actividades. Estos comprenden más del 90% del capital invertido. Esto debido a que se requiere la adquisición de nueva maquinaria y equipo de computación. El detalle de las inversiones se presenta en la Tabla 35.

Tabla 35.

Detalle de inversiones en activos fijos

ACTIVOS FIJOS				
DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U (\$)	P.T (\$)	VIDA UTIL
MAQUINARIA			\$48.000,00	10
Prensadora	4	\$12.000,00	\$48.000,00	
EQUIPO DE COMPUTACION			\$44.000,00	3
COMPUTADORAS	4	\$1.000,00	\$4.000,00	
SISTEMA INFORMÁTICO	2	\$20.000,00	\$40.000,00	
MAQUINARIA			\$48.000,00	10
Cortadora	4	\$12.000,00	\$48.000,00	
EQUIPOS DE OFICINA			\$4.500,00	10
EQUIPOS DE OFICINA	3	\$1.500,00	\$4.500,00	

\$144.500,00

A su vez, se requerirán patentes, certificaciones y licencias. Los valores asociados a estos activos se detallan en la Tabla 36.

Tabla 36.

Detalle de inversiones en activos diferidos

ACTIVOS DIFERIDOS			
DESCRIPCION	CANTIDAD	P.U (\$)	P.T (\$)
NORMAS ISO 9001 - CALIDAD PRODUCTO	1	\$1.000,00	\$1.000,00
CERTIFICACION DE PRODUCTOS	1	\$500,00	\$500,00
PATENTES	1	\$1.000,00	\$1.000,00
LICENCIAS	1	\$1.000,00	\$1.000,00
			\$3.500,00

4.1.2 Política de financiamiento

Dado el monto del capital necesario, se requerirá recursos externos. El 30% del capital provendrá de recursos propios, y el restante será obtenido de entidades financieras.

Tabla 37.

Porcentajes de participación y montos de fuentes de financiamiento

Inversión Inicial - USD		153.949,54
Recursos Propios	\$ 46.184,86	30%
Recursos de Terceros	\$ 107.764,68	70%

4.1.3 Costo de Capital

El costo de capital se lo calcula en base a la fórmula de Costo Promedio Ponderado de Capital o WACC. Para ello, la tasa de costo del capital de los recursos propios, es decir los accionistas, se la fijó como el ROE que actualmente tiene la empresa Perchas & Góndolas S. A. Registrado en la Superintendencia de Compañías y Seguros. En base, a estos datos se determinó que el costo promedio del capital se ubica en 19% (Ver Tabla 38).

Tabla 38.

Costo de capital

re Tasa de costo de capital accionistas	41,7%
Ca Capital proveniente de accionistas	30,0%
rd Tasa de financiamiento	12,0%
Cd Capital proveniente de deuda	70,0%
t Tasa impositiva	22,0%
CPPC	19,1%

4.1.4 Impuestos

Los impuestos considerados en el proyecto se presentan en la Tabla 39.

Tabla 39

Impuestos

IMPUESTOS	
PARTICIPACION DE TRABAJADORES	15%
IMP RENTA	22%

4.2 Presupuesto de Ingresos

4.2.1 Volúmenes

Para la estimación de los volúmenes de ventas se utiliza un pronóstico basado en las ventas actuales de la empresa. Se identificaron estacionalidades, los meses donde se observa un incremento importante en las ventas fueron los tres últimos meses del año: octubre, noviembre y diciembre.

Adicionalmente, se considera un crecimiento del 2% en el nuevo producto con respecto a las ventas de la empresa y un 38% es el incremento de la producción actual el cual se ha fijado teniendo en cuenta la capacidad instalada.

El 2018 empieza a vender desde julio, no tiene año completo. Como no hay histórico de los 6 primeros meses se tomó de la proyección en la previsión del capítulo 3.

Tabla 40.

Pronóstico de volúmenes de venta

PERIODO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ENERO		116	119	121	123	126
FEBRERO		97	99	101	103	105
MARZO		39	40	40	41	42
ABRIL		39	40	40	41	42
MAYO		37	38	38	39	40
JUNIO		33	34	34	35	36
JULIO	35	36	36	37	38	
AGOSTO	47	48	49	50	51	
SEPTIEMBRE	39	40	40	41	42	
OCTUBRE	102	104	106	108	110	
NOVIEMBRE	81	83	84	86	88	
DICIEMBRE	136	138	141	144	147	
TOTAL	439	808	824	841	857	390

4.2.2 Precios

Aunque existen tres tipos de góndolas, el precio se lo estandariza en \$500, pues tienen características muy similares.

4.2.3 Ventas esperadas

Las ventas esperadas son el resultado de la multiplicación de los volúmenes estimados por el precio fijado.

Tabla 41.

Pronóstico de ventas esperadas

PERIODO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
ENERO		\$ 58.140,00	\$ 59.302,80	\$ 60.488,86	\$ 61.698,63	\$ 62.932,61
FEBRERO		\$ 48.450,00	\$ 49.419,00	\$ 50.407,38	\$ 51.415,53	\$ 52.443,84
MARZO		\$ 19.380,00	\$ 19.767,60	\$ 20.162,95	\$ 20.566,21	\$ 20.977,54
ABRIL		\$ 19.380,00	\$ 19.767,60	\$ 20.162,95	\$ 20.566,21	\$ 20.977,54
MAYO		\$ 18.411,00	\$ 18.779,22	\$ 19.154,80	\$ 19.537,90	\$ 19.928,66
JUNIO		\$ 16.473,00	\$ 16.802,46	\$ 17.138,51	\$ 17.481,28	\$ 17.830,90
JULIO	\$ 17.442,00	\$ 17.790,84	\$ 18.146,66	\$ 18.509,59	\$ 18.879,78	
AGOSTO	\$ 23.449,80	\$ 23.918,80	\$ 24.397,17	\$ 24.885,12	\$ 25.382,82	
SEPTIEMBRE	\$ 19.380,00	\$ 19.767,60	\$ 20.162,95	\$ 20.566,21	\$ 20.977,54	
OCTUBRE	\$ 50.775,60	\$ 51.791,11	\$ 52.826,93	\$ 53.883,47	\$ 54.961,14	
NOVIEMBRE	\$ 40.504,20	\$ 41.314,28	\$ 42.140,57	\$ 42.983,38	\$ 43.843,05	
DICIEMBRE	\$ 67.830,00	\$ 69.186,60	\$ 70.570,33	\$ 71.981,74	\$ 73.421,37	
TOTAL	\$ 219.381,60	\$ 404.003,23	\$ 412.083,30	\$ 420.324,96	\$ 428.731,46	\$ 195.091,08

4.3 Presupuesto de Costos

4.3.1 Materia Prima

La materia prima usada para la determinación del flujo del proyecto se la identificó inicialmente por unidad y refleja el costo variable del producto.

Tabla 42.

Costos unitarios de góndola

MP	
PLANCHAS METALICAS	\$ 32,00
PERFILES METALICOS	\$ 12,00
PINTURA	\$ 6,00
SOLDADURA	\$ 4,00
MOD	\$ 64,00
CIF	\$ 32,00
TOTAL	\$ 150,00

4.3.2 Mano de Obra Directa

De manera más precisa, el costo de mano de obra directa se la calculó en base al costo unitario del producto igualando su valor de 150 a las

expresiones de la materia prima y más el CIF. De tal manera, que la MOD representa aproximadamente el 20% del costo del producto, es decir \$32.

4.3.3 Costos Indirectos de Fabricación

Los costos indirectos corresponden a los gastos administrativos y gastos de venta. Aunque no participan en las actividades de producción directamente, estos forman una parte esencial en el alcance de la comercialización del producto. Además de los servicios básicos, se consideró indispensable la difusión mediante publicidad del producto. Adicionalmente, se agregan gastos de comunicación.

Tabla 43.

Detalle de costos indirectos de fabricación

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
GASTOS OPERACIONALES						
ADMINISTRATIVOS						
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$ 936,00	\$ 1.893,53	\$ 1.915,30	\$ 1.937,33	\$ 1.959,61	\$ 979,80
GASTO DE ALQUILER	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
VENTAS						
GASTOS POR MOVILIZACION	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTO MANTENIMIENTO (camión)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$ 900,00	\$ 1.809,00	\$ 1.829,80	\$ 1.850,85	\$ 1.872,13	\$ 2.012,54
GASTOS COMUNICACIÓN	\$ 960,00	\$ 1.942,08	\$ 1.964,41	\$ 1.987,00	\$ 2.009,86	\$ 1.080,30

4.3.4 Costos esperados

Dentro de los costos esperados se determinan los costos variables, asociados a la cantidad de producción; y, los costos fijos, que corresponden a los gastos de servicios básicos y otros no dependientes de la producción.

Tabla 44.

Estructura de costos proyectados

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CANTIDADES	439	808	824	841	857	390
COSTOS VARIABLES	\$ 65.814,48	\$ 121.200,97	\$ 123.624,99	\$ 126.097,49	\$ 128.619,44	\$ 58.527,32
COSTOS FIJOS	\$ 5.580,00	\$ 11.606,40	\$ 12.070,66	\$ 12.553,48	\$ 13.055,62	\$ 13.577,85

4.4 Análisis de Punto de Equilibrio

El análisis de punto de equilibrio de lo lleva a cabo tomando como referencia los costos fijos; es decir, los gastos administrativos y los gastos de ventas, que, aunque no intervienen en la actividad de producción, son necesarios para las actividades de comercialización del producto. Así, se determinan los montos mínimos a vender para cada año, los cuales reflejan el nivel de venta requerido para cubrir al menos los gastos asociados a remuneración y servicios básicos de los departamentos de administración y ventas.

Tabla 45

Análisis de punto de equilibrio

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Punto de Equilibrio	\$1.540,35	\$1.0316,64	\$1.0446,31	\$1.0577,82	\$1.0711,20	\$1.0297,50

4.5 Presupuesto de Gastos

Los gastos administrativos son derivados de los departamentos administrativos y de ventas incluyendo los sueldos, comisiones y beneficios sociales de personal que comprende: gerente general, gerente financiero, asistente, vendedores, secretaría, ingeniero en sistemas, chofer y auxiliar de reparto. Además, en los gastos operacionales se agrega la depreciación asociado a las maquinarias y equipos adquiridos.

Tabla 46.

Presupuesto de gastos

GASTOS OPERACIONALES						
ADMINISTRATIVOS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SUELDOS Y COMISIONES	\$32.052,00	\$49.177,62	\$49.743,16	\$50.315,21	\$50.893,83	\$22.986,66
BENEFICIOS SOCIALES	\$8.738,30	\$13.946,51	\$14.080,26	\$14.215,55	\$14.352,39	\$6.594,35
DEPRECIACION ACTIVOS FJOS	\$5.903,33	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$5.903,33

VENTAS	2018	2019	2020	2021	2022	2023
SUELDOS Y COMISIONES	\$21.446,07	\$45.921,35	\$46.542,45	\$47.172,55	\$47.811,79	\$18.308,49
BENEFICIOS SOCIALES	\$5.650,99	\$12.018,40	\$12.165,29	\$12.314,31	\$12.465,49	\$4.908,96
DEPRECIACION ACTIVOS FJOS	\$8.855,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$8.855,00

4.6 Factibilidad financiera

4.6.1 Análisis de ratios

Dentro del análisis de ratios se incluyen sobre todo índices de rendimiento. En primer lugar, se analiza el rendimiento del interés asociado a la deuda, pues para el desarrollo del proyecto se requiere un porcentaje importante de financiamiento externo. El índice veces que se gana el interés, muestra una proyección creciente, lo que quiere decir que cada dólar pagado por interés rendirá más utilidades conforme el proyecto avance.

Otro índice de rendimiento calculado fue el margen neto, margen bruto y margen operacional. Estos tres ratios de igual forma mostraron una tendencia proyectada creciente, lo que sugiere que las utilidades respecto a los ingresos representan la mayor proporción.

Por otro lado, se consideró un índice eficiencia, la razón gastos ventas. El índice muestra un comportamiento decreciente, lo que indica que el uso de recursos destinados a los departamentos administrativos y ventas se vuelve más productivos.

Tabla 47.

Indicadores financieros

RATIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VECES QUE SE GANA EL INTERÉS	12,98	13,65	17,80	26,02	50,09	149,08
MARGEN NETO	37,08%	37,17%	37,79%	38,45%	39,13%	37,47%
CAPITAL DE TRABAJO	\$5.949,54	\$16.185,02	\$6.430,92	\$16.677,58	\$6.934,93	\$5.082,59
MARGEN BRUTO	98%	97%	97%	97%	97%	93%
MARGEN OPERACIONAL	59%	59%	59%	59%	60%	57%
GASTO/VENTAS	42%	41%	40%	39%	38%	37%
EBITDA/COBERTURA DE DEUDA	\$19,58	\$20,59	\$26,85	\$39,25	\$75,55	\$224,86

4.6.2 Valoración del plan de negocios

La valoración del proyecto se lo realiza considerando una tasa de costo de oportunidad de 17%. Se presentan los flujos de 6 años. Se realiza un flujo

de caja del proyecto y un flujo de caja del inversionista. El flujo de caja del inversionista mostró el mayor rendimiento, debido a que la mayor parte del riesgo fue transferido a una entidad financiera externa al adquirir un 70% de financiamiento del capital.

Así, se obtuvo un VAN de \$38.332,26 y una TIR de 42,08%, aproximadamente cuatro veces la tasa de financiamiento. El periodo de recuperación en días es de 2,06 años.

Tabla 48.

Flujo de caja de inversionista

	0	1	2	3	4	5	6
INGRESOS		\$ 219.381,60	\$404.003,23	\$ 412.083,30	\$ 420.324,96	\$ 428.731,46	\$ 195.091,08
COSTOS VARIABLES		\$ 65.814,48	\$121.200,97	\$ 123.624,99	\$ 126.097,49	\$ 128.619,44	\$ 58.527,32
COSTOS FIJOS		\$ 5.580,00	\$ 11.606,40	\$ 12.070,66	\$ 12.553,48	\$ 13.055,62	\$ 13.577,85
FLUJO DE PROYECTO	\$ -46.184,86	\$ 3.824,85	\$ 31.871,59	\$ 23.599,81	\$ 35.360,84	\$ 39.275,82	\$ 33.012,38

Tabla 49.

Indicadores de valoración del proyecto.

VAN	\$ 38.332,26
TIR	42,08%
PERIODO DE RECUPERACION	2,06

4.6.3 Análisis de sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se ha considerado una reducción en el volumen de ventas de 2% en un escenario pesimista y un aumento de 2% en las ventas en un escenario optimista.

En el escenario pesimista la TIR se reduce en 2 puntos porcentuales; sin embargo, sigue siendo mayor al costo de financiamiento. Lo que sugiere que aún con una reducción en las ventas de 2% el proyecto alcanzaría a cubrir los costos de la deuda. Sin embargo, la inversión se recuperaría casi al final del año 2023, dado que el periodo de recuperación es 4,47 años.

Por otro lado, el escenario optimista reduce el periodo de recuperación a 3,79 años. Es decir, si las ventas aumentarían en un 2% la inversión se recuperaría un año antes de lo planeado en un escenario normal. La TIR aumenta en 2 puntos porcentuales si las ventas aumentan un 2% más de los niveles planeados.

Tabla 50.

Análisis de sensibilidad

ESCENARIOS	Pesimista	Normal	Optimista
VOLUMEN DE VENTAS PROYECTO	3993	4159	4412
VAN	\$ 1.531,84	\$ 19.222,56	\$ 46.112,44
TIR	17,36%	21,77%	28,17%
PERIODO DE RECUPERACION	5,88	4,84	3,83

4.7. Sistema de control

4.7.1. Cuadro de mando integral

El cuadro que se detalla a continuación se basa en el Balanced Scorecard o cuadro de mando integral como se lo llama en español. Esta herramienta integra indicadores derivados de la estrategia de la empresa, la cual tiene cuatro perspectivas:

- Financiera
- Clientes
- Procesos
- Recursos Humanos

Tabla 51.

Mando Integral

	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN
PERSPECTIVA FINANCIERA	Aumentar la cuota de mercado	% de cuota de mercado	No. Clientes/Total del mercado	3 meses
	Aumentar la liquidez de la empresa	% Cash-Flow	NOF/Total de Ventas	3 meses
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Fidelización de clientes	% de recontractación de clientes	No. Clientes que recontractan /No. Total clientes	3 meses
	Captar nuevos clientes	% de ingreso de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos/Total facturación	1 mes
PERSPECTIVA DE PROCESOS	Optimizar procesos internos	% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones/ Total de servicios prestados	3 meses
	Optimizar el proceso Comercial	Eficiencia comercial	Gastos Totales equipo comercial / Total de ventas	3 meses
PERSPECTIVA DE RECURSOS HUMANOS	Focalización en la Orientación al cliente	% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados formados/Total empleados	Anual
	Desarrollo de competencias	% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/Total inversión	Anual

4.7.2. Planes de contingencia

Tabla 52.

Planes de contingencia

TIPO DE DESVIACIÓN	CAUSA DESVIACIÓN	MEDIDAS
POCO DESARROLLO DE VENEDORES	No cumplimiento de las funciones del cargo; tales como visitas y apertura de mercado.	Desvinculación de personal no rentable y contratación de uno nuevo.
FALTA DE LIQUIDEZ	Disminución en el flujo de efectivo.	Revisión y reestructuración de gastos, análisis de cartera vencida.
MENOR VENTAS QUE LA PREVISIÓN	No cubrimiento de las zonas establecidas.	Reestructuración de zonas asignadas.
	Baja captación de nuevos clientes.	Reforzar campañas de captación. Rastrear la entrada de nuevas tendencias.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

La seguridad de los trabajadores se encuentra bajo el amparo de la normativa legal ecuatoriana para garantizar la mejora de las condiciones laborales, de tal forma que beneficie tanto a los empleados como a los empleadores. Dentro de la Constitución de la República del Ecuador (2008), en el artículo 326, numeral 5 señala que “toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar; mientras que en el numeral 6 del artículo anteriormente en mención hace énfasis del supuesto caso en que un trabajador llegase rehabilitado después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.

Por otro lado, el Código del Trabajo del Ecuador (1938) es una de las leyes más importantes en cuanto a seguridad y salud de los trabajadores del país. Según dicho Código, Capítulo III, Artículo 38, respecto a los riesgos provenientes del trabajo manifiesta que “son de cargo del empleador y cuando, a consecuencia de ellos, el trabajador sufre daño personal, estará en la obligación de indemnizarle de acuerdo con las disposiciones de este Código, siempre que tal beneficio no le sea concedido por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social”. De la misma manera, el mismo cuerpo legal, en el Título IV, Capítulo I, en cuanto a las indemnizaciones a cargo del empleador, en este caso “el empleador está obligado a cubrir las indemnizaciones y prestaciones establecidas en este Título, en todo caso de accidente o enfermedad profesional, siempre que el trabajador no se hallare comprendido dentro del régimen del Seguro Social y protegido por éste, salvo los casos contemplados en el artículo siguiente”.

El artículo 430 del Código del Trabajo del Ecuador (1938) manifiesta que en caso de existir algún percance “todo empleador conservará en el lugar de trabajo un botiquín con los medicamentos indispensables para la atención de sus trabajadores, en los casos de emergencia, por accidentes de trabajo o de enfermedad común repentina. Si el empleador tuviera veinticinco o más trabajadores, dispondrá, además de un local destinado a enfermería”. Asimismo, en el capítulo IV, artículo 410, acerca de las obligaciones respecto de la prevención de riesgos “los empleadores están obligados a asegurar a sus trabajadores condiciones de trabajo que no presenten peligro para su salud o su vida.”

Así también, la Resolución 513 del del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, en su artículo 55 sobre los Mecanismos de Prevención de Riesgos del Trabajo señala que

Las empresas deberán implementar mecanismos de Prevención de Riesgos del Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, haciendo énfasis en lo referente a la acción técnica que incluye:

- Identificación de peligros y factores de riesgo
- Medición de factores de riesgo
- Evaluación de factores de riesgo
- Control operativo integral
- Vigilancia ambiental laboral y de la salud
- Evaluaciones periódicas

5.2 Medio Ambiente

El sector metalmecánico según la Ley de Gestión Ambiental (2004) es de alto impacto ambiental por emisión de efluentes sólidos, líquidos y gaseosos, teniendo un excesivo uso de agua y energía.

En cuanto a los mecanismos de control de contaminación en la Ley de Gestión Ambiental, Capítulo II, Artículo 21 señala que los sistemas de

manejo ambiental incluirán estudios de línea base; evaluación del impacto ambiental; evaluación de riesgos; planes de manejo; planes de manejo de riesgo; sistemas de monitoreo; planes de contingencia y mitigación; auditorías ambientales y planes de abandono. Una vez cumplidos estos requisitos y de conformidad con la calificación de los mismos, el Ministerio del ramo podrá otorgar o negar la licencia correspondiente. De la misma manera, el mismo cuerpo legal, en el Artículo 22 declara que:

Los sistemas de manejo ambiental en los contratos que requieran estudios de impacto ambiental y en las actividades para las que se hubiere otorgado licencia ambiental, podrán ser evaluados en cualquier momento, a solicitud del Ministerio del ramo o de las personas afectadas. La evaluación del cumplimiento de los planes de manejo ambiental aprobados se realizará mediante la auditoría ambiental, practicada por consultores previamente calificados por el Ministerio del ramo, a fin de establecer los correctivos que deban hacerse.

Según la Ley De Gestión Ambiental, Título II, Artículo 9 le corresponde al Ministerio del ramo “coordinar con los organismos competentes sistemas de control para la verificación del cumplimiento de las normas de calidad ambiental referentes al aire, agua, suelo, ruido, desechos y agentes contaminantes”. El mismo cuerpo legal, en su Artículo 23, sostiene que la evaluación de impacto ambiental debe consistir en:

a) La estimación de los efectos causados a la población humana, la biodiversidad, el suelo, el aire, el agua, el paisaje y la estructura y función de los ecosistemas presentes en el área previsiblemente afectada;

b) Las condiciones de tranquilidad públicas, tales como: ruido, vibraciones, olores, emisiones luminosas, cambios térmicos y cualquier otro perjuicio ambiental derivado de su ejecución; y,

c) La incidencia que el proyecto, obra o actividad tendrá en los elementos que componen el patrimonio histórico, escénico y cultural.

El sector metalmecánico es generador de residuos, es por ello que otra de las leyes a tomar en cuenta es el Código Orgánico del Ambiente (2017), en el cual se estipula en su Capítulo III, Artículo 237, haciendo mención a la autorización administrativa para el generador y gestor de desechos peligrosos y especiales especificando que “todo generador y gestor de residuos y desechos peligrosos y especiales, deberán obtener la autorización administrativa de conformidad con los procedimientos y requisitos establecidos”. Esta misma ley en su Artículo 317, explica que es la generación de residuos o desechos especiales sin la autorización administrativa es considerada una infracción grave “cuando se tiene la obligación de obtenerla para la gestión de sustancias químicas peligrosas y la generación de desechos peligrosos”.

En caso de cometer la infracción anteriormente mencionada se aplicará, según corresponda, la sanción contenida en el numeral 4 del artículo 320 que manifiesta la suspensión temporal de la actividad o del aval oficial de actuación.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo con el Plan del Buen Vivir

El Plan Nacional del Buen Vivir surge con el propósito de direccionar las acciones del gobierno en beneficio de los sectores productivos del país mediante la inversión, innovación tecnológica, capacitación para el talento humano, la generación de empleo y la transformación de la matriz productiva, lo cual dinamiza y diversifica la economía ecuatoriana.

El sector metalmecánico es considerado un sector estratégico que consta como parte de dicha transformación de la matriz productiva como un eje vital para el impulso del cambio en el desarrollo productivo del país basado en eficiencia, innovación y generación de valor agregado para incentivar nuevas producciones y a su vez superar la estructura primario-exportadora que tiene Ecuador.

Los beneficiarios directos e indirectos son los agentes económicos principalmente los que participan y laboran activamente en el sector metalmeccánico dado que gracias a su participación se fortalece y genera empleo con el fin de mejorar las condiciones de trabajo, reducir el subempleo, ampliar las oportunidades laborales para los jóvenes, acortar la brecha existente en la tasa de ocupación adecuada e inadecuada entre área rural y urbana y la generación de ingresos.

La economía ecuatoriana en general se beneficia del impulso dado al sector metalmeccánico dado que logra fortalecer el sistema económico mediante acciones que permitan la generación de empleo y la estabilidad laboral, como se mencionó anteriormente; además de diversificar y generar mayor valor agregado en la producción nacional con los diferentes recursos empleados y la aplicación de intensidad tecnológica. Asimismo, permite colaborar en el crecimiento económico sustentable, de manera redistributiva y solidaria, haciendo énfasis en que la transformación productiva debe ser inclusiva cuando garantiza la responsabilidad social y ambiental (Plan Nacional

5.4. Política de responsabilidad corporativa

La política de responsabilidad corporativa de toda empresa o negocio debe estar encaminada no solo hacia el medio ambiente sino hacia otros aspectos relevantes tales como los clientes, proveedores, comunidad en general, pero principalmente hacia los trabajadores, quienes se encuentran diariamente expuestos a situaciones de peligro debido a la constante manipulación de herramientas, maquinarias y equipos. Estas políticas implementadas en el sector metalmeccánico guardan mucha relación con la Norma de Salud y Seguridad en el Trabajo OHSAS 18000 la cual busca asegurar el mejoramiento de la salud y seguridad en el lugar de trabajo, debido a que es un sector en el cual se realizan labores de riesgo.

Es importante que una empresa o negocio de dicha índole implemente este tipo de normas para resguardar a sus trabajadores de cualquier calamidad o accidente laboral o la minimización de la exposición

de los mismos a condiciones consideradas peligrosas o dañinas ya sea por la presencia de agentes y sustancias nocivas, para así asegurar conjuntamente un buen clima organizacional, de tal forma que los trabajadores sientan la plena seguridad de estar protegidos y que sus empleadores se preocupan por su bienestar físico, mental y social mientras realizan sus labores para prevenir cualquier daño a la salud. Es por ello que es indispensable realizar evaluaciones periódicas de salud a cada uno de sus empleados para detectar a tiempo cualquier afección; sin embargo, así como la empresa se preocupa por mantener buenas prácticas de salud y seguridad ocupacional, es importante la disposición por parte de los empleados para participar en programas de mejora de la seguridad y salud.

De igual forma, es necesario la existencia de buenas prácticas de higiene para establecer condiciones de saneamiento y la creación de procedimientos que conlleven a eliminar o controlar los factores de riesgo que se originen en los lugares de trabajo y que puedan ser causa de enfermedad o accidente.

CONCLUSIONES

La empresa Góndolas & Perchas S.A es parte de la industria metalmecánica. Actualmente vende estanterías industriales y de exhibición comercial en el mercado nacional, conocidas como racks y góndolas, respectivamente.

En busca de aumentar su ventaja competitiva se propone dar atributos diferenciadores a las góndolas tradicionales, enfocados en las necesidades de los clientes.

Se realizó el estudio de mercado a 252 medianas empresas de la parroquia Tarqui y de acuerdo a la información recogida mediante encuesta se evidenció que el 61% de las empresas encuestadas respondieron que han utilizado góndolas para exhibir los productos y el 79% de la muestra está dispuesto a comprar góndolas con atributos adicionales.

Entre los principales competidores según la información recogida mediante la encuesta es Duquematriz (22%) y ATU (12%). Sin embargo, la ventaja competitiva de Góndolas & Perchas S.A. es el tiempo de entrega del producto y la asesoría que brinda al cliente.

Con la información recogida se diseñó un plan estratégico para la introducción de las góndolas con valor agregado, las cuales tendrán el nombre de góndolas inteligentes con el objetivo de incrementar las ventas de la empresa en un 2%.

En el plan estratégico se determinó que el 79% de aceptación del nuevo producto equivaldría a 574 empresas, por lo tanto la cuota mensual del vendedor es de 70 góndolas inteligentes.

La factibilidad financiera resultó rentable, debido a los resultados del VAN, TIR y demás indicadores financieros.

El sector metalmecánico es un sector estratégico que consta como parte de la transformación de la matriz productiva como un eje vital para el impulso del cambio en el desarrollo productivo del país.

La política de responsabilidad corporativa de toda empresa o negocio debe estar encaminada no solo hacia el medio ambiente sino hacia otros aspectos relevantes tales como los clientes, proveedores, comunidad en general y principalmente hacia los trabajadores, por ello la empresa cuenta con un Reglamento de Higiene y Seguridad en el Trabajo Góndolas y Perchas S.A GONPERSA y adicionalmente tiene un Reglamento Interno de Trabajo que busca que las actividades de la empresa sean desarrolladas dentro de un ambiente de armonía con sus trabajadores.

REFERENCIAS

- Asamblea Nacional del Ecuador. (1938). Código del Trabajo. Quito: Ministerio del Trabajo.
- Asamblea Constituyente del Ecuador. (2008). Constitución de la República del Ecuador. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2016). Resolución 513. Quito: Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2004). Ley de Gestión Ambiental. Quito.
- Asamblea Nacional del Ecuador (2017) Código Orgánico del Ambiente. Quito.
- Banco Central del Ecuador. (2017) Estadísticas Económicas 2017.
- Campbell, N. (2004). Perception of affect in speech-towards an automatic processing of paralinguistic information in spoken conversation. In *Eighth International Conference on Spoken Language Processing*.
- Cortés, C. B. Y., & Landeta, J. M. I. (2013). Efecto de las estrategias competitivas y los recursos y capacidades orientados al mercado sobre el crecimiento de las organizaciones. *Contaduría y administración*, 58(1), 169-197.
- Díaz, M. D. J. ., Hernández, T. B., & Ibarra, H. A. R. (2012). Factores que influyen en el comportamiento del consumidor. *Contribuciones a la economía*.
- El Universo (2017) El sector metalmecánico en el Ecuador
- Hernández, R. Fernández, ., & Baptista, C. (2014). *Metodología de la investigación, 6ta edición*.

INEC (2014). Directorio de Empresas y Establecimientos 2012

Lepkowski, J. M. (2008). Telephone survey methods: Adapting to change. *Advances in telephone survey methodology*, 1-26.

Martínez D. M., & Milla, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Ospina, G. (2015). Sostenibilidad planetaria en la era de la sociedad de la información y del conocimiento. *Camino al*.

Porter's (1980) generic strategies and performance: an empirical examination with American data: part I: testing Porter. *Organization studies*, 7(1), 37-55.

Spendolini C. (2001). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking.

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (2017). Plan Nacional de Desarrollo 2017-2021. Toda una Vida. Quito.

ANEXOS



Guayaquil, 13 de Octubre de 2017

Señores
Carrera de Administración de Ventas
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad.-

ASUNTO: AUTORIZACIÓN PARA ELABORACIÓN DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Por medio del presente, yo Ing. Milton Luzuriaga Iñiguez, con cédula de identidad No. 0700652043 En mi calidad de Representante Legal de la Empresa Gondolas & Perchas autorizo a la Econ. María de los Ángeles Núñez Lapo con cédula de identidad No. 0924147093 para que realice su trabajo de titulación de la Carrera de Administración de Ventas en base a la empresa que represento, para lo cual se darán las facilidades respectivas.

Atentamente,

Sr. MILTON LUZURIAGA IÑIGUEZ
REPRESENTANTE LEGAL
GÓNDOLAS & PERCHAS S.A.
C.I. 0700652043

Formato de encuesta



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

Buenos días/ tardes, el siguiente cuestionario tiene como objetivo determinar las necesidades que tienen los medianos y grandes negocios de adquirir góndolas inteligentes para exhibir sus productos. Opine de la forma más franca posible porque sus respuestas serán de mucha ayuda para que sus proveedores mejoren su servicio. Este cuestionario no contiene preguntas correctas ni incorrectas. Por favor responda con sinceridad ya que los datos se los tratará de forma anónima y confidencial.

DATOS GENERALES

Tamaño de la empresa/negocio

Mediana A Mediana B

1. Cantidad de personal que tiene su empresa/negocio

50 a 99 100 a 199

2. ¿A qué actividad del sector comercial se dedica la empresa/negocio donde trabaja?

Farmacia Supermercado/Comisariato Tienda

Almacén línea blanca Juguetería/Papelería Otros

3. ¿Cómo exhibe sus productos?

Góndola Percha Racks
Otros

4. ¿Su empresa ha adquirido en alguna ocasión góndolas para la exhibición de sus productos?

Sí No

5. ¿Quién ha sido su principal proveedor de productos metal metálicos?

ATU Duquematriz Góndola & Perchas S.A.

Otros

6. ¿Cómo califica los siguientes beneficios de su empresa proveedora de góndolas? (marque con una X los que considere)

	Malo	Regular	Muy bueno
Entrega puntual			
Precio			
Facilidad de pago			
Asesoría			
Instalación de software			
Mantenimiento			

7. **¿Considera la opción de adquirir una góndola con atributos adicionales a la góndola tradicional?**

Sí

No

8. **¿Qué atributos adicionales le gustaría que su góndola tenga?**

Atributos físicos de acuerdo a la actividad de su negocio:

Canastilla

Cercos laterales, frontales

Ganchos, barrales

Iluminación

Espacios para publicidad

*Otros

Otros atributos de físicos.....

Atributos de software que te permitan:

Conocer en tiempo real el stock del producto exhibido

Conocer comportamiento del consumidor frente a la góndola

Facilitar la ubicación del producto en la góndola

Obtener información demográfica del consumidor

*Otros

Otros atributos físico.....

9. **Adicionalmente a lo antes señalado, le gustaría que su proveedor de góndolas le ofrezca un servicio adicional como**

Asesoría en optimización de espacio

Asesoría para mejorar la rotación del producto

Asesoría para mejorar la publicidad de sus productos

*Otros

Otros

servicios.....

10. **Por los atributos seleccionados ¿qué porcentaje adicional estaría dispuesto a pagar?**

Hasta 10%

Hasta el 20%

Hasta el 30%

Excel

VARIABLES NOMINA	
XIII SUELDO	12
XIV CUARTO	\$ 386,00
FONDO DE RESERVA	8,33%
APORTES PATRONALES	11,15%
APORTES PERSONALES	9,45%
FACTOR HORA EXTRAORDINARIA	2
FACTOR HORA SUPLEMENTARIA	1,5
HORAS MENSUALES	240
VACACIONES	24
COMISIONES EJECUTIVO CTA	1,00%
COMISIONES VENDEDOR	0,75%
BONO SUPERMERCADOS	\$ -
MESES DEL AÑO	12
DIAS/ MES	30
HORAS DIAS	8
BONO DE EFICIENCIA ANUAL	0
ASIGNACION DE TIEMPO DE NOMINA	
GERENTE GENERAL	20%
GERENTE FINANCIERO	20%
ASISTENTE DE GERENCIA	30%
VENDEDOR I	100%
VENDEDOR II	0%
SECRETARIA	30%
INGENIERO EN SISTEMAS	100%
CHOFER DE ENTREGA	100%
AUXILIAR DE REPARTO	100%
TASA DE CRECIMIENTO ANUAL	
VENTAS	2%
COSTOS	4,00%
GASTOS	1,15%
FACTURACION ANUAL	
2014	\$ 8.000.000,00
2015	\$ 9.500.000,00
2016	\$ 8.600.000,00
GASTOS COMUNICACIÓN USD MENSUAL	
PLAN CELULAR	\$ 80,00

Rol de pagos

AÑO 1

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADOS	BONO EFICIENCIA	TOTAL REMUNERACION	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.000,00	1.600,00	\$ 9.600,00	20%	1	\$ 1.920,00
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.000,00	600,00	\$ 3.600,00	20%	1	\$ 720,00
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	300,00	\$ 1.300,00	30%	1	\$ 390,00
VENDEDOR I	VENTAS	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	1.000,00	\$ 2.000,00	100%	1	\$ 2.000,00
VENDEDOR II	VENTAS	\$ 1.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.000,00	-	\$ 1.000,00	0%	1	\$ 0,00
SECRETARIA	ADM	\$ 800,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 800,00	240,00	\$ 1.040,00	30%	1	\$ 312,00
INGENIERO EN SISTEMAS	ADM	\$ 1.500,00	\$ 187,50	\$ 365,64	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.053,14	-	2.053,14	100%	1	\$ 2.053,14
CHOFER DE ENTREGA	VENTAS	\$ 500,00	\$ 48,96	\$ 274,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 823,19	-	823,19	100%	1	\$ 823,19
AUXILIAR DE REPARTO	VENTAS	\$ 386,00	\$ 37,80	\$ 274,23	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 698,02	-	698,02	100%	1	\$ 698,02
									\$ 22.114,34			\$ 8.916,34

ADMINISTRATIVO \$ 5.342,00

VENTAS \$ 3.574,34

\$ 8.916,34

AÑO 2

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADOS	BONO EFICIENCIA	TOTAL REMUNERACION	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.092,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.092,00	674,06	\$ 8.766,06	20%	1	\$ 1.753,21
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.034,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.034,50	252,77	\$ 3.287,27	20%	1	\$ 657,45
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.011,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.011,50	84,26	\$ 1.095,76	30%	1	\$ 328,73
VENDEDOR I	ADM	\$ 1.011,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.011,50	84,26	\$ 1.095,76	100%	1	\$ 1.095,76
VENDEDOR II	ADM	\$ 1.011,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.011,50	84,26	\$ 1.095,76	0%	1	\$ 0,00
SECRETARIA	ADM	\$ 809,20	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 809,20	67,41	\$ 876,61	30%	1	\$ 262,98
INGENIERO EN SISTEMAS	VTAS	\$ 1.517,25	\$ 189,66	\$ 336,67	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.043,58	170,23	\$ 2.213,81	100%	1	\$ 2.213,81
CHOFER DE ENTREGA	VTAS	\$ 505,75	\$ 49,52	\$ 252,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 807,77	67,29	\$ 875,06	100%	1	\$ 875,06
AUXILIAR DE REPARTO	VTAS	\$ 390,44	\$ 38,23	\$ 252,50	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 681,17	56,74	\$ 737,91	100%	1	\$ 737,91
									\$ 20.044,00			\$ 7.924,91

ADMINISTRATIVO \$ 4.098,13

VENTAS \$ 3.826,78

\$ 7.924,91

AÑO 3

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADOS	BONO EFICIENCIA	TOTAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
							REMUNERACION					
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.185,06	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.185,06	681,82	\$ 8.866,87	20%	1	\$ 1.773,37
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.069,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.069,40	255,68	\$ 3.325,08	20%	1	\$ 665,02
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.023,13	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.023,13	85,23	\$ 1.108,36	30%	1	\$ 332,51
VENDEDOR I	ADM	\$ 1.023,13	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.023,13	85,23	\$ 1.108,36	100%	1	\$ 1.108,36
VENDEDOR II	ADM	\$ 1.023,13	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.023,13	85,23	\$ 1.108,36	0%	1	\$ 0,00
SECRETARIA	ADM	\$ 818,51	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 818,51	68,18	\$ 886,69	30%	1	\$ 266,01
INGENIERO EN SISTEMAS	VTAS	\$ 1.534,70	\$ 191,84	\$ 343,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.069,94	172,43	\$ 2.242,36	100%	1	\$ 2.242,36
CHOFER DE ENTREGA	VTAS	\$ 511,57	\$ 50,09	\$ 257,55	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 819,21	68,24	\$ 887,45	100%	1	\$ 887,45
AUXILIAR DE REPARTO	VTAS	\$ 394,93	\$ 38,67	\$ 257,55	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 691,15	57,57	\$ 748,72	100%	1	\$ 748,72
									\$ 20.282,25			\$ 8.023,80

ADMINISTRATIVO \$ 4.145,26

VENTAS \$ 3.878,54

\$ 8.023,80

AÑO 4

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADOS	BONO EFICIENCIA	TOTAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
							REMUNERACION					
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.279,19	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.279,19	689,66	\$ 8.968,84	20%	1	\$ 1.793,77
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.104,69	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.104,69	258,62	\$ 3.363,32	20%	1	\$ 672,66
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.034,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.034,90	86,21	\$ 1.121,11	30%	1	\$ 336,33
VENDEDOR I	ADM	\$ 1.034,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.034,90	86,21	\$ 1.121,11	100%	1	\$ 1.121,11
VENDEDOR II	ADM	\$ 1.034,90	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.034,90	86,21	\$ 1.121,11	0%	1	\$ 0,00
SECRETARIA	ADM	\$ 827,92	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 827,92	68,97	\$ 896,88	30%	1	\$ 269,07
INGENIERO EN SISTEMAS	VTAS	\$ 1.552,35	\$ 194,04	\$ 350,27	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.096,66	174,65	\$ 2.271,31	100%	1	\$ 2.271,31
CHOFER DE ENTREGA	VTAS	\$ 517,45	\$ 50,67	\$ 262,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 830,82	69,21	\$ 900,03	100%	1	\$ 900,03
AUXILIAR DE REPARTO	VTAS	\$ 399,47	\$ 39,11	\$ 262,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 701,29	58,42	\$ 759,71	100%	1	\$ 759,71
									\$ 20.523,40			\$ 8.123,98

ADMINISTRATIVO \$ 4.192,93

VENTAS \$ 3.931,05

\$ 8.123,98

AÑO 5

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADO S	BONO EFICIENCIA	TOTAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
							REMUNERACION					
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.374,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.374,40	697,59	\$ 9.071,98	20%	1	\$ 1.814,40
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.140,40	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.140,40	261,60	\$ 3.401,99	20%	1	\$ 680,40
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.046,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.046,80	87,20	\$ 1.134,00	30%	1	\$ 340,20
VENDEDOR I	ADM	\$ 1.046,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.046,80	87,20	\$ 1.134,00	100%	1	\$ 1.134,00
VENDEDOR II	ADM	\$ 1.046,80	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.046,80	87,20	\$ 1.134,00	0%	1	\$ 0,00
SECRETARIA	ADM	\$ 837,44	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 837,44	69,76	\$ 907,20	30%	1	\$ 272,16
INGENIERO EN SISTEMAS	VTAS	\$ 1.570,20	\$ 196,27	\$ 357,28	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 2.123,75	176,91	\$ 2.300,66	100%	1	\$ 2.300,66
CHOFER DE ENTREGA	VTAS	\$ 523,40	\$ 51,25	\$ 267,96	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 842,61	70,19	\$ 912,80	100%	1	\$ 912,80
AUXILIAR DE REPARTO	VTAS	\$ 404,06	\$ 39,56	\$ 267,96	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 711,59	59,28	\$ 770,86	100%	1	\$ 770,86
									\$ 20.767,49			\$ 8.225,47

ADMINISTRATIVO \$ 4.241,15

VENTAS \$ 3.984,32

\$ 8.225,47

AÑO 6

CARGO	DPTO.	SUELDO	HORAS EXTRAS	COMISIONES	BONO / SUPERMERCADO S	BONO EFICIENCIA	TOTAL	FONDO DE RESERVA	TOTAL INGRESOS	% PROYECTO	N° EMPLEADOS	INGRESOS ASIGNADOS AL PROYECTO
							REMUNERACION					
GERENTE GENERAL	ADM	\$ 8.470,70	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 8.470,70	705,61	\$ 9.176,31	20%	1	\$ 1.835,26
GERENTE FINANCIERO	ADM	\$ 3.176,51	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 3.176,51	264,60	\$ 3.441,12	20%	1	\$ 688,22
ASISTENTE DE GERENCIA	ADM	\$ 1.058,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.058,84	88,20	\$ 1.147,04	30%	1	\$ 344,11
VENDEDOR I	ADM	\$ 1.058,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.058,84	88,20	\$ 1.147,04	30%	1	\$ 344,11
VENDEDOR II	ADM	\$ 1.058,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.058,84	88,20	\$ 1.147,04	30%	1	\$ 344,11
SECRETARIA	ADM	\$ 847,07	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 847,07	70,56	\$ 917,63	30%	1	\$ 275,29
INGENIERO EN SISTEMAS	VTAS	\$ 1.588,26	\$ 198,53	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 1.786,79	148,84	\$ 1.935,63	100%	1	\$ 1.935,63
CHOFER DE ENTREGA	VTAS	\$ 529,42	\$ 51,84	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 581,26	48,42	\$ 629,68	100%	1	\$ 629,68
AUXILIAR DE REPARTO	VTAS	\$ 408,71	\$ 40,02	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 448,73	37,38	\$ 486,11	100%	1	\$ 486,11
									\$ 20.027,59			\$ 6.882,53

ADMINISTRATIVO \$ 3.831,11

VENTAS \$ 3.051,42

\$ 6.882,53

CAPITAL	107.764,68
TASA DE INTERÉS	12%
NÚMERO DE PAGOS (meses)	60
FECHA DE INICIO	
CUOTA MENSUAL	\$2.397,17
INTERESES	

Mes	Capital	Amortizaciones	Intereses	Cuota
0	\$ 107.764,68			
1	\$ 106.445,16	\$ 1.319,52	\$ 1.077,65	\$ 2.397,17
2	\$ 105.112,44	\$ 1.332,71	\$ 1.064,45	\$ 2.397,17
3	\$ 103.766,40	\$ 1.346,04	\$ 1.051,12	\$ 2.397,17
4	\$ 102.406,90	\$ 1.359,50	\$ 1.037,66	\$ 2.397,17
5	\$ 101.033,81	\$ 1.373,10	\$ 1.024,07	\$ 2.397,17
6	\$ 99.646,98	\$ 1.386,83	\$ 1.010,34	\$ 2.397,17
7	\$ 98.246,28	\$ 1.400,70	\$ 996,47	\$ 2.397,17
8	\$ 96.831,58	\$ 1.414,70	\$ 982,46	\$ 2.397,17
9	\$ 95.402,73	\$ 1.428,85	\$ 968,32	\$ 2.397,17
10	\$ 93.959,59	\$ 1.443,14	\$ 954,03	\$ 2.397,17
11	\$ 92.502,02	\$ 1.457,57	\$ 939,60	\$ 2.397,17
12	\$ 91.029,87	\$ 1.472,15	\$ 925,02	\$ 2.397,17
13	\$ 89.543,01	\$ 1.486,87	\$ 910,30	\$ 2.397,17
14	\$ 88.041,27	\$ 1.501,74	\$ 895,43	\$ 2.397,17
15	\$ 86.524,52	\$ 1.516,75	\$ 880,41	\$ 2.397,17
16	\$ 84.992,60	\$ 1.531,92	\$ 865,25	\$ 2.397,17
17	\$ 83.445,36	\$ 1.547,24	\$ 849,93	\$ 2.397,17
18	\$ 81.882,65	\$ 1.562,71	\$ 834,45	\$ 2.397,17
19	\$ 80.304,31	\$ 1.578,34	\$ 818,83	\$ 2.397,17
20	\$ 78.710,18	\$ 1.594,12	\$ 803,04	\$ 2.397,17
21	\$ 77.100,12	\$ 1.610,06	\$ 787,10	\$ 2.397,17
22	\$ 75.473,96	\$ 1.626,16	\$ 771,00	\$ 2.397,17
23	\$ 73.831,53	\$ 1.642,43	\$ 754,74	\$ 2.397,17
24	\$ 72.172,68	\$ 1.658,85	\$ 738,32	\$ 2.397,17
25	\$ 70.497,24	\$ 1.675,44	\$ 721,73	\$ 2.397,17
26	\$ 68.805,05	\$ 1.692,19	\$ 704,97	\$ 2.397,17
27	\$ 67.095,93	\$ 1.709,12	\$ 688,05	\$ 2.397,17
28	\$ 65.369,73	\$ 1.726,21	\$ 670,96	\$ 2.397,17
29	\$ 63.626,26	\$ 1.743,47	\$ 653,70	\$ 2.397,17
30	\$ 61.865,35	\$ 1.760,90	\$ 636,26	\$ 2.397,17
31	\$ 60.086,84	\$ 1.778,51	\$ 618,65	\$ 2.397,17
32	\$ 58.290,54	\$ 1.796,30	\$ 600,87	\$ 2.397,17
33	\$ 56.476,28	\$ 1.814,26	\$ 582,91	\$ 2.397,17
34	\$ 54.643,88	\$ 1.832,40	\$ 564,76	\$ 2.397,17
35	\$ 52.793,15	\$ 1.850,73	\$ 546,44	\$ 2.397,17
36	\$ 50.923,92	\$ 1.869,23	\$ 527,93	\$ 2.397,17
37	\$ 49.035,99	\$ 1.887,93	\$ 509,24	\$ 2.397,17
38	\$ 47.129,19	\$ 1.906,81	\$ 490,36	\$ 2.397,17
39	\$ 45.203,31	\$ 1.925,87	\$ 471,29	\$ 2.397,17
40	\$ 43.258,18	\$ 1.945,13	\$ 452,03	\$ 2.397,17
41	\$ 41.293,60	\$ 1.964,58	\$ 432,58	\$ 2.397,17
42	\$ 39.309,37	\$ 1.984,23	\$ 412,94	\$ 2.397,17
43	\$ 37.305,30	\$ 2.004,07	\$ 393,09	\$ 2.397,17
44	\$ 35.281,18	\$ 2.024,11	\$ 373,05	\$ 2.397,17
45	\$ 33.236,83	\$ 2.044,35	\$ 352,81	\$ 2.397,17
46	\$ 31.172,03	\$ 2.064,80	\$ 332,37	\$ 2.397,17
47	\$ 29.086,59	\$ 2.085,45	\$ 311,72	\$ 2.397,17
48	\$ 26.980,29	\$ 2.106,30	\$ 290,87	\$ 2.397,17
49	\$ 24.852,92	\$ 2.127,36	\$ 269,80	\$ 2.397,17
50	\$ 22.704,29	\$ 2.148,64	\$ 248,53	\$ 2.397,17
51	\$ 20.534,16	\$ 2.170,12	\$ 227,04	\$ 2.397,17
52	\$ 18.342,34	\$ 2.191,82	\$ 205,34	\$ 2.397,17
53	\$ 16.128,60	\$ 2.213,74	\$ 183,42	\$ 2.397,17
54	\$ 13.892,72	\$ 2.235,88	\$ 161,29	\$ 2.397,17
55	\$ 11.634,48	\$ 2.258,24	\$ 138,93	\$ 2.397,17
56	\$ 9.353,66	\$ 2.280,82	\$ 116,34	\$ 2.397,17
57	\$ 7.050,03	\$ 2.303,63	\$ 93,54	\$ 2.397,17
58	\$ 4.723,36	\$ 2.326,67	\$ 70,50	\$ 2.397,17
59	\$ 2.373,43	\$ 2.349,93	\$ 47,23	\$ 2.397,17
60	\$ 0,00	\$ 2.373,43	\$ 23,73	\$ 2.397,17
	107.764,68	36.065,27	\$ 143.829,94	

	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS ORDINARIOS						
VENTAS	\$219.381,60	\$404.003,23	\$412.083,30	\$420.324,96	\$428.731,46	\$195.091,08
INGRESOS NO ORDINARIOS						
Ingresos no asociados por asesoría pública	\$600,00	\$1.300,00	\$1.400,00	\$1.500,00	\$1.600,00	\$850,00
COSTO DE VENTA	\$5.580,00	\$11.606,40	\$12.070,66	\$12.553,48	\$13.055,62	\$13.577,85

UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$214.401,60	\$393.696,83	\$401.412,64	\$409.271,48	\$417.275,84	\$182.363,23
---------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

GASTOS OPERACIONALES ADMINISTRATIVOS

SUELDOS Y COMISIONES	\$32.052,00	\$49.177,62	\$49.743,16	\$50.315,21	\$50.893,83	\$22.986,66
BENEFICIOS SOCIALES	\$8.738,30	\$13.946,51	\$14.080,26	\$14.215,55	\$14.352,39	\$6.594,35
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$5.903,33	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$5.903,33
GASTOS SERVICIOS BASICOS	\$936,00	\$1.893,53	\$1.915,30	\$1.937,33	\$1.959,61	\$979,80
GASTO DE ALQUILER	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00

VENTAS

SUELDOS Y COMISIONES	\$21.446,07	\$45.921,35	\$46.542,45	\$47.172,55	\$47.811,79	\$18.308,49
BENEFICIOS SOCIALES	\$5.650,99	\$12.018,40	\$12.165,29	\$12.314,31	\$12.465,49	\$4.908,96
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$8.855,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$17.710,00	\$8.855,00
GASTOS POR MOVILIZACION	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00	\$0,00
GASTOS DE PUBLICIDAD	\$900,00	\$1.809,00	\$1.829,80	\$1.850,85	\$1.872,13	\$2.012,54
GASTOS COMUNICACIÓN	\$960,00	\$1.942,08	\$1.964,41	\$1.987,00	\$2.009,86	\$1.080,30

TOTAL GASTOS OPERACIONALES	\$85.441,69	\$156.225,15	\$157.757,34	\$159.309,46	\$160.881,77	\$71.629,43
-----------------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

GASTOS FINANCIEROS

INTERESES PAGADOS	\$6.265,29	\$11.001,66	\$8.748,70	\$6.210,00	\$3.349,34	\$490,28
-------------------	------------	-------------	------------	------------	------------	----------

TOTAL GASTOS	\$91.706,98	\$167.226,81	\$166.506,04	\$165.519,46	\$164.231,11	\$72.119,71
---------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$122.694,62	\$226.470,02	\$234.906,60	\$243.752,02	\$253.044,73	\$110.243,52
------------------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

PARTICIPACION DE TRABAJADORES	\$18.404,19	\$33.970,50	\$35.235,99	\$36.562,80	\$37.956,71	\$16.536,53
--------------------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

UTILIDAD ANTES IR	\$104.290,42	\$192.499,52	\$199.670,61	\$207.189,22	\$215.088,02	\$93.706,99
--------------------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

IMPUESTO A LA RENTA	\$22.943,89	\$42.349,89	\$43.927,53	\$45.581,63	\$47.319,37	\$20.615,54
----------------------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------	-------------

UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$81.346,53	\$150.149,63	\$155.743,08	\$161.607,59	\$167.768,66	\$73.091,46
-------------------------------	-------------	--------------	--------------	--------------	--------------	-------------

MARGEN BRUTO	98%	97%	97%	97%	97%	93%
MARGEN OPERACIONAL	59%	59%	59%	59%	60%	57%
Gastos/Ventas	42%	41%	40%	39%	38%	37%
EBITDA/Cobertura de Deuda	19,58	20,59	26,85	39,25	75,55	224,86

RATIO	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VECES QUE SE GANA EL INTERÉS	12,98	13,65	17,80	26,02	50,09	149,08
MARGEN NETO	37,08%	37,17%	37,79%	38,45%	39,13%	37,47%
CAPITAL DE TRABAJO	\$5.949,54	\$16.185,02	\$6.430,92	\$16.677,58	\$6.934,93	\$5.082,59
MARGEN BRUTO	98%	97%	97%	97%	97%	93%
MARGEN OPERACIONAL	59%	59%	59%	59%	60%	57%
GASTO/VENTAS	42%	41%	40%	39%	38%	37%
EBITDA/COBERTURA DE DEUDA	\$19,58	\$20,59	\$26,85	\$39,25	\$75,55	\$224,86

\$144.500,00

		GASTOS OPERACIONALES					
		2018	2019	2020	2021	2022	2023
MARGEN NETO ROA	ADMINISTRATIVOS						
	SUELDOS Y COMISIONES	\$32.052,00	\$49.177,62	\$49.743,16	\$50.315,21	\$50.893,83	\$22.986,66
	BENEFICIOS SOCIALES	\$8.738,30	\$13.946,51	\$14.080,26	\$14.215,55	\$14.352,39	\$6.594,35
	DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	\$5.903,33	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$11.806,67	\$5.903,33



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Núñez Lapo, María de los Ángeles**, con C.C: # **0924147093** autora del trabajo de titulación: **Plan de Negocios para comercializar Góndolas Inteligentes de la Empresa Góndolas & Perchas S.A. en el Sector Comercial de la Ciudad de Guayaquil para el año 2018** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **12 de marzo de 2018**

f. _____

Nombre: Núñez Lapo, María de los Ángeles

C.C: 0924147093



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de Negocios para comercializar Góndolas Inteligentes de la Empresa Góndolas & Perchas S.A. en el Sector Comercial de la Ciudad de Guayaquil para el año 2018		
AUTORA	María de los Ángeles, Núñez Lapo		
REVISOR(ES)/TUTORA	Lcda. Magaly Noemi, Garcés Silva		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	12 de marzo de 2018	No. DE PÁGINAS:	114
ÁREAS TEMÁTICAS:	Estudio de mercado – Sector Comercial-Ventas		
CLAVES/ KEYWORDS:	góndolas inteligentes, plan de negocios, empresas de Guayaquil, ventas, atributos, exhibición de productos		

RESUMEN

El presente plan de negocio tiene como objetivo general “introducir góndolas con valor agregado en el sector comercial de la ciudad de Guayaquil, año 2018.” En cuanto a la metodología utilizada para el desarrollo de este proyecto se utilizó el enfoque cuantitativo con una descripción de tipo descriptivo, en lo que corresponde a la técnica de recolección de datos, esta se llevó a cabo a través de fuentes externas secundarias y a través fuentes primarias como es el caso de las encuestas dirigidas a los administradores, supervisores de las empresas que son potenciales clientes para Góndolas & Perchas S.A. Para el análisis de datos se utilizó gráficos y porcentajes. En lo correspondiente a los resultados, el 79% de los encuestaron respondieron que están interesados en adquirir góndolas inteligentes. Las empresas encuestadas valoran el tiempo de entrega, la calidad, diseño y los atributos diferenciadores del producto. Los resultados favorables en cuanto a la aceptación de las góndolas inteligentes, respaldan el plan de negocio objeto de este estudio.

ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-924147093	E-mail: angelesnl20@gmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi	
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec	

SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

Nº. DE REGISTRO (en base a datos):	
Nº. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):	