



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera Gestión Empresarial Internacional**

**Tema:**

**Plan de Negocios para la Introducción de Zapatos de Halterofilia en el  
Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.**

**Autor:**

**Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de  
Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**

**Tutor:**

**Baños Mora, Patricia Denise**

**Guayaquil, Ecuador**

**12 de Marzo del 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

### **Certificación**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Estrellas Rossignoli, Michelle Lorena**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

### **Tutora**

f. \_\_\_\_\_

**Baños Mora, Patricia Denise**

**Directora de la Carrera**

f. \_\_\_\_\_

**Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth**

**Guayaquil, a los 12 del mes de Marzo del año 2018**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**Declaración de Responsabilidad**

**Yo, Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**

**Declaro que:**

El Trabajo de Titulación, **Plan de Negocios para la Introducción de Zapatos de Halterofilia en el Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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, a los 12 del mes de Marzo del año 2018**

**La Autora**

f. \_\_\_\_\_

**Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**Autorización**

Yo, **Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**

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 Introducción de Zapatos de Halterofilia en el Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 12 del mes de Marzo del año 2018**

**La Autora:**

f. \_\_\_\_\_

**Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

### Reporte de Urkund

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">Trabajo Titulacion ESTARELLAS ROSSIGNOLI Final.docx</a> (D35651274)
<b>Presentado</b>	2018-02-15 13:45 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	m_estarellas@hotmail.com
<b>Recibido</b>	patricia.banos.ucsg@analysis.urkund.com
<b>Mensaje</b>	Tesis terminada Estarellas <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de estas 60 páginas, se componen de texto presente en 0 fuentes.

## **Agradecimiento**

Agradezco a mi madre, por ser mi apoyo durante todos estos años,  
a mis amigas de clase, por su compañerismo y amistad,  
a mis profesores y tutores, por su asesoría y guía,  
y a todos quienes se sumaron e hicieron realidad,  
la culminación de manera exitosa,  
del presente trabajo de titulación.

## **Dedicatoria**

Le dedico el presente trabajo a mi madre,  
sin ella no estaría donde estoy.  
A mis abuelos, pilares fundamentales y motivación  
para la culminación de mis estudios universitarios.  
A mi hermano, por su apoyo incondicional.  
Y a mis tíos, por darme las fuerzas que me faltaban.



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**Tribunal De Sustentación**

---

**Hurtado Cevallos, Gabriela Elizabeth**

Decano O Director De Carrera

---

**Pérez Villamar, Jose Guillermo**

Coordinador Del Área O Docente De La Carrera

---

**Freire Quintero, Cesar Enrique**

Oponente





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas**

**Carrera de Gestión Empresarial Internacional**

**Calificación**

---

**Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena**

## Tabla de Contenido

Lista de Tablas.....	XVI
Lista de Figuras .....	XIX
Resumen .....	XXI
Abstract.....	XXII
Résumé .....	XXIII
Introducción .....	2
Formulación del Problema.....	3
Antecedentes .....	3
Contextualización del problema .....	4
Justificación del Problema .....	5
Objetivos.....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos .....	6
Marco Teórico.....	7
Teoría de la ventaja competitiva.....	7
Teoría de la ventaja absoluta .....	7
La Teoría de la disponibilidad.....	8
Teoría de jerarquía de las necesidades de <i>Maslow</i> .....	8
Fidelización de clientes .....	9
Fijación de precios .....	9
Diversificación .....	10
Ciclo de vida de un producto .....	10
Teoría de las cinco fuerzas de Porter.....	12
Marco Conceptual .....	14

Marco Referencial.....	15
Marco Legal.....	16
Previo a la importación.....	16
Tributos para un producto importado .....	17
Carga y descarga .....	17
Tiempos de descarga.....	18
Desaduanización.....	18
Documentos de la declaración aduanera de importación – DAI.....	18
Descarga en lugares no habilitados .....	19
Preguntas de Investigación .....	19
Metodología.....	19
Diseño de investigación .....	19
Tipo de investigación.....	20
Alcance.....	20
Limitaciones .....	21
Población y muestra.....	21
Técnica de recolección de datos.....	22
Análisis de datos .....	22
Encuesta .....	23
Resultados de la encuesta .....	24
Capítulo 1: Análisis del Entorno .....	27
Análisis PESTA .....	27
Análisis del entorno político.....	28
Análisis del entorno económico.....	28
Análisis del entorno social.....	29

Análisis del entorno tecnológico .....	30
Análisis del entorno ambiental.....	31
Las Cinco Fuerzas de Porter .....	31
Poder de negociación de los compradores o clientes .....	31
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	32
Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	33
Amenaza de productos sustitutos .....	33
Rivalidad entre los competidores .....	34
Análisis FODA .....	34
Fortalezas.....	35
Oportunidades.....	36
Debilidades.....	37
Amenazas .....	38
Capítulo 2: Diagnóstico Interno de la Empresa.....	39
Filosofía .....	39
Misión .....	39
Visión.....	39
Valores .....	39
Estructura Organizacional .....	40
Gerente general .....	40
Gerente de división Ecuador .....	41
Jefe administrativo .....	41
Contador.....	41
Jefe de talento humano.....	41
Mensajeros.....	41

Efectos Económicos de las Variables Organizacionales .....	43
Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio – Cadena de Valor.....	44
Comercialización y Ventas .....	45
Servicio Post – Ventas.....	46
Descripción y Detalle del Producto .....	48
Políticas y Normas.....	52
Proceso de Prestación de Servicio o Producto – Flujogramas y Procesos Agregadores de Valor.....	52
Determinación de la Capacidad Instalada del Negocio .....	55
Costos y Características de la Inversión.....	55
Equipos de computación y comunicación.....	55
Muebles de oficina .....	56
Movilización.....	56
Capítulo 3: Propuesta de Mejora .....	58
Segmentación de Clientes.....	58
Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes .....	59
Estrategias Corporativas .....	60
Estrategia de crecimiento .....	60
<i>Marketing Mix</i> .....	61
Las 4p´s.....	61
Consumidor Satisfecho.....	67
Encuestas.....	67
Análisis de ventas .....	68
Estadísticas.....	68

Costo a Satisfacer .....	68
Comodidad del Cliente .....	69
Comunicación.....	70
Redes sociales.....	70
Telefonía móvil y fija.....	71
Página <i>web</i> .....	71
Estrategia Funcional.....	72
Estrategia de Amplia Diferenciación.....	73
Estrategia de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en la Diferenciación .....	74
Capítulo 4: Viabilidad Económica .....	76
Inversión .....	76
Financiamiento .....	78
Depreciaciones de Activos Fijos.....	81
Detalle de las Proyecciones de Ingresos, Costos y Gastos.....	82
Punto de Equilibrio .....	86
Estado de Pérdidas y Ganancias .....	89
Flujo de Caja .....	90
Balance General.....	91
Razones Financieras.....	92
Período o tiempo de retorno.....	92
Tasa interna de retorno .....	93
Tasa mínima aceptable de rendimiento .....	94
Valor actual neto .....	95
Análisis de Sensibilidad .....	95

Escenario optimista .....	96
Escenario pesimista .....	99
Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones.....	104
Conclusiones .....	104
Recomendaciones.....	105
Referencias.....	106

## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cuadro de Pago de Remuneraciones</i> .....	41
Tabla 2. <i>Implementos Deportivos de Acondicionamiento</i> .....	47
Tabla 3. <i>Implementos Deportivos Pesos</i> .....	48
Tabla 4. <i>Implementos Deportivos para Movilidad</i> .....	50
Tabla 5. <i>Equipos de Computación y Comunicación</i> .....	54
Tabla 6. <i>Muebles de Oficina</i> .....	55
Tabla 7. <i>Movilización</i> .....	55
Tabla 8. <i>Productos a Comercializar</i> .....	61
Tabla 9. <i>Lista de Precios</i> .....	63
Tabla 10. <i>Estrategia Funcional de Distribuciones Técnicas S.A</i> .....	72
Tabla 11. <i>Inversión Inicial</i> .....	76
Tabla 12. <i>Ciclo de Efectivo</i> .....	76
Tabla 13. <i>Costo Anual Operacional</i> .....	77
Tabla 14. <i>Propiedad Accionaria</i> .....	78
Tabla 15. <i>Fuente de Financiamiento</i> .....	78
Tabla 16. <i>Condiciones de Financiamiento</i> .....	78
Tabla 17. <i>Tabla de Amortización</i> .....	77
Tabla 18. <i>Depreciación de Activos Fijos</i> .....	80
Tabla 19. <i>Ingresos Proyectados</i> .....	82
Tabla 20. <i>Costos Proyectados</i> .....	82



Tabla 21. <i>Utilidades Proyectadas</i> .....	83
Tabla 22. <i>Gastos Administrativos</i> .....	85
Tabla 23. <i>Gastos de Ventas</i> .....	85
Tabla 24. <i>Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio</i> ...	86
Tabla 25. <i>Detalle de Punto de Equilibrio</i> .....	87
Tabla 26. <i>Estado de Resultados</i> .....	88
Tabla 27. <i>Flujo de Efectivo</i> .....	89
Tabla 28. <i>Balance General</i> .....	90
Tabla 29. <i>Plazo de Recuperación de la Inversión</i> .....	91
Tabla 30. <i>Análisis del Proyecto</i> .....	92
Tabla 31. <i>Tasa Interna de Retorno</i> .....	92
Tabla 32. <i>Cálculo del Costo Promedio Ponderado</i> .....	93
Tabla 33. <i>Información de Variables Macroeconómicas</i> .....	93
Tabla 34. <i>Valor Actual Neto</i> .....	94
Tabla 35. <i>Escenarios de Análisis</i> .....	95
Tabla 36. <i>Estado de Resultados para un Escenario Optimista</i> .....	95
Tabla 37. <i>Análisis de Rentabilidad para un Escenario Optimista</i> .....	96
Tabla 38. <i>Rentabilidad del Proyecto para un Escenario Optimista</i> .....	96
Tabla 39. <i>Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio en un Escenario Optimista</i> .....	97
Tabla 40. <i>Detalle de Punto de Equilibrio en un Escenario Optimista</i> .....	97

Tabla 41. <i>Estado de Resultados para un Escenario Pesimista.....</i>	99
Tabla 42. <i>Análisis de Rentabilidad para un Escenario Pesimista.....</i>	99
Tabla 43. <i>Rentabilidad del Proyecto para un Escenario Pesimista.....</i>	100
Tabla 44. <i>Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio en un Escenario Pesimista.....</i>	100
Tabla 45. <i>Detalle de Punto de Equilibrio en un Escenario Pesimista.....</i>	101

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Pirámide de Maslow.....	8
<i>Figura 2.</i> Ciclo de vida de un producto .....	9
<i>Figura 3.</i> Cinco fuerzas de Porter.....	11
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de personas que realizan deporte.....	23
<i>Figura 5.</i> Frecuencia en porcentajes, de personas que realizan deportes.	23
<i>Figura 6.</i> Porcentaje de personas que utilizan equipamiento deportivo...	24
<i>Figura 7.</i> Porcentaje de personas que utilizan zapatos deportivos.....	24
<i>Figura 8.</i> Porcentaje de personas que han escuchado sobre los zapatos de halterofilia.....	24
<i>Figura 9.</i> Porcentaje de personas que estarían dispuestas a usar zapatos para levantamiento de peso, si supieran que van a mejorar su rendimiento deportivo.....	25
<i>Figura 10.</i> Lugares, en porcentaje, que les gustaría adquirir los zapatos.	25
<i>Figura 11.</i> Rangos de precios, en porcentajes, que las personas estarían dispuestas a pagaría por los zapatos halterofilia.....	25
<i>Figura 12.</i> Matriz FODA de la compañía Distribuciones Técnicas S.A....	34
<i>Figura 13.</i> Productos comercializados por Distribuciones Técnicas S.A...	35
<i>Figura 14.</i> Organigrama de la empresa Distribuciones Técnicas S.A....	39
<i>Figura 15.</i> Cadena de valor.....	42
<i>Figura 16.</i> Flujograma de proceso estratégico .....	51
<i>Figura 17.</i> Flujo de proceso de compra .....	52
<i>Figura 18.</i> Flujograma de prestación de servicio.....	53

<i>Figura 19.</i> Logo de gimnasio de <i>Gold's Gym</i> .....	56
<i>Figura 20.</i> Logo de gimnasio <i>Hometown Gym</i> .....	57
<i>Figura 21.</i> Las 4p's.....	60
<i>Figura 22.</i> Zapato de halterofilia.....	63
<i>Figura 23.</i> Ubicación de Distribuciones Técnicas S.A.....	64
<i>Figura 24.</i> Descuentos especiales.....	65
<i>Figura 25.</i> Paquetes especiales, tipo <i>kits</i> de productos.....	65
<i>Figura 26.</i> Publicidad de zapatos halterofilia en redes sociales.....	70
<i>Figura 27.</i> Página <i>web</i> de Distribuciones Técnicas S.A.....	71
<i>Figura 28.</i> Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A., en un escenario conservador.....	87
<i>Figura 29.</i> Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A, en escenario optimista.....	98
<i>Figura 30.</i> Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A. en escenario pesimista.....	101

## Resumen

El presente trabajo de investigación, propone elaborar de un plan de negocios para la introducción de zapatos de halterofilia en el mercado de Guayaquil para la empresa Distribuciones Técnicas S.A., a realizarse durante el período 2019 – 2024. Dicha empresa tiene varios años de funcionamiento y cuenta con la marca *Lycan Fitness*, debidamente registrada y con amplia aceptación en el mercado ecuatoriano, la cual es utilizada como herramienta publicitaria para promocionar los implementos deportivos que ofrece la empresa, utilizando para ello las instalaciones del *box* de la misma, como una estrategia comercial para captar la atención de los clientes. Dentro del proyecto, se realizó una encuesta a 384 personas, según la muestra establecida y se determinó que la totalidad de los encuestados estarían dispuestos a usar zapatos para levantamiento de peso, si supieran que van a mejorar su rendimiento deportivo, demostrando total aceptación por el producto, objeto de estudio. De la misma forma, en el análisis financiero, se determinó que la inversión se recuperará en el segundo año de actividad comercial, con una tasa interna de retorno superior a la tasa mínima esperada por los accionistas y con un valor actual neto, que cubre la inversión más una ganancia. Por lo antes expuestos, se concluye que la empresa Distribuciones Técnicas S.A. puede implementar la comercialización de los zapatos de halterofilia en su cartera de productos, ampliando su clientela y apostando por un nuevo mercado, sin perder su enfoque al área deportiva.

**Palabras Claves:** Emprendimiento, importación, negocios, producto, deportes, mercado.

## **Abstract**

This research work, proposes to develop a business plan for the introduction of weightlifting shoes in the Guayaquil market for the company Distribuciones Técnicas SA, to be carried out during the period 2019 - 2024. This company has several years of operation and account with the Lycan Fitness brand, duly registered and widely accepted in the Ecuadorian market, which is used as an advertising tool to promote the sports equipment offered by the company, using the facilities of the box, as a commercial strategy for Get the attention of the customers. Within the project, a survey was carried out to 384 people, according to the established sample and it was determined that all the respondents would be willing to wear shoes for weight lifting, if they knew that they would improve their sports performance, showing total acceptance by the product, object of study. In the same way, in the financial analysis, it was determined that the investment will recover in the third year of commercial activity, with an internal rate of return higher than the minimum rate expected by the shareholders and with a net present value, which covers the investment plus a profit. Due to the above, it is concluded that the company Distribuciones Técnicas S.A. can implement the marketing of weightlifting shoes in its product portfolio, expanding its clientele and betting on a new market, without losing its focus on the sports area.

**Keywords:** Entrepreneurship, import, business, product, sports, market.

## Résumé

Ce travail de recherche a l'intention d'élaborer un plan d'affaires pour l'introduction de chaussures Haltérophilie marché Guayaquil pour l'entreprise Distribuciones SA technique, qui se tiendra au cours de la période 2019 - 2024. Cette entreprise a plusieurs années de fonctionnement et a avec la marque Lycan Fitness, dûment enregistrée et largement acceptée sur le marché équatorien, qui est utilisée comme un outil publicitaire pour promouvoir les équipements sportifs proposés par l'entreprise, en utilisant les facilités de la boîte, comme stratégie commerciale pour Obtenez l'attention des clients. Dans le cadre du projet, une enquête a été menée à 384 personnes, selon l'ensemble de l'échantillon et a déterminé que tous les répondants seraient prêts à porter des chaussures pour le levage de poids, si elles savaient qui amélioreront leur performance sportive, montrant l'acceptation totale par la produit, objet d'étude. De même, dans l'analyse financière, il a été déterminé que l'investissement se rétablira dans la troisième année d'activité, avec un taux interne supérieur au taux minimum prévu par les actionnaires le retour et la valeur actualisée nette, couvrant la investissement plus un bénéfice. Pour ce qui précède, il est conclu que la société Distribuciones Techniques S.A. vous pouvez mettre en œuvre des chaussures d'haltérophilie de marketing dans son portefeuille de produits, élargir sa base de clients et les paris sur un nouveau marché sans perdre son approche de la zone sportive.

**Mots Clés:** Entrepreneuriat, importation, commerce, produit, sport, marché.

## **Introducción**

La ciudad de Guayaquil, conocida como la capital económica del Ecuador, ofrece facilidades para iniciar cualquier tipo de negocio porque acoge a una gran cantidad de personas. Cuenta con una ubicación estratégica que lo acredita como un importante centro de comercio, haciendo que su actividad comercial sea mucho más amigable. Posee uno de los puertos marítimos y fluviales más importantes de América del Sur, promoviendo el comercio exterior y facilitando negocios con otros países, vía importación y/o exportación (Silva & Miranda, 2018).

En la actualidad, las personas involucradas en actividades comerciales están orientadas al cuidado integral y a la salud, manteniendo un enfoque basado en el modelo biopsicosocial que afirma que las personas, cada vez más, se encuentran convencidas que son responsables de generar y controlar de su estado de salud (Carrero, 2016). Por tal razón y durante los últimos años, los ciudadanos han establecido conductas y costumbres que buscan mantener un buen estado de salud, realizando rutinas de ejercicios diarios o deportes que garanticen su calidad de vida.

Debido a estas condiciones, la industria del calzado deportivo ha ido tomando importancia y ganando espacio en este segmento de mercado, adaptándose a los cambios en relación a moda, salud, tiempo y cultura. León (2016) indicó que el calzado es uno de los sectores en desarrollo, por la gran demanda que posee, pues su uso diario es fundamental, existiendo una gran variedad en el mercado y con precios accesibles. En el Ecuador, este sector de la economía se ha diversificado, al igual que la cartera de productos que ofrece, especialmente en lo que se refiere a calzado deportivo.



Aguirre (2015) afirmó que el incremento de salvaguardas perjudicó de manera directa al consumidor final, pues en su calidad de Presidente de la Asociación de Importadores de Calzado, manifiesta que existe una recarga exagerada de impuestos al momento de su nacionalización, provocando un incremento en los precios durante el proceso de la comercialización.

Sin embargo de lo anterior, existen empresas en la Ciudad de Guayaquil que se dedican a la importación, comercialización y distribución de implementos deportivos, como es el caso de Distribuciones Técnicas S.A., empresa objeto de estudio, ubicada en la Vía a la Costa, que desde sus inicios ha buscado satisfacer la demanda de sus clientes, ofreciéndoles un buen servicio y respondiendo oportunamente a sus necesidades.

La empresa, interesada en comercializar los zapatos deportivos, es consciente de la necesidad de invertir en un plan de negocios, previo a la implementación del nuevo producto, pese a tener conocimiento del mercado y contar con procesos bien definidos, pues dicha planificación garantizará el retorno de la inversión y le permitirá estudiar el mercado para establecer estrategias comerciales que le permitan ganar una mejor posición en el mismo, pudiendo incluso ampliar la variedad de productos que en la actualidad ofrecen. El presente proyecto busca evaluar la factibilidad de la importación del calzado deportivo de halterofilia para ser distribuido en la ciudad de Guayaquil, con el objetivo de ser la primera opción en implementos deportivos y mantener o mejorar su posición en el mercado, debido al valor agregado que ofrecería en su cartera de productos.

## **Formulación del Problema**

### **Antecedentes**

Por la necesidad de cumplir con los lineamientos previamente establecidos en la Carrera Gestión Empresarial Internacional, el presente estudio busca proyectar el proceso de comercialización del calzado deportivo de halterofilia, que proviene de la Ciudad de Qingdao, ubicada en

el Continente Asiático, para ser comercializado en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas, según lo siguiente:

Responder a las necesidades de los clientes o consumidores con el fin de obtener la satisfacción de cada uno de ellos, como requisito fundamental, pues obtener su fidelización es el objetivo, para lo cual se debe mejorar aspectos como el tiempo de entrega del producto, mercancías de buena calidad y precios cómodos que den facilidades al cliente al momento de realizar sus compras (Montoya, 2017).

Considerar que la empresa Distribuciones Técnicas S.A., a través de la importación y comercialización de sus productos, específicamente del calzado de halterofilia, ofrecerá al mercado ecuatoriano un producto con fines de uso olímpico y que busca promover actividades deportivas. Se trata de zapatos de levantamiento, que proporciona a los atletas fijeza y estabilidad al momento de competir (Liquinchana, 2010)

Con una trayectoria de apenas tres años en el mercado, pues inicia sus actividades comerciales en el año 2014, Distribuciones Técnicas S.A., posee gran conocimiento del segmento en donde se desenvuelve, lo que la ha permitido ofrecer bienes de calidad, con características únicas, generando valor agregado en este tipo de industria; de la misma forma, el trato hacia sus clientes y como responden a sus necesidades, contribuyen a la viabilidad del proyecto, pues con la nueva línea de implementos deportivos de halterofilia, complementará su portafolio de productos a ofertar.

### **Contextualización del problema**

Ecuador, con una economía dolarizada y sin proyecciones de crecimiento a futuro, reporta importantes problemas económicos. Los niveles de competencia que existen en la industria de calzado son altos; sin embargo, Distribuciones Técnicas S.A., tiene como objetivo crecer y lograr el reconocimiento a nivel nacional, como una empresa líder en la comercialización de implementos deportivos, pues cuenta con la capacidad

necesaria y el potencial que se requiere para conseguir la expansión en el sector económico donde se desenvuelve.

El buen manejo de las operaciones, al interior de su negocio, le ha permitido lograr el reconocimiento y ubicarse en un puesto importante en el mercado ecuatoriano; sin embargo, busca aumentar los productos a ofrecer, respondiendo a las necesidades de sus clientes. Se vuelve entonces fundamental e imperioso, implementar un Plan de Negocios para la Importación de Zapatos de Halterofilia para ser comercializados en Guayaquil, Ecuador, por la empresa Distribuciones Técnicas S.A., objeto de estudio, con la finalidad de mejorar sus resultados financieros y que su implementación, satisfaga la demanda del mercado.

### **Justificación del Problema**

En Ecuador existen muchas empresas distribuidoras y productoras de calzado, que gracias a la gran acogida que han tenido, especialmente en la ciudad de Guayaquil, se han ido incrementando a través del tiempo. La empresa Distribuciones Técnicas S.A., fundada en el año 2014, actualmente es una de las compañías líderes en el mercado de implementos deportivos, a pesar de tener poco tiempo en la actividad comercial ecuatoriana. Su excelente manejo, calidad de productos y buena distribución le ha permitido que se posicione en el mercado y maneje una amplia cartera de clientes.

Se trata de una empresa en constante búsqueda de oportunidades y productos, que promueve la optimización y mejoramiento de su cartera de clientes para ratificar su posición en el mercado, de ahí la necesidad de incluir a su gama de productos, el calzado deportivo de halterofilia, importado desde Qingdao, ciudad ubicada en el Continente Asiático, para distribuirlo inicialmente en la ciudad de Guayaquil y más tarde, expandirse en todo el Ecuador.

La obtención de nuevos implementos deportivos, permitirá a Distribuciones Técnicas S.A., complementar los productos y brindar un mejor

servicio, ofreciendo alternabilidad y comodidad a sus clientes; de la misma forma, podrá diferenciarse de la competencia por la gama de productos que ofrece y por los bajos costos que, como es de conocimiento general, se obtienen al adquirir productos elaborados en China, no representando eso, una baja en la calidad de los mismos, pues cumple con todas las normativas nacionales e internacionales, respecto a calidad, para su comercialización local.

El presente proyecto se muestra como un modelo viable, debido a que no solo va a contribuir al bienestar en la salud, promoviendo la reducción de lesiones físicas, sino que adicionalmente, va a contrarrestar problemas de salud ocasionados, precisamente, por una mala rutina o por practicar algún deporte sin el cuidado correspondiente, generando muchos beneficios a quienes lo utilizan.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Evaluar la posibilidad de negocios tanto comercial, técnica como financiera, del modelo de negocios de la empresa Distribuciones Técnicas S.A., para la introducción al mercado ecuatoriano de zapatos de halterofilia, en la ciudad de Guayaquil.

### **Objetivos específicos**

Se puntualizan los siguientes objetivos específicos: (a) desarrollar un modelo de negocios para la introducción de zapatos de halterofilia; (b) realizar la evaluación del mercado en Guayaquil, con el fin de obtener datos esenciales, que determinen y contribuyan al éxito del negocio; (c) definir los procesos o pasos operacionales óptimos, con el fin promover el correcto funcionamiento de la empresa; y, (d) evaluar la factibilidad financiera de la implementación de calzado de halterofilia en el mercado de Guayaquil.

## **Marco Teórico**

### **Teoría de la ventaja competitiva**

Porter (2015) definió a la teoría de la ventaja competitiva como el conjunto de atributos que permiten a la organización o empresa, desarrollar, crear y mejorar su estructura, debido a la ventaja que esta tendría en relación a las demás. Para conseguir esta ventaja competitiva la empresa debe contar con tres estrategias: (a) el liderazgo en costos, que permite a la empresa hallar una oportunidad, una vez que la compañía esté en capacidad de introducir un producto al mercado y a un precio inferior al de la competencia; (b) la diferenciación, desarrolla características peculiares y distintas a los demás bienes y servicios que ofrece el oponente; y, (c) el enfoque, que presenta al mercado por tratarse de un producto que satisfaga la demanda y se adapte al requerimiento del segmento, con el fin de ofrecer el mejor producto de la industria (Porter, 2015).

### **Teoría de la ventaja absoluta**

De la Hoz (2014) mencionó que el economista y filósofo Adam Smith en su teoría de ventaja absoluta afirmaba que la riqueza de las naciones, que hace referencia a las ventajas y beneficio del comercio entre países, alude que un país obtendrá una ventaja en relación al otro, si al momento de elaborar o producir un producto éste es más eficiente, es decir, requiere de menos factores productivos para producir una unidad de ese bien. De ahí, que cada nación deberá especializarse en la producción de lo que hace mejor, pues a través de la división del trabajo ambos países obtendrán un beneficio adicional al momento de comercializar sus productos (Villareal, 2015).

### **La Teoría de la disponibilidad**

Villareal (2015) indicó en una teoría planteada por Kravis, que el comercio nace de las diferencias existentes entre varios países, sea por la existencia o falta de factores productivos o de recursos naturales, o por lo relacionado a la innovación tecnológica. El flujo y el tipo de productos que se comercialicen entre países, dependerá exclusivamente de la oferta, tanto nacional como extranjera y del crecimiento que tenga el país (Villareal, 2015).

### **Teoría de jerarquía de las necesidades de *Maslow***

Esta teoría se basa de forma principal en la motivación, porque se enfoca en el estudio del comportamiento humano (Lage, 2014). Plantea necesidades y las clasifica de dos formas: (a) necesidades de déficit, y (b) necesidades de desarrollo. Las necesidades de déficit, son aquellas de tipo fisiológicas, debido a que sin éstas el individuo no puede satisfacer aquellas necesidades que se encuentran en otros niveles (Whaibe, García, & Castillo, 2013). Estas necesidades fisiológicas son las de respirar, comer, dormir entre otras.

La pirámide de *Maslow*, como se aprecia en la Figura 1, permite analizar las fuerzas que determinan la forma de comportarse de las personas. Se la puede aplicar en las organizaciones, en tal caso, su análisis permitirá conocer de mejor forma las necesidades de los clientes, de ahí la importancia de su aplicación, pues mantiene una relación directa con el presente estudio, pues permite determinar la importancia del calzado de Halterofilia dentro de la ciudad de Guayaquil.



*Figura 1. Pirámide de Maslow. Adaptado de Comportamiento Organizacional (p. 111), por J. Schermerhorn, J. Hunt y R. Osborn, 2004, México: Limusa Wiley.*

### **Fidelización de clientes**

Bastos (2006) mencionó respecto a la fidelización de los clientes, que los mismos son fieles, cuando la empresa ha mantenido una estrecha relación con ellos, ofreciéndoles alternativas a sus requerimientos, obteniendo y adquiriendo en el tiempo, bienes o servicios de la empresa. De ahí que es necesario, conocerlo y estudiarlo para lograr su fidelización, pues cuando existe esta relación la compañía tiene más oportunidades de continuar en el mercado (Bastos, 2006).

García y Muñoz (2015) definieron la fidelización de la clientela como el objetivo a largo plazo que se plantea una empresa, independiente de lo que esta haga o realice, sea dentro de su estructura organizacional o del sector de la industria a la que se pertenezca, porque es más fácil conservar a los clientes, que tratar de buscar nueva clientela para el negocio. Cuando una empresa cuenta con dicha fidelización, obtiene una estandarización en sus procesos y logra especializarse sea en los productos o en los servicios que ofrece, permitiéndole saber a qué segmento de clientes debe dirigirse (Bastos, 2006).

### **Fijación de precios**

Kotler (2001) señaló que la fijación de precios es una técnica que permite evaluar el costo unitario del bien y efectuarle un recargo a su utilidad. Se deben considerar tres factores básicos para su fijación, sea de productos o de servicios, los cuales son: (a) clientes, (b) competencia, y (c) costos

(Cuevas, 2002). Se trata de decisiones estratégicas sobre cuánto cobrar por los productos o servicios de una empresa (Cuevas, 2002).

### **Diversificación**

Guerras (2012) señaló que la estrategia de diversificación es la ampliación de la cartera, tanto de productos o servicios, que se encuentra dirigida a nuevos mercados o segmentos, con el fin de incrementar el flujo de consumidores. Adicionalmente, permite conseguir una gran parte del mercado, beneficiándose la empresa a través del aumento de sus ingresos y el crecimiento de la organización (Guerras, 2012). Se trata de una estrategia que permite aumentar las ventas, identificando los sectores más vulnerables, ampliando y diversificando negocios que viene manejando la empresa (Medina, Constanzo, & Sandoval, 2012).

### **Ciclo de vida de un producto**

Como se muestra en la Figura 2, el Ciclo de Vida del Producto es aquel que señala el tiempo en el cual un determinado producto o servicio provee ingresos o utilidades a la compañía, el cual tiene como objetivo dar una respuesta a las necesidades que no se han podido satisfacer (Sánchez, 2015).

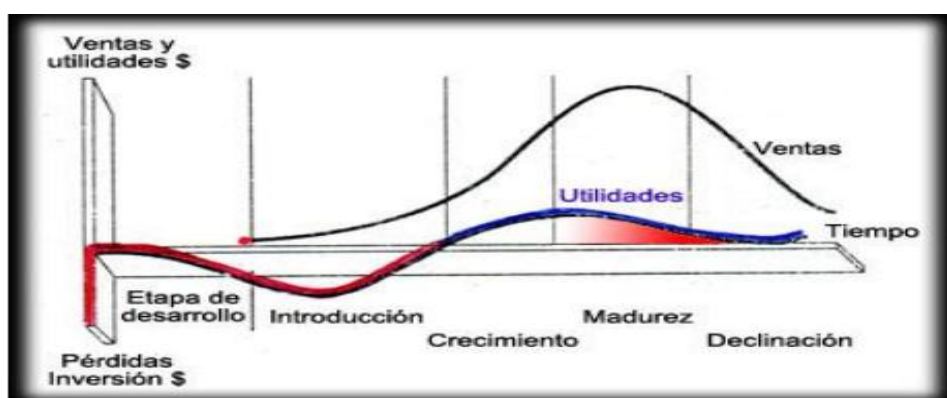


Figura 2. Ciclo de vida de un producto. Tomado de *Ciclo de Vida de un Producto, Modelos y Utilidad para el Marketing*, por Sánchez, 2015, Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud, Calatayud: UNED.



Este ciclo tiene cuatro etapas las cuales son: (a) desarrollo del mercado, donde el bien o servicio se incorpora al mercado o sector, su nivel de ventas es pequeño y su desarrollo es pausado (Mayorga, Contreras, & Vargas , 2009), se trata de etapa donde se observa una pequeña cantidad de ofertantes y hay una gran saturación dentro del sector el cual se quiere penetrar (Muñiz, 2017); (b) crecimiento de mercado, es aquella en la cual la demanda se incrementa y la empresa comienza a expandirse rápidamente (Sánchez, 2015), se trata de una etapa en donde el nivel de ventas aumenta, haciendo referencia al tiempo y por la estrategia de promoción que el producto o servicio aplica (Serrano & Serrano, 2006); (c) madurez de mercado, es el momento en el cual la organización ha alcanzado su máximo nivel dentro del mercado que participa, ha logrado que su demanda incremente por el lado de bienes producidos y por los servicios que oferta, de igual forma, ha logrado aumentar y crecer con las personas que habitan en un determinado territorio (Ramírez, 2011), se trata de la fase adulta, en el cual el nivel o volumen de ventas se mantiene estable y puede ser afectado solo por cambios que existan en la economía (Quero, 2008); y, (d) declive, es cuando el bien o servicio ya no se muestra atractivo hacia al consumidor, cuya demanda comienza a verse reducida y puede ser fácilmente remplazado o sustituido por otro que tenga mayores beneficios para los clientes o consumidores (Aguilar, Ávalos, Giraldo, Quintero, Zartha, & Cortés, 2012), existiendo la presencia de un nuevo producto dentro del mercado que podría llegar a ofrecer un valor agregado que lo hace más atractivo (Aguilar, et al. 2012).

## Teoría de las cinco fuerzas de Porter

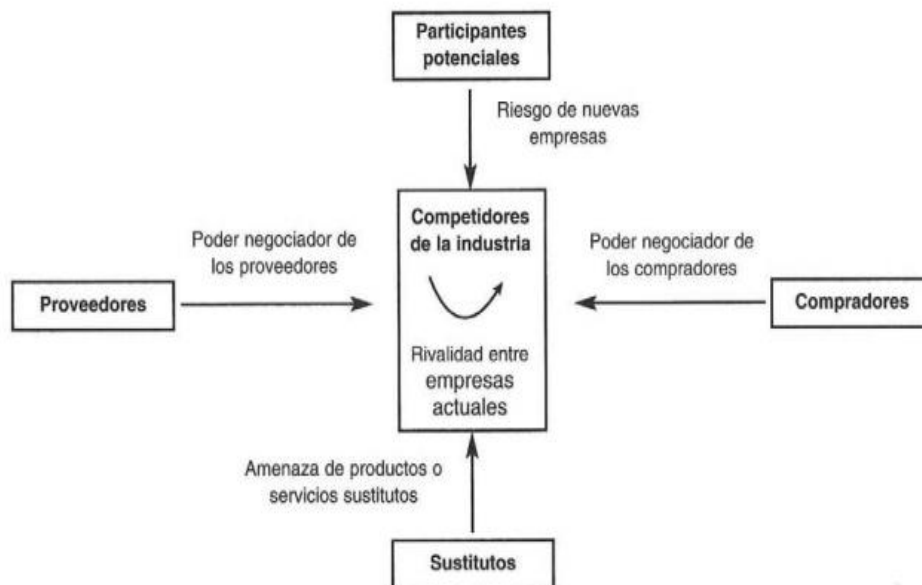


Figura 3. Cinco fuerzas de Porter. Tomado de *Estrategia Competitiva*, por M. Porter, 2015, México: Grupo Editorial Patria.

Porter (2015) mostró a las cinco fuerzas, como un estudio que permite a la compañía conocer acerca de la posición estratégica en la cual se encuentra. Estas fuerzas buscan obtener el mejor valor dentro del sector al que la empresa se pertenece. En la Figura 3, se aprecia claramente el poder que existe en la relación con los proveedores y clientes, la entrada de productos sustitutos, la rivalidad que existe entre los competidores y la llegada de nuevos competidores al mercado.

Cuando se habla del poder de las relaciones con los proveedores de una empresa, se debe reconocer que existe una dependencia con ellos, pues se trata de aliados, con quienes de manera conjunta, se analizan estrategias que le permitan a la empresa, mejorar el control del mercado, promoviendo un mejor posicionamiento de la compañía, pues son quienes proveen los insumos y/o materia prima necesarios para la comercialización y/o elaboración de los productos o servicios (Martínez & Milla, 2012). Los proveedores pueden influenciar en del mercado, debido a la calidad, el

precio, el tiempo y los servicios o productos que ofrecen, generan un impacto en los rendimientos de un sector, sea aumentándolos o disminuyéndolos (Huertas & Domínguez, 2016).

Con relación al poder de negociación del cliente, éste varía según el mercado o la situación que ocupa, pues factores como poder de compra, capacidad de pagos, entre otros, influyen al momento de su identificación, adicionalmente, se debe de considerar las necesidades al momento de realizar una compra, pues un determinado bien o servicio del sector de la industria mostrará cambios, según la demanda (Baena et al., 2003).

La amenaza de los productos sustitutos o de aquellos bienes y servicios que poseen o cuentan con los mismos beneficios y funciones de los productos comercializados, generan gran atención pues pueden llegar a responder a la misma necesidad e incluso, con un menor precio, generando un ahorro y beneficios al consumidor, con mejor calidad (Benitez, 2012). Es importante considerar que dentro del segmento de mercado donde se encuentre la industria, los productos que actualmente se ofertan no son insustituibles, pese a ser referenciales, pues los productos sustitutos pueden llegar a tener un alto grado de importancia, según la aceptación de los clientes, debido a que pueden llegar a tener las mismas peculiaridades de los anteriores, pudiendo generar un cambio al momento de tomar decisiones respecto a la compra o adquisición (Benitez, 2012).

Baena, Sanchez y Montoya (2003) determinaron que la rivalidad que existe entre los actuales competidores, se les atribuye al empuje o arranque que tienen algunas empresa y que los motiva a tomar decisiones para incrementar su posicionamiento y ampliar el control de mercado, cuidando su situación de los oponentes o rivales por cualquier acción o estrategia que realicen en el mercado. Buscan defenderse de sus competidores directos o indirectos, cuando sienten que son afectados por dichas decisiones (Baena, Sánchez, & Montoya, 2003). Si la compañía se mantiene fuerte, respecto a su competencia, mayor será el margen de ganancias que ésta obtendrá,

pues los clientes optarán por ir a lugares en donde puedan adquirir los productos, más aún si se conoce que los precios manejados por ellos, son económicos frente a los ofrecidos por la competencia (Huertas & Domínguez, 2016).

Poza, Mateo y Solana (2012) señalaron a la amenaza de entrada de nuevos competidores como una relación en la cual existen diversas barreras. Las organizaciones que entran a un determinado sector, incrementan la capacidad de producción del bien o servicio de la misma, permitiendo el ingreso de nuevos inversionistas e incrementando el nivel de la competencia. Sin embargo de lo anterior, el impacto en los rendimientos de una determinada compañía tiende a disminuir, pues al ingresar competencia en el mercado, los usuarios demandarán más beneficios, de ahí que existen muchas barreras que limitan su ingreso (Poza, Mateo, & Solana, 2012).

### **Marco Conceptual**

El calzado de Halterofilia es un tipo de calzado que tiene como función proteger a los usuarios, brindar seguridad, proporcionar estabilidad y permanencia sobre el lugar que éste se encuentre (Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte, 2016).

Rojas (2013) definió la Halterofilia como un deporte en cual se resumen dos tipos de ejercicios: (a) el arranque, y (b) el envión. Se trata de una mezcla de técnica y fuerza del levantador, pues aunque el arranque necesita tener mejor preparada la técnica que utiliza para poder ejecutarla, debe alzar la palanqueta desde la base o plataforma, hasta llegar a la parte superior de la cabeza, con un solo movimiento, que vaya del lado contrario de la gravedad.

La Organización Mundial de la Salud – OMS (2017) definió a la salud como un estado total, en el cual existe un bienestar físico, mental y social, con ausencia de dolencia o padecimiento. Por su parte, la globalización ha contribuido a homogeneizar los patrones de consumo y modos de vida,

teniendo importantes implicaciones en la salud de las personas (Organización Panamericana de la Salud, 2002)

Respecto a la barreras arancelarias, conocidas como tarifas o tributos que se imponen y se cobran por las importaciones o exportaciones en las aduanas de un país, que generan ingresos para el mismo, son un mecanismo de recaudación utilizado por los gobiernos de turno. En el caso del Ecuador, no se cobran tarifas por concepto de exportaciones, es decir, por productos que salen del territorio nacional (ProEcuador, 2017).

### **Marco Referencial**

En la actualidad, existen estudios que demuestran una similitud con el actual proyecto de titulación, que busca demostrar la factibilidad para importar el calzado de Halterofilia desde China al Ecuador, con la finalidad de ser distribuido específicamente, en la ciudad de Guayaquil, Provincia del Guayas.

El estudio titulado Creación de un Centro de Comercialización de Calzado – Outlet de la empresa JE Estilos y Modelos, en el sector Solanda en la ciudad de Quito, que fuera realizado por Cevallos (2016) destacó como resultado de la investigación, haber alcanzado la satisfacción de los clientes o consumidores, una vez que lograron dar respuesta a sus necesidades, ofreciendo un producto de calidad y con un precio cómodo.

Existe otro estudio que Chávez (2016) denominó como la Creación de una Nueva Línea de Calzado Deportivo Urbano para Niños, desarrollado para la Empresa Calzado Chávez, en la ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua y que fuera realizado en el período de Octubre 2015 a Junio 2016, el cual a través del emprendimiento busca incrementar su participación dentro del mercado, captando la atención de los clientes, colocando precios accesibles que le permitan convertirse en la primera opción al momento de comprar los zapatos deportivos, logrando la satisfacción de sus necesidades

y al mismo tiempo contribuyendo al crecimiento personal, pues se involucra en el desarrollo y mejora de la salud de sus usuarios.

Por su parte, Rosales (2014) realizó el Análisis Multicéntrico del Tipo de Calzado Deportivo y su Relación con la Pisada en que Realizan su Entrenamiento en Distintos Parques del Distrito Metropolitano de Quito y concluyó que el calzado deportivo permite cumplir con el objetivo final, esto es, incrementar y mejorar el rendimiento deportivo del atleta y adicionalmente, prevenir un conjunto de lesiones que podrían presentarse en la vida del deportista.

Finalmente, el trabajo denominado Análisis Coyuntural del Comercio Internacional de la Industria del Calzado y sus Partes del Norte de Santander 2007-2012, que fuera realizado por Zambrano (2013) concluyó que la producción del calzado asiático no solo cuenta con participación en varios mercados, sino que también ofrece de productos a bajo costo, cumpliendo los estándares internacionales de calidad, respecto a la salud.

## **Marco Legal**

### **Previo a la importación**

Proecuador (2017) dispuso que previo a la importación de cualquier producto, se debe de cumplir obligatoriamente con los siguientes pasos: (a) obtener el Registro Único de Contribuyente – RUC, documento que debe ser emitido por el Servicio de Rentas Internas – SRI, en calidad de organismo máximo de control; (b) realizar la inscripción como importador, en la Aduana del Ecuador – SENA E y solo después de obtenerlo, la persona o empresa que desee realizar una importación, podrá ejercer su derecho y hacer uso de los servicios que otorga el Sistema Interactivo de Comercio Exterior – SICE; (c) registrar en el SICE, la firma de la persona autorizada y responsable de la importación, el cual deberá ser incluido en la Declaración Andina del Valor – DAV; y, (d) cumplir con los requisitos que exige la ley del bien a importar.

### **Tributos para un producto importado**

Los productos importados al Ecuador, al igual que otros países, deben de pagar tributos como requisito previo para su ingreso. El Servicio Nacional de Aduana de Ecuador – SENA (2017) definió a los impuestos que se pagan por comercio exterior, como aquellos deberes y obligaciones arancelarias, denominadas tasas, que se encuentran establecidas en los organismos por el uso de los servicios de aduana.

La SENA (2017) resolvió que los usuarios que deseen realizar actividades comerciales con el exterior, deben de pagar los siguientes tributos: (a) arancel cobrado a las mercancías – *ad valorem*, porcentaje que se establece sobre el valor del bien a importar (Sistema de Información sobre Comercio Exterior, 2017); (b) fondo de desarrollo para la infancia – Fodinfra, tributo destinado a la niñez, corresponde al 0.5% y se lo calcula sobre la base imponible del bien importado (Servicio Nacional de Aduana del Ecuador, 2017); (c) impuesto a los consumos especiales – ICE, porcentaje que varía según el bien o el servicio importado (Servicio de Rentas Internas, 2017); y, (d) impuesto al valor agregado – IVA, tributo que asciende al 12% y que se cobra sobre la base imponible, *ad valorem*, Fodinfra y el ICE (Servicio de Rentas Internas, 2017).

### **Carga y descarga**

Se trata de un proceso de estiba, que según el Reglamento al Título de la Facilitación Aduanera para el Comercio, del Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, determina que la mercancía proveniente del exterior, por cualquier vía realizada, sea terrestre, marítima o aérea, deberá describirse en un manifiesto de carga entregada. Cuando exista inconsistencia en cantidades, volúmenes o naturaleza de la mercancía, será necesario realizar la descarga fuera de los lugares habilitados para el efecto, debiendo contar con la autorización de la Directora o el Director Distrital, de acuerdo a las disposiciones contenidas en la sección correspondiente de dicho reglamento (Correa, 2015).

### **Tiempos de descarga**

El Libro V del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones (2015) estableció que los tiempo para descargar la mercancía se regularán de acuerdo a lo que dicte la autoridad aduanera, debiendo detallar al primer punto de control aduanero del país, tanto la fecha de llegada como la fecha de arribo del medio de transporte utilizado, a excepción de aquellas que determine el Director General.

### **Desaduanización**

SENAE (2017) dispuso que para desaduanizar mercancías, se debe realizar todos los trámites correspondientes, debiendo contar con un agente aduanero, debidamente certificado por la misma. Respecto a la declaración aduanera de importación – DAI, deberá ser realizada por un proveedor de *software* o a través del sistema de la SENAE y durante un tiempo no mayor a quince días, antes de la llegada del producto, detallando el medio de transporte, trámite que podrá realizarse hasta un mes siguiente a la fecha de su arribo, tiempo en el cual se debe cumplir todo el proceso y solo en el caso de no hacerlo, los bienes o mercancías importados formarán parte de las las causales denominadas como abandono tácito.

### **Documentos de la declaración aduanera de importación – DAI**

SENAE (2017) detalló que según el tipo de mercancía que se importe, se tendrá que adjuntar documentos habilitantes que soporten su procedencia y legalidad. El Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones que se rige por las disposiciones de la SENAE (2017) definió a los documentos de acompañamiento como aquellos que deben realizarse y encontrarse aprobados, antes de realizar el embarque de la mercadería a importar, pues se trata de instrumentos de soporte utilizados como base de información para la elaboración de la DAI, entre los que se incluyen factura comercial, certificado de origen, *bill of landing* – BL y más documentos considerados necesarios e importantes por la autoridad competente-. La SENAE, luego de



revisar y validar dichos documentos, otorgará un número de validación e indicará el canal de aforo correspondiente para su nacionalización.

### **Descarga en lugares no habilitados**

El Servicio Nacional de Aduana del Ecuador (2017) permitirá el descargo de la mercancía en lugares no permitidos, siempre que cumpla las siguientes condiciones: (a) cuando se trate de mercadería calificada como peligrosa; (b) cuando se trate de cargas especiales o cargas al granel que requieran condiciones especiales de carga, descarga y/o mantenimiento; (c) cuando existan catástrofes o desastres naturales; y, (d) cuando surjan situaciones que atenten con la integridad del resto de mercancías.

### **Preguntas de Investigación**

El presente trabajo de titulación, busca responder las siguientes interrogantes:

¿Es necesaria la implementación de un plan de negocios, para desarrollar el producto zapatos de halterofilia, en la empresa Distribuciones Técnicas S.A.?

¿La introducción de calzado de halterofilia, tiene potencial para ser ofertado a los consumidores dentro la ciudad de Guayaquil?

¿Será viable desarrollar un modelo operacional para la introducción de este calzado deportivo?

¿Es factible, financiera y económicamente, la introducción de este tipo de calzado deportivo en la ciudad de Guayaquil?

### **Metodología**

#### **Diseño de investigación**

Siendo los diseños de investigación de tipo cuantitativos, cualitativos o mixtos, en el presente plan de negocios, se utilizará el diseño cuantitativo por tratarse de un pensamiento post-positivista, el cual permitirá determinar

la causas y/o los motivos que pueden influenciar en los resultados al final de un determinado proyecto (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007).

Este tipo de diseño busca analizar números con el objetivo de responder a las preguntas de investigación planteadas. De la misma forma, el diseño cuantitativo se puede clasificar en experimental y no experimental (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007). Los de tipo experimental, usan la aleatoriedad, se manejan a través de una variable independiente y hacen uso de la rigidez para el control, permitiendo establecer relaciones de causa y efecto; por el contrario, en los de tipo no experimental, no se usa la aleatoriedad o el uso de variables durante el proceso de la investigación (Sousa, Driessnack, & Costa, 2007).

El diseño de este proyecto será cuantitativo no experimental, porque los hechos serán observados de manera natural y no buscarán la intervención de forma alguna.

### **Tipo de investigación**

El tipo de investigación que se desarrollará en el presente proyecto es descriptivo, pues tiene como fin la observación sistemática que busca entender y comprenderlo que sucede, encontrar la verdad, sin modificarla o cambiarla (Hernández et al., 2004).

Sousa, Driessnack y Costa (2007) mencionaron que los estudios descriptivos son aquellos que no tienen mucho conocimiento sobre el fenómeno investigar, no hay variables, permiten tener la información de forma organizada y presentan la continuidad del hecho que se desarrolla.

### **Alcance**

Se realizará un estudio de mercado, dentro de la ciudad de Guayaquil, como requisito previo a la introducción de zapatos de halterofilia, el cual permitirá conocer el mercado, establecer sus fortalezas y debilidades, garantizando así, el retorno de la inversión.

### **Limitaciones**

Se establecen como limitaciones del presente estudio, las siguientes: (a) el tiempo otorgado para la recolección de datos será muy corto, porque será desarrollado durante el semestre de titulación, donde los estudiantes de la Carrera de Gestión Empresarial Internacional culminan sus estudios universitarios; (b) las barreras tarifarias que dificultan, de cierta forma, la importación del calzado deportivo desde la ciudad de Qingdao, ubicada en el Continente Asiático, hacia la ciudad de Guayaquil, situado en Ecuador, enfocado básicamente en los altos costos de nacionalización; y, (c) la falta de actividad deportiva que existe en la ciudad de Guayaquil, si se compara con el resto de las provincias del Ecuador, según resultados de competencias a nivel nacional.

### **Población y muestra**

Se considerará como población para el presente proyecto, a todas aquellas personas que vivan en Guayaquil, sean residentes y/o visitantes, pero por tratarse de un número variante de individuos que ingresan y salen de la misma, se desconoce la población exacta a consultar, por lo que se tomará para el cálculo, como número de habitantes, a una población infinita, con lo cual se buscará que el análisis del proyecto, tenga un resultado más efectivo y conciso respecto a lo que espera el mercado guayaquileño.

Por consiguiente, el tipo de muestreo a escoger es un muestreo aleatorio simple, el cual permitirá que los participantes de la muestra tenga las mismas oportunidades para ser escogidos dentro de la investigación y serán seleccionados de forma aleatoria (Jordi, 2003). Para su cálculo, se utilizará la fórmula de población infinita (Mateu & Casal, 2003), que se detalla a continuación:

$$n = \frac{z^2 \bar{p} * \bar{q}}{e^2}$$

En el cual  $z$ , es el nivel de confianza y con el 95%, representa el 1.960;  $\bar{p}$  es la probabilidad de éxito del estudio que corresponde al 50%;  $\bar{q}$  hace referencia al fracaso, que al igual que el éxito, es del 50%; y  $e$ , corresponde el margen de error, que para efecto del estudio, es del 5%.

Al aplicar la fórmula indicada, se determinó que el tamaño de la muestra es de 384 personas, número que permitirá conocer si es o no es factible, introducir los zapatos de Halterofilia en la ciudad de Guayaquil.

### **Técnica de recolección de datos**

Las técnicas a utilizar para la recolección de datos serán dos: (a) la observación; y, (b) la encuesta, como fuentes primarias de información. Respecto a la primera técnica, Matos y Pasek (2008) afirmaron que la observación es la acción en la cual el espíritu, captura un fenómeno y lo almacena con objetividad, mientras que Kuznik, Hurtado y Espinal (2010) aseveraron que la encuesta es instrumento que ayuda a la recolección de información o datos de manera práctica y concreta, que se genera dentro de los procesos de investigación.

### **Análisis de datos**

Para analizar los resultados obtenidos, durante el proceso de recolección de datos, se usará la estadística descriptiva, por tratarse de un conjunto de información que permite, a través de utilizar la técnica de observación, ingresar o registrar los datos de forma ordenada, para posteriormente exhibirlos de forma inteligible (Férrandez, Cordero, & Córdoba, 2002).

Adicionalmente, se aplicarán indicadores financieros y estadísticos como son: (a) la frecuencia; (b) moda; y, (c) promedio, con el fin de facilitar la comprensión de la información. Los resultados obtenidos de las encuestas serán presentados en tablas y en diagramas de pasteles y barras. La utilización de las encuestas permitirá conocer la aceptación del producto en el mercado.

## Encuesta

Stanton, Etzel, Walker, Báez, Martínez, Nicolesco y Garza (2000) afirmaron que encuesta consiste en reunir datos entrevistando a la gente. Sirven para obtener información de los encuestados a través de preguntas, de manera sistemática, ya sea personales, telefónicas o por correo (Sandhusen, 2002). Son preguntas que se realizan a un gran número de personas, utilizando un cuestionario prediseñado que incluye un cuestionario estructurado que se da a los encuestados y que está diseñado para obtener información específica (Malhotra, 2008).

Para el presente trabajo de investigación, se realizaron las siguientes preguntas cerradas, con opciones múltiples, las cuales permitirán al investigador conocer al mercado, determinar el grado de interés y/o aceptación por temas afines al deporte e incluso, los valores y lugares tentativos para la comercialización de los zapatos de halterofilia. Se trata de preguntas, que cumplen con los lineamientos metodológicos y son fáciles de entender.

1. ¿Es usted deportista? Si  No
2. ¿Con qué frecuencia realiza deportes? Nunca  Ocasionalmente   
Mensualmente  Semanalmente  Diariamente
3. ¿Utiliza equipamiento deportivo? Si  No
4. Si respondió afirmativa la pregunta anterior, ¿entre su equipamiento se encuentran los zapatos deportivos? Si  No
5. ¿Ha escuchado sobre los zapatos de halterofilia? Si  No
6. ¿Adquiriría dichos zapatos si supiera que van a mejorar su rendimiento deportivo (levantamiento de peso)? Si  No
7. ¿Dónde le gustaría adquirir dichos zapatos? Tienda deportiva   
*Lycan Fitness*  Centro Comercial
8. ¿Qué precio promedio pagaría por dichos zapatos? \$30-\$50   
\$51-\$70  \$70 en adelante

### Resultados de la encuesta

Una vez realizada la encuesta, en distintos lugares de Guayaquil y de manera aleatoria, completando el mínimo establecido, según el tamaño de la muestra previamente determinado, esto es, 384 personas, se procedió a tabular todas las respuestas, obteniendo información cuantitativa. Dicha información, resuelve las interrogantes realizadas a los encuestados, sobre la base de un cuestionario perfectamente estructurado (Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., 1999).

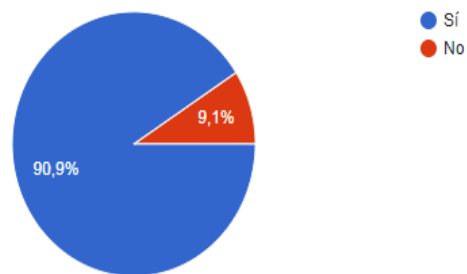


Figura 4. Porcentaje de personas que realizan deporte. Un 90,9% de los encuestados, si realizan actividades deportivas.

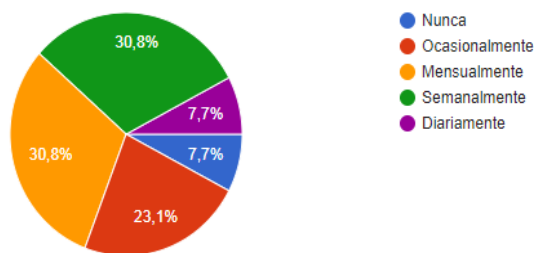
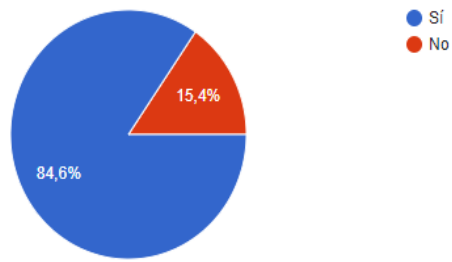
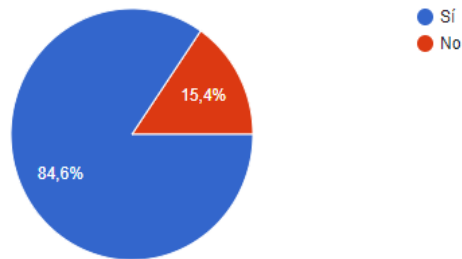


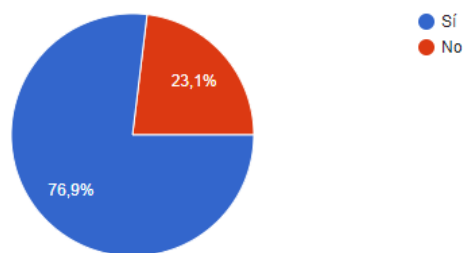
Figura 5. Frecuencia, en porcentajes, de personas que realizan deportes. Un 30,8% de personas interrogadas, realiza deportes semanal y mensualmente



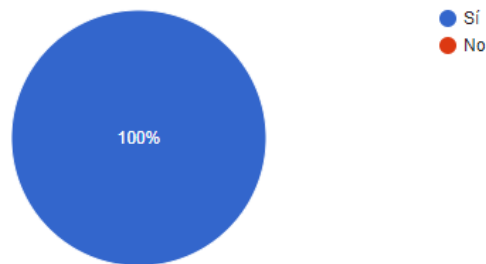
*Figura 6.* Porcentaje de personas que utilizan equipamiento deportivo. Un 84.6% de personas encuestadas, si cuentan con implementos deportivos para realizar sus actividades.



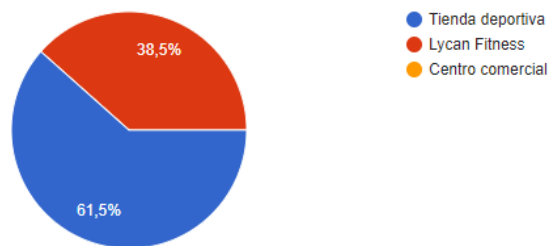
*Figura 7.* Porcentaje de personas que utilizan zapatos deportivos. Un 84.6% de los consultados, si cuenta con zapatos deportivos para realizar actividades físicas.



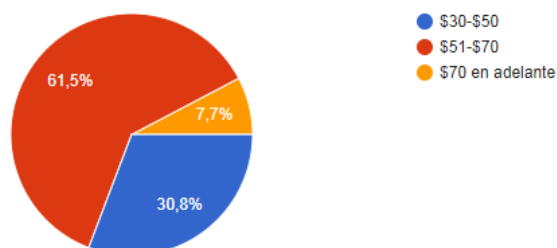
*Figura 8.* Porcentaje de personas que han escuchado sobre los zapatos de halterofilia. Un 76.9% de los encuestados, si ha escuchado sobre éstos zapatos deportivos.



*Figura 9.* Porcentaje de personas que estarían dispuestas a usar zapatos para levantamiento de peso, si supieran que van a mejorar su rendimiento deportivo. El 100% de las personas interrogadas, estarían dispuesto a hacerlo.



*Figura 10.* Lugares, en porcentajes, que les gustaría adquirir los zapatos. El 61.5% de las personas encuestadas, prefiere comprar éstos zapatos, en las tiendas deportivas.



*Figura 11.* Rangos de precios, en porcentajes, que las personas estarían dispuestas a pagaría por los zapatos halterofilia. El 61.5% de los consultados, pagaría por éstos zapatos entre \$51 y \$70.



## **Capítulo 1: Análisis del Entorno**

Explorar, pronosticar y vigilar el entorno, es imperioso cuando se busca averiguar tendencias y acontecimientos referentes a una sociedad, no solo del pasado sino del presente y futuro también, por lo que se vuelve forzoso analizar la situación actual del entorno general de las empresas (Pedros & Gutiérrez, 2012). En el presente capítulo, se aplicará el análisis PESTA, las cinco fuerzas de *Porter* y el análisis FODA, como herramientas básicas de investigación, las cuales permitirán tener un diagnóstico, respecto al plan de negocios propuesto.

### **Análisis PESTA**

Realizar un análisis del entorno es importante y fundamental para un negocio, porque permitirá planificar y prever las circunstancias cambiantes que debe enfrentar una empresa; de la misma forma, permitirá administrar de forma eficiente su operatividad y procesos. Para la realización de un modelo de negocio, se requiere inicialmente conocer la situación actual de la compañía y a través de un cuadro de mando integral, Martínez y Milla (2012) manifestaron en su trabajo de implementación de planes estratégicos, que para encontrar tendencias y actos importantes que forman parte del presente, pasado y el futuro de la organización, se debe buscar, seleccionar y controlar el medio o el entorno en el cual se desarrolla la compañía.

La empresa Distribuidora Técnicas S.A., realizará un estudio de mercado analizando aquellos factores externos que influyen de manera directa e indirecta, cubriendo todos los ámbitos, como son: (a) político, (b) económico, (c) social, (d) tecnológico, y (e) ambiental. De la misma forma, el análisis PESTA determinará segmentos del mercado donde podrá incursionar con facilidad y aquellos, en donde deberá establecer estrategias adecuadas, según la competencia..

### **Análisis del entorno político**

El Ecuador está atravesando por una tendencia democrata, con tinte izquierdista, denominada por el ex Presidente de la República, Eco. Rafael Correa, como el socialismo del siglo XXI, quien atribuyéndose funciones durante su período y con una actitud autoritaria, llegó a controlar todos los poderes del estado, tales como la Asamblea Judicial, Función Judicial, Electoral, entre otras. En la actualidad, el Lcdo. Lenin Moreno, Presidente de los ecuatorianos, en una forma de diferenciarse de su antecesor, ha promovido el diálogo con todos los sectores; sin embargo, promueve la continuidad de la llamada Revolución Ciudadana, proyecto socialista que se viene sembrando desde el año 2007, considerado como el camino y la forma adecuada que el país puede combatir y luchar frente a las adversidades de manera digna, honorable e independiente (Unidad Nacional de Almacenamiento - EP, 2013).

Con el cambio de gobierno, los empresarios e inversionistas ecuatorianos, aspiran y esperan mantener una relación armoniosa con el nuevo gobierno, quien ha ofrecido mejorar el manejo administrativo de las cuentas fiscales y apoyar al sector privado, ofreciendo incentivos para nuevos emprendimientos quienes a través de la creación de negocios, generen plazas de trabajo y estimulen a la economía. Lamentablemente, no se ha podido evidenciar dicha propuesta, pues se sigue manteniendo la política recaudadora, con la creación y/o aumento de impuestos y tasas que generan altos costos operativos, en especial cuando se trata de productos importados.

### **Análisis del entorno económico**

El Banco Central del Ecuador – BCE presentó en su análisis económico, un resumen financiero en donde estableció que durante el año 2014, el Producto Interno Bruto – PIB en relación a sus ingresos, fue de 102,292.3 millones de dólares americanos, a diferencia del generado en el año 2015, que disminuyó, debido a que el monto durante ese período fue de 100,176.8

millones de dólares americano, demostrando una variación de - 2.07 puntos porcentuales (2016) .

Esta baja en la economía, ha tenido un efecto en todos los sectores económicos, especialmente en el sector de calzado del Ecuador, pues con la implementación de la política para sustituir bienes importados y fortalecer la producción nacional, la participación de las empresas de cuero y calzado durante los años 2013 y 2014 fue nula, participando solo del 0.2% del total del PIB (Ekos, 2014).

Sin embargo de lo anterior, durante el año 2017, éste sector ha tenido un breve crecimiento, aunque aún prevalecen factores que impiden su normal desarrollo, convirtiéndose en limitantes y barreras que retrasan y obstaculizan trámites, sean al momento de importar maquinarias o materia prima o para acceder a créditos en el Sistema Financiero Nacional, afectando no solo a los productores, sino también a importadores y distribuidores en todo el país (Proaño, 2017).

Actualmente, el Ecuador se encuentra en una situación compleja, por lo que es necesario que disminuyan los gastos, especialmente los gastos corrientes y se revise el nivel de endeudamiento que mantiene el gobierno nacional, apostando por el sector privado, a través de exoneraciones de impuestos en el mediano plazo, como mecanismo de apoyo a su gestión, pues son quienes promueven el crecimiento y desarrollo económico del país.

### **Análisis del entorno social**

Durante los períodos analizados, esto es, los años del 2014 al 2016, el Banco Mundial (2017) afirmó que en el Ecuador el desempleo urbano aumentó considerablemente, pasando del 4.5% a 6.5%, comportamiento que se repitió en el subempleo, presentando un fuerte incremento del 11.7% a 18.8%.

Paralelamente a ésta situación, en el mercado guayaquileño surgieron espacios para que emprendedores puedan ofertar sus productos y/o

servicios. Dichos espacios fueron promovidos a través de la creación de mercaditos, espacios que invitaban a productores y comercializadores a participar y generar negocios. Ferias como Vive Guayaquil y Zanahoria, comenzaron a tomar importancia y muchas empresas y personas naturales, apostaron por ella, no siendo las empresas dedicadas a la importación y distribución de calzados, la excepción, pues al igual que los demás participantes, optaron por este medio para dar a conocer sus productos.

En el mes de Junio del 2017, Vive Guayaquil lanza por primera ocasión su feria al mercado ecuatoriano, siendo el Palacio de Cristal, el lugar escogido para su exhibición. Distribuciones Técnicas S.A. optó por participar en ella, para promover sus productos, pues de una manera diferente, pudo dar a conocer los implementos deportivos, tanto al turismo nacional como internacional. Se trató de una valiosa oportunidad para atender a personas que demandaron éstos productos (La Onda, 2017). De la misma forma, en la feria denominada Zanahoria, espacio dedicado a la salud, que se desarrollara en Julio del presente año, en las instalaciones de Plaza Lagos ubicado en Samborondón, Distribuciones Técnicas S.A. participó con un *stand*. Esta feria estuvo enfocada en su totalidad para promover el bienestar y la salud, no solo del cuerpo sino del alma, permitiendo el ingreso de empresas para promocionar sus productos, con el objetivo de mantener una vida saludable (Zea, 2017).

Si bien, existen barreras en la comercialización de productos importados, se ha podido hacer presencia y dar a conocer la diversidad de implementos deportivos que la empresa posee, que si bien buscan captar el mercado, no son una amenaza para los productores nacionales, pues complementan y satisfacen las expectativas de los consumidores.

### **Análisis del entorno tecnológico**

La tecnología es la combinación de recursos que utilizan las personas y/o empresas para reunir, almacenar, analizar y difundir información. Se trata de un proceso estratégico que lo aplican distintos sectores de la economía de

un país. Su utilización varía, según el mercado y las condiciones del mismo. La industria del calzado, a diferencia de otros, utiliza estos mecanismos para comercializar de manera masiva sus productos, permitiéndole involucrarse de manera directa con sus clientes, sea por medio de la interacción de redes sociales o por páginas *web*, los cuales le permiten dar a conocer sus producto.

Actualmente hay tiendas virtuales que incentivan la comercialización de diversos productos, con medios de pago que facilitan dichas transacciones, tales como transferencias, tarjeta de crédito, depósitos, *PayPal*, entre otros.

### **Análisis del entorno ambiental**

El Instituto Tecnológico de Calzado – INESCOP, estableció un proyecto denominado el *CO2Shoe*, el cual busca desarrollar una herramienta que permita reducir las emisiones de gases por motivo del efecto invernadero que se da, durante la producción de zapatos. Este proyecto es interesante, debido a que contrarresta el impacto ambiental que generan las emisiones de gases y que contaminan la atmósfera (Ecogestos, 2015).

En el Ecuador hay un proyecto denominado Camina con Cardanas y deja pasos verdes, cuya primera edición tuvo lugar en Rumipamba y busca promover que la producción de zapatos, se trabaje con materiales ecoamigables (Alvarado, 2014).

### **Las Cinco Fuerzas de Porter**

#### **Poder de negociación de los compradores o clientes**

Haciendo referencia a la estrecha relación que la compañía mantiene con los clientes y su interacción efectiva, Distribuciones Técnicas S.A., reconoce a su competencia, pues dentro de la actividad comercial que desarrolla, esto es la venta de implementos deportivos, promueve la idea de introducir al mercado, zapatos deportivos, pese a existir una gran cantidad de tiendas en

el Ecuador que se dediquen a ofertar este tipo de productos; sin embargo, solo pocas empresas, se preocupan por brindar al consumidor un producto que los ayude a mantener una vida sana.

El tiempo de permanencia que ha tenido Distribuciones Técnicas S.A. en el mercado, ha sido pilar fundamental en su posicionamiento, pues le ha ayudado a la empresa a fortalecer sus relaciones comerciales. De la misma forma, la buena atención brindada a cada uno de sus clientes y la respuesta inmediata a cada uno de los requerimientos expuestos, le ha permitido ganarse su confianza y crear una fidelización por parte de ellos. Adicionalmente, la publicidad generada mediante el marketing boca a boca, ha permitido la captar un mayor número de consumidores, que se sigue sumando a la clientela de la empresa.

#### **Poder de negociación de los proveedores o vendedores**

El poder de negociación que posee la empresa, es determinante al momento de cerrar una transacción. Como se conoce, existe mucha oferta por parte de proveedores de nacionalidad China, desde donde se importan actualmente los implementos deportivos, por lo que, previo a realizar cualquier importación de zapatos deportivos, se deberá analizar al proveedor, de forma reservada y tomando todas las garantías y seguridades, para cumplir con una políticas básicas de Distribuciones Técnicas S.A., ofrecer al mercado ecuatoriano, calidad y precios competitivos en sus productos, pues busca convertirse en la opción número uno, para aquellas personas que desean tener un buen estado físico y cuidar de salud.

A pesar del poco tiempo que posee la compañía en el Ecuador, ésta ha logrado captar la atención del público, pues la correcta selección de sus proveedores, le ha permitido generar confianza a sus clientes, quienes al momento de realizar sus compras, han logrado satisfacer sus expectativas, adquiriendo productos que cumple con los estándares de calidad esperados y evitando la existencia de quejas y/o devoluciones. Distribuciones Técnicas

S.A. trabaja con los siguientes proveedores: (a) *Qingdao Wang Qiya Trading Co.*, (b) *Yiwu Sifan Import & Export Co. Ltd.*, y (c) *Jinan Topline Trading Co. Ltd.*

Para la implementación de calzado deportivo de halterofilia, se planea establecer un contrato con los proveedores, en donde la Marca *Lycan Fitness*, de propiedad de la empresa, también pueda diseñar modelos de zapatos, de acuerdo a las exigencias del mercado, prevaleciendo la comodidad, a la hora practicar deportes y la búsqueda por mantener un buen estado de salud.

#### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La presencia de nuevos competidores en el mercado donde se desenvuelve la compañía, esto es, la comercialización de implementos deportivos, es alta, los cuales ofreciendo productos con iguales o diferentes características, calidad y usos, logran distraer la atención de los usuarios y en algunos casos, captarlos con precios más económicos. Adicionalmente, el número de personas que, en calidad de visitantes ingresan a Guayaquil, aumenta aún más esta probabilidad, por lo que Distribuciones Técnicas S.A., debe estar en constante innovación y promoviendo la optimizando de sus procesos y recursos, con el fin de mantener su mercado cautivo y evitar que nuevos competidores les afecte a sus proyecciones comerciales.

#### **Amenaza de productos sustitutos**

Se puede considerar como productos sustitutos a todas las imitaciones que se ofrecen en un mercado y que logran satisfacer las necesidades de los consumidores, reemplazándolo por el bien original, indistintamente si logra cumplir o no, con sus características y/o precios establecidos. Para efecto del presente estudio, se consideran como productos sustitutos, a todos los implementos deportivos que dando el mismo servicio, no cumplen con las exigencias técnicas que ofrece los productos comercializados por Distribuciones Técnicas S.A.. En términos generales, se pueden establecer

que entre los productos sustitutos para deportistas, están los medicamentos naturales que ayudan a los deportistas a realizar un entrenamiento o rutina diarias, las maquinas diseñadas para personas con problemas de salud, que hacen más fácil su vida deportiva, entre otros.

### **Rivalidad entre los competidores**

La competencia directa de Distribuciones Técnicas S.A., considerada así porque ofrecen no solo zapatos deportivos, sino que también importan y comercializan implementos deportivos, son: (a) *Marathon Sport*, (b) *Nike*, (c) Adidas, y (d) Puma. Se trata de empresas con mucho tiempo en el mercado, que poseen una amplia gama de productos y que además, han logrado posicionar su marca, no solo a nivel nacional sino también, a nivel internacional. Adicionalmente, es importante destacar que muchas de estas empresas, cuentan con una cartera de clientes grande y algunas de ellas, son patrocinadores de juegos deportivos, de equipos e incluso, de deportistas de élite.

### **Análisis FODA**

Para que el desarrollo de este proyecto sea viable, es necesario conocer la situación de la compañía, siendo necesario realizar previamente un análisis de entorno interno y externo de la misma, con el fin de conocer sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, las cuales permitirán mejorar los procesos y/o las decisiones a tomar dentro de la organización.

Como se aprecia en la Figura 12, el FODA de la empresa, resume de una manera objetiva las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de comercializar zapatos deportivos, objeto de análisis del presente estudio.





Figura 12. Matriz FODA de la compañía Distribuciones Técnicas S.A. Tomado de la información básica de la empresa.

### Fortalezas

**Ubicación estratégica.** La empresa Distribuciones Técnicas S.A. se encuentra ubicada en la Vía a la Costa, en una zona que va tomando importancia dentro de la ciudad de Guayaquil, pues se observa una mayor afluencia de personas, apertura de nuevos negocios y nuevas construcciones, tanto de ciudadelas como de centro comerciales, lo que se convierte en una fortaleza para la empresa, debido a un incremento en la demanda, entre las cuales se incluye la necesidad de acudir a gimnasios o lugares de *crossfit*, entre otros de este tipo.

**Producto.** Los productos comercializados, son en su totalidad importados y al igual que los zapatos deportivos, cumplen con las normativas internacionales de calidad. Se trata de productos originales, que promueven el cuidado de la salud y generan beneficios a las personas que decidan utilizarlos, pues al adquirirlos, evitará que sufran accidentes durante la práctica de los mismos.

**Fidelidad de los clientes.** Debido a la experiencia adquirida en el corto plazo de funcionamiento, Distribuciones Técnicas S.A., ha logrado crear una fidelización con sus clientes, no solo por el buen servicio que ofrece, sino también por la amplia gama de productos con la que cuenta, así como por la seriedad y cumplimiento en sus ofertas, convirtiéndola en la primera opción al momento de realizar compras de implementos deportivos.

**Variedad.** Distribuciones Técnicas S.A. ofrece a su clientela en general, una gama de productos e implementos deportivos, alguno de los cuales se aprecian en la Figura 13, los cuales forman parte de las categorías de movilidad y acondicionamiento; sin embargo, en busca de ampliar su mercado, analiza incorporar en su portafolio de productos, la comercialización del calzado de Halterofilia, el cual complementaría la categoría de pesos, cubriendo así la demanda existente en el mercado ecuatoriano.

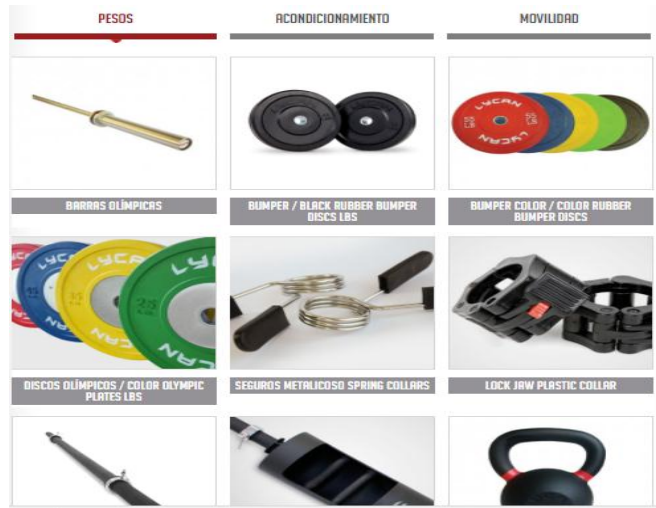


Figura 13. Productos comercializados por Distribuciones Técnicas S.A. Adaptado de la página web de la empresa.

### Oportunidades

**Distribución de calzado en todo el país.** La empresa Distribuciones Técnicas S.A., a través de la página web corporativa, promociona su Marca *Lycan Fitness*, en donde ofrece a los clientes un espacio para contactarse de

manera directa y retroalimentarse, en busca de conocer y satisfacer sus necesidades, de la misma forma, se pueden enviar sugerencias, hacer pedidos desde cualquier punto del país e incluso, realizar sus compras *on line*.

***Mano de Obra Calificado.*** Cuenta con personal altamente capacitado, que de manera permanente recibe entrenamientos no solo en temas deportivos, sino también en temas de salud deportiva, permitiéndoles ofrecer una asesoría adecuada y completa al cliente, al momento de cerrar un negocio, quien podrá elegir el producto adecuado para satisfacer una necesidad determinada.

#### **Debilidades**

***No produce calzado.*** La empresa Distribuciones Técnicas S.A., se dedica a la importación y comercialización de implementos deportivos y desea incorporar a su gama de productos, el calzado deportivo. No se trata de una fábrica, ni tampoco de una productora de calzado en el Ecuador, por consiguiente, no aporta al cambio de la matriz productiva que tiene como premisa, reducir importaciones.

***Solo implementos deportivos.*** Distribuciones Técnicas S.A., ofrece exclusivamente implementos deportivos y no cuenta con ninguna otra sección o división de negocios. La comercialización de calzado deportivo, que posee un mercado importante, objeto de análisis, es un nuevo mercado que si bien tienen una gran demanda, es un mercado nuevo para la empresa, de ahí la importancia de realizar el presente plan de negocios.

## **Amenazas**

**Competencia.** A pesar de que la empresa Distribuciones Técnicas S.A., se encuentra ubicada en un lugar conveniente y con gran posibilidades para captar el mercado, existen a su alrededor algunos centros comerciales, en donde se han colocado tiendas que no solo venden implementos deportivos, sino también calzado de todo tipo, ofreciendo diversidad de productos. Sin dejar de mencionar a las grandes empresas, tradicionales en el Ecuador, que se dedican a la comercialización de productos afines.

**Inflación.** Considerado como uno de los factores que influye de manera directa en el aumento precios, la inflación genera una pérdida en el poder adquisitivo del dinero, es decir, limita el consumo y la adquisición de productos y/o servicios en una economía. Adicionalmente, afecta los costos, reduciendo la demanda.

**Barreras arancelarias.** Las restricciones o barreras arancelarias, son impuestos que afectan de manera directa a las importaciones. Empresas como Distribuciones Técnicas S.A., objeto de estudio, que adquiere productos en el exterior y debe ingresarlos vía importación, debe asumir altos costos para su nacionalización. El gobierno, en su afán de proteger a los productores nacionales, considera una medida adecuada; sin embargo, limita el consumo de este tipo de productos por el incremento directo en sus precios, castigando a aquellos consumidores que deseen adquirirlos, los cuales, en el caso de optar por su compra, deberán aceptar dicho incremento y cancelar por ellos precios, muy altos, en muchos casos.

## **Capítulo 2: Diagnóstico Interno de la Empresa**

Las empresas, organizaciones formadas por dos o más personas que persiguen un fin en común, poseen una estructura organizacional a través del cual se distribuyen las funciones y responsabilidades de los empleados, también denominados clientes internos, según los diversos niveles jerárquicos. Poseen filosofía, políticas, reglas y procedimientos que delinear su accionar y determinan las actividades diarias a seguir.

### **Filosofía**

Identifica a la empresa y está formada por: (a) misión, (b) visión, y (c) valores. Son elaborados por los dueños y/o fundadores de la empresa y determinan la cultura organizacional de la misma.

### **Misión**

Distribuciones Técnicas S.A., es una empresa ecuatoriana que se ofrece implementos deportivos, proporcionando productos de buena calidad y respondiendo de manera inmediata, a las necesidades de sus clientes. Posee la marca *Lycan Fitness* a través de la cual, ha logrado incursionar en México, Australia y Perú.

### **Visión**

En el año 2023, Distribuciones Técnicas S.A. será una empresa reconocida, logrará posicionar su marca *Lycan Fitness* en países de América y Europa, expandiendo su mercado y proporcionando respuestas a sus clientes en temas deportivos y salud deportiva

### **Valores**

Distribuciones Técnicas S.A., posee como valores, los siguientes: (a) responsabilidad, (b) honestidad, (c) profesionalismo, (d) compromiso, y (e) lealtad.

## Estructura Organizacional

La estructura organizacional, resume y considera muchos factores dentro de una empresa y siendo mucho más profundos, se lo puede representar con un organigrama (Friesen, 2005). Se trata de todo un proceso que comienza con la planificación de estrategias y culmina con el desarrollo del objeto social de la organización (Galbraith, 2001). Para el presente trabajo, se detalla en la Figura 14, la estructura organizacional de la empresa.

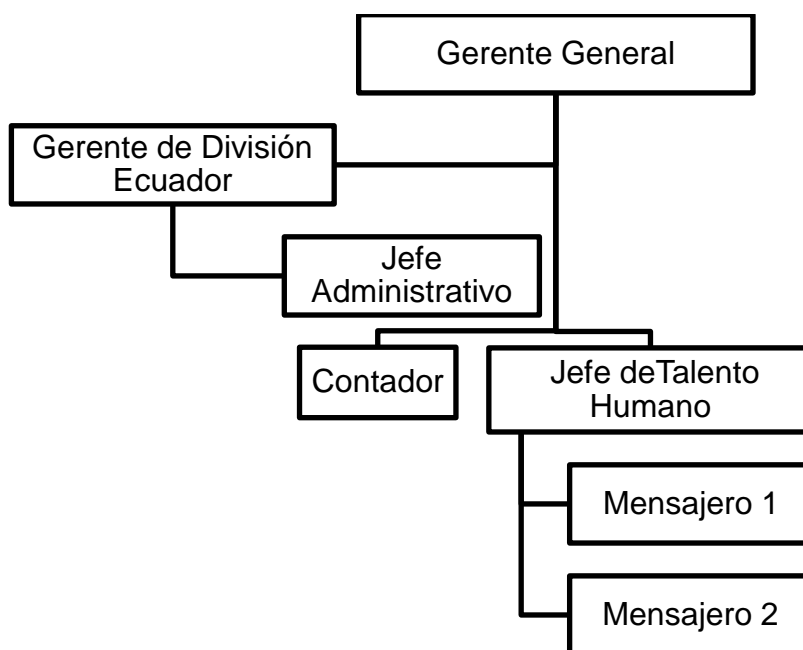


Figura 14. Organigrama de la empresa Distribuciones Técnicas S.A. Tomado de los archivos de la empresa, 2017.

### Gerente general

Es el encargado de efectuar el control general sobre aquellas tareas que fueron delegadas con antelación y se realizan por los diferentes colaboradores de la compañía. Motivar para lograr el involucramiento del personal, con el objetivo de promover equipos de trabajo para cumplir con los objetivos y metas planteadas. Aprueba el presupuesto del año y autoriza

todas las actividades que se requieran realizar dentro de la empresa. Debe ser una personal con liderazgo y conocimiento de temas deportivos.

### **Gerente de división Ecuador**

Tiene las mismas funciones detalladas en el punto anterior, esto es las del Gerente General, pero se direccionan al territorio ecuatoriano. De la misma forma, debe ser una personal con liderazgo, responsabilidad y conocimiento de temas deportivos.

### **Jefe administrativo**

Es el encargado de vigilar y controlar que se realicen todos los procesos administrativos, contables y tributarios, los cuales permiten el normal funcionamiento de la compañía. Otra de sus funciones es mantener un control del inventario de productos, preparar nuevos requerimientos, según *stocks* de mercaderías y efectuar los cierres contables. Debe ser una persona con capacidad de mando.

### **Contador**

Responsable de elaborar y firmar documentos contables, asumiendo la responsabilidad correspondiente; elaborar estados financieros que resuman la actividad comercial; y, analizar e interpretar la parte contable y tributaria de la compañía, con el fin de proporcionar información al Gerente para que pueda tomar decisiones correctas, según datos presentados. Debe ser una persona responsable y seria.

### **Jefe de talento humano**

Persona delegada para seleccionar al personal necesario y promover un ambiente de armonía y compañerismo. Es la responsable de realizar entrevistas y pruebas, según sea el cargo a desempeñar. Debe ser una persona extrovertida y que sepa escuchar.

### **Mensajeros**

Ayudan con los requerimientos de la empresa, tales como entrega o retiro de documentos y/o mercaderías, realización de trámites en instituciones

públicas o privadas, y más actividades que requiera la empresa. Debe ser una persona ágil y dinámica.



## Efectos Económicos de las Variables Organizacionales

Se encuentra conformada por un grupo profesionales, comprometidos con los objetivos de la empresa, iniciando por el Gerente General, Gerente División Ecuador, Jefe Administrativo, Jefe de Talento Humano, Contador y dos Mensajeros, como se puede apreciar en la Tabla 1 que se detalla a continuación.

Tabla 8

### Cuadro de Pago de Remuneraciones

Comprobante de Pago de Remuneraciones															
Empresa: Distribuciones Técnicas S.A.															
Periodo No:															
Cod. Empleado	Cargo	Ingresos		Comisiones	Total Ingresos	Costo Por Hora	12.5% Aporte Patronal	9.45% Aporte Personal	8.33% Fondo de Reserva	3125			Total		Total Ingresos
		Horas Trabajadas	Sueldo Mes							Horas Extras	XIII Sueldo	XIV Sueldo	Vacaciones	Beneficios	
Administrativo															
1	Gerente General	160	\$ 2.500,00	\$ -	\$ 2.500,00	\$ 15,63	\$ 303,75	\$ 236,25	\$ -	\$ 208,33	\$ -	\$ 31,25	\$ 104,17	\$ 647,50	\$ 3.147,50
1	Gerente División Ecuador	160	\$ 2.000,00	\$ -	\$ 2.000,00	\$ 12,50	\$ 243,00	\$ 189,00	\$ -	\$ 166,67	\$ -	\$ 31,25	\$ 83,33	\$ 524,25	\$ 2.524,25
1	Jefe Administrativo	160	\$ 1.100,00	\$ -	\$ 1.100,00	\$ 6,88	\$ 133,65	\$ 103,95	\$ -	\$ 91,67	\$ -	\$ 31,25	\$ 45,83	\$ 302,40	\$ 1.402,40
1	Jefe de Talento Humano	160	\$ 1.100,00	\$ -	\$ 1.100,00	\$ 6,88	\$ 133,65	\$ 103,95	\$ -	\$ 91,67	\$ -	\$ 31,25	\$ 45,83	\$ 302,40	\$ 1.402,40
1	Contador	160	\$ 800,00	\$ -	\$ 800,00	\$ 5,00	\$ 97,20	\$ 75,60	\$ -	\$ 66,67	\$ -	\$ 31,25	\$ 33,33	\$ 228,46	\$ 1.028,45
1	Mensajero	160	\$ 375,00	\$ -	\$ 375,00	\$ 2,34	\$ 45,56	\$ 35,44	\$ -	\$ 31,25	\$ -	\$ 31,25	\$ 15,63	\$ 123,69	\$ 498,69
1	Mensajero	160	\$ 375,00	\$ -	\$ 375,00	\$ 2,34	\$ 45,56	\$ 35,44	\$ -	\$ 31,25	\$ -	\$ 31,25	\$ 15,63	\$ 123,69	\$ 498,69
Total															\$ 10.502,38

*Nota:* Se consideran los sueldos y salarios que se incurre dentro de la Compañía. *Tomado de:* Distribuciones Técnicas S.A. Dentro de esa tabla se detallan los costos que incurre la empresa, por concepto de nómina.

## Análisis e Identificación de las Actividades Primarias del Negocio – Cadena de Valor

Una forma sistemática que permite examinar las actividades de una empresa y su interacción, se denomina Cadena de Valor, herramienta que detalla las principales acciones estratégicas de una organización con la finalidad de entender el comportamiento de sus costos y determinar las fuentes de diferenciación que posea, sean éstas potenciales o existentes (Emprende & Andaluza, 2014). De ahí las empresas, obtienen ventajas competitivas cuando desempeñan dichas actividades, optimizando recursos, obteniendo costos más baratos o una mejora que los coloca en una posición superior, respecto a sus competidores.



*Figura 15. Cadena de valor. Adaptado de Distribuciones Técnicas S.A.*

La cadena de valor de una empresa, desarrolla el valor total y resume: (a) las actividades de valor, que son las distintas actividades que realiza una empresa y se dividen en dos amplios tipos, los de tipo primarias, relacionadas al producto, a la transferencia al comprador y a su posterior asistencia en ventas; y, las de tipo de apoyo, que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y varias funciones de toda la empresa (Emprende & Andaluza, 2014); y, (b) las actividades de margen, que determina la diferencia entre el valor total y el costo colectivo por desempeñar las actividades de valor (Emprende & Andaluza, 2014).

En el caso de Distribuciones Técnicas S.A., como se puede observar en la Figura 15, se detallan las actividades que se consideran de soporte, las cuales son destinadas a establecer estrategias, gestiones financieras y controles contables, incluido los procesos de auditoría, legales y tributarios, necesarios para el buen funcionamiento de la empresa. En lo concerniente con la selección, es importante que se cuente con el personal idóneo y comprometido, que trabajen en equipo para garantizar un ambiente agradable y con ello, un excelente servicio. Respecto al apoyo en las diferentes áreas, se realizarán capacitaciones al personal, análisis de compra de materiales e insumos, mejora en la comunicación y en las relaciones con los proveedores.

De la misma forma, las actividades primarias de la empresa, se enfocan a promover la distribución y venta de los productos que a comercializar; implementar nuevos productos, sumando al *stock* de mercadería, captar la atención de los clientes, a través de promociones, según la oferta y demanda, llegando incluso a considerar precios y descuentos especiales; por último, utilizar la retroalimentación como herramienta de comunicación para confirmar el entendimiento de políticas y mejora en los procesos.

### **Comercialización y Ventas**

La comercialización de los implementos deportivos de Distribuciones Técnicas S.A., se la realiza en su mayoría, a través de redes sociales; sin embargo, se busca aplicar nuevas estrategias que permitan a la compañía incorporar en el mercado guayaquileño, el calzado de Halterofilia, como producto novedoso y complementario a la línea deportiva. Entre los medios que actualmente utiliza la compañía y sirven como herramienta de comunicación, pues permite la interacción con los clientes, llegando incluso a conocer y retroalimentarse con las bondades de los productos ofertados por Distribuciones Técnicas S.A., se encuentran: (a) *facebook*, (b) *instagram*, y (c) *página web*.

Los productos comercializados en la ciudad de Guayaquil, son provenientes de China, cuya mano de obra es barata, lo que optimiza sus recursos y les permite asumir los impuestos de nacionalización, pese a existir barreras arancelarias que limitan su importación. Distribuciones Técnicas S.A., al obtener precios competitivos, puede hacer frente a estrategias comerciales promovidas por la competencia, pues ofreciendo la misma calidad y cumpliendo con normativas internacionales, han logrado ampliar su mercado objetivo. Las buenas relaciones que mantienen con sus proveedores y el cumplimiento en los despachos, validan su relación, pues mantienen estándares de calidad.

Con el fin de atraer más clientela, se otorgará catálogos y material publicitario a los actuales clientes, quienes se convertirán en promotores y serán los encargados de publicitar los productos deportivos. Estas hojas volantes, no tendrán ningún costo para Distribuciones Técnicas S.A., pues son entregadas por los proveedores de la empresa, al momento de realizar las compras masivas. La publicidad a través de los clientes, garantizará la satisfacción, beneficiando a las partes.

La incorporación de los calzados de halterofilia, ayudará a los deportistas y a las personas amantes del deporte, a tener una vida más sana, pues entre los beneficios que ofrece, están la protección y reducción de lesiones que podrían generarse durante su rutina diaria.

### **Servicio Post – Ventas**

Como política comercial, la empresa cuenta en su sitio *web*, con un canal de información y un chat en línea, que le permiten comunicarse con el cliente, quien puede emitir sus comentarios o sugerencias a través del espacio virtual que bajo la marca *Lycan Fitness* fue creada. Esto permite a la organización conocer si el consumidor o cliente final, se encuentra bien atendido, además permite tener conocimiento sobre los gustos y preferencias del consumidor. Distribuciones Técnicas S.A. , pensando siempre en mejorar sus procesos, planea realizar una encuesta en línea, a

sus clientes utilizando su base de datos, para medir el nivel de satisfacción, conocer las inquietudes y novedades sobre el producto y recibir los comentarios por la atención que brinda la empresa, tanto dentro del establecimiento, como a través de redes sociales.

La empresa cuenta con personal calificado en atención al cliente; sin embargo y de manera permanente, capacita a su equipo a través de charlas donde realizan ejercicios, prácticas de atención a usuarios y comunicación laboral, los cuales son dictados por profesionales en el área. De la misma forma, promueven el cuidado de la salud, de vital importancia para la empresa, pues se trata de una organización que ofrece implementos deportivos y garantizan una mejora en la calidad de vida de sus usuarios, evitando que estos sufran accidentes, mientras realizan algún deporte. A manera de retroalimentación, los expositores para comprobar que los conocimientos impartidos han sido receptados por el personal que trabaja en la compañía se realizaran exámenes y talleres que validan sus conocimientos, para posteriormente, ponerlos en práctica.

Distribuciones Técnicas S.A., siempre en búsqueda de mejorar el servicio que ofrece, mantiene contacto, de manera permanente con los clientes, especialmente al final de cada compra, pues busca fortalecer las relaciones comerciales y de manera cordial, se le expresa lo importante que es para la compañía, recordándoles la variedad de productos que dispone, así como las nuevas promociones por salir al mercado, con el afán de crear expectativas y que regresen al establecimiento.

Cuando se trata de pedidos realizados en línea, la empresa hace el seguimiento para verificar condiciones afines a la entrega y evitar que inconsistencias propias de la operatividad logística, lastimen las buenas relaciones comerciales.

## Descripción y Detalle del Producto

La empresa cuenta con tres categorías de productos o también denominados implementos, los cuales son: (a) de acondicionamiento, (b) de pesos, y (c) deportivos para la movilidad. Cada uno de ellos, ofrece una variedad de productos, según su clasificación.

Dentro de los implementos de acondicionamiento que la compañía ofrece, se pueden apreciar en la Tabla 9, los siguientes: (a) *Power Band*, (b) *Speed Ropes*, (c) *Jump Ropes Light Type*, (d) *Crossfit Timer*, (e) *Med Balls*, (f) *Wooden Gym Ring*, (g) *Ab Mat Elite*, (h) *Slam Ball*, (i) *Wrist Wraps*, (j) *Fat Grips*, (k) *Power Chute*, (l) *Sisal Ropes*, (m) *Adjustable Wooden Plyo Box*, (n) *Pull Up Bar*, (o) *Training Mask*, y (p) *Glut Ham Developer*.

De la misma forma, dentro de los implementos para hacer pesos que la compañía ofrece, se encuentran detallados en la Tabla 10, lo siguientes: (a) *Kettlebell*, (b) *Olympic Bearing Bar*, (c) *Chromed Barbell*, (d) *Woman Chrome Barbell*, (e) *Axle Bar*, (f) *Log Bar*, (g) *Rubber Hex Dumbbell*, (h) *Full Rubber Black Hex Dumbbell*, (i) *Ob Spring Collars*, (j) *Lock Jaw Plastic Collar*, (k) *Power Bag*, (l) *Aluminum Barbell*, (m) *Chalk Box*, (n) *Chalk Ball*, (o) *Liquid Chak*, (p) *Man Weighted Vest 10k-20k-30k*, (q) *Woman Weighted Vest 5k-10k*, (r) *Velcro Weightlifting Belts*, (s) *Mini Discs*, (t) *Black Rubber Bumper Discs*, (u) *Color Rubber Bumper Discs*, y (v) *Color Olympic Plates*.

Finalmente, dentro de los implementos deportivos para la movilidad que la compañía ofrece, se detallan en la Tabla 11, los siguientes: (a) *Trigger Point*, (b) *Lacrosse Balls*, (c) *Kynesiology Tape*, (d) *Stretching Straps*, (e) *Pu Foam Roller*, y (f) *Pu Foam Roller*.

Tabla 9

*Implementos Deportivos de Acondicionamiento*

Categoría	Equipo	Detalle
Acondicionamiento	<i>Power Band</i>	2080*4.5*29mm
		2080*4.5*32mm
		2080*4.5*45mm
		2080*4.5*64mm
		2080*4.5*83mm
		2080*4.5*101.6mm
	<i>Speed Ropes</i>	
	<i>Speed Ropes Nuevas</i>	
	<i>Jump Ropes</i>	
	<i>Crossfit Timer</i>	
	<i>Crossfit Timer Large</i>	
	<i>Screen</i>	
		5
		10
	<i>Medballs</i>	14
		20
		30
		5
		10
	<i>Medballs Elite</i>	14
		20
		30
	<i>Wooden Ring</i>	Par
	<i>Wooden Ring Elite</i>	Par
	<i>Ab Mat</i>	
	<i>Ab Mat Elite</i>	
	<i>Slam Ball 15 kg</i>	
<i>Slam Ball 23 kg</i>		
<i>Wrist Wraps</i>		
<i>Fat Grips</i>		
<i>Power Chute</i>		
<i>Sisal Ropes 5m</i>		
<i>Adjustable ooden Plyo</i>		
<i>Box</i>		
<i>Pull Up Bar</i>		
<i>Training Mask</i>		
<i>Glut Ham Developper</i>		

Nota: Se considera a los implementos deportivos de almacenamiento. Tomado de: Distribuciones Técnicas S.A.

Tabla 10

*Implementos Deportivos Pesos*

Categoría	Equipo	Detalle	
Pesos	<i>Iron Kettlebell</i>	8	
		10	
		12	
		16	
		20	
		24	
		32	
		40	
		<i>Olympic Bearing Bar</i>	20
		<i>25 lbs Chromed Barbell</i>	25 lbs
	<i>Woman Chromed Barbell</i>	15	
	<i>Axle Bar</i>		
	<i>Log Bar</i>		
	<i>Rubber Hex Dumbbell lbs</i>	10	
		15	
		20	
		25	
		30	
		35	
		40	
		45	
		50	
		55	
		60	
		70	
		<i>Full Rubber Black Hex Dumbbell lbs</i>	10
			15
			20
	25		
	30		
	35		
	40		
45			
50			
55			
60			
70			
<i>Ob Spring Collars</i>	Pair		
<i>Lock Jaw Plastic Collars</i>	Pair		
<i>Power Bag</i>	5K		
	10K		
	15K		



	20K
	25K
	30K
15 lbs Aluminium Barbell	
Chalk 1 lb Box	
Chalk Ball Unit	
Liquid Chalk	
Man Weighted Vest 10 kg	
Man Weighted Vest 15 kg	
Man Weighted Vest 30 kg	
Woman Weighted Vest 5 kg	
Woman Weighted Vest 10 kg	
	S
Velcro Weightlifting Belts	M
	L
Mini Discs Lbs	2.5
	5
	10
	15
Black Rubber Bumpers Discs lbs	25
	35
	45
	10
	25
Color Rubber Bumper Discs lbs	35
	45
	55
	25
	35
Color Olympic Plates lbs	45
	55

Nota: Se considera a los implementos deportivos que usan para hacer pesos. Tomado de: Distribuciones Técnicas S.A.

Tabla 11

### Implementos Deportivos para Movilidad

Categoría	Equipo	Detalle
<b>Movilidad</b>	Trigger Point	
	Lacross Ball	
	Kinesiology Tape	
	Stretching Straps	
	Foam Roller 33 Cms	
	Foam Roller 70 Cms	

Nota: Se considera a los implementos deportivos que usan para la movilidad de los deportistas. Tomado de: Distribuciones Técnicas S.A.

## **Políticas y Normas**

La compañía tiene como política la innovación y a través de ella, busca permanentemente implementar nuevos productos, siendo necesario mantener el sigilo en todas sus operaciones. El personal de Distribuciones Técnicas S.A., es responsable y honesto, mantiene confidencialidad sobre asuntos de la compañía en sus diferentes áreas, especialmente cuando se trata de proyecto y/o nuevos negocios.

Una de las normas de cumplimiento obligatorio, dentro de las instalaciones de la empresa, es la prohibición de fumar, por tratarse de un ambiente donde predomina la salud. De la misma forma, no se puede ingresar con mascotas. En Distribuciones Técnicas S.A., se busca proyectar una buena imagen, por lo que su personal debe ir diariamente uniformado, entendiéndose que durante las horas laborables, no se puede recibir visitas de carácter personal, salvo que sean por emergencias.

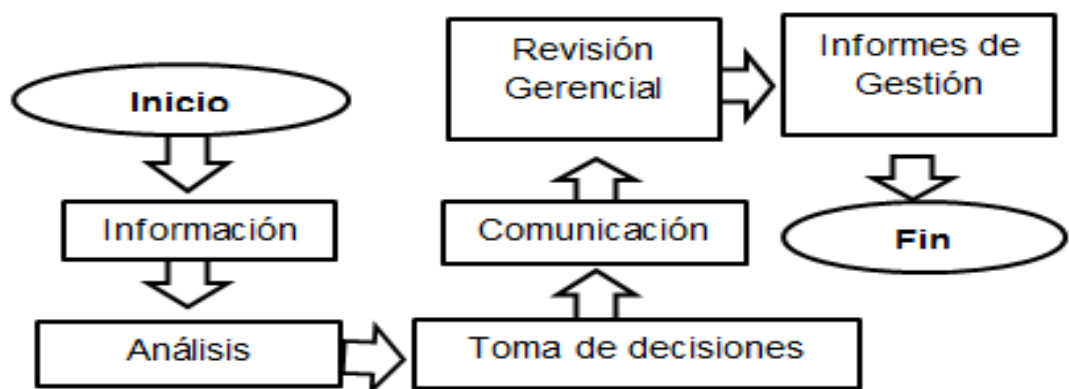
Como normativa de comportamiento, existe un Reglamento Interno de Trabajo, donde se detallan los derechos y obligaciones, tanto del patrono como de los empleados, debidamente aprobado por el organismo de control correspondiente.

## **Proceso de Prestación de Servicio o Producto – Flujogramas y Procesos Agregadores de Valor**

Dentro del proceso de prestación de servicio o producto, Distribuciones Técnicas S.A. cumple con las siguientes etapas: (a) proceso estratégico, (b) orden de compra, y (c) subproceso de venta del servicio.

Dentro del proceso estratégico, que se presenta en la Figura 16, el personal se encarga de obtener la información y analizarla, previo a tomar decisiones, las cuales deberán ser posteriormente comunicadas y revisadas en su totalidad por los responsables, para la realización del respectivo informe de gestión. En la información, se plantea la idea que se desea poner en marcha. En el análisis, se detalla los beneficios, pues se requiere conocer

si dicho plan, es factible o no realizarlo. La toma de decisiones, es el proceso de valorar el proyecto y es donde se decide si se procede o no con la idea. La comunicación, permite exponer las ideas y socializar el plan con las personas involucradas. En la revisión gerencial, se requiere realizar un control del proceso para garantizar resultados y evitar inconvenientes. Finalmente, los informes de gestión, permiten conocer los logros alcanzados y tomar nuevas decisiones.



*Figura 16. Flujograma de proceso estratégico. Adaptado de Distribuciones Técnicas S.A*

Dentro del proceso de compra, resumido en la Figura 17, se incluyen pasos como revisión de stock, visto bueno de persona responsable, análisis respecto a la toma de decisiones, envío de orden de compra al proveedor, gestión en aduana por temas de liquidaciones y pago, despacho y tiempo de entrega, seguimiento del envío por temas de seguridad, recepción del producto, cumpliendo las respectivas revisiones y conteo de la mercancía, para proceder a su almacenaje. Como paso decisivo, en este proceso, es la emisión de la orden de compra, en el caso de optar por la importación del calzado deportivo de Halterofilia, previa negociación de precios y tiempos de entrega. Dicho documentos, deberá cumplir con todas las especificaciones del producto, para evitar inconvenientes futuros, detalles que confirmen tipo, colores, cantidades, entre otros elementos informativos. Cumplido los tiempos y una vez con la mercadería en la empresa, el personal de

Distribuciones Técnicas S.A., deberá proceder con el almacenaje, para su posterior custodia y despachos, según lo demande el mercado.

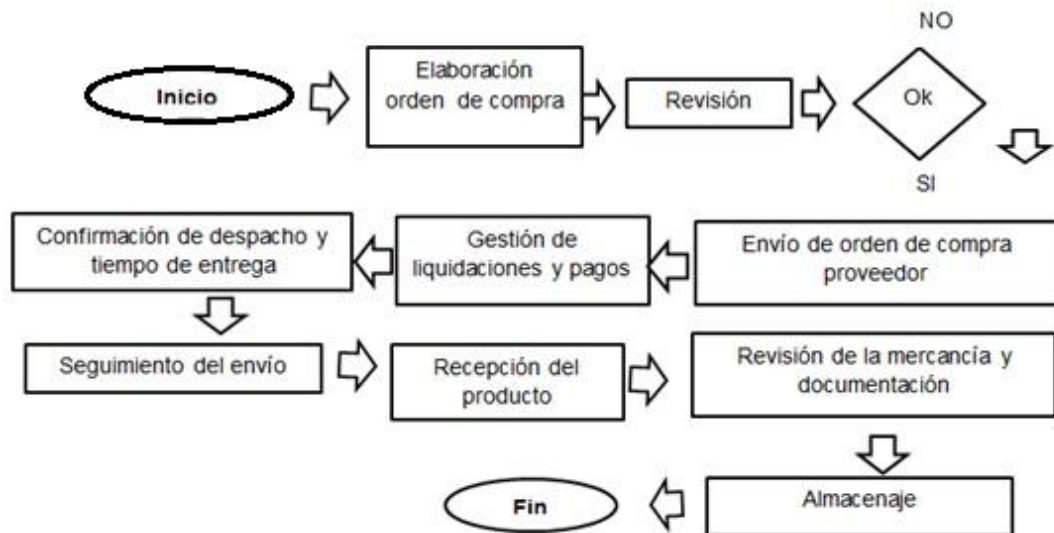


Figura 17. Flujo de proceso de compra. Adaptado de Distribuciones Técnicas S.A

Finalmente, dentro del proceso de venta del servicio, como se aprecia en la Figura 18, que puede ser en las instalaciones de la empresa o vía *online*, se procede con la atención al usuario, quienes deberán acudir a las instalaciones de la empresa, salvo en caso de ventas en línea. Los clientes, luego de escoger el producto y previo a su cancelación, deberán confirmar con el personal de Distribuciones Técnicas S.A. el buen estado y calidad del producto, para evitar futuros inconvenientes. Una vez elaborada la factura comercial, como documento habilitante de la transacción, el usuario deberá cancelar su pedido. Una vez cancelado, el o los productos requeridos, se procede con la entrega del mismo. Los clientes, para poder retirar el producto, deberá de presentar la factura.

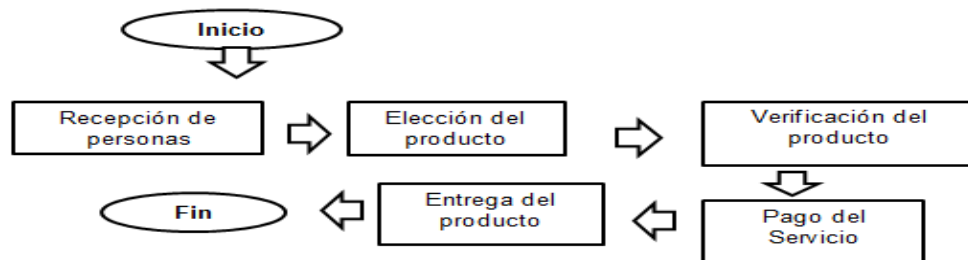


Figura 18. Flujograma de prestación de servicio. Adaptado de Distribuciones Técnicas S.A.

### **Determinación de la Capacidad Instalada del Negocio**

Las instalaciones de la empresa, siguiendo una tendencia moderna, se encuentran disponibles al público y muy bien distribuidas, en un contenedor de 40 pies, cuyas dimensiones son 8 pies que significa 2.4 metros de ancho y el centro es de 48 pulgadas que representa 1,200 mm. El negocio actual cuenta con un espacio para bodega y para oficina. Este contenedor, que ofrece todos los servicios de una estructura de cemento, está ubicado dentro de un *box* que permite a la compañía hacer un *show room* con sus productos, así sus clientes no solo pueden apreciar la variedad de implementos deportivos, sino también su utilización. Se tiene considerado, comprar otro contenedor con las mismas características, de 40 pies, con el objetivo de ampliar el espacio de almacenamiento para los nuevos productos, según la demanda del mercado.

### **Costos y Características de la Inversión**

#### **Equipos de computación y comunicación**

Dada la importancia que tiene la tecnología, Distribuciones Técnicas S.A., apuesta por ella y por la necesidad de mantener información actualizada, incorpora entre sus activos algunos equipos, los cuales le permiten reducir tiempos, simplificar procesos e incrementar su productividad. En la Tabla 12, se detallan los equipos de computación indispensables para su operatividad.

Tabla 12

*Equipos de Computación y Comunicación*

Inversiones	Clasificación	Unidad de Medida	Precio Unitario US\$	Número de unidades	Valor Total US\$
Computadora	Equipos de Computación	c/u	\$ 776.00	2	\$ 1,552.00
Impresora y Copiadora	Equipos de Computación	c/u	\$ 340.00	1	\$ 340.00
Cámara de seguridad y r	Equipos de Computación	c/u	\$ 530.00	1	\$ 530.00

*Nota:* Se consideran los equipos de computación y comunicación fundamentales. Tomado de <http://www.comandato.com/>.

**Muebles de oficina**

Por la necesidad de generar un ambiente de trabajo cómodo y seguro para sus colaboradores y siguiendo la tendencia moderna, la empresa requiere de un mobiliario que se ajuste a los espacios destinados para el área de oficina, donde sus clientes se acercarán a realizar las diversas transacciones. La Tabla 13 lo resume de manera objetiva.

Tabla 13

*Muebles de Oficina*

Inversiones	Clasificación	Unidad de Medida	Precio Unitario US\$	Número de unidades	Valor Total US\$
Silla tapizada	Muebles de Oficina	c/u	38.39	2	76.78
Silla gerencial	Muebles de Oficina	c/u	260	2	520
Escritorio gerencial	Muebles de Oficina	c/u	114.79	2	229.58
Archivador vertical	Muebles de Oficina	c/u	195	1	195

*Nota:* Se consideran diversos tipos de muebles de oficina. Tomado de <http://www.vitrinasbuenano.com>.

**Movilización**

Se requiere de un vehículo, tipo camión, que sirva como repartidor de pedidos y facilite la distribución de productos. Actualmente la compañía desea agregar este activo, por la necesidad de mejorar los tiempos de entrega, el cual se detalla en la Tabla 14 Adicionalmente, servirá como

medio para transportar los productos de la empresa, cuando ésta decida participar en ferias y/o eventos masivos.

Tabla 14

*Movilización*

Inversiones	Clasificación	Unidad de Medida	Precio Unitario US\$	Número de unidades	Valor Total US\$
Camión	Activo	c/u	27990	1	27990

*Nota:* Se lo considera como vehículo de carga liviana. Tomado de <https://www.hyundai.com.ec/>

### Capítulo 3: Propuesta de Mejora

La propuesta de mejora, como parte de la investigación de mercado a realizar, forma parte del proceso de titulación que busca incorporar, a la gama de productos que ofrece actualmente la empresa Distribuciones Técnicas S.A., en el mercado de Guayaquil, los zapatos deportivos de halterofilia, por tratarse de un producto novedoso, que ofrece seguridad y comodidad al usarlo, y como estrategia comercial, por la necesidad de ampliar su línea de implementos y productos deportivos.

#### Segmentación de Clientes

El segmento de clientes al que apunta el negocio, son los dueños de gimnasios que se encuentran en la zona, tales como *Gold's Gym, Efit, Kaora Crossfit, Hometown, Maori Crossfit*, entre otros; los cuales se encuentran ubicados en distintos puntos de Guayaquil. De la misma forma, se consideran a todas las personas que realicen entrenamientos funcionales y que requieren de zapatos de halterofilia, pues se trata de deportistas que practican *crossfit* o levantamiento de potencia

En este tipo de actividad, es importante mencionar que en términos generales, los *crossfits* y *crossfiteros* profesan la idea de hacer comunidad y crean ambientes familiares para ellos (Revista Líderes, 2016). A continuación, se puede apreciar en las Figuras 19 y 20, algunos logos de los gimnasios antes mencionados.



Figura 19. Logo de gimnasio de *Gold's Gym*. Tomado de la página web de la empresa.





*Figura 20. Logo de gimnasio Hometown Gym. Tomado de la página web de la empresa.*

### **Planificación de Estrategias a Largo Plazo para la Fidelización de Clientes**

Conocido como el proceso para crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y las capacidades de una organización, la planeación estratégica requiere tener de manera clara y definida, la misión de la empresa y sus objetivos de apoyo, los cuales le permitirán diseñar una ruta de negocios sólida y coordinar las estrategias funcionales que sean necesarias para el cumplimiento de la meta propuesta (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

Para mantener las relaciones con los clientes, en el largo plazo y en búsqueda de lograr una fidelización con los clientes, Distribuciones Técnicas S.A., plantea las siguientes estrategias que deberán ser cumplidas por todos los colaboradores: (a) vender los productos de acuerdo con las características que el cliente seleccione a través de la página *web*; (b) proporcionar información valiosa como el material, diseño o precio, para evitar dudas sobre los zapatos de halterofilia; (c) aprovechar las redes sociales para mostrar la personalización del servicio; (d) consultar con los clientes sobre nuevas características que deseen incluir en los zapatos; (e) responder de manera oportuna cuando un cliente solicita información a través de redes sociales o del chat en línea; (f) realizar capacitaciones para los empleados así como días de integración entre empleados y deportistas; (g) efectuar exhibiciones del producto para generar confianza en los clientes; y, (h) planificar nuevas estrategias en base a los resultados de las encuestas.

## **Estrategias Corporativas**

Antes de los años 70, los gerentes de las empresas ya realizaban planes de largo plazo, suponiendo en su mayoría que los días venideros iban a ser mejores; sin embargo, crisis económicas, políticas y tecnológicas, en su mayoría, hicieron cambiar su forma de planificación. En la actualidad, los gerentes analizan el entorno y evalúan las fortalezas y debilidades de la empresa que representan, reconociendo de esta manera, la importancia de pensar en forma estratégica (Robbins & Decenzo, 2002).

Las estrategias corporativas a tomar, que la empresa Distribuciones Técnicas S.A. establezca como de vital importancia, serán determinadas en base a los objetivos trazados, respecto a la introducción de los zapatos de halterofilia, al mercado guayaquileño. Dichas estrategias serán planteados para cinco años, debiendo la organización revisarlos y evaluarlos periódicamente, para garantizar el cumplimiento de sus metas y en retorno de la inversión

Existen cuatro tipos básicos de estrategias que una organización puede emplear, las cuales son: (a) crecimiento, sirve para desarrollar, incrementar y aumentar negocios; (b) estabilidad, se caracteriza por la ausencia de cambios; (c) atrincheramiento, utilizada para recortar el tamaño de la organización; y, (c) combinación de estrategias, como su nombre lo indica, se aplica según el entorno. La empresa, objeto de estudio, tomará como estrategia a seguir, la de crecimiento.

### **Estrategia de crecimiento**

Sirve para que las organizaciones, traten de elevar la cantidad de operaciones y/o negocios, a través de un incremento de ingresos, producto de las ventas, ampliación en la gama de productos a ofrecer, crecimiento de número de colaboradores, engrandecimiento de la cuota de mercado, entre otras (Robbins & Decenzo, 2002).

Distribuciones Técnicas S.A., aplicando la estrategia de crecimiento, busca crear variedad en los productos a ofertar, al implementar la comercialización de los zapatos de halterofilia para uso deportivo; los cuales serán la primera marca de calzado en este importante nicho de mercado, más aún, si se considerando que no solo se buscará vender el producto a clientes corporativos, sino también a los deportistas que entrenan en el establecimiento o fuera del mismo.

**Alianzas estratégicas.** Se consideran una alternativa para el crecimiento de las empresas y son muy importantes en la operatividad de las empresas, pues integran y crean relaciones con organizaciones similares, de mayor tamaño, consideradas referentes en el mercado, permitiéndoles competir y mantener sus clientes **(Lluís, 2008)**. Mariano, Cruz y Gaitán, **(2010)** afirmaron que con las alianzas estratégicas, las empresas pueden favorecerse al adquirir innovaciones tecnológicas y variedad de recursos e insumos.

Distribuciones Técnicas S.A. tiene programado realizar una alianza estratégica con la empresa *Xiamen Suntech* ubicada en China, con la cual se firmará un convenio de confidencialidad y de cumplimiento, pues será la responsable de proveer los zapatos personalizados de halterofilia, los mismos que tendrán el sello del fabricante en la parte de atrás. En dicha alianza, se establecerá detalle como cantidad de productos, tiempo de entrega, dependiendo de la demanda, colores y más características afines con los zapatos a importar.

### **Marketing Mix**

#### **Las 4p's**

Forman el *marketing* y sus iniciales sintetizan las variables a estudiar, que son: (a) producto; (b) precio; (c) plaza; y, (d) promoción, las que permiten a las empresas conseguir los objetivos propuestos (Marcial, 2015) y se detallan en la Figura 21.

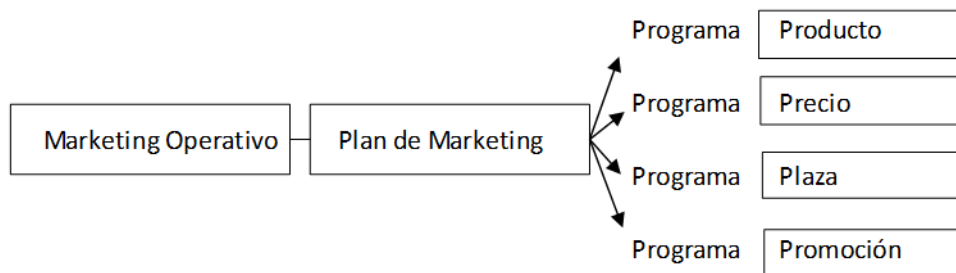


Figura 21. Las 4p's. Tomado de Dirección de Marketing. Fundamentos y aplicaciones. A. Díaz y R. Rubio, 2006. Editorial Club Universitario.

Se trata de una combinación de elementos operativos que realizan las empresas para alcanzar el público objetivo y conseguir las metas propuestas (Marcial, 2015). Espinoza (2014) mencionó que los cuatro componentes básicos utilizados en el *marketing mix*, son conocidas como las 4p's por sus siglas en inglés: (a) *product*; (b) *price*; (c) *place*; y, (d) *promotion*, como variables tradicionales de las empresas para alcanzar sus metas comerciales.

**Producto.** Se trata de bienes tangibles e intangibles, que son comercializados como bienes o servicios (Marcial, 2015). Aspectos como imagen, marca, packaging, entre otros, deben ser analizados en este punto, pues se trata del centro de la negociación, que se ofrece como alternativa para resolver y satisfacer las necesidades del consumidor (Espinoza, 2014).

En la actualidad, Distribuciones Técnicas S.A., ofrece una variedad de implementos deportivos; sin embargo, en la Tabla 8, solo se detallan aquellos productos de mayor aceptación, demanda y rotación en el mercado, con sus respectivos nombres comerciales y una fotografía de cada uno de ellos. En muchos casos, es importante mencionar que para su identificación, se utiliza el idioma inglés, pues las personas que practican el *crossfit* como deporte o *hobby*, en su mayoría, no solo que los reconocen con facilidad, sino que al momento de requerirlos, los solicitan en ese idioma.

Tabla 8

*Productos a comercializar*

Productos	Fotos
Barra olímpica	
Bumpers negros	
Kettlebell	
Dumbbells	
Cinturón de levantamiento	
Slamball	
Professional speed rope	
Chaleco con peso	

*Nota:* Se ofrecen diversidad de pesos, según el producto. *Adaptado de la página web de la empresa.*

El nuevo producto que Distribuciones Técnicas S.A., plantea ofrecer al mercado de Guayaquil y que motiva la elaboración del presente proyecto, son los zapatos de halterofilia para uso deportivo, que se aprecia en la Figura 22, los cuales si bien se encuentran a nivel mundial, pues son fabricados y distribuidos por marcas internacionales como *Nike*, *Reebok*, *Adidas*, entre otras, poseen precios excesivamente altos, de ahí la necesidad de buscar alternativas para el mercado guayaquileño.



Figura 22. Zapato de halterofilia. Tomado de <http://zapatillascrossfit.com/zapatillas-halterofilia/>

Respecto a los beneficios de usar estos zapatos, se puede resumir en la capacidad que tendrá el usuario, para transmitir su fuerza hacia el suelo y de esta manera levantar las barras a una altura superior, permitiéndole ingresar por debajo de ella, con mayor facilidad y teniendo una mejor movilidad para realizar dicho movimiento (Zapatillas Crossfit, 2017). Sus características, son las siguientes: (a) son zapatos especiales que solo sirven para ejercicios de halterofilia, (b) tienen suela dura y completamente plana para facilitar el levantamiento de peso, y (c) tienen el talón con elevación para mayor flexibilidad en el tobillo. Adicionalmente, posee correas que se ajustan perfectamente alrededor del pie, manteniéndolos en posición segura y estable (Fortenbaugh, 2010).

**Precio.** Es el valor o monto económico que tiene un bien o un servicio (Marcial, 2015). Para determinar su precio, indistintamente si es tangible o intangible, se debe de estudiar aquellos aspectos que resulten de vital importancia tales como: (a) demanda de consumo, (b) mercado, (c) costes, y (d) competencia (Espinoza, 2014).

Distribuciones Técnicas S.A. ofrece precios competitivos, que como se aprecia en la Tabla 9, se detallan los precios de los productos de mayor aceptación, demanda y rotación en el mercado los cuales varían según las cantidades y forma de pago. En términos generales, las negociaciones de los implementos deportivos, se realizan de contado; sin embargo, existen

algunas excepciones y solo en aquellos casos, se requiere la autorización expresa del Gerente General.

Tabla 9

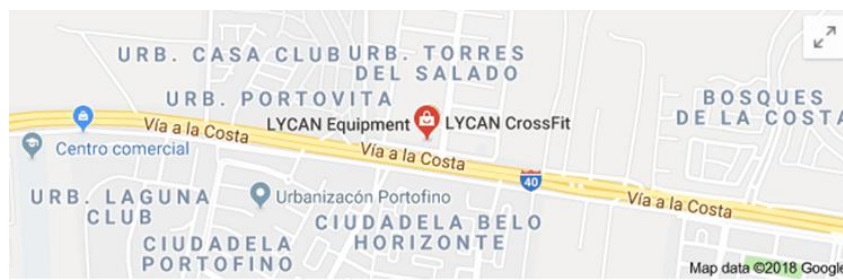
*Lista de Precios*

Productos	Precio
Barra olímpica	\$340.00
<i>Bumpers</i> negros 15 lbs	\$56.00
<i>Kettlebell</i> 24 kg	\$105.00
<i>Dumbbells</i>	\$95.00
Cinturón de levantamiento	\$25.00
<i>Slamball</i> 23 kg	\$90.00
<i>Professional speed rope</i>	\$15.00
Chaleco con peso 15 kg	\$90.00

*Nota:* Se detallan los precios de venta al público – PVP. *Adaptado de lista de precios de la empresa.*

**Plaza.** Se trata de uno de los elementos más importantes al momento de la comercialización. Se incluye en ella, el proceso de distribución, entendiéndose como la logística que permite trasladar el bien o el servicio ofertado, garantizando su entrega final, cumpliendo los tiempos ofrecidos y llegando al lugar solicitado por el cliente (Espinoza, 2014).

La empresa, como se observa en la Figura 23, se encuentra situada en la Vía a la Costa, al pie de la carretera. Se considera que la ubicación de Distribuciones Técnicas S.A. es estratégica, por las siguientes razones: (a) existen varios centros deportivos en el sector, (b) hay una gran afluencia de clientes, y (c) habitan alrededor de 20,000 personas.



*Figura 23.* Ubicación de Distribuciones Técnicas S.A. *Tomado de Google Map.*

**Promoción.** Se refiere a la comunicación, de tipo persuasivo, que se utiliza para incentivar al consumidor y direccionarlo a que consuma un producto o servicio específico, ya sea en el corto, medio o largo plazo (Marcial, 2015). La promoción para la empresa Distribuciones Técnicas S.A., se realizará en su mayoría, a través de redes sociales. Entre las promociones que ofrece la empresa para captar el mercado de Guayaquil, se detallan las siguientes: (a) descuentos porcentuales sobre determinados productos, como se aprecia en la Figura 24; (b) precios especiales en ferias; y, (c) docena de trece productos.



*Figura 24. Descuentos especiales. Tomado de la página web de Distribuciones Técnicas S.A.*

Para la comercialización de los zapatos de halterofilia, se planea ofrecer precios competitivos, que con una adecuada promoción, garantizará el retorno de la inversión, evitando pérdidas que generalmente deben asumir las empresas, en el proceso de introducción de un producto al mercado. Dichas promociones, se realizarán en fechas especiales y por períodos determinados. Como se puede apreciar en la Figura 25, se diseñarán paquetes especiales, que incluyan los zapatos deportivos, tipo *kits* de productos, con el fin de dar a conocer y facilitar su acogida en el mercado, manteniendo precios promocionales.



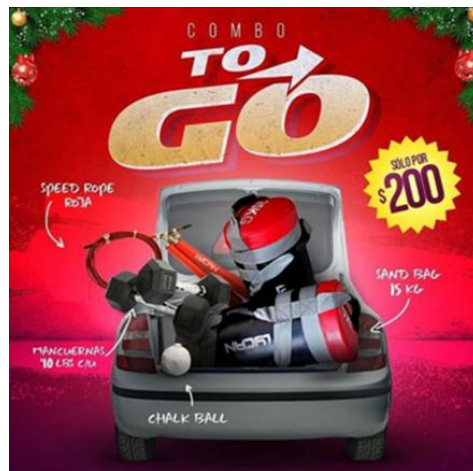


Figura 25. Paquetes especiales, tipo kits de productos. Tomado de la página web de Distribuciones Técnicas S.A.

La promoción de los zapatos de halterofilia, incluirán productos para entrenamiento. Se consideran las siguientes opciones: (a) combo de zapatos de halterofilia más barra olímpica, (b) combo de *kit* deportivo, (c) descuento de un porcentaje que no afecte la ganancia por unidad vendida, (d) clases gratuitas para probar la calidad de los zapatos, y (e) descuentos por compra superior a tres pares de zapatos.

### **Consumidor Satisfecho**

La satisfacción de los consumidores respecto a los productos que una empresa oferta, debe ser considerada como una meta a seguir, de carácter fundamental, pues garantiza un nuevo consumo y con ello, nuevas ventas, beneficiando a la empresa y garantizando su supervivencia y crecimiento (González J. A., 1992).

### **Encuestas**

Como paso previo a cualquier decisión comercial y antes de proceder a ofertar el producto al mercado, se realizarán diversas encuestas para conocer el tipo de características que los zapatos de halterofilia, deberían de cumplir, los cuales se convertirán en requisitos fundamentales al momento su comercialización. Una vez cumplido con todas las exigencias del mercado y después de un tiempo prudencial, esto es, de un año aproximadamente, se

hará un seguimiento al producto y se medirá el nivel de acogida del producto a través de preguntas a los clientes.

### **Análisis de ventas**

El concepto de venta permite afirmar que si se deja solos a los consumidores, éstos no comprarán la suficiente cantidad de productos de la empresa, por lo que se vuelve necesario promover un esfuerzo agresivo en las ventas, de ahí que su objetivo es vender lo que hace, no hacer lo que el mercado desea (Kotler, 2001). La empresa objeto de estudio, planea al final de cada mes, utilizar indicadores financieros para determinar tanto el volumen de ventas, como el retorno de clientes, una vez realizadas sus compras, con la finalidad de calcular el nivel de retención de clientes y el poder de fidelización que posee la compañía.

### **Estadísticas**

Conocida como la ciencia que estudia, analiza y clasifica datos en común, permiten a los administradores descubrir aquellos factores reales, más importantes, que afectan las ventas (Kotler, 2001). A través de las redes sociales y de la página *web* de la empresa, se utilizarán herramientas estadísticas de análisis, para conocer la cantidad de personas que la visitan, opinan y dan *like*, en donde se colocará información relacionada con los zapatos de halterofilia de uso deportivo, para medir su aceptación.

### **Costo a Satisfacer**

Los consumidores tienden a maximizar el valor, al momento de decidir una compra, que según su criterio, deberá compensarles con un valor superior al negociado, de ahí que el costo de atraer a un nuevo cliente puede ser cinco veces mayor, al de mantener a un cliente satisfecho (Kotler, 2001).

Los zapatos para uso deportivo, existen en el mercado desde hace mucho tiempo. Equipos deportivos nacionales lo utilizando a diario y lo requieren como parte de sus implementos básicos, pues facilitan el desarrollo de sus

actividades competitivas. El costo a satisfacer es alto, más aún cuando empresas como *Reebok*, *Nike*, entre otras, con un gran reconocimiento comercial, las distribuye internacionalmente y cuentan con la confianza de los clientes.

Adicionalmente, existe una gran cantidad de establecimientos deportivos que se han aperturado, especialmente en el norte de la ciudad de Guayaquil, incrementando el costo a satisfacer, por el nivel de competencia. No será fácil incorporar al mercado, los zapatos de halterofilia, pues en el caso de considerar que dichos establecimientos deportivos se conviertan en canales de distribución, será complicado, pues muchos de ellos tendrán contratos firmados con empresas internacionales, volviéndose más difícil su introducción. Distribuciones Técnicas S.A., no descarta distribuir esta línea de productos, pero debe de analizar bien su entorno, pues se trata de un nuevo mercado, el de vestimenta deportiva, completamente diferente con el que viene trabajando.

### **Comodidad del Cliente**

Un mercado está formado por todos aquellos clientes potenciales, que de una u otra manera, comparten un deseo o una necesidad específica, que en el caso de encontrar una satisfacción, son capaces de aceptar incluso, un intercambio, debiendo la empresa entenderlo, pues conservarlo es más importante que atraer uno nuevo (Kotler, 2001).

Para asegurar la comodidad del cliente, Distribuciones Técnicas S.A., ha creado una página *web* que le permite conocer todos los productos de la empresa, realizar reservas o incluso compras, utilizando dicho medio electrónico. Es muy asequible y fácil de manera. Al ingresar el cliente, tendrá acceso a crear una cuenta, con nombre de usuario y contraseña. Una vez registrados sus datos, podrá escoger el producto que desee adquirir, la forma de pago y si desea que el producto sea enviado a su domicilio, dar instrucciones para el mismo. De la misma forma, podrá reservar productos y acercarse a la empresa para su cancelación y retiro.

## **Comunicación**

Se trata de una acción que permite el envío de un mensaje, está formado por nueve elementos, los cuales son: (a) emisor, persona que emite el mensaje; (b) el receptor, persona que recibe el mensaje; (c) el mensaje, lo que se quiere transmitir; (d) el medio, el instrumento utilizado para el envío; (e) la codificación, cuando el mensaje se convierte en códigos; (f) la decodificación, cuando el código es interpretado de manera correcta; (g) la respuesta y retroalimentación, cuando se confirma a través de una pregunta, la veracidad del mensaje; y, (h) el ruido en el sistema, aquello que interfiere durante la transmisión (Kotler, 2001).

Los medios de comunicación que utiliza Distribuciones Técnicas S.A., para mantenerse cerca de sus clientes, son los siguientes: (a) redes sociales, (b) telefonía móvil y fija, y (c) página *web*.

### **Redes sociales**

Por su naturaleza, las redes sociales sirven para establecer contacto con muchas personas. Es utilizada por la empresa, mediante las cuentas que mantiene en *facebook* e *instagram*, a través de las cuales, promociona sus productos. Según encuestas elaboradas por Diario El Comercio, en el año 2015, el 41.4% de los ecuatorianos cuenta con una red social y la usa al menos, todos los días. El mismo estudio indica que, entre las redes más utilizadas se encuentran *facebook*, *skype*, *whatsapp*, *twitter* y *youtube*; por tal razón, Distribuciones Técnicas S.A. y su marca *Lycan Crossfit*, utilizan dichos medios para informar de manera masiva, las novedades y mantener un contacto cercano con sus clientes, sean estos actuales o potenciales (Sandoval, 2015).

Para la promoción de los zapatos de halterofilia, se espera utilizar todas las redes sociales, pues son consideradas como la mejor herramienta para difundir e introducir nuevos productos en el mercado, además que sus costos son relativamente buenos y en algunos casos, no tienen costos. En la

Figura 26, se muestra la publicidad a difundir respecto a los zapatos de halterofilia para deportistas



Figura 26. Publicidad de zapatos de halterofilia en redes sociales.

### **Telefonía móvil y fija**

A través de las líneas telefónicas, tanto móvil como fija, se realizarán llamadas a los clientes potenciales, con el fin de darles a conocer sobre las promociones y novedades de la empresa, de igual forma, para informarles sobre los nuevos zapatos de halterofilia que ofrecerá Distribuciones Técnicas S.A., sus beneficios y ventajas para los deportistas. Es importante indicar, que como política comercial, a través de este medio de comunicación, no existe horario de atención. El personal de la empresa, atiende de manera ininterrumpida a quienes la contacten, manteniendo un tiempo de respuesta inferior a los 20 minutos. La intención de mantener esta herramienta comunicacional, es la de atender de manera directa a los usuarios y resolver cualquier inquietud, en el caso que existiera. Los números de contacto son 0969265455 – 042991466.

### **Página web**

Se trata de un página electrónica, donde se guarda mucha información que es de fácil acceso para los usuarios. En la Figura 27, se aprecia la presentación de la página web de empresa, objeto de estudio, la cual ofrece

una lista de precios, detallando todos los productos y servicios, en sus distintas presentaciones y/o pesos, promociones, participación en eventos, ferias y más; así como una breve presentación de la empresa, ubicación, filosofía, números de teléfono y correos electrónicos, para asistir a los clientes e interesados, de una manera personalizada. Adicionalmente la página *web* de Distribuciones Técnicas S.A., permite la creación de usuarios y contraseña, en el caso de necesitar realizar compras de los implementos deportivos vía *online* o para recibir información periódica de los mismos. La página *web* de la empresa es [www.lycan-fitness.com](http://www.lycan-fitness.com)



Figura 27. Página *web* de Distribuciones Técnicas S.A.

### Estrategia Funcional

Las estrategias funcionales pueden ser: (a) corporativas, corresponden a las unidades funcionales de la organización; y, (b) de negocios, de acuerdo con la ubicación de las funciones en la empresa (Francés, 2006). Como complemento, Kaplan y Norton (2001) recomendaron desarrollar un mapa estratégico para cada una de las funciones. Se trata de un conjunto de

actividades que deben realizar cada unidad funcional, sea ésta corporativa o de negocios, de acuerdo con sus competencias (Francés, 2006).

La estrategia funcional de Distribuciones Técnicas S.A., como se aprecia en la Tabla 10, distribuye las acciones más importantes a seguir, para el normal funcionamiento de la empresa, según sus áreas.

Tabla 10

*Estrategia Funcional de Distribuciones Técnicas S.A.*

Área	Estrategia
Gerencia	* Contratar empleados
	* Implementar políticas y procedimientos
	* Adquisición de nuevos productos
Logística	* Encontrar nuevos proveedores internacionales
	* Definir nuevas rutas y menos costosas para adquirir los zapatos de halterofilia
	* Elaborar una bodega para almacenar la nueva mercadería
	* Definir la cantidad exacta de zapatos que se van a adquirir de acuerdo con la demanda
Ventas y Marketing	* Establecer estrategias para el servicio postventa de los zapatos de halterofilia
	* Mejorar el funcionamiento de la página web, incrementando información sobre los zapatos
	* Incrementar la interacción en las redes sociales y promocionar los nuevos zapatos
	* Determinar promociones para introducir los zapatos de halterofilia en el mercado

*Nota:* Estrategias funcionales para las áreas de la empresa. *Adaptado de información de Distribuciones Técnicas S.A.*

**Estrategia de Amplia Diferenciación**

El concepto básico de una estrategia de diferenciación, radica en su esencia, en la capacidad de ser único y de forma valiosa, para todos sus clientes, permitiéndole a la empresa fijar un precio por su producto, mientras aumenta sus ventas y obteniendo fidelidad del comprador por su marca (Bergareche, 2015).

Para establecer una diferencia entre los zapatos de halterofilia que Distribuciones Técnicas S.A., tiene planeado importar, deberá considerar los zapatos comercializados por *Nike*, *Reebok* o *Adidas* y cumplir con los estándares de calidad, de acuerdo a las normativas internacionales, para garantizar la satisfacción de los clientes. La ubicación del logo de la empresa, el nombre comercial, los colores, diseño y más especificaciones, deberán seguir los lineamientos de la norma.

Un factor diferenciador de la empresa, será la entrega a domicilio de los zapatos. Adicionalmente, por la compra del producto, se planea ofrecer una clase de halterofilia gratuita, donde los usuarios podrán adquirir conocimientos y técnicas adecuadas para mejorar su rendimiento y evitar futuras lesiones al momento de ejercer dicha disciplina deportiva, las cuales serán dictadas por profesionales en la materia, en las instalaciones del *box*, como una estrategia comercial para captar la atención de los clientes y animarlos a utilizar los zapatos de halterofilia.

Una de las estrategias a implementar en Distribuciones Técnicas S.A., es la de mejorar el funcionamiento de su página *web*, pues se busca dar facilidades a los compradores, ofreciéndoles un carrito de compras *online*, con el cual podrán adquirir, no solo el nuevo producto, esto es, los zapatos de halterofilia, sino todos los productos con que cuenta la empresa, llegando incluso a escoger las características deseadas para el mejoramiento del mismo. Esta opción le permitirá a la empresa, conocer los gustos y preferencias de su clientela y el tipo de productos que demandan.

### **Estrategia de Enfoque de Nicho de Mercado Basado en la Diferenciación**

Una estrategia requiere de decisiones difíciles y tiene como particularidad, poder elegir actividades que sean diferentes a las de sus rivales (Porter, 1997). El término nicho de mercado, se utiliza para referirse a una porción que forma parte, de un segmento de mercado, en donde los individuos poseen características y necesidades semejantes, y donde además, dichas



necesidades no están del todo cubiertas por la oferta general del mercado (Chirinos, 2011). Adicionalmente, debido a su pequeño tamaño y dimensión, es por lo general despreciado por las grandes empresas, constituyendo una excelente oportunidad para las pequeñas empresas, que al escapar del control y dominio de las grandes, logran una posición de liderazgo (Chirinos, 2011).

De acuerdo con las características del producto y los servicios que ofrece Distribuciones Técnicas S.A., las estrategias a emplear para acaparar este nicho de mercado, son las siguientes: (a) servicio personalizado; (b) entrega oportuna; (c) oferta de productos, acorde a las necesidades de los clientes; (d) asesoría para el uso del nuevo producto; y, (e) entrenamientos especiales con los clientes que posean los zapatos de halterofilia.

## **Capítulo 4: Viabilidad Económica**

La elaboración y planteamiento de un proyecto, es fundamental al momento de poner en práctica una idea de negocios, por lo que la viabilidad económica permite a las empresas analizar de manera previa las propuestas de inversión para, posteriormente, tomar las decisiones correspondientes, pues sus resultados podrían ser favorables o desfavorables para los intereses de sus inversionistas. En el presente trabajo de investigación, se desarrolla un plan de negocios con el objetivo de introducir al mercado de Guayaquil, los zapatos de halterofilia, proyecto de gran interés para la empresa Distribuciones Técnicas S.A.

Se analizarán los resultados, tanto en un escenario optimista como pesimista, así como los indicadores de rentabilidad, con la finalidad de precautelar los intereses de la empresa y garantizar un retorno de la inversión.

### **Inversión**

Es un vocablo económico que se utiliza frecuentemente en los mercados cuando se desea generar alguna actividad financiera, comercial o productiva. Para el presente trabajo de investigación, como se aprecia en la Tabla 11, se considera que la empresa Distribuciones Técnicas S.A., deberá realizar una inversión inicial de US\$18,902.44 con un plazo de cinco años, para adquirir activos, los cuales al ser de propiedad de la compañía, le permitirá realizar sus operaciones con total normalidad. Entre los activos, se espera adquirir muebles y enseres, suministros de oficina y un vehículo, pues si bien la empresa cuenta con activos propios, no se consideran en el presente estudio de factibilidad, no así, todo mobiliario adicional que requerirá para la comercialización y exhibición de los zapatos de halterofilia, así como papelería. La iniciativa de comprar el vehículo, surge de la necesidad de ofrecer el servicio de entrega y/o visitas demostrativas, para aquellos clientes que tengan dificultad en visitar las instalaciones de la empresa.

Tabla 11

*Inversión Inicial*

<b>Plan de Inversiones</b>	
<b>Descripción</b>	<b>Valor</b>
Muebles y enseres	\$ 200.00
Suministros de oficina	\$ 300.00
Vehículos	\$ 20,000.00
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 20,500.00</b>
Capital de Trabajo	\$ (2,497.67)
Imprevistos de capital (5%)	\$ 900.12
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ (1,597.56)</b>
<b>Inversión Inicial del Proyecto</b>	<b>\$ 18,902.44</b>

*Nota:* Se detallan las cuentas y valores necesarios para poner el funcionamiento el proyecto de estudio, en un escenario conservador.

Tanto los muebles y suministros de oficina, como el vehículo, serán aportados por el accionista mayoritario. El valor de capital de trabajo, se lo expresa en negativo porque se lo obtiene a través de préstamos bancarios. El capital de trabajo se determina, según el ciclo de efectivo que se puntualiza en la Tabla 12. Para el presente proyecto de titulación, se considera que todas las negociaciones afines a los zapatos de halterofilia, serán de contado, tanto sus compras como sus ventas.

Tabla 12

*Ciclo de Efectivo*

<b>Método Ciclo de Efectivo</b>	
Días de Aprovisionamiento	5
Días de Producción	0
Días de venta	1
Días de Cobro	1
(-) Días de Pago	1
	6

*Nota:* Se detallan los días involucrados en la operatividad del negocio para la venta de los zapatos de halterofilia, en un escenario conservador.

Para determinar el Costo Anual Operacional, en la Tabla 13 se enumeran las cuentas que forman parte de la operatividad del presente estudio, entendiéndose que la empresa Distribuciones Técnicas S.A., debe de mantener disponible US\$2,497.67, como se aprecia en la Tabla 13, los cuales se obtienen dividiendo el Total de CAO para 360 días del año y se multiplica por los días determinados en el ciclo de efectivo.

Tabla 13

*Costo Anual Operacional*

<b>Costo Anual Operacional</b>	
Costo de Venta	\$ 79,047.75
Gastos Administrativos	\$ 66,012.57
Gastos de Ventas	\$ 4,800.00
<b>Total de CAO</b>	<b>\$ 149,860.32</b>
<hr/>	
<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$ 2,497.67</b>

*Nota:* Se detallan los valores operacionales de la empresa Distribuciones Técnica S.A., para el estudio planteado, en un escenario conservador.

**Financiamiento**

Considerado como las fuentes de recursos económicos, donde empresas acceden cuando requieren dinero o garantías bancarias, para ser destinados a una actividad específica, sea ésta un nuevo proyecto de inversión, nuevos negocios, entre otros, debiendo el solicitante cumplir con una serie de requerimientos, así como mantener un historial moral y crediticio para su análisis y posterior aprobación (Calderón-Martínez & Castro-Alfonso, 2014)

La empresa Distribuciones Técnicas S.A., empleará dos fuentes de financiamiento: (a) una aportación del accionistas principal de la empresa por US\$500.00 según se presenta en la Tabla 14; y, (b) un préstamo al Banco del Pacífico, institución financiera con la que viene trabajando la empresa desde sus inicios por US\$18,402.44, como se observa en la Tabla 15, el cual se plantea realizarlo en cinco años, con pagos mensuales y una

tasa del 7,76% anual, detalla en la Tabla 16, completando así el valor considerado como inversión inicial, como se aprecia en la Tabla 15 y 11.

Tabla 14

*Propiedad Accionaria*

<b>Propiedad Accionaria</b>		
<b>Accionistas</b>	<b>Aportación</b>	<b>%</b>
Socio 1	\$ 500.00	100.00%
Socio 2	\$ -	0.00%
<b>Total Aportaciones</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Se desglosa el aporte del socio mayoritario para el proyecto de estudio, en un escenario conservador.

Tabla 15

*Fuente de Financiamiento*

<b>Financiamiento</b>		
<b>Fuente</b>	<b>Valor</b>	<b>%</b>
Capital Propio	\$ 500.00	2.65%
Préstamo Bancario	\$ 18,402.44	97.35%
<b>Total Inversión</b>	<b>\$ 18,902.44</b>	<b>100.00%</b>

*Nota:* Se desglosa el monto y la forma de financiamiento del proyecto, para un escenario conservador.

Tabla 16

*Condiciones de Financiamiento*

<b>Institución Financiera:</b>	Banco Pacífico
<b>Monto:</b>	\$ 18,402.44
<b>Tasa:</b>	7.76%
<b>Plazo:</b>	5

*Nota:* Se detallan las condiciones del préstamo considerado en el estudio, para un escenario conservador.

En la Tabla 17, se pormenoriza los valores mensuales que deberán ser cancelados por Distribuciones Técnicas S.A., por concepto del préstamo al Banco del Pacífico, donde se incluye el monto por capital e intereses.

Tabla 17

Tabla de Amortización

Período	Capital	Intereses	Pago	Amortización
0	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 0.00	\$ 18,402.44
1	\$ 252.02	\$ 119.00	\$ 371.03	\$ 18,150.42
2	\$ 253.65	\$ 117.37	\$ 371.03	\$ 17,896.77
3	\$ 255.29	\$ 115.73	\$ 371.03	\$ 17,641.48
4	\$ 256.94	\$ 114.08	\$ 371.03	\$ 17,384.53
5	\$ 258.61	\$ 112.42	\$ 371.03	\$ 17,125.93
6	\$ 260.28	\$ 110.75	\$ 371.03	\$ 16,865.65
7	\$ 261.96	\$ 109.06	\$ 371.03	\$ 16,603.69
8	\$ 263.65	\$ 107.37	\$ 371.03	\$ 16,340.04
9	\$ 265.36	\$ 105.67	\$ 371.03	\$ 16,074.68
10	\$ 267.08	\$ 103.95	\$ 371.03	\$ 15,807.60
11	\$ 268.80	\$ 102.22	\$ 371.03	\$ 15,538.80
12	\$ 270.54	\$ 100.48	\$ 371.03	\$ 15,268.26
13	\$ 272.29	\$ 98.73	\$ 371.03	\$ 14,995.97
14	\$ 274.05	\$ 96.97	\$ 371.03	\$ 14,721.92
15	\$ 275.82	\$ 95.20	\$ 371.03	\$ 14,446.09
16	\$ 277.61	\$ 93.42	\$ 371.03	\$ 14,168.49
17	\$ 279.40	\$ 91.62	\$ 371.03	\$ 13,889.08
18	\$ 281.21	\$ 89.82	\$ 371.03	\$ 13,607.87
19	\$ 283.03	\$ 88.00	\$ 371.03	\$ 13,324.85
20	\$ 284.86	\$ 86.17	\$ 371.03	\$ 13,039.99
21	\$ 286.70	\$ 84.33	\$ 371.03	\$ 12,753.29
22	\$ 288.55	\$ 82.47	\$ 371.03	\$ 12,464.73
23	\$ 290.42	\$ 80.61	\$ 371.03	\$ 12,174.32
24	\$ 292.30	\$ 78.73	\$ 371.03	\$ 11,882.02
25	\$ 294.19	\$ 76.84	\$ 371.03	\$ 11,587.83
26	\$ 296.09	\$ 74.93	\$ 371.03	\$ 11,291.74
27	\$ 298.01	\$ 73.02	\$ 371.03	\$ 10,993.73
28	\$ 299.93	\$ 71.09	\$ 371.03	\$ 10,693.80
29	\$ 301.87	\$ 69.15	\$ 371.03	\$ 10,391.93
30	\$ 303.82	\$ 67.20	\$ 371.03	\$ 10,088.11
31	\$ 305.79	\$ 65.24	\$ 371.03	\$ 9,782.32
32	\$ 307.77	\$ 63.26	\$ 371.03	\$ 9,474.55
33	\$ 309.76	\$ 61.27	\$ 371.03	\$ 9,164.79
34	\$ 311.76	\$ 59.27	\$ 371.03	\$ 8,853.03
35	\$ 313.78	\$ 57.25	\$ 371.03	\$ 8,539.26
36	\$ 315.80	\$ 55.22	\$ 371.03	\$ 8,223.45
37	\$ 317.85	\$ 53.18	\$ 371.03	\$ 7,905.61
38	\$ 319.90	\$ 51.12	\$ 371.03	\$ 7,585.71
39	\$ 321.97	\$ 49.05	\$ 371.03	\$ 7,263.74
40	\$ 324.05	\$ 46.97	\$ 371.03	\$ 6,939.68
41	\$ 326.15	\$ 44.88	\$ 371.03	\$ 6,613.53

42	\$ 328.26	\$ 42.77	\$ 371.03	\$ 6,285.28
43	\$ 330.38	\$ 40.64	\$ 371.03	\$ 5,954.90
44	\$ 332.52	\$ 38.51	\$ 371.03	\$ 5,622.38
45	\$ 334.67	\$ 36.36	\$ 371.03	\$ 5,287.71
46	\$ 336.83	\$ 34.19	\$ 371.03	\$ 4,950.88
47	\$ 339.01	\$ 32.02	\$ 371.03	\$ 4,611.87
48	\$ 341.20	\$ 29.82	\$ 371.03	\$ 4,270.67
49	\$ 343.41	\$ 27.62	\$ 371.03	\$ 3,927.26
50	\$ 345.63	\$ 25.40	\$ 371.03	\$ 3,581.63
51	\$ 347.86	\$ 23.16	\$ 371.03	\$ 3,233.77
52	\$ 350.11	\$ 20.91	\$ 371.03	\$ 2,883.66
53	\$ 352.38	\$ 18.65	\$ 371.03	\$ 2,531.28
54	\$ 354.66	\$ 16.37	\$ 371.03	\$ 2,176.62
55	\$ 356.95	\$ 14.08	\$ 371.03	\$ 1,819.67
56	\$ 359.26	\$ 11.77	\$ 371.03	\$ 1,460.41
57	\$ 361.58	\$ 9.44	\$ 371.03	\$ 1,098.83
58	\$ 363.92	\$ 7.11	\$ 371.03	\$ 734.91
59	\$ 366.27	\$ 4.75	\$ 371.03	\$ 368.64
60	\$ 368.64	\$ 2.38	\$ 371.03	\$ 0.00
<b>Total</b>	<b>\$ 18,402.44</b>	<b>\$ 3,859.06</b>	<b>\$ 22,261.51</b>	

*Nota:* Se desglosa el monto mensual por capital e intereses para el proyecto de estudio, para un escenario conservador.

### Depreciaciones de Activos Fijos

González (2017) definió a la depreciación de activos fijos, como un procedimiento contable que sirve para distribuir de manera sistemática y razonable, el costo de los activos fijos tangibles. En la Tabla 16, la información que aparece sobre el lado izquierdo, detalla los activos, valores, vida útil, depreciación anual y mensual. De la misma forma, sobre el lado derecho, se detalla los valores por concepto de depreciación acumulada de los activos fijos, proyectada para los cinco años del estudio.

Tabla 18

#### Depreciación de Activos Fijos

Activos Fijos	Depreciación				Depreciación Acumulada				
	Valor	Vida Útil	Depreciación	Dep Mensual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Suministros de oficina	\$ 300.00	10	\$ 30.00	\$ 2.50	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00	\$ 30.00
Muebles y enseres	\$ 200.00	10	\$ 20.00	\$ 1.67	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00	\$ 20.00
Vehículo	\$20,000.00	5	\$ 4,000.00	\$ 333.33	\$4,000.00	\$4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
<b>Total Depreciación Anual</b>			<b>\$ 4,050.00</b>	<b>\$ 337.50</b>	<b>\$4,050.00</b>	<b>\$4,050.00</b>	<b>\$ 4,050.00</b>	<b>\$ 4,050.00</b>	<b>\$ 4,050.00</b>
					<b>\$4,050.00</b>	<b>\$8,100.00</b>	<b>\$12,150.00</b>	<b>\$16,200.00</b>	<b>\$20,250.00</b>

*Nota:* Se resume los valores por concepto de depreciación para el estudio, para un escenario conservador.

### **Detalle de las Proyecciones de Ingresos, Costos y Gastos**

Para establecer el detalle de los ingresos proyectados, que se presentan en la Tabla 19, se consideraron los precios de venta al público que aparecen en la lista de precios general, donde se incluyen todos los productos comercializados por Distribuciones Técnicas S.A., debidamente agrupados según sus tres categorías de implementos, esto es: (a) de acondicionamiento; (b) de pesos; y, (c) deportivos para la movilidad, determinando un precio promedio ponderado para cada una de dichas categorías. Por tratarse de un producto nuevo, se consideró como precio de los zapatos de halterofilia el valor de US\$75.00, el cual fue determinado mediante el estudio de mercado y considerando las respuestas obtenidas en la encuesta. Adicionalmente, por contar la empresa con una marca bien posicionada como es *Lycan Fitness*, cuenta con ingresos adicionales por concepto de publicidad, pues recibe dinero de algunos *crossfit* de Guayaquil, para que éstos sean incluidos en los promocionales de la empresa, a través de sus redes sociales, las cuales son muy activas, rubro que se está promoviendo con mucho entusiasmo, por considerarse un ingreso adicional, que podría crecer en el corto tiempo.

Mismo tratamiento se realizó para calcular los costos, según la Tabla 20, con la diferencia que éstos fueron tomados de la base de datos contable que posee la empresa, con los respectivos incrementos por su nacionalización, esto es, impuestos de salida del país, salvaguardias, entre otros. La información de tipo reservada, fue proporcionada con autorización expresa del Gerente de la compañía, pues no es de fácil acceso.



Tabla 19

*Ingresos Proyectados*

Secciones	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Unidades	Precio de Venta Unitario	Total de venta anual	Unidades	Precio de Venta Unitario	Total de venta anual	Unidades	Precio de Venta Unitario	Total de venta anual	Unidades	Precio de Venta Unitario	Total de venta anual	Unidades	Precio de Venta Unitario	Total de venta anual
Acondicionamier	410	\$ 91.52	\$ 37,553.71	414	\$ 92.38	\$ 38,285.58	419	\$ 93.25	\$ 39,031.71	423	\$ 94.13	\$ 39,792.38	427	\$ 95.07	\$ 40,592.21
Pesos	892	\$ 97.56	\$ 87,056.33	901	\$ 98.48	\$ 88,752.94	910	\$ 99.41	\$ 90,482.60	919	\$ 100.34	\$ 92,245.98	929	\$ 101.34	\$ 94,100.13
Movilidad	1,233	\$ 23.53	\$ 29,018.78	1,245	\$ 23.76	\$ 29,584.31	1,258	\$ 23.98	\$ 30,160.87	1,270	\$ 24.20	\$ 30,748.66	1,283	\$ 24.45	\$ 31,366.71
Zapatos	228	\$ 75.00	\$ 17,069.87	230	\$ 75.70	\$ 17,402.54	232	\$ 76.42	\$ 17,741.69	234	\$ 77.13	\$ 18,087.45	237	\$ 77.91	\$ 18,451.00
<b>Total</b>	<b>2,763</b>		<b>\$ 170,698.69</b>	<b>2,791</b>		<b>\$ 174,025.36</b>	<b>2,819</b>		<b>\$ 177,416.87</b>	<b>2,847</b>		<b>\$ 180,874.47</b>	<b>2,875</b>		<b>\$ 184,510.05</b>

Nota: Se proyecta a cinco años, los ingresos de la empresa, agrupados por las distintas categorías de implementos deportivos, incluyendo los zapatos de halterofilia, para un escenario conservador.

Tabla 20

*Costos Proyectados*

Secciones	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Unidades	Costo de Venta Unitario	Total de Costo Anual	Unidades	Costo de Venta Unitario	Total de Costo Anual	Unidades	Costo de Venta Unitario	Total de Costo Anual	Unidades	Costo de Venta Unitario	Total de Costo Anual	Unidades	Costo de Venta Unitario	Total de Costo Anual
Acondicionamiento	410	\$ 40.00	\$ 16,412.53	414	\$ 40.38	\$ 16,732.38	419	\$ 40.76	\$ 17,058.47	423	\$ 41.14	\$ 17,390.92	427	\$ 41.52	\$ 17,729.84
Pesos	892	\$ 50.00	\$ 44,615.14	901	\$ 50.47	\$ 45,484.63	910	\$ 50.94	\$ 46,371.06	919	\$ 51.42	\$ 47,274.76	929	\$ 51.91	\$ 48,196.08
Movilidad	1233	\$ 10.00	\$ 12,330.13	1245	\$ 10.09	\$ 12,570.42	1258	\$ 10.19	\$ 12,815.40	1270	\$ 10.28	\$ 13,065.16	1283	\$ 10.38	\$ 13,319.78
Zapatos	228	\$ 25.00	\$ 5,689.96	230	\$ 25.23	\$ 5,800.85	232	\$ 25.47	\$ 5,913.90	234	\$ 25.71	\$ 6,029.15	237	\$ 25.95	\$ 6,146.65
<b>Total</b>	<b>2763</b>		<b>\$ 79,047.75</b>	<b>2791</b>		<b>\$ 80,588.28</b>	<b>2819</b>		<b>\$ 82,158.83</b>	<b>2847</b>		<b>\$ 83,759.99</b>	<b>2875</b>		<b>\$ 85,392.35</b>

Nota: Se proyecta a cinco años, los costos de la empresa, agrupados por las distintas categorías de implementos deportivos, incluyendo los zapatos de halterofilia, para un escenario conservador.

Los costos de los zapatos de halterofilia, incluyen los valores ofertados por el proveedor, impuestos de salida de capital y más impuestos generados durante el proceso de nacionalización, los cuales fueron calculados en base a los porcentajes que la empresa maneja, cuando importa los implementos deportivos para su comercialización local.

Tanto para el cálculo de los ingresos como de los costos proyectados, se realizó una regresión lineal simple, considerando las ventas mensuales del año pasado, con sus respectivos costos, lo que permitió proyectar las cifras correspondientes a los siguientes años. Los valores por precios y unidades fueron determinados para un panorama conservador, con una variación del 1% que va acorde con los niveles de inflación que reporta el país.

En la Tabla 21, resumen los valores por concepto de utilidades proyectadas, para los cinco años del estudio, una vez elaboradas las proyecciones de ingresos y costos.

Tabla 21

*Utilidades Proyectadas*

Secciones	Año 1			Año 2			Año 3			Año 4			Año 5		
	Total de venta anual	Costo anual	Utilidad Bruta	Total de venta anual	Costo anual	Utilidad Bruta	Total de venta anual	Costo anual	Utilidad Bruta	Total de venta anual	Costo anual	Utilidad Bruta	Total de venta anual	Costo anual	Utilidad Bruta
Acondicionamient	\$ 37,553.71	\$ 16,412.53	\$ 21,141.18	\$ 38,285.58	\$ 16,732.38	\$ 21,553.20	\$ 39,031.71	\$ 17,058.47	\$ 21,973.24	\$ 39,792.38	\$ 17,390.92	\$ 22,401.46	\$ 40,592.21	\$ 17,729.84	\$ 22,862.37
Pesos	\$ 87,056.33	\$ 44,615.14	\$ 42,441.19	\$ 88,752.94	\$ 45,484.63	\$ 43,268.31	\$ 90,482.60	\$ 46,371.06	\$ 44,111.55	\$ 92,245.98	\$ 47,274.76	\$ 44,971.22	\$ 94,100.13	\$ 48,196.08	\$ 45,904.05
Movilidad	\$ 29,018.78	\$ 12,330.13	\$ 16,688.65	\$ 29,584.31	\$ 12,570.42	\$ 17,013.89	\$ 30,160.87	\$ 12,815.40	\$ 17,345.46	\$ 30,748.66	\$ 13,065.16	\$ 17,683.50	\$ 31,366.71	\$ 13,319.78	\$ 18,046.93
Zapatos	\$ 17,069.87	\$ 5,689.96	\$ 11,379.91	\$ 17,402.54	\$ 5,800.85	\$ 11,601.69	\$ 17,741.69	\$ 5,913.90	\$ 11,827.79	\$ 18,087.45	\$ 6,029.15	\$ 12,058.30	\$ 18,451.00	\$ 6,146.65	\$ 12,304.36
<b>Totales</b>	<b>\$ 170,698.69</b>	<b>\$ 79,047.75</b>	<b>\$ 91,650.94</b>	<b>\$ 174,025.36</b>	<b>\$ 80,588.28</b>	<b>\$ 93,437.09</b>	<b>\$ 177,416.87</b>	<b>\$ 82,158.83</b>	<b>\$ 95,258.04</b>	<b>\$ 180,874.47</b>	<b>\$ 83,759.99</b>	<b>\$ 97,114.48</b>	<b>\$ 184,510.05</b>	<b>\$ 85,392.35</b>	<b>\$ 99,117.70</b>

*Nota:* Se proyecta a cinco años, las utilidades de la empresa, agrupados por las distintas categorías de implementos deportivos, incluyendo los zapatos de halterofilia, para un escenario conservador.

De la misma forma, se realizó una proyección con los gastos, los cuales se agruparon en: (a) gastos administrativos, son los sueldos de los empleados administrativos y ejecutivos de nivel superior, se los denomina de esa manera, por no encontrarse vinculados con el proceso de producción; y, (b) gastos de venta, son los valores por concepto de preparación, promoción y almacenamiento, se encuentran vinculados con el proceso de producción (Hargadon & Cárdenas, 1984).

Distribuciones Técnicas S.A. cuenta en una estructura sencilla y pese a que existen algunos cargos en la organización, para el presente trabajo de investigación, se planea mantener afiliados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social – IESS, los siguientes empleados: (a) Gerente General, (b) Jefe Administrativo, y (c) Mensajero. Se considerará como gastos administrativos para el presente estudio, según la Tabla 22, únicamente los valores por concepto de sueldos y salarios, más beneficios de ley, correspondiente a dichos colaboradores. Los valores que se generen por la gestión administrativa realizada por el Gerente de División Ecuador, el Contador y el Jefe de Talento Humano, serán considerados como honorarios profesionales y se cancelarán previo la presentación de facturas y a través de otra empresa, relacionada a Distribuciones Técnicas S.A., pues se busca evitar un incremento excesivo en los gastos del presente estudio.

En la Tabla 23, se resumen los valores de gastos de venta, por concepto de publicidad a favor de los implementos deportivos, los cuales serán destinados a cancelar espacios en redes sociales y página *web*, por considerarse medios de promocionales de bajo costos y de gran impacto en el mercado.

Tabla 22

*Gastos Administrativos*

Gastos Administrativos						
Descripción	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Pago mensua
Sueldos y Salarios	\$ 35,611.80	\$ 36,759.62	\$ 37,944.44	\$ 39,167.44	\$ 40,429.87	\$ 2,967.65
Otros Gastos Administrativos	\$ 30,400.77	\$ 30,686.37	\$ 30,974.66	\$ 31,265.65	\$ 31,559.38	\$ 2,533.40
<b>Total de G. Administrativos</b>	<b>\$ 66,012.57</b>	<b>\$ 67,445.99</b>	<b>\$ 68,919.10</b>	<b>\$ 70,433.10</b>	<b>\$ 71,989.25</b>	<b>\$ 5,501.05</b>

*Nota:* Se proyecta a cinco años, los gastos por concepto de sueldos y salarios, incluye los beneficios de ley, para un escenario conservador.

Tabla 23

*Gastos de Ventas*

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	\$ 4,800.00	\$ 4,845.09	\$ 4,890.61	\$ 4,936.56	\$ 4,982.93
<b>Total Gastos de Ventas</b>	<b>\$ 4,800.00</b>	<b>\$ 4,845.09</b>	<b>\$ 4,890.61</b>	<b>\$ 4,936.56</b>	<b>\$ 4,982.93</b>

*Nota:* Se proyecta a cinco años, los gastos por concepto de venta, según lo programado para el presente estudio, para un escenario conservador.

**Punto de Equilibrio**

Visto desde el punto de vista de la oferta, el punto de equilibrio es el vértice en donde se cruzan las ventas, los costos y los gastos totales, en donde se visualiza la no existencia, ni de utilidades ni de pérdidas, y sirve para establecer los límites que debe tomar el administrador al momento de proyectar sus ventas, las cuales deben ser superiores para obtener un retorno de la inversión (Reyes, 2005).

Distribuciones Técnica S.A. determina su punto de equilibrio aplicando la siguiente fórmula:

$$P.E.Q. = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{PVP U - C Var. U}$$

En dónde las siglas P.E.Q., representan el punto de equilibrio; PVP U, el precio de venta al público unitario; y, C Var. U, el costo variable unitario. La Tabla 24 resume los valores que deberán ser utilizados en la fórmula antes detallada, mismas que fueron tomadas de la proyección realizada para el

segundo año, las cuales son: (a) costos fijos por US\$76,341,09 corresponde a los Gastos Administrativos de US\$67,445.99, según Tabla 22, más los Gastos de Ventas de US\$4,845.09 según Tabla 23, y más la Depreciación Anual de US\$4,050.00 según Tabla 18; (b) costos variables por US\$80,588.28 correspondiente al valor del total de los costos proyectados, según Tabla 21; (c) ventas anuales por 2,791 unidades, según Tabla 19; (d) PVP por US\$287.62, corresponde al promedio ponderado de la suma de Precio de Venta Unitario, que arroja un valor de US\$71.88, multiplicado por cuatro secciones que posee la empresa, según Tabla 19; CU por US\$28.88 que se lo obtiene dividiendo los costos variables para las ventas anuales.

Tabla 24

*Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio*

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Costos Fijos</b>	\$ 76,341.09	<b>C.U</b>
	<b>Costos Variables</b>	\$ 80,588.28	\$ 28.88
	<b>Ventas Anuales</b>	2,791	
	<b>PVP</b>	\$ 287.62	

*Nota:* Se resumen los valores utilizados en la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio para un escenario conservador.

Una vez determinados los valores a utilizar, se procede con el reemplazo en la fórmula del punto de equilibrio, obteniéndose los siguientes resultados:

$$\begin{array}{r}
 P.E.Q. = \frac{\$ 76,341.09}{\$ 287.62 - 28.88} \\
 \\
 P.E.Q. = \frac{\$ 76,341.09}{\$ 258.75} \\
 \\
 P.E.Q. = \frac{\$ 295.04}{\phantom{00}}
 \end{array}
 \qquad
 \begin{array}{r}
 P.E. \$ = \$ 295.04 * 287.62 \\
 \\
 P.E. \$ = \frac{\phantom{00}}{\phantom{00}} \\
 \underline{\underline{\$ 84,860.63}} \\
 \\
 P.E.Q. = \frac{\$ 84,860.63}{\$ 170,698.69} \\
 \\
 P.E.Q. = \frac{\phantom{00}}{\phantom{00}} \\
 \underline{\underline{49.71\%}}
 \end{array}$$

Como se aprecia en la Tabla 25, cuando las unidades producidas y comercializadas son inferiores a 295.04, se obtiene pérdidas. Cualquier valor unitario, superior al determinado en el punto de equilibrio, genera utilidad. El

valor por concepto de costos variables, se lo obtiene multiplicando la cantidad por el C.U. de \$28.88. Las ventas, son el total de la multiplicación entre unidades y el P.V.P. de US\$287.62. El rubro que aparece en la columna de utilidades, es la diferencia entre ventas y costo total.

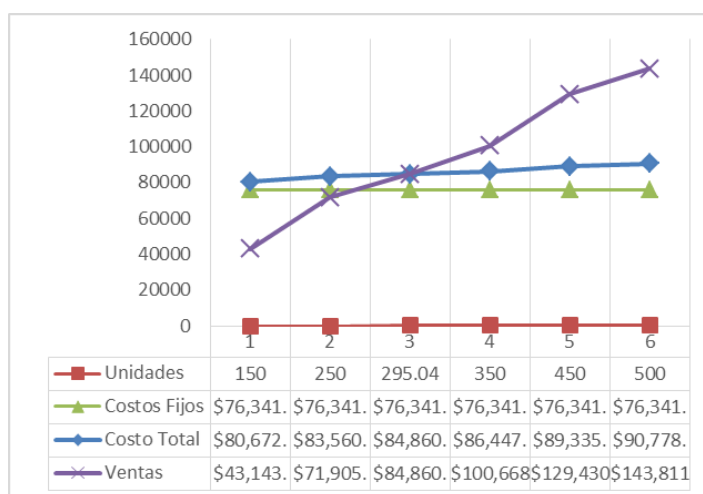
Tabla 25

*Detalle de Punto de Equilibrio*

Unidades	Costos Fijos	C. Variable	Costo Total	Ventas	Utilidades
150	\$ 76,341.09	\$ 4,331.37	\$ 80,672.45	\$ 43,143.45	\$ (37,529.00)
250	\$ 76,341.09	\$ 7,218.95	\$ 83,560.03	\$ 71,905.76	\$ (11,654.28)
<b>295.04</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 8,519.55</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ -</b>
350	\$ 76,341.09	\$ 10,106.53	\$ 86,447.61	\$ 100,668.06	\$ 14,220.45
450	\$ 76,341.09	\$ 12,994.11	\$ 89,335.19	\$ 129,430.36	\$ 40,095.17
500	\$ 76,341.09	\$ 14,437.90	\$ 90,778.98	\$ 143,811.51	\$ 53,032.53

*Nota:* Se detalla en cifras, el punto de equilibrio del proyecto, para un escenario conservador.

En la Figura 28 se presenta el punto de equilibrio de la empresa Distribuciones Técnicas S.A., que fuera obtenido con la información numérica antes detallada, determinando que la empresa debe de establecer un mínimo de ventas por US\$84,860.63 para no tener pérdidas ni ganancias, siempre y cuando sus costos totales sean máximo de US\$84,860.63, estableciendo una igualdad entre ingresos y egresos.



*Figura 28.* Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A. en escenario conservador.

## Estado de Pérdidas y Ganancias

Se trata de un Estado Financiero también conocido como Estado de Resultados, que resume los ingresos generados especialmente por las ventas, y los egresos concebidos por los gastos propios de la operatividad de una empresa, durante un período contable, esto es, un año calendario. Una vez determinados los valores correspondientes, se procede con la sustracción o resta entre ellos, arrojando como resultado del ejercicio, un valor que puede ser beneficioso para la empresa, conocido como utilidad o perjudicial para la misma, conocido como pérdida (Tsu, Tsu, & Tsu, 1998).

Distribuciones Técnicas S.A., proyecta resultados a cinco años plazo, según los cálculos financieros, que se ajustan a la normativa contable y lo desglosa en la Tabla 26 que se detalla a continuación.

Tabla 26

### Estado de Resultados

Detalle de Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 170,698.69	\$ 174,025.36	\$ 177,416.87	\$ 180,874.47	\$ 184,510.05
Ingreso por Publicidad	\$ 1,706.99	\$ 1,740.25	\$ 1,774.17	\$ 1,808.74	\$ 1,845.10
(-) Costo de Venta	\$ 79,047.75	\$ 80,588.28	\$ 82,158.83	\$ 83,759.99	\$ 85,392.35
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 93,357.93</b>	<b>\$ 95,177.34</b>	<b>\$ 97,032.21</b>	<b>\$ 98,923.23</b>	<b>\$ 100,962.80</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
(-) Gastos Administrativos	\$ 66,012.57	\$ 67,445.99	\$ 68,919.10	\$ 70,433.10	\$ 71,989.25
(-) Gastos Ventas	\$ 4,800.00	\$ 4,845.09	\$ 4,890.61	\$ 4,936.56	\$ 4,982.93
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00
<b>Subtotal de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 74,862.57</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 77,859.71</b>	<b>\$ 79,419.65</b>	<b>\$ 81,022.18</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 18,495.36</b>	<b>\$ 18,836.25</b>	<b>\$ 19,172.50</b>	<b>\$ 19,503.58</b>	<b>\$ 19,940.61</b>
(-) Gastos Financieros - No Operativos	\$ 1,318.11	\$ 1,066.06	\$ 793.74	\$ 499.52	\$ 181.63
Utilidad Antes de Participación	\$ 17,177.25	\$ 17,770.19	\$ 18,378.76	\$ 19,004.06	\$ 19,758.98
(-) Participación de Trabajadores (15%)	\$ 2,576.59	\$ 2,665.53	\$ 2,756.81	\$ 2,850.61	\$ 2,963.85
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 14,600.66	\$ 15,104.66	\$ 15,621.95	\$ 16,153.45	\$ 16,795.14
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$ 3,212.14	\$ 3,323.03	\$ 3,436.83	\$ 3,553.76	\$ 3,694.93
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 11,388.51</b>	<b>\$ 11,781.64</b>	<b>\$ 12,185.12</b>	<b>\$ 12,599.69</b>	<b>\$ 13,100.21</b>

Nota: Se detallan los ingresos y egresos proyectados a cinco años, para un escenario conservador.

## Flujo de Caja

Sirve para estimar, en el largo plazo, los ingresos y egresos de un proyecto o de una empresa, convirtiéndose en referente de análisis para su operación. Distribuciones Técnicas S.A., presenta en la Tabla 27, su flujo de caja proyectado a cinco años, pues ese es el plazo considerado para el proyecto de investigación. Dentro de este flujo, se consideran los valores generados por la comercialización de los zapatos de halterofilia, producto que la empresa desea incorporar a su lista de precios y que genera la realización del presente plan de negocios, como requisito previo a la titulación.

Tabla 27

### Flujo de Efectivo

Proyección de Flujo de Caja						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Ingresos Operativos:</b>						
Ventas Netas		\$ 170,698.69	\$ 174,025.36	\$ 177,416.87	\$ 180,874.47	\$ 184,510.05
Ingreso por Publicidad		\$ 1,706.99	\$ 1,740.25	\$ 1,774.17	\$ 1,808.74	\$ 1,845.10
<b>Egresos Operativos:</b>						
Costo de venta		\$ 79,047.75	\$ 80,588.28	\$ 82,158.83	\$ 83,759.99	\$ 85,392.35
Gasto Administrativo		\$ 66,012.57	\$ 67,445.99	\$ 68,919.10	\$ 70,433.10	\$ 71,989.25
Gasto de Venta		\$ 4,800.00	\$ 4,845.09	\$ 4,890.61	\$ 4,936.56	\$ 4,982.93
Participación de Trabajadores		\$ 2,576.59	\$ 2,665.53	\$ 2,756.81	\$ 2,850.61	\$ 2,963.85
Impuesto a la Renta		\$ 3,212.14	\$ 3,323.03	\$ 3,436.83	\$ 3,553.76	\$ 3,694.93
<b>Subtotal</b>		<b>\$ 155,649.05</b>	<b>\$ 158,867.92</b>	<b>\$ 162,162.18</b>	<b>\$ 165,534.01</b>	<b>\$ 169,023.31</b>
<b>Flujo Operativo</b>		<b>\$ 16,756.63</b>	<b>\$ 16,897.70</b>	<b>\$ 17,028.86</b>	<b>\$ 17,149.21</b>	<b>\$ 17,331.84</b>
<b>Ingresos No Operativos:</b>						
Inversión Fija						
Inversión Diferida	\$ (20,500.00)					
Inversión Corriente	\$ -					
<b>Egresos No Operativos:</b>	\$ (1,597.56)					\$ 1,597.56
Pago de Capital del Préstamo		\$ (3,134.19)	\$ (3,386.24)	\$ (3,658.56)	\$ (3,952.79)	\$ (4,270.67)
Pago de Intereses del Préstamo		\$ (1,318.11)	\$ (1,066.06)	\$ (793.74)	\$ (499.52)	\$ (181.63)
<b>Flujo Neto Generado</b>						
Saldo Inicial de Caja	\$ (22,097.56)	\$ 12,304.33	\$ 12,445.40	\$ 12,576.56	\$ 12,696.91	\$ 14,477.09
<b>Saldo Final de Caja</b>		<b>\$ 1,597.56</b>	<b>\$ 13,901.88</b>	<b>\$ 26,347.28</b>	<b>\$ 38,923.84</b>	<b>\$ 51,620.74</b>
		<b>\$ 1,597.56</b>	<b>\$ 13,901.88</b>	<b>\$ 26,347.28</b>	<b>\$ 38,923.84</b>	<b>\$ 51,620.74</b>

*Nota:* Se proyecta a cinco años, el ingreso y egreso de efectivo de la empresa, incluyendo valores generados por la incorporación de los zapatos de halterofilia, en los productos a comercializar, para un escenario conservador.



## Balance General

Denominado también Estado Patrimonial o Balance de Situación, es el estado financiero que resume la situación, en términos económicos y financieros, de una empresa, en un período específico (Van Horne & Wachowicz, 2002). Reúne en un solo documento, el activo, pasivo y patrimonio de una empresa, las cuales se soportan en cuentas agrupadas según su naturaleza.

Distribuciones Técnicas S.A., presenta en la Tabla 28, el Balance General Proyectado, para los siguientes cinco años, objeto de estudio, e incluye los activos, pasivos y patrimonio, generados en sus proyecciones.

Tabla 28

### Balance General

Activos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo Corriente</b>						
Caja Bancos	\$ -	\$ 18,093.06	\$ 30,738.28	\$ 43,519.92	\$ 56,427.56	\$ 69,561.50
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ 18,093.06</b>	<b>\$ 30,738.28</b>	<b>\$ 43,519.92</b>	<b>\$ 56,427.56</b>	<b>\$ 69,561.50</b>
<b>Activos Fijos</b>						
Muebles y enseres	\$ 200.00	\$ 180.00	\$ 160.00	\$ 140.00	\$ 120.00	\$ 100.00
Suministros de oficina	\$ 300.00	\$ 270.00	\$ 240.00	\$ 210.00	\$ 180.00	\$ 150.00
Vehículos	\$ 20,000.00	\$ 16,000.00	\$ 12,000.00	\$ 8,000.00	\$ 4,000.00	\$ -
Depreciación Acumulada		\$ (4,050.00)	\$ (4,050.00)	\$ (4,050.00)	\$ (4,050.00)	\$ (4,050.00)
<b>Total Activos Fijos</b>	<b>\$ 20,500.00</b>	<b>\$ 16,450.00</b>	<b>\$ 12,400.00</b>	<b>\$ 8,350.00</b>	<b>\$ 4,300.00</b>	<b>\$ 250.00</b>
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$ 900.12</b>		<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 21,400.12</b>	<b>\$ 34,543.06</b>	<b>\$ 43,138.28</b>	<b>\$ 51,869.92</b>	<b>\$ 60,727.56</b>	<b>\$ 69,811.50</b>
<b>Pasivos</b>						
<b>Pasivo Corriente</b>						
Prestamo Bancario C.P.	\$ 2,497.67	\$ 1,597.56	\$ 1,597.56	\$ 1,597.56	\$ 1,597.56	\$ 1,597.56
Participación a Trabajadores		\$ 2,576.59	\$ 2,665.53	\$ 2,756.81	\$ 2,850.61	\$ 2,963.85
Impuestos por Pagar		\$ 3,212.14	\$ 3,323.03	\$ 3,436.83	\$ 3,553.76	\$ 3,694.93
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$ 2,497.67</b>	<b>\$ 7,386.29</b>	<b>\$ 7,586.11</b>	<b>\$ 7,791.20</b>	<b>\$ 8,001.92</b>	<b>\$ 8,256.33</b>
<b>Pasivo no corriente</b>						
Prestamo Bancario L.P.	\$ 18,402.44	\$ 15,268.26	\$ 11,882.02	\$ 8,223.45	\$ 4,270.67	\$ -
<b>Total Pasivo</b>	<b>\$ 20,900.12</b>	<b>\$ 22,654.54</b>	<b>\$ 19,468.13</b>	<b>\$ 16,014.65</b>	<b>\$ 12,272.59</b>	<b>\$ 8,256.33</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Propio	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00	\$ 500.00
Utilidades Acumuladas			\$ 11,388.51	\$ 23,170.15	\$ 35,355.27	\$ 47,954.96
Utilidades del Ejercicio		\$ 11,388.51	\$ 11,781.64	\$ 12,185.12	\$ 12,599.69	\$ 13,100.21
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 500.00</b>	<b>\$ 11,888.51</b>	<b>\$ 23,670.15</b>	<b>\$ 35,855.27</b>	<b>\$ 48,454.96</b>	<b>\$ 61,555.17</b>
<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>\$ 21,400.12</b>	<b>\$ 34,543.06</b>	<b>\$ 43,138.28</b>	<b>\$ 51,869.92</b>	<b>\$ 60,727.56</b>	<b>\$ 69,811.50</b>

Nota: Se proyecta a cinco años, el Balance General de Distribuciones Técnica S.A., para un escenario conservador.

## Razones Financieras

El análisis de las razones financieras o también denominados indicadores financieros, permite mediante la aplicación de fórmulas matemáticas, interpretar los resultados en un período determinado y medir la realidad económica financiera de una empresa (Alvarez & Morocho, 2013). La empresa, objeto de estudio, empleará los siguientes: (a) período de recuperación, (b) tasa interna de retorno, (c) tasa mínima aceptable de rendimiento, y (d) valor actual neto.

### Período o tiempo de retorno

El período o tiempo de retorno, es el plazo en que un inversionista prevé recuperar su inversión, para el caso de la empresa Distribuciones Técnicas S.A., como se aprecia en la Tabla 29, el costo de incorporar el nuevo producto, se recuperará en el segundo año de labores, generando una utilidad de US2,652.17.

Tabla 29

#### *Plazo de Recuperación de la Inversión*

Rentabilidad del Proyecto		
Años	Flujos Netos	Recuperación de la Inversión
Año 0	(\$ 22,097.56)	(\$ 22,097.56)
Año 1	\$ 12,304.33	(\$ 9,793.23)
Año 2	\$ 12,445.40	\$ 2,652.17
Año 3	\$ 12,576.56	\$ 15,228.73
Año 4	\$ 12,696.91	\$ 27,925.63
Año 5	\$ 14,477.09	\$ 42,402.72

*Nota:* Se presenta en resumen, los años del proyecto y se visualiza con claridad el año cuando la empresa empieza a generar utilidades por la inversión, en un escenario conservador.

Tabla 30

*Análisis del Proyecto*

Descripción	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujos de Caja Neto		\$ 12,304.33	\$ 12,445.40	\$ 12,576.56	\$ 12,696.91	\$ 14,477.09
Inversión Fija	-\$ 20,500.00					
Inversión Diferida	\$ 0.00					
Inversión Corriente	-\$ 1,597.56					
<b>Resultado</b>	<b>-\$ 22,097.56</b>	<b>\$ 12,304.33</b>	<b>\$ 12,445.40</b>	<b>\$ 12,576.56</b>	<b>\$ 12,696.91</b>	<b>\$ 14,477.09</b>
<b>Recuperación de la Inversión</b>	<b>-\$ 22,097.56</b>	<b>-\$ 9,793.23</b>	<b>\$ 2,652.17</b>	<b>\$ 15,228.73</b>	<b>\$ 27,925.63</b>	<b>\$ 42,402.72</b>

*Nota:* Se detalla los años del proyecto, sus resultados y recuperación de la inversión para un escenario conservador.

**Tasa interna de retorno**

Es una herramienta financiera que sirve para medir el retorno de la inversión, se la conoce como tasa interna de rentabilidad y es considerada como una medida de rentabilidad, sus siglas son TIR. Son de gran ayuda para los inversionistas, pues orienta en sus decisiones financieras sobre las oportunidades de inversión. Para determinar la tasa interna de retorno que se aprecia en la Tabla 31, que correspondiente al proyecto de introducción de zapatos de halterofilia, en el mercado de Guayaquil, de la empresa Distribuciones Técnicas S.A., se utilizan los valores proyectados para los cinco años establecidos en el estudio, tomando las cifras de todos los años, incluyendo las del año 0, que se detallan en la Tabla 30, en la línea de resultados.

Tabla 31

*Tasa Interna de Retorno*

**Análisis de Rentabilidad**

TIR 49.34%

*Nota:* Se determina el porcentaje de la tasa interna de retorno – TIR, del proyecto de estudio para un escenario conservador.

### Tasa mínima aceptable de rendimiento

Como su nombre lo indica, se trata del porcentaje mínimo aceptable de retorno de una inversión y al igual que el TIR, es considerada como una medida de rentabilidad, sus siglas son TMAR. La empresa Distribuciones Técnicas S.A., establece como tasa mínimo de rendimiento aceptable, la que se detalla en la Tabla 32, por tratarse de la mínima tolerable que cubre la inversión inicial.

Tabla 32

#### *Cálculo del Costo Promedio Ponderado*

Fuente	Inversión	Peso	Tasa	Ponderación
Capital Propio	\$ 500.00	2.65%	7.82%	0.21%
Préstamo	\$ 18,402.44	97.35%	7.76%	7.55%
<b>TMAR- Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento</b>				<b>7.76%</b>

*Nota:* Se determina la Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento – TMAR, en base a las fuentes de financiamiento, para un escenario conservador.

El porcentaje correspondiente a la tasa para medir el peso del capital propio, fue calculado tomando en consideración la información financiera proporcionada por el Banco Central, como ente regulador del mercado, según Tabla 33; y, para determinar el porcentaje con el cual se debe medir el peso del préstamo, se tomó la tasa incluida en la Tabla 16, donde se detallan las condiciones del financiamiento.

Tabla 33

#### *Información de Variables Macroeconómicas*

<b>Variables Macroeconómicas del Entorno</b>	
Inflación (Enero 2018):	0.63%
Riesgo País (Enero 2018):	4.42%
Tasa de Interés Pasiva (Enero 2018):	4.98%
<b>Fuente:</b> Banco Central del Ecuador	3.34%

*Nota:* Se consideran variables macroeconómicas a enero del 2018. Tomado de la base de datos publicada por el Banco Central del Ecuador.

### **Valor actual neto**

Es un procedimiento financiero que sirve para calcular el valor actual o presente, de un flujo de caja, producto de una inversión. Sus siglas son VAN y en el idioma inglés, se lo denomina *net present value*. Distribuciones Técnicas S.A., determina un valor actual neto como se aprecia en la Tabla 34, mediante la fórmula que emplea el TMAR de la Tabla 32 y las cifras obtenidas en el resultado del análisis del proyecto, en la Tabla 30, considerando la proyección de los cinco años y el año 0.

Tabla 34

#### *Valor Actual Neto*

<b>Análisis de Rentabilidad</b>		
VAN	\$	29,465.51

*Nota:* Se determina el porcentaje del valor actual neto – VAN, del proyecto de estudio, para un escenario conservador..

### **Análisis de Sensibilidad**

Sirve para que los Gerentes, llámese administradores de nivel superior y/o Presidentes de empresas, puedan tomar decisiones, respecto a las inversiones por realizar, para lo cual se debe modificar o cambiar ciertas variables del estudio (Van Horne & Wachowicz, 2002), incluye cálculos nuevos de razones y estados financieros.

Para el presente estudio, se han considerado dos escenarios adicionales de análisis, el optimista y el pesimista, que como se aprecia en la Tabla 35, prevé una modificación en las ventas y en la publicidad, aumentando y disminuyendo sus cifras, respectivamente. Así, en el escenario optimista, se incrementa las ventas en un 4% y la publicidad en un 2%; mientras que en el escenario pesimista, no se genera ningún incremento.

Tabla 35

*Escenarios de Análisis*

	<b>Incremento en Venta</b>	<b>%Publicidad</b>
<b>Optimista</b>	4%	2%
<b>Conservador(Normal)</b>	1%	1%
<b>Pesimista</b>	0%	0%

*Nota:* Se establecen de manera detallada, los escenarios a estudiar.

**Escenario optimista**

Para este escenario, se presentan los resultados obtenidos a través del Estado de Resultados, según la Tabla 36; Análisis de Rentabilidad del proyecto, según Tabla 37; Rentabilidad del proyecto, según Tabla 38; Valores a considerar en el cálculo del punto de equilibrio, según Tabla 39; Detalle de punto de equilibrio, según Tabla 40; y, Punto de Equilibrio, según Figura 29, entendiéndose que se trata de un entorno favorable para la empresa.

Tabla 36

*Estado de Resultados para un Escenario Optimista*

<b>Detalle de Cuentas</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
Ventas	\$ 170,698.69	\$ 179,194.43	\$ 188,113.02	\$ 197,475.48	\$ 213,589.48
Ingreso por Publicidad	\$ 3,413.97	\$ 3,583.89	\$ 3,762.26	\$ 3,949.51	\$ 4,271.79
(-) Costo de Venta	\$ 79,047.75	\$ 82,981.99	\$ 87,112.04	\$ 91,447.64	\$ 95,999.03
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 95,064.91</b>	<b>\$ 99,796.33</b>	<b>\$ 104,763.24</b>	<b>\$ 109,977.35</b>	<b>\$ 121,862.24</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
(-) Gastos Administrativos	\$ 66,012.57	\$ 67,445.99	\$ 68,919.10	\$ 70,433.10	\$ 71,989.25
(-) Gastos Ventas	\$ 4,800.00	\$ 4,845.09	\$ 4,890.61	\$ 4,936.56	\$ 4,982.93
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00
<b>Subtotal de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 74,862.57</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 77,859.71</b>	<b>\$ 79,419.65</b>	<b>\$ 81,022.18</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 20,202.35</b>	<b>\$ 23,455.25</b>	<b>\$ 26,903.53</b>	<b>\$ 30,557.69</b>	<b>\$ 40,840.06</b>
(-) Gastos Financieros - No Operativos	\$ 1,318.11	\$ 1,066.06	\$ 793.74	\$ 499.52	\$ 181.63
Utilidad Antes de Participación	\$ 18,884.23	\$ 22,389.19	\$ 26,109.79	\$ 30,058.18	\$ 40,658.42
(-) Participación de Trabajadores (15%)	\$ 2,832.63	\$ 3,358.38	\$ 3,916.47	\$ 4,508.73	\$ 6,098.76
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 16,051.60	\$ 19,030.81	\$ 22,193.32	\$ 25,549.45	\$ 34,559.66
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$ 3,531.35	\$ 4,186.78	\$ 4,882.53	\$ 5,620.88	\$ 7,603.13
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 12,520.25</b>	<b>\$ 14,844.03</b>	<b>\$ 17,310.79</b>	<b>\$ 19,928.57</b>	<b>\$ 26,956.53</b>

*Nota:* Se detallan los ingresos y egresos proyectados a cinco años, según escenario optimista.

Tabla 37

*Análisis de Rentabilidad para un Escenario Optimista*

<b>Análisis de Rentabilidad</b>	
<b>TMAR</b>	<b>7.76%</b>
<b>TIR</b>	<b>67.21%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$52,218.72</b>

*Nota:* Se determinan porcentajes y valores financieros del proyecto, para un escenario optimista.

Tabla 38

*Rentabilidad del Proyecto para un Escenario Optimista*

<b>Rentabilidad del Proyecto</b>		
<b>Años</b>	<b>Flujos Netos</b>	<b>Recuperación de la Inversión</b>
<b>Año 0</b>	<b>(\$ 22,097.56)</b>	<b>(\$ 22,097.56)</b>
<b>Año 1</b>	<b>\$ 13,436.06</b>	<b>(\$ 8,661.50)</b>
<b>Año 2</b>	<b>\$ 15,507.79</b>	<b>\$ 6,846.29</b>
<b>Año 3</b>	<b>\$ 17,702.23</b>	<b>\$ 24,548.52</b>
<b>Año 4</b>	<b>\$ 20,025.79</b>	<b>\$ 44,574.31</b>
<b>Año 5</b>	<b>\$ 28,333.42</b>	<b>\$ 72,907.73</b>

*Nota:* Se presenta en resumen, los años del proyecto y se visualiza con claridad el año cuando la empresa empieza a generar utilidades por la inversión, en un escenario optimista.

Para determinar el Punto de Equilibrio, se aplica la fórmula correspondiente, utilizando valores que se presentan en la Tabla 39, los cuales fueron obtenidos, considerando el incremento en las ventas y en la publicidad, generando así un escenario optimista para la empresa Distribuciones Técnica S.A., los cuales le permitirán tener una visión del entorno analizado. A continuación se establecen los resultados, tanto en unidades, dólares como en porcentajes.

Tabla 39

*Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio en un Escenario Optimista*

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Costos Fijos</b>	\$ 76,341.09	<b>C.U</b>
	<b>Costos Variables</b>	\$ 82,981.99	\$ 28.88
	<b>Ventas Anuales</b>	2,874	
	<b>PVP</b>	\$ 287.62	

*Nota:* Se resumen los valores utilizados en la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio para un escenario optimista.

$$\begin{array}{lcl}
 P.E.Q. = & \$ \frac{76,341.09}{258.75} & P.E. \$ = \frac{84,860.63}{1.71} \\
 P.E.Q. = & \$ 295.04 & P.E. \% = 49.71\%
 \end{array}$$

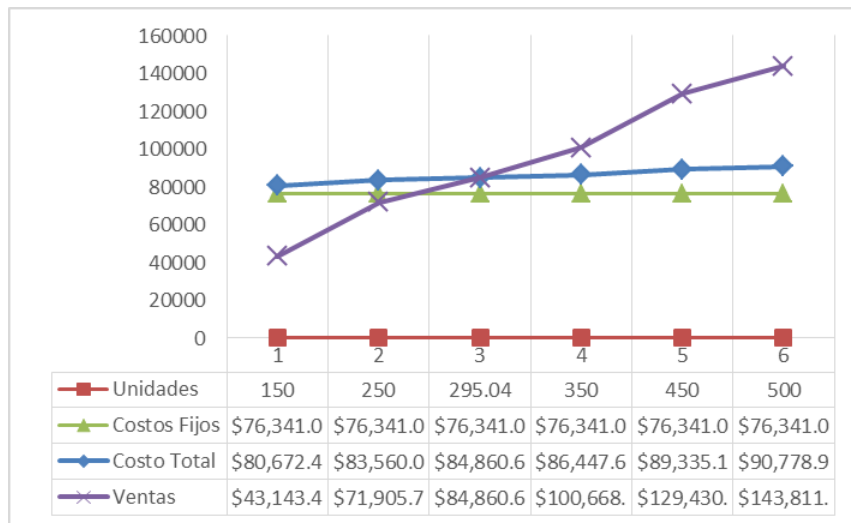
Tabla 40

*Detalle de Punto de Equilibrio en un Escenario Optimista*

Unidades	Costos Fijos	C. Variable	Costo Total	Ventas	Utilidades
150	\$ 76,341.09	\$ 4,331.37	\$ 80,672.45	\$ 43,143.45	\$ (37,529.00)
250	\$ 76,341.09	\$ 7,218.95	\$ 83,560.03	\$ 71,905.76	\$ (11,654.28)
<b>295.04</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 8,519.55</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ -</b>
350	\$ 76,341.09	\$ 10,106.53	\$ 86,447.61	\$ 100,668.06	\$ 14,220.45
450	\$ 76,341.09	\$ 12,994.11	\$ 89,335.19	\$ 129,430.36	\$ 40,095.17
500	\$ 76,341.09	\$ 14,437.90	\$ 90,778.98	\$ 143,811.51	\$ 53,032.53

*Nota:* Se detalla en cifras, el punto de equilibrio del proyecto, para un escenario optimista.





*Figura 29.* Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A. en escenario optimista.

### **Escenario pesimista**

Para este escenario, se presentan los resultados obtenidos a través del Estado de Resultados, según la Tabla 41; Análisis de Rentabilidad del proyecto, según Tabla 42; Rentabilidad del proyecto, según Tabla 43; Valores a considerar en el cálculo del punto de equilibrio, según Tabla 44; Detalle de punto de equilibrio, según Tabla 45; y, Punto de Equilibrio, según Figura 30, entendiéndose que se trata de un entorno desfavorable para la empresa.

Tabla 41

*Estado de Resultados para un Escenario Pesimista*

Detalle de Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 170,698.69	\$ 172,302.34	\$ 173,921.06	\$ 175,554.98	\$ 175,554.98
Ingreso por Publicidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Costo de Venta	\$ 79,047.75	\$ 79,790.38	\$ 80,539.98	\$ 81,296.62	\$ 82,060.37
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>\$ 91,650.94</b>	<b>\$ 92,511.97</b>	<b>\$ 93,381.08</b>	<b>\$ 94,258.36</b>	<b>\$ 93,494.61</b>
<b>Gastos Operativos</b>					
(-) Gastos Administrativos	\$ 66,012.57	\$ 67,445.99	\$ 68,919.10	\$ 70,433.10	\$ 71,989.25
(-) Gastos Ventas	\$ 4,800.00	\$ 4,845.09	\$ 4,890.61	\$ 4,936.56	\$ 4,982.93
(-) Depreciaciones y Amortizaciones	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00	\$ 4,050.00
<b>Subtotal de Gastos Operativos</b>	<b>\$ 74,862.57</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 77,859.71</b>	<b>\$ 79,419.65</b>	<b>\$ 81,022.18</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>\$ 16,788.37</b>	<b>\$ 16,170.88</b>	<b>\$ 15,521.37</b>	<b>\$ 14,838.71</b>	<b>\$ 12,472.43</b>
(-) Gastos Financieros - No Operativos	\$ 1,318.11	\$ 1,066.06	\$ 793.74	\$ 499.52	\$ 181.63
Utilidad Antes de Participación	\$ 15,470.26	\$ 15,104.82	\$ 14,727.64	\$ 14,339.19	\$ 12,290.79
(-) Participación de Trabajadores (15%)	\$ 2,320.54	\$ 2,265.72	\$ 2,209.15	\$ 2,150.88	\$ 1,843.62
Utilidad Antes de Impuestos	\$ 13,149.72	\$ 12,839.10	\$ 12,518.49	\$ 12,188.31	\$ 10,447.18
(-) Impuesto a la Renta (22%)	\$ 2,892.94	\$ 2,824.60	\$ 2,754.07	\$ 2,681.43	\$ 2,298.38
<b>Utilidad Neta</b>	<b>\$ 10,256.78</b>	<b>\$ 10,014.49</b>	<b>\$ 9,764.42</b>	<b>\$ 9,506.88</b>	<b>\$ 8,148.80</b>

*Nota:* Se detallan los ingresos y egresos proyectados a cinco años, según escenario pesimista.

Tabla 42

*Análisis de Rentabilidad para un Escenario Pesimista*

<b>Análisis de Rentabilidad</b>	
<b>TMAR</b>	<b>7.76%</b>
<b>TIR</b>	<b>38.06%</b>
<b>VAN</b>	<b>\$19,258.38</b>

*Nota:* Se determinan porcentajes y valores financieros del proyecto, para un escenario pesimista.

Tabla 43

*Rentabilidad del Proyecto para un Escenario Pesimista*

<b>Rentabilidad del Proyecto</b>		
<b>Años</b>	<b>Flujos Netos</b>	<b>Recuperación de la Inversión</b>
<b>Año 0</b>	(\$ 22,097.56)	(\$ 22,097.56)
<b>Año 1</b>	\$ 11,172.59	(\$ 10,924.96)
<b>Año 2</b>	\$ 10,678.25	(\$ 246.71)
<b>Año 3</b>	\$ 10,155.86	\$ 9,909.15
<b>Año 4</b>	\$ 9,604.10	\$ 19,513.25
<b>Año 5</b>	\$ 9,525.68	\$ 29,038.94

*Nota:* Se presenta en resumen, los años del proyecto y se visualiza con claridad el año cuando la empresa empieza a generar utilidades por la inversión, en un escenario pesimista.

Al igual que en el escenario optimista, para determinar el Punto de Equilibrio en el escenario pesimista, se aplica la fórmula correspondiente, utilizando valores que se presentan en la Tabla 44, los cuales fueron obtenidos, sin considerar incremento ni en las ventas, ni en la publicidad, generando así un escenario pesimista para la empresa Distribuciones Técnica S.A., los cuales le permitirán tener una visión del entorno analizado. A continuación se establecen los resultados, tanto en unidades, dólares como en porcentajes.

Tabla 44

*Valores a Considerar en el Cálculo del Punto de Equilibrio en un Escenario Pesimista*

<b>Punto de Equilibrio</b>	<b>Costos Fijos</b>	\$ 76,341.09	<b>C.U</b>
	<b>Costos Variables</b>	\$ 79,790.38	\$ 28.88
	<b>Ventas Anuales</b>	2,763	
	<b>PVP</b>	\$ 287.62	

*Nota:* Se resumen los valores utilizados en la fórmula para el cálculo del punto de equilibrio para un escenario pesimista.

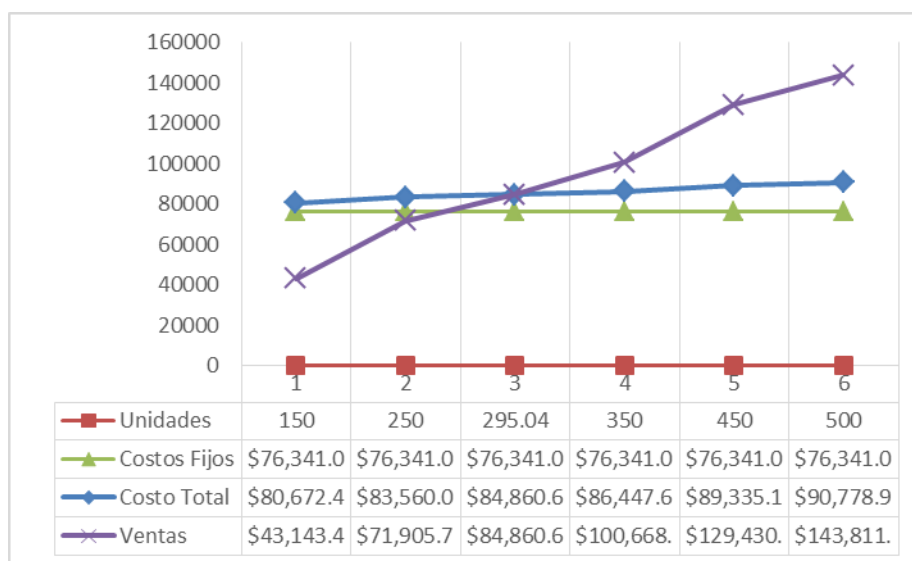
$$\begin{array}{lcl}
 P.E.Q. = & \$ & \underline{76,341.09} \\
 & \$ & 258.75 \\
 \\
 P.E. Q = & & \underline{295.04} \\
 \\
 P.E. \$ = & \$ & \underline{84,860.63} \\
 \\
 P.E. \% = & & \underline{49.71\%}
 \end{array}$$

Tabla 45

*Detalle de Punto de Equilibrio en un Escenario Pesimista*

Unidades	Costos Fijos	C. Variable	Costo Total	Ventas	Utilidades
150	\$ 76,341.09	\$ 4,331.37	\$ 80,672.45	\$ 43,143.45	\$ (37,529.00)
250	\$ 76,341.09	\$ 7,218.95	\$ 83,560.03	\$ 71,905.76	\$ (11,654.28)
<b>295.04</b>	<b>\$ 76,341.09</b>	<b>\$ 8,519.55</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ 84,860.63</b>	<b>\$ -</b>
350	\$ 76,341.09	\$ 10,106.53	\$ 86,447.61	\$ 100,668.06	\$ 14,220.45
450	\$ 76,341.09	\$ 12,994.11	\$ 89,335.19	\$ 129,430.36	\$ 40,095.17
500	\$ 76,341.09	\$ 14,437.90	\$ 90,778.98	\$ 143,811.51	\$ 53,032.53

*Nota:* Se detalla en cifras, el punto de equilibrio del proyecto, para un escenario pesimista.



*Figura 30.* Punto de equilibrio de Distribuciones Técnicas S.A. en escenario pesimista.

Según lo expresado por el Presidente de la República del Ecuador, Lcdo. Lenín Moreno, el país enfrenta una difícil situación, en el ámbito económico; sin embargo, la empresa de Distribuciones Técnicas S.A., apuesta por el país y en busca del desarrollo y crecimiento de la compañía, y luego de aplicar los indicadores financieros al presente estudio, que permiten

determinar la factibilidad de un proyecto de inversión, se concluye que es financieramente factible, más aún cuando ha sido desarrollado en un escenario conservador, pues se espera que la empresa recupere la inversión en un plazo de dos años, con una tasa interna de retorno de 49.34% superior a la tasa mínima esperada del 7.76% y un valor actual neto de US\$29,465.51, que cubre la inversión más una ganancia.

## **Capítulo 5: Conclusiones y Recomendaciones**

El presente capítulo, tiene como finalidad puntualizar las conclusiones y recomendaciones para el trabajo de titulación de la Carrera de Gestión Empresarial Internacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, titulado Plan de Negocio para la Introducción de Zapatos de Halterofilia en el Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.

### **Conclusiones**

Una vez finalizado el proyecto de investigación, se establecen las siguientes conclusiones:

- Es necesario implementar una nueva categoría de productos en la compañía, la cual ofrecerá diversidad para satisfacer los gustos y preferencias de los clientes y con ello, puedan contar con más opciones al momento de adquirir los implementos deportivos de la empresa.
- Los zapatos de halterofilia tendrán gran aceptación en el mercado objetivo, por tratarse de personas que practican deportes y buscan mejorar su rendimiento físico.
- Las nuevas estrategias de la empresa deberán estar enfocadas en aumentar los beneficios, tanto para los clientes actuales como para los potenciales, según la encuesta realizada.
- La estrategia de marketing, principalmente la realizada a través de las redes sociales, es un determinante para atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes. La marca *Lycann Fitness* de propiedad de la empresa Distribuciones Técnicas S.A., cuenta con reconocimiento en el mercado de Guayaquil, tanto por la buena publicidad y ofertas permanentes, como por la calidad de los productos que ofrece, por lo que debe ser aprovechado al momento de comercializar los zapatos deportivos.
- Se recomienda crear incentivos para los clientes corporativos de la empresa, quienes podrán adquirir el nuevo producto, junto con el resto de

implementos deportivos que ofrece la empresa, evitando tener que ir a las grandes marcas, para adquirir los zapatos de halterofilia.

- El proyecto es factible financieramente, pues basado en el análisis financiero, la inversión se recuperará en el segundo año de operaciones, tiempo en el que habrá logrado socializar y captar la demanda para el consumo de los zapatos deportivos, posee una tasa interna de retorno superior a la tasa mínima esperada por los socios y en el valor actual neto, se recupera la inversión más una ganancia.

- Los resultados obtenidos, fueron desarrollados en un escenario conservador; sin embargo, en el caso de considerarse una variable sensible, sea incrementando las ventas o la publicidad, se obtiene una ganancia en el proyecto.

### **Recomendaciones**

Entre los aspectos a considerar antes de llevar a cabo el proyecto de investigación, se detallan los siguientes:

- Dar a conocer los zapatos de halterofilia, no solo a través de las redes sociales, sino a través de otros medios de publicidad, para que los clientes conozcan sobre el nuevo producto a ofertar por la empresa, así como las estrategias comerciales para su introducción al mercado.

- Implementar estrategias que creen una ventaja competitiva en el corto plazo, con el fin de acaparar una mayor cuota de mercado.

- Considerando que el proyecto es factible financieramente, se deben crear reservas en cada período contable, para reinvertir el capital en la empresa y realizar mejoras, considerando la construcción o compra de contenedor donde funcionará una bodega adicional, mejorando la atención en despachos de mercadería.

- Aprovechar la cultura del deporte que existe en la actualidad y ofrecer los zapatos de halterofilia, como producto nuevo para las personas que realizan levantamiento de potencia.

## Referencias

- Aguilar, S., Ávalos, A., Giraldo, D., Quintero, S., Zartha, J., & Cortés, F. (2012). La Curva en S como Herramienta para la Medición de los Ciclos de Vida de Productos. *Journal of Technology Management & Innovation*, 7(1), 238-248.
- Aguirre, M. (2015). *Revista Lideres*.
- Alvarado, A. (2014). Cardanas, Una Marca de Zapatos con Responsabilidad Ambiental. *El Comercio*.
- Alvarez, K. M., & Morocho, S. P. (2013). Análisis Financiero de una Estación de Servicio Local y su Impacto en el Crecimiento de la Empresa, Período 2008-2012. *Ciencias Económicas y Administrativas*.
- Baena, E., Sánchez, J., & Montoya, O. (2003). El Entorno Empresarial y la Teoría de las Cinco Fuerzas Competitivas. *Scientia et Technica* (23).
- Banco Central del Ecuador. (2016). *La Economía Ecuatoriana Creció en 0.2% en el 2015*. Quito: Bce.
- Banco Mundial. (11 de 04 de 2017). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Bastos, A. (2006). *Fidelización del Cliente*. España: Ideaspropias.
- Benitez, M. (2012). Evolución del Concepto de Competitividad. *Escuela de Administración de Negocios*, III(8), 75-82.
- Bergareche, C. (2015). *Las Estrategias de Diferenciación en la Industria del Calzado: El Caso Pompeii*. España.
- Calderón-Martínez, Y., & Castro-Alfonso, G. (2014). Alternativa Metodológica para el Otorgamiento y Recuperación del Crédito Bancario en el BANDEC. *Ciencias Holguín*, 20(1), 43-51.



- Carrero, I. (2016). *La Importancia del Calzado*. Tesis de Grado, Universidad de Valladolid, Fisoterapiat, Valladolid.
- Cevallos, C. (2016). *Creación de un Centro de Comercialización de Calzado de la Empresa JE Estilos y Modelos, en el Sector Solanda en la Ciudad de Quito*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Chávez, F. (2016). *Creación de una Nueva Línea de Calzado Deportivo Urbano para Niños en la Empresa Calzado Chávez a través de un Emprendimiento en la Ciudad de Ambato, Provincia de Tungurahua, en el Período Octubre 2015 – Junio 2016*. Universidad Técnica de Ambato, Ambato.
- Chirinos, C. (2011). Nicho de Mercado: El Enfoque Desde el Océano Azul. *Ingeniería Industrial*, 171-179.
- Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte. (2016). *Halterofilia, un Deporte de Mucho Peso*. CONADE, Deportivo. México: Sep.
- Correa, R. (2015). *Reglamento al Título de Facilitación Aduanera del Ecuador*. Decreto Ejecutivo, Ecuador.
- Cuevas, C. (2002). Fijación de Precios. Costo Plus (Costo más margen) y Target Costing (Costeo Objetivo). *Estudios Gerenciales*, 18(83), 13-30.
- De la Hoz , A. (2014). *Generalidades del Comercio ilternacional*. Medellín: Esumer.
- Diccionario de Marketing, de Cultural S.A. (1999). *Diccionario de Marketing*.
- Ecogestos. (2015). *Ecogestos*. Obtenido de <https://www.ecogestos.com/la-industria-del-calzado-y-su-impacto-ambiental/>
- Ekos. (11 de 03 de 2014). La Industria: Impactos Económicos y Encadenamientos Productivos. *Ekos*, 2.

- Emprende, A., & Andaluza, F. P. (2014). Cadena de Valor. *Estrategia*, 1(19), 1-3.
- Espinoza, C. (2014). *Metodología de Investigación Tecnológica. Pensando en Sistemas*. Lima, Perú: Soluciones Gráficas S.A.C .
- Férrnandez, S., Cordero, J., & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva* (Segunda ed.). Madrid: Esic.
- Fortenbaugh, D. (2010). *The Effects of Weightlifting Shoes on Squat Kinematics*. Colorado: American Sports Medicine Institute.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa: Con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación.
- Friesen, G. (2005). Organization Design for the 21st. Century. *Consulting to Management*, 16(3), 32-51.
- Galbraith, J. (2001). *Designing Dynamic Organizations a Hands-On for Leaders at all Levels*. New York, NY: Amacom.
- García, B., & Muñoz, M. (2015). *Las Estrategias de Fidelización de Clientes*. Universidad de Valladolid, Departamento de Economía y Administración de Empresas, Valladolid.
- González, J. A. (1992). Satisfacción/Insatisfacción de los Consumidores y Comportamientos Postconsumo Derivados. *Estudios sobre Consumo*, 23, 65-79.
- González, M. G. (2017). Breve Análisis de los Beneficios Tributarios de Personas Nnaturaes y Sociedades sobre el Impuesto a la Renta. *Ciencias Empresariales*.
- Guerras, L. (2012). *Fundamentos de Dirección Estrategica de la Empresa*. Pamplona: S.L. Civitas.

- Hargadon, B. J., & Cárdenas, A. M. (1984). *Principios de Contabilidad (No. HF5605 H22 1984)*. Colombia: Norma.
- Huertas, R., & Domínguez, R. (2016). *Decisiones Estratégicas para la Dirección de Operaciones en Empresas de Servicios y Turísticas*. México: Economía UBE.
- Jordi, E. (2003). Tipos de Muestreo. *Epidem Universitat*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). The strategy-focused organizaHarvard Business Press.
- Kotler, P. (2001). *Dirección de Mercadotecnia: Análisis, Planeación, Implementación y Control*. ESAN: Pearson Education.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing (Vol. 6)*. México: Pearson.
- Kuznik, Hurtado, & Espinal. (2010). *El Uso de la Encuesta de Tipo Social en Traductología*. Universitat Autònoma de Barcelona.
- La Onda. (2017). Guayaquil Vive Fair. *La Onda*.
- Lage, R. (2014). *Teorías del Comportamiento del Consumidor*. Obtenido de Club Mba: <http://www.club-mba.com/apuntes/marketing/fundamentos-de-marketing/teorias-del-comportamiento-del-consumidor/>
- León, S. (2016). *El Ciudadano*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/la-industria-del-calzado-se-propone-superar-los-54-millones-de-exportacion/>
- Liquinchana, F. (2010). Eficacia de un Programa de Enseñanza para Halterofilia de los Gestos Técnicos en Niños de 11 Años de Edad de la Concentración Deportiva de Pichincha. Pichincha, Ecuador.

- Lluís, R. (2008). Cinco Ópticas para Analizar Alianzas Estratégicas. *IESE Business School - Universidad de Navarra*, 1-14.
- Malhotra, N. K. (2008). *Marketing Research: An Applied Orientation*. India: Pearson Education.
- Marcial, V. F. (2015). Marketing Mix de Servicios de Información: Valor e Importancia de la P de Producto. *Anales de Investigación*, 11, 64-78.
- Mariano, A. M., Cruz, R. G., & Gaitán, J. A. (2010). Alianzas Estratégicas Internacionales: Una Contestación al Proceso Global. *Gestión Estratégica*, 1-12.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral. En D. Martínez, & A. Milla, *La Elaboración del Plan Estratégico y su Implantación a través del Cuadro de Mando Integral* (págs. 384-368). Madrid: Díaz de Santos.
- Mateu, E., & Casal, J. (2003). Tamaño de la muestra. *Epidem*, 1, 8-14.
- Matos, & Pasek. (2008). *Técnicas de Investigación en el Aula*. UNE.
- Mayorga, O., Contreras, L., & Vargas, L. (2009). Análisis de costos y utilidad del ciclo de. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 12, 99-108.
- Medina, A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). *Estrategias de Diversificación y Concentración empleadas por las Sociedades Anónimas en Chile*. Chile: Universidad de Bio-Bio.
- Montoya, D. (2017). Diseño e Implementación de Estrategias para el Mejoramiento de la Productividad en el Área de Producción en la Empresa Publico . Santiago de Cali, Colombia.

- Muñiz, R. (2017). *Marketing XXI*. Obtenido de <http://www.marketing-xxi.com/fase-de-lanzamiento-o-introduccion-37.htm>
- Organización Mundial de la Salud. (2017). *Organización Mundial de la Salud*.
- Organización Panamericana de la Salud, & P. (2002). *La Salud en las Américas* (Vol. 587). Pan American Health Org.
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del Entorno*. Díaz de Santos.
- Porter, M. (1997). ¿Qué es la Estrategia? *Incae*, 10(1), 35-52.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva* (Segunda ed.). Mexico: Grupo Editorial Patria.
- Poza, C., Mateo, P., & Solana, G. (2012). Gestión de las Barreras de Entrada de la Empresa Española en su Proceso de Implantación en Mercados Emergentes. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(73), 148-195.
- Proaño, D. (2017). Ecuador Produce 28 Millones de Pares de Zapatos al Año. *Ecuador Inmediato*.
- ProEcuador. (2017). Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/>
- ProEcuador. (2017). Obtenido de Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones: <http://www.proecuador.gob.ec/>
- Quero, L. (2008). Estrategias Competitivas: Factor Clave de Desarrollo. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*, 36-49.
- Ramírez, C. (2011). Propuesta metodológica para el desarrollo de productos. *Revista Científica Pensamiento y Gestión*(30).

- Revista Líderes. (2016). La Estrategia es Crear un Ambiente Familiar. *Líderes*.
- Reyes, E. (2005). *Contabilidad de costos / Cost Accounting*. México: Limusa.
- Robbins, S., & Decenzo, D. (2002). *Fundamentos de Administración* (Vol. 3). México: Pearson.
- Rojas, Q. (2013). Búsqueda de Talentos Deportivos en Halterofilia. *11(2)*, 1-17.
- Rosales, A. (2014). *Análisis Multicéntrico del Tipo de Calzado Deportivo y su Relación con la Pisada en que Realizan su Entrenamiento en Distintos Parques del Distrito Metropolitano de Quito*. Tesis de Grado, Quito.
- Sánchez, E. (2015). *Ciclo de Vida del Producto, Modelos y Utilidad para el Marketing*. Universidad Nacional de Educación a Distancia en Calatayud, Administración. Calatayud: UNED.
- Sandhusen, R. L. (2002). *Mercadotecnia Internacional* (Vol. 328).
- Sandoval, C. (15 de Abril de 2015). Facebook es la Red Social Más Utilizada en el Ecuador y No Tiene Competencia. *El Comercio*.
- Serrano, F., & Serrano, C. (2006). El ciclo de vida del producto en la planificación comercial. *MK Marketing Ventas(213)*, 30.
- Servicio de Rentas Internas. (2017). *Servicio de Rentas Internas*. Obtenido de <http://www.sri.gob.ec/web/guest/home>
- Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. (2017). *Senae Ecuador*. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>
- Silva, T. G., & Miranda, G. J. (2018). Lineamientos de Estrategias para el Desarrollo del Sistema Portuario Nacional, Caso "Ecuador". *Observario de le Economía Latinoamericana*, 1-8.

- Sistema de Información sobre Comercio Exterior. (2017). *Sistema de Información sobre Comercio Exterior - SICE*. Obtenido de [http://www.sice.oas.org/Dictionary/TNTM\\_s.asp](http://www.sice.oas.org/Dictionary/TNTM_s.asp)
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de Diseños de Investigación Resaltantes para Enfermería. *Scielo*.
- Stanton, W. J., Etzel, M. J., Walker, B. J., Báez, E. P., Martínez, J. F., Nicolesco, J. D., y otros. (2000). Fundamentos de Marketing. *Mercadotecnia*, 1-5.
- Tsu, M., Tsu, J., & Tsu, W. (1998). Evaluación de Proyectos de Inversión. *Politécnica Territorial*, 1-9.
- Unidad Nacional de Almacenamiento - EP. (03 de 10 de 2013). *Andes Info*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/actualidad/rafael-correa-insta-fortalecer-socialismo-siglo-xxi-luchar-contrainequidades-centenarias>
- Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2002). *Fundamentos de Administración Financiera*. Londres: Pearson Educación.
- Villareal, R. (2015). *Las Teorías Clásicas, Neoclásicas, del Imperialismo, Dependencia y su Evidencia Histórica*. Economía Internacional, México.
- Whaibe, E., García, P., & Castillo, R. (19 de Septiembre de 2013). *Teorías del Comportamiento del Consumidor (Tesis de Posgrado, Instituto Tecnológico de Apizago)*.
- Zambrano, M. (2013). *Análisis Coyuntural del Comercio Internacional de la Industria del Calzado y sus Partes del Norte de Santander 2007-2012*. Informe Económico, Universidad de Pamplona, Colombia.
- Zapatillas Crossfit. (2017). *Zapatillas Crossfit*. Obtenido de <http://zapatillascrossfit.com/zapatillas-halterofilia/>

Zea, G. (2017). Zanahoria, Una Feria Especializada en Salud. *El Universo*.





## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Estrellas Rossignoli, Michelle Lorena**, con C.C: # **0959467606** autor/a del trabajo de titulación: **Plan de Negocios para la Introducción de Zapatos de Halterofilia en el Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.** previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** 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 del 2018**

f. \_\_\_\_\_

Nombre: **Estrellas Rossignoli, Michelle Lorena**

C.C: **0959467606**



<b>REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>			
<b>FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN</b>			
<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Plan de Negocios para la Introducción de Zapatos de Halterofilia en el Mercado de Guayaquil para la Empresa Distribuciones Técnicas S.A.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Estarellas Rossignoli, Michelle Lorena		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Baños Mora, Patricia Denise		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Carrera de Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	12 de Marzo de 2018	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	139
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Análisis del Entorno, Diagnóstico Interno, Viabilidad Económica		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Emprendimiento, importación, negocios, producto, deportes, mercado.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>			
<p>El presente trabajo de investigación, propone elaborar de un plan de negocios para la introducción de zapatos de halterofilia en el mercado de Guayaquil para la empresa Distribuciones Técnicas S.A., a realizarse durante el período 2019 – 2024. Dicha empresa tiene varios años de funcionamiento y cuenta con la marca <i>Lycan Fitness</i>, debidamente registrada y con amplia aceptación en el mercado ecuatoriano, la cual es utilizada como herramienta publicitaria para promocionar los implementos deportivos que ofrece la empresa, utilizando para ello las instalaciones del <i>box</i> de la misma, como una estrategia comercial para captar la atención de los clientes. Dentro del proyecto, se realizó una encuesta a 384 personas, según la muestra establecida y se determinó que la totalidad de los encuestados estarían dispuestos a usar zapatos para levantamiento de peso, si supieran que van a mejorar su rendimiento deportivo, demostrando total aceptación por el producto, objeto de estudio. De la misma forma, en el análisis financiero, se determinó que la inversión se recuperará en el segundo año de actividad comercial, con una tasa interna de retorno superior a la tasa mínima esperada por los accionistas y con un valor actual neto, que cubre la inversión más una ganancia. Por lo antes expuestos, se concluye que la empresa Distribuciones Técnicas S.A. puede implementar la comercialización de los zapatos de halterofilia en su cartera de productos, ampliando su clientela y apostando por un nuevo mercado, sin perder su enfoque al área deportiva.</p> <p><b>Palabras Claves:</b> Emprendimiento, importación, negocios, producto, deportes, mercado.</p>			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-6035326 / +593-96-9265455	<b>E-mail:</b> m_estarellas@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Román Bermeo, Cynthia Lizbeth		
	<b>Teléfono:</b> +593-4380-4600 Ext. 1637		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación