



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
Modalidad Semipresencial

**TEMA:**

Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020

**AUTORES**

Gómez Rugel, Gustavo Andrés; Mendoza Solórzano, Alex Marlon

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

**TUTOR:**

Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Gómez Rugel, Gustavo Andrés; Mendoza Solórzano, Alex Marlon, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

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

**Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

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

**Lcda. Loor Ávila, Beatriz Annabell, Ph.D.**

**Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **Gómez Rugel, Gustavo Andrés; Mendoza Solórzano, Alex Marlon**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020 previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019**

### **AUTORES**

f. \_\_\_\_\_  
**Gustavo, Gómez; Gustavo Andrés**

f. \_\_\_\_\_  
**Mendoza, Solórzano; Alex Marlon**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**  
**Modalidad Semipresencial**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **Gómez Rugel, Gustavo Andrés; Mendoza Solórzano,  
Alex Marlon**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020 cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 18 días del mes de marzo del año 2019**

**AUTORES:**

f. \_\_\_\_\_  
**Gómez Rugel, Gustavo Andrés**

f. \_\_\_\_\_  
**Mendoza Solórzano, Alex Marlon**

# ESPACIO PARA REPORTE URKUND

Mail - Maximiliano Perez Cepeda | Correo: MAXIMILIANO BOLIVAR | Inicio - URKUND

https://secure.urkund.com/view/47392797-434505-338697rq1bklVayyo7WUS-OTM/LTMIMTsxLTiWY/MqGfAA==

Aplicaciones

URKUND

Documento: [Plan de Negocio para la comercialización de Soportes complementarios para telefonos en la Ciudad de Guayaquil para el 2011.docx](#) (D48539711)

Presentado por: max-perez-cepeda@hotmail.com

Recibido: maximiliano.perez.uci@analisis.urkund.com

90% de estas 58 páginas, se componen de texto presente en 6 fuentes.

Lista de fuentes

Bloques	Categoría	Enlace/nombre de archivo
	Fuentes alternativas	<a href="#">Plan de Negocio para la comercialización de Soportes complementarios para telefonos en la Ciudad de Guayaquil para el 2011.docx</a>
	Fuentes alternativas	<a href="#">Plan de Negocio para la comercialización de Soportes complementarios para telefonos en la Ciudad de Guayaquil para el 2011.docx</a>
	Fuentes alternativas	<a href="#">2011-Soportes complementarios para telefonos.docx</a>
	Fuentes alternativas	<a href="#">Plan de Negocio para la comercialización de Soportes complementarios para telefonos en la Ciudad de Guayaquil para el 2011.docx</a>

Archivo de registro Urkund. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil | Plan de Negocio para la ... 100%

VENTA PERSONAL - EXTERNA Dos vendedores encargados de realizar la cobertura en tiendas retail ferrocarril y Kywi y megamaxi

COMIFE Director de ventas Vendedor 1 Vendedor 2

12.000 unidades Vendedor 1 Megamaxi 2.896 Kywi 2.970 Vendedor 2 Ferrocarril 6.134

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial

TEMA: Plan de negocio para la comercialización de soportes complementarios para telefonos en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el año 2020

AUTORES Gómez Bugli, Gustavo Andrés; Mendoza Solorzano, Alex Marlon

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

TUTOR: Ing. Perez Cepeda, Maximiliano Bolivar, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador 20 de marzo del 2019

#1 Activo

100%

VENTA PERSONAL - EXTERNA Dos vendedores encargados de realizar la cobertura en tiendas retail ferrocarril y Kywi y megamaxi

COMIFE Director de ventas Vendedor 1 Vendedor 2

12.000 unidades Vendedor 1 Megamaxi 2.896 Kywi 2.970 Vendedor 2 Ferrocarril 6.134

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS Modalidad Semipresencial

TEMA: Plan de negocio para la comercialización de soportes complementarios para telefonos en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el año 2020

AUTORES Gómez Bugli, Gustavo Andrés; Mendoza Solorzano, Alex Marlon

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

TUTOR: Ing. Perez Cepeda, Maximiliano Bolivar, Ph.D.

Guayaquil, Ecuador 20 de marzo del 2019

## **AGRADECIMIENTO**

Deseo reconocer mi agradecimiento a Dios por haber permitido culminar esta tesis, a la Universidad Católica Santiago de Guayaquil por recibirme en su prestigiosa institución.

A mi compañero y amigo Alex Mendoza Solórzano por acompañarme en estos casi cinco años de arduo trabajo y estudio, a mi tutor el Ing. Maximiliano Pérez, Ph.D. Quien con sus historias llenas de enseñanzas me hicieron descubrir a través de la cátedra la otra cara de las ventas, a la Lcda. Magaly Garcés, MSc. Por su apoyo constante en la culminación de nuestra meta final.

Al Ing. Cesar Viteri brillante Ex Director de la carrera de Ing. En Administración de ventas quien nos formó con paciencia y disciplina a lo largo de muchos años de la carrera.

Gustavo Andrés Gómez Rugel

## **DEDICATORIA**

Esta tesis se la dedico a mi esposa Rebecca Zambrano Beltrán por el apoyo incondicional que me dio durante todo el proceso de mi carrera, a mis hijas Fiorella Gómez y Victoria Gómez, quienes cada fin de semana se llenaban de orgullo cuando me iba a estudiar. A mis padres Jaime Gómez y Rosario Rugel por ser la inspiración primera en mis metas educativas gracias por estar siempre conmigo.

Gustavo Andrés Gómez Rugel

## **AGRADECIMIENTO**

Primero debo agradecer a Dios por haberme entregado salud, fuerzas y sabiduría necesaria para concluir un objetivo tan importante en mi vida.

A mi esposa e hijos, por comprender el sacrificio de estos casi 5 años, por ese tiempo donde no podía estar presente en eventos importantes en sus vidas.

A mi madre y hermanos que estuvieron pendiente día a día, dándome muestras de apoyo para que no me rindiera en los instantes donde las fuerzas empezaban a perderse.

A mí querida amiga, Lcda. Magaly Garcés Silva, MSc. Coordinadora de esta hermosa carrera, por toda esa entrega en cada clase brindada a sus estudiantes, al Ing. Maximiliano Pérez, Ph.D. Tutor y amigo por su apoyo, consejos y tiempo brindado a este proyecto

A todos mis compañeros de aula que culminaron con éxito este objetivo nutriéndome de muchos conocimientos todas las semanas que compartí con ellos.

Y de forma muy pero muy especial a mi gran amigo y compañero Gustavo Gómez Rugel por su dedicación apoyo y gran trabajo en conjunto para sacar adelante este proyecto.

Alex Marlon Mendoza Solórzano



## **DEDICATORIA**

Dedicado de manera especial a mi esposa Norma Isabel Cedeño Cabrera, pues ella es la principal impulsora de este proyecto de vida que ahora es una realidad.

A mis hijos, para predicarles con el ejemplo, y decirles que en la vida hay que establecer con claridad objetivos y propósitos para el desarrollo profesional, familiar y social.

Alex Marlon Mendoza Solórzano



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

### **TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

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

**Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, Ph.D.**

DIRECTOR DE CARRERA

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

**Lcda. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc.**

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

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

**Ing. FELIX SAN ANDRES, Mgs.**

DOCENTE DE LA CARRERA



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

Modalidad Semipresencial

## **CALIFICACIÓN**

---

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

**Ing. Pérez Cepeda, Maximiliano Bolívar, Ph.D.**

TUTOR

# ÍNDICE

RESUMEN .....	XIX
(ABSTRACT).....	XX
INTRODUCCIÓN .....	2
JUSTIFICACIÓN .....	4
OBJETIVO GENERAL .....	5
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	5
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
CAPÍTULO I .....	7
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	7
1.1. Actividad de la empresa.....	7
1.2. Misión, visión .....	9
1.3. Descripción del producto o servicio .....	9
CAPÍTULO II .....	13
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA .....	13
2.1. Población, muestra .....	13
2.2. Selección del método muestral.....	14
2.3. Técnicas de recolección de datos.....	14
2.4. Presentación de los resultados.....	15
2.5. Análisis e interpretación de los resultados.....	24
2.6. Análisis externo .....	27
2.6.1. Análisis PESTA .....	27

2.6.1.1.	<i>Factores Políticos</i> .....	27
2.6.1.2.	<i>Factores Económicos</i> .....	30
2.6.1.3.	<i>Factores Sociales</i> .....	33
2.6.1.4.	<i>Aspecto Tecnológico</i> .....	36
2.6.1.5.	<i>Aspectos Ambientales</i> .....	38
2.6.2.	Estudio del sector y dimensión del mercado .....	41
2.6.3.	Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter.....	45
2.6.4.	Estimación de mercado potencial y demanda global.....	48
2.6.5.	Mercado meta.....	49
2.6.6.	Perfil del consumidor .....	49
2.7.	Análisis interno .....	51
2.7.1.	Cadena de valor .....	51
2.7.2.	Benchmarking.....	55
2.8.	Diagnostico .....	56
2.8.1.	Análisis DAFO .....	56
2.8.2.	Análisis CAME .....	62
2.8.3.	Matriz de crecimiento de Ansoff .....	64
2.8.4.	Mapa estratégico de objetivos .....	64
2.8.5.	Conclusiones .....	66

## ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Cantidad de televisores disponibles</i>	15
<i>Tabla 2. Cantidad de decodificadores disponibles</i>	16
<i>Tabla 3. Otro dispositivo electrónico distinto al decodificador</i>	17
<i>Tabla 4. Disponibilidad de soporte para decodificador</i>	18
<i>Tabla 5. Elemento que sostiene el decodificador</i>	19
<i>Tabla 6. Preferencia de compra, según el género</i>	20
<i>Tabla 7. Necesidad de tener un soporte discreto y estético</i>	21
<i>Tabla 8. Preferencia de lugares de compra de un soporte para decodificador</i>	22
<i>Tabla 9. Valor que está dispuesto a pagar los clientes por un decodificador</i>	23
<i>Tabla 10. Motivación para la compra de un soporte para decodificador</i>	23
<i>Tabla 11. Cuadro comparativo de suscriptores en los últimos 3 años</i>	36
<i>Tabla 12. Matriz PESTA</i>	39
<i>Tabla 13. Matriz EFI (Evaluación de factores internos de la competencia)</i>	47
<i>Tabla 14. Información para la calificación de la matriz</i>	47
<i>Tabla 15. Matriz EFE (Evaluación de factores externos)</i>	57
<i>Tabla 16. Información para la calificación de la matriz</i>	57
<i>Tabla 17. Matriz EFI (Evaluación de factores internos)</i>	59
<i>Tabla 18. Información para la calificación de la matriz</i>	60
<i>Tabla 19. Matriz DAFO analizado en su parte interna y externa</i>	62
<i>Tabla 20. Matriz CAME (Estrategias)</i>	63
<i>Tabla 21. Planificación de los objetivos operativos</i>	68
<i>Tabla 22. Precio de venta a cadena Retail</i>	71
<i>Tabla 23. Locales de Ferrisariato en Guayaquil</i>	72
<i>Tabla 24. Locales de Ferrisariato en Guayaquil</i>	72
<i>Tabla 25. Locales de Megakywi</i>	73
<i>Tabla 26. Fechas importantes de Guayaquil para presencia de producto</i>	74
<i>Tabla 27. Mercado Objetivo</i>	75
<i>Tabla 28. Venta Personal-Externa</i>	75
<i>Tabla 29. Distribución de zonas por vendedor</i>	76

<i>Tabla 30. Objetivos Máximos y Mínimos de visitas de los vendedores</i>	85
<i>Tabla 31. Cantidad de visitas diarias</i>	85
<i>Tabla 32. Productividad en rutas de Megamaxi y Kywi</i>	86
<i>Tabla 33. Productividad en rutas de Ferrisariato</i>	87
<i>Tabla 34. Productividad del vendedor</i>	90
<i>Tabla 35. Cantidad de vendedores</i>	90
<i>Tabla 36. Perfil del Vendedor</i>	92
<i>Tabla 37. Procedimiento para las previsiones</i>	93
<i>Tabla 38. Determinación de las previsiones</i>	93
<i>Tabla 39. Presupuesto de ventas en cantidades</i>	94
<i>Tabla 40. Presupuesto de ventas en dólares</i>	95
<i>Tabla 41. Presupuesto de ventas de cadena Megamaxi y Kywi en cantidades</i>	95
<i>Tabla 42. Presupuesto de ventas de cadena Megamaxi y Kywi en dólares</i>	96
<i>Tabla 43. Comisiones de los vendedores</i>	97
<i>Tabla 44. Rol de pagos del área comercial</i>	97
<i>Tabla 45. Control de Perspectiva financiera</i>	103
<i>Tabla 46. Control de Perspectiva Clientes</i>	104
<i>Tabla 47. Control de Perspectiva Procesos Internos</i>	105
<i>Tabla 48. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i>	107
<i>Tabla 49. Inversiones del proyecto</i>	108
<i>Tabla 50. Valores de la Tabla de amortización (tiempo, tasa, capital)</i>	108
<i>Tabla 51. Detalle de la tabla de amortización</i>	<b>Error! Marcador no definido.</b>
<i>Tabla 52. Tasa de descuento del proyecto</i>	110
<i>Tabla 53. Ingresos proyectados</i>	111
<i>Tabla 54. Precios proyectados</i>	112
<i>Tabla 55. Punto de equilibrio</i>	113
<i>Tabla 56. Gastos administrativos de venta</i>	113
<i>Tabla 57. Evaluación económica del proyecto</i>	114
<i>Tabla 58. Indicadores de gestión de riesgo</i>	115
<i>Tabla 59. Indicadores de relaciones con proveedores</i>	116
<i>Tabla 60. Indicadores de gestión operativa de procesos</i>	117
<i>Tabla 61. Indicadores distribución de productos y servicios a los clientes</i>	117





## ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Televisor y decodificador con soporte tradicional</i> .....	2
<i>Figura 2. Porcentaje de subscriptores por Provincia en el Ecuador. Tomado de (ARCOTEL, 2018)</i> .....	4
<i>Figura 3. Productos de herramienta manual TRUPER.</i> .....	8
<i>Figura 4. Productos de herramienta manual STANLEY y D`WALT</i> .....	8
<i>Figura 5. Soporte para decodificadores y aparatos electrónicos</i> .....	9
<i>Figura 6. Dibujo del soporte para decodificador</i> .....	10
<i>Figura 7. Explicación de medidas según (DJMania.es, 2014)</i> .....	11
<i>Figura 8. Soporte de decodificador en sus 2 funciones</i> .....	12
<i>Figura 9. Imagen del soporte instalado en el televisor</i> .....	12
<i>Figura 10. Packaging del soporte para decodificador o aparato electrónico</i>	12
<i>Figura 11. Cálculo del tamaño de la muestra</i> .....	13
<i>Figura 12. Písta de cantidad de televisores disponibles</i> .....	15
<i>Figura 13. Písta de cantidad de decodificadores disponibles</i> .....	16
<i>Figura 14. Písta otro dispositivo electrónico distinto al decodificador</i> .....	17
<i>Figura 15. Písta de la disponibilidad de soporte para decodificador</i> .....	18
<i>Figura 16. Písta del elemento que sostiene el decodificador</i> .....	19
<i>Figura 17. Písta de la preferencia de compra según el género</i> .....	20
<i>Figura 18. Písta de la necesidad de tener un soporte discreto y estético</i> ..	21
<i>Figura 19. Preferencia de lugares de compra de un soporte para decodificador</i> .....	22
<i>Figura 20. Písta del valor que está dispuesto a pagar los clientes por un decodificador</i> .....	23
<i>Figura 21. Motivación para la compra de un soporte para decodificador</i> .....	24
<i>Figura 22. Valores considerados para tributos aduaneros del soporte para decodificador</i> .....	29
<i>Figura 23. Índice de Precios al Consumo, mes de septiembre de 2018. Tomado del (BCE, 2018)</i> .....	31
<i>Figura 24. Variación del desempleo a marzo de 2018. Tomado del (INEC, 2018)</i> .....	31
<i>Figura 25. Evolución de la tasa activa referencial a octubre de 2018. Tomado de (BCE, 2018c)</i> .....	32

<i>Figura 26. Niveles socioeconómicos en el Ecuador. Tomado del (INEC, 2018c).....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 27. Penetración de Usuarios. Tomado de (ARCOTEL, 2018) .....</i>	<i>37</i>
<i>Figura 28. Oportunidades del Entorno.....</i>	<i>39</i>
<i>Figura 29. Amenaza del Entorno .....</i>	<i>40</i>
<i>Figura 30. Contribución al PIB del sector del Comercio año 2018. Tomado del (BCE, 2018a) .....</i>	<i>42</i>
<i>Figura 31. Matriz de Grupo Estratégico de productos sustitutos .....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 32. Matriz Grupo estratégico por Producto. ....</i>	<i>43</i>
<i>Figura 33. Matriz de Michael Porter. Tomado de Michael Porter,( 2017).....</i>	<i>45</i>
<i>Figura 34. Información del perfil del consumidor .....</i>	<i>51</i>
<i>Figura 35. Cadena de valor. ....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 36. Proceso de Benchmarking.....</i>	<i>56</i>
<i>Figura 37. Diagrama de barras de las oportunidades del mercado, se resalta la más importante .....</i>	<i>58</i>
<i>Figura 38. Diagrama de barras de las amenazas posibles del mercado, se resalta la más importante.....</i>	<i>59</i>
<i>Figura 39. Diagrama de barras de las fortalezas de la empresa, se resalta la más importante .....</i>	<i>61</i>
<i>Figura 40. Diagrama de barras de las debilidades de la empresa, se resalta la más importante .....</i>	<i>62</i>
<i>Figura 41. Matriz de crecimiento Ansoff.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 42. Matriz de objetivos estratégicos.....</i>	<i>65</i>
<i>Figura 43. Soporte de decodificador.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 44. Características del soporte desmontado.....</i>	<i>70</i>
<i>Figura 45. Características del soporte montado en el Tv.....</i>	<i>71</i>
<i>Figura 46. Ubicación de Ferrisariato Alban Borja. Google Maps .....</i>	<i>77</i>
<i>Figura 47. Ubicación de Ferrisariato Orellana. Google Maps .....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 48. Ubicación de Hipermarket América. Google Maps .....</i>	<i>78</i>
<i>Figura 49. Ubicación de Ferrisariato Alborada. Google Maps .....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 50. Ubicación de Ferrisariato La Garzota. Google Maps.....</i>	<i>79</i>
<i>Figura 51. Ubicación de Ferrisariato Riocentro Norte. Google Maps.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 52. Ubicación de Ferrisariato Entre Ríos. Google Maps.....</i>	<i>80</i>
<i>Figura 53. Ubicación de Ferrisariato Sur. Google Maps .....</i>	<i>81</i>

<i>Figura 54. Ubicación de Ferrisariato Daule. Google Maps .....</i>	<i>81</i>
<i>Figura 55. Ubicación de Megamaxi y Kywi Alborada. Google Maps.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 56. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall del Sol. Google Maps.....</i>	<i>82</i>
<i>Figura 57. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall del Sur. Google Maps .....</i>	<i>83</i>
<i>Figura 58. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall Los Ceibos. Google Maps.</i>	<i>83</i>
<i>Figura 59. Ubicación de Megamaxi y Kywi Samborondón. Google Maps....</i>	<i>84</i>
<i>Figura 60. Organigrama Comercial COINFE. . ¡Error! Marcador no definido.</i>	
<i>Figura 61. Organigrama por venta de cada vendedor .....</i>	<i>96</i>
<i>Figura 62. Control de la gestión comercial.....</i>	<i>99</i>
<i>Figura 63. Control de la gestión de servicio al cliente.....</i>	<i>100</i>
<i>Figura 64. Evaluación de desempeño.....</i>	<i>101</i>

## RESUMEN

La presente investigación denominada Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020, tiene el objetivo de elaborar un plan de negocios que determine el nuevo canal comercial y producto para la empresa Distribuidora COINFE, que asegure el cumplimiento de las metas de ventas asignadas al cantón Guayaquil sector retail. Para lo cual se ha efectuado el análisis del mercado mediante las herramientas como Encuestas, entrevistas, FODA, Fuerzas de Porter, CAME y crecimiento de Ansoff con los que se han analizado la cadena de valor llegando a conocer la posible aceptación del producto al cliente final, el modelo de negocio del soporte para decodificador o dispositivos electrónicos, se basa en la distribución vía canal RETAIL (Megamaxi, Kywi y Ferrisariato) con un plan de promociones y promotoría en el punto de venta para garantizar la rotación del mismo, recursos humanos capacitados en ventas y la disponibilidad de recursos económicos y financieros se logre satisfacer el sector retail, especialmente las cadenas antes mencionadas. Las inversiones y recursos requeridos para este proyecto son de \$60.900,00 que serán cubiertos por una línea de crédito a la banca privada de \$36.540,00, con una tasa de interés del 11,83% a 5 años plazo, con cuotas de \$810,00 y un aporte de socios de \$ 24.360,00. Las proyecciones de venta indican que para el primer año habrá \$ 192.000,00 de ingresos y sostienen que para ese mismo año el punto de equilibrio se encuentra en la venta de 4.411 unidades y de \$70.576, el VAN se ha calculado en \$ 19.469 con una Tasa interna de retorno de 17%.

**Palabras clave:** ventas, soporte para decodificador, cadenas, promociones, crédito, vendedor

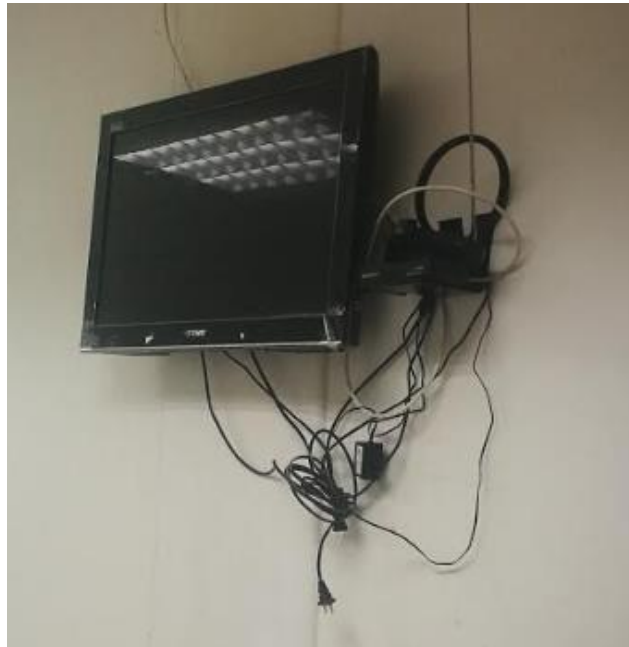
## ABSTRACT

This research called Business Plan for the commercialization of supports of complementary devices for TV, in the retail sector in the city of Guayaquil for 2020, has the objective of developing a business plan that determines the new commercial channel and product for the company Distributor COINFE, which ensures compliance with the sales targets assigned to the Guayaquil retail sector. For which the market analysis has been carried out using tools such as Surveys, interviews, SWOT, Porter's Forces, CAME and Ansoff's growth with which the value chain has been analyzed, getting to know the possible acceptance of the product to the end customer , the business model of the support for decoder or electronic devices, is based on the distribution via the RETAIL channel (Megamaxi, Kywi and Ferrisariato) with a promotions and promotions plan at the point of sale to guarantee its rotation, trained human resources in sales and the availability of economic and financial resources it is possible to satisfy the retail sector, especially the aforementioned chains. The investments and resources required for this project are \$ 60,900.00 that will be covered by a line of credit to the private bank of \$ 36,540.00, with an interest rate of 11.83% at 5 years, with installments of \$ 810, 00 and a contribution of \$ 24,360.00 members. The sales projections indicate that for the first year there will be \$ 192,000.00 of income and argue that for the same year the break-even point is in the sale of 4,411 units and of \$ 70,576, the NPV has been calculated at \$ 19,469 with a Internal rate of return of 17%.

**Keywords:** Sales, support for decoder, chains, promotions, credit, seller

## INTRODUCCIÓN

El consumo de televisión pagada desde el año 2016 hasta la actualidad ha tenido un aumento significativo de usuarios en las suscripciones de las distintas operadoras de TV paga; para el uso de este servicio es ineludible la utilización del decodificador para la transformación de la señal que recoge de las antenas de las distintas operadoras, los usuarios deben de sostener este aparato electrónico de alguna forma como fuera necesario ubicándolo sobre modulares o repisas, generando un ambiente poco atractivo para propios y extraños en las distintas áreas donde lo desean colocar.



*Figura 1.* Televisor y decodificador con soporte tradicional

Una solución para sostener los decodificadores o aparatos electrónicos, es el soporte para decodificador, este producto va sostenido desde cualquier televisor con normas VESA en la parte posterior, de forma vertical, horizontal o puede ocultarse detrás del mismo, los principales beneficios que otorga este producto es, su orden, estética y discreción, factores importantes que aportan con un valor agregado notable, siendo este un diferencial tangible con relación a sus competidores, este producto está fabricado de metal con barras extensibles que permite asegurar al soporte o

aparto electrónico de forma segura y práctica precautelando la seguridad de los activos del consumidor.

La investigación realizada para verificar la viabilidad de la comercialización de este plan de negocios está fundamentado en los objetivos de la organización con un enfoque cuantitativo a una muestra finita de una población y cualitativa con entrevista a expertos, las distintas actividades comerciales y de comunicación para la introducción y comercialización de este producto pretende atraer una importante demanda de consumidores en las plazas objetivas del presente plan de negocios como son las tiendas retail de la ciudad de Guayaquil.

El presente proyecto reúne las pruebas necesarias que justifican su ejecución y comercialización de los soportes para decodificador o aparato electrónico. Así como también, busca establecer una actividad responsable con el medio ambiente ya que sus empaques son de material reciclable y biodegradable, actuando contra la contaminación que se deriva de la actividad comercial que se va realizar.

## JUSTIFICACIÓN

El consumo de televisión pagada en el país específicamente en la Provincia del Guayas es importante para el estudio del plan de negocio que se va a realizar, el 94% de los ecuatorianos tienen un televisor en sus hogares (Ekos, 2012) con la llegada de la nueva tecnología en televisores de alta definición los consumidores se han suscrito a operadoras de televisión pagada; la Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, informa que al primer semestre del 2018, los prestadores de TV pagada reportaron un total de 1'281.150 suscriptores del servicio a nivel nacional y solo en Guayas 332446 suscritos (ARCOTEL, 2018).

Para conectar los equipos decodificadores o aparatos electrónicos al televisor es necesario ubicarlo cerca al TV debido a que su cableado es corto; para colocar este dispositivo por lo general las personas lo soportan en un mostrador, modular o repisa generando malestar por su gran tamaño, poca estética, durabilidad y versatilidad a la hora de armonizar los espacios.



Figura 2. Porcentaje de suscriptores por Provincia en el Ecuador. Tomado de (ARCOTEL, 2018)



El objetivo de este plan de negocios es que la empresa COINFE comercialice los soportes para decodificador o aparatos electrónicos en las cadenas retail más grandes como Megamaxi, Kywi y Ferrisariato ubicadas en la ciudad de Guayaquil. Es necesario indicar que las cadenas retails son sectores económicos especializados en la comercialización masiva de productos o servicios uniforme a grandes cantidades de clientes.

Con lo antes expuesto y viendo que es una oportunidad inmejorable este proyecto atraerá enormes expectativas a los clientes ya que los artículos que sostiene sus decodificadores carecen de calidad, seguridad y estética, algo que el soporte que se piensa distribuir en el mercado mejorara.

## **OBJETIVO GENERAL**

Comercializar el soporte complementario al televisor a las grandes cadenas de retail con el propósito de satisfacer un mercado no atendido de soportes para cualquier dispositivo electrónico.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Investigar el mercado de la ciudad de Guayaquil ante una necesidad no atendida.
2. Analizar los aspectos del entorno general de las empresas retails para garantizar la viabilidad y sostenibilidad del proyecto.
3. Desarrollar estrategias comerciales para la penetración del soporte en el mercado a través de las grandes empresas retail.
4. Comparar tasas de las entidades bancarias para apalancamiento financiero.
5. Identificar los aspectos que puedan provocar un impacto negativo hacia el medio ambiente.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se enmarca en la siguiente línea:

Línea de Facultad # 01: Tendencias de mercado de Consumo final.

Línea de Carrera # 01: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

Análisis: Se elige esta línea de investigación porque existe una demanda insatisfecha a los clientes que desean armonizar sus ambientes y cuidar sus bienes tangibles, el mismo que se va a comercializar en la ciudad de Guayaquil en el segmento retail.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa

La Comercializadora e Importadora de productos Ferreteros (COINFE) de propiedad de la señora Norma Cedeño Cabrera inicia sus actividades en el año 2009 en la venta al por mayor y menor de productos de ferretería en general, reside en la ciudad de Guayaquil y mantiene sus operaciones con un grupo de personas distribuida de la siguiente forma: Gerente, cinco ejecutivos de ventas, asistente, jefe de bodega y dos auxiliares, forjadores del desarrollo de este negocio.

Su actividad principal es la venta de herramienta manual y eléctrica en el segmento ferretero con la marca TRUPER en Guayaquil y el sector norte de la Provincia de Manabí en los cantones Chone, Tosagua, Flavio Alfaro, Rocafuerte, Sucre, Calceta, haciendo cobertura a las ferreterías en un mercado que no estaba siendo atendido.

Los productos que se ofrece en el mercado son:

1. Herramienta para jardinería (azadones, barras, rastrillos, etc.)
2. Herramienta para la construcción (martillos, combos, seguetas, etc.)
3. Herramienta para la gasfitería (llaves de tubos, pericos, etc.)
4. Línea eléctrica (interruptores, tomas, regletas, etc.)
5. Herrajes (pies de amigo, candados, albadas, picaportes, etc.)
6. Herramienta eléctrica (taladros, amoladoras, tupi, etc.)



Figura 3. Productos de herramienta manual TRUPER.

Durante este tiempo la empresa realizó apertura a los principales clientes ferreteros de la zona, con la finalidad de ubicar los productos en las vitrinas de los locales y poder realizar posicionamiento de marca incluyendo algunas actividades de marketing llegando a competir con las principales marcas en herramienta manual y eléctrica como STANLEY, D'WALT, BLACK & DECKER.



Figura 4. Productos de herramienta manual STANLEY y D'WALT

Los mercados están en constante movimiento y la competencia cada vez incursiona con productos similares y con bajo precio, razón por la cual se

ha visto la necesidad de dirigir los esfuerzos a un nuevo segmento de mercado enfocado en las tiendas al detal o retail, con un producto que sirve para sujetar los decodificadores y demás aparato electrónico que va junto al televisor.



*Figura 5. Soporte para decodificadores y aparatos electrónicos*

## **1.2. Misión, visión**

### **Misión.**

Importar y comercializar productos ferreteros y afines, ofreciéndole al mercado la mejor solución para los proyectos en el trabajo, hogar, negocio u oficina. Contando con talento humano de experiencia en el mundo Ferretero.

### **Visión.**

Ser una empresa comprometida con el desarrollo de nuevos productos, trabajando en satisfacer las necesidades de los clientes e incursionando en nuevos segmentos de mercados con el propósito de entregar a la comunidad productos que cumplan con normas de calidad y el mejor servicio post venta.

## **1.3. Descripción del producto o servicio**

### **Soporte para decodificador o aparato electrónico**

Cabe mencionar que el presente plan de negocio tiene como objetivo proponer al mercado del retail un soporte para decodificadores de tv pagada

principalmente, sin embargo, también puede servir para múltiples dispositivos electrónicos como consolas de video juegos (Play Station, Nintendo, Xbox, entre otras), DVD, Blu-ray, cajas convertidoras de señal, etc., el soporte está fabricado en metal y polipropileno.

Es oportuno indicar que el soporte cumple con 2 funciones puede ser plegable para montar en TV o Soporte de televisor, el GAGM-39 (Soporte para Decodificador), está diseñado para conectar directamente a la parte de atrás del televisor, ya que cuenta con sus orificios de montaje VESA.

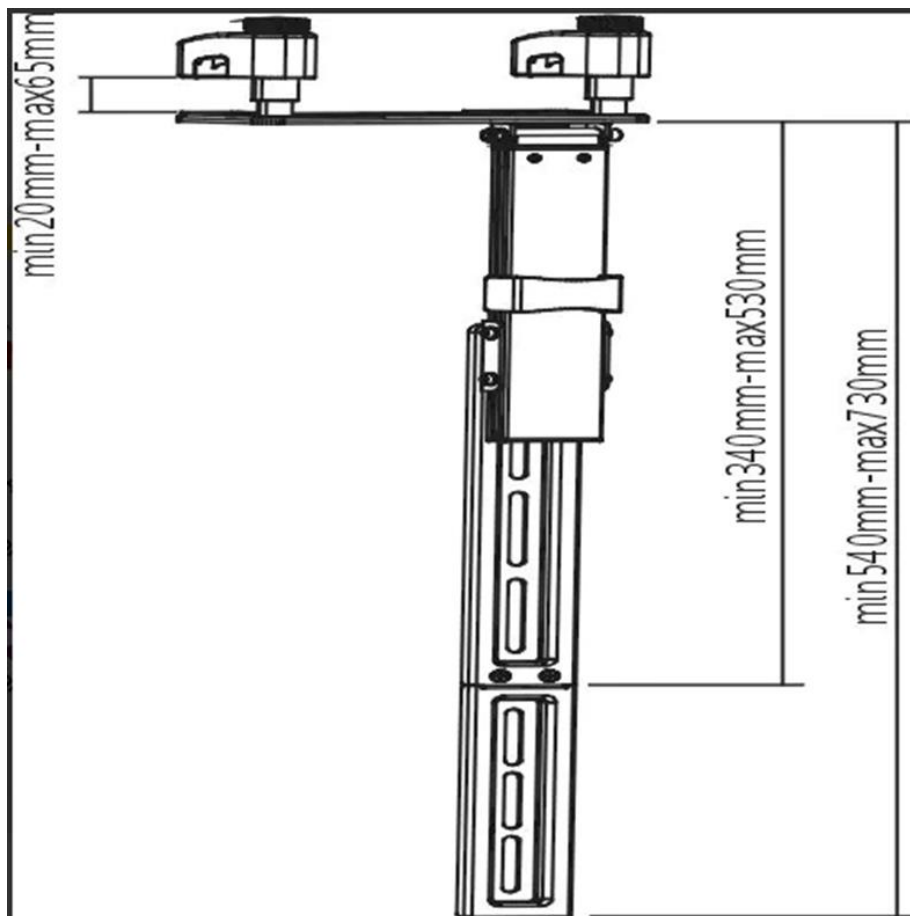


Figura 6. Dibujo del soporte para decodificador

El estándar de montaje VESA define la distancia en milímetros entre los 4 orificios al reverso del televisor, es un estándar que los fabricantes de televisores utilizan para la fabricación de televisores la cual esta expresada en milímetros, no importa si el soporte tiene o no inclinación, sea giratorio o se

coloque fijo a la pared, las medidas VESA siempre serán las mismas: distancia horizontal por distancia vertical y siempre expresado en milímetros

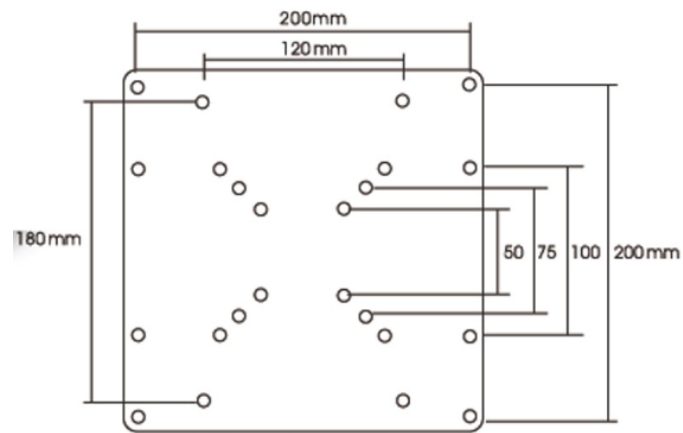


Figura 7. Explicación de medidas según (DJMania.es, 2014)

### Beneficios del producto

- Es la elección perfecta para la colocación de los decodificadores de cable / DVD o cualquier otro dispositivo electrónico.
- El soporte GAGM-38 con diseño plegable oculta los reproductores fuera de la vista.
- Permiten ajustar la altura de dispositivo para una posición adecuada.
- Organiza los cables para una apariencia limpia.
- Cuando el dispositivo está oculto, una hoja reflectante se puede montar en la pared para mejorar la recepción de la señal del control remoto.
- No agujeros adicionales en la pared.

### Características del soporte

- Altura Máxima: 65 milímetros.
- Peso Máximo: 5 kilos
- Rieles deslizantes permite ajustar la altura de dispositivo
- Ordenador de cables
- Lámina reflectante para rebote rayos del mando a distancia



Figura 8. Soporte de decodificador en sus 2 funciones



Figura 9. Imagen del soporte instalado en el televisor.

## Packaging

El soporte para decodificador o dispositivo electrónico tiene un packaging de cartón, respetuoso con el medio ambiente es 100% reciclable y biodegradable, muy fácil de abrir, dentro del paquete encontramos el producto, que viene cubierto con una funda de plástico “oxo biodegradables”, de igual manera su accesorio viene cada uno en sus fundas



Figura 10. Packaging del soporte para decodificador o aparato electrónico



## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

Según la información que proporciona el INEC en el último censo poblacional en el año 2010 (INEC, 2018a) , Guayaquil cuenta con 2´350.915 habitantes, sin embargo para el año 2018 se estima una proyección de 2´671.801 (INEC, 2018b) , por consiguiente y para efecto de este plan de negocios se va a tomar la población económicamente activa de la ciudad de Guayaquil que tiene un total de 1´300. 852 con datos oficiales a septiembre de 2018 (ENEMDU, 2018).

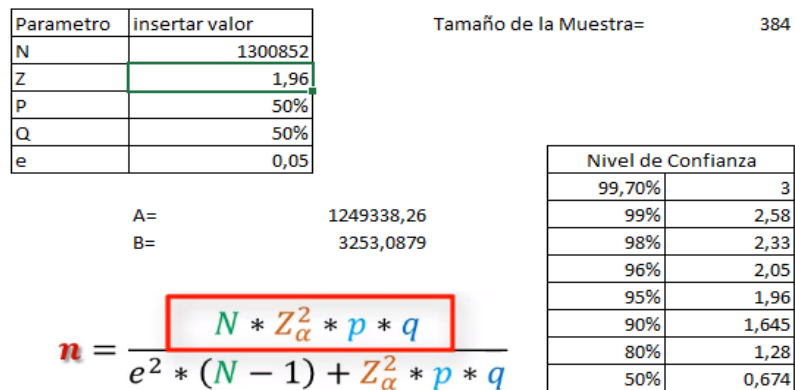


Figura 11. Cálculo del tamaño de la muestra

**Donde:**

N= al tamaño de la población

Z= Nivel de confianza

P= Probabilidad de que ocurra el evento

Q= Probabilidad de que no ocurra el evento (1 - P)

e = Error del cálculo

## **2.2. Selección del método muestral**

Los tipos de muestreo que se utiliza en una investigación son: Probabilístico y los No Probabilístico, para efecto de este plan de negocios, se utiliza el método Probabilístico en específico el tipo aleatorio simple.

Según Rabolini (2009) “el método probabilístico aleatorio simple se utiliza cuando todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser seleccionados en la muestra”, por tal motivo, todos los elementos de la población tienen la misma probabilidad de ser escogidos.

Se elige a consumidores finales para este plan de negocio, el cálculo que se ha aplicado es una población finita determinada en la ciudad de Guayaquil indistintamente el nivel socioeconómico en el cual se encuentre

## **2.3. Técnicas de recolección de datos.**

La Encuesta constituye el término medio entre la observación y la experimentación, en ella se pueden registrar situaciones que pueden ser observadas y en ausencia de poder recrear un experimento se cuestiona a la persona participante sobre ello. Por ello, se dice que la encuesta es un método descriptivo con el que se pueden detectar ideas, necesidades, preferencias, hábitos de uso, etc.(Torres, Paz, y Salazar, 2016)

Para el presente plan de negocio se escogió la encuesta como instrumento de recolección de datos, con el uso de la tecnología como apoyo técnico empleando una plataforma virtual SurveyMonkey que permite realizar una encuesta proporcionando un Link que se envía al público objetivo.

La encuesta fue dirigida de forma aleatoria a la persona de la PEA, siendo está elaborada con diez preguntas de forma estructuradas, cerradas bioopcionales y con escalas de actitudes con la finalidad de obtener la mayor cantidad de información para elaborar las distintas estrategias y poder determinar cuáles factores nos pueden afectar o aprovechar del entorno general.

La generación de la información duró aproximadamente seis días, posterior a la información recabada se procedió a tabular los resultados con

el propósito de realizar un análisis sobre las respuestas obtenidas de los consumidores.

Para ratificar las encuestas, se aportó con otra técnica de recolección de datos como es la entrevista a expertos que se la realizo al Gerente de Compra de unos de las principales empresas de retail, con la finalidad de triangular la información de forma objetiva para el plan de negocio.

## 2.4. Presentación de los resultados

Los resultados que se detallan a continuación se lo presentarán de forma numérica y con gráficos de barra esta presentación se la realiza con la finalidad informativa que se persigue, se expone los resultados de forma rápida, directa y cognoscible.

### Pregunta 1:

#### 1) En general, ¿Cuántos televisores tienes en casa?

Tabla 1.  
Cantidad de televisores disponibles

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uno	73	19%
Dos	147	39%
Más de dos	164	42%
Ninguno	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

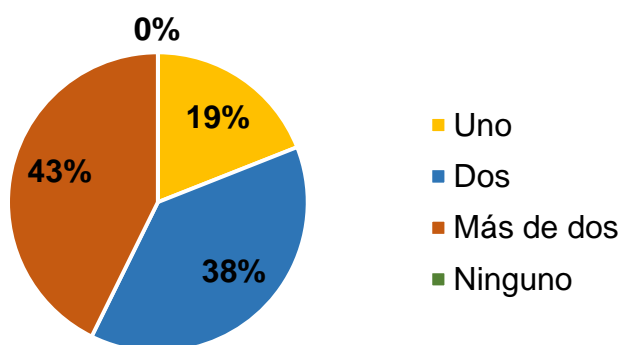


Figura 12. PASTE de cantidad de televisores disponibles

### Conclusión pregunta 1:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la demanda que podría tener el soporte y ratificar lo dicho acerca de que todos los encuestados tienen televisor. De lo cual el 43% de la población encuestada indica que tiene en su casa más de dos televisores, el 38% indicaron que tienen dos televisores y 19 personas indicaron que tiene un solo televisor.

### Pregunta 2:

- 2) En general, ¿Cuántos decodificadores de televisión pagada posee?

Tabla 2.

*Cantidad de decodificadores disponibles*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Uno	151	39%
Dos	128	33%
Más de dos	74	19%
Ninguno	31	8%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

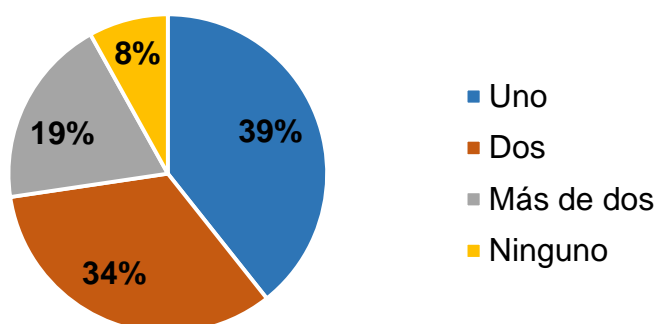


Figura 13. Pastel de cantidad de decodificadores disponibles

### Conclusión pregunta 2:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la demanda que podría tener el soporte para decodificador, en este caso más

específico, se pregunta si tiene un decodificador, la respuesta fue que el 80% poseen decodificadores por ende se puede definir que existiría una demanda alta del soporte.

**Pregunta 3:**

**3) En general, ¿Usted, posee adicional al decodificador otro dispositivo electrónico que funcione con su televisor?**

Tabla 3.

*Otro dispositivo electrónico distinto al decodificador*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Blu Ray	69	18%
Play Station	133	35%
Convertidores de señal	36	9%
Ninguno de las anteriores	114	30%
Otro	32	8%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

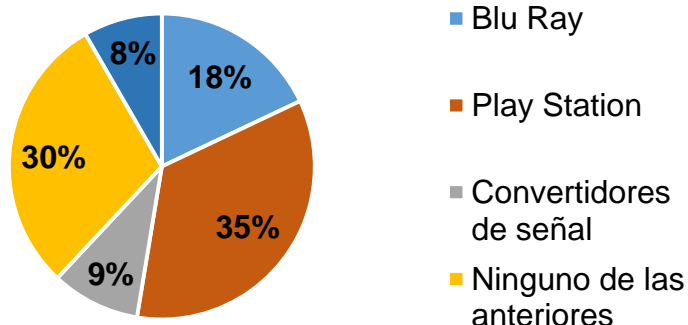


Figura 14. Pastel otro dispositivo electrónico distinto al decodificador

**Conclusión pregunta 3:**

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la demanda que podría tener el soporte para decodificador, se pretende saber si el cliente podría comprar más de un soporte ya que en el mismo se pueden instalar hasta cuatro, el 70% tienen un dispositivo adicional al decodificador, por lo tanto, se podría demostrar mediante exhibiciones el uso de más de un soporte para decodificador y crear la necesidad de compras más.

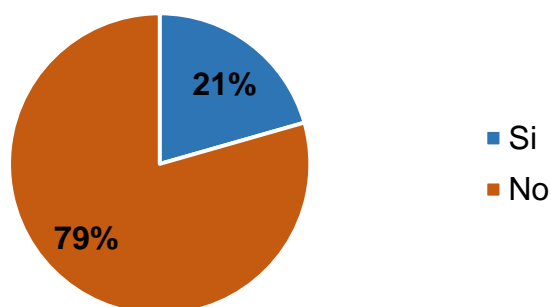
#### Pregunta 4:

4) ¿Usted cuenta con algún soporte para el decodificador que sea ajustable al televisor?

Tabla 4.

*Disponibilidad de soporte para decodificador*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	79	21%
No	305	79%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>



*Figura 15. Pastel de la disponibilidad de soporte para decodificador*

#### Conclusión pregunta 4:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la competencia directa que podría tener el soporte para decodificador, en esta pregunta se colocó una opción que detallan la marca del soporte de decodificador y donde lo adquirió, en el caso de que contestaran sí, al analizar los comentarios se determinó que los contestaron afirmativamente entendieron que la pregunta se refería a cualquier aparato que sostenga su decodificador sean estas repisas, modulares, amarras, etc.

### Pregunta 5:

5) En general, ¿Qué sostiene a su decodificador o artículo electrónico que tiene junto a su TV?

Tabla 5.

*Elemento que sostiene el decodificador*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Modular	196	51%
Repisa	142	37%
Otro	44	12%
<b>TOTAL</b>	<b>382</b>	<b>100%</b>

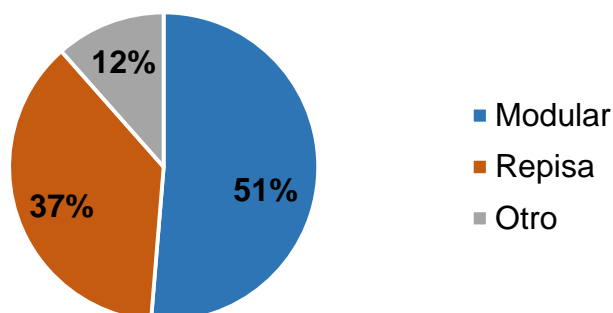


Figura 16. Pastel del elemento que sostiene el decodificador

### Conclusión pregunta 5:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la competencia indirecta que podría tener el soporte para decodificador, con esta información se buscará la manera de que las personas que tienen algún artículo que sostenga su decodificador se cambien al soporte, mostrando los beneficios y ventajas como la funcionabilidad, estética y calidad versus modulares, mesas, repisas etc.

### Pregunta 6:

- 6) En general, Contar con un soporte que le brinde seguridad y funcionalidad al organizar los aparatos electrónicos que están sujeto al televisor ¿Es importante para?:

Tabla 6.

*Preferencia de compra, según el género*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
HOMBRE	96	25%
MUJER	214	56%
AMBOS	74	19%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

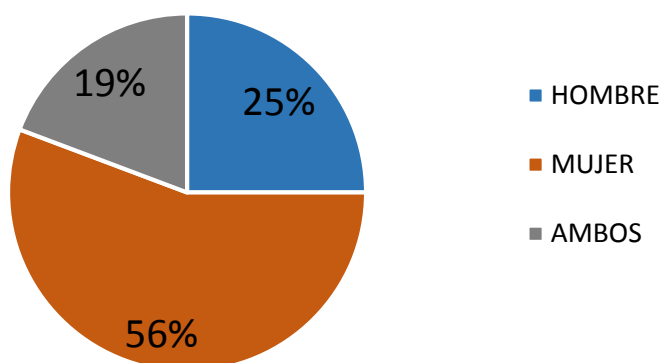


Figura 17. Pastel de la preferencia de compra según el género

### Conclusión pregunta 6:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la preferencia de compra, sean estos, hombres o mujeres que deseen tener una solución inmejorable, que no lo consiguen con los modulares o repisas.

Vale destacar que el mayor atractivo son las mujeres, que se enfocan siempre en mantener los ambientes agradables, sin embargo, existen un porcentaje importante de hombres que ven el producto como una oportunidad de cambiar lo tradicional por algo que le dé mejores prestaciones.



### Pregunta 7:

7) En general, ¿Le gustaría disponer de un soporte para su decodificador o dispositivo electrónico con la ventaja de ser discreto y estético?

Tabla 7.

*Necesidad de tener un soporte discreto y estético*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	162	42%
De acuerdo	89	23%
Neutral	106	28%
En desacuerdo	12	3%
Totalmente en desacuerdo	15	4%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

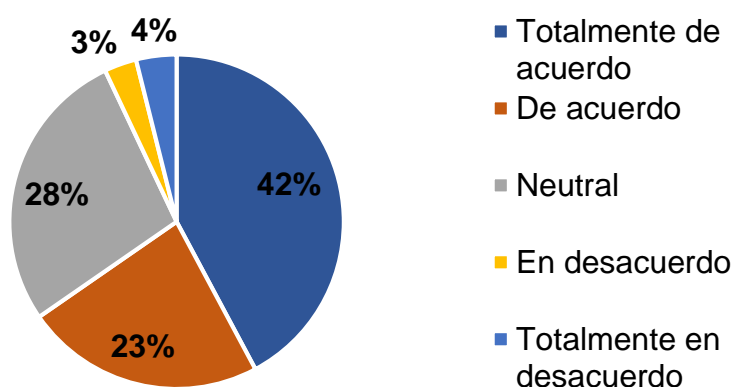


Figura 18. Pastel de la necesidad de tener un soporte discreto y estético

### Conclusión pregunta 7:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen el deseo del cliente en obtener un soporte para decodificador con ventaja competitiva, sin embargo, existe un grupo importante que tal vez no lo ve necesario, se puede inferir que no conocen por ende no saben los beneficios que obtendrían ya que no están en desacuerdo.

### Pregunta 8:

#### 8) ¿Si Ud. toma la decisión de adquirir el soporte, a qué lugar acudiría a comprarlo?

Tabla 8.

*Preferencia de lugares de compra de un soporte para decodificador*

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Tiendas departamentales	108	28%
Cadenas ferreteras	159	41%
Ferreterías del sector	12	3%
Todas las anteriores	105	27%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

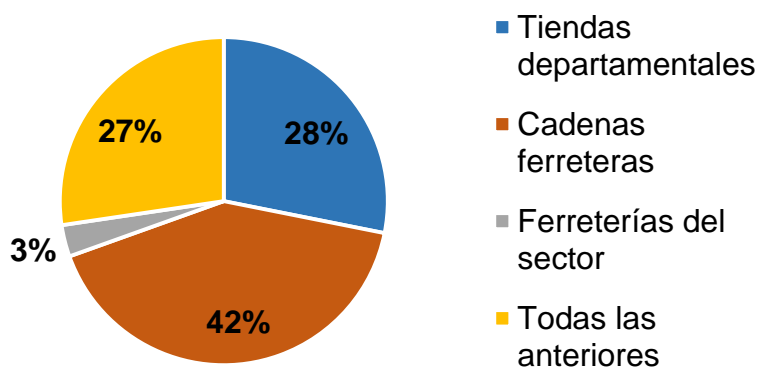


Figura 19. Preferencia de lugares de compra de un soporte para decodificador

#### Conclusión pregunta 8:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen el comportamiento del cliente y el deseo de donde adquirir el soporte, así mismo, esta información ayudara a determinar el canal de distribución al que se debe apuntar para la comercialización del soporte de decodificador, es importante tener en cuenta que de esta respuesta se puede determinar nuevos nichos de mercado.

### Pregunta 9:

#### 9) En general, ¿Qué valor estaría dispuesto a pagar sabiendo de los beneficios del soporte?

Tabla 9.

Valor que está dispuesto a pagar los clientes por un decodificador

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De \$24.99 a \$29.99	328	85%
De \$29.99 a \$34.99	56	15%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

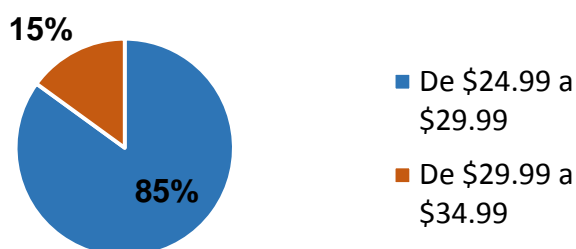


Figura 20. Pastel del valor que está dispuesto a pagar los clientes por un decodificador

### Conclusión pregunta 9:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen el precio del producto al cliente final, se colocó un rango para identificar cuanto estaría dispuesto a pagar por el soporte de decodificador, esta información ayudara a evaluar la rentabilidad que se podría obtener acorde a los costos del producto.

### Pregunta 10:

#### 10) En general, ¿Qué lo motivaría a Usted, comprar este soporte?

Tabla 10.

Motivación para la compra de un soporte para decodificador

DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Su calidad	90	23%
Su funcionalidad	56	15%
Su precio	24	6%
Su diseño (estético y discreto)	62	16%
Todas las anteriores	152	40%
<b>TOTAL</b>	<b>384</b>	<b>100%</b>

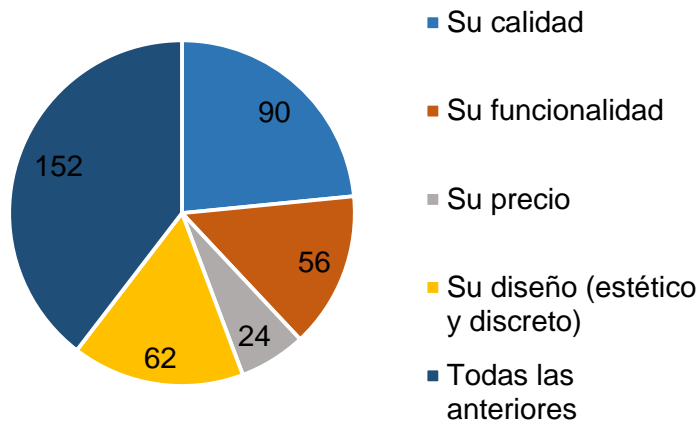


Figura 21. Motivación para la compra de un soporte para decodificador

### Conclusión pregunta 10:

Al elaborar esta pregunta, se busca obtener datos que validen la motivación que lo lleva al cliente a decidir en la compra del soporte de decodificador, se puede destacar que los clientes valoran todas estas variables en el momento de adquirir un producto, la funcionalidad y diseño, son parte importante a la hora de compra, sin embargo, la calidad es lo primordial, cabe reconocer que hay un alto porcentaje de las personas que se les hace muy atractivo poseer todas estos beneficios, un indicador que también se evalúa es que el precio no es una variable decisoria de compra.

### 2.5. Análisis e interpretación de los resultados

De acuerdo con los resultados obtenidos del instrumento, el 79% de las personas no tiene un soporte para decodificador cómo bien lo indica la figura 13 , no obstante el resto de personas coloca el decodificador en una modular o repisa que pueda sostener el aparato electrónico, se infiere que el producto que se está desarrollando en el presente plan de negocio va a tener una aceptación importante en los usuarios de tv pagada, por otro lado, las personas que no poseen algún plan con alguna operadora también puede hacer uso del soporte debido a que existen otros aparatos electrónicos que tienen los hogares y pueden ser sostenidos con el soporte.

Un 65% de la población encuestada tiene la necesidad de adquirir el soporte de decodificador, se toma como punto de análisis la pregunta 7 de la encuesta, donde están de acuerdo y totalmente de acuerdo 253 personas, el 35% si bien es cierto su postura es neutral y en desacuerdo con una buena estrategia de comunicación y de Marketing se puede considerar como un mercado importante en el desarrollo del producto.

Es importante mencionar que las cadenas de tiendas especialista son la principal atracción de los compradores, de acuerdo con la encuesta las personas prefieren utilizar este canal para obtener este soporte, otro de los aspectos importante que se ha analizado es que las personas se inclinan por su funcionalidad y calidad más allá del precio.

En síntesis, el producto seleccionado para este plan comercial despierta mucho interés en las personas, el principal desafío es ingresar con este soporte en las tiendas retail ya que las vitrinas de estos comercios puede ser una catapulta importante para el desarrollo del producto sabiendo que tenemos una demanda insatisfecha la cual no ha sido atendida.

### **Entrevista a expertos:**

Con la finalidad de obtener el punto de vista de nuestro cliente, que son los Retail o tiendas departamentales en este caso Megamaxi, Kywi y Ferrisariato, se realizó una encuesta al Gerente de compras de una de estas empresas, nos pidió de favor no revelemos el nombre en este plan de negocio lo cual respeta, las preguntas planteadas son las siguientes:

En el portafolio de productos actuales que tiene la empresa. ¿Cuentan con un soporte para decodificador o aparatos electrónicos que funcionan con el televisor?

¿Qué lo motiva a tomar la decisión de compra?

¿Qué te parece el packaging de este producto?

¿Le parece correcto su precio?

### **Conclusión entrevista a experto:**

Dentro de la entrevista al Gerente de compras se pudo ratificar que la motivación de compra es que el producto tenga rentabilidad, rotación, logística y plazo en ese orden, cuando se realizó sobre la primera pregunta, la respuesta fue que no tiene en su portafolio de productos un soporte exclusivo para decodificador o dispositivos electrónicos que funcionen en paralelo con su televisor, que le parecía un producto novedoso.

Sobre la segunda pregunta le comentamos que la diferencia entre las repisas y el soporte básicamente era la seguridad, orden, discreción, diseño y facilidad para instalar, me pregunto por el margen, por lo tanto, el margen se ubica como primer motivo de compra, seguimos vendiendo el producto y le preguntamos qué tal era la venta de soportes de televisores y tablas con pie de amigos a lo que respondió que rotaban los productos de 3 a 4 veces por año, por lo tanto, se infiere que la rotación esta al mismo nivel que la rentabilidad como factores decisivos para la compra, se dio a conocer las actividades que tenemos en el plan de marketing a realizarse ya que es un producto nuevo que estaría en percha en enero del 2020, crear una campaña de expectativa (Pull) la cual iniciaría en redes en Junio del 2019, con el objetivo que el cliente final empiece a conocer el producto sin estar en percha, luego se dio a conocer sobre el promotor en tienda y el plan de rotación diario, semanal y mensual, con todo lo indicado el Gerente de compras se dio cuenta que el plan de marketing apunta al “Sell Out”

Entramos a la tercera pregunta, cuando el Gerente indicó que el empaque era muy importante y nos dijo que el packaging era vendedor, ya que tiene colores que llaman la atención y adicional a eso veo que viene con un cable HDMI “gratis” promoción que ayuda mucho a que el cliente final tome la decisión de comprar el producto, lo expuesto por el Gerente al analizar la caja, se puede inferir que el empaque mostro todo lo que necesita el cliente al momento de ver el producto en percha, se reforzó el tema del packaging indicándole de cómo está construido el mismo, ya que todo el empackado es

amigable con el medio ambiente, tema que le interesó, el Gerente preguntó sobre las instrucciones y demás, se comentó que cada unidad viene con sus instrucciones, adicional con una tarjeta con la cual podrá comunicarse con call center en caso de necesitar ayuda en la instalación.

El Gerente de compra preguntó sobre el envío y el costo del producto, por lo que se percibe que son factores importantes, pero no más que los factores anteriores, se indicó que la empresa tiene contratos con transportes apegados a los estándares de su compañía, los cuales saben el orden y logística que Uds. manejan para poder recibir el producto en sus bodegas, lo cual asintió con la cabeza con un gesto de estar de acuerdo con lo indicado.

Al finalizar la entrevista se le dio a conocer el costo para la cadena era de \$16,00 antes de IVA y que el precio sugerido era de \$21,28 antes de IVA, no puso objeción al precio, también hizo referencia de que no tenía un producto para hacer el comparativo formal, por lo tanto, se puede deducir que va a ser difícil para los compradores de las cadenas hacer una observación al costo.

## **2.6. Análisis externo**

### **2.6.1. Análisis PESTA**

Según Bittan (2012). El análisis Pesta asegura que el rendimiento de la empresa esté alineado positivamente con las fuerzas de cambio que estén afectando el entorno empresarial.

#### **2.6.1.1. Factores Políticos**

##### **Impuesto de Salida de Divisas**

Según el SRI (Servicio de Rentas Internas) la tarifa del ISD (Impuesto a la Salida de Divisas) es del 5%. El ISD grava el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones del sistema financiero, por lo que su base imponible constituye el monto del traslado de divisas, acreditación, depósito, cheque, transferencia, giro y en general de cualquier otro mecanismo de

extinción de obligaciones cuando estas operaciones se realicen hacia el exterior (SRI, 2018), este impuesto recaudatorio sirve para cuidar la moneda actual en el Ecuador y controlar la salida de divisas al exterior, cabe señalar que el Ecuador desde el año 2000 no posee una moneda local, participando así de una nueva moneda que es el dólar americano, por otro lado, las ganancias que tienen los exportadores por sus negocios comerciales también deben pagar la tasa impuesta por el SRI.

### **Arancel Ad Valorem**

De acuerdo con la SENA (Servicio Nacional de Aduanas del Ecuador) el arancel AD-VALOREM (Arancel Cobrado a las Mercancías) Son los establecidos por la autoridad competente, consistentes en porcentajes según el tipo de mercancía y se aplica sobre la suma del Costo, Seguro y Flete (base imponible de la importación).(SENA, 2017)

El AD-Valorem es una tasa impuesta en el valor de un bien, sirve como generador de recursos monetarios para las economías de los países, si bien es cierto este valor lo paga todos los importadores según el producto y la partida arancelaria a que pertenece, puede afectar a las importaciones de los productos, debido, a que el cálculo de su costo también va estar en función de la tasa impuesta al bien, el incremento desmedido de su tasa puede provocar en los importadores una disminución parcial o total de los productos.

Se cita la partida y subpartida a que pertenece el producto propuesto para este plan de negocio “soporte para decodificador”

Partida Arancelaria: 8302 - Guarniciones, herrajes y artículos similares, de metal común, para muebles, puertas, escaleras, ventanas, persianas, carrocerías, artículos de guarnicionería, baúles, arcas, cofres y demás manufacturas de esta clase; colgadores, perchas, soportes y artículos similares, de metal común; ruedas con montura de metal común; cierrapuertas automáticos de metal común.



Subpartida Arancelaria: 8302.50.00.00- - Colgadores, perchas, soportes y artículos similares.

TRIBUTOS ADUANEROS	
Tributos	Valor
AD VALOREM	15.00
ARANCEL ESPECIFICO	0.00
ANTIDUMPING	0.00
FONDO INNFA	0.50
ICE AD VALOREM	0.00
ICE ESPECIFICO	0.00
IVA	12.00
SALVAGUARDIA	0.00
SALVAGUARDIA ESPECIFICA	0.00
IMPUESTO REDIMIBLE A LAS BOTELLAS PLÁSTICAS NO RETORNABLES	0.00
INCREMENTO ICE	0.00
TASA DE CONTROL	0.00

Figura 22. Valores considerados para tributos aduaneros del soporte para decodificador

### Ley Orgánica de atracción de inversiones

El actual Titular del COMEX (Comité de Comercio Exterior) Pablo Campana, propone en la Ley Orgánica una resolución de atracción de inversiones con una serie de incentivos, uno de ellos es la exoneración de impuestos a la renta durante diez años a las inversiones fuera de Guayaquil y Quito, para esto también se eliminaría la discriminación geográfica promoviendo así la producción y la inversión privada para estas ciudades y todo el territorio nacional, el beneficio aplica a inversiones en producción de alimentos frescos, congelados e industrializados; cadena forestal y agroforestal y sus productos elaborados; metalmecánica; petroquímica; farmacéutica; turismo; energías renovables; servicios logísticos de comercio exterior; biotecnología y software aplicados; exportación de servicios.(Telégrafo, 2018)

## **Análisis**

El SRI recauda el impuesto a la salida de capital que graba una tasa del 5% que en este caso afecta a todos los importadores, por tal motivo a los competidores de algún producto similar o nuevos entrantes también tendrá esta afectación, por otro lado, el arancel Ad Valorem estipulado por la SENAE para los productos Colgadores, perchas, soportes y artículos similares grava una tasa de 15% a los colgadores, perchas, soportes o algún artículo similar como lo indica en la partida y subpartida.

Por consiguiente estos aranceles obligatorios, son una amenaza para los importadores ya que estos impuestos o tasas pueden ser modificada haciendo que el valor del producto sufra un incremento en su costo, del mismo modo la propuesta de Ley Orgánica que promueve el Ministro de Comercio Exterior Pablo Campana a los inversionistas y productores que deseen invertir en el Ecuador abre una oportunidad inmejorable para la industria metalmeccánica en la fabricación de un producto similar, por tal motivo, estos aspectos se deben de tomar en cuenta como amenazas en el análisis DAFO.

Por otra parte, la importación de este producto tiene una ventaja muy importante, su disponibilidad y tecnología en su fabricación, hace que nos de cierta ventaja a la hora de abastecer las tiendas Retail, ya que una de las condiciones para trabajar con estos negocios es que las empresas proveedoras tengan un inventario suficiente para abastecer a los almacenes a nivel local y nacional.

### **2.6.1.2. Factores Económicos.**

#### **IPC.**

El IPC (Índice de Precio de Consumo) en septiembre de 2018 presenta una variación mensual de 0,39% tomando en consideración 9 de las 12 divisiones de bienes y servicio, el resultado fue positivo siendo comunicaciones y bebidas alcohólicas los dos grupos con mayor incidencia, por otro lado, las tres divisiones cuyo resultado es negativo son, bienes y servicios diversos, prendas de vestir y calzado, muebles y artículos para el hogar y conservación. (BCE, 2018b)

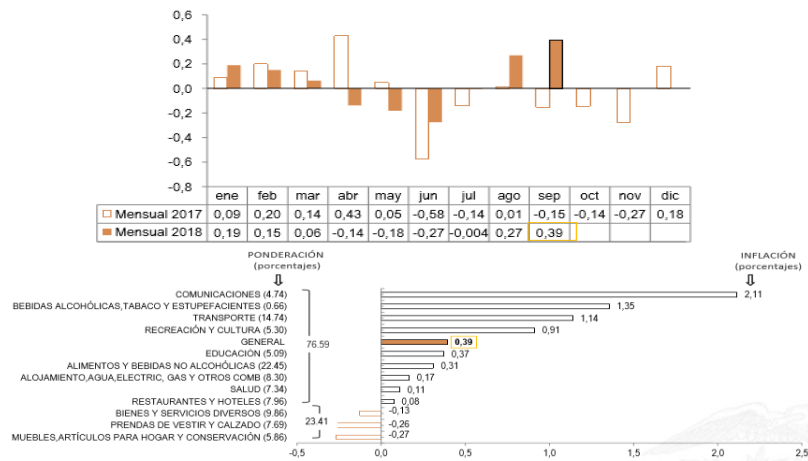


Figura 23. Índice de Precios al Consumo, mes de septiembre de 2018. Tomado del (BCE, 2018)

El IPC mide la evolución de los precios que más se utiliza en la canasta, la figura 21 permite segregar los productos de los escogidos para el análisis, saber cuál de ellos tiene el menor consumo y si afecta en el sector o mercado que se desea ingresar, por otra parte, la inflación para el mes de septiembre toma una ligera recuperación en valores positivo lo que hace prever a nivel general un aumento de los precios.

### Desempleo.

La información proporcionada por el INEC hasta marzo de 2018 la tasa de desempleo no ha tenido mayores variaciones estadísticas haciendo un análisis desde el 2007 hasta el 2018, la tasa nacional de desempleo se ubicó en 4,4% de la PEA la urbana 5,7% y la rural en 1,9%. (INEC, 2018)

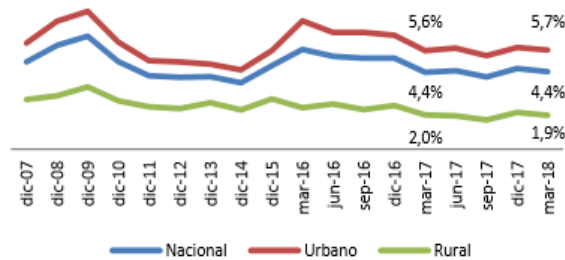


Figura 24. Variación del desempleo a marzo de 2018. Tomado del (INEC, 2018)

El desempleo a niveles generales no ha tenido variaciones significativas, sin embargo, mantener valores negativos en la inflación provocaría despidos en las empresas, la población al estar en condición de desempleado directamente provoca disminución en la demanda de bienes y servicios.

### **Tasa de interés**

La tasa de interés activas referencial según el Banco Central del Ecuador a Octubre de 2018 cerró en 8,34%. (BCE, 2018c), cuando la tasa de interés sube, sube necesariamente el costo de los créditos lo que dificulta la capacidad del sector empresarial para financiar las inversiones y afecta la capacidad de consumo de las familias y aumentaría el nivel de desempleo, caso contrario, cuando las tasas de interés disminuye, el costo de los créditos disminuye, por lo tanto financiar alguna inversión resulta atractivo (Gerencie, 2017)

<b>Año</b>	<b>Mes</b>	<b>Tasa Activa Referencial</b>
2017	Junio	7,72
2017	Julio	8,15
2017	Agosto	7,58
2017	Septiembre	8,19
2017	Octubre	7,86
2018	Junio	7,33
2018	Julio	7,48
2018	Agosto	7,63
2018	Septiembre	8,01
2018	Octubre	8,34

*Figura 25.* Evolución de la tasa activa referencial a octubre de 2018. Tomado de (BCE, 2018c)

Sí las tasas de interés bajan ayudaría a colocar más dinero en el sistema económico, haciendo el panorama más atractivo para la inversión en los proyectos de las empresas, por tal motivo, para el plan de negocio que se

va a trabajar se hará un análisis a todas las entidades financieras que puedan ofrecer la mejor tasa del mercado.

### **Análisis**

Los elementos para el cálculo inflacionario son muy importantes para el análisis económico de un país y su connotación en colocar un producto o servicio en el mercado, una economía con una deflación constante provocaría desempleo, por tal motivo, los dueños de los comercios al no tener volumen de ventas, muestran una barrera a la colocación de productos nuevos en sus vitrinas porque tienen incertidumbre en que los precios sigan bajando.

Cabe destacar que una de las salidas para que la inflación comience a subir en valores normales para una economía dinámica es que las tasas de interés comiencen a bajar haciendo que las empresas puedan realizar préstamos e inversiones dinamizando así el sector generando mayor demanda.

#### **2.6.1.3. Factores Sociales**

##### **Tendencias Sociales en Tv Paga**

El servicio de suscripción de televisión pagada alcanzó en el Ecuador un pico de 31,6% de penetración en el 2015. Desde entonces, este negocio comenzó a perder fuerza en número de suscriptores. Para el 2016, la penetración bajó a 30,5% y en el primer semestre del año 2017 descendió a 29,9%. COMERCIO, (2017).

El descenso en suscriptores de TV paga se debe a la nueva tendencia que existe con los streaming o plataformas con contenidos en línea en tiempo real, sin embargo, las operadoras de televisión pagada están migrando a implementar nuevos contenidos o aumentar en su portafolio, plataformas similares con contenidos en línea

## **Consumo en tiendas**

El mundo del retail nunca se detiene, y hoy enfrenta tal vez una de las evoluciones más significativas, derivada de las condiciones de los mercados, el modo de vida y hábitos de consumo del shopper y los constantes cambios tecnológicos (Serrano, 2017), las tiendas retail están obligadas a redireccionar sus estrategias con programas de fidelización a los clientes, esto permitirá en el futuro seguir teniendo tráfico en sus locales, del mismo modo los proveedores tienen que brandear las marcas para posicionarlas en el mercado, es importante mencionar que en América latina las cadenas retail en diferencias con países como Estados Unidos no han cerrado sus negocios todo lo contrario han invertido en muchos de ellos, tal es el caso de Corporación la Favorita adquirió el control accionario del Grupo Rey.

Grupo Rey nació en 1958 como una empresa de la familia Tagarópulos. En la actualidad la cadena cuenta con un portafolio de 51 supermercados, 76 farmacias, 17 tiendas de conveniencia y 3 grandes centros de producción y distribución en Panamá. (COMERCIO, 2018b)

### **Niveles socioeconómicos.**

Ecuador ha dividido en 5 niveles de estratos los hogares, tomando como referencia para este estudio algunos factores como, la educación, bienes (televisor, carro, computadora, lavadoras, refrigeradora, cocina, tipo de viviendas, internet, hábitos de consumo, tecnología); el nivel socioeconómico a que pertenece cada hogar es muy importante a la hora de segmentar los mercados.

Nivel A con 1,9 % de los hogares, nivel B con 11,2% , nivel C + con 2,8%, nivel C – con el 49,3% y el nivel D con un 14,9%, este indicador no se puede relacionar con los indicadores de pobreza o desigualdad (INEC, 2018c) dentro de este estudio socioeconómico hay una variable muy importante que analizar; en todos los niveles investigados existe por lo menos un televisor a color, por lo tanto, con la tabulación de las encuestas se puede validar que en los hogares existe por lo menos un televisor y que en un 92,3% existe un

decodificador, si a esto se le aumenta los dispositivos electrónicos se puede inferir que la demanda va ser muy importante

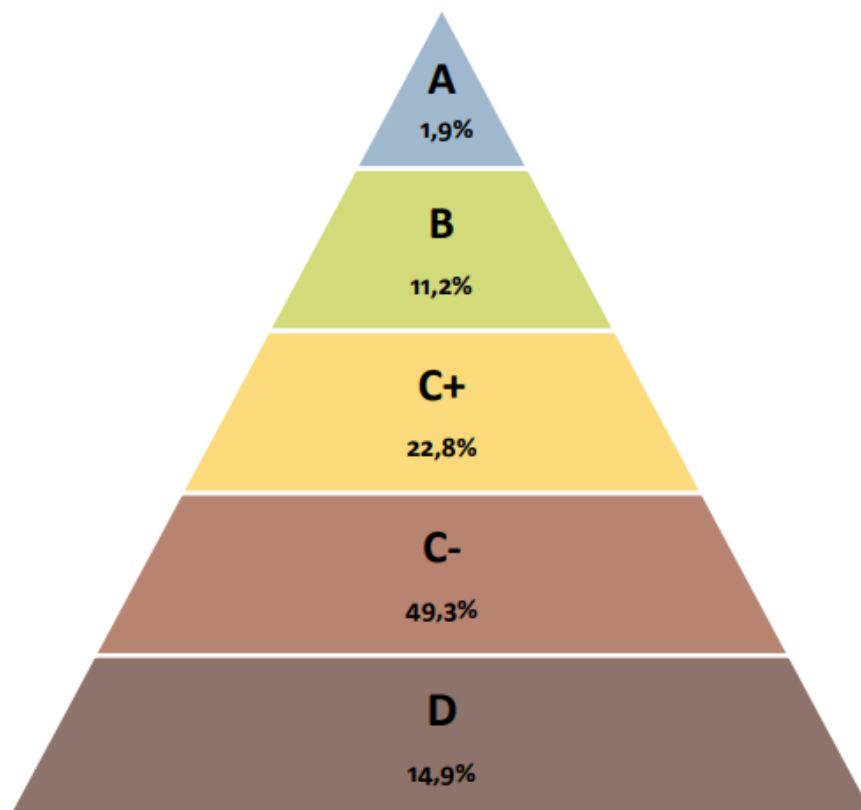


Figura 26. Niveles socioeconómicos en el Ecuador. Tomado del (INEC, 2018c)

### **Análisis**

El consumo de televisión pagada en Ecuador viene en descenso desde el 2015 hasta el 2017 ha caído un 1,7% en las suscripciones, debido a los streaming o plataformas con contenidos en línea en tiempo real, la necesidad de los clientes tener en sus hogares TV vía internet mediante un decodificador o en sus teléfonos, cada vez es más creciente.

Es importante señalar este tema ya que los decodificadores seguirán vigentes; si la tendencia en el futuro cambia a esta nueva plataforma es muy probable que el consumo de soporte para decodificador sigue en auge, por otro lado, el hábito de consumo de los shopper a las tiendas retail no se paraliza en América Latina.

#### 2.6.1.4. Aspecto Tecnológico

Según ARCOTEL (Agencia de Regulación Y Control de las Telecomunicaciones) en los últimos 3 años la suscripción de televisión pagada se ha mantenido con un incremento del 1.8% a la actualidad, sin embargo, el mercado es muy cautivo y al cual debemos de atender ya que se mantiene estable con un número muy interesante de afiliados que tienen decodificadores en sus televisores. (ARCOTEL, 2018)

Tabla 11.

Cuadro comparativo de suscriptores en los últimos 3 años

Cuadro comparativo de Contratación de servicios de television pagada		
Año	Suscriptores	Crecimiento
2016	1.324.317	
2017	1.321.620	-0,20%
2018	1.345.446	1,80%

La importancia que tomaron las empresas de telecomunicación con su producto la televisión por cable o pre pagada ha sido muy atractiva según la Agencia de regulación de telecomunicaciones, donde se observar que el consumo de televisión pre pagada o por cable como se la conoce, se ha mantenido entre un 30% al 32% de suscriptores nivel país y el consumo de internet entre fijos y móviles en la actualidad es del 60% y el 65% de servicio de acceso internet, se puede inferir que se tiene un mercado al cual se debe apuntar con ideas que den soluciones para atender una demanda que no está atendida.



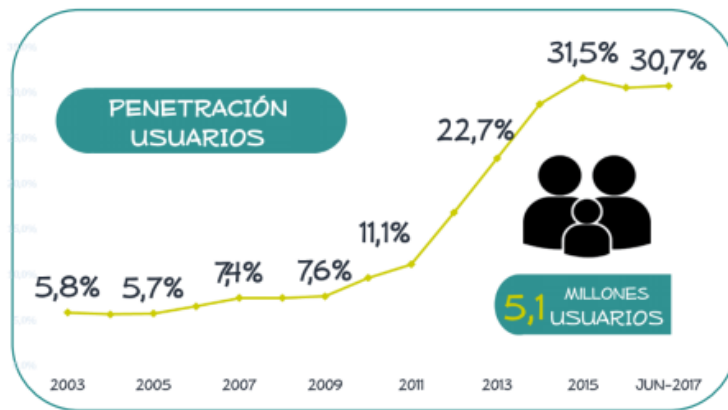


Figura 27. Penetración de Usuarios. Tomado de (ARCOTEL, 2018)

### Obsolescencia

Por otro lado la migración de la televisión analógica a digital ya no va ser un problema, Vladimir Vaca actual secretario técnico del MINTEL indica que ya no es necesario comprar un televisor digital para aquellos hogares que se imposibilita dicha adquisición, solo basta comprar un decodificar o convertidor de señal para que los televisores analógicas puedan captar la señal, Los televisores análogos tienen un sistema de transmisión de señal NTSC, mientras que el receptor digital es ISDBT-Tb o ISDB-T Internacional

El Mintel va realizar la migración en cuatro fases. La primera será el cese de las transmisiones televisivas análogas en Quito y los cantones alrededor a partir de mayo del 2020. La segunda fase será desde julio, en Guayaquil. Mientras que para la tercera etapa se suspenderán las transmisiones analógicas que tengan entre 200 000 y un millón de habitantes y, finalmente, como cuarta fase, se tiene previsto que para diciembre del 2023 se realice el apagón de todas las señales que cubren poblaciones menores de 200 000 habitantes (COMERCIO, 2018a)

### Análisis

El aspecto tecnológico en el plan de negocio es un componente realmente importante cuando se habla de migración hacia una nueva tecnología, la necesidad de tener un soporte para decodificador va ser imperiosa en los hogares que no puedan acceder a la compra de un televisor

digital, es decir la demanda de este soporte puede estar determinada en función de la necesidad de las personas para no dejar que sus televisores analógicos caigan en la obsolescencia.

#### **2.6.1.5. Aspectos Ambientales.**

La política integral de plásticos en el Ecuador, en Acuerdo Ministerial 19 en su Registro Oficial 218 de 03-abr-, señala que para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas les corresponde, producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental. (Núñez, 2014), puesto a que el Packing del producto es de Cartón, adicional a esto, en su parte interna, el soporte llega en una envoltura plástica Oxo-Degradable, que son materiales que desarrollan la descomposición, vía un proceso de etapas múltiples, usando aditivos químicos como sales metálicas (hierro, magnesio, níquel, cobalto) para iniciar la degradación. La primera etapa de degradación puede ser iniciada por la luz ultravioleta de la radiación solar, calor y/o tensión mecánica que inician el proceso de degradación por oxidación. De ésta manera se reduce el peso molecular del polímero debido a la rotura de las cadenas moleculares quedando un remanente con suficiente bajo peso molecular que sería susceptible de desarrollar un proceso de degradación con el tiempo (Núñez, 2014)

Según. Poveda y Parrales (2018) dice que la Responsabilidad como virtud o valor, marca profundamente a los seres humanos y nos lleva de un nivel a otro nivel al comprender que debemos ser individuos responsables para convertirnos en colaboradores, empresarios y gobernantes responsables, pudiendo entonces desarrollar empresas y por qué no, sociedades responsables. Ante estos aspectos planteados, el soporte para decodificador que se va a comercializar en la ciudad de Guayaquil reducirá el impacto ambiental debido a que su empaque externo puede ser reciclado por tratarse de un material de cartón, por otro lado, su empaque interno es de plástico Oxo- Degradable que se extingue en el corto tiempo, por tal motivo este plan de negocio se suma al compromiso de los ciudadanos y empresas por contribuir con la sostenibilidad del medio ambiente en el tiempo.

Tabla 12.

Matriz PESTA

NOMENCLATURA		PONDERACIÓN	
Muy Positivo	MP	0 - 5	Poco Importante
Positivo	PO	6 - 10	Importante
Neutral	N	11 - 15	Muy Importante
Negativo	NE		
Muy Negativo	MN		

FACTORES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	N	NE	MN		
<b>POLÍTICO</b>							
Impuesto a Salida de Divisas				11			A
Arancel Ad Valorem				8			A
Ley Orgánica de atracción de inversores					13		A
<b>ECONÓMICO</b>							
IPC / Inflación				8			A
Desempleo				8			A
Tasa de interés					13		A
<b>SOCIAL</b>							
Tendencia sociales en televisión pagada	13					0	
Consumo en tiendas		10				0	
Niveles Socioeconómico	11					0	
<b>TECNOLÓGICO</b>							
Suscripción de televisión pagada para el uso de decodificadores		10				0	
Obsolescencia	13					0	
<b>AMBIENTAL</b>							
Política Integral de uso de Plástico		15				0	

A continuación, se analiza las oportunidades y amenazas del entorno para establecer las estrategias que se debe utilizar para disminuir o aprovechar los impactos posibles en el presente plan de negocio.

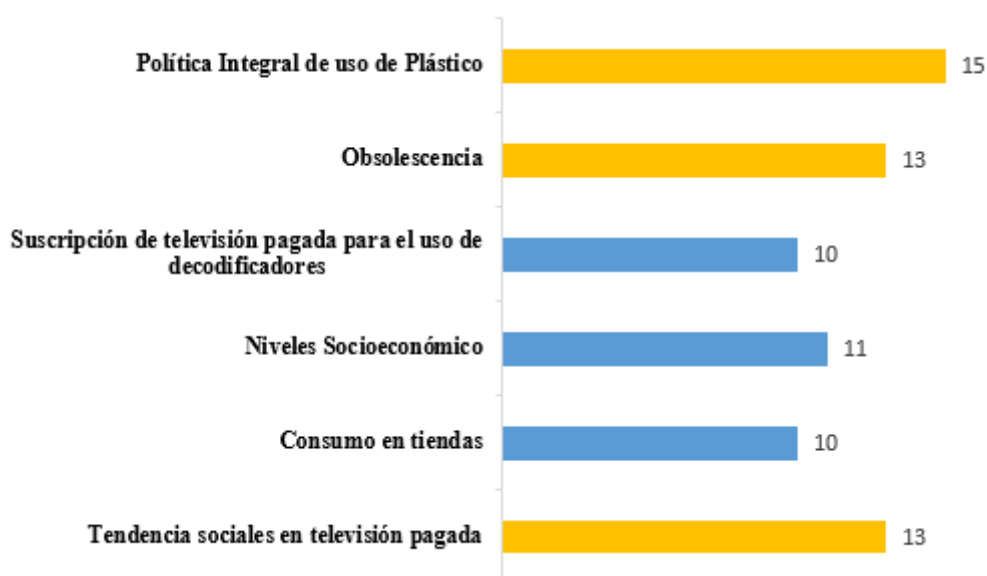


Figura 28. Oportunidades del Entorno

En la presente matriz se ha identificado seis oportunidades presentes en el entorno, dentro de las mismas, se ha resaltado tres de ellas.

La política Integral de uso de plástico, estas grandes cadenas de retail poseen una gran responsabilidad social y ambiental, a estas corporaciones les gusta trabajar con empresas que tengan los mismos valores corporativos.

El producto que se comercializará, tanto en su empaque externo e interno son sencillos de reciclar y no genera un impacto al medio ambiente, los componentes internos se encuentran embalado con un plástico Oxo-Biodegradable para su extinción en el poco tiempo, por otro lado, el empaque exterior es de cartón, muy apetecido para el reciclaje.

El crecimiento de la adquisición de un plan para suscribirse a la TV pagada y la obsolescencia de los televisores se le atribuye una oportunidad inmejorable, porque, los consumidores que no pueden renovar su TV, puedan adquirir un convertidor de señal y sigan utilizando su televisor esto incrementa la demanda del uso de decodificador convertidor de señal y la oportunidad de vender un soporte para decodificador.

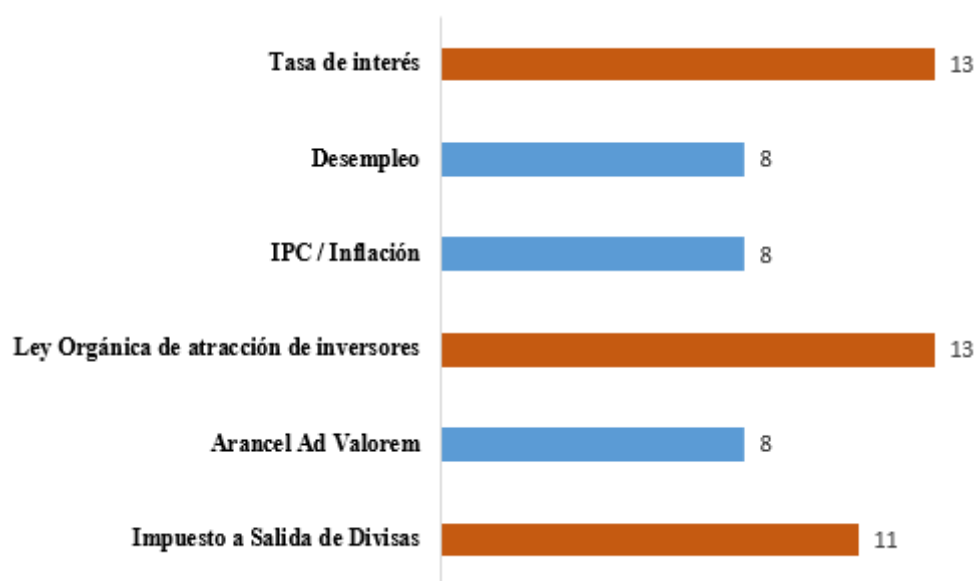


Figura 29. Amenaza del Entorno

En la presente matriz se hace hincapié a las tasas de interés que está en aumento, en el mes de octubre del presente año presenta un incremento del 8,34% según el Banco Central de Ecuador, este incremento desalienta a la inversión puesto a que los intereses para acceder a un crédito son muy altos.

Por otro lado la Ley Orgánica de atracción de inversores que exonera de impuesto por 10 años a los inversionistas y productores, es una amenaza para los importadores puesto a que la producción nacional en la industria metalmeccánica, puede reaccionar con productos similares, sumado a esto el impuesto a la salida de divisas que hoy en día es del 5% puede aumentar si la balanza Comercial comienza a desequilibrar la economía de Ecuador, generando aumento en las tasas y posible presencia de salvaguardia.

### **2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado**

Los sectores económicos del Ecuador que aportan al PIB (Producto Interno Bruto) son:

Primarios (agricultura, pesca, materia prima, bienes de capital)

Secundarios (manufactura, minería)

Terciarios (comercio, construcción, educación y salud)

Para el efecto de este plan de negocios, este proyecto está ubicado en el sector económico terciario, en el sub sector comercio en la industria metalmeccánica.

El sector del comercio aporta al PIB un 5,5% en lo que va del 2018 considerando así cifras positivas para el aporte a la economía del país.

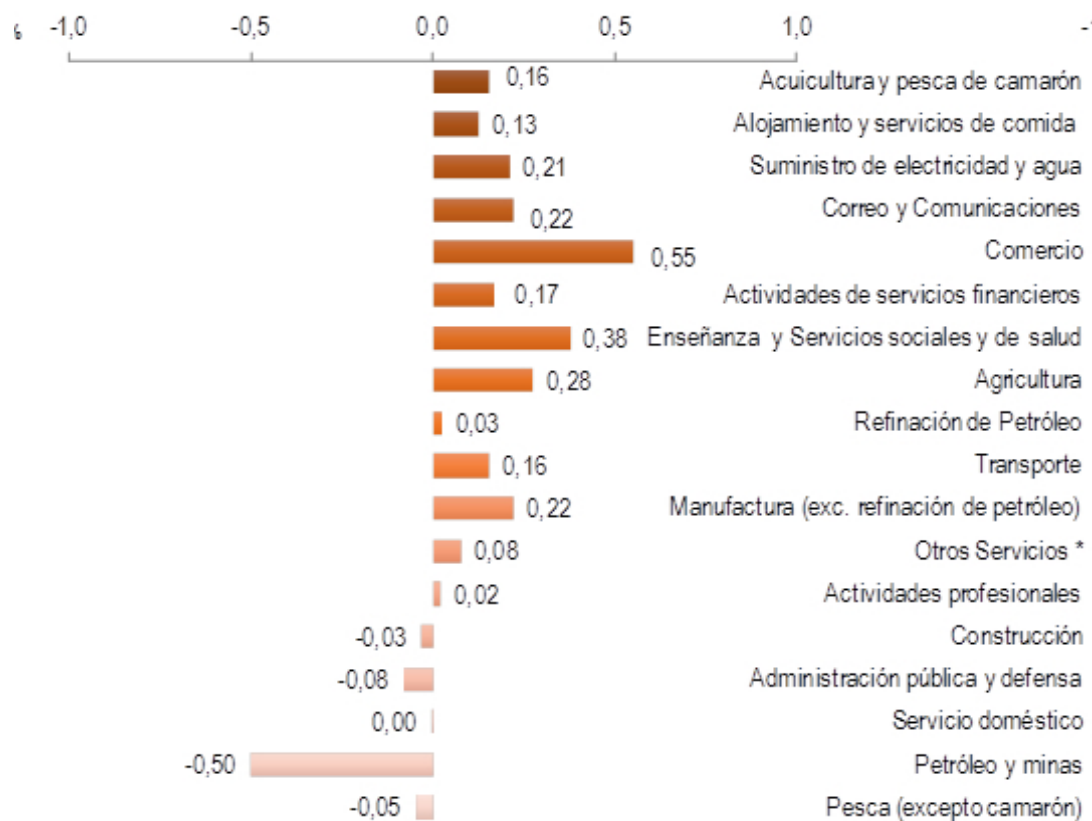


Figura 30. Contribución al PIB del sector del Comercio año 2018. Tomado del (BCE, 2018a)

En el presente estudio del sector no se considera a empresas competidoras como tal, debido a que este producto es nuevo en el mercado y no existen competidores directos, sin embargo, se realizará el análisis de grupo estratégico con los productos sustituto que pueden generar competencia indirecta, así mismo el mercado objetivo son las grandes Cadenas de Home Center para la comercialización, estas tiendas tienen condiciones que ya están establecidas y solamente toca cumplir con las mismas para poder ingresar y colocar el producto en percha, tomando en cuenta que las grandes cadenas de retail en América Latina y en Ecuador están en expansión.

Además, este estudio también analiza la preferencia del consumidor, puesto que, la sostenibilidad de la negociación o relación con el canal de distribución dependerá de la aceptación que el consumidor tenga hacia el producto.

En Ecuador, principalmente en las grandes cadenas de retail en la ciudad de Guayaquil pues no existe un soporte que pueda sostener el decodificar o algún dispositivo electrónico adaptable a los televisores, ofreciendo un diseño discreto y estético con valor agregado como la durabilidad, versatilidad, homogeneidad.

MATRIZ DE GRUPO ESTRATÉGICO								
FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	Valor	SOPORTE DE TV		MODULARES		REPISAS		Ponderación
		Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	Calificación	Ponderación	
Seguridad	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,2	
Funcionabilidad	0,10	4	0,40	4	0,40	4	0,4	
Desmontaje	0,20	4	0,80	3	0,60	1	0,2	
Calidad del producto	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,3	
Precio de venta	0,15	2	0,30	1	0,15	4	0,6	
Facilidad de instalación	0,20	4	0,80	1	0,20	4	0,8	
Dimensión del producto	0,10	4	0,40	2	0,20	4	0,4	
TOTALES =====>	1		3,55		2,15		2,90	

CALIFICACIÓN	DEBILIDAD MAYOR	1
	DEBILIDAD MENOR	2
	FORTALEZA MENOR	3
	FORTALEZA MAYOR	4

SOPORTES	3,55
MODULARES	2,15
REPISAS	2,90

Figura 31. Matriz de Grupo Estratégico de productos sustitutos



Figura 32. Matriz Grupo estratégico por Producto.

Si se analiza la figura 30, las repisas, con una calificación de 2,90 es el principal competidor de los soportes, se nota que este competidor sus principales fortalezas son las que se detalla a continuación.

- Funcionabilidad, este producto se presenta con una opción básica para los usuarios (esta fortaleza también la conserva los soportes para decodificador)

- Facilidad de instalación, las repisas no requieren de un conocimiento o destreza para su instalación (esta fortaleza también la conserva los soportes para decodificador)
- Dimensión del producto, este producto por lo general no posee mayor tamaño o dimensión, (esta fortaleza también la conserva los soportes para decodificador)
- Precio de Venta, esta fortaleza si bien es cierto es muy marcada, las encuestas indican que no es un factor acreditable para la preferencia de compra.

Por otro lado, las debilidades a considerar del producto de competencia son las siguientes:

- Seguridad, estas repisas son poco seguras debido a que su función principal es de sobreponer el decodificador o aparato electrónico encima de una tabla común.
- Desmontaje, las personas no cambian la ubicación de las repisas por el motivo de que las perforaciones que quedan en las paredes dejan el espacio desagradable a la vista, perdiendo estética y armonía en los lugares.
- Calidad del producto, al ser un producto de madera, su conservación es de tiempo corto.

A modo de proyectar mejor estos resultados, en la figura 31, se puede notar el análisis de los competidores; entonces la comercializadora de soportes tiene una ventaja con relación a su competencia, al no existir en el mercado un producto similar y sus múltiples ventajas, crea un ambiente de expectativa positiva y un futuro promisor para este plan de negocio.



### 2.6.3. Competencia - Análisis de las Fuerzas de Porter

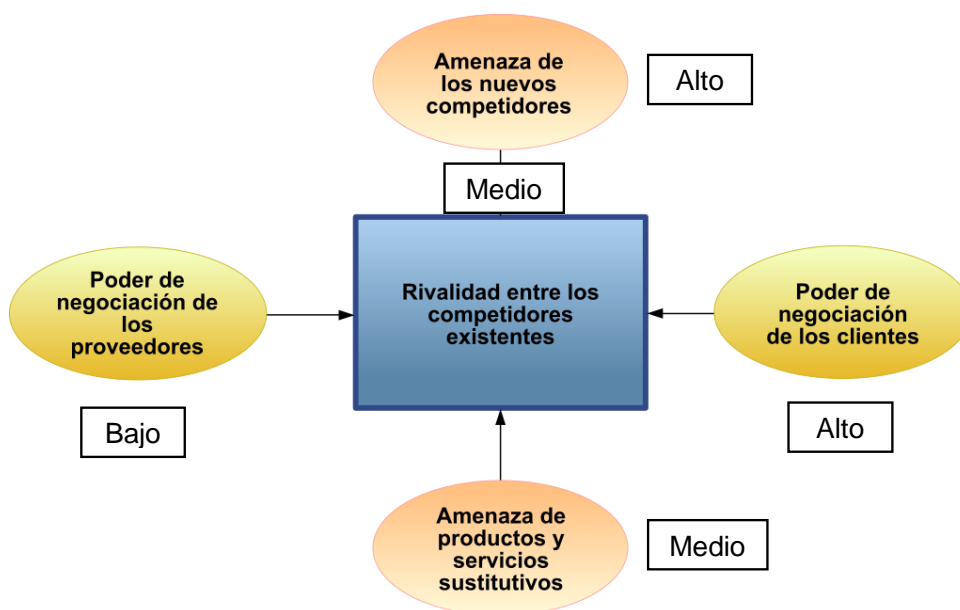


Figura 33. Matriz de Michael Porter. Tomado de Michael Porter, (2017)

Michael Porter y su modelo de las cinco fuerzas, permite realizar un análisis del cliente, proveedor, productos sustitutos, nuevos competidores y la rivalidad que existe entre las empresas en el mercado, este instrumento es el más efectivo a la hora de conocer todos estos aspectos importantes que existen en el entorno, sin embargo, existe otro aporte que nos hace Porter.

Según Michael Porter, (2017) indica que el objetivo del análisis sectorial no es determinar si una industria es atractiva o no, sino comprender los mecanismos internos de la competitividad y las raíces de la rentabilidad.

La mayor cantidad de elementos de las fuerzas de Porter deben de cuantificarse por ejemplo el costo que genera un comprador con relación al producto que se ofrece en términos de rentabilidad.

#### **Amenaza de nuevos competidores: Nivel Alto**

Al tratarse de ser un producto de importación y estar en igual de condiciones para cualquier persona natural o jurídica, la probabilidad que existan nuevos competidores es muy alta, la introducción de un producto similar provocaría un movimiento en el mercado llegando a trasladar todos los

esfuerzos de Marketing para hacer mejoras en el producto y tener alguna ventaja con relación a la competencia.

Por otro lado, la industria nacional puede reaccionar y comenzar a diseñar un producto de competencia directa, aprovechando los incentivos que promueve el Ministerio de Comercio Exterior, por tal motivo, COINFE debe estar vigilante del mercado para establecer estrategias preventivas innovando el soporte con alguna ventaja competitiva y actividades de Marketing que fidelicen al cliente para mantener el producto presente en las tiendas.

#### **Amenaza de Productos sustitutos: Nivel Medio**

Los productos sustitutos más comunes en el mercado son las repisas y los modulares, que se concentran en su mayoría en canales retail y locales de venta de madera; la posible amenaza presente son las repisa con su principal fortaleza, el precio, sin embargo, las encuestas dicen que el precio no es un factor preponderante en la decisión de compra, el objetivo principal es colocar los soportes en las vitrinas de las cadenas retail para dar una opción al cliente con un producto discreto, estético, funcional y de gran calidad.

#### **Poder de negociación de los clientes: Nivel Alto**

El poder de negociación de los clientes es alto, por el motivo de que estas cadenas imponen ciertas condiciones para poder entrar con el producto a sus vitrinas, se cita alguna de ellas, inscripciones, disponibilidad inmediata, días de recepción, entrada a sus bodegas (solo con camiones); también es importante resaltar que el músculo económico de estas compañías, fácilmente pueden importar un producto similar, teniendo así que apuntar a otros mercados.

#### **Poder de negociación de los proveedores: Nivel Bajo**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a la gran cantidad de industrias dedicada a fabricar soportes en la China, provocando así la generación de opciones de compra del soporte para decodificador.

## Rivalidad entre competidores: Nivel Medio

Por ser un producto único en el mercado no tiene un competidor directo, sin embargo, los competidores indirectos se citan a continuación, Pelikan, Edimca, Novopan, estos venden los tableros en MDF y aglomerado, con este material hacen las repisas en dimensiones variadas, por otro lado, la empresa Moduart de procedencia colombiana tiene algunos clientes en Ecuador como son Comercial Kywi, Ferrisariato que vende sus modulares a estas cadenas ferreteras, es importante mencionar que la rivalidad con la competencia se va enfocar en construir un posicionamiento en los almacenes Retail para tener presencia de producto en las perchas.

Tabla 13.

*Matriz EFI (Evaluación de factores internos de la competencia)*

EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS COMPETENCIA		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>FORTALEZA</b>				
1	Precios bajos	15%	4	0,60
2	Facilidad de instalación	20%	3	0,60
3	Tiempo en el mercado	15%	3	0,45
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Calidad del producto	15%	1	0,15
2	Estético y discreto	15%	2	0,30
3	Moderno y multifuncional	10%	2	0,20
4	Responsabilidad medio ambiental	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>		100%		2,40

Tabla 14.

*Información para la calificación de la matriz*

ORDEN	CALIFICACIÓN	EVALUACIÓN
	4	Fortaleza Mayor
Calificar entre 1y 4	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Se considera que la competencia no está en condiciones de afrontar el ambiente interno, su fortaleza más representativa es la facilidad de instalación versus las debilidades que se considera de gran impacto como son la poca esteticidad y multifuncionalidad, los productos hoy en día deben tener un diferencial muy atractivo como valor agregado para poder posicionarse en el mercado.

#### **2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global**

##### **No consumidores Absolutos**

Por ser este un producto nuevo e innovador y las personas aún no lo han utilizado, se puede inferir que los no consumidores absolutos son los que **no** tienen un televisor, cabe destacar que el soporte para decodificador es un producto complementario, por tal motivo, es necesario tener un televisor para su uso. Según la revista Ekos el 94% de la población tiene televisor, es decir solo un 6% sería los no pueden consumir el soporte de decodificador.

##### **No consumidores relativos**

Los consumidores relativos son los que aún no han probado el producto, por tal motivo, se considera toda la muestra finita con sus 386 encuestados, ya que ellos solo cuentan con algún objeto que suple la necesidad de sostener un aparato electrónico.

##### **Mercado Planificado**

Todas las personas encuestadas no cuentan con un soporte para decodificador, es decir, no han consumido aún el producto, sin embargo, puede en algún momento adquirir uno de estos soportes, lo que provoca una oportunidad para todos los usuarios posibles, en virtud de esto, da como referencia que el mercado planificado son toda la persona que puedan visitar las tiendas retail de la ciudad de Guayaquil.

Esto también involucra al mercado de los productos sustitutos, por tal motivo los objetivos de la empresa en posicionar el producto en las cadenas retail nos dará una panorámica más precisa hacia los consumidores que frecuentan estas tiendas.

##### **Mercado actual de la competencia.**

En la actualidad, no hay competencia directa con los soportes para decodificadores, sin embargo, existe productos sustitutos que suplen esa necesidad, según las encuestas, 332 de las 374 personas, poseen algún

producto que sostiene su decodificador, por esta razón, la matriz de grupo estratégico se considera a los productos sustitutos para su evaluación en el mercado.

### **Mercado actual de la empresa**

La comercializadora de soporte para decodificador COINFE no tiene un mercado actual, por la razón, que este producto es nuevo en mercado.

En conclusión, si se analiza el sector del comercio como aporte al PIB que refleja valores positivos en la economía en el 2018 y la buena proyección que tiene este producto, se puede avizorar un futuro prometedor para el presente plan de negocio.

#### **2.6.5. Mercado meta**

El mercado meta, también conocido como mercado objetivo o público, es el conjunto de consumidores a los cuales se dirige una empresa o negocio; es decir, el conjunto de consumidores a los cuales una empresa o negocio intenta venderle sus productos o servicio (Arturo, 2018), por lo tanto, este plan de negocio define como mercado meta a las cadenas de Home Center más grandes del país como Ferrisariato y Kiwi. Se ha escogido este tipo de negocios ya que son muy concurridos por el consumidor de soportes para cualquier artículo, con esto, la importadora (COINFE) con el producto soporte de pared para decodificador pretende ofrecer al consumidor de soportes una solución para los decodificadores que funcionan junto al televisor.

Además, se menciona la posibilidad de recorrer las ferreterías más importantes de la ciudad de Guayaquil, la importadora COINFE tiene una cartera a la cual se deberá de ofrecer el producto, sin embargo, el objetivo central son las cadenas Home Center. No se descarta, la posibilidad de hacer alianzas estratégicas con las operadoras de cable y apertura un canal digital.

#### **2.6.6. Perfil del consumidor**

El perfil del consumidor es el término que se le da a la descripción de las características de los consumidores de un producto o usuario de un

servicio determinado. Este perfil se obtiene tras realizar un estudio minucioso de los consumidores o usuarios, variable muy importante para la definición de cualquier estrategia de Marketing.

Para (Barkero, 2007) es el punto de partida para comprender al comprador es el modelo de estímulo-respuesta. Los estímulos ambientales y mercadotécnicos entran en la conciencia del comprador, las características del comprador y el proceso de decisión conducen a ciertas decisiones de compra. La función del especialista en Marketing consiste en comprender que sucede en la conciencia del comprador entre la llegada del estímulo externo y las decisiones de compra del mismo

Para definir el perfil de consumidor, que es la estimación del ejemplo de cliente que tendría las cadenas de Home Center, se van a utilizar algunas variables que permiten generar una visión global de lo antes mencionado, entre esas variables se encuentran las características demográficas, el estilo de vida, los motivos, personalidad, y aptitudes de los clientes que acuden a los Home Centers, que son las personas estimadas como consumidores en este plan de negocio.

A su vez, es preciso destacar que la información de cada una de estas variables tiene como fuente el (INEC, 2018) y se resume y puntualiza a continuación en la siguiente matriz.

<b>GEOGRAFICA</b>	<b>DATOS</b>
País	Ecuador
Región	Costa
Provincia	Guayas
Cantón	Guayaquil
Clima	Calido

<b>DEMOGRAFICAS</b>	<b>DATOS</b>
Edad	18 a 64 Años
Sexo	Masculino y femenino
Actividad	PEA
Nacionalidad	Ecuatoriana

<b>SOCIOECONOMICAS</b>	<b>DATOS</b>
Ingreso	Indeterminado, depende de los ingresos mensuales
Instrucción	Bachiller, superior
Ocupación	Indeterminado

<b>Psicograficos</b>	<b>Datos</b>
Clase social	Alta, media alta, media y media baja
Estilos de vida	Tradicional
Personalidad	Insatisfechos, debido a la oferta actual del mercado por su funcionabilidad, calidad y discreto

<b>Conductuales</b>	<b>Datos</b>
Beneficios buscados	Contar con un producto que sea multi uso, discreto, moderno que reemplace las repisas o modulares
Tasa de uso	Diario

Figura 34. Información del perfil del consumidor

## 2.7. Análisis interno

### 2.7.1. Cadena de valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite fijar tiempo y costos a las principales actividades de una empresa. Su finalidad es asignar

a cada actividad el mayor valor posible, minimizando los costos para que maximice el margen o rentabilidad entre lo que el cliente está dispuesto a pagar y el costo de producirlo y entregarlo. (Porter, 2015)

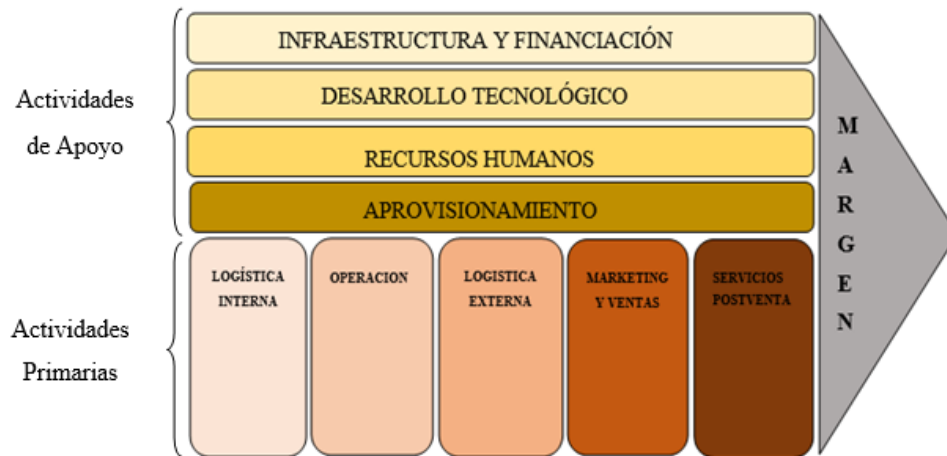


Figura 35. Cadena de valor.

A continuación, se detalla las actividades de la cadena de valor de COINFE como se presenta en la figura 34.

## Actividades Primarias

### Logística Interna

- ✓ Se realiza el pedido a China en función de las características antes planteadas con el proveedor
- ✓ Una vez llegada la mercadería, desaduanizar la carga y transportarla al punto de descargue (bodega)
- ✓ Liberar la mercadería e ingresar al inventario
- ✓ Se coloca el producto en el espacio indicado para su organización

### Operaciones.

- ✓ En base a la pre-venta realizada, se realiza la facturación del producto a los clientes objetivo de despacho
- ✓ Se procede a separar la mercadería por cliente y por zona geográfica (Guayaquil)



- ✓ Embalaje y enzunchado del producto
- ✓ Pegado de sticker en los cartones (dirección, nombre de cliente, peso, localidad)

### **Logística externa**

- ✓ Verificar hora de recepción de mercadería para ahorrar recursos intangibles (tiempo)
- ✓ Embarque al camión repartidor por zona geográfica y horarios confirmado
- ✓ Entrega del producto a cliente objetivo (verificación de los cartones, firma de recepción, salida)

### **Marketing y Ventas**

- ✓ Desarrollo de marca con publicidad en locales retail de los clientes
- ✓ Investigar el consumo para verificar aceptación del consumidor final
- ✓ Desarrollo de ventaja competitiva para innovación del producto
- ✓ Planificar citas para capacitación del uso del producto (clientes retail)
- ✓ Capacitación a los ejecutivos de la empresa (todo nivel)
- ✓ Planificar ruta con el o los ejecutivos para reforzar la venta

### **Servicio Post-Venta**

- ✓ Llamar a los clientes objetivos (tiendas detallistas y especialistas) para verificar si tuvieron novedad con la mercadería.
- ✓ Desarrollo de Call Center para los clientes que desean asesoría en la instalación.
- ✓ Garantía total del soporte para decodificador.

### **Actividades de apoyo**

#### **Infraestructura**

La Comercializadora de Insumos Ferreteros (COINFE), desde su instauración ha buscado contar con un stock surtido de productos, tomando

en consideración el tipo de servicio que ofrece, es por ello que su infraestructura con el paso del tiempo se ha ampliado a fin de distribuir adecuadamente cada uno de los tipos de productos que ofrece. La infraestructura de la empresa se detalla a continuación:

- Local interno: Donde se encuentran las oficinas.
- Productos mostrados por categorías
- Local exterior: O patio del establecimiento, se identifican amplios espacios en los cuales se llevan a cabo las actividades de instalación de los diversos tipos de productos que adquieren los clientes.

### **Desarrollo tecnológico**

A nivel interno, el establecimiento de COINFE ha logrado incorporar la mejor tecnología, tomando en consideración el tipo de servicio que ofrece, como es la instalación de los diversos accesorios y productos que se comercializan también en el local comercial.

### **Recursos humanos**

En lo que respecta a los recursos humanos, la empresa cuenta con personal capacitado para proveer de la asesoría técnica y especializada a los clientes sobre los productos que comercializa.

### **Aprovisionamiento**

COINFE ha logrado definir un proceso logístico eficiente, considerando que sus actividades de negocio se basan en la importación y posterior comercialización de los productos. Particularmente el proceso de aprovisionamiento de sus productos, consisten en:

- Planificación: Abarca la identificación de las necesidades sobre el producto que se busca comercializar.
- Preparación: Investigación de la oferta, preselección de proveedores.

- Realización: Análisis y comparación de la oferta, negociación con los proveedores, y realización de la orden de compra.
- Seguimiento: En la entrega de los productos, se efectúa un control cuantitativo y cualitativo.
- Operación: Gestión de stock para con base a eso iniciar nuevamente con el proceso de aprovisionamiento.

### **2.7.2. Benchmarking**

El Benchmarking según Maran (2013) “es aportar útiles elementos de juicio a las empresas, a través de los mejores ejemplos existentes, que les permitan identificar cuáles son los mejores enfoques que conduzcan a la optimización de sus estrategias y de sus procesos productivos”. (pág. 3).

Al ser un producto relativamente nuevo, no existe empresa alguna que se dedique a comercializarlos en el país, por lo cual se analizará las características que tiene el Benchmarking en aspectos de Productividad, calidad, tiempo en los competidores indirectos que se encuentran en el mercado.

Para lo cual se presenta a continuación los pasos para realizar un benchmarking.

- Determinar los aspectos que van a ser sometidos a benchmarking
- Seleccionar las empresas que se van a analizar
- Determinar la información que se va a recolectar
- Recolectar la información
- Analizar la información
- Adaptar los mejores aspectos

**Productividad.** - Los competidores indirectos, tienen a la venta los soportes de Tv, modulares y repisas, las cuales se podría indicar que son relativamente

funcionales, algunas de estas son fácil de instalación y mantienen un desmontaje en el cual se necesita tiempo.

**Calidad.** - Estos soportes mantienen dimensiones grandes que ocupan mucho espacio, la calidad del mismo se deteriora con el tiempo por humedad.

**Tiempo.** - El tiempo de vida de los soportes que ofrece la competencia indirecta depende de la humedad y del uso del mismo.

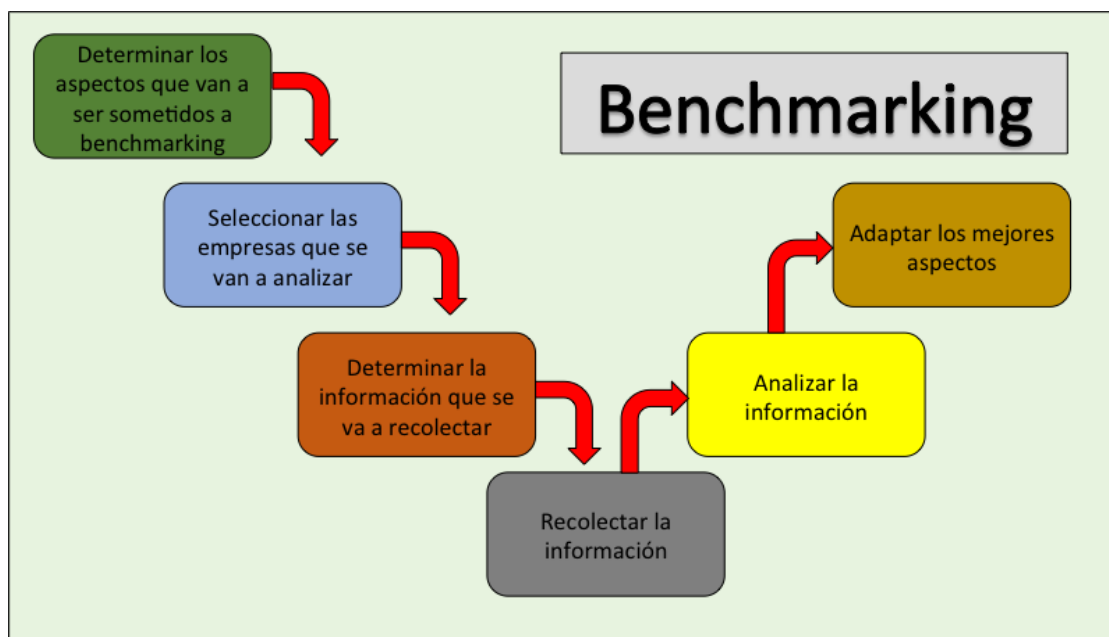


Figura 36. Proceso de Benchmarking

## 2.8. Diagnostico

### 2.8.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO resume los aspectos clave de un análisis del entorno de una actividad empresarial (perspectiva externa) y de la capacidad estratégica de una organización (perspectiva interna) (Pedros y Gutiérrez, 2012).

El análisis interno hace mención a las fortalezas y debilidades de la organización, es decir, los aspectos donde las empresas tienen algún grado de control, por otro lado, el análisis externo nos indica las oportunidades y

amenazas del mercado, en otras palabras, las amenazas deben ser afrontadas por la organización minimizando el impacto que estas puedan generar, las oportunidades deben ser aprovechadas al máximo por los gestores de la empresa, cabe destacar, que en estos dos aspectos las empresas no poseen ningún control directo.

Tabla 15.

*Matriz EFE (Evaluación de factores externos)*

<b>EVALUACIÓN FACTORES EXTERNOS</b>		<b>Importancia ponderación</b>	<b>Clasificación Evaluación</b>	<b>Valor</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>				
1	Demanda insatisfecha	20%	4	0,80
2	Crecimiento de subscriptores de Tv Paga o Similar	20%	3	0,60
3	Preferencia de consumo en mercados detallistas	10%	3	0,30
<b>AMENAZAS</b>				
1	Adquisición de producto similar por parte de clientes objetivos debido a su capacidad económica	30%	4	1,20
2	Industria metalmeccanica que fabrique un producto similar	10%	3	0,30
3	Nuevos entrantes	5%	2	0,10
4	Regulación del Gobierno	5%	3	0,15
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3,45</b>

Tabla 16.

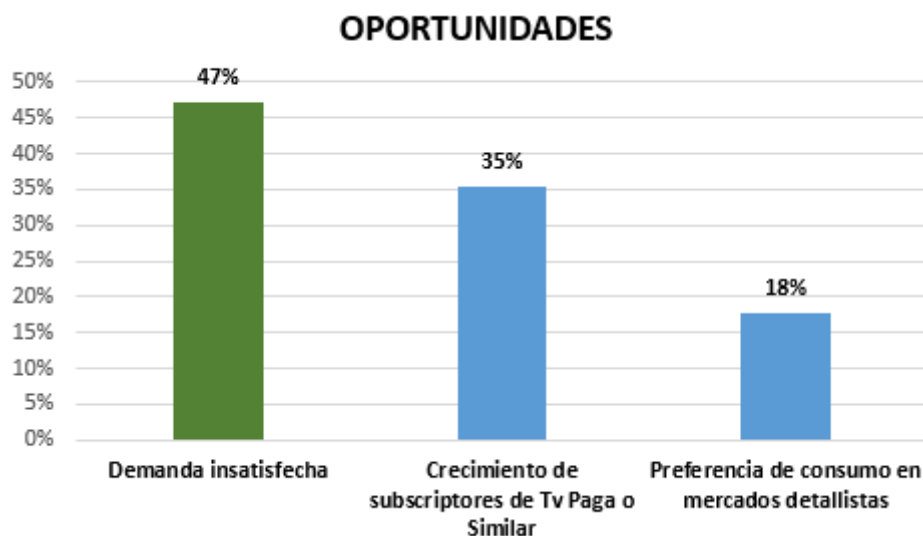
*Información para la calificación de la matriz*

<b>ORDEN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
	4	Muy Importante
Calificar entre 1 y 4	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

Los aspectos importantes que se demuestra en esta matriz, es analizado de la siguiente manera:

Se destacan las OPORTUNIDADES más importantes.

- Existe una demanda insatisfecha de los consumidores cuando necesitan optimizar los espacios con discreción y estética a la hora de sostener un decodificador o aparato electrónico.
- La cantidad de suscriptores a la televisión pagada es un factor muy importante de considerar, debido, a que estas empresas utilizan decodificadores o convertidores de señal para poder captar la señal a los televisores
- Se ha escogido las cadenas retail como vitrina importante para el lanzamiento del soporte de televisor, dado a que el consumo de productos en estas tiendas de preferencia de los clientes.



*Figura 37.* Diagrama de barras de las oportunidades del mercado, se resalta la más importante

Las AMENAZAS más importantes las citamos a continuación.

- La capacidad económica que poseen los dueños de estas cadenas al detal, se torna una amenaza constante, debido, al potencial económico de estas empresas y la capacidad de colocación de los productos.
- El desarrollo de la industria metalmecánica está creciendo exponencialmente, sin embargo, la elaboración de este soporte necesita de matrices que tienen un costo significativo para su elaboración, por otro lado, el segmento donde se va a penetrar este soporte es muy detallista en la aceptación de productos con acabados deficientes.

- Los nuevos entrantes es una amenaza que siempre va estar presente, aunque, todas las tasas o aranceles que se debe pagar es una afectación para todos los importadores.
- Las regulaciones gubernamentales se deben tomar en cuenta para ir moviendo las estrategias en función de las normativas vigentes, considerando, alianzas estratégicas con empresas nacionales que cumplan con estándares de calidad aprovechando el Know How. (saber hacer)

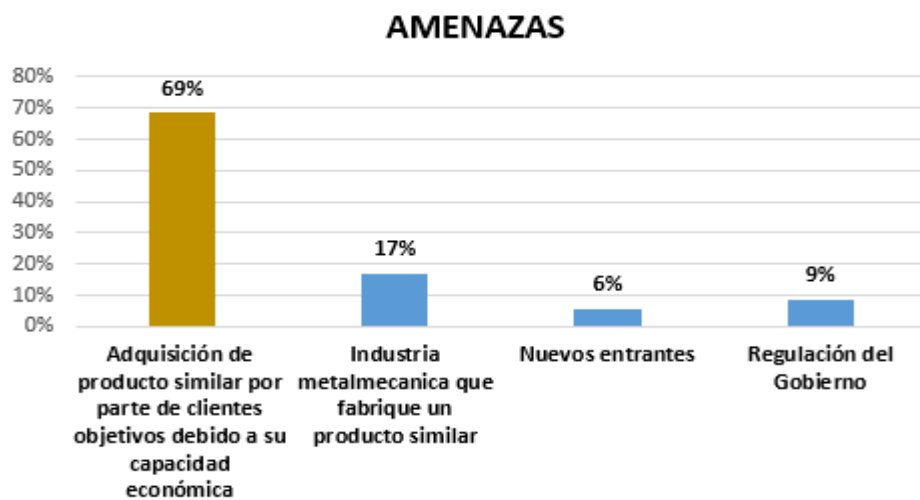


Figura 38. Diagrama de barras de las amenazas posibles del mercado, se resalta la más importante.

Tabla 17.

Matriz EFI (Evaluación de factores internos)

EVALUACIÓN FACTORES INTERNOS		Importancia ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
<b>FORTALEZA</b>				
1	Conocimiento de los clientes objetivos	10%	3	0,30
2	Talento Humano con experiencia	20%	4	0,80
3	Costos operativos bajos	10%	4	0,40
4	Conociento del mercado	10%	3	0,30
<b>DEBILIDADES</b>				
1	Recurso Financiero limitado	25%	2	0,50
2	Falta de conocimiento de proveedores internacionales	15%	1	0,15
3	Estructura física limitada (bodega)	10%	1	0,10
<b>TOTAL</b>		100%		2,55

Tabla 18.

*Información para la calificación de la matriz*

<b>ORDEN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
	4	Fortaleza Mayor
Calificar	3	Fortaleza Menor
entre 1 y 4	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

Los aspectos importantes que se demuestra en esta matriz, es analizado de la siguiente manera:

Destacamos las FORTALEZAS más importantes.

- El conocer los clientes objetivos da cierta ventaja a la hora de establecer un primer contacto para la venta, por tal motivo, esta fortaleza es un puntal importante en el desarrollo del plan de negocio.
- La experiencia operativa y cognitiva en la parte comercial es un factor preponderante en el momento de establecer las relaciones comerciales con clientes claves.
- Es importante tener costos operativos reducidos para afrontar de mejor manera el inicio operativo de este proyecto, por tal motivo, se establece como ventaja con relación a posibles entrantes con costos operativos más altos.
- A la hora de impulsar un proyecto, la necesidad de conocer el mercado es una fortaleza que se debe tomar muy en cuenta, sobre todo, para que el inventario tenga mejor presencia en vitrinas que pueden mostrar el producto.



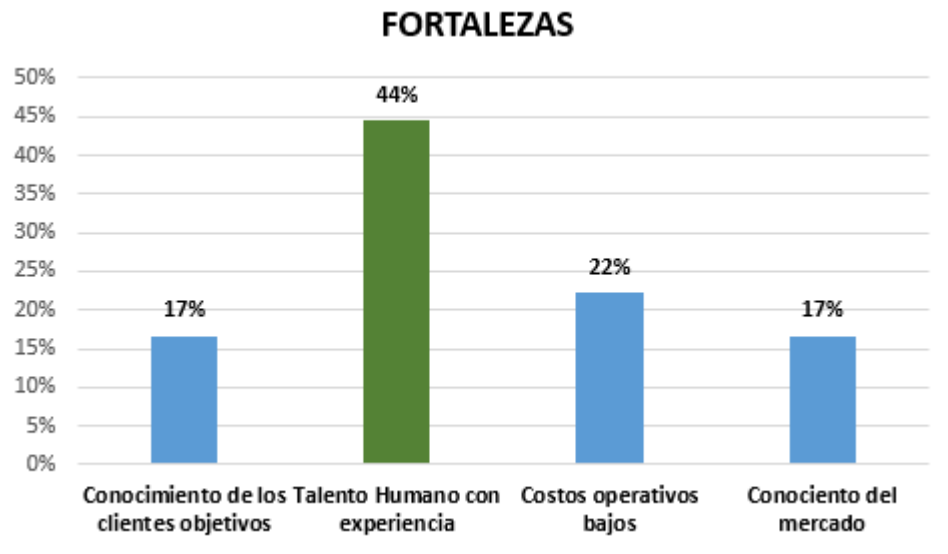


Figura 39. Diagrama de barras de las fortalezas de la empresa, se resalta la más importante

Las DEBILIDADES más importantes las citamos a continuación.

- La capacidad financiera de este proyecto se toma como una debilidad a tomar en cuenta, las altas tasas de interés que actualmente posee el sistema financiero en Ecuador, es una limitante para desarrollar el plan de negocio, por tal motivo, se debe investigar cuál de las entidades financieras posee una tasa acorde al sustento del plan.
- Es de conocimiento público el poder de las economías de escalas para la elaboración de un producto en países de primer mundo, el desconociendo de proveedores serios en la China, puede ser peligroso en el momento que se incumpla ciertos estándares de calidad que obliga el mercado interno.
- Cuando se tiene el inventario en la bodega, el movimiento de la misma obliga a tener cierto espacio físico para la parte operativa del perchado, embalaje y organización del despacho.

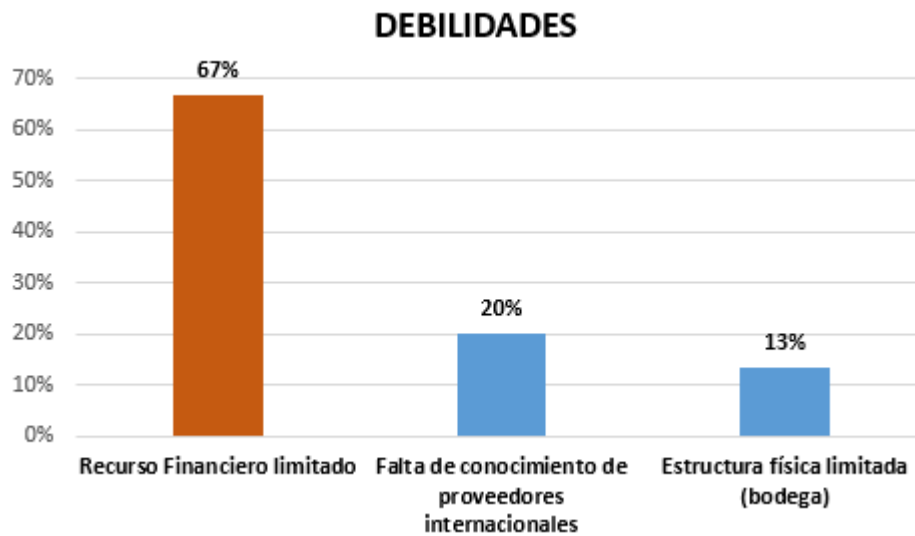


Figura 40. Diagrama de barras de las debilidades de la empresa, se resalta la más importante

Tabla 19.

Matriz DAFO analizado en su parte interna y externa

DAFO				
FORTALEZA		DEBILIDADES		
I N T E R N O	1	Conocimiento de los clientes objetivos	1	Recurso Financiero limitado
	2	Talento Humano con experiencia	2	Falta de conocimiento de proveedores internacionales
	3	Costos operativos bajos	3	Estructura física limitada (bodega)
	4	Conocimiento del mercado		
AMENAZAS		OPORTUNIDADES		
E X T E R N O	1	Adquisición de producto similar por parte de clientes objetivos debido a su capacidad económica	1	Demanda insatisfecha
	2	Industria metalmeccanica que fabrique un producto similar	2	Crecimiento de suscriptores de Tv Paga o Similar
	3	Precios bajos de la competencia	3	Preferencia de consumo en mercados detallistas
	4	Regulación del Gobierno		

Las estrategias que se van a plantear en base al análisis DAFO se ejemplarizan en la Matriz CAME que se presenta a continuación.


### 2.8.2. Análisis CAME

Según Hernández & Escalante (2017) “El análisis CAME se realiza luego que el análisis FODA se encuentre realizado, el cual permite definir qué tipo de estrategias se utilizará para empezar a definir tu plan de negocio, en

este estudio se pretende corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar debilidades”.

Tabla 20.

Matriz CAME (Estrategias)

<b>ESTRATEGIAS PARA AFRONTAR LAS CAUSAS ENCONTRADAS EN LOS FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS</b>		
	<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	1 Conocimiento de los clientes objetivos 2 Talento Humano con experiencia 3 Costos operativos bajos 4 Conocimiento del mercado	1 Recurso Financiero limitado 2 Falta de conocimiento de proveedores internacionales Estructura física limitada 3 (bodega)
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS (F+O)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN (D+O)</b>
1 Demanda insatisfecha 2 Crecimiento de subscriptores de Tv Paga o Similar 3 Preferencia de consumo en mercados detallistas	F1, Aprovechar las relaciones personales y de mercado para penetrar en las cadenas retail F2, F4; O3 F3; Publicidad en redes sociales para O1, dar a conocer masivamente el O2 producto	D1, Realizar pre-venta para el D3; primer embarque del producto O3 Capacitación con entidades con mayor experiencia en importaciones COMEX D2
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS (F+A)</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA (D+A)</b>
1 Adquisición de producto similar por parte de clientes objetivos debido a su capacidad económica 2 Industria metalmeccanica que fabrique un producto similar 3 Nuevos entrantes 4 Regulación del Gobierno	F1, Observar nuevos nichos de mercado (ferreterías) F2, F4; A1, A2 F3; Permanente innovación del A2, producto con ventajas competitivas A3	D1; Disponibilidad inmediata para O1, que no haya quiebres de stock en los almacenes O3 D3; Permanente visita a los locales para revisar disponibilidad y O1; evacuar el inventario para tener los canales llenos O3 evitando posibles entrantes

### 2.8.3. Matriz de crecimiento de Ansoff

MATRIZ ANSOFF		PRODUCTO ACTUAL PRODUCTO NUEVO	
		PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTO NUEVO
Mercado Mercado Actual Mercado Nuevo	Mercado Actual	Penetración del Mercado	Desarrollo de Producto
	Mercado Nuevo	Desarrollo de Mercado	Diversificación

Figura 41. Matriz de crecimiento Ansoff

Se usará la estrategia de diversificación puesto que minimiza el riesgo de pérdida en una organización ya que divide geográficamente el producto en diferentes segmentos de mercados. Esta estrategia es la que más se acopla a las características y entrada de los soportes complementarios para TV al mercado, pues de esta manera se podrá tener presencia en las principales empresas Retail de los sectores más reconocidos de la ciudad.

En el caso de la aplicación de la estrategia de diversificación, será necesario aplicar estrategias de comunicación que contribuyan a informar sobre el nuevo producto que saldrá al mercado, aspecto que permitirá generar mayor reconocimiento de marca en los distintos sectores donde tenga presencia y constituirá un apoyo en las actividades que buscan captar la atención del cliente.

### 2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

La función principal del Mapa Estratégico es comunicar la estrategia a todas las personas que tienen que ejecutarla, que son los empleados de la compañía. El Mapa Estratégico cuenta la historia de la estrategia. Muestra

cómo la empresa logrará su visión a través de objetivos concretos. (Kaplan & Norton, 2014)

A partir de lo que la diversificación en el mercado de los análisis externo e interno de los soportes que se van a comercializar, se procede a establecer el mapa estratégico de los objetivos, en el cual se define la línea de acción que se deberá seguir para alcanzar los objetivos de crecimiento de la marca.

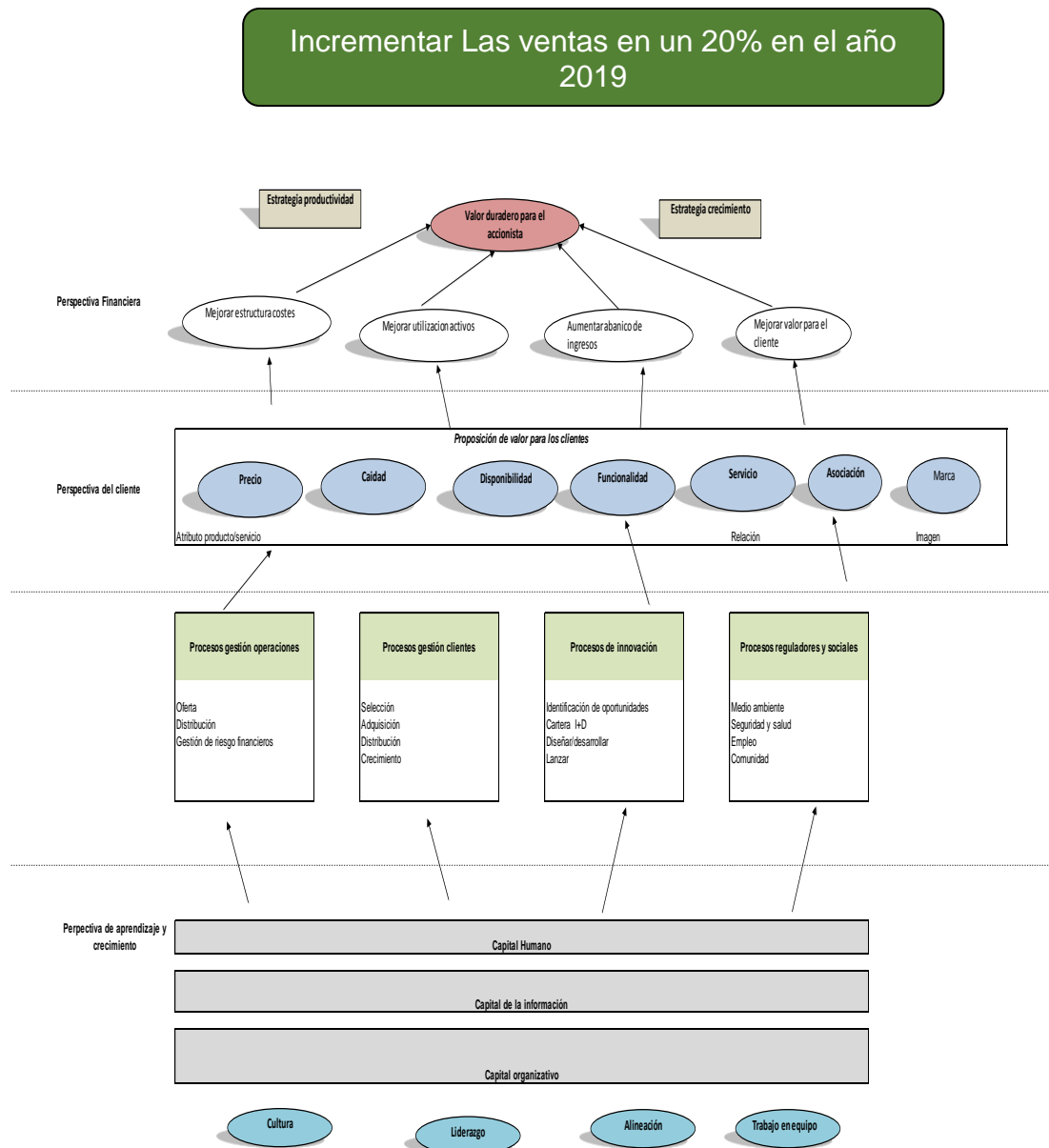


Figura 42. Matriz de objetivos estratégicos

### **2.8.5. Conclusiones**

Para identificar la factibilidad y viabilidad de ofertar en el mercado de la ciudad de Guayaquil soportes complementarios para TV, se desarrolló un análisis del mercado y de su entorno en general hacia el cual se pretende ingresar, entre los principales hallazgos se obtuvieron:

Considerando las encuestas que han sido realizadas se concluye que en su mayoría la población de la ciudad de Guayaquil mencionó que les gustaría que exista un soporte complementario en el cual puedan ubicar sus módems de tv pagada, sus reproductores de videos en formato DVD o en Blu Ray. En este caso se identificó que los potenciales consumidores actualmente poseen servicios de tv pagada o equipos reproductores de audio y video en su gran mayoría, por lo que desearían contar con dicho producto.

Las personas no tienen un soporte para decodificador, no obstante, el resto de personas coloca el decodificador en una modular o repisa que pueda sostener el aparato electrónico, se infiere que el producto que se está desarrollando en el plan de negocio va a tener una aceptación en los usuarios de tv pagada, por otro lado, las personas que no poseen algún plan con alguna operadora también pueden hacer uso del soporte debido a que existen otros aparatos electrónicos que tienen los hogares.

En síntesis, el producto seleccionado para este plan comercial despierta mucho interés en las personas, el principal desafío es ingresar con este soporte en las tiendas Retail ya que las vitrinas de estos comercios puede ser una catapulta importante para el desarrollo del producto sabiendo que tenemos una demanda insatisfecha la cual no ha sido atendida.

## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO COMERCIAL**

#### **3.1 Estrategias, metas y objetivos comerciales**

Incrementar en un 20% las ventas de la empresa COINFE, con el soporte para decodificador, en el sector Retail de la ciudad de Guayaquil en el año 2019

##### **3.1.1 Objetivos Específicos**

- Introducir 12000 cantidad de soportes en las tiendas retail específicamente en Megamaxi, Kywi y Ferrisariato de la ciudad de Guayaquil
- Cubrir el mercado asignando un peso proporcional en base a la cantidad de locales o tiendas que tiene cada cadena, por lo tanto, Ferrisariato tiene un peso de 51%, Comercial Kywi tiene el 25% y Megamaxi con un 24%.
- Mantener una comunicación efectiva que forme parte del servicio al cliente.

##### **3.1.2. Objetivos Operativos**

Los objetivos operativos ayudarán a cumplir los objetivos específicos, los cuales serán realizados a través del método SMART

Tabla 21.

*Planificación de los objetivos operativos*

<b>Método</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Introducir 12000 unidades de soportes en las tiendas retail específicamente en Megamaxi, Kywi y Ferrisariato de la ciudad de Guayaquil</b>	<b>Cubrir el mercado asignando un peso proporcional en base a la cantidad de locales o tiendas que tiene cada cadena</b>	<b>Mantener una comunicación efectiva que forme parte del servicio al cliente.</b>	
<b>S</b>	<b>Específicos</b>	Negociar con los jefes de Compra la exposición del producto en la mayor cantidad de locales de las cadenas en mención	Ferrisariato Kywi Megamaxi	51% 25% 24%	Demostrar a cada cliente que compre un soporte que en el interior esta detallado como comunicarse con Servicio al cliente
<b>M</b>	<b>Medible</b>	Comportamiento de rotación del producto.	Ferrisariato 12 Locales Kywi Megamaxi	05 Locales 05 Locales	Se espera que promotoría hará un CRM para poder medir niveles de satisfacción
<b>A</b>	<b>Alcanzables</b>	Realizando una efectiva presentación de producto al departamento de compra, exponiendo los beneficios que puede obtener las cadenas	Optimizando el tiempo de visita de los ejecutivos, planificando rutas productivas, con la intención de hacer visitas efectivas		Contamos con promotoría en tienda
<b>R</b>	<b>Realista</b>	Según la encuesta realizada el 97% de los consumidores estarían dispuestos a adquirir el soporte de decodificador en las cadenas ferreteras o tiendas departamentales	Las cadenas en mención, manejan segmentos de mercados definidos, Megamaxi y Kywi segmento medio y medio alto y Ferrisariato un segmento medio y medio bajo		Se llevará un control evidenciable mensualmente
<b>T</b>	<b>Tiempo límite</b>	Trimestral	Semanal	Mensual	

### 3.2.1 Mezcla de Mercadotecnia

La empresa COINFE con el objetivo de posicionar su producto en la mente del consumidor desarrolla un plan de marketing con diferentes estrategias innovadoras que ayudarán a tener ventaja competitiva en la introducción y comercialización del soporte de decodificador en los Ferrisariato, Megamaxi y



Kywi de la ciudad de Guayaquil. A continuación, se presenta las 4 p del marketing.

## **Producto**

El producto a comercializar será el “Soporte decodificador” el cual será vendido al mercado retail y el mismo sirve para:

- Soporte de consolas de videos juegos (Play Station, Nintendo, Xbox, entre otras)
- DVD
- Blu – ray
- Cajas convertidoras de señal

## **Oferta de Valor**

A continuación, se presenta las diferentes características diferenciadoras que hace el producto atractivo para satisfacer las necesidades del consumidor final.

### ***Durabilidad***

El soporte es fabricado en metal y polipropileno por lo que lo hace un producto duradero.

### ***Funcionabilidad***

- Permiten ajustar la altura de dispositivo para una posición adecuada.
- No se corre el riesgo de tropezar con el mueble del tv
- Está fuera del alcance de los niños
- Ahorra espacio
- Se puede elegir la altura que se desea
- Puede ser plegable para montar en TV o Soporte de televisor
- Está diseñado para conectar directamente a la parte de atrás del televisor, ya que cuenta con sus orificios de montaje VESA.

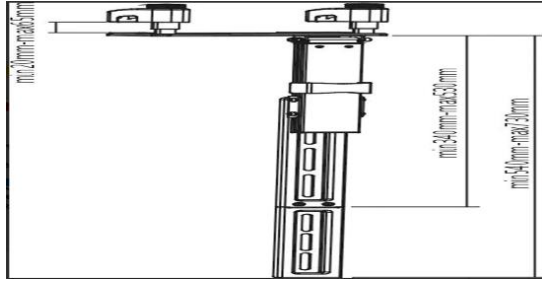


Figura 43. Soporte de decodificador

### ***Diseño Plegable***

El soporte GAGM-38 con Diseño plegable oculta los reproductores fuera de la vista de todos.

### ***Apariencia limpia ordenada***

- Organiza los cables para una apariencia limpia.
- No agujeros adicionales en la pared.

### ***Reflector***

Cuando el dispositivo está oculto, una hoja reflectante se puede montar en la pared para mejorar la recepción de la señal del control remoto.

### **Características del soporte**

Altura Máxima: 65 milímetros.

Peso Máximo: 5 kilos

Rieles deslizantes permite ajustar la altura de dispositivo

Ordenador de cables

Lámina reflectante para rebote rayos del mando a distancia



Figura 44. Características del soporte desmontado



Figura 45. Características del soporte montado en el Tv

## Precio

El precio establecido para la comercialización del Soporte de decodificador es de \$16,00 el cual se ha establecido realizando un análisis de mercado, tomando en consideración el producto sustituto que es el tablero de material aglomerado el cual no tiene la misma calidad ni durabilidad que tiene el soporte decodificador de metal que la empresa COINFE está comercializando. Así mismo se tomó en cuenta las respuestas de la encuesta que se realizó al consumidor final en la cual indicaron en la pregunta 4 que el 79% de las personas no cuentan con un soporte para el decodificador como tal que sea ajustable al televisor, lo que encuentran en el mercado son tableros de material aglomerado lo cual lo usan como soporte.

Indicaron adicional que si les gustaría adquirir un soporte con las características que comercializará la empresa COINFE aceptando un precio justo (costo –beneficio) por la calidad que ofrece el soporte para decodificador que ofrece el presente plan de negocio.

El precio establecido es el siguiente:

Tabla 22.

*Precio de venta a cadena Retail*

Producto	Precio
Soporte de Decodificador	\$16,00

## Plaza

La introducción y comercialización del soporte de decodificador se realizará para el primer año 2019 en el sector retail comenzando con los Megamaxi, Ferrisariato y Kywi de la ciudad de Guayaquil

Tabla 23.

*Locales de Ferrisariato en Guayaquil*

<b>Ferrisariato</b>	
Ferrisariato Hipermarket Alban Borja	Km 2 Av. Carlos Julio Arosemena Guayaquil
Ferrisariato ceibos	Vía a la costa, centro comercial Riocento Ceibos
Ferrisariato Orellana	Av. Fco de Orellana, junto al Gran Chef
Ferrisariato Hipermarket Américas	Cdla, Naval Norte. Av. De las Américas y Francisco Dueñas
Ferrisariato Alborada	A. Guillermo Pareja Rolando, Frente a Plaza Mayor

Tabla 24.

*Locales de Ferrisariato en Guayaquil*

<b>Ferrisariato</b>	
Ferrisariato Hipermarket Garzota	Av. De las Américas e Isidro Ayora, frente al Aeropuerto
Ferrisariato Hipermarket Norte	Av. Francisco de Orellana y Av. Rolando Pareja. Centro Comercial Ricentro Norte
Ferrisariato El Dorado	Av. León Febres Cordero
Ferrisariato Entre Ríos	Vía Samborondón, Centro Comercial Riocentro Norte
Ferrisariato Hipermarket Sur	Av. 25 de Julio. Centro Comercial Riocentro Sur
Ferrisariato Hipermarket Vía a Daule Km 9 1/2	Km. 12 Vía a Daule Parque Comercial
Ferrisariato los Vergeles	Av. Francisco de Orellana. Cdla los Vergeles Manzana 2-19 solar 2

Tabla 25.

*Locales de Megakywi*

<b>Mega Kywi</b>	
Mega kiwi Garzota	Av. Felipe Peso y Av. Benjamín Carrión
Mega Kiwi mall del Sol	Av. Agustín Freire y Joaquin Orrantia
Mega Kiwi 25 de julio	Av. 25 de Julio y José de la Cuadra
Mega Kiwi Samborondón	Vía Samborondón
Mega Kiwi City mall	Av. Benjamín Carrión Mora y calle pedro Valverde

## **Publicidad y Promoción**

### **Publicidad**

Con la finalidad de hacer conocer el producto se realizará publicidad en los siguientes medios:

#### ***Redes Sociales***

Se realizará publicidad por medio de las redes sociales con la finalidad de generar marketing de contenido el mismo que servirá para llamar la atención del público objetivo.

Se creará contenido relevante que muestre que el soporte para decodificador brinda soluciones al consumidor por ser de fácil colocación así mismo brinda comodidad al visualizar los programas de televisión.

#### **Volantes**

La publicidad también se realizará por medio de volantes las mismas que se espera entregar en diferentes ferias que se desea participar

## **Ferías**

Se espera participar en las diferentes ferías que se realizan en las fechas importantes de Guayaquil, con la finalidad de hacer conocer el producto.

Tabla 26.

*Fechas importantes de Guayaquil para presencia de producto*

<b>Fechas importantes de Guayaquil</b>	
Fiestas de Guayaquil	25 de julio del 2019
Primer Grito de independencia	10 de agosto del 2019
Independencia de Guayaquil	9 de octubre del 2019

## **Promoción**

Se realizará las siguientes promociones en fechas específicas con las tiendas retail en el momento de la negociación:

- Por la compra de 240 unidades lleva 6 soportes gratis
- Por la compra desde 241 a 480 unidades lleva 12 soportes gratis

### **3.2.2 Gestión de Venta**

La gestión de ventas que se utilizará en el presente plan de negocio es la estrategia de crecimiento horizontal, por el cual se ingresará un producto nuevo a nuevos mercados

### **3.2.3 Operaciones comerciales**

El mercado objetivo es el sector retail donde se espera realizar las operaciones comerciales las mismas representan una comercialización del soporte de decodificador por 12.000 unidades anuales divididas entre las cadenas de Megamaxi con una participación en ventas del 24%, Kywi con el

25% y Ferrisariato con el 51% las mismas que se encuentran ubicadas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 27.

*Mercado Objetivo*

Mercado Objetivo		
Sector	Q Soportes	Sector
Megamaxi	2.896	24%
Kywi	2.970	25%
Ferrisariato	6.134	51%
<b>Total</b>	<b>12.000</b>	<b>100%</b>

### 3.2.4 Sistema y acciones de ventas

El sistema de venta a utilizar será el de la venta personal externa ya que los vendedores tendrán que realizar la cobertura en las tiendas retail Ferrisariato Megamaxi y Kywi de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 28.

*Venta Personal-Externa*

VENTAS PERSONAL EXTERNO
Dos vendedores encargados de realizar la cobertura en tiendas retail Ferrisariato, Kywi y Megamaxi

#### 3.2.4.1 Venta de servicio

COINFE se especializa en la venta de productos ferreteros, dentro de esta línea se encuentra el soporte decodificador para venta retail en tiendas Kywi y Ferrisariato y Megamaxi de Guayaquil, la cual debe de ser una venta estratégica que involucre técnicas de ventas que transforme la venta

transaccional a una venta relacional el cual conlleva a un servicio integral con el cliente, generando de esta manera venta competitiva sostenible y sustentable.

### 3.2.5 Territorio y productividad en rutas

Se contratará dos asesores comerciales los cuales serán los encargados de realizar la gestión de venta en los Ferrisariato, Megamaxi y Kywi, así mismo como de supervisar las ventas de los diferentes locales de retail, por el cual deben de realizar visitas continuas y revisar que las promotoras realicen la gestión de comercialización del producto de forma correcta y revisar el inventario del producto.

**Vendedor 1:** Este vendedor deberá cubrir las tiendas Megamaxi y Kywi con un total de 5.866 unidades representando el 49% del total de las ventas

**Vendedor 2:** Este vendedor estará encargado de los Ferrisariato de la ciudad de Guayaquil con la comercialización de 6.134 unidades de soportes de decodificador anual.

Tabla 29.

*Distribución de zonas por vendedor*

Sector	Mercado Objetivo		Distribución de zonas	
	Q Soportes	Sector	Vendedor 1	Vendedor 2
Megamaxi	2.896	24%	2.896	
Kywi	2.970	25%	2.970	
Ferrisariato	6.134	51%		6.134
<b>Total</b>	<b>12.000</b>	<b>100%</b>	<b>5.866</b>	<b>6.134</b>

### Establecimientos de los territorios

A continuación, se presenta la distribución de los establecimientos de las diferentes tiendas retail de Megamaxi, Kywi y Ferrisariato en la ciudad de Guayaquil.



**Ferrisariato:** En la ciudad de Guayaquil se encuentra una distribución de 12 tiendas de Ferrisariato distribuidos en diferentes puntos importante de la ciudad del cual estará encargado el vendedor 2. A continuación, se detalla la ubicación de cada uno de ellos.

### **Ferrisariato Aban Borja**

Ubicado en el centro comercial Alban Borja es un lugar donde ingresar 20.000 personas diarias, con un parqueo para 1400 carros, formando parte de la parroquia Tarqui al Noroeste de Guayaquil.

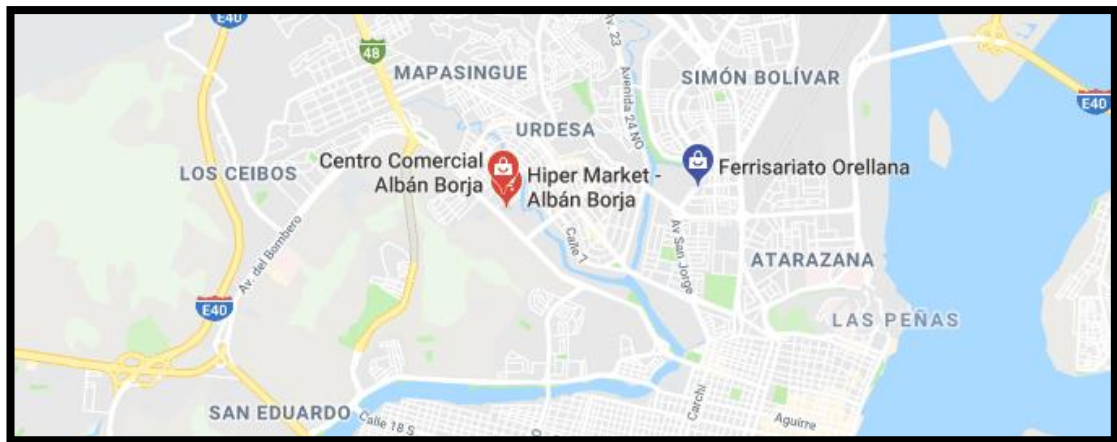


Figura 46. Ubicación de Ferrisariato Alban Borja. Google Maps

### **Ferrisariato Orellana**

El Ferrisariato de la Orellana forma parte del Noroeste de la ciudad de Guayaquil. Se encuentra en la avenida Francisco de Orellana siendo una de las principales arterias viales del norte de la ciudad.



Figura 47. Ubicación de Ferrisariato Orellana. Google Maps

### **Hipermarket América**

El Hipermarket de las Américas se encuentra en el cuadrante Sureste de la ciudad de Guayaquil.



Figura 48. Ubicación de Hipermarket América. Google Maps

### **Ferrisariato Alborada**

El Ferrisariato Alborada se encuentra en unos de los barrios más grandes de la ciudad de Guayaquil, aquí se encuentra una gran actividad comercial, formando parte del cuadrante Noroeste dentro de la parroquia Tarqui.



Figura 49. Ubicación de Ferrisariato Alborada. Google Maps

### **Ferrisariato la Garzota**

Se encuentra ubicado al noreste de la ciudad de Guayaquil, dentro de la parroquia Tarqui.



Figura 50. Ubicación de Ferrisariato La Garzota. Google Maps

### **Ferrisariato Riocentro Norte**

El Ferrisariato, Riocentro Norte se encuentra ubicado en la Avenida Francisco de Orellana, siendo una de las arterias viales más importante del norte de la ciudad de Guayaquil, esta avenida es un eje comercial que conduce a la autopista Guayaquil – Daule.



Figura 51. Ubicación de Ferrisariato Riocentro Norte. Google Maps

### **Hipermarket El Dorado**

Hipermarket el Dorado, considerado el más grande de Guayaquil se encuentra ubicado en la avenida León Febres Cordero donde la afluencia de personas cubre las nuevas ciudades de ese sector las cuales están en crecimiento cubriendo más de 30.000 habitantes.

### **Ferrisariato Entre Ríos**

Es uno de los centros comerciales ubicado en la Puntilla que cuenta con 24.000 metros cuadrados y que cuenta con gran afluencia de personas.



Figura 52. Ubicación de Ferrisariato Entre Ríos. Google Maps

### ***Ferrisariato Sur***

Ubicado en la avenida 25 de julio, es uno de los Ferrisariato más visitados por los habitantes del sur. Pertenece a la parroquia Ximena.

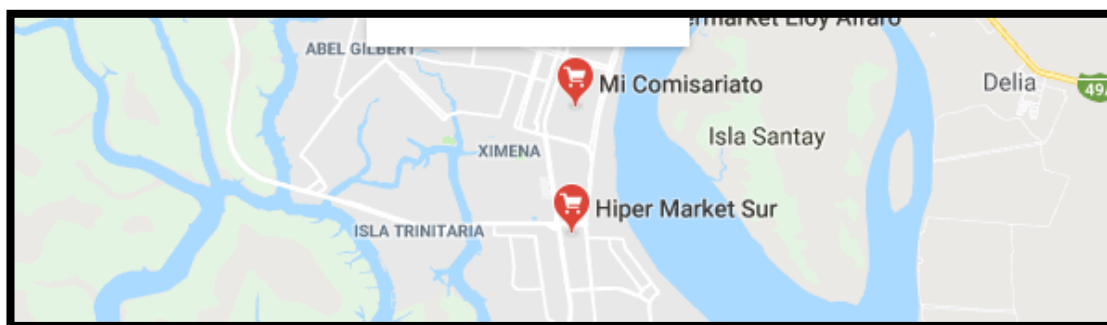


Figura 53. Ubicación de Ferrisariato Sur. Google Maps

### ***Ferrisariato Daule***

Ubicado en el parque Comercial California Km 91/2 vía Daule, presta atención a los habitantes de esa zona ofreciendo servicio a sus clientes como compra al por mayor o menor de artículos ferreteros y de construcción.

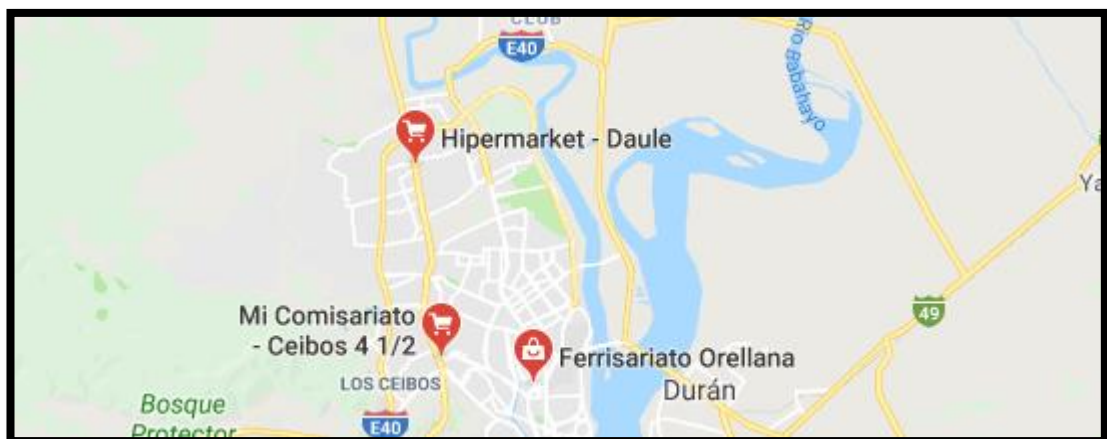


Figura 54. Ubicación de Ferrisariato Daule. Google Maps

### ***Megamaxi y Kywi Alborada***

Es un hipermercado que además de servicio de supermercado cuenta con la venta de productos ferreteros, ropa, audio, video, entre otros.





Figura 55. Ubicación de Megamaxi y Kywi Alborada. Google Maps

### ***Megamaxi y Kywi Mall del sol***

Se encuentra ubicado en el norte de la ciudad de Guayaquil, en la Juan Tanca Marengo y Joaquín Orrantía, siendo uno de los centros comerciales más concurridos de la ciudad por un aproximado mensual de 1 millón de personas.

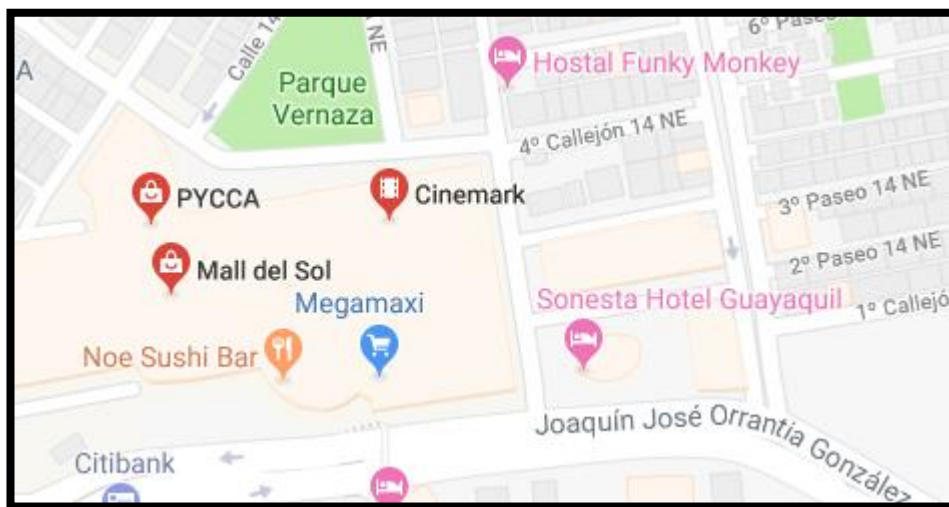


Figura 56. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall del Sol. Google Maps

### ***Megamaxi y Kywi Mall del Sur***

Ubicado en la avenida 25 de julio es un centro comercial muy concurrido por los habitantes que viven en el sur, a sus alrededores se encuentra las

ciudadelas los esteros, Valdivia, 9 de octubre a la cual el Megamaxi abastece con sus diferentes líneas de productos que ofrece

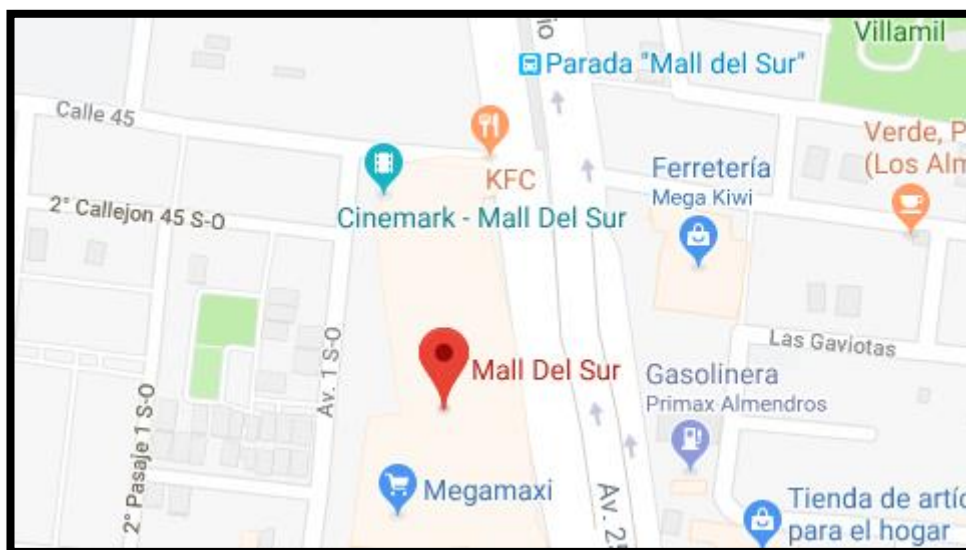


Figura 57. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall del Sur. Google Maps

### **Megamaxi Los Ceibos**

Ubicado en la avenida el bombero kilómetro 6 ½ abastece a los habitantes de esa zona, considerado un sector de clase media alta y pertenece a la parroquia Tarqui.

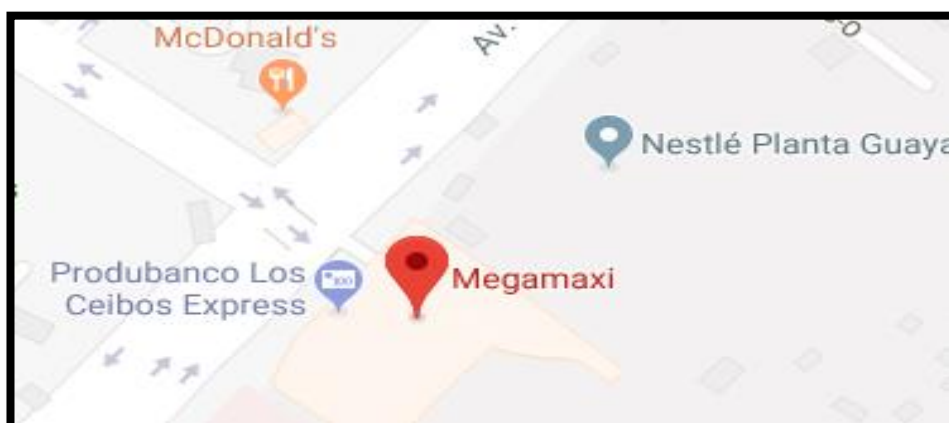


Figura 58. Ubicación de Megamaxi y Kywi Mall Los Ceibos. Google Maps

## **Megamaxi y Kywi Samborondón**

Es uno de los más nuevos Megamaxi que cubre la zona de Samborondón considerada de clase media alta



Figura 59. Ubicación de Megamaxi y Kywi Samborondón. Google Maps

## **Gestión rentable y revisión de los territorios**

### **Construcción de Rutas**

Se ha distribuido las rutas por cadena de retail donde, el vendedor 1 será el encargado de visitar 5 tiendas de Megamaxi y 5 tiendas de Kywi, y el vendedor 2, será el encargado de visitas las 12 tiendas del Ferrisariato a continuación se detalla dichas visitas.

Para el vendedor 1, se espera que realice como objetivo máximo de sus rutas 10 visitas por semana de las cuales se espera que 9 de ellas sean visitas efectivas, y como objetivo mínimo se espera que realice 8 visitas por semana de los cuales 6 tendrán que ser efectivas.

Vendedor 2, tendrá como objetivo máximo visitar 12 tiendas semanales de las cuales 11 se esperan que sean visitas efectivas, y como objetivo mínimo se espera que realice 10 visitas mínimas con un mínimo de 8 visitas efectivas.

Dichas visitas efectivas corresponderán a la productividad de las visitas de supervisión que realicen los vendedores, la cual corresponderá a:



- Revisar las perchas
- Rotación del producto
- Supervisión del servicio al cliente de la promotora

Tabla 30.

*Objetivos Máximos y Mínimos de visitas de los vendedores*

<b>Vendedor 1</b>	<b>Objetivo Máximo</b>		<b>Objetivo Mínimo</b>	
<b>Frecuencia Mensual</b>	<b># Visitas</b>	<b>Visitas efectivas</b>	<b># Visitas</b>	<b>Visitas efectivas</b>
Semana 1	10	9	8	6
Semana 2	10	9	8	6
Semana 3	10	9	8	6
Semana 4	10	9	8	6
<b>Total</b>	<b>40</b>	<b>36</b>	<b>32</b>	<b>24</b>

<b>Vendedor 2</b>	<b>Objetivo Máximo</b>		<b>Objetivo Mínimo</b>	
<b>Frecuencia Mensual</b>	<b># Visitas</b>	<b>Visitas efectivas</b>	<b># Visitas</b>	<b>Visitas efectivas</b>
Semana 1	12	11	10	8
Semana 2	12	11	10	8
Semana 3	12	11	10	8
Semana 4	12	11	10	8
<b>Total</b>	<b>48</b>	<b>44</b>	<b>40</b>	<b>32</b>

Estos objetivos máximos de visita corresponden a 2 visitas diarias de las tiendas Megamaxi, 2 visitas diarias de los Kywi y 3 visitas diarias de los Ferrisariato.

Tabla 31.

*Cantidad de visitas diarias*

	<b>Cantidad</b>			<b>Visitas Diarias</b>			<b>Semanal</b>	<b>Mensual</b>	<b>Cobertura</b>
	<b>No. De Rutas Megamaxi</b>	<b>No. De Rutas Kywi</b>	<b>No. De Rutas Ferrisariato</b>	<b>Megamaxi</b>	<b>Kywi</b>	<b>Ferrisariato</b>			
<b>Megamaxi</b>	5			2			10	40	100%
<b>Kywi</b>		5			2		10	40	100%
<b>Ferrisarios</b>			12			3	12	48	100%

## Métodos y tiempos: Productividad en rutas

La productividad comercial será medida por el número de visitas que realice a las tiendas retail y la productividad que genere cada tienda que comprende

- % de rotación de inventario
- Gestión de venta de promotora
- Ventas mensuales

Tomando en consideración que para llegar al 100% de su productividad en la gestión de sus rutas el vendedor 1 tendrá que vender 5866 unidades de soporte de decodificador con un monto total de \$ 93.856, distribuidos en Megamaxi \$ 46.336 y en el Kywi tendrá que vender \$ 47.520

Tabla 32.

*Productividad en rutas de Megamaxi y Kywi*

Rutas de Megamaxi	Megamax i Q	Megamaxi \$	%	Rutas de Kywi	Kywi Q	Kywi \$	%	Total de venta Vendedor 1 Q	Total de venta Vendedor 1 \$
Megamaxi City Mall	601	\$ 9.616	21%	Kywi City Mall	575	\$ 9.200	19%	1176	\$ 18.816
Megamaxi Mall del	620	\$ 9.920	21%	Kywi Mall del Sol	700	\$ 11.200	24%	1320	\$ 21.120
Megamaxi Mall del	585	\$ 9.360	20%	Kywi Garzota	601	\$ 9.616	20%	1186	\$ 18.976
Megamaxi Mall Los	530	\$ 8.480	18%	Kywi 25 de Julio	594	\$ 9.504	20%	1124	\$ 17.984
Megamaxi Village	560	\$ 8.960	19%	Kywi Samborondón	500	\$ 8.000	17%	1060	\$ 16.960
<b>TOTAL</b>	<b>2896</b>	<b>\$ 46.336</b>	<b>100%</b>		<b>2970</b>	<b>\$ 47.520</b>	<b>100%</b>	<b>5866</b>	<b>\$ 93.856</b>

El vendedor 2 para llegar al 100% de su productividad en la gestión de comercial tendrá que vender \$98.144 dólares anuales en tas diferentes tiendas de Ferrisariato de la ciudad de Guayaquil.

Tabla 33.

*Productividad en rutas de Ferrisariato*

<b>Rutas Ferrisariato</b>	<b>Ferrisariato Q</b>	<b>Ferrisariato \$</b>	<b>%</b>	<b>Total, de Vendedor 2</b>
Ferrisariato Hipermarket Albán Borja	500	\$ 8.000	8%	500
Ferrisariato ceibos	510	\$ 8.160	8%	510
Ferrisariato Orellana	525	\$ 8.400	9%	525
Ferrisariato Hipermarket Américas	515	\$ 8.240	8%	515
Ferrisariato Alborada	513	\$ 8.208	8%	513
Ferrisariato Hipermarket Garzota	509	\$ 8.144	8%	509
Ferrisariato Hipermarket Norte	534	\$ 8.544	9%	534
Hipermarket El Dorado	560	\$ 8.960	9%	560
Ferrisariato Entre Ríos	410	\$ 6.560	7%	410
Ferrisariato Hipermarket Sur	525	\$ 8.400	9%	525
Ferrisariato Hipermarket Vía a Daule Km 9 1/2	513	\$ 8.208	8%	513
Ferrisariato los Vergeles	520	\$ 8.320	8%	520
<b>Total</b>	<b>6134</b>	<b>\$ 98.144</b>	<b>100%</b>	<b>6134</b>

### 3.3 Organización de funciones de la estructura de ventas

#### 3.3.1 Estructura organizacional y Funcional

La estructura organizacional y funcional que mantiene COINFE es una estructura vertical por ser una empresa familiar, la cual se presenta a continuación.

## **Función de la dirección de ventas**

La función de la dirección de ventas lo lleva la dueña de la Ferretería quien ha manejado la dirección o jefatura de ventas directa en la empresa por 8 años, ella será quien asuma la función de controlar adicional las ventas de retail.

## **Perfil del Director de Ventas**

**Educación:** Graduada de Administración de empresa o carrera afines

**Conocimientos:** Planificación estratégica, presupuesto de ventas, atención al cliente.

**Experiencia:** 3 años

**Género:** Femenino

## **Habilidades**

- Resolución de problema
- Adaptabilidad a los cambios
- Creatividad
- Iniciativa

## **Organización de la estructura de ventas**

La estructura de la empresa COINFE es de un diseño vertical, ya que es una empresa Familiar que se ha mantenido en el mercado desde el 2009 en el cual se contratará para este plan de negocio dos asesores comerciales que se encargarán de realizar la gestión de venta a las tiendas retail y a supervisión de las ventas del mismo



Figura 60. Organigrama Comercial COINFE.

### 3.3.3 Funciones de los cargos en el área comercial

Los vendedores que se contratarán tendrán las siguientes funciones:

- Realizar la gestión de venta en las tiendas retail, Ferrisariato, Megamaxi y Kywi.
- Supervisar a la promotora de venta de las diferentes tiendas de su zona
- Revisar la rotación de inventario
- Fidelizar al cliente

Para determinar el número de asesores comerciales que se necesitará para realizar la gestión de venta en las tiendas se ha utilizado la información que se tiene estimada de tiempos productivos e improductivos que genera las rutas de las tiendas retail.

Tabla 34.

*Productividad del vendedor*

<b>Tiempo improductivo</b>	
Tiempo de receso	40 minutos
Tiempo de necesidades fisiológicas o imprevistos	20 minutos
Tomar agua	5 minutos
Almuerzo	30 minutos
<b>Actividad laboral</b>	
Traslado	10 minutos
Antesala	5 minutos
Gestión de venta	15 minutos
Imprevistos	5 minutos
Reportes	60 minutos

Se determina que el tiempo improductivo que utilizará el asesor comercial en sus rutas diarias es de noventa y cinco minutos diarios

Tabla 35.

*Cantidad de vendedores*

<b>Total, disponible en minutos mensuales</b>	<b>Total, de minutos requeridos</b>
8.470 minutos	10.721 minutos

$$\text{Número de personas requeridas} = \frac{\text{Total requerido}}{\text{Total, disponible}} = \frac{11.000}{8.470}$$

**Número de personas requeridas = 1,30**

El resultado presentado indica que es necesario para las rutas establecida en el presente plan de negocio es de 2 asesores comerciales

## **Reclutamiento de vendedores: Localización, selección e incorporación**

Para el reclutamiento de los asesores comerciales es importante que pasen un proceso de reclutamiento y que mantengan el siguiente perfil comercial

### **Perfil del Asesor Comercial**

**Educación:** Graduado o cursando la carrera de Administración de ventas o carreras afines.

**Conocimiento:** Servicio al cliente, Planificación estratégica, técnicas de ventas.

**Competencias:** Resolución de problema, iniciativa, trabajo en equipo

**Experiencia:** 1 año

**Género:** Masculino

**Edad:** 20 a 35 años

Tabla 36.

Perfil del Vendedor

Datos Generales		
<b>Localización:</b> Guayaquil	<b>Horario de Trabajo:</b> Administrativo	<b>Disponibilidad para viajar:</b> No
<b>Activos asignados:</b>	<b>Reporta funcionalmente a:</b> Gerente Comercial	<b>Personas bajo supervisión directa:</b> N/A
Misión del Puesto:		
Cumplir con el presupuesto de ventas asignados a su cargo		

Funciones Principales	Tipos de competencia			
	Generales	Técnicas	Tipo de F.	Prioridad
Revisión de rotación de inventario		X	E	S
Visitar potenciales clientes		X	E	D
Entregar productos y facturas	X		E	D
Realizar la gestión de cobranza		X	E	M
Efectuar reporte de rutas, pedidos y entrega		X	E	D
Supervisar a la promotora en las tiendas retail		X	E	S

Formación TIPO DE  
FUNCIÓN PERIODICIDAD

Ejecución (E)	Análisis (A)	Dirección (D)	Control (C)
Diaria (D)	Semanal (S)	Mensual (M)	Trimestral (T)

Perfil	
<b>Formación Académica:</b> Ing. En Administración y ventas Ing. En Administración Cursando carreras afines.	<b>Formación Experiencia:</b> Mínimo 1 años en posiciones similares Conocimientos en técnicas de ventas Conocimientos en servicio al cliente

\_\_\_\_\_  
Firma del Colaborador

\_\_\_\_\_  
Fecha

\_\_\_\_\_  
Revisado por

\_\_\_\_\_  
Fecha



### 3.4 Mercado Previsiones, cuotas y presupuesto de ventas

#### 3.4.1 Procedimiento para las provisiones

La previsión de ventas será elaborada por la Jefe de Ventas la cual realizará un análisis interno y externo del mercado con el objetivo de definir rutas las provisiones o cuotas de venta de los asesores comerciales a cargo

El mercado objetivo es de \$186.000 dólares anuales lo que representará un incremento en las ventas de COINFE del 20% de un año a otro con la comercialización del soporte de decodificador.

Tabla 37.

*Procedimiento para las provisiones*

<b>Mercado</b>	<b>\$ 192.000</b>				
<b>Potencial del mercado</b>	<b>Cantidad Máxima</b>	<b>US\$</b>	<b>Megamaxi</b>	<b>Kywi</b>	<b>Ferrisariato</b>
Megamaxi	24,13%	\$ 46.336	46.336		
Kywi	24,75%	\$ 47.520		47.520	
Ferrisariato	51,12%	\$ 98.144			98.144
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 192.000</b>	<b>24%</b>	<b>25%</b>	<b>51%</b>

#### 3.4.2 Determinación de las provisiones

El método a utilizar para el presente plan de negocio es el de intención de compra ya que el mismo representa una declaración por parte del consumidor de realizar la compra o del interés que tiene por el producto ofrecido.

Tabla 38.

*Determinación de las provisiones*

<b>Distribución vendedores</b>	<b>Previsión anual por Vendedor</b>		
	<b>Ventas por sector</b>	<b>Vendedor 1</b>	<b>Vendedor 2</b>
Megamaxi	\$ 46.336	\$ 46.336	
Kywi	\$ 47.520	\$ 47.520	
Ferrisariato	\$ 98.144		\$ 98.144
<b>Total</b>	<b>\$ 192.000</b>	<b>\$ 93.856</b>	<b>\$ 98.144</b>
<b>Distribución cantidad Anual</b>			

Distribución vendedores	Q Ventas	Vendedor 1	Vendedor 2
Megamaxi	2.896	2.896	
Kywi	2.970	2.970	
Ferrisariato	6.134		6.134
<b>Total</b>	<b>12.000</b>	<b>5.866</b>	<b>6.134</b>

### 3.4.3 Presupuesto y cuota de venta

El presupuesto desarrollado para el presente plan de negocio en cantidades es de 12.000 unidades de soportes decodificador, siendo los meses más representativos en ventas:

**Junio:** Este mes es importante en ventas ya que es la Copa América.

**Agosto:** Mes de la remodelación.

**Noviembre y diciembre:** se espera tener las mayores ventas del año por ser el día de Black Friday y Navidad.

Tabla 39.

*Presupuesto de ventas en cantidades*

MESES	PRES. EN Q
ENERO	920
FEBRERO	1.070
MARZO	1.010
ABRIL	992
MAYO	948
JUNIO	1.060
JULIO	958
AGOSTO	1.065
SEPTIEMBRE	977
OCTUBRE	891
NOVIEMBRE	970
DICIEMBRE	1.139
<b>TOTAL</b>	<b>12.000</b>

Así mismo se espera en dólares tener ingresos de \$186.000 dólares anuales entre Megamaxi, Kywi y Ferrisariato.

Tabla 40.

*Presupuesto de ventas en dólares*

<b>MESES</b>	<b>PRES. EN \$</b>
ENERO	\$ 14.720
FEBRERO	\$ 17.120
MARZO	\$ 16.160
ABRIL	\$ 15.872
MAYO	\$ 15.168
JUNIO	\$ 16.960
JULIO	\$ 15.328
AGOSTO	\$ 17.040
SEPTIEMBRE	\$ 15.632
OCTUBRE	\$ 14.256
NOVIEMBRE	\$ 15.520
DICIEMBRE	\$ 18.224
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 192.000</b>

El valor total en cantidades que se espera vender es de 12.000 unidades distribuidas en los Megamaxi 2.896, en Kywi 2.970 y Ferrisariato 6.134

Tabla 41.

*Presupuesto de ventas de cadena Megamaxi y Kywi en cantidades*

<b>MESES</b>	<b>PRES. MEGAMAXI</b>	<b>PRES. KYWI</b>	<b>PRES. FERRISARIATO</b>
ENERO	222	228	470
FEBRERO	258	265	547
MARZO	244	250	516
ABRIL	239	246	507
MAYO	229	235	485
JUNIO	256	262	542
JULIO	231	237	490
AGOSTO	257	264	544
SEPTIEMBRE	236	242	499
OCTUBRE	215	221	455
NOVIEMBRE	234	240	496
DICIEMBRE	275	282	582
<b>TOTAL</b>	<b>2.896</b>	<b>2.970</b>	<b>6.134</b>

Del total de venta en dólares de \$ 186.000 anual que se espera obtener Megamaxi representa el 24% con \$46.330, Kiwi el 25% con \$ 47.520 y Ferrisariato con \$98.150

Tabla 42.

*Presupuesto de ventas de cadena Megamaxi y Kywi en dólares*

MESES	PRES. MEGAMAXI	PRES. KYWI	PRES. FERRISARIATO
ENERO	\$ 3.552	\$ 3.643	\$ 7.525
FEBRERO	\$ 4.131	\$ 4.237	\$ 8.752
MARZO	\$ 3.899	\$ 4.000	\$ 8.261
ABRIL	\$ 3.830	\$ 3.928	\$ 8.114
MAYO	\$ 3.660	\$ 3.754	\$ 7.754
JUNIO	\$ 4.092	\$ 4.198	\$ 8.670
JULIO	\$ 3.699	\$ 3.794	\$ 7.836
AGOSTO	\$ 4.112	\$ 4.217	\$ 8.711
SEPTIEMBRE	\$ 3.772	\$ 3.869	\$ 7.991
OCTUBRE	\$ 3.440	\$ 3.528	\$ 7.288
NOVIEMBRE	\$ 3.745	\$ 3.841	\$ 7.934
DICIEMBRE	\$ 4.397	\$ 4.510	\$ 9.316
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 46.330</b>	<b>\$ 47.520</b>	<b>\$ 98.150</b>

### 3.5 Diseño de la compensación para el área comercial

El sistema de compensación con el cual se pagará las comisiones mantendrá una estructura cerrada en porcentajes según cumplimiento de volúmenes de venta asignados.

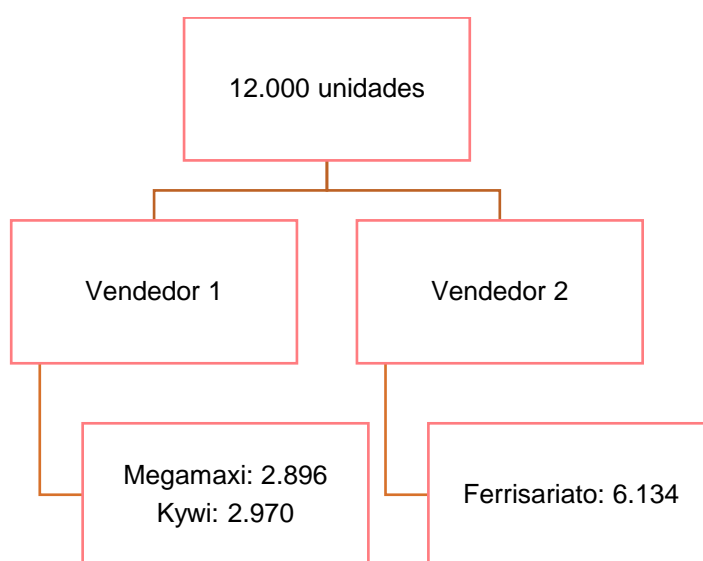
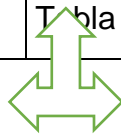


Figura 61. Organigrama por venta de cada vendedor

*Comisiones de los vendedores*

	Sueldo	Comisión	Transporte/Bono
Ejecutivo de ventas	\$394	Tabla	100



Cantidad	Comisión
< 50	1%
51 a 100	2%
101 a 300	3%
301 a 600	4%
> 600	5%

**Estructura fija y variable**

Los asesores comerciales tendrán un sueldo fijo de \$394 más sus beneficios de ley, comisiones y pagos de gastos de movilización por \$100 mensuales

Tabla 44.

*Rol de pagos del área comercial*

ROLES DE PAGO / Gastos en Sueldos y Salarios												
Cargo	Sueldo Mensual	Sueldo Anual	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Vacaciones / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año	Aporte al IESS/ año	Viaticos	Gasto / año	
VENDEDOR 1	\$ 394,00	\$ 4.728,00	\$ 2.325,00	\$ 587,75	\$ 394,00	\$ 197,00	\$ 394,00	\$ 527,17	\$ 446,80	\$ 1.200,00	\$ 10.352,92	
VENDEDOR 2	\$ 394,00	\$ 4.728,00	\$ 2.325,00	\$ 587,75	\$ 394,00	\$ 197,00	\$ 394,00	\$ 527,17	\$ 446,80	\$ 1.200,00	\$ 10.352,92	
GASTO EN SUELDOS Y SALARIOS	\$ 788,00	\$ 9.456,00	\$ 4.650,00	\$ 1.175,50	\$ 788,00	\$ 394,00	\$ 788,00	\$ 1.054,34	\$ 893,59	\$ 2.400,00	\$ 20.705,84	

**Prima e incentivos**

Los vendedores tendrán como incentivos el cumplimiento del pago de sus comisione, el cual si cumplen con el 100% de sus ventas recibirán mensual

**Sistema mixto de la remuneración**

La remuneración mantendrá un esquema mixto de pago al ser su sueldo fijo de \$394 y \$100 dólares que recibirá mensual por movilización

## **Sistemas colectivos**

No aplica

### **3.5.3 Gastos de movilización y viáticos**

Se pagará \$100 dólares por movilización mensual para la gasolina que necesita el carro para el recorrido de las rutas

### **Delimitación de los gastos del vendedor**

La empresa cubrirá los gastos de movilización de cada asesor comercial con un pago mensual de \$100 dólares, la alimentación diaria será cubierta por cada asesor comercial

## **3.6. Control de la gestión Comercial**

### **3.6.1 Control de las ventas**

Las ventas serán controladas a través de indicadores de gestión comerciales que aseguren la eficiente gestión de venta. Los Indicadores serán los siguientes

***Ventas Sobre Presupuesto.*** - Se revisará mensualmente el cumplimiento de las ventas versus el presupuesto, así como también el incremento de un año a otro, la rentabilidad esperada y la productividad que genera la gestión de ventas.

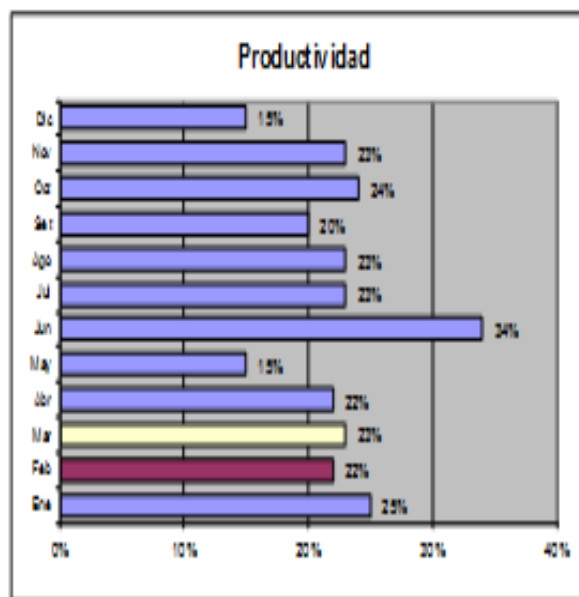
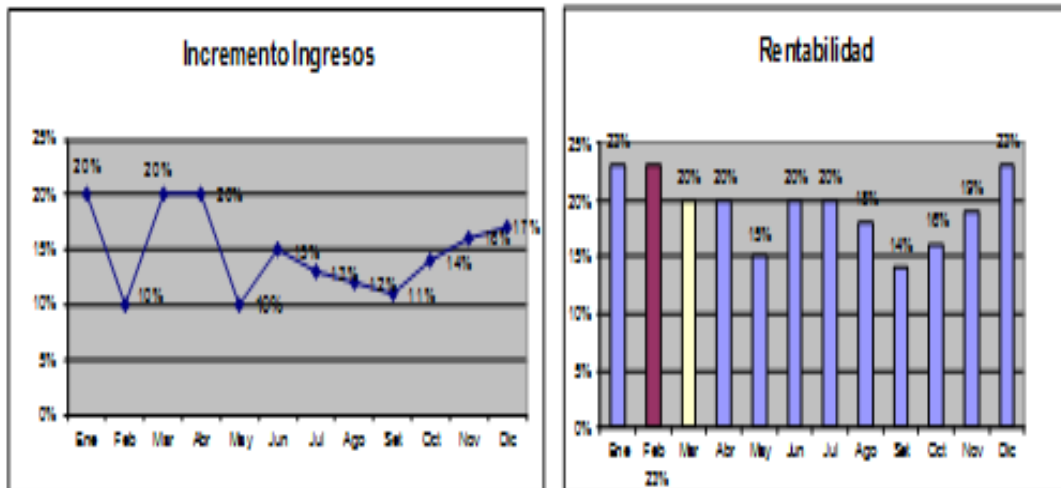


Figura 62. Control de la gestión comercial.

**Satisfacción al cliente.** - Para medir este indicador se realizará encuestas de satisfacción al cliente la misma que permitirá evaluar la atención personalizada que tenga el vendedor con el cliente, con la finalidad de pasar de una venta transaccional a la venta relacional que es sostenible en el tiempo.

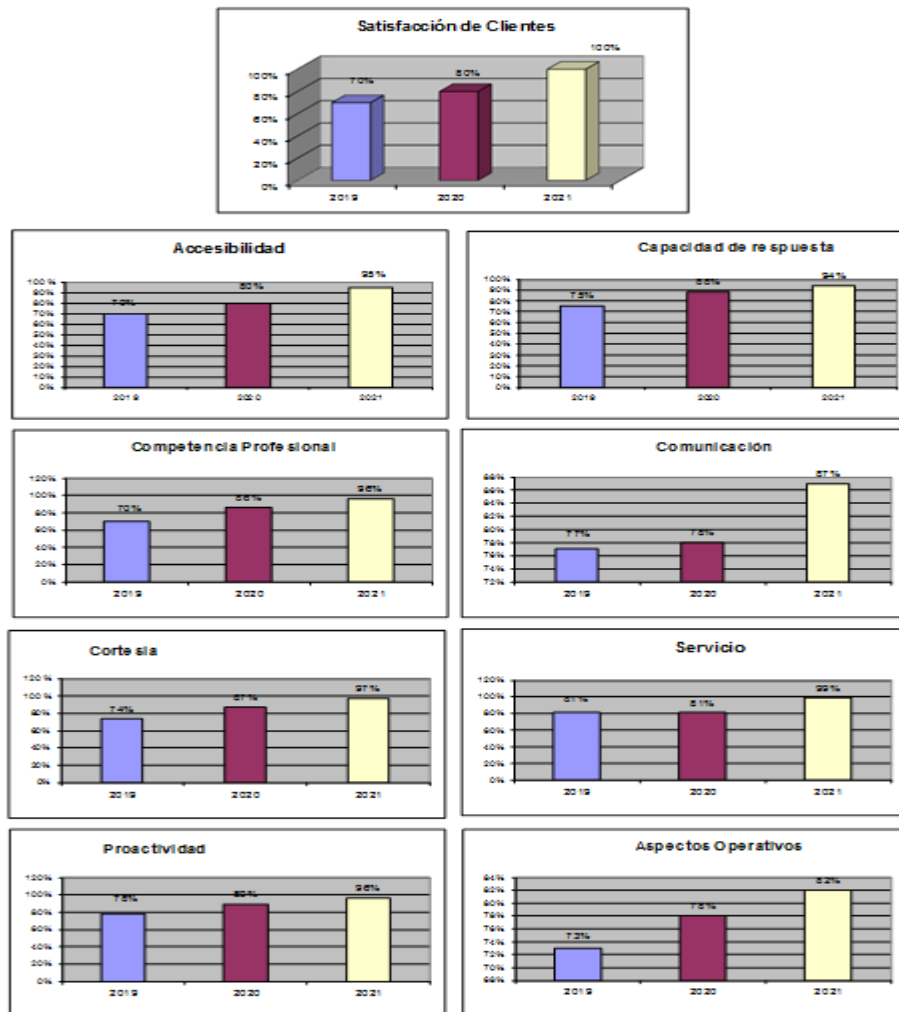


Figura 63. Control de la gestión de servicio al cliente.

**Evaluación de desempeño.** - Se realizará un Feedback 360 para evaluar el desarrollo de las habilidades y competencias que tenga cada colaborador, el mismo ayudará a detectar fortalezas y debilidades las cuales son importantes conocerlas para corregirlas las debilidades y mejorar las fortalezas, así mismo es importante saber que piensan los compañeros de trabajo, por lo cual las competencias que serán medidas para el área comercial son:

- Orientación hacia resultados
- Orientación al cliente interno y externo
- Trabajo en equipo
- Transparencia
- Eficiencia operativa
- Colaboración
- Iniciativa



- Adaptabilidad al cambio

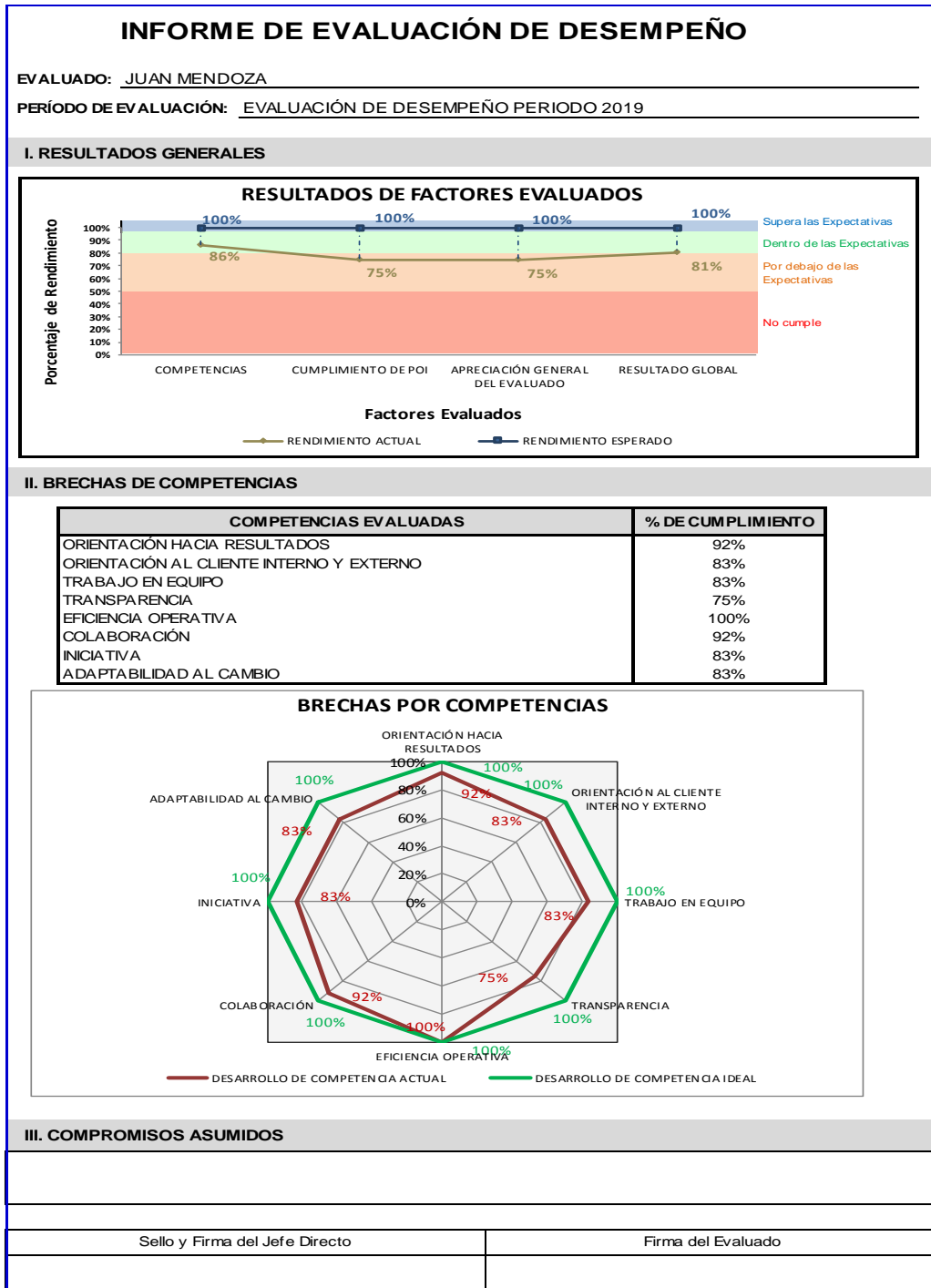


Figura 64. Evaluación de desempeño.

## **Balance Scored Card**

El balance Scorecard o cuadro de mando integral ayudará al presente plan de negocio a tener una mirada integral de las diferentes áreas o perspectivas importantes que hay en una empresa, las cuales deben de medirse para poder tener una claridad de cómo se irán cumpliendo las metas de los diferentes objetivos estratégicos planteado por la misma.

En este cuadro de mando integral se encontrará tres diferentes colores los cuales mantiene un significado para la empresa COINFE.

**Rojo:** Indica que los resultados que se están presentando no son los esperados, por lo cual será alerta para poder tomar acción de inmediato

**Amarillo:** Este color indicará resultados que se estarán presentando de una forma no tan favorable a la esperada, encontrándose los resultados en una situación en la que se podrá tomar acción inmediata para no llegar a caer y resultados negativos.

**Verde:** El color verde significa que los resultados que se esperan se estarán dando de forma correcta como se estará esperando.

A continuación, se presenta un detalle de las diferentes perspectivas que forman parte del Balance scored card.

### **Perspectiva Financiera**

La perspectiva financiera mantiene como objetivo definido de crecimiento en productividad, así como también un crecimiento en el mercado buscando su máximo beneficio contribuyendo de esta forma a la mejora de los resultados finales esperados por los accionistas o dueños de la empresa, para lo cual se ha escogido el indicador de

- Ventas del año actual/ ventas del año anterior -1
- Ventas/Presupuesto
- Gastos de venta
- Costes por venta

Tomando en consideración que los resultados de estos indicadores corresponden a toda una gestión de mejora en la capacidad d los empleados, recursos que se le asignen y la creación de una cultura organizacional enfocada al cliente interno y externo, la mejora de sus procesos y la fidelización que se alcance con los clientes.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se medirá esta perspectiva a lo largo de la implementación del presente plan de negocio.

Tabla 45.

*Control de Perspectiva financiera*

<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	2019		
			Rangos de Alerta		
Incrementar el volumen de ventas	Ventas del año actual/ventas del año anterior -1	0%	20%	10%<l<20%	10%
	Ventas /Presupuesto	0%	80%	80%<l<40%	40%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Mejorar la productividad de ventas	Gastos por venta/ingresos totales	23%	23%	15%<l<23%	15%
	Coste por venta (por distribuidor)	25%	50%	30%<l<50%	30%

### Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva mantiene como estrategia la proposición de valor diferenciada, para lo cual es importante presentar un producto que mantenga una oferta de valor sostenible que satisfaga las necesidades de los clientes y que genere rentabilidad para el mismo, por lo que se espera que los indicadores planteados en esta perspectiva se puedan visualizar como una causa- efecto, por lo que se esperará un % alto de satisfacción del cliente que genere una fidelización a largo plazo, transformando de esta manera la venta transaccional a venta relacional que se mantiene en el tiempo.

- Índice de satisfacción de clientes
- Accesibilidad

- Capacidad de respuesta
- Competencia profesional
- Comunicación
- Cortesía
- Proactividad
- Aspectos operativos
- Diferenciación
- Calidad de Asesoramiento
- Servicio

Tabla 46.

Control de Perspectiva Clientes

		2019			
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>					
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Ofrecer servicios y productos de alto valor agregado	Índice de satisfacción de clientes	70%	96%	96%<1<91%	91%
	Accesibilidad	75%	96%	96%<1<89%	89%
	Capacidad de respuesta	70%	97%	97%<1<92%	92%
	Competencia profesional	77%	97%	97%<1<92%	92%
	Comunicación	99%	97%	97%<1<90%	90%
	Cortesía	78%	99%	99%<1<94%	94%
	Proactividad	73%	75%	75%<1<65%	65%
	Aspectos operativos	60%	97%	97%<1<91%	91%
	Diferenciación	79%	50%	50%<1<32%	32%
	Calidad de Asesoramiento	81%	95%	95%<1<87%	87%
	Servicio	91%	97%	97%<1<92%	92%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Incrementar el reconocimiento de imagen	Índice de seguridad y confiabilidad	90%	98%	98%<1<90%	90%

## Perspectiva de Procesos Internos

La perspectiva de procesos internos genera valor a través los procesos que mantiene la empresa internamente, siendo sus componentes vitales la mejora continua de sus procesos y reducción de costes para lo cual el presente plan de negocio se enfocará en la filosofía japonesa “Justin Time” trabajando con entregas a tiempo del producto que no generarán almacenamiento innecesario aumentando mayores costes de bodegaje.

Así mismo se trabajará con el método “Kaizen” con la finalidad de terminar con ineficiencias en los procesos que forman el sistema de gestión de calidad Para cual se detalla los indicadores que forman parte de esta perspectiva a medirse

- % de entrega puntuales
- \$ de ahorro del producto adquirido
- % de cuentas por cobrar
- % de inventario del producto

Tabla 47.

Control de Perspectiva Procesos Internos

<b>PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS</b>		<b>2019</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Rangos de Alerta</b>		
Entregar el producto a tiempo	% de entrega puntuales	<b>70%</b>	20%	20%<l<10%	10%
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Rangos de Alerta</b>		
Rebajar el coste para el cliente; aumentar el beneficio para el cliente	% de ahorro del producto adquirido	<b>90%</b>	100%	98%<l<90%	70%
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>Valor Actual</b>	<b>Rangos de Alerta</b>		
Gestionar riesgos financieros/mantener alta calidad de crédito	% de cuentas por cobrar	<b>23%</b>	50%	50%<l<75%	75%
	% de inventario del producto	<b>0%</b>	50%	50%<l<75%	75%

## **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta perspectiva se enmarca en convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Los activos intangibles se organizan de tres maneras.

**Capital humano:** Es importante otorgarles a los colaboradores el conocimiento necesario “Know-how” para que puedan realizar una venta estratégica y técnica donde se construirá mejores cuotas de mercado y ventaja competitiva hacia el competidor.

**Capital de la información:** Se le proveerá a los vendedores de los recursos tecnológicos necesarios para que puedan ejecutar de mejor manera su trabajo.

**Capital organizativo:** Es importante crear esa cultura organizacional enfocada al cliente interno y externo, que el colaborador sienta ese sentido de pertenencia hacia sus funciones, entendiendo que cada una de sus actividades en los diferentes niveles de la organización son importantes para cumplir con la visión que tiene COINFE. De esta forma se alinean los objetivos del recurso humano con los de la empresa.

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Porcentaje de clientes que puede hacer seguimiento electrónico de pedidos.
- Eficacia en la implementación de requerimientos
- Feedback
- Horas capacitación/empleados
- Efectividad de las capacitaciones
- Índice de satisfacción del personal de acuerdo a la encuesta de clima organizacional

Tabla 48.

*Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

		2019			
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Tecnología que facilite la mejora del proceso y la satisfacción del cliente	Porcentaje de clientes que puede hacer seguimiento electrónico de pedidos	0,7	20%	20% < I < 40%	40%
	Eficacia en la implementación de requerimientos	77%	80%	80% < I < 40%	40%
OBJETIVO	INDICADOR	Valor Actual	Rangos de Alerta		
Contar con personal altamente capacitado y con las habilidades y competencias requeridas	Feedback	0%	70%	70% < I < 20%	20%
	Horas capacitación/empleados	0%	70%	70% < I < 20%	20%
	Efectividad de las capacitaciones	70%	95%	95% < I < 70%	70%
		2019			

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Hipótesis de partida

##### 4.1.1 Capital inicial

El presente plan de negocio tiene como inversión total la cantidad de \$60.900 la misma que se divide en el capital de trabajo por \$60.000 dólares que representan el 98% de la inversión y se destina \$900 dólares al gasto del lanzamiento del Producto el cual representa el 2% de la inversión total.

Tabla 49.

*Inversiones del proyecto*

CALENDARIO DE INVERSIONES	
Preoperacionales	
Gastos de Lanzamiento del Producto	900
Inversión en Capital de Trabajo	60.000
<b>Total, Preoperacionales</b>	<b>60.900</b>
<b>Total</b>	<b>60.900</b>

##### 4.1.2 Política de financiamiento

Siendo su inversión total \$60.900 dólares se financiarán el 60% a través de un préstamo al banco el cual mantiene una tasa de interés del 11.83% actualmente, donde se espera tener un plazo de pagos de 5 años pagaderos en dividendos fijos mensuales de \$810 dólares

Tabla 50.

*Valores de la Tabla de amortización (tiempo, tasa, capital)*

0 TABLA DE AMORTIZACIÓN	
CAPITAL	36.540
Tasa Total	11,83%
Plazo	5 Años
Amortización Capital	12 Mensual
Período de Gracia	- Año
Número de cupones	60 Cupones
Dividendo normal	810 Mensual



Cupon	INTERES	Amortización Capital	Valor del Dividendo	Saldo Capital
				36.540
1	360	449	810	36.091
2	356	454	810	35.637
3	351	458	810	35.178
4	347	463	810	34.715
5	342	467	810	34.248
6	338	472	810	33.776
7	333	477	810	33.299
8	328	481	810	32.818
9	324	486	810	32.332
10	319	491	810	31.841
11	314	496	810	31.345
12	309	501	810	30.844
13	304	506	810	30.339
14	299	511	810	29.828
15	294	516	810	29.312
16	289	521	810	28.792
17	284	526	810	28.266
18	279	531	810	27.735
19	273	536	810	27.199
20	268	542	810	26.657
21	263	547	810	26.110
22	257	552	810	25.558
23	252	558	810	25.000
24	246	563	810	24.437
25	241	569	810	23.868
26	235	574	810	23.294
27	230	580	810	22.714
28	224	586	810	22.128
29	218	592	810	21.537
30	212	597	810	20.939
31	206	603	810	20.336
32	200	609	810	19.727
33	194	615	810	19.112
34	188	621	810	18.490
35	182	627	810	17.863
36	176	634	810	17.229
37	170	640	810	16.589
38	164	646	810	15.943
39	157	653	810	15.291
40	151	659	810	14.632
41	144	665	810	13.966
42	138	672	810	13.295
43	131	679	810	12.616
44	124	685	810	11.931
45	118	692	810	11.239
46	111	699	810	10.540
47	104	706	810	9.834
48	97	713	810	9.121
49	90	720	810	8.401
50	83	727	810	7.675
51	76	734	810	6.941
52	68	741	810	6.199
53	61	749	810	5.451
54	54	756	810	4.695
55	46	763	810	3.931
56	39	771	810	3.160
57	31	779	810	2.382
58	23	786	810	1.596
59	16	794	810	802
60	8	802	810	-0

#### 4.1.3 Costo de Capital

La tasa de descuento establecida para el presente plan de negocio es de 17% la cual se ha cálculo tomando en consideración lo siguiente:

**Costo de capital propio:** Se lo determina considerando el margen de rentabilidad mínimo del sector ferretero. El cual los autores de la presente tesis consideran un porcentaje de 25% como costo de capital propio del sector

**Relación Objetivo capital propio del total financiamiento:** El objetivo del capital propio del total de su financiamiento es del 40%, el cual los autores pretenden en el presente proyecto aportar, siendo este parte de su desembolso propio.

**Costo de la deuda:** El porcentaje del costo de la deuda es el valor de la tasa de interés que se espera pagar al banco por el valor del préstamo que se realizará, el cual es de 11.83%

**Relación objetivo de deuda al total de financiamiento:** la tasa escogida para este rubro es del 60% el cual es el porcentaje que se pretende prestar al banco cubriendo parte de la inversión total del proyecto

Tabla 51.

*Tasa de descuento del proyecto*

TASA DE DESCUENTO DEL PROYECTO	
FÓRMULA	%
<b>WACC = (kg) * (E/v) + Kp * (D/V)</b>	
En donde:	
Kg= Costo del capital propio	25%
Kp= Costo de la deuda	11.83%
E/V= Relación objetivo capital propio del total de financiamiento	40%
D/V= Relación objetivo de deuda a total de financiamiento	60%
<b>WACC</b>	<b>17%</b>

#### 4.1.4 Impuestos

El proyecto está destinado a pagar por cada año de operación impuestos a la renta, cumpliendo así con obligaciones tributarias necesarias de una empresa el cual es del 25% conforme a los resultados de la actividad económica; se considerará para realizar el pago del impuesto a la renta la totalidad de los ingresos gravados, y se restará las devoluciones, descuentos costos, gastos y deducciones imputables a tales ingresos, siendo este resultado su base imponible

## 4.2 Presupuesto de Ingresos

Se espera para el primer año vender 12.000 unidades de soporte a los establecimientos de Kywi, Ferrisariato, y Megamaxi, el cual representaría unos ingresos brutos de \$192.000, para los siguientes años se calcula un crecimiento progresivo del 5% para el segundo año, del 7% para el tercer año, del 9% para el 4to año y terminando su flujo proyectado de ingresos con un estimado de crecimiento del 11% del cual se esperaría tener al 5 año ingresos de \$317.587 dólares.

Tabla 52.

*Ingresos proyectados*

<b>INGRESOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Soporte Decodificador	12.000	12.600	13.489	14.707	16.330
<b>Total</b>	<b>12.000</b>	<b>12.600</b>	<b>13.489</b>	<b>14.707</b>	<b>16.330</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
Precio Decodificador	16,00	16,80	17,64	18,52	19,45
<b>Total</b>	<b>16,00</b>	<b>16,80</b>	<b>17,64</b>	<b>18,52</b>	<b>19,45</b>
<b>Ingresos (En US\$)</b>					
Soporte Decodificador	192.000	211.680	237.946	272.403	317.587
<b>Total</b>	<b>192.000</b>	<b>211.680</b>	<b>237.946</b>	<b>272.403</b>	<b>317.587</b>

### 4.2.1 Precio

El precio establecido para el primer año de venta es de \$16,00 con un crecimiento del 5% para cada año considerando este porcentaje el crecimiento natural del sector.

Tabla 53.

*Precios proyectados*

	1	2	3	4	5
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>					
SOPORTE DECODIFICADOR	16,00	16,80	17,64	18,52	19,45
<b>Total</b>	<b>16,00</b>	<b>16,80</b>	<b>17,64</b>	<b>18,52</b>	<b>19,45</b>

### 4.3 Presupuesto de Costos

#### 4.3.1 Costos de ventas

Se presenta a continuación, los costos totales de la operación por los 5 años de proyección los cuales corresponden a los costos fijos y costos variables, manteniendo para el primer año costos totales por la compra de las 12.000 unidades de soporte el valor de \$142.667 dólares.

Tabla 51.

*Costos proyectados*

<b>COSTOS PROYECTADOS</b>					
<b>Productos</b>	1	2	3	4	5
<b>Cantidades (En Unidades)</b>					
Soporte Decodificador	12.000	12.600	13.489	14.707	16.330
<b>Total</b>	<b>12.000,00</b>	<b>12.600,00</b>	<b>13.489,00</b>	<b>14.707,00</b>	<b>16.330,00</b>
<b>Costo Unitario (En US\$)</b>					
Soporte Decodificador	11,89	12,23	12,53	12,83	13,13
<b>Total</b>	<b>11,89</b>	<b>12,23</b>	<b>12,53</b>	<b>12,83</b>	<b>13,13</b>
<b>Costos (En US\$)</b>					
Soporte Decodificador	142.667	154.045	169.007	188.667	214.361
<b>Total</b>	<b>142.667</b>	<b>154.045</b>	<b>169.007</b>	<b>188.667</b>	<b>214.361</b>

Calculándose un crecimiento progresivo para los siguientes años, terminando el flujo con el 12% de crecimiento en sus costos (pág. 113)

### 5. Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio en cantidades donde no se pierde ni se gana es de 4.411 unidades de soporte para el primer año, el segundo año es de 4.354, el tercer año es de 4.271 unidades, cuarto año es de 4.245 unidades y el quinto año es de 4.279 año

Tabla 54.

*Punto de equilibrio*

<b>Soporte Decodificador</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Precio Unitario (En US\$)</b>	16,00	16,80	17,64	18,52	19,45
<b>Costo Variable Unitario (En US\$)</b>	10,86	11,23	11,6	11,93	12,30
<b>Costo Fijo Total (En US\$)</b>	22.667	24.265	25.902	27.960	30.565
<b>Punto de Equilibrio (unidades - año)</b>	4.411	4.354	4.271	4.245	4.279
<b>Punto de Equilibrio (unidades - mes)</b>	368	363	356	354	357

## 6. Presupuesto de Gastos

Dentro de los gastos del proyecto se ha considerado los gastos de:

- Sueldos administrativos
- Energía eléctrica
- Agua
- Teléfono
- Arriendo
- Publicidad y Promoción
- Limpieza de oficina

Los mismos que al primer año representan gastos de \$4.427 dólares, terminando con un al quinto año con un crecimiento de gastos de 6% con \$5.137 dólares. Cabe recalcar que para provisionar estos gastos se ha tomado en consideración el total de ingresos que se espera obtener.

Tabla 55.

*Gastos administrativos de venta*

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS Y DE VENTAS PROYECTADOS</b>
---

Descripción	1	2	3	4	5
Sueldos Administrativos	887	896	905	914	1.121
Energía Eléctrica	480	494	509	525	540
Agua	300	309	318	328	338
Teléfono	240	247	255	262	270
Arriendo	960	989	1.018	1.049	1.080
Publicidad y Promoción	840	894	921	949	977
Limpieza de Oficina	720	742	764	787	810
<b>Total, Gastos administrativos</b>	<b>4.427</b>	<b>4.571</b>	<b>4.690</b>	<b>4.813</b>	<b>5.137</b>

## 7. Evaluación del proyecto

El flujo de caja estructurado para la presente tesis es de 5 años con una inversión de \$60.900 en el año cero, esperando recuperar la inversión para el cuarto año con una tasa de descuento mínima de 17% como se mencionó en puntos anteriores. Los indicadores financieros que muestra la viabilidad del proyecto son los siguientes.

**VAN:** El van es positivo con un valor \$19.469 el cual representa la viabilidad del proyecto, y es el resultado de medir los flujos futuros de ingresos y egresos y descontado la inversión, lo que queda es la ganancia del proyecto

**TIR:** La tasa interna de retorno del proyecto es del 27% lo que representa la rentabilidad promedio del plan de negocio durante los 5 años del flujo de caja

Tabla 56.

*Evaluación económica del proyecto*

### Evaluación económica del proyecto

	0	1	2	3	4	5
Flujos de caja	\$ -60.900	\$ -8.566	\$ 27.679	\$ 34.764	\$ 44.183	\$ 56.532
Flujo de caja acumulado		\$ -69.466	\$ -41.787	\$ -7.023	\$ 37.159	\$ 93.691
Valor de Salvamento						\$ -
Tasa de Descuento	17%					
VAN	19.469					
TIR	27%					
Año de recuperación	4					

### Cuadro de indicadores del Negocio

Con la finalidad de mantener la viabilidad del proyecto de forma sostenible se presenta los diferentes indicadores de gestión, los cuales serán medidos de forma continua asegurando el éxito de proyecto

#### Gestión del Riesgo:

La gestión de riesgo es muy importante para la empresa COINFE, debido a que es importante mantener una cartera diversificada de clientes que permite que una variación en los resultados de la empresa tenga un impacto mínimo sobre la rentabilidad de la misma. Así mismo es importante reducir los costes asociados al financiamiento de préstamos, y rebajar el coste de capital financiero.

Tabla 57.

*Indicadores de gestión de riesgo*

Objetivos	Indicadores
<b>Gestionar riesgo financiero</b>	Porcentaje de deudas incobrables
	Obsolencia y deterioro de inventario
	Relación entre capital ajeno y capital propio
<b>Gestionar riesgos explotación</b>	Porcentajes de capacidad de pedidos en marcha y suspendidos

#### Desarrollar y sostener relaciones con proveedores:

Es importante mantener buenas relaciones con los proveedores los mismos son los que proveerán los productos que la empresa comercializará por el

cual es importa entre unos de los objetivos de relaciones eficaces es rebajar los coste de propiedad, representando el costo de adquirir el producto a comercializar ya que el precio de compra no representa el coste total, la empresa incurrirá en diferentes costos adicionales que hará que aumente su costo total, por el cual es importante negociar buenos precios el proveedor.

Tabla 58.

*Indicadores de relaciones con proveedores*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Rebajar coste de propiedad</b>	Coste de compra como porcentaje del precio total de compra
	Clasificación de los proveedores: calidad, entrega coste
<b>Lograr servicio de proveedores justo a tiempo</b>	Porcentajes de entrega puntuales
	Porcentajes de pedidos entregados fuera de plazo
<b>Desarrollar proveedores de alta calidad</b>	Porcentaje de pedidos perfectos recibidos
	Porcentajes de defectos en pedidos entregados

### **Gestión Operativa de los procesos:**

Este indicador está alineado a la mejora continua de procesos eficaces, sensibles y de alta calidad que se espera tener y mantener en la empresa, generando valor a cada una de las actividades estratégicas que realice para el bienestar COINFE.



Tabla 59.

*Indicadores de gestión operativa de procesos*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Mejorar capacidad de respuesta del proceso</b>	Duración del proceso (desde el comienzo de la importación hasta que llegue el producto a bodega)
	Eficacia del proceso
<b>Rebajar el coste de importar el producto</b>	Gastos de comercialización, ventas, distribución y administración en porcentaje de los costes totales.

**Distribuir productos y servicios a los clientes:**

Estos indicadores reflejan los resultados que se espera de la rebaja y costes de los indicadores antes mencionados, poder mantener rebajar en quejas y reclamos, una entrega a tiempo y clientes contentos, dará a la empresa los resultados en el tiempo esperados.

Tabla 60.

*Indicadores distribución de productos y servicios a los clientes*

<b>Objetivos</b>	<b>Indicadores</b>
<b>Rebajar el coste de servir</b>	Coste basado en la actividad de almacenamiento y entrega a cliente
<b>Entrega responsable a los clientes</b>	Tiempo de espera, desde el pedido a la entrega
	Porcentaje de entrega a tiempo
<b>Mejorar la calidad</b>	Número y frecuencia de quejas de los clientes
	Número de artículos entregados sin defectos

## Plan de Contingencia

A continuación, se presenta el plan de contingencia de la empresa COINFE, el mismo que ayudará a poder mantener la ventaja competitiva, y ayudará a poder tomar acción inmediata a diferentes problemas que podrían presentarse, tanto por factores externos como internos.

Tabla 61.

*Plan de Contingencia*

TIPO DE DESVIACION	CAUSA DE DESVIACIÓN	MEDIDAS
<b>PC1</b> Ventas menores a las previstas	Baja fidelización de los clientes	Brindarles a los clientes más beneficios al momento de la entrega directa del producto, como descuentos o promociones al momento de la compra.
	Baja captación de nuevos clientes	Analizar los sectores a los que ha sido asignado cada vendedor. De ser posible realizar una reestructuración de rutas o pensar en direccionarse a nuevos sectores.
<b>PC2</b> Clientes insatisfechos	Se lleva a cabo un mal servicio post - venta.	Realizar retroalimentación con los vendedores para saber porque los compradores se están quejando y buscar soluciones efectivas para que no se repita la situación.
<b>PC3</b> Decrecimiento en la rentabilidad de los clientes	No se está llevando a cabo una cobertura total del mercado y no se brinda todos los beneficios al cliente acordados en la negociación.	Evaluar los ruterros de la empresa y por ende de cada vendedor para saber porque no hay la cobertura que estimó la empresa. Una vez identificado el problema se pueden realizar estrategias de tipo intensivas. Por otro lado, deben cumplirse con todos los beneficios que se le había mencionado al cliente, porque si no esté optará por la competencia.
<b>PC4</b> Fuerza de venta sin no adecuada	A pesar de tener experiencia en ventas, no cumplen con los resultados esperados.	Evaluar constantemente, dar retroalimentación, motivarlo, y alinear los objetivos de los empleados con los de la empresa.

## **CAPÍTULO V. RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **5. Beneficiarios directos e indirectos**

La empresa COINFE siendo una pyme ecuatoriana comprometida con la sociedad, considera que es importante mantener un programa de RSE (Responsabilidad Social Empresarial) el mismo que contribuirá a un beneficio directo e indirecto los cuales irán creciendo conforme lo haga la empresa siendo esta su imagen en su forma de ser y hacer negocios.

Este programa consiste en fortalecer los valores corporativos de la empresa creando una cultura organizacional enfocada al cliente interno y eterno, comunicación efectiva con los colaboradores, empoderamiento, y motivación a los mismos.

Lo cual dará como resultado beneficios internos y externos para la empresa

#### **Beneficios Externo:**

**Fidelidad de los clientes actuales y ayuda a captar nuevos clientes:** Al tener una responsabilidad social y ser conocidos en el mercado por los valores y filosofía de trabajo que mantiene la empresa, se tendrá clientes fidelizados manteniendo una relación de largo tiempo, así mismo se atraerá nuevos clientes por medio del marketing boca a boca donde se conocerá que la empresa COINFE comercializa productos que ofrecen durabilidad, y una preocupación por el medio ambiente.

**Confianza y transparencia con proveedores:** Manteniendo una relación socios estratégicos, los mismos que ayudarán a cumplir con los pedidos solicitados por los clientes.

**Mejora la imagen y reputación de la empresa:** La imagen corporativa de la empresa es muy importante ya que refleja el cómo una empresa desea ser vista en el mercado. La empresa COINFE mejorará con el programa RSE su imagen de una empresa respetable.

**Oportunidad de nuevos negocios:** Contribuir con la responsabilidad social traerá a la empresa nuevas oportunidades de negocios con clientes, que se espera sean sostenibles y de largo alcance.

**Incrementa el valor de la compañía:** Será una empresa que incrementará su valor diferenciador en el mercado, gracias a su buena imagen con sus clientes y proveedores, tendrá un crecimiento progresivo generando valor a la empresa.

### **Beneficios Interno**

**Mayor satisfacción de los trabajadores:** Los trabajadores tendrán un sentido de pertenencia con la empresa al ser empoderados de sus funciones, y motivados, lo que se reflejará en la productividad, compromiso del talento humano.

**Disminuyen riesgos operacionales:** Al mantener una mejora continua la misma que será medida a través de indicadores de gestión disminuirá el riesgo de errores operacionales.

**Ahorro de insumos:** Comprometido COINFE con el medio ambiente, esta productividad que se espera obtener, traerá consigo la eficacia y eficiencia con cómo se hagan cosas minimizando al máximo costos y gastos operaciones como: papel, tinta, útiles de oficina y recursos de energía, agua, teléfono combustible

**Mejora la comunicación interna:** Se trabajará en una comunicación efectiva con los colaboradores pretendiendo escuchar sus opiniones siendo parte activa de ideas para alcanzar la visión de la empresa

**Mejora la cultura organizacional:** la mejora de la cultura organizacional, ayudará a trabajar en equipo alineándose las necesidades de los colaboradores con la de COINFE, caminando juntos hacia alcanzar la visión.

**Aumenta la rentabilidad:** El crecimiento de la rentabilidad esperada será el resultado de todo ese compromiso de Responsabilidad Social Empresarial que se tendrá en COINFE y se mantendrá sostenible en el tiempo alcanzado ventaja competitiva en el mercado.

## CONCLUSIONES

Se concluye el presente trabajo determinando que es factible introducir al mercado de retail específicamente la tiendas de Megamaxi, Kywi y Ferrisariato en la ciudad de Guayaquil 12.000 unidades de soporte de decodificador, obteniendo como resultado de la evaluación económica del proyecto un VAN de \$19.469 dólares y un TIR de 27%, recuperando la inversión a los 4 años.

Por el cual es importante que el proyecto mantenga la estrategia propuesta de poder cubrir el 51% de los Ferrisariato de la ciudad, el 25% en las tiendas de Kywi y el 24% restante en las tiendas Megamaxi.

Es así que la estrategia comercial planteada en la presente tesis da la oportunidad de poder cubrir las zonas establecidas para poder incrementar las ventas de COINFE en un 20% y mantener una comunicación efectiva que brinde una relación con el cliente a largo plazo.

## **Recomendaciones**

Los autores de la presente tesis plantean las siguientes recomendaciones:

- 1.- Seguir la estrategia comercial planteada en la tesis.
- 2.- Realizar constantemente análisis del macro entorno con la finalidad de mitigar el impacto que podría tener un cambio de los factores externos.
- 3.- Analizar el mercado, competencia con la finalidad de poder detectar las debilidades de la competencia y poder utilizarlas como oportunidad para establecer estrategias de mercado más agresivas.
- 4.- Mantener círculos de calidad en todos los procesos de la empresa.
- 5.- Realizar mejora continua para tomar acción inmediata en el plan de contingencia.
- 6.- Mejorar constantemente la relación con los clientes con la finalidad de pasar de una venta transaccional a una venta relacional, la cual es duradera en el tiempo.
- 7.- Desarrollar estrategias continuas de innovación en el momento de encontrarse el producto en un ciclo de vida de crecimiento, ya que la competencia tratará de ingresar al mercado con un producto similar.
- 8.- Buscar océanos azules antes de que el mercado se sature.

## REFERENCIAS

- All, O. F. (01 de 09 de 2014). *Soporte de Television VESA*.  
Bibliografía Obtenido de <https://djmania.es/guias/soportes-televisi%C3%B3n-vesa>
- Alvarado y Abagi. (2008). Fundamentos de inferencia estadística. En J. A. Alvarado Valencia, & J. J. Abagi Araújo, *Fundamentos de inferencia estadística* (pág. 23). Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Amdani. (2017).
- ARCOTEL. (Septiembre de 2018). *Estadísticas de telecomunicaciones*.  
Obtenido de Estadísticas de telecomunicaciones: Estadísticas de telecomunicaciones
- Arcotel. (15 de 09 de 2018). *Servicio de suscripción – televisión pagada*.  
Obtenido de Arcotel: <http://www.arcotel.gob.ec/audio-y-video-por-suscripcion/>
- BCE. (29 de 03 de 2018). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec):  
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Bittán, M. (11 de 11 de 2012). *El modelo Pest como herramienta de planificación*. Obtenido de <https://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/el-modelo-pest-como-herramienta-de-planificacion>



Cifras, E. e. (Junio de 2018). <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec>:  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe\\_pobreza\\_y\\_desigualdad-junio\\_2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Junio-2018/Informe_pobreza_y_desigualdad-junio_2018.pdf)

Citado en Parrales, Poveda . (31 de 02 de 2018). [www.eumed.net](http://www.eumed.net). Obtenido de [www.eumed.net](http://www.eumed.net): <https://www.eumed.net/rev/delos/31/guido-poveda4.html>

Comercio. (28 de 09 de 2018). 7 de cada 10 hogares necesita una televisión digital o un decodificador. *Negocio*.

Comercio, E. (15 de 03 de 2017). *Menos salvaguardias*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/opinion/editorial/menossalvaguardias-precios-editorial-opinion-columna.html>

Comercio, E. (19 de 05 de 2018). Mundial de Futbol activa las ventas de televisores en el país. *Actualidad*, pág. 1.

COMEX. (2016). Resolución N° 021-2016. *El Pleno del comite de Comercio Exterior*, (pág. 4). Quito.

DATOSMACRO. (2017). [datosmacro.com](http://datosmacro.com). Obtenido de [datosmacro.com](http://datosmacro.com):  
<https://datosmacro.expansion.com/comercio/balanza/ecuador>

ecuadorencifras. (Septiembre de 2018). *Evolución histórica de la inflación*. Obtenido de *Evolución histórica de la inflación*:  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Inflacion/2018/Septiembre-  
2018/01%20ipc%20Presentacion\_IPC\_sep2018.pdf

Ergotron. (01 de 09 de 2017). *Norma VESA*. Obtenido de  
<https://www.oneforall.es/dimensiones-vesa>

Group, S. m. (2016). Las seis tendencias de retail en América Latina. *Summa*,  
1.

INEC. (Septiembre de 2018). *www.ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de  
[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec):  
[http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Septiembre-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_sep2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Septiembre-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_sep2018.pdf)

Ley de Gestión Ambiental. (2012). Régimen de Desarrollo. *Constitución del Ecuador*, (pág. 136). Quito. Obtenido de  
[http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion\\_de\\_bolsillo\\_final.pdf](http://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/09/constitucion_de_bolsillo_final.pdf)

Mancera, A. C. (2015). *Negocios Internacionales*. México: Grupo Editorial Patria.

Martín. (2011). La encuesta una perspectiva general metodológica. En F. A. Martín, *Cuadernos Metodológicos* (pág. 14). Madrid España: Centro de Investigaciones Sociales.

Orbe. (20 de 09 de 2018). *Ecuador en Cifras*. Obtenido de  
<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas/>

Telégrafo. (13 de 03 de 2018). Proyecto de ley incentiva las inversiones nuevas y existentes. *Economía*, pág. 1.

# GLOSARIO

## **Estrategia**

Una estrategia se compone de una serie de acciones planificadas que ayudan a tomar decisiones y a conseguir los mejores resultados

## **Grupo Estratégico**

Es un conjunto de empresas de un sector industrial que siguen una estrategia igual o parecida a lo largo de diversas dimensiones

## **Productividad**

Se entiende por productividad al vínculo que existe entre lo que se ha producido y los medios que se han empleado para conseguirlo.

## **Decodificador**

Un decodificador es un componente que se agrega al televisor con el fin de recibir canales. También son denominados receptores satelitales.




## **Cadena**

Agrupación de establecimientos de la misma función.




## **Sell Out**

Significa “vendido” en inglés, pero usamos este término para referirnos a las ventas que realiza nuestro cliente.

# ANEXOS

		<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES</b>		 ...le hace bien al país!	
<b>NÚMERO RUC:</b>		0915191795001			
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>		CEDEÑO CABRERA NORMA ISABEL			
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>					
<b>CLASE CONTRIBUYENTE:</b>		OTROS		<b>OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:</b> NO	
<b>CALIFICACIÓN ARTESANAL:</b>		S/N		<b>NÚMERO:</b> S/N	
<b>FEC. NACIMIENTO:</b>		24/07/1980		<b>FEC. INICIO ACTIVIDADES:</b> 23/07/2009	
<b>FEC. INSCRIPCIÓN:</b>		23/07/2009		<b>FEC. ACTUALIZACIÓN:</b> 21/05/2012	
<b>FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:</b>				<b>FEC. REINICIO ACTIVIDADES:</b> 21/05/2012	
<b>ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL</b>					
VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA					
<b>DOMICILIO TRIBUTARIO</b>					
Provincia: GUAYAS Canton: DAULE Parroquia: DAULE Numero: SOLAR 25 Interseccion: MANZANA 7 Referencia: CDLA. MILANN SEGUNDA ETAPA - A TRES CUADRAS DE LA GARITA DE ENTRADA PRINCIPAL Telefono: 084889636					
<b>OBLIGACIONES TRIBUTARIAS</b>					
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
<small>             Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en <a href="http://www.sri.gob.ec">www.sri.gob.ec</a>. Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.           </small>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>					
<b># DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>		1		<b>ABIERTOS</b> 1	
<b>JURISDICCIÓN</b>		ZONA B: GUAYAS		<b>CERRADOS</b> 0	
					

# ANEXOS

	<b>REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES PERSONAS NATURALES</b>	 <i>...le hace bien al país!</i>
<b>NÚMERO RUC:</b>	0915191795001	
<b>APELLIDOS Y NOMBRES:</b>	CEDEÑO CABRERA NORMA ISABEL	
<b>ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS</b>		
<b>No. ESTABLECIMIENTO:</b> 001	<b>Estado:</b> ABIERTO - MATRIZ	<b>FEC. INICIO ACT.:</b> 23/07/2009
<b>NOMBRE COMERCIAL:</b>	<b>FEC. CIERRE:</b> 30/10/2010	<b>FEC. REINICIO:</b> 21/05/2012
<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA:</b> VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA VENTA AL POR MENOR DE ARTEFACTOS ELECTRODOMESTICOS		
<b>DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:</b> Provincia: GUAYAS Canton: DAULE Parroquia: DAULE Ciudadela: MILANN SEGUNDA ETAPA Numero: SOLAR 25 Referencia: A TRES CUADRAS DE LA GARITA DE ENTRADA PRINCIPAL Manzana: 7 Telefono Domicilio: 084889636		
		
Código: RIMRUC2018002240347		
Fecha: 12/10/2018 10:14:37 AM		



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Gómez Rugel, Gustavo Andrés y Mendoza Solórzano, Alex Marlon** con C.C: # **0919684043; 0919176156** autores del trabajo de titulación: Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020 previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

Guayaquil, 18 de marzo del 2019

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

**Gómez Rugel, Gustavo Andrés**

**C.C: 0919684043**

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

**Mendoza Solorzano, Alex Marlon**

**C.C: 0919176156**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020.		
<b>AUTOR(ES)</b>	Gustavo Andrés Gómez Rugel / Alex Marlon Mendoza Solorzano		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Maximiliano Pérez, Ph.D.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Especialidades Empresariales		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Ventas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Administración de Ventas		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de marzo del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	129 p.
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Administración en ventas, marketing, merchandising		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Ventas, soporte para decodificador, cadenas, promociones, crédito, vendedor.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>La presente investigación denominada Plan de Negocio para la comercialización de soporte de dispositivos complementarios para TV, en el sector retail en la ciudad de Guayaquil para el 2020, tiene el objetivo determinar un nuevo canal comercial y producto para la empresa Distribuidora COINFE, que asegure el cumplimiento de las metas de ventas asignadas. Para lo cual se ha efectuado el análisis del mercado mediante herramientas como encuestas, entrevistas y matrices FODA, Porter, CAME y Ansoff con los que se han analizado la cadena de valor llegando a conocer la posible aceptación del producto al cliente final, el modelo de negocio del soporte para decodificador o dispositivos electrónicos, se basa en la distribución en el canal RETAIL con un plan de promociones y promotoría en el punto de venta para garantizar la rotación del mismo, recursos humanos capacitados en ventas y la disponibilidad de recursos económicos y financieros se logre satisfacer el sector retail, especialmente las cadenas antes mencionadas. Las inversiones y recursos requeridos para este proyecto son de \$60.900,00 que serán cubiertos por una línea de crédito a la banca privada de \$36.540,00, con una tasa de interés del 11,83% a 5 años plazo, con cuotas de \$810,00 y un aporte de socios de \$ 24.360,00. Las proyecciones de venta indican que para el primer año habrá \$ 192.000,00 de ingresos y sostienen que para ese mismo año el punto de equilibrio se encuentra en la venta de 4.411 unidades y de \$70.576, el VAN se ha calculado en \$ 19.469 con una tasa interna de retorno de 17%.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-9-86404987 / +593-9-98750968	<b>E-mail:</b> gustavogomez_r@hotmail.com alexmarlonmendozasolorzano@gmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi</b>		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2206953 Ext. 5046		
	<b>E-mail:</b> magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
<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>			