



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

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN CANAL DE
KITTON S.A. PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN
LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2020

AUTORES:

Granja Guerrero Darío Rafael; Torres Palacios Carlos Antonio

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

TUTORA:

Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí

Guayaquil, Ecuador

10 de septiembre 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 **Granja Guerrero, Darío Rafael; Torres Palacios, Carlos Antonio**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____

Lic. Garcés Silva, Magaly Noemí. MSc

DIRECTOR DE LA CARRERA

f. _____

Eco. David Coello Cazar, Mgs

Guayaquil, a los diez del mes de septiembre del año 2019



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Granja Guerrero, Darío Rafael; Torres Palacios, Carlos Antonio**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN CANAL DE KITTON S.A. PARA EL SECTOR DE LA CONSTURCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 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, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los diez del mes de septiembre del año 2019

LOS AUTORES

f. _____

Granja Guerrero, Darío Rafael

f. _____

Torres Palacios, Carlos Antonio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Granja Guerrero, Darío Rafael; Torres Palacios, Carlos Antonio**

Autorizamos 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 APERTURA DE UN CANAL DE KITTON S.A. PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL EN EL AÑO 2020, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los diez del mes de septiembre del año 2019

Darío Rafael Guerrero

LOS AUTORES

Carlos Antonio Torres Palacios

f. _____

f. _____

Granja Guerrero, Darío Rafael

Torres Palacios, Carlos Antonio



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

URKUND

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying a URL. The page title is "URKUND". The main content area contains a document with a signature. The document text is as follows:

DECLARACION DE LA VERDAD

Yo, el Sr. [Nombre], con DNI [Número], en calidad de [Cargo], de la [Institución], declaro que la información proporcionada en el presente documento es verdadera y correcta.

En fe, en [Lugar], a los [Día] de [Mes] de [Año].

[Firma]

[Nombre]

[Cargo]

[Institución]

[DNI]

AGRADECIMIENTO

Muchas gracias a Dios y a todas las personas que de una u otra manera supieron brindar un apoyo oportuno para mantener el ímpetu necesario y así, culminar con este logro que significo un arduo sacrificio en toda índole.

Gracias familia, compañeros de la universidad, profesores, y compañeros de trabajo. En especial a mi tutora Magaly Garcés quien con mucha paciencia supo direccionar el enfoque requerido para plasmar en este trabajo un resumen de todo lo aprendido durante toda la carrera.

Gracias a la empresa KIITON S.A. por brindarnos la oportunidad de realizar la investigación para la elaboración de este trabajo.

Darío Rafael Granja Guerrero

AGRADECIMIENTO

Mi agradecimiento a todas las personas que me apoyaron y sobre todo a mi familia que título a título apuestan por mí, en especial a mi novia y a mi madre que siempre velan por mi superación personal y profesional y a mi tutora Magaly Garcés que aunque comenzamos con el pie izquierdo en el primer semestre, supo comprenderme y ayudarme durante todo los 8 semestres con consejos no solo en lo académico en lo personal; también espero y aunque no pude sacarle 10 en alguna de sus materias espero haber ganado su respeto y consideración.

Reserve este último espacio para mi compañero de tesis el futuro Ingeniero Rafael Granja que aparte de ser mi amigo lo considero mi hermano estuvimos juntos desde el 1 semestre y nunca nos separamos y aunque pensemos diferentes en muchos aspectos le guardo un especial cariño y admiración.

Espero junto a todos ellos seguir cosechando éxitos tanto en lo académico como en la parte laboral.

Carlos Antonio Torres Palacios

DEDICATORIA

A mi querida madre, quien desde el cielo estoy seguro gozara desde importante logro de mi vida.

A mi increíble esposa, quien tuvo que sacrificar mucho tiempo valioso en nuestra relación debido al ausentismo que esta proeza significo.

A mi padre y hermanos que siempre supieron darme los consejos y fuerzas necesarias para no desmayar en el camino.

Al gerente general de Ecuacopia, por permitirme combinar el tiempo entre la universidad y el trabajo.

A mis compañeros, quienes generaron la sinergia necesaria para hacer de las horas invertidas mucho más amenas y en especial a mi compañero de tesis, quien, con su forma particular de expresar sus pensamientos, me hizo cuestionar y aprender otras perspectivas para enfrentar la vida.

Darío Rafael Granja Guerrero

DEDICATORIA

Esta nueva meta alcanzada se la dedico a mi familia sobre todo a mis padres que día a día me han apoyado a mi novia que durante toda la carrera estuvo ayudándome y teniendo paciencia y sobre todo me lo dedico a mí mismo para recordarme día a día que los limites me los impongo yo y no las circunstancias, además que la culminación de esta carrera es un fiel reflejo que un acontecimiento nefasto en mi vida fue posible transformarlo y gracias a ese episodio decidí seguir esta carrera y después de 4 años pude obtener algo positivo.

Carlos Antonio Torres Palacios



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

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

ECO. DAVID COELLO CAZAR, Mgs
DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

ECO. JORGE LUIS DELGADO, MSc
COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN

f. _____

Ing. CÉSAR ANDRADE VITERI, MBA
OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

Granja Guerreo, Darío Rafael

CALIFICACIÓN

Torres Palacios, Carlos Antonio

f. _____

Lic. Magaly Noemí Garcés Silva

TUTORA

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	
AGRADECIMIENTO	VI
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
CALIFICACIÓN	IX
ÍNDICE GENERAL	X
ÍNDICE TABLAS	XIV
ÍNDICE FIGURAS	XV
RESUMEN	XVI
INTRODUCCIÓN	2
JUSTIFICACIÓN	3
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	5
CAPITULO I	6
DESCRIPCION DEL NEGOCIO	6
1.1 Actividad de la empresa.....	6
1.2 Misión y Visión.....	7
1.3 Descripción del Producto y Servicio	7
CAPITULO II	10
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA	10
2.1 Población, Muestra	10
2.2 Selección del tamaño de la muestra y método muestral.....	10
2.3 Técnicas de recolección de datos.....	13
2.4 Presentación de los resultados.....	13
2.5 Análisis e interpretación de los resultados.....	14
2.6 Análisis externo	20
2.6.1 Análisis PESTA	20
2.6.2 Estudio del sector y tamaño del sector de la construcción.....	28
2.6.3 Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter.....	32

2.6.4	Demanda futura para la apertura del canal en la línea de construcción.....	36
2.6.5	Mercado meta	44
2.6.6	Perfil del consumidor.....	45
2.7	Análisis interno	46
2.7.1	Cadena de valor.....	46
2.7.2	Benchmarking	49
2.8	Diagnóstico	51
2.8.1	Análisis DAFO, MATRIZ EFI - EFE	51
2.8.2	Análisis CAME.....	53
2.8.3	Matriz de crecimiento de Ansoff	55
2.8.4	Mapa estratégico de objetivos.....	58
2.8.5	Conclusiones.....	60
	CAPITULO III	61
	PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL.....	61
3.1	Estrategia, metas y objetivos comerciales	61
3.2	Plan comercial	62
3.2.1	Mezcla de mercadotecnia	62
3.2.2	Gestión de ventas	66
3.3	Organización y funciones de la estructura de ventas	68
3.3.1	Estructura organizacional y funcional.....	68
3.3.2	Organización de la estructura de ventas.....	68
3.3.3	Función de los cargos en el área comercial	70
3.4	Mercadeo, Previsiones, cuotas y presupuesto de venta.....	72
3.4.1	Dimensionamiento del mercado	72
3.4.2	Procedimiento para las previsiones.....	72
3.4.3	Determinación de las previsiones.....	73
3.4.4	Presupuesto de ventas.....	74
3.5	Diseño de la compensación para el área comercial	76

3.5.1	Estructura fija y variable	76
3.5.2	Primas e incentivos	76
3.5.3	Gastos de movilización y viáticos	76
3.6	Control de la gestión comercial.....	77
3.6.1	Control de las ventas.....	77
3.6.2	Control de otras dimensiones de las ventas.....	78
3.6.3	Evaluación del equipo comercial	79
3.6.4	Cuadro de mando del área comercial	79
CAPITULO IV	81
ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO	81
4.1	Hipótesis de partida	81
4.1.1	Capital inicial	81
4.1.2	Política de financiamiento	82
4.2	Presupuesto de ingresos	84
4.2.1	Cantidades y	84
4.2.2	Precios	84
4.2.3	Ventas esperadas	86
4.3	Presupuesto de costos	87
4.3.1	Tangibles e intangibles.....	88
4.4	Presupuesto de gastos	90
4.4.1	Tangibles e intangibles.....	90
4.5	Análisis de punto de equilibrio	93
4.6	Estados financieros proyectados	94
4.7	Factibilidad financiera	95
4.7.1	Análisis de ratios	96
4.7.1	96
4.7.2	Valoración de los negocios	96
4.7.3	Análisis de sensibilidad	98
CAPITULO V	100

RESPONSABILIDAD SOCIAL	100
5.1 Base Legal.....	100
5.2 Medio Ambiente.....	101
5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir 103	
5.4 Política de responsabilidad corporativa	104
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	106
REFERENCIAS	107
ANEXO 1	109
ANEXO 2	110
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN	111

ÍNDICE TABLAS

<i>Tabla 1 Análisis Estadístico Muestral Por Medio Del Sistema Pareto</i>	11
<i>Tabla 2 Preferencias o Tipos De Empresas</i>	14
<i>Tabla 3 Factores Relevantes</i>	15
<i>Tabla 4 Tipos de productos que compran</i>	16
<i>Tabla 5 Servicios Que Eligen Los Clientes</i>	17
<i>Tabla 6 Clientes que conocen empresa KITTON S.A.</i>	18
<i>Tabla 7 Medio de difusión que escucho sobre KITTON S.A.</i>	19
<i>Tabla 8 Análisis Pesta</i>	26
<i>Tabla 9 Oportunidades y amenazas</i>	27
<i>Tabla 10 Matriz de Crecimiento-Participación de Mercado - BCG</i>	31
<i>Tabla 11 Comercialización del sector de la construcción a nivel nacional</i>	37
<i>Tabla 12 Comercialización del sector de la construcción a nivel Guayaquil</i>	38
<i>Tabla 13 Pronóstico de la demanda futura Sector de la Construcción</i>	39
<i>Tabla 14 Demanda Futura Sector de la Construcción</i>	39
<i>Tabla 15 Demanda futura KITTON S.A.</i>	41
<i>Tabla 16 Matriz de calificación EFI (Factores Internos)</i>	51
<i>Tabla 17 Matriz de calificación EFE (Factores externos)</i>	52
<i>Tabla 18 Productos para comercialización</i>	63
<i>Tabla 19 Productos para comercialización</i>	65
<i>Tabla 20 Cuadro de comisiones</i>	69
<i>Tabla 21 Estimación de cuotas</i>	72
<i>Tabla 22 Método de distribución por zonas</i>	73
<i>Tabla 23 Distribución por zonas en miles de dólares</i>	73
<i>Tabla 24 Presupuesto de ventas</i>	75
<i>Tabla 25 Comisiones y sueldos</i>	76
<i>Tabla 26 Control de las ventas</i>	78
<i>Tabla 27 Formato de evaluación del equipo de ventas</i>	79
<i>Tabla 28 Inversión Inicial Canal de KITTON S.A.</i>	81
<i>Tabla 29 Inversión Fija Canal de KITTON S.A.</i>	82
<i>Tabla 30 Fuentes de financiamiento del proyecto</i>	83
<i>Tabla 31 Capital de Operación canal de KITTON S.A</i>	83
<i>Tabla 32 Líneas de productos</i>	84
<i>Tabla 33 Proyección de ventas</i>	86
<i>Tabla 34 Presupuesto de costos</i>	88
<i>Tabla 35 Listado de mercadería por líneas de construcción</i>	88
<i>Tabla 36 Presupuesto de gastos canal de KITTON S.A.</i>	91
<i>Tabla 37 Gastos administrativos ventas</i>	92
<i>Tabla 38 Punto de equilibrio del canal KITTON S.A.</i>	93
<i>Tabla 39 Estado financiero proyectado</i>	94
<i>Tabla 40 Factibilidad financiera (flujo de caja)</i>	95
<i>Tabla 41 Análisis de ratios</i>	96
<i>Tabla 42 Análisis de variación costo de los productos</i>	96
<i>Tabla 43 Análisis de variación en el precio del servicio</i>	97
<i>Tabla 44 Análisis de sensibilidad del proyecto</i>	98

ÍNDICE FIGURAS

<i>Figura 1. Comparación clientes 2018 KITTON S.A. Empresas Sector Construcción.</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2, Comparación ventas clientes 2018 con Empresas con actividad construcción 2017,</i>	<i>8</i>
<i>Figura 3, Diagrama de Pareto. Empresas Constructoras con mayores y menores volúmenes de venta.....</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4, Actividad Específica Dentro Del Sector De La Construcción</i>	<i>15</i>
<i>Figura 5, Empresa en las que el cliente usualmente compra los materiales</i>	<i>16</i>
<i>Figura 6, Factores que determinan motivación de compra</i>	<i>17</i>
<i>Figura 7, Productos De Mayor Demanda En El Sector De La Construcción</i>	<i>18</i>
<i>Figura 8, Existencia de la empresa KITTON en el mercado</i>	<i>19</i>
<i>Figura 9, Medio de difusión.....</i>	<i>20</i>
<i>Figura 10, Bajo Precio Del Petróleo, (Bloomberg, 2018).....</i>	<i>23</i>
<i>Figura 11, (Bloomberg, 2018)</i>	<i>23</i>
<i>Figura 12, Oportunidades y amenazas.....</i>	<i>27</i>
<i>Figura 13 Análisis Pest,</i>	<i>27</i>
<i>Figura 14, Análisis Pest</i>	<i>27</i>
<i>Figura 15, Composición sector de la construcción, Apartado de, (Mundo Constructor, 2018)</i>	<i>28</i>
<i>Figura 16, Número de establecimientos relacionados al sector de la construcción por provincia.....</i>	<i>29</i>
<i>Figura 17, Número De Empleados Del Sector De La Construcción 2010-Sep. 2018.....</i>	<i>30</i>
<i>Figura 18, PIB ECUADOR, Adaptado de (CAMICON, 2018).....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 19, Análisis de las Fuerzas de Porter</i>	<i>33</i>
<i>Figura 20, Cadena de valor de KITTON S.A. Cadena de valor.....</i>	<i>47</i>
<i>Figura 21, Matriz EFI Factores internos.....</i>	<i>52</i>
<i>Figura 22, Matriz EFE Factores externos</i>	<i>53</i>
<i>Figura 23. Matriz CAME.....</i>	<i>54</i>
<i>Figura 24. Matriz Ansoff aplicada a KITTON S.A</i>	<i>56</i>
<i>Figura 23. Mapa estratégico empresa KITTON S.A</i>	<i>59</i>
<i>Figura 24. Tomado de KITTON S.A.....</i>	<i>64</i>
<i>Figura 25 Zonas territorios y rutas</i>	<i>67</i>
<i>Figura 26. Estructura organizacional y funcional KITTON S.A.....</i>	<i>68</i>
<i>Figura 27. Ventas mensuales 2018 de KITTON S.A.</i>	<i>70</i>
<i>Figura 28. Estrategia comercial KITTON S.A.</i>	<i>71</i>
<i>Figura 29, Cuadro de mando del área comercial y funcional KITTON S.A.</i>	<i>80</i>

RESUMEN

El plan de negocio se realizó con el objetivo de implementar un canal de comercialización de materiales de construcción en las propias instalaciones de la empresa KITTON S.A. especializada en productos de ferretería, proyecto que empezaría sus operaciones en la ciudad de Guayaquil para el año 2020. La investigación se concentra en contemplar esta propuesta como un servicio - producto complementario a la actual gama de materiales que oferta la empresa al mercado local. En el estudio de mercado efectuado para la instalación de este nuevo canal, se establece la determinación de la demanda futura y cuanto captara la empresa analizada, así como la estrategia comercial de las 4 líneas que ubicara en el mercado: línea eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos. También se pudo determinar mediante una evaluación financiera que el nuevo canal producto es muy rentable y que tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo TIR que se obtuvo del 22%, el flujo de caja demuestra un VAN positivo de \$ 155.325,9 con una tasa de descuento aleatoria del 15,9%, por lo cual se vuelve factible la instalación de esta nueva propuesta.

Palabras Claves: Canal de distribución, Comercialización, Demanda futura, Productos, Estrategia comercial, Ventas proyectadas

ABSTRACT

The business plan was carried out with the objective of implementing a marketing channel for building materials in the company's own facilities KITTON S.A. specialized in hardware products, a project that would begin operations in the city of Guayaquil by the year 2020. The research focuses on contemplating this proposal as a service - product complementary to the current range of materials offered by the company to the local market. In the market study carried out for the installation of this new channel, the determination of the future demand is established and how much the analyzed company will capture, as well as the commercial strategy of the 4 lines that it will place in the market: power line, gas station, floors and new products. It was also possible to determine through a financial evaluation that the new product channel is very profitable and that it has great possibilities of being accepted within the market, which is reflected in the level of projected sales and in the significant IRR that was obtained from 22%, the cash flow shows a positive NPV of \$ 155,325.9 with a random discount rate of 15.9%, which makes the installation of this new proposal feasible.

Keywords: Distribution channel, Marketing, Future demand, Products, Commercial strategy, Projected sales

INTRODUCCIÓN

El Ecuador ha sido un país que siempre ha apuntado a las grandes obras de interés social como son: viviendas, vías, caminos vecinales y puentes durante toda su historia, desde la época en que se construyeron los puentes de la unidad nacional en Guayaquil y los túneles en Quito, por ende la comercialización de materiales de construcción y las empresas asentadas en la ciudad, como es el caso de KITTON S.A. enmarcadas dentro de las empresas más importantes del medio están encontrando sus nichos de mercado en esta importante actividad económica.

Según cifras del INEC la Construcción registra 519.383 puestos de los empleos directos, es decir un 6.8% de la población con empleo. Actualmente la construcción otorga a la población infraestructura básica, carreteras, proyectos de generación, transmisión, aeropuertos, distribución de electricidad, alcantarillado, agua potable, riego, unidades educativas, centros de salud, vivienda y obras urbanísticas, etc. Asimismo, origina un encadenamiento con el resto de sectores productivos. Su expansión significa una demanda directa de otros sectores que abastecen de insumos, tales como el sector minero con áridos; el sector industrial con acero, cemento, sanitarios, cerámica y, de servicios como energía eléctrica, financieros y de seguros.

El estudio en mención intenta acrecentar la comercialización de nuevas líneas en el sector de la construcción, contribuyendo de esta forma con fuentes de trabajo nuevas, estimulando la inversión inmediata interna, y también se ha escogido la implementación de un nuevo canal en la empresa KITTON S.A., específicamente para el sector de la construcción. Puesto que se piensa que el país es un potencial país para el desarrollo de la construcción en sus diferentes fases. También porque en el universo globalizado en el que se vive, se debe hacer frente a los retos impuestos por la producción y la comercialización de los diferentes materiales de ferretería, motivo por el cual es primordial promover nuevos proyectos en los sectores que puedan generar rentabilidad social y económica.

JUSTIFICACIÓN

El sector de la construcción del Ecuador ha sido un generador de capital y de trabajo para el país, este sector es considerado como un mercado dinámico y proactivo; por su gran aporte al crecimiento del PIB. De manera indirecta, el sector de la construcción, genera ingresos para otros sectores creando una sinergia con las diferentes ramas industriales, comerciales y de servicios que forman parte la economía nacional.

KITTON S.A es una empresa que forma parte de dicho sector, ofertando principalmente productos eléctricos a través de su único local que se encuentra ubicado en la ciudad de Guayaquil. A pesar de tener una presencia importante en el mercado, KITTON S.A. tiene la idea de crecer en portafolio de productos y lograr más participación de mercado, por lo que tener un solo local le limita su capacidad de oferta hacia otros cantones de la ciudad de Guayaquil, ya que clientes alejados de la ubicación donde se encuentra el local, no conoce de la empresa.

La estrategia propuesta, para poder mitigar esta problemática, es la de crear una nueva fuerza de ventas que vaya donde está el cliente para ofertar sus productos. De esta manera el cliente primero conoce sobre la empresa y adicionalmente puede comprar sin la necesidad de acercarse al local para adquirir los productos, sino que más bien puede realizarlo desde donde se encuentre, con la asesoría personalizada del profesional de ventas que le visite.

Para KITTON S.A. el beneficio que esta estrategia le otorga, es el no tener que invertir en un nuevo local para llegar a nuevos clientes, pero si crecer en participación de mercado, junto con la generación de más ventas en productos nuevos. En la actualidad solo un 10% del total de clientes de

KITTON S.A, se dedican a las actividades relacionadas con el sector construcción, como podemos apreciar en la siguiente tabla.

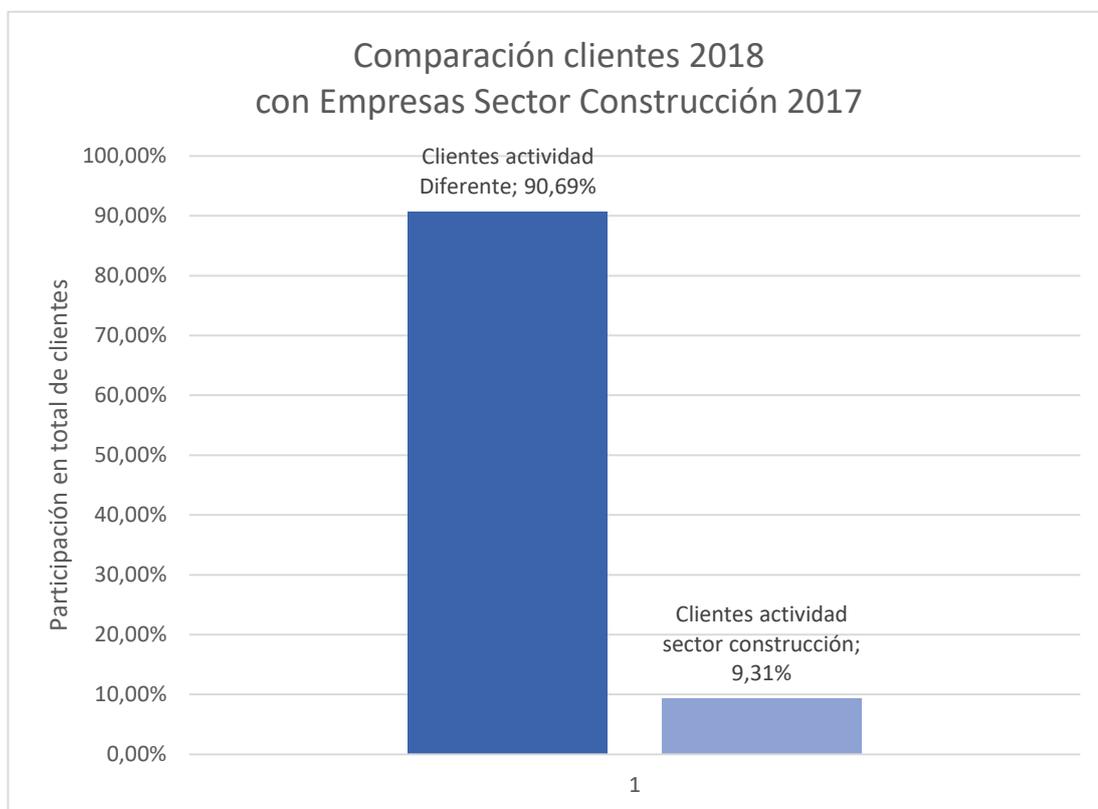


Figura 1. Comparación clientes 2018 KITTON S.A. Empresas Sector Construcción. Adaptado de (Compañías, Superintendencia de, 2019)

La tabla compara al universo de clientes de ventas en el año 2018, con las empresas que registran actividades relacionadas con el sector de la construcción.

Objetivo General

Diseñar un canal comercial que permita llegar a las constructoras y así obtener más participación de mercado de la ciudad de Guayaquil a partir del año 2020, sin tener que invertir en un nuevo local.

Objetivos Específicos

- Mejorar los recursos comerciales con los que actualmente cuenta KITTON S.A
- Desarrollar un plan de gestión comercial para aumentar nuestra cobertura de mercado
- Reducir los costos de operación que por efecto de mal uso está incurriendo la empresa.
- Establecer mediante un análisis Económico y Financiero con aspectos concernientes al TIR Y al VAN de la propuesta, para determinar la rentabilidad de la misma

Líneas de investigación

- Línea de Facultad # 2: Modelos empresariales y redes de intercambio
- Línea de Carrera # 2 Análisis de la influencia del uso de canales tradicionales y canales TIC's en el comportamiento de ventas entre en la Zona 5 y 8 en los últimos 5 años.

Considerando que actualmente KITTON S.A. tiene una fuerza de ventas reactiva, que se sienta en el mostrador, la propuesta es incorporar un nuevo canal de ventas que va a ir a buscar al cliente, la línea de investigación en la que se desarrollará el plan de negocio se enmarca en las detalladas anteriormente.

CAPITULO I

DESCRIPCION DEL NEGOCIO

1.1 Actividad de la empresa

KITTON S.A. es una empresa familiar ecuatoriana comercializadora de productos y materiales eléctricos orientados a satisfacer las necesidades del sector de la construcción.

Inicia operaciones en el año 1985 bajo el nombre Elektros en un local en el centro de la ciudad de Guayaquil. Para el 2001, habiendo aumentado el volumen de ventas y variedad de productos, se toma la decisión de cambiar su razón social a KITTON S.A. y de trasladarse a un local con más capacidad de bodegaje en el CC Aventura plaza. Este traslado también ofreció mayor comodidad a sus clientes, quienes en el local del centro se les dificultaba encontrar parqueo, teniendo en cuenta que el método de comercialización desde sus inicios hasta el presente ha sido venta sobre el mostrador.

Actualmente, la demanda volvió a aumentar, por lo que se tuvo que volverse a trasladar a un nuevo local con mayor capacidad de bodegaje, en la Ave. Pdt. Carlos Julio Arosemena km 2.5, donde amplió su oferta de productos, adicionando una nueva división que oferta artículos para el hogar bajo el nombre comercial KITTON Home Center.

La infraestructura con la que cuenta la empresa en lo que respecta a su capacidad de almacenaje, es de 1700 pallets, 1200 tamaño americano y 500 tamaño europeo. Dicha capacidad se encuentra subutilizada en un 35%, por considerar el futuro crecimiento. Así mismo, las bodegas poseen equipos nuevos para la estiba de productos, permitiendo reducir esto a la reducción de tiempo de entrega a los clientes en el mostrador significativamente.

1.2 Misión y Visión

Misión

Ser el mejor importador y distribuidor dentro de los próximos 10 años de amplias líneas de negocio y volvernos la mejor opción de nuestros clientes actuales y potenciales en cuanto a precio, calidad y servicio.

Visión

Es otorgar a nuestros socios, la mejor calidad de productos y servicios al mejor precio del mercado.

1.3 Descripción del Producto y Servicio

Teniendo en cuenta que el método de comercialización que actualmente se encuentra vigente en KITTON S.A. es la venta sobre el mostrador con un grupo de 5 receptores de pedidos, se puede apreciar que la empresa no posee una fuerza de ventas, ya que la estrategia es esperar a que el cliente se acerque con la necesidad ya definida.

Luego de haber realizado una observación preliminar a la cartera de clientes con la que cuenta la empresa, se pudo identificar, que, en su mayoría, son los técnicos eléctricos, albañiles, y diferentes profesionales que brindan servicios como individuos en el sector de la construcción. Es decir, no es una venta entre empresas "*BUSINESS TO BUSINESS*". Sin embargo, las compras que realizan las pocas empresas que forman parte de la cartera realizan, son significativas.

El plan de negocio que se propone, es el de crear un nuevo canal comercial que permita a KITTON S.A., aumentar su participación en el mercado de empresas. Dicho canal plantea el uso de tecnología para que una fuerza de ventas busque y encuentre a las empresas sin que estas tengan que venir al único punto donde actualmente opera KITTON S.A. De esta manera, las

empresas podrán adquirir los productos, desde la comodidad de donde se encuentren

Esta estrategia permite a KITTON S.A. ampliar su cobertura comercial, sin necesidad de tener que invertir en nuevos locales y así concentrar sus recursos y volverlos más eficientes.

Actualmente la composición de la cartera de clientes que mantienen una actividad comercial en el sector de la construcción en la superintendencia de compañías.



Figura 2, Comparación ventas clientes 2018 con Empresas con actividad construcción 2017, Adaptado de (Compañías, Superintendencia de, 2019)

Un punto relevante que vale mencionar con respecto a los productos que se comercializará en este nuevo canal, es el de clasificarlos en tres grandes categorías:

- Gasfitería
- Material Eléctrico
- Pisos
- Nuevos Productos

Esta clasificación que agrupará varios productos en las categorías antes mencionadas, se lo efectuó luego de haber realizado un análisis preliminar de los productos que normalmente adquieren los pocos clientes actuales que forman parte del mercado objetivo para el cual el nuevo canal será aperturado.

En resumen, es la creación de un nuevo canal comercial, divisiones materiales de construcción para KITTON S.A. en la ciudad de Guayaquil en el sector de la construcción para el 2020 que propone crear la fuerza de ventas que vaya donde el cliente y no a la inversa, como está operando en la actualidad.

CAPITULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1 Población, Muestra

La población o universo que se ha considerado para el estudio son las empresas que se encuentran registradas en la superintendencia de compañías que forman parte del sector de la construcción en la provincia del Guayas en los cantones Samborondón, Guayaquil y Durán durante el año 2017 y que realizan las siguientes actividades económicas, tal como se presenta en el anexo 1. (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018)

De la cantidad total de empresas, cuyo universo es de 1.729 clientes potenciales, habrá que sacar una muestra representativa a la cual se le desarrollará una investigación de mercado a través de una encuesta – productos, con la finalidad de que a futuro se les puede ofertar las diferentes líneas de materiales destinados para la construcción en las cuatro categorías anteriormente descritas como son: ferretería, tubería, gasfitería y materiales eléctricos en general.

2.2 Selección del tamaño de la muestra y método muestral

La totalidad de la muestra son 13 empresas, que corresponden a las más representativas del universo anteriormente descrito, y que se determinó en base a lo que se explicara en el siguiente punto.

Teniendo en cuenta que el nuevo canal tiene como mercado objetivo empresas señaladas en el punto anterior, y que mantienen características muy homogéneas, en lo que respecta a los hábitos de compra, se decidió utilizar el método no probabilístico intencional, junto con Pareto para encuestar a los profesionales que participen del proceso de adquisición de los productos de las categorías antes descritas, en dichas empresas.

El Diagrama de Pareto es una herramienta, que basado en análisis no paramétricos estadísticos, ayuda a analizar parámetros cuantitativos para visualizar grupos focales del estudio. Este diagrama se basa en el principio enunciado por Vilfredo Pareto que dice que el 80% de las variables se pueden detectar, si se identifican el 20% de la muestra, también se lo conoce como la regla del 80-20 o de los pocos vitales y muchos triviales. (Novillo, González, & Quinche, 2017)

La justificación para la elección de este método se basó en cuatro aspectos, que permiten tomar decisiones en base a prioridades:

- Identifica un producto o servicio para el análisis para mejorar su posicionamiento y calidad.
- Cuando existe la necesidad de llamar la atención a los problemas o causas de una forma sistemática.
- Analizar las diferentes agrupaciones de datos (ej.: por producto, por segmento, del mercado, área geográfica, etc.)
- Cuando los datos puedan clasificarse en categorías.

En la tabla 1 se esquematiza el espectro de las más importantes empresas consumidoras de materiales de construcción y su posicionamiento dentro del universo general.

Tabla 1

Análisis Estadístico Muestral Por Medio Del Sistema Pareto

DENOMINACION	PROVINCIA	CANTON	Frecuencia	% Part.	% Acum.	Paretto
LUDANMAS OBRAS Y PROYECTOS S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	1222,0	62,05	62,05	A
CONSTRU-ENTRERIOS S.A.	GUAYAS	SAMBORONDÓN	113,8	5,78	67,82	A
BUILTSOLUTIONS & ASOCIADOS CONSTRUCCIONES & DISEÑOS						
BUILTDESING S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	31,6	1,60	69,43	A
RIVGOY S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	30,8	1,57	70,99	A
MEGACONSTRUMAC S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	29,9	1,52	72,51	A
"CONTRAKTA" CIA.LTDA.	GUAYAS	GUAYAQUIL	26,1	1,32	73,83	A
FULLBUILD S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	22,7	1,15	74,98	A
CONSTRUCCIONES TRUSTBUILDING S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	21,1	1,07	76,06	A
RUIGALA S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	20,7	1,05	77,10	A
SOLUCIONES INTEGRALES PARA SUPERFICIES NEOPINDEC C.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	20,6	1,05	78,15	A
SERVICIOS ELECTRICOS FREIRE ESPINAR QUIROGA SEFEQ S.A.	GUAYAS	GUAYAQUIL	16,7	0,85	79,00	A
ERCHIHEZA SOCIEDAD ANÓNIMA CONSTRUCTORA RAMIVETRACK	GUAYAS	GUAYAQUIL	15,4	0,78	79,78	A
RAMIVETRACK S.A.	GUAYAS	SAMBORONDÓN	15,3	0,78	80,56	A
RESTO DE EMPRESAS	GUAYAS	VARIOS			19,44	B

Indicadores financieros compañías activas (Compañías, Superintendencia de, 2019)

El indicador que se ha tomado para clasificar cuales son las empresas más representativas, es el que, de acuerdo con los descritos por la superintendencia de compañía, se conoce como Rentabilidad Neta del Activo (Du Pont) (Compañías, Superintendencia de, 2019).

Una vez establecido el análisis 80/20, de una población universo de 1.729 se determinó que apenas 13 empresas agrupan el 80,56% de los volúmenes de ventas que adquieren a la gama de empresas comercializadoras de materiales de construcción por ende son las más representativas del mercado y sirven como muestra para poder a través de una encuesta – servicio conocer las preferencias, tipos de materiales, empresas que periódicamente visitan y tendencia del mercado de la construcción.

La tipificación del análisis de Pareto para los diferentes grupos de empresas presentados en la Tabla 1 se ha tomado en consideración basado en el siguiente parámetro.

A: Frecuencia alta, más de 80,56 % en el grupo

B: Frecuencia más baja 19,44 % en el grupo

Diagrama de Pareto de empresas constructoras con mayores y menores volúmenes de venta registradas en la Superintendencia de compañías, y que están esquematizadas, mediante un diagrama de Pareto.

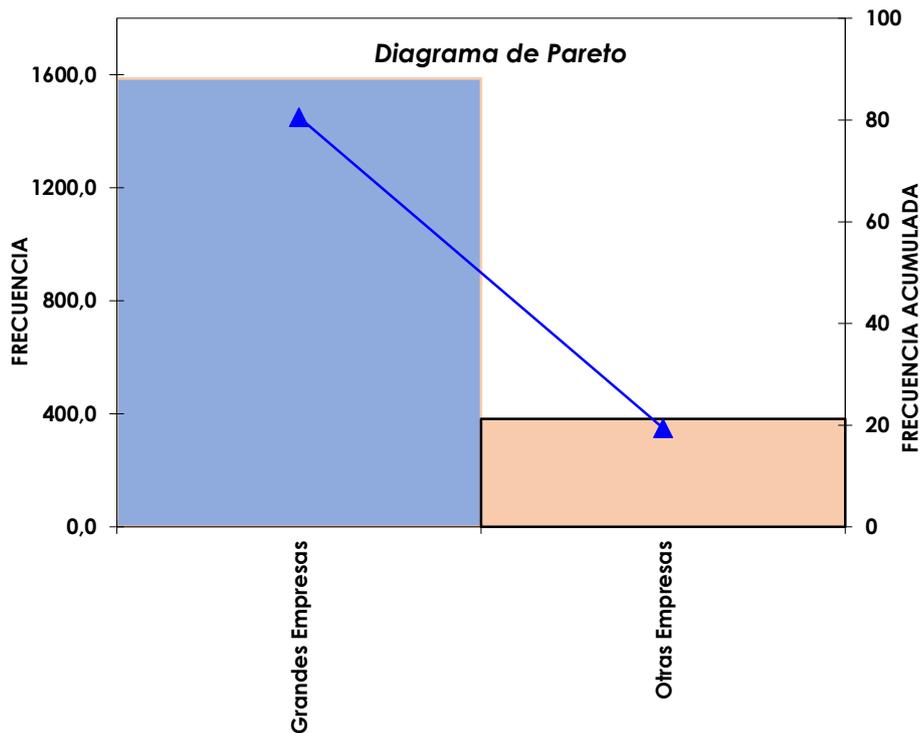


Figura 3, Diagrama de Pareto. Empresas Constructoras con mayores y menores volúmenes de venta

2.3 Técnicas de recolección de datos

La recolección de datos, se realizó en base a la información recabada por expertos y constructores a los cuales se les desarrolló un cuestionario de preguntas, con la que se pudo obtener información de datos relevante al mercado de materiales de construcción, empresas y preferencias de los actores del medio, todo esto con el objetivo de facilitar el análisis de la investigación.

2.4 Presentación de los resultados

Para obtener la información que sustenta este trabajo de investigación, se aplicó lo impartido por los académicos durante los semestres cursados, y en particular la guía de estudio la materia investigación empresarial dictada en el semestre B-2017 en el ciclo SEXTO – VI.

Obtenida la información en documentos tales como: Aplicación de muestreos, diseños de gráficas, diseño de encuestas, instructivos y manuales, se procedió al respectivo análisis de la misma y a discriminar la información que realmente pudiera aportar datos significativos al desarrollo de este estudio.

2.5 Análisis e interpretación de los resultados

A continuación, se detalla la tabulación de los resultados de la encuesta-servicio realizada:

La pregunta No. 1, ¿Cuál es la empresa donde normalmente compra materiales de construcción para los proyectos habitacionales que lleva a cabo su empresa?

- Objetivo: Conocer las preferencias o tipo de empresas que periódicamente visitan.

Tabla 2

Preferencias o Tipos De Empresas

<i>Descripción</i>	<i>No. De Constructores</i>	<i>% De Part.</i>
<i>Promesa</i>	4	31
<i>Ferretero</i>	3	24
<i>Kywi</i>	2	15
<i>Comisariato del constructor</i>	2	15
<i>Disensa</i>	2	15
<i>Otro</i>	0	0
<i>Total</i>	13	100

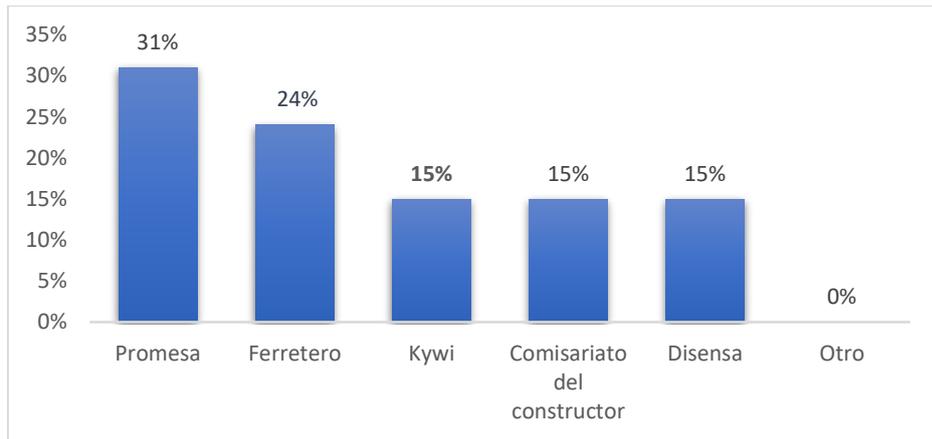


Figura 4, Actividad Específica Dentro Del Sector De La Construcción

Resultados: Con esta pregunta se pudo identificar que los dos mayores competidores de KITTON S.A. son PROMESA y el FERRETERO.

La pregunta No. 2: De los factores que se mencionan a continuación. ¿Cuáles son los más relevantes al momento de escoger la empresa en la pregunta anterior?

- Objetivo: Determinar características de la empresa.

Tabla 3

Factores Relevantes

<i>Descripción</i>	<i>No. de Constructores</i>	<i>% de Part.</i>
<i>Facilidad de pago</i>	1	12
<i>Ubicación</i>	2	16
<i>Precios</i>	3	20
<i>Variedad de productos</i>	5	38
<i>Servicio de entrega</i>	2	14
<i>Total</i>	13	100

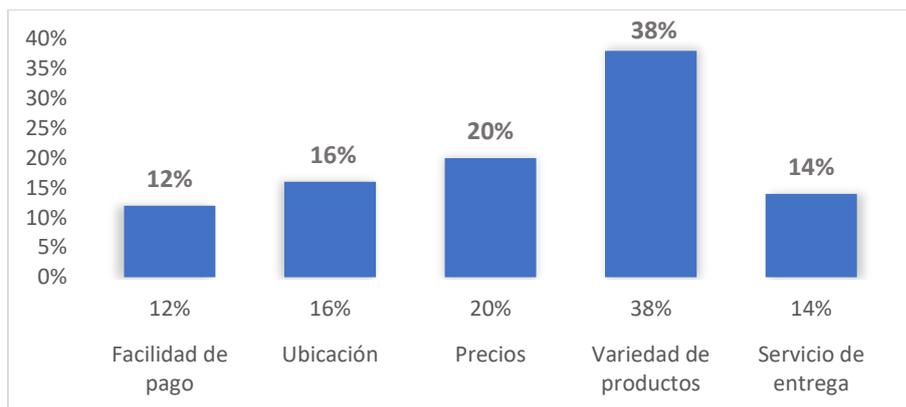


Figura 5, Empresa en las que el cliente usualmente compra los materiales

Resultados: Esta pregunta nos ayuda a comprender que los clientes encuestados prefieren en su mayoría la variedad de productos y los precios al momento de compra.

La Pregunta No. 3: ¿Qué tipos de productos son los que compran para dichos proyectos?

- Objetivo: Investigar gamas de productos direccionados a proyectos.

Tabla 4

Tipos de productos que compran

<i>Descripción</i>	<i>No. de Constructores</i>	<i>% de Part.</i>
<i>Materiales de gasfitería</i>	5	35
<i>Conectores eléctricos</i>	3	24
<i>Materiales para pisos</i>	3	24
<i>Otro tipo de productos</i>	2	17
<i>Total</i>	13	100

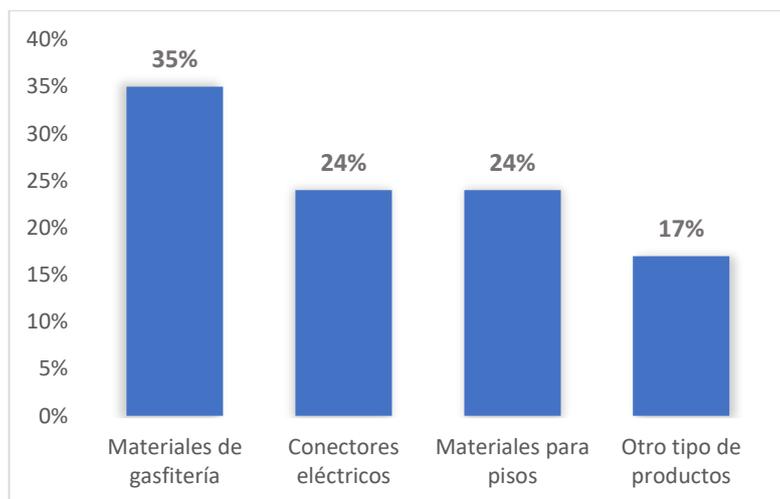


Figura 6, Factores que determinan motivación de compra

Resultados: Los productos que más relevantes son para el cliente objetivo son los materiales de gasfitería y los conectores eléctricos.

La pregunta No. 4: Para los productos que se mencionaron en la anterior pregunta, ¿cuáles de los siguientes servicios le gustaría recibir?

- Objetivo: Identificar aportes de servicios por parte de las empresas

Tabla 5

Servicios Que Eligen Los Clientes

<i>Descripción</i>	<i>No. de Constructores</i>	<i>% de Part.</i>
<i>Aser. Person. de aplic. y uso del prd.</i>	3	25
<i>Aser. Prof. en la implem. de proy.</i>	4	30
<i>Opciones de crédito</i>	5	36
<i>Otros</i>	1	9
<i>Total</i>	13	100

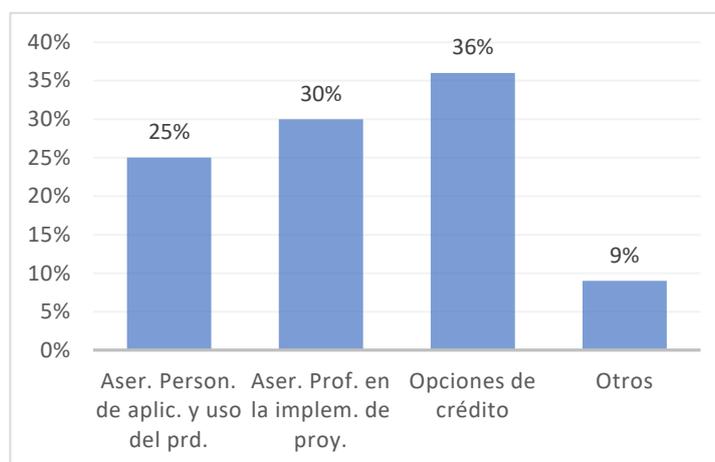


Figura 7, Productos De Mayor Demanda En El Sector De La Construcción

Resultados: Con esta pregunta se pudo identificar que, lo que más le interesa al cliente es poder contar con Asesoría en la implementación de proyectos.

La pregunta No. 5, ¿Ha escuchado de la empresa KITTON S.A.?

- Objetivo: Conocer la existencia de la empresa KITTON en el mercado

Tabla 6

Clientes que conocen empresa KITTON S.A.

<i>Descripción</i>	<i>No. de Constructores</i>	<i>% de Part.</i>
<i>Si</i>	11	82
<i>No</i>	2	18
<i>Total</i>	13	100

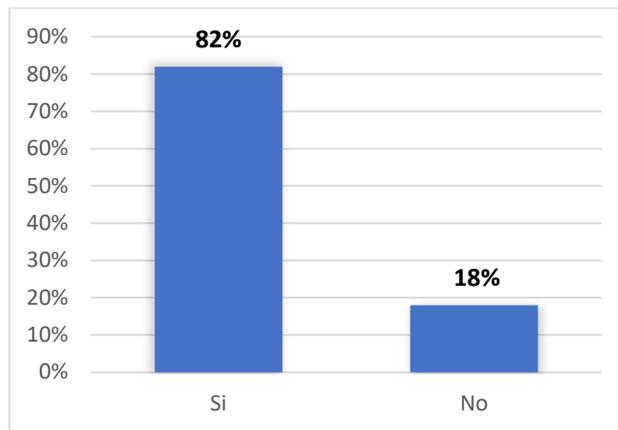


Figura 8, Existencia de la empresa KITTON en el mercado

Resultados: Con el resultado de esta pregunta se pudo identificar que la marca KITTON S.A. si está posicionada en la mente del consumidor.

Si su respuesta fue la opción SI pase a la siguiente pregunta.

La pregunta No. 6: ¿Mediante qué medio escucho sobre KITTON S.A.?

- Objetivo: Determinar el medio de difusión masivo o minoritario con el que se dio a conocer la empresa KITTON.

Tabla 7

Medio de difusión que escucho sobre KITTON S.A.:

<i>Descripción</i>	<i>No. de Constructores</i>	<i>% de Part.</i>
<i>Instagram</i>	2	18
<i>Facebook</i>	3	25
<i>Página Web</i>	2	20
<i>Referencia</i>	3	25
<i>Otros</i>	1	12
<i>Total</i>	11	100

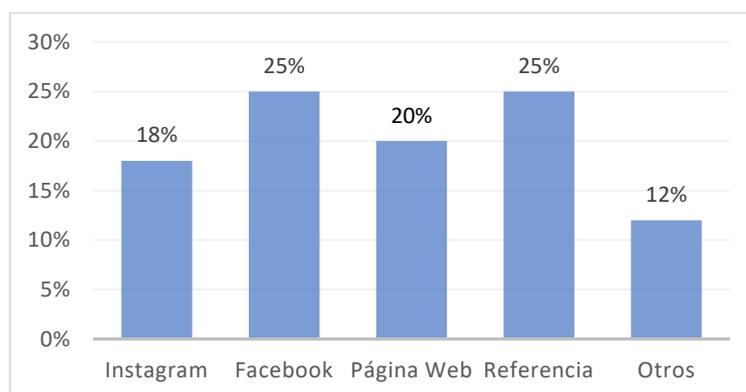


Figura 9, Medio de difusión

Resultados: El resultado de esta pregunta nos permite identificar que el “boca a boca” junto con Facebook son los métodos con los que en mayor proporción se ha podido llegar al consumidor.

2.6 Análisis externo

2.6.1 Análisis PESTA

Factores Políticos

- Ley de plusvalía
- Impuestos a la salida de divisas (ISD)
- Aumento al 25% del impuesto a la renta.

Factores Económicos

- Bajo precio del Petróleo
- Volatilidad del precio del cobre

Factores Sociales

- Habitantes En la ciudad
- Habitantes con poder adquisitivo.
- Habitantes con vivienda propia

Factores Tecnológicos

- Desarrollo tecnológico.
- Productos innovadores.

Factores Ambientales

- Desperdicios luminarias.
- Leyes ambientales del país.

Factores Políticos

- La Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico de Organización Territorial, Autonomía y Descentralización.

La ley crea un impuesto del valor especulativo del suelo, que es del 75%. Este tributo se aplica a la ganancia extra que genere la segunda venta de inmuebles y terrenos. El impuesto se cobrará luego de reconocer al propietario una ganancia ordinaria que incluye el valor del inmueble en escrituras, tasas y gastos por mejoras, y una tasa de interés equivalente a tener el dinero en el banco.

También se deduce un equivalente a 24 salarios básicos, que suman USD 8784 también los terrenos deberán pagar el impuesto del 75%. Según el banco central se redujo en un 10% el sector de la construcción por esta ley.

- Impuestos a la salida de divisas (ISD)

El hecho generador de este impuesto lo constituye la transferencia, envío o traslado de divisas que se efectúen al exterior, sea en efectivo o a través del giro de cheques, transferencias, retiros o pagos de cualquier naturaleza. Inclusive compensaciones internacionales, sea que dicha operación se realice o no con la intervención de las instituciones que integran el sistema financiero.

Adicionalmente, el hecho generador de este impuesto lo constituyen dos tipos de presunciones: la primera relacionada con todo pago efectuado desde el exterior por personas naturales o sociedades ecuatorianas o extranjeras domiciliadas o residentes en el Ecuador; en cuyo caso la Administración Tributaria lo presume efectuado con recursos que causen el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD) en el Ecuador, aun cuando los pagos no se hagan por remesas o transferencias, sino con recursos financieros en el exterior de la persona natural o la sociedad o de terceros.

La segunda presunción establece que se causa el ISD en el caso de exportaciones de bienes o servicios generados en el Ecuador, efectuadas por personas naturales o sociedades domiciliadas en Ecuador, que realicen actividades económicas de exportación, cuando las divisas correspondientes a los pagos por concepto de dichas exportaciones no ingresen al Ecuador. En este caso, al impuesto causado en las divisas no ingresadas, se podrá descontar el valor del ISD generado en pagos efectuados desde el exterior.

- Aumento al 25% del impuesto a la renta.

Los ingresos gravables obtenidos por sociedades constituidas en el Ecuador, así como por las sucursales de sociedades extranjeras domiciliadas en el país y los establecimientos permanentes de sociedades extranjeras no domiciliadas aplicarán la tarifa del 22% sobre su base imponible e incluso podrían obtener una reducción de 10 puntos porcentuales sobre el monto que reinviertan de utilidades.

Sin embargo, la última reforma a la Ley de Régimen Tributario Interno incorporó la tarifa del 25% sobre toda la base imponible, cuando el 51% o más de sus accionistas o socios estén establecidos en paraísos fiscales o regímenes de menor imposición. 25% sobre la proporción de la base imponible que corresponda a la participación de accionistas o socios en paraísos fiscales de la sociedad, siempre y cuando sea inferior al 50%.

Factores Económicos

- Bajo precio del Petróleo

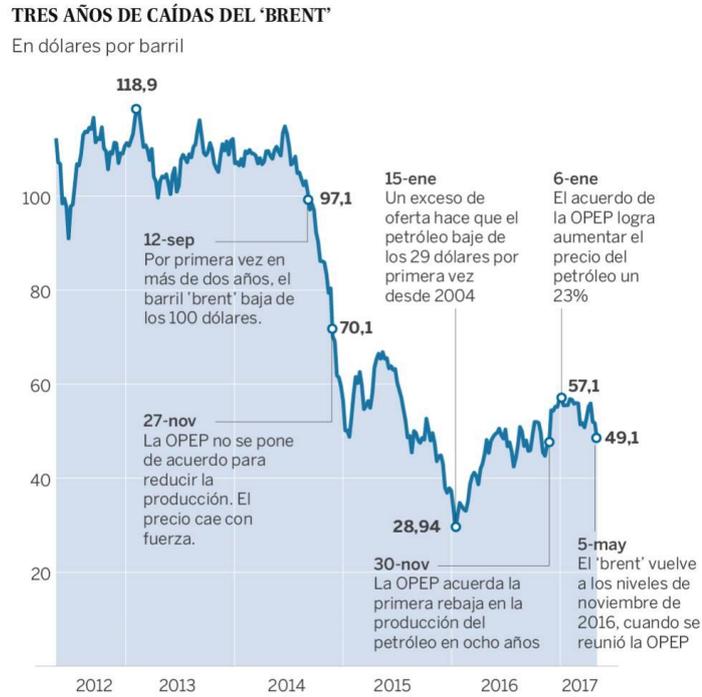


Figura 10, Bajo Precio Del Petróleo, (Bloomberg, 2018)

- Volatilidad del precio del cobre

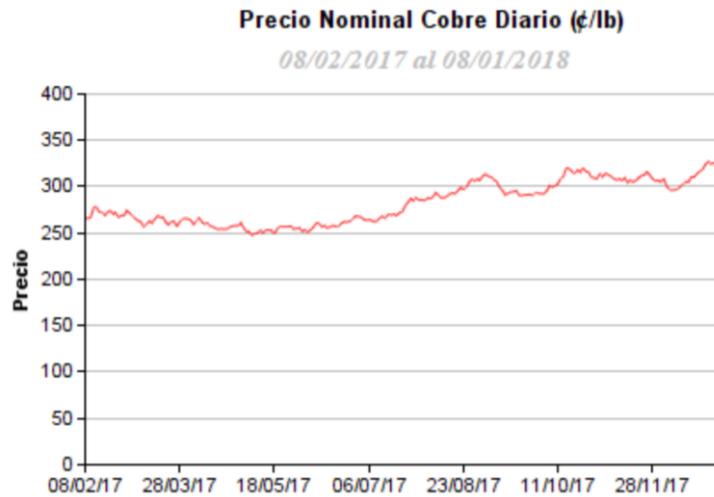


Figura 11, (Bloomberg, 2018)

Factores Sociales

- Al 2017 Guayaquil tiene 2`644.891 habitantes, lo que le convierte en el cantón más poblado del país, seguido de Quito, cantón que ocupa el segundo lugar con 746 habitantes menos, según proyecciones poblacionales.
- 11,5 millones de personas con poder adquisitivo está en edad de trabajar; esa cifra equivale al 69,6% de la población total ecuatoriana. (INEC)
- Tenencia o propiedad de la vivienda -Propia y totalmente pagada 51,20% -Propia y la está pagando 7,67% -Propia (regalada, donada, heredada o por posesión) 11,21% -Prestada o cedida (no pagada) 11% -Por servicios 0,99% -Arrendada 17,73%. (INEC)

Factores Tecnológicos

- Mejoras tecnológicas en luminarias.

Cambios de LED A OLED, Sus características son impresionantes. Generan luz gracias a semiconductores, resultando más eficiente en su gasto de energía, además de durar más tiempo. La primera diferencia entre ellos y los LED que salta a la vista es que los OLED son, como su primera letra avisa, orgánicos. Gracias a los OLED observaremos superficies totalmente planas emitiendo luz en todo su largo y ancho; no se trata de pequeñas bombillas alineadas, sino de una verdadera placa que ilumina en su totalidad. Su grosor, mínimo, permite integrarlos de maneras que hasta ahora no se han visto.

- Introducción al mercado de productos Wireless.

Más control y posibilidades gracias a que son bombillas conectadas. Con ese punto de partida podemos a hablar de la principal diferencia de las bombillas avanzadas respecto a las tradicionales, ya sean LED o simplemente de bajo consumo.

Las llamadas bombillas LED conectadas son modelos capaces de conectarse a la red domótica de casa o la conexión Wifi para comunicarse con

mandos, sistemas de control domóticos o lo más habitual, con un Smartphone. Con esa conexión, la bombilla LED gana la posibilidad de ser controlada a distancia tanto a nivel de brillo como de color o responder a acciones programadas.

Factores Ambientales

- Desechos de luminarias (Iniciativas de proveedores)

Las lámparas y bombillas están catalogadas como residuos especiales, en razón a que contienen gases que mezclan en pequeñas cantidades el mercurio y el argón, para dirigir el flujo de la corriente eléctrica dentro del tubo.

El peligro potencial para el medio ambiente y para la salud humana al manipular incorrectamente estos elementos, ha llevado a las instituciones ambientales del mundo a prestar una mayor atención al manejo adecuado de estos residuos, sumado a que la mayoría de instituciones e instalaciones generan una gran cantidad de ellos, por ser las lámparas fluorescentes una de las fuentes de iluminación disponibles más eficientes en el uso de este tipo de energía.

- Ley de Gestión Ambiental LEY NO. 37. RO/ 245 DE 30 DE JULIO DE 1999.

La Constitución Política de la República del Ecuador, reconoce a las personas, el derecho a vivir en un ambiente sano, ecológicamente equilibrado y libre de contaminación; declara de interés público la preservación del medio ambiente, la conservación de los ecosistemas, la biodiversidad y la integridad del patrimonio genético del país; establece un sistema nacional de áreas naturales protegidas y de esta manera garantiza un desarrollo sustentable; Que para obtener dichos objetivos es indispensable dictar una normativa jurídica ambiental y una estructura institucional adecuada; y, En ejercicio de sus facultades constitucionales y legales, expide la siguiente:

Ámbito y Principios de la Ley

Art. 1.- La presente Ley establece los principios y directrices de política ambiental; determina las obligaciones, responsabilidades, niveles de

participación de los sectores público y privado en la gestión ambiental y señala los límites permisibles, controles y sanciones en esta materia.

Art. 2.- La gestión ambiental se sujeta a los principios de solidaridad, corresponsabilidad, cooperación, coordinación, reciclaje y reutilización de desechos, utilización de tecnologías alternativas ambientalmente sustentables y respecto a las culturas y prácticas tradicionales.

Art. 3.- El proceso de Gestión Ambiental, se orientará según los principios universales del Desarrollo Sustentable, contenidos en la Declaración de Río de Janeiro de 1992, sobre Medio Ambiente y Desarrollo. (Congreso Nacional, 1999)

Tabla 8

Análisis Pesta

Muy Positivo	OPORTUNIDADES				AMENAZAS	DN
Positivo	6				6	IMPORTANTE
Indiferente						PORTANTE
Negativo	NE				11 - 15	MUY IMPORTANTE
Muy Negativo	MN					

VARIABLES	VALORACIÓN					OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	MP	PO	IN	NE	MN		
POLÍTICOS							
Ley plusvalía					12		A
Impuestos a la salida de divisas (ISD)					10		A
Aumento al 25% del impuesto a la renta				9			A
ECONÓMICO							
Bajo precio del Petróleo			6				A
Volatilidad del precio del cobre					14		A
SOCIAL							
Habitantes En la ciudad		6				O	
Habitantes con poder adquisitivo		10				O	
Habitantes con vivienda propia	14					O	
TECNOLÓGICO							
Desarrollo tecnológico.	12					O	
Productos innovadores	13					O	
AMBIENTAL							
Desperdicios luminaria.		8					O
Leyes ambientales del país		9					A
							A

Tabla 9

Oportunidades y amenazas

OPORTUNIDADES	VALORACION	AMENAZAS	VALORACION
Habitantes En la ciudad	6	Ley plusvalia	12
Habitantes con poder adquisitivo	10	Impuestos a la salida de divisas	10
Habitantes con vivienda propia	14	Aumento al 25% del impuesto a la renta	9
Desarrollo tecnológico.	12	Bajo precio del Petróleo	6
Productos innovadores	13	Volatilidad del precio del cobre	14
Desperdicios luminaria.	8	Leyes ambientales del país	9



Figura 13 Análisis Pesta,

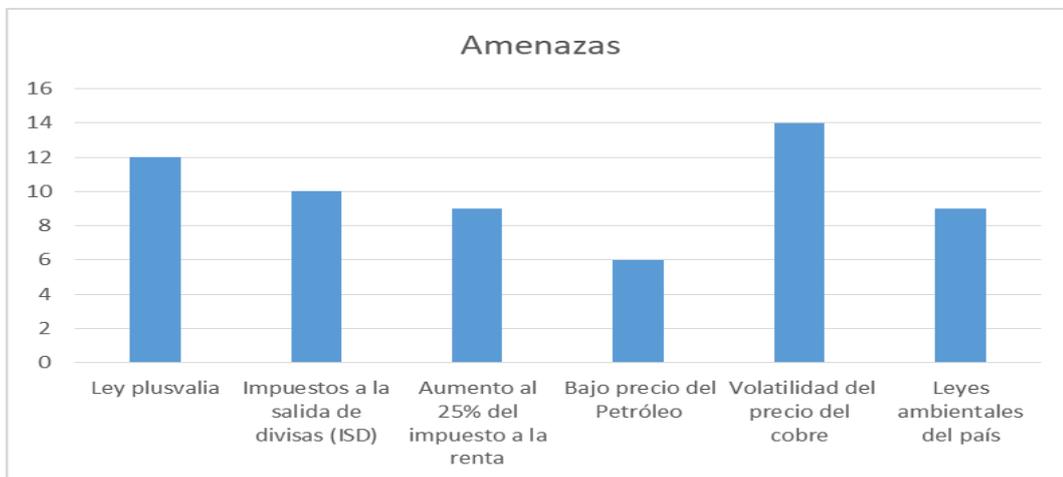


Figura 14, Análisis Pesta

2.6.2 Estudio del sector y tamaño del sector de la construcción

Para el sector de la construcción, quien representa es la Cámara de la Industria de la Construcción, es muy importante encontrar mecanismos de solución jurídica, económica y técnica para fortalecer y fomentar la actividad productiva. En cuanto a la crisis que se vive actualmente y que afecta notablemente a los sectores productivos y, esencialmente a los constructores, por la desaceleración económica es primordial conocer las iniciativas de solución y propuestas presentadas por los actores que intervienen en la actividad de la construcción, como son los gremios y la sociedad civil.

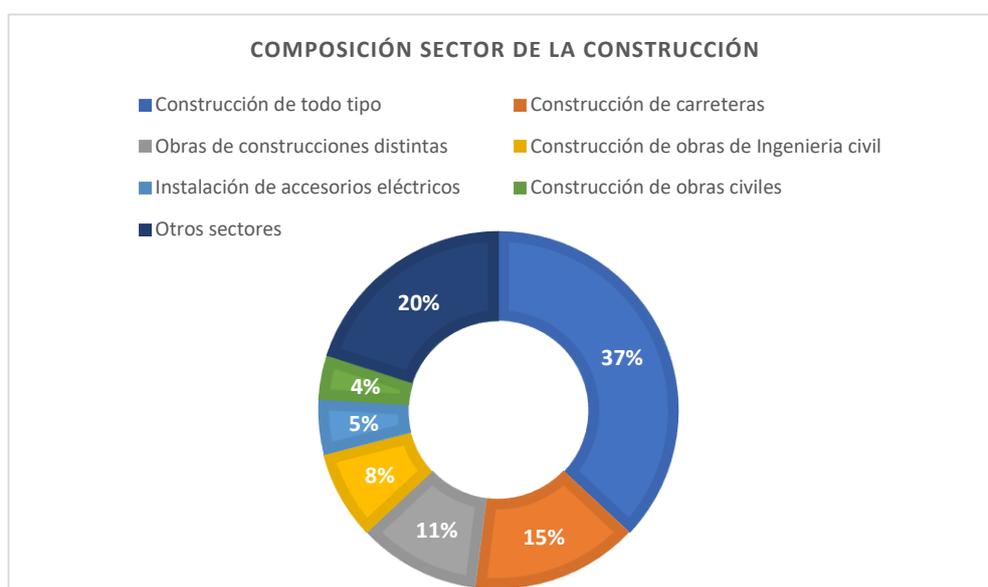


Figura 15, Composición sector de la construcción, Apartado de, (Mundo Constructor, 2018)

Construcción El Mayor Empleador Del Mundo

Es la construcción en todo el mundo uno de los sectores productivos que mayor bienestar aporta a la sociedad; por su aportación tanto en la cantidad de empresas dedicadas a actividades directas y relacionadas, (14.366 establecimientos en el país) así como por el efecto multiplicador, generado por la mano de obra empleada, por ello a nivel internacional se

considera a este sector industrial como el mayor empleador del mundo. (Mundo Constructor, 2018)

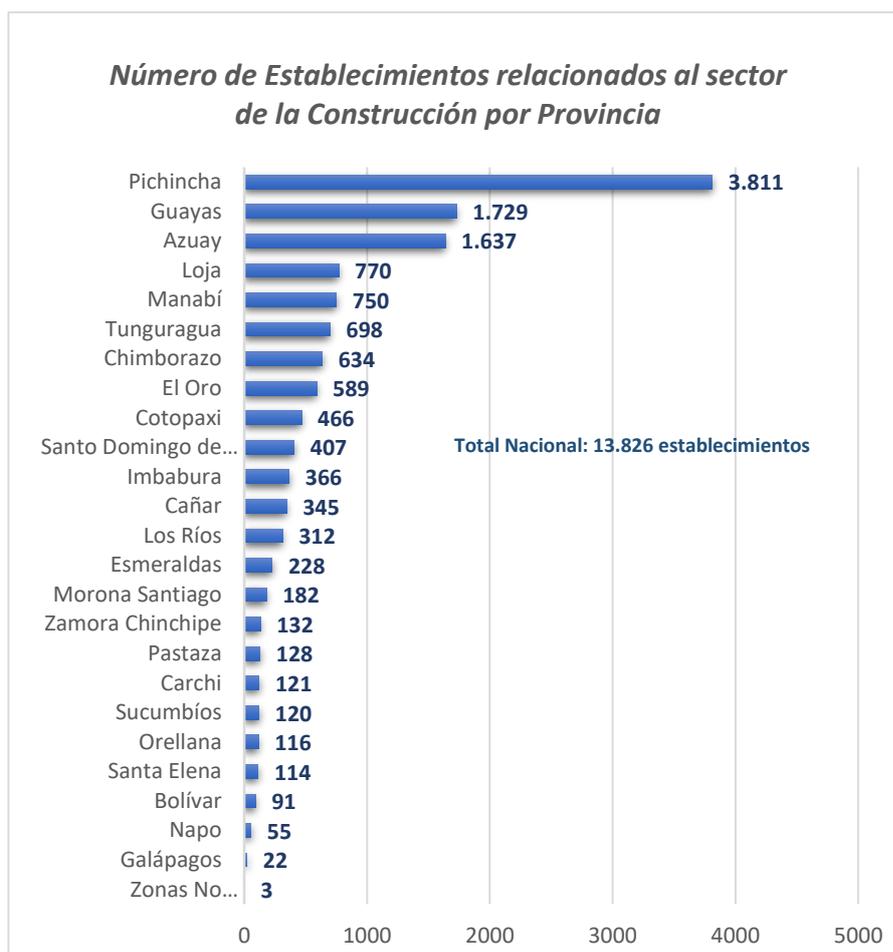


Figura 16, Número de establecimientos relacionados al sector de la construcción por provincia, Apartado de (CAMICON, 2018)

Actualmente la construcción otorga a la población infraestructura básica, carreteras, proyectos de generación, transmisión, aeropuertos, distribución de electricidad, alcantarillado, agua potable, riego, unidades educativas, centros de salud, vivienda y obras urbanísticas, etc. Asimismo, origina un encadenamiento con el resto de sectores productivos. Su expansión significa una demanda directa de otros sectores que abastecen de insumos, tales como el sector minero con áridos; el sector industrial con acero, cemento, sanitarios, cerámica y, de servicios como energía eléctrica, financieros y de seguros.

Según cifras del INEC la Construcción registra 519.383 puestos de los empleos directos, es decir un 6.8% de la población con empleo.



Figura 17, Número De Empleados Del Sector De La Construcción 2010-Sep. 2018, Adaptado de (CAMICON, 2018)

Análisis Matriz de Crecimiento-Participación de Mercado - BCG

La matriz de crecimiento-participación de mercado - BCG (Boston Consulting Group, etiqueta dada por la corporación que la creó a inicios de los años 70 estructurada en base a la teoría del ciclo de vida del producto, se maneja para establecer preferencias que deben darse en la cartera de productos de una unidad estratégica de negocios. Para afirmar la creación de valor a largo plazo, una compañía debe tener una cartera de servicios que contenga dos tipos de productos: productos de alto-crecimiento que necesiten aportes de efectivo, y otros productos de bajo-crecimiento pero que formen mucho de efectivo. La matriz BCG tiene dos extensiones: participación de mercado y crecimiento del mercado. Si un producto tiene una participación de mercado más grande, o si el mercado de producto crece más rápidamente, es mejor para la compañía. (Basantes & Rodrigo, 2018)

La matriz de crecimiento-participación de mercado, en el caso de la propuesta de apertura de un canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil en el año 2020, trabajará con cinco constructoras líderes en el mercado de distribución y comercialización de materiales para obras civiles. El tamaño del volumen de ventas, y por ende el dinero de cada negocio, es proporcional al área del grupo: así el negocio para

el rango de negocios se ha tomado una valoración de rating posicional de uno a cinco, por ende, la colocación de cada negocio indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado.

El índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa anual de crecimiento del mercado en el que opera el negocio; en la tabla 10 va del 0 al 60%; aunque que podría señalarse un rango mayor, se considera alto un índice de crecimiento de mercado superior al 10%.

El eje horizontal, participación relativa del mercado, se refiere a la participación del mercado de la UEN (Unidades Estratégicas de Negocios) en relación con su competidor más importante, y se utiliza para medir la potencia de la empresa en un mercado notable. Una intervención referente de mercado del 0,1% significa que los factores críticos de superación de las empresas de construcción y ferretería es solamente el 10% con respecto a otras variables de la empresa líder. La participación relativa del mercado se divide en fuerte y débil, usando 1,0 como línea divisoria y se traza en escala de bitácora de manera que distancias iguales representan el mismo porcentaje de incremento.

Tabla 10

Matriz de Crecimiento-Participación de Mercado – BCG

Factores Críticos de Superación	Peso	Promesa		Ferretero		Kywi		Comisariato del Constructor		Disensa	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Reputación de la Marca	0.13	2	0.26	3	0.39	1	0.13	2	0.26	3	0.39
Nivel de Composición de Productos	0.08	4	0.32	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16
Rango de Productos	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.1	3	0.15	1	0,05
Introducción de Productos exitosos	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	2	0,08	4	0,16
Participación de mercado	0.14	2	0.28	4	0.56	4	0.56	4	0,56	2	0,28
Ventas Por producto	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0,08	3	0,21
Ordenación de Bajo Precio	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.2	4	0,2	1	0,05
Diversificación de los canales de com.	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0,14	2	0,14
Conservación de sus compradores	0.02	2	0.04	4	0.08	1	0.02	3	0,06	4	0,08
Capacidad Tecnológica	0.11	3	0.33	4	0.44	4	0.44	1	0,11	3	0,33
Ventas Online	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.6	3	0,45	1	0,15
Paquete de Promociones	0.08	1	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0,16	2	0,16
TOTAL	1	-	2.44	-	2.94	-	2.71	-	2,33	-	2,16

Empresas del sector, Adaptado de (Matriz BCG, 2014)

Estado Actual

Del 2008 al 2014, se decidió invertir parte de los ingresos provenientes del aumento del precio del petróleo en infraestructura, esto provocó que la construcción se convierta en el “motor” de la economía nacional. Esto se reflejó en su participación en el PIB NACIONAL en el 2013.

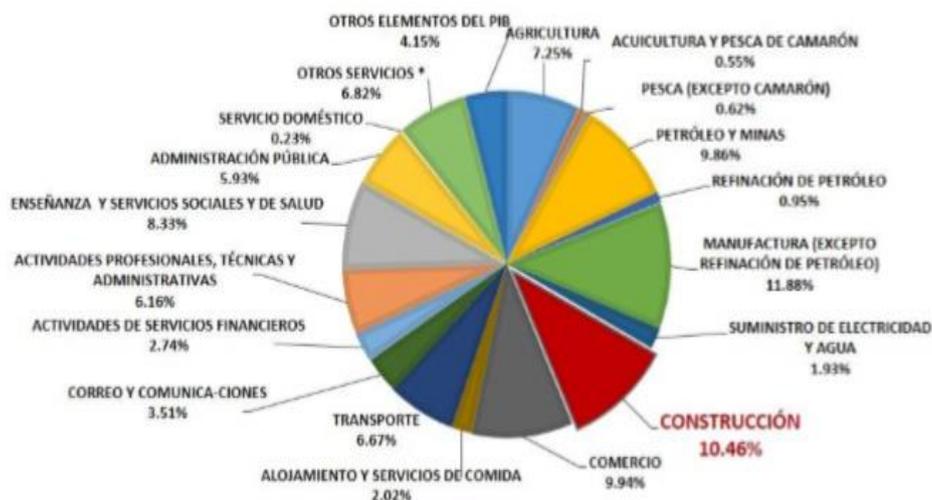


Figura 18, PIB ECUADOR, Adaptado de (CAMICON, 2018)

2.6.3 Competencia – Análisis de las Fuerzas de Porter

Para empezar un análisis del Modelo de las 5 Fuerzas de Porter es indispensable primero tener en cuenta que “existen dos dimensiones del entorno empresarial: el macro ambiente, el cual comprende las fuerzas que a nivel macro tienen y/o pueden tener implicaciones en el comportamiento del sector de la construcción y de la empresa KITTON comercializadora de materiales de ferretería (fuerzas de carácter económico, político, cultural, social, jurídico, ecológico, demográfico y tecnológico); y el sector (conjunto de empresas que adquieren materiales para vivienda, construcciones y adecuaciones), cuyo análisis se relaciona con el comportamiento estructural, estudiando las fuerzas que determinan la competitividad en el sector”. (Espert, 2016)

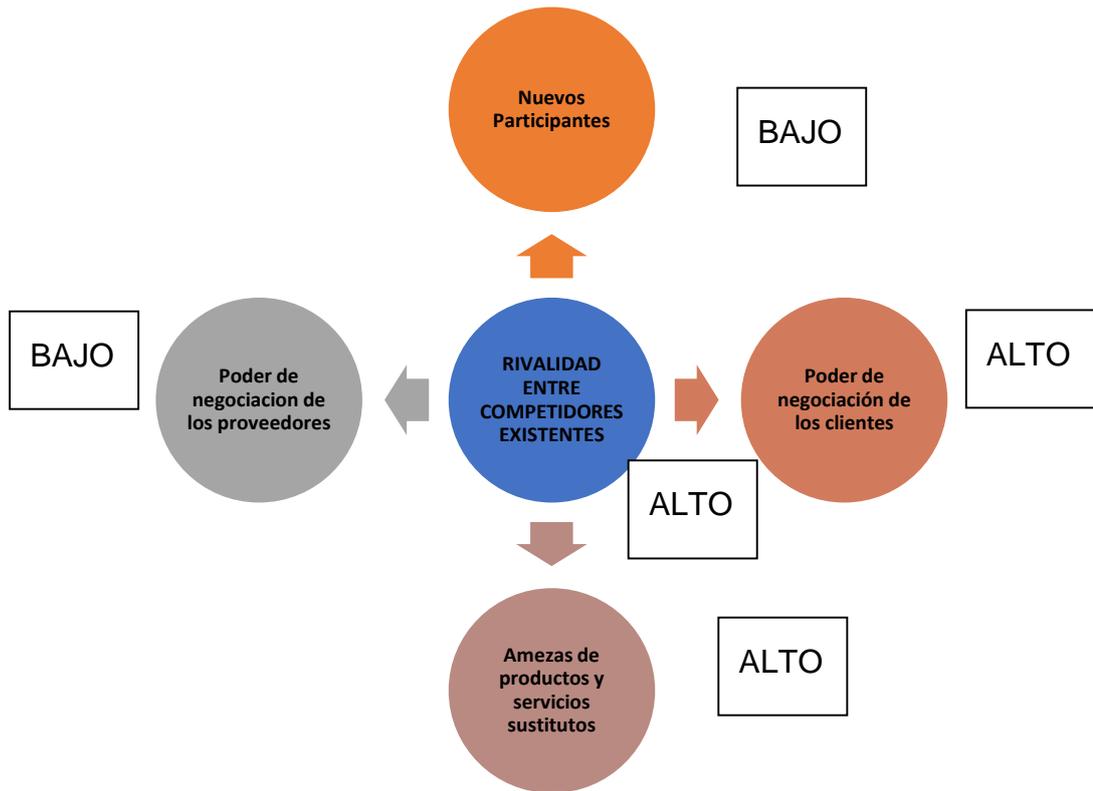


Figura 19, Análisis de las Fuerzas de Porter, Adaptado de (Espert, 2016)

Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Se contempla que en un sector en el que se conoce que la ganancia del capital invertido es superior a su costo, la llegada de empresas interesadas (en este caso la incorporación de la división de construcción de la empresa KITTON S.A.); en participar del mismo será muy grande y rápida, hasta aprovechar las oportunidades que ofrece ese mercado. Como es indiscutible, las empresas que ingresan en el mercado aumentan la capacidad de abastecer al sector de la construcción.

Al intentar entrar a un nuevo canal de comercialización de materiales de construcción, ésta podría tener barreras de entradas con una incidencia relativamente baja para la empresa KITTON S.A. ya que al tener muchos años en este tipo de mercado tiene la suficiente experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, sin embargo en lo que respecta a canales de distribución la incidencia sería alta ya que a corto plazo se quiere explotar este

segmento del mercado de la construcción, etc. Pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con servicios de calidad, asesoramiento a los constructores, fijación de nuevas políticas de precios. Esto lleva a uno de los conceptos de las estrategias, el concepto de barreras de entrada y su relación con la rentabilidad de la empresa.

La existencia de barreras de entrada trae consigo una incidencia alta costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector de la construcción, para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector. (Espert, 2016)

Amenaza de posibles servicios sustitutos

Los servicios sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones de los productos que expende la empresa en estudio. Constituyen por ende una incidencia alta que determina el atractivo del mercado, ya que pueden sustituir la gama de productos que ofrecen otras compañías comercializadoras de materiales de construcción como es el caso de: Promesa, El Ferretero, Kiwi. Comisariato del constructor y Disensa que se especializan única y exclusivamente en la línea de la construcción Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

El plan de negocio para la apertura de un canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, ha de estar muy pendiente de aquellos servicios que puedan sustituir a los ofertados (constructores). Por ejemplo, si dicha empresa ofrece servicios de línea de cubiertas, conectores eléctricos y gasfitería tiene presente la amenaza de las otras empresas que ofrecen lo mismo, y otros tipos servicios; pero no sólo eso.

Precio relativo al servicio ofrecido:

Se refiere a la relación de los precios de la diversidad de productos que se utilizan en el sector de la construcción y los valores en estos mismos rubros que las otras empresas del sector mantienen para estas líneas de producto. Un bien sustituto con un precio competitivo establece un límite a los precios que se pueden ofrecer en un sector.

Rendimiento y calidad comparada entre el servicio ofrecido y su sustituto:

Los clientes se inclinarán por el servicio sustituto si existe una alta calidad y el rendimiento son superiores al servicio demandado.

Poder de negociación de los clientes

En el mercado de la industria de la construcción son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: la alta sensibilidad al precio y poder de negociación. Las principales variables que definen estos factores son:

Concentración de clientes:

Identificar el número de clientes, que tendrán una alta demanda preferentemente en los productos directamente relacionados a los materiales de construcción. Si el número de clientes existentes no es elevado se afecta la palanca de negociación puesto que pueden exigir más.

Diferenciación:

Alto será el poder de negociación de los clientes mientras menos diferenciados existen los servicios, en este caso la diversidad de productos que actualmente está ofertando la empresa KITTON S.A. en la vía Carlos Julio

Arosemena Monroe. Los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su calidad superior a los demás.

Rivalidad entre los canales de comercialización de los Ferrisariatos y los Hipermarket de materiales de construcción.

La rivalidad entre las empresas proveedoras de materiales de construcción es alta y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector.

La situación actual del mercado en cualquiera de los sectores viene marcada por la competencia entre empresas y la influencia de esta en la generación de beneficios. Si las empresas compiten en precios, no solo ellas generan menos beneficios, sino que el sector se ve perjudicado, de forma que no atrae la entrada de nuevas canchas. En los sectores en los que no se compite en precios se compite en publicidad, innovación, calidad del servicio.

2.6.4 Demanda futura para la apertura del canal en la línea de construcción

El sector de la construcción comprende según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (CIIU, revisión 4) elaborada por la División de Estadística de la Organización de las Naciones Unidas, corresponde a la sección F "Construcción", que comprende las actividades corrientes y especializadas de construcción de edificios y obras de ingeniería civil. Según registros de la Superintendencia de Compañías existen 1.729 compañías registradas en actividad de la construcción que se encuentran en Guayaquil, entre grandes, medianas y pequeñas.

Siendo el mercado de aplicación (sector de la construcción); de las empresas constructoras, se ha concentrado el estudio en clientes actuales y probables que se adherirán al nuevo canal que expenderá la línea: eléctrica,

gasfitería, pisos y productos nuevos, agrupados en una estadística retrospectiva durante el periodo 2011 al 2018 de las empresas que producen y comercializan materiales de construcción a nivel nacional y específicamente del cantón Guayaquil polo de operaciones de la empresa KITTON S.A..

Este grupo objetivo, a corto y mediano plazo, pueden ser potenciales demandantes de estas líneas de productos que expenderá la empresa analizada a través de la apertura de este nuevo canal de la empresa, que se piensa implementar en la ciudad de Guayaquil. Por información registrada en el Boletín Técnico de la encuesta anual de edificaciones y permisos de construcción del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), con su jurisdicción en el cantón Guayaquil, se registran que para estos cuatros grupos de materiales de construcción agrupados en el ítem otros materiales el año de mayor incidencia, en la producción y comercialización estuvo en el año 2012 en el que se facturo la cantidad de 2,44 miles de millones de dólares

Esto da un entorno cuantitativo para poder conocer cuál ha sido el comportamiento pasado de esta población y, en base a estas cifras, poderlas proyectar a futuro. De esta manera se puede desarrollar su nivel de tendencia y necesidades de instalación y apertura de un nuevo canal para el expendio de materiales destinados al sector de la construcción, para el periodo 2011 – 2018. (INEC, 2018)

Tabla 11

Comercialización del sector de la construcción a nivel nacional

Miles de millones				
AÑOS	TOTAL	Hormigon armado	Bloques	Otros materiales *
2011	9,50	3,10	4,75	1,65
2012	14,00	4,56	7,00	2,44
2013	12,00	3,91	6,00	2,09
2014	8,50	2,77	4,25	1,48
2015	8,70	2,84	4,35	1,51
2016	7,50	2,45	3,75	1,31
2017	7,40	2,41	3,70	1,29
2018	7,39	2,41	3,69	1,29

*En el bloque de otros materiales se encuentran: Línea eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos,
Encuesta Anual de edificaciones, Adaptado de (Permisos de Construcción),
 de (Boletín Técnico INEC, 2018)

Con las cifras de la tabla 11, se puede estimar las cantidades para el periodo analizado, determinándose que para el año 2018, se demandaron 0,27 miles de millones de dólares en materiales que encierran las líneas que se piensa comercializar por parte de la empresa analizada, esto en base a la proporción que demanda el cantón Guayaquil, esto es el 20.9% de la producción nacional (Ver Tabla 12); tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 12

Comercialización del sector de la construcción a nivel Guayaquil

Miles de millones				
	TOTAL	Hormigon armado	Bloques	Otros materiales *
2011	1,99	0,65	0,99	0,35
2012	2,93	0,96	1,47	0,51
2013	2,51	0,82	1,26	0,44
2014	1,78	0,58	0,89	0,31
2015	1,82	0,59	0,91	0,32
2016	1,57	0,51	0,79	0,27
2017	1,55	0,51	0,77	0,27
2018	1,55	0,50	0,77	0,27

* En el bloque de otros materiales se encuentran: Línea eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos.

Tomado de **Tabla 11**

Proyección de la demanda de estos productos

La demanda futura de los ítems, analizados en el plan de negocio para implementar la apertura de un nuevo canal de materiales de construcción, está dado en función de la capacidad instalada de la empresa KITTON S.A. asentada en el cantón Guayaquil y de la información histórica de la demanda de estos productos. Los resultados de la demanda futura de otros materiales se han basado en las cifras del pasado septenio, la cual se la ha ajustado a una ecuación lineal del tipo $y = a * X_j^b$. Esta ecuación se la calcula mediante el método estadístico regresión exponencial (método de los mínimos cuadrados), como se observa en la tabla 13.

Tabla 13

Pronóstico de la demanda futura Sector de la Construcción

AÑOS	X	CANTIDAD (Y)	ln X	ln Y	(ln X)²	(ln Y)²	ln X * ln Y
2012	1	0,510	0	-0,67342	0	0,453491	0
2013	2	0,437	0,69315	-0,82757	0,480453014	0,684869	-0,573626
2014	3	0,310	1,09861	-1,17241	1,206948961	1,374542	-1,288022
2015	4	0,317	1,38629	-1,14915	1,921812056	1,320549	-1,593062
2016	5	0,273	1,60944	-1,29757	2,590290394	1,683692	-2,088361
2017	6	0,270	1,79176	-1,31099	3,210401996	1,718707	-2,348987
2018	7	0,269	1,94591	-1,31243	3,786566308	1,722461	-2,553862
?	8	2,386	8,52516	-7,74354	13,19647273	8,958311	-10,44592

$$b = \frac{\sum \ln x * \ln y - \frac{\sum \ln x * \sum \ln y}{n}}{\sum (\ln x)^2 - \frac{(\sum \ln x)^2}{n}} = \frac{-1,01522}{2,813848}$$

$$b = -0,3608$$

$$\ln a = \frac{\sum \ln y - b * \sum \ln x}{n} = \frac{-4,66771}{7}$$

$$\ln a = -0,6668$$

$$a = 0,5133$$

$$y = a * X^b$$

$$y = 0,5133 * 8^{(-0,3608)}$$

$$y = 0,242$$

Tomado de Tabla 12

Tabla 14

Demanda Futura Sector de la Construcción

Sector de la Construcción	
Miles de millones	
AÑO	DEMANDA FUTURA
2019	0,242
2020	0,232
2021	0,224
2022	0,216
2023	0,209
2024	0,203
2025	0,198
2026	0,193

Tomado de Tabla 13

Participación De La Propuesta En La Demanda Futura

Dado el comportamiento de la demanda del sector, se considera que existe la factibilidad de montar un nuevo canal de comercialización de las líneas otros materiales en las que se encuentran la línea: eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos en la ciudad de Guayaquil, polo de desarrollo poblacional y comercial del Ecuador, que mantengan un nivel de productos para los constructores en las diferentes áreas de viviendas y edificaciones, elementos importantes para este tipo de negocios, incidiendo en la colectividad y las familias ecuatorianas, siendo estas últimas quienes de una u otra forma necesitan este tipo de servicios.

Por ende, si la empresa KITTON S.A. implementa un nuevo canal dirigido al sector de la construcción, entraría a mercados altamente competitivos (sector de la construcción); esta puede apuntar a una participación no mayor del 15%, lo que podría inclusive significar o no liderazgo en el mercado en tanto no se sepa cuál es la participación del líder.

Entre menor sea el número de comercializadoras de materiales de construcción en las líneas que se piensa competir, mayor será la participación de un nuevo canal que ingrese, basándose en la simulación de penetración de mercados diseñada por Philip Kotler, cuya premisa de mercadeo dice: En las UNE (Unidades Estratégicas de Negocios); existen dos tipos de mercado; las empresas Mono-oligopólicas (participan una o dos empresas de producto y/o servicios en un país), y las empresas con mercados altamente competitivos (negocios de producto y/o servicios en las cuales existen más de 10 empresas), a las cuales el crecimiento de mercado está dividido arbitrariamente en crecimiento elevado y bajo una línea del 15% de crecimiento (eje vertical).

Por ende, de manera técnica y asumiendo una política de ingreso del 1% que estaría en promedio con el crecimiento del 1% para el sector de la construcción arrancando con una recuperación para el año en curso 2019, con lo cual se podría establecer una demanda para el plan de negocio propuesto que quedaría establecida en la tabla 15. (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2019)

Tabla 15

Demanda futura KITTON S.A.

Sector de la Construcción Miles de millones		
AÑO	DEMANDA FUTURA	DEMANDA POTENCIAL PARA KITTON S.A.
2019	0,2424	0,0024
2020	0,2323	0,0023
2021	0,2237	0,0022
2022	0,2161	0,0022
2023	0,2094	0,0021
2024	0,2035	0,0020
2025	0,1981	0,0020
2026	0,1932	0,0019

Tomado de Tabla 14, Panorama económico,

Adaptado de (Cámara de Industrias de Guayaquil, 2019)

La tabla anterior nos ayuda a comprender el comportamiento de contracción que está sufriendo el mercado de la construcción, y que a rasgos rasos presenta un panorama poco alentador para una proyección estimulante para KITTON S.A.

No obstante, vale mencionar que hasta el momento la estrategia comercial por parte de KITTON S.A. ha sido nula y dada la necesidad de que toda empresa requiere reinventarse, adaptándose a las condiciones del mercado, una nueva fuerza de ventas con un perfil consultivo, irá aplicando una estrategia de ofensiva para ir participación de mercado, aún si este muestre contracción.

En la tabla a continuación se puede observar el dimensionamiento parcial del mercado en función de las ventas realizadas por parte de los principales competidores de KITTON S.A.

Tabla 16

Participación parcial en el mercado de KITTON S.A.

EMPRESA	VENTAS 2018	PARTICIPACIÓN
KITTON S.A.	\$13,710,613.20	1.580%
PRODUCTOS METALURGICOS (PROMESA)	\$80,890,553.10	9%
FERREMUNDO	\$74,154,360.66	9%
COMERCIAL KYWI S.A.	\$266,271,229.00	31%
CONSTRUMERCADO S.A.	\$394,605,830.00	45%
COMITRUCTOR	\$38,165,636.50	4%
TOTAL	\$867,798,222.46	100%

Adaptación de estados de resultados (Superintendencia de Compañías Valores y Seguros, 2018)

Teniendo en cuenta como punto de partida, la participación de mercado de KITTON S.A. de 1.58% que se detalló en la tabla anterior, podemos contrastar el objetivo comercial que percibe el nuevo canal de comercialización, sin descuidar la tendencia de contracción del mercado detallada en la tabla 14, en la tabla y figura a continuación.

Tabla 17

Proyección de crecimiento de participación de mercado

	AÑOS			
	2018	2020	2021	2022
Proyección ventas totales KITTON S.A.	\$13,710,613.20	\$16,033,993.77	\$18,417,782.23	\$20,863,549.19
Proyección ventas nuevo canal TABLA 44		\$2,323,380.57	\$2,383,788.46	\$2,445,766.96
Participación KITTON S.A.	1.58%	1.87%	2.16%	2.47%
Participación de competencia en el mercado	98.42%	98.13%	97.84%	97.53%
% de variación tabla 11		-1.000%	-0.800%	-0.800%
Tamaño parcial mercado	\$867,798,222.46	\$859,120,240.24	\$852,247,278.31	\$845,429,300.09
	AÑOS			
	2023	2024	2025	2026
Proyección ventas totales KITTON S.A.	\$23,372,906.09	\$25,947,506.27	\$28,589,046.06	\$31,299,265.88
Proyección ventas nuevo canal TABLA 44	\$2,509,356.90	\$2,574,600.18	\$2,641,539.79	\$2,710,219.82
Participación KITTON S.A.	2.78%	3.11%	3.44%	3.79%

Participación de competencia en el mercado	97.22%	96.89%	96.56%	96.21%
% de variación tabla 11	-0.700%	-0.600%	-0.500%	-0.500%
Tamaño parcial mercado	\$839,511,294.99	\$834,474,227.22	\$830,301,856.08	\$826,150,346.80

Adaptado de tablas 11, 16, 44

De manera gráfica se puede observar como las ventas van creciendo, contrastando con la contracción del mercado en la siguiente figura.



figura 20, Contracción del mercado vs. Proyección ventas nuevo canal

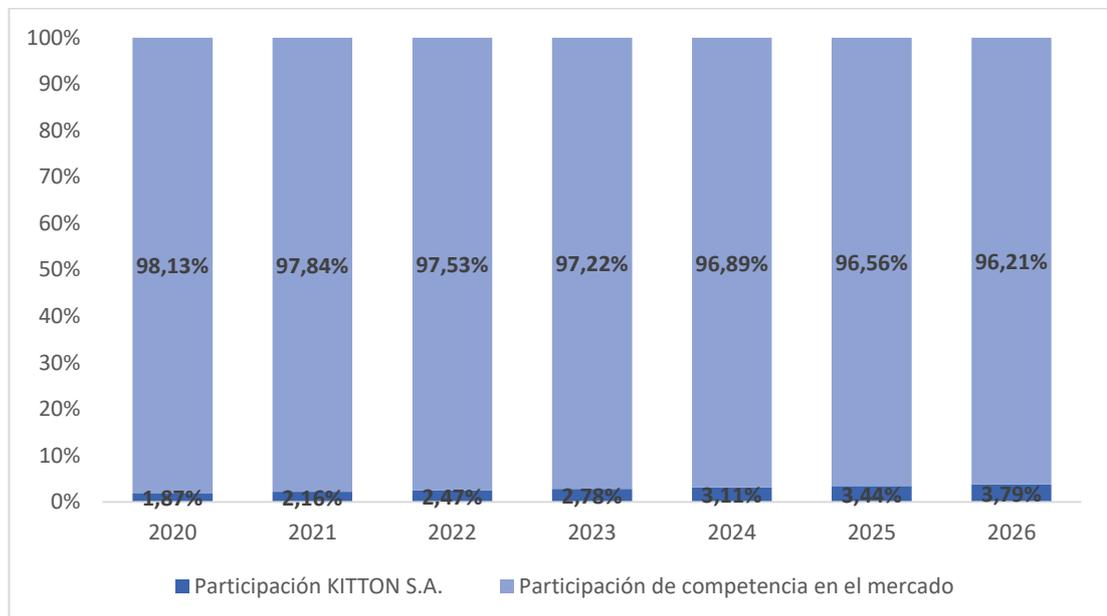


figura 21, Proyección de crecimiento participación en el mercado KITTON S.A.

2.6.5 Mercado meta

Para determinar el mercado meta es necesario realizar lo que se denomina "segmentación del mercado", es decir, hay que dividir el mercado en partes o segmentos de los que resulten grupos homogéneos de consumidores que muestren comportamientos diferentes respecto al producto y elegir el que reúna los requisitos expuestos. En definitiva, la segmentación pone de manifiesto oportunidades de negocio existentes para una empresa.

Segmentación demográfica

División materiales eléctricos: el mercado, por tipos de cable, se maneja con tres clasificaciones primordiales, alambres sólidos, por espesores (calibre); y por colores lo mismos que sirven para identificar el tipo de instalación según las normas NEC, por las connotaciones técnicas que se derivan de un producto se logra poder clasificar las líneas en sus diferentes medidas de tal forma que exista diversidad y en base a técnicas de Pareto poder establecer los de mayor salida, los de consumo promedio y los de bajo consumo. Por tipo, su mercado será, muy probablemente, extenso, por renta, su mercado se identificará con un nivel de alto ingreso monetario o bajo ingreso monetario (si atendemos a lo que nos indicará Maslow).

Normal: En este caso el mercado es notablemente más amplio en general, arrojando unos resultados por cantidad y volumen más homogéneo que el que se puede adquirir para consumo de viviendas pequeñas o de arreglo y mantenimiento de instalaciones eléctricas.

Tal segmentación, por tanto, no se lleva a cabo de forma aleatoria, sino que se siguen ciertos criterios:

- 1.- Geográficos; regiones, tamaño del lugar de residencia, clima, etc.
- 2.- Demográficos: edad, situación familiar, etc.
- 3.- Socioeconómicos; formación, clase social, renta, etc.

4.- Relativos al producto; uso y lugar de compra, preferencias y motivaciones de compra, etc.

En definitiva, con la segmentación se logra un mayor conocimiento del mercado al que se dirige el producto, proporcionando una oferta de mayor calidad y mejorando el rendimiento de la empresa. (Rodríguez, 2013)

2.6.6 Perfil del consumidor

La expansión de KITTON S.A. tomó a consideración emprender el canal del sector de la construcción con tres unidades de negocio. Conectores eléctricos, gasfitería y tableros de madera para atender las necesidades de sus clientes. Es así como Home center se enfoca primordialmente a la división de constructores, arquitectos e ingenieros dedicados a la actividad constructiva y KITTON Express a los maestros contratistas.

Al establecer las unidades de negocio, se identifica de mejor manera a los consumidores involucrados en la industria de la construcción preferentemente asentados en la provincia del Guayas, esto con el objetivo de identificar una segmentación demográfica, psicográfica y conductual de este mercado, pues estos distintos grupos presentan características en su consumo y particularidades diversas, al momento de consumir los distintos materiales para sus labores diarias.

En lo que respecta al consumidor, HOME CENTER, en la segmentación conductual pone mucha atención a la condición del usuario actual y clientes en potencia, está compuesta principalmente por el consumo de clientes de grupos familiares que van al almacén en busca de productos para mejorar su hogar, elementos de decoración, productos que hagan su casa un lugar más cómodo placentero e interesante para vivir. KITTON conociendo esta situación define el eslogan de HOME CENTER como "Nuestro hogar, su hogar".

De la misma forma el consumidor de HOME CENTER se ha solidificado en estos dos últimos años, apuntando a las nuevas líneas de construcción,

que está manejando la empresa en estudio, por ende, los jefes de familia que requieren descubrir productos y soluciones apuntan a remodelar, decorar y mejorar su hogar. El éxito al inicio de la puesta en marcha de sus nuevas instalaciones con la diversidad de productos a una categoría de excelencia en el área de construcción – hogar.

En el caso de la KITTON Express, en la segmentación conductual por fases de práctica del usuario con conocimiento del producto, atiende a los profesionales de la construcción: arquitectos e ingenieros civiles que deseen alternativas de asesoramiento por parte de especialistas. Estos clientes buscan bajos costos, diversidad de productos, atención especialista y servicio expedito. Aquí están contratistas, maestros y profesionales de la construcción en general, que realizan trabajos a instituciones públicas y privadas además de construcción, reparación y remodelación. Tras la unión con HOMESTORE, las tiendas del formato Constructor, apuntan a dar servicios colaterales a los clientes como traslados, carga y disposición de los materiales comprados esto con el beneficio de dar una mejor atención al cliente.

La extensa y diversa plataforma de productos de las tiendas KITTON incluye todo lo necesario para que maestros, profesionales y dueños de casa, que puedan abordar proyectos de construcción, terminaciones y equipamiento en general para el hogar.

2.7 Análisis interno

2.7.1 Cadena de valor

La cadena de valor proporciona:

- Un esquema coherente para establecer la posición de la empresa KITTON S.A. respecto a las demás empresas del sector ferretero.
- Un procedimiento para determinar las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva al incorporar un nuevo canal de distribución destinando productos al sector de la construcción.

Por medio de la cadena de valor, se expone un modelo teórico que con su estructura permite deducir las actividades de valor futuro (nuevo canal de distribución para materiales de construcción) de la empresa analizada. La metodología y su aplicación, según Porter llevan a plantear si existe ventaja competitiva (nueva línea de materiales) frente a otra empresa del sector, cuando se encuentra que es posible aumentar el margen mediante la reducción de costos o aumento en las ventas. (Quintero & Sánchez, 2016)

Estructura de KITTON S.A. Cadena de valor

ACTIVIDADES DE APOYO (SECUNDARIAS)



ACTIVIDADES PRIMARIAS

Figura 22, Cadena de valor de KITTON S.A. Cadena de valor, Adaptado de (Porter, 2015)

Las actividades fundamentales de apoyo se soportan por medio de las siguientes acciones:

- Abastecimiento: Respaldándose en las estadísticas de consumo que se obtienen del sistema de gestión ERP, el departamento de abastecimiento, repone el inventario que se consume y constantemente consulta con sus clientes y proveedores de nuevos por nuevos productos en los que también se encuentran inmersos los productos de las líneas escogidas para la apertura del nuevo canal.

- Talento humano: El capital humano es importante para la empresa KITTON S.A., por eso mantiene su reglamento interno que va de la mano con lo requerido para mantener las reglas claras desde el primer día de vinculación con la empresa. De la misma manera constantemente se apoya en sus proveedores para impartir capacitaciones de los productos que se comercializan.
- Tecnología: KITTON S.A. tiene implementado un software ERP en donde se registran las transacciones que se generan en el giro de negocio como son movimientos de bodega, ventas, pago de nómina y demás. La información que se registra en dicho software es la que permite obtener reportes para la toma de decisiones al momento de realizar los pedidos, aplicar precios, gestionar devoluciones u otras transacciones, por lo que se puede interpretar como el corazón de la empresa. El mantenimiento y soporte de este software está a cargo del área de tecnología de la información.
- Infraestructura: Kitton S.A cuenta con una amplia capacidad de almacenaje con la que puede cubrir la demanda de crecimiento que generaría el nuevo canal que propone este plan de negocio. Al mismo tiempo, ofrece un espacio físico amplio y bien decorado para exponer los productos del negocio actual y de los productos de las nuevas líneas que el nuevo canal promocionara, para poder exhibirlos a los personeros de las compañías constructoras en caso de que les interese revisar antes de colocar las órdenes de compra.

Dentro de las actividades primarias de la empresa se encuentra:

- Logística: Esta actividad primaria comprende la gestión eficiente del amplio espacio de almacenamiento con el que cuenta KITTON S.A. para almacenar los productos que actualmente oferta. Se ha diseñado la disposición de las mercaderías de tal forma que el despacho sea eficiente. Así mismo, se ha incluido soluciones de software y hardware para que el registro de descarga de inventarió ocurra de manera automatizada. De la misma manera, KITTON S.A. cuenta con una flota

de camiones propia que ofrece entregas para sus clientes a cualquier ubicación del perímetro de atención de manera oportuna y eficiente. Todas estas mejoras aplicadas se transforman en la capacidad de despachar los pedidos de las bodegas al cliente en el menor tiempo posible, al mismo tiempo que se mantienen las normas de seguridad y salud ocupacional para sus empleados.

- **Servicio:** Teniendo en cuenta que actualmente la mayoría de pedidos se los hace en el mostrador de atención al cliente, KITTON S.A. ofrece su conocimiento de los años de trayectoria al momento de que los clientes se acercan a realizar sus compras. Esta tarea es la que ha permitido establecer una relación duradera con la base de clientes actuales (técnicos eléctricos, albañiles, etc.) actuales. Igualmente, Kitton ofrece servicio post venta para honrar las garantías y entrega de productos mediante su flota de camiones.
- **Marketing:** La principal actividad en la que KITTON S.A. cuenta en la actualidad, es la inversión en publicidad vía redes sociales, del mismo modo que cuenta con una página web. Sin embargo, esa estrategia está más orientada para los clientes del HOMECENTER. Para la base de clientes fieles (técnicos eléctricos, albañiles), la publicidad de boca en boca es la que principalmente mantiene crecimiento en ese segmento. De la misma manera, KITTON S.A. siempre ha mantenido un diferenciador por precio. Para el nuevo canal que se propone, la principal actividad de marketing será la misma gestión de visitas que realizará la fuerza de ventas en donde promocionara los productos escogidos para las líneas de negocio.

2.7.2 **Benchmarking**

Al comparar KITTON S.A. con otras empresas comercializadoras de materiales de construcción, se encuentra que esta compañía contará con una elevada capacidad de distribución de materiales de construcción, lo

que marcará un margen bien competitivo frente a otras empresas, debido a su histórico comercial y su gran posicionamiento en el mercado.

Con respecto al precio de la línea de construcción, KITTON S.A. busca trabajar con costos bajos que contribuyan a disminuir precios, pero comparado con otras empresas, por competencias principales como sus altos volúmenes de venta, sus costos pueden ser considerablemente bajos al manejar economías de escala y a la vez ofrecer un portafolio de productos con precios competitivos.

En términos de diferenciación las diferentes marcas de sus productos, el consumidor percibe a KITTON S.A. como una de las cinco empresas líder en el mercado; podrá hacer frente por rendimientos y calidad según lo manifiestan sus clientes en las encuestas de satisfacción, lo que le dará tendencia suficiente para sobrepasar a la competencia. Lo anterior principalmente debido al posicionamiento y trayectoria que tiene esta empresa líder, además de la experiencia y la inversión en tecnología y desarrollo variada en más de dos décadas.

Finalmente, en cuanto a la logística KITTON S.A. está con ventaja, puesto que tiene su propia flota de transporte que le permite realizar entregas a otros lugares sin necesidad de crecer en puntos de ventas.

Tabla 18

MATRIZ COMPARATIVA BENCHMARKING

	Promesa	Ferretero	Kywi	Comisariato del Constructor	Disensa	Kitton S.A.
PRECIO	6	5	4	2	3	1
LOGISTICA	2	5	4	3	6	1
CRÉDITO	2	3	6	5	4	1
OTROS SERVICIOS	1	5	6	3	4	2
UBICACIÓN	5	4	1	3	2	6

2.8 Diagnóstico

2.8.1 Análisis DAFO, MATRIZ EFI - EFE

Para dar inicio al proceso de análisis DAFO, se evaluó el aspecto interno y externo de KITTON S.A. en la actualidad, donde también se evidencia la oportunidad a ser explotada por el nuevo canal de materiales de construcción que la empresa KITTON S.A. que se proyecta implementar para el año 2019.

A continuación, analizaremos los factores internos en función de la metodología de la matriz EFI - EFE en donde podemos utilizar la siguiente tabla para brindar una calificación a cada factor.

Tabla 19

Matriz de calificación EFI (Factores Internos)

INSTRUCCIÓN	GUIA	FACTOR
CALIFICACIÓN 1 Y 4	4	Fortaleza Mayor
	3	Fortaleza Menor
	2	Debilidad Mayor
	1	Debilidad Menor

De esta manera se genera la siguiente matriz:

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	
INTERNO	DEBILIDADES	Fuerza de venta consultiva nula.	15%	2	0.3	
		Un solo punto de venta	20%	2	0.4	
		Estrategia comercial reactiva (esperar al cliente).	8%	1	0.075	
		Poca promoción de imagen en territorios lejanos de la ubicación principal	8%	1	0.075	
		Desconocimiento de otros nichos de mercado	9%	4	0.36	
	FORTALEZAS	Trayectoria en el mercado	7%	4	0.28	
		Musculo financiero	12%	3	0.36	
		Lealtad de clientes	6%	3	0.18	
		Variedad de productos	4%	3	0.12	
		Buena relación con proveedores	3%	4	0.12	
		Infraestructura propia	9%	4	0.36	
		TOTALES	100%		CALIFICACIÓN PONDERADA →	2.63

Figura 23, Matriz EFI Factores internos

De esta manera se puede observar que la empresa tiene un índice sobre 2.5 por lo que puede enfrentar con sus fortalezas las debilidades internas que actualmente mantiene.

Tabla 20

Matriz de calificación EFE (Factores externos)

INSTRUCCIÓN	GUIA	FACTOR
CALIFICACIÓN 1 Y 4	4	Muy importante
	3	Importante
	2	Poco Importante
	1	Nada Importante

De esta manera se genera la siguiente matriz:

		FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	
EXTERNO	AMENAZAS	Desaceleración de la economía Mundial	10%	1	0.1	
		Capacidad de cobertura de la competencia	25%	4	1	
		Mayor influencia de la competencia en los mismos proveedores	15%	3	0.45	
		Inestabilidad política	9%	2	0.18	
	OPORTUNIDADES	Altas barreras de entrada para nuevos actores en el mercado	11%	3	0.33	
		Tasa de interés de financiamiento de casa nueva con tendencia a la baja	20%	4	0.8	
		Tendencia de modificar hogares a inteligentes	10%	3	0.3	
			TOTALES	100%	CALIFICACIÓN PONDERADA →	3.16

Figura 24, Matriz EFE Factores externos

Con el indicador obtenido podemos observar que el entorno es superior a 2.5, lo que permite suponer que existe un entorno más oportunista que amenazante.

2.8.2 Análisis CAME

Identificar los principales puntos fuertes y débiles de la empresa KITTON S.A., dentro del entorno general de empresas alineadas al sector de la construcción mediante la matriz DAFO, admite anticipar en el primer paso de la estrategia, en el que se expone el tipo de estrategia dependiendo de estos puntos fuertes o débiles del análisis.

CAME CORREGIR - DEBILIDADES AFRONTAR - AMENAZAS MANTENER - FORTALEZAS EXPLOTAR - OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Trayectoria en el mercado	Fuerza de venta consultiva nula.
	Musculo financiero	Un solo punto de venta
	Lealtad de clientes	Estrategia comercial reactiva (esperar al cliente).
	Variedad de productos	Poca promoción de imagen en territorios lejanos de la ubicación principal
	Buena relación con proveedores	Desconocimiento de otros nichos de mercado

	Infraestructura propia	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA F - O	ESTRATEGIA D - O
Altas barreras de entrada para nuevos actores en el mercado	Creación de nuevo canal de comercialización	Creación de nuevo canal de comercialización
Tasa de interés de financiamiento de casa nueva con tendencia a la baja		
Tendencia de modificar hogares a inteligentes		
AMENAZAS	ESTRATEGIA F - A	ESTRATEGIA D - A
Desaceleración de la economía Mundial	Creación de nuevo canal de comercialización	Creación de nuevo canal de comercialización
Capacidad de cobertura de la competencia		
Mayor influencia de la competencia en los mismos proveedores		
Inestabilidad política		

Figura 25. Matriz CAME

Si se tiene en cuenta las fortalezas que KITTON S.A, la creación de un nuevo canal aprovecharía al máximo las mismas haciendo que no solo se mantengan, sino que dicho musculo financiero crezca, la trayectoria aumente, relación de con los proveedores se apalanque aún más y la infraestructura propia sea utilizada para que se pueda explotar al máximo las oportunidades también detalladas.

Con este nuevo canal que tiene como objetivo comercial las empresas constructoras, KITTON S.A. aumentará el volumen de ventas impulsado por los nuevos proyectos inmobiliarios que dichas empresas constructoras ofertaran en el mercado, empujados por el incremento de demanda de vivienda que la disminución de la tasa de financiamiento motivara.

En el mismo contexto, la afirmación declarada, tendencia de modificar hogares a inteligentes como oportunidad, podrá ser explotada ya que las empresas constructoras podrán ofertar en sus nuevos proyectos, los productos dentro de la línea descrita como nuevos productos que KITTON S.A. busca promocionar, para cubrir esa demanda.

Las debilidades encontradas también pueden ser minimizadas, con la creación del nuevo canal, pues KITTON S.A. pasaría a tener una fuerza de ventas más consultiva que se apegaría a una estrategia comercial en la que por primera vez iría a buscar un mercado objetivo definido y no esperar que venga como lo hace en la actualidad. Dicha estrategia también promoverá el conocimiento de marca en dicho segmento de mercado permitiendo a KITTON S.A. estar en territorios geográficos que actualmente tiene poca penetración.

Al tomar en cuenta las amenazas que se detallaron anteriormente, la creación del nuevo canal permitirá afrontar de manera idónea a cada una de estas, pues en la actualidad las ventas de KITTON S.A. han sido afectadas de cierta manera por la desaceleración de la economía mundial y que también se vive en el Ecuador. Es importante recordar que dichas ventas han sido realizadas con la estrategia comercial de esperar al cliente, por el contrario, la estrategia que propone el nuevo canal de comercialización permitiría compensar e incluso incrementar ventas a pesar de dicha desaceleración en la economía.

Así mismo, la creación del canal permitirá a KITTON S.A. crecer en cobertura territorial sin tener que invertir en un nuevo local desde un inicio. Pues la movilidad de la nueva fuerza de ventas otorgará a KITTON S.A. llegar a lugares donde inclusive la competencia no exista.

2.8.3 Matriz de crecimiento de Ansoff

La matriz de Ansoff sirve para graficar, evaluar las opciones de KITTON S.A. en términos de productos y mercados con el objetivo de incrementar sus ventas y obtener el mejor retorno de la inversión potencial, en ella se describe y presenta cuatro de las posibles combinaciones producto/mercado, tanto existentes como futuros en que la empresa puede basar su desarrollo. (Lawrence, 2012)

Se realizó la metodología de análisis según la matriz de ANSOFF con el fin de identificar oportunidades de crecimiento en el nuevo canal de distribución de líneas de construcción para KITTON S.A. (ver figura 22).

Existen cuatro estrategias:

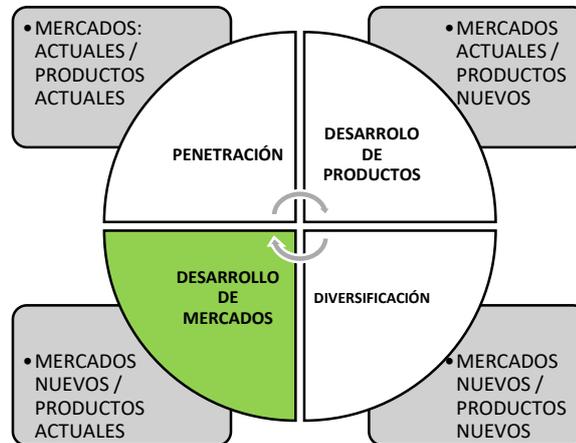


Figura 26. Matriz Ansoff aplicada a KITTON S.A

Para elaborar la Matriz de ANSOFF se analiza cada uno de sus cuadrantes:

1. Penetración de Mercado: se trata de aumentar el consumo de las líneas de materiales actuales en los mercados actuales.

a) Aumento de consumo para las constructoras que actualmente le compran productos a KITTON S.A.:

- Incentivos económicos para aumento del consumo de los materiales actuales.
- Efecto de obsolescencia precederá casi nulo para las líneas de materiales de construcción.
- Mayores volúmenes de compra

b) Captar clientes de la competencia.

- Desarrollar publicidad por medios digitales
- Establecer paquetes de promociones por volúmenes de compra
- Mejorar beneficios para clientes insatisfechos con otras empresas
- Servicio post-venta en las líneas de conectores eléctricos

2. Desarrollo del Mercado: Aquí, se está dirigiendo a nuevas empresas constructoras, con lo cual se amplía el abanico de clientes logrando que se pueda:

- a) Apuntar a diferentes mercados geográficos nuevos.
 - Expansión regional: provincias Los Ríos y El Oro.
 - Expansión nacional
- b) Atracción de otros sectores del mercado
 - Publicidad en diferentes medios
 - Crear nuevos canales de distribución
 - Visitas promocionales a empresas que pueden ser clientes potenciales en el futuro.

3. Desarrollo de nuevos productos: Con el nuevo canal de comercialización se trata de vender nuevas líneas de materiales de construcción para las actuales empresas constructoras que ya son clientes, normalmente explotando la situación comercial y la estructura de estas compañías para obtener una mayor rentabilidad.

- Se puede incrementar la cartera en la línea de materiales hacia otras marcas existentes en el mercado ferretero de la construcción.
- Para el estudio no es importante este punto ya que la

empresa no es de carácter productivo (manufacturero); sino de comercialización ya que KITTON S.A. se dedicará a vender materiales de construcción elaborados e importados por otras empresas.

- 4. Diversificación:** Se trata de que KITTON S.A. concentra sus esfuerzos en el desarrollo de un nuevo canal de comercialización para materiales de construcción. Esta es una de las opciones resultantes de la matriz Ansoff, pero a diferencia de las anteriores esta no es una estrategia de crecimiento intensiva.

Según el análisis realizando de los cuadrantes de la Matriz Ansoff se ha determinado las siguientes estrategias:

Estrategias Matriz Ansoff

Teniendo en cuenta las cuatro estrategias que propone ANSOFF, la estrategia que se aplicaría con la incorporación del nuevo canal de comercialización sería la denominada *desarrollo de mercados*, ya que el mercado objetivo serían las empresas constructoras, un nicho de mercado no explotado por KITTON S.A. en la actualidad.

2.8.4 Mapa estratégico de objetivos

El Mapa Estratégico sirve para describir las estrategias en el objetivo propuesto de crear un nuevo canal de comercialización para la empresa KITTON S.A. y proporciona un marco para ilustrar de qué modo la estrategia vincula los activos intangibles con los procesos de creación de valor. Los Mapas Estratégicos se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI). (Fernando Hernández, 2019)

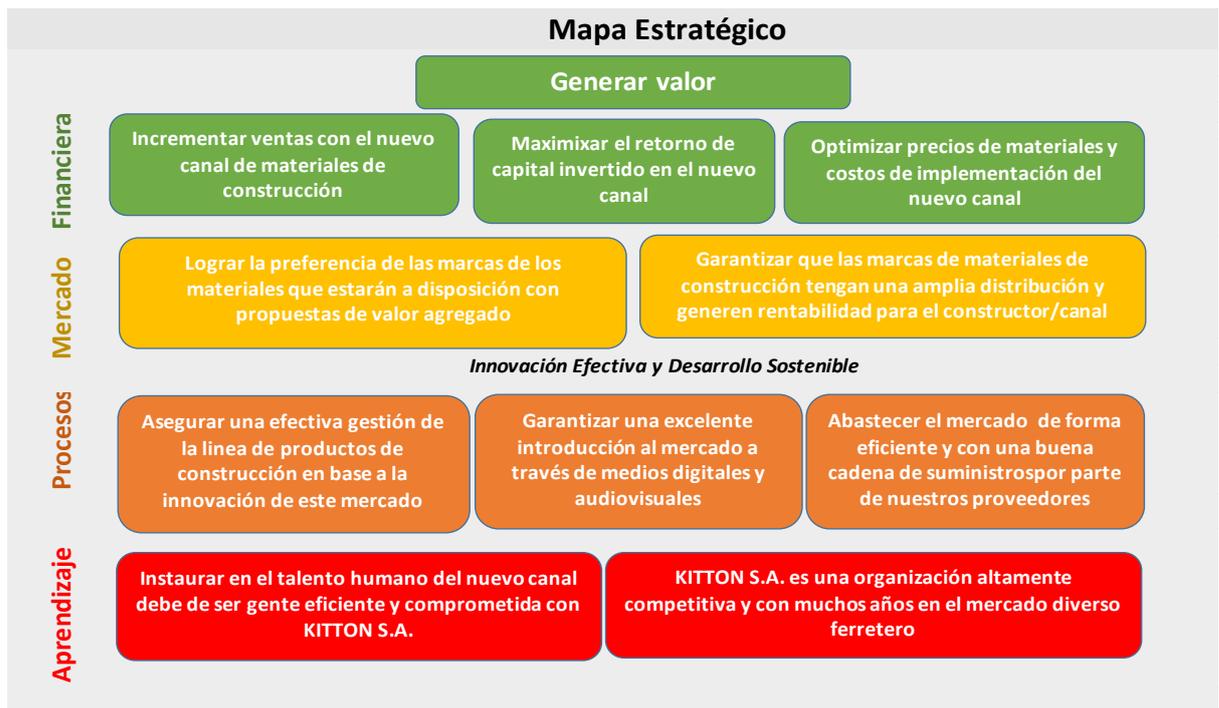


Figura 27. Mapa estratégico empresa KITTON S.A

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).

- 1) Los efectos financieros se logran exclusivamente si las empresas constructoras están conformes. Es decir, el aspecto financiero depende de cómo se edifique la perspectiva de este tipo de empresa.
- 2) La propuesta de valor para las empresas constructoras describe el método para crear ventas y compradores fieles. Así, se encuentra íntimamente ligada con la representación de los procesos obligatorios para que las empresas constructoras queden compensadas.
- 3) Los procesos internos constituyen el engranaje que lleva a la práctica la propuesta de valor para las empresas constructoras. Sin embargo, sin el respaldo de los activos intangibles es imposible que funcionen eficazmente.

4) Si la representación de instrucción y desarrollo no identifica claramente qué ocupaciones (capital humano), qué tecnología (capital de la información) y qué entorno (cultura organizacional) se necesitan para apoyar los procesos, la creación de valor no se producirá. Por lo tanto, en posterior demanda, tampoco se efectuarán las metas financieras.

2.8.5 Conclusiones

Posterior de haber desarrollado el análisis DAFO, CAME y la matriz de crecimiento de Ansoff, se podrá tener los datos relevantes para estructurar un análisis exhaustivo sobre los lineamientos de las empresas comercializadoras de materiales de construcción, encajadas como competidoras, la situación real de KITTON S.A. y la demanda de la diversidad de las líneas que abastecen al sector de la construcción.

Los disímiles dictámenes analizados primeramente permitirán establecer conclusiones con relación a las estrategias ordenadas a toda la estructura de la empresa analizada. Las mismas que respaldarán el plan estratégico de la apertura del nuevo canal de comercialización.

CAPITULO III

PLAN ESTRATEGICO COMERCIAL

3.1 Estrategia, metas y objetivos comerciales

Objetivo General

Desarrollar el plan de gestión comercial para aumentar en un 17% en ventas con respecto al año 2018 al sector formal del sector de la construcción para el año 2020.

Objetivos específicos

- Ampliar la cobertura con una nueva fuerza de ventas para las empresas detalladas en el punto 2.1 y así penetrar este segmento de mercado.
 - Contratar vendedores para noviembre 2019
 - Zonificar las empresas para noviembre 2019
 - Establecer políticas de la venta para noviembre 2019
 - Crear el pitch de ventas

- Ampliar cobertura con la fuerza de ventas para empresas en el sector inmobiliario y obtener nuevos y potenciales clientes en este sector que tienen sus propias características y particularidades.
 - Zonificar las empresas para noviembre 2019
 - Establecer políticas de la venta para noviembre 2019
 - Crear el pitch de ventas

- Diferenciación en calidad de servicio frente a la competencia
 - Uso de plataforma tecnológica para registro de pedidos en línea por parte de la fuerza de ventas desde el 1ero de

Enero del 2020. Optimizar el proceso para entregas para diciembre del 2019

- Oferta variada de productos para octubre del 2019
- Facilidad autónoma de colocación de pedidos
- Diseño de frecuencias de entregas.

3.2 Plan comercial

3.2.1 Mezcla de mercadotecnia

Marketing mix

Producto

Los productos que se van a comercializar con este nuevo canal son los que se han clasificado en las siguientes tres categorías:

- Gasfitería
- Material Eléctrico
- Pisos

Dichas categorías tienen agrupadas # de ítems que fueron determinados en base a un análisis de los productos que consumen las empresas que forman parte del mercado objetivo detallado anteriormente.

Tabla 21

Productos para comercialización

LINEA ELECTRICA		
#	Número de artículo	Descripción del artículo
1	CTH12-100AM	Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO
2	CFX12-100AM	Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO
3	CSOL12-100AM	Cable SOLIDO #12 (100 METROS) AMARILLO
4	CC312-100	Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)
5	CC314-100	Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)
6	CGM16-100	Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)
7	EGEPOL	ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER
8	EG2POL	TOMA-DOBLE (MARFIL) POLARIZADO (270V)
9	TP2A	PLACA TOMA-DOBLE METALICA ALMENDRA
10	GEBK120	BREAKER 1X20A EMP FINO GE (THQP120)
GASFITERIA		
#	Número de artículo	Descripción del artículo
11	PG-SIF50	SIFON-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA
12	PG-REJAD50	REJILLA-DESAGUE 50MM PLASTIGAMA
13	PG-PPCACHO1	CODO ROJO (POLIPRO) 1/2" CACHIMBA PLASTIGAMA
14	PG-PP9004	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/4" X90 PLASTIGAMA
15	PG-PP4505	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/2 X45 PLASTIGAMA
16	PG-PP9003	CODO ROJO (POLIPRO) 1" X90 PLASTIGAMA
17	PG-PPCACHO2	CODO ROJO (POLIPRO) 3/4" CACHIMBA PLASTIGAMA
18	PG-TBD50	TUBO-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA
19	PG-TBD75	TUBO-DESAGUE 75MM PLASTIGAMA
20	PG-TBD110	TUBO-DESAGUE (110MM) PLASTIGAMA
PISOS		
#	Número de artículo	Descripción del artículo
21	INT-PO212	BONDEX-STANDARD (25KG) INTACO (PO212)
22	INT-PO213	BONDEX-PLUS (25KG) INTACO (PO213)
23	AF-ANTIQL	CERAMICA (45X45) ANTIQUE BLANCO ALFA
24	EC-CMC4343BG	CERAMICA (MACHALILLA-BEIGE) 43x43 (1.5 M2) ECUACERAMICA
25	EC-CAL3131BG	CERAMICA ALFARO BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA
26	EC-CAM3333BG	CERAMICA AMAGUAÑA BEIGE 33x33 (2 M2) ECUACERAMICA
27	EC-CBL3131BG	CERAMICA BOLIVAR BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA
28	KR-MS3030KB	MOSAICO KUBIK METALICO (KER-06) 30X30CM KERAMIKOS
29	KR-MS3030CH	MOSAICO CH/PI VIDRIO 8MM 30X30CM KERAMIKOS
30	KR-MS3030BT	MOSAICO BLANCO TEXTURADO 8MM 30X30CM KER14 KERAMIKOS
PRODUCTOS NUEVOS		
#	Número de artículo	Descripción del artículo
1	CKV1/O-M	Cable 1/O (15KV) Alta Tension
2	CTW1/OFX-M	Cable 1/O XLPE (1000 VOLTIOS)
3	INT-P1552	BONDEX VITROCERAM BLANCO (25KG) INTACO (P1552)
4	INT-PO687	BONDEX (ULTRAFLEX-25KG) INTACO (PO687)
5	INT-P1637	BONDEX-BLENDMIX (25KG) INTACO (P1637)
6	CEE25050-M	Cable/PREENSAMBLADO (3X50) (2X50 + 50)

Productos para comercialización en nuevo canal KITTON S.A.

Plaza

Estos productos serán vendidos a las 1729 empresas que registran actividades del sector de la construcción en la superintendencia de compañías en el año 2017 que se encuentran en la provincia del Guayas en los cantones Samborondón, Guayaquil y Durán. Logística interna. La empresa llegara de

forma directa al consumidor final o en este caso al constructor ya que la empresa actualmente está usando solo un 45% de su capacidad instalada

La empresa KITTON S.A, tiene personal asignado a las siguientes áreas como son Recepción, Almacenamiento y despacho de mercadería. La empresa que estamos analizando en la mayor parte de sus productos solo se comercializa.

Sin embargo, existen ciertos productos que tienen que transformarlos o producirlos para poder ser vendidos. Nos abastecemos de mercaderías con proveedores locales e internacionales.

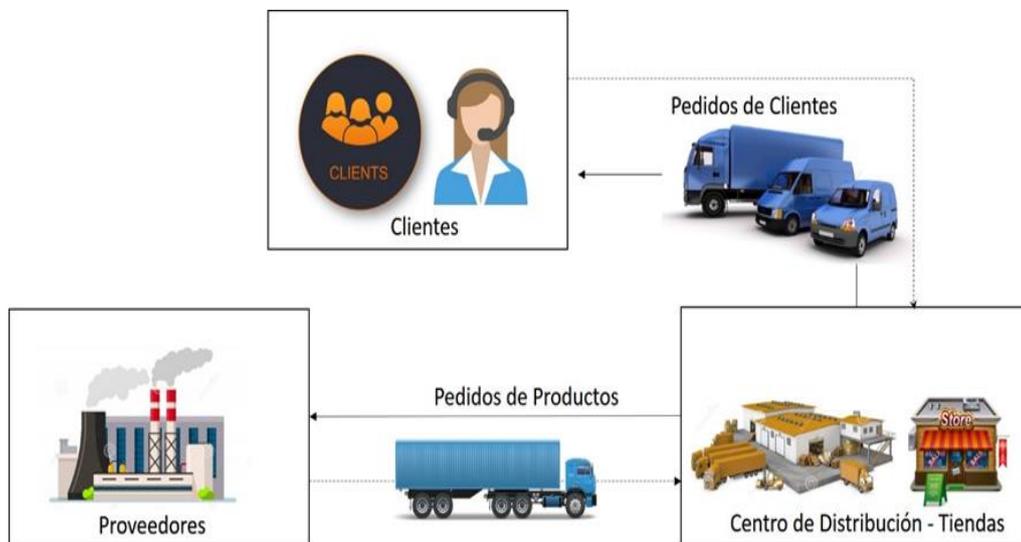


Figura 28. Tomado de KITTON S.A.

Precio

Los precios de los productos antes señalados estarán cargados directamente en la aplicación de ventas instalada en los dispositivos móviles de la fuerza de venta.

En esta aplicación se categorizará dichos productos, en función de las categorías:

- Gasfitería

- Material Eléctrico
- Pisos

De esta manera se podrá ir generando el reporte de ventas asociado con estos productos.

Tabla 22

Productos para comercialización

LINEA ELECTRICA			70%	16%	14%	COSTO TOTAL	PVP	DIFERENCIA	%
#	Número de artículo	Descripción del artículo	Costo fijo	Gasto administrativo	Gasto de venta				
1	CTH12-100AM	Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO	18,368	4,1984	3,6736	26,24	34,5	8,26	31%
2	CFX12-100AM	Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO	18,718	4,2784	3,7436	26,74	39,7	12,96	48%
3	CSOL12-100AM	Cable SOLIDO # 12 (100 METROS) AMARILLO	16,093	3,6784	3,2186	22,99	30	7,01	30%
4	CC312-100	Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)	67,599	15,4512	13,5198	96,57	127	30,43	32%
5	CC314-100	Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)	45,22	10,336	9,044	64,6	86	21,4	33%
6	CGM16-100	Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)	17,248	3,9424	3,4496	24,64	33,2	8,56	35%
7	EGEPOL	ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER TOMA-DOBLE (MARFIL)	1,0325	0,236	0,2065	1,475	1,95	0,475	32%
8	EG2POL	POLARIZADO (270V) PLACA TOMA-DOBLE	0,32711	0,074768	0,06542	0,4673	0,64	0,1727	37%
9	TP2A	METALICA ALMENDRA BREAKER 1X20A EMP FINO	0,112	0,0256	0,0224	0,16	0,25	0,09	56%
10	GEBK120	GE (THQP120)	1,855	0,424	0,371	2,65	3,55	0,9	34%

Tomado de KITTON S.A.

Promoción

Las ventas se realizarán mediante visitas puerta a puerta, a los profesionales de las empresas determinadas anteriormente.

La principal estrategia de promoción es el uso de la venta consultiva, ya que la gestión comercial con la aplicación de esta metodología, permitirá obtener información para poder planificar eventos para las empresas definidas en el mercado objetivo.

Los eventos que se organizarán, tendrán sesiones demostrativas en el mismo local.

En el proceso de comercialización se entregará material de promoción como son:

- tarjetas de presentación
- Catálogos de los productos
- Muestras de productos
- Uniformes

Así mismo, se complementará la entrega de dichos catálogos, con visitas de tipo consultiva, en la que constantemente se recomendará sobre nuevos productos relacionados con las categorías antes descritas en función de las tendencias de mercado.

3.2.2 Gestión de ventas

Operaciones comerciales

Teniendo en cuenta los objetivos planteados anteriormente y el ámbito donde se aplicará la actividad comercial de esta nueva fuerza de ventas de KITTON a continuación delimitaremos el territorio geográfico en zonas en función de la ubicación donde se encuentren las empresas a las que iremos a visitar.

Territorios y rutas, productividad en ruta

Considerando que el ámbito de cobertura son los siguientes cantones Samborondón, Guayaquil y Durán, hemos decidido estructurar las siguientes zonas:

<i>Noroeste</i>					
Bastión Popular	Colinas de los Ceibos	Las Orquídeas Oeste	Los Senderos	Pascuales	Urb. Torres del Salado
Bosques del Salado	Cooperativa Estrella de Belén	La Prosperina	Mapasingue	Portón de las Lomas	Urb. Terra Nostra
Ceibos Norte	Cooperativa Flor de Bastión	Lomas de Prosperina	Miraflores	Puerto Azul Norte	Urb. Valle Alto
Ciudadela Kennedy	El Cóndor	Lomas de Urdesa	El Paraiso	Quinto Guayas Oeste	Urbanor
Colinas de la Alborada	Juan Montalvo	Los Ceibos	Monte Bello	Samanes (1 al 7)	Urdenor
	La Florida	Los Rosales	Mucho Lote	San Eduardo	Urdesa
	Las Cumbres	Los Olivos	Olimpos	Santa Cecilia	Villa España
		Los Parques	Parques de los Ceibos	Urb. Belo Horizonte	
<i>Noreste</i>					
Acuarela	Cdla. Garzota	Cdla. Simón Bolívar	Los Álamos	Las Orquídeas Este	Metrópolis

Alborada (1era a 14va etapa)	Cdla. Herradura	Cdla. Vernaza Norte	La Atarazana	Los Sauces (1era a 9va etapa)	Metrópolis 2
Brisas de Río I y II	Cdla. IETEL Cdla. Río Guayas	Cdla. Estrella de Mar Guayacanes (1era a 4ta etapa)	La FAE La Garzota (1era a 6ta etapa)	Samanes Los Vergeles	Mucho Lote 2 Urb. Los Geranios
<u>Suroeste</u>					
4 de Marzo	Barrio Puerto Lisa	Cooperativa El Paraíso	Coop. Santiago de Guayaquil	Independencia	Letamendi
12 de Mayo	Bastión del Suburbio	Coop. Empleados del Municipio	El Cisne	Isla Trinitaria	Los Angeles
25 de Julio	Batallón del Suburbio	Coop. Jacobo Bucaram	Estero Salado	Jardines del Salado	Luz de Guayas
Abel Gilbert	Bellavista	Coop. Jaime Toral	Fe y Alegría	La Chala	Puerto Azul Sur
Antonio Neumane	Cdla. Atahualpa	Coop. Mandela	Febres Cordero	La Ferroviaria	San Pedro
Barrio Garay	Coop. 9 de Julio	Coop. Monseñor Leonidas Proaño	García Moreno	La Fuente	Sol Naciente
Barrio Lindo	Coop. Ángel Duarte		Guangala	La Fuerza de los Pobres	Urbanización Girasol
<u>Centro</u>					
9 de Octubre Oeste	Bolívar	La Bahía	Malecón del Salado	Roca	Urdeneta
Barrio Orellana	Cerro del Carmen Cerro Santa Ana	Las Peñas Malecón 2000	Olmedo Pedro Carbo	Rocafuerte Sucre	
<u>Sur</u>					
Del Astillero	Centenario Sur	Los Almendros	Sopeña	La Libertad	Casitas del Guasmo
Ximena	Las Américas	Ciudadela 9 de Octubre	Los Esteros	Los Tulipanes	Precooperativa Río Guayas
Centenario	Las Acacias La Saiba	Barrio Cuba Huancavilca	Urbanización Valdivia La Pradera	Cooperativa Siete Lagos Amazonas	
<u>Sureste</u>					
5 de Octubre	Coop. Batalla de Tarqui	Cooperativa Segundo Ramos	La Floresta	Rosa Aguilera	Unión de Bananeros
Causa Proletaria	Cooperativa Cristal	El Guasmo	Las Excluas	Santa Mónica	Unión de Bananeros 5
Ciudadela Las Tejas	Coop. Santiago Roldos	Estrella de Octubre	Precooperativa Guayas y Quil	Unión	
<u>Duran</u>					
<u>Samborondon</u>					

Figura 29 Zonas territorios y rutas

Así mismo, se analizó que en función de los indicadores como volumen y rotación de ventas se las ha otorgado a cada compañía como AAA, A, B y C.

De estas 4 categorías se establecido la siguiente frecuencia de visitas de la siguiente manera:

AAA	3 visitas mensuales
A	2 visitas mensuales
B	1 visita mensual
C	1 visita bimensual

Al considerar la cantidad total de visitas en esta cantidad de empresas tenemos el siguiente cuadro:

CATEGORIA	CANTIDAD DE VISITAS
A	210
AAA	39
B	946
C	346
TOTAL	1541

Si se considera que un vendedor tiene la capacidad de realizar 8 visitas por día y que el mes tiene 22 días se necesitan aproximadamente 8 vendedores para cubrir la necesidad de visitar 1541 visitas por mes.

3.3 Organización y funciones de la estructura de ventas

3.3.1 Estructura organizacional y funcional

El organigrama de KITTON está realizado de la siguiente manera

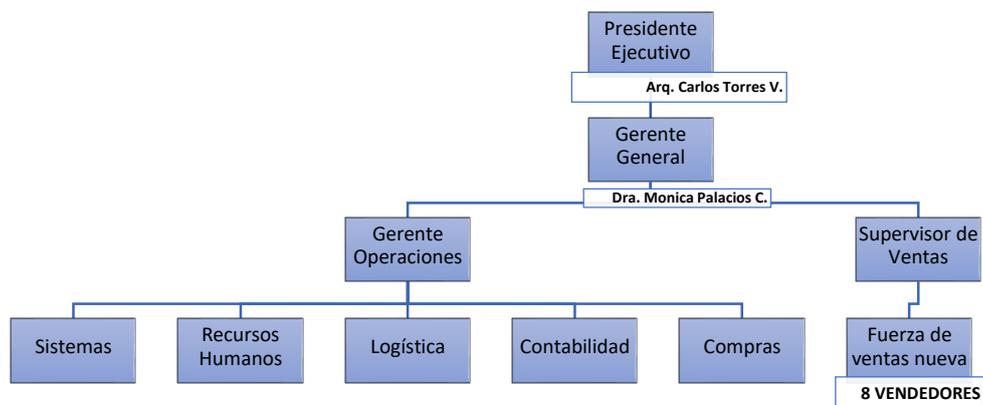


Figura 30. Estructura organizacional y funcional KITTON S.A.

3.3.2 Organización de la estructura de ventas

La estructura de comisiones es la siguiente:

Perfil de VENDEDOR:

- Profesional en carreras de Marketing o técnicas.
- Experiencia laboral comprobable 3 años en el cargo, de preferencia en el mismo sector.
- Indispensable movilización propia.
- Hábil con el uso de herramientas tecnológicas.
- Actuar como consultor en el momento que se necesita.

Competencias y habilidades:

- Fluidez verbal.
- Negociación.
- Orientación a objetivos y resultados.
- Orientación al cliente y a la calidad en su servicio.
- Planificación y organización.
- Proactividad

Conocimientos técnicos

- Manejo de utilitarios
- Proyección de ventas

Tabla 23

Cuadro de comisiones

Presupuesto de gasto Mensual

TIPO DE HORARIOS	SUELDO		BENEFICIOS DE LEY				GASTO EMPRESA		COSTO Total mensual por c/trabajador	COSTO Total anual	
	Sueldo Mensual	DIAS	Total aportable IESS	Decimo tercer sueldo	Comisiones	Decimo cuarto sueldo	Vacaciones	Total sueldo y beneficios			Aportes patronales 12.15 %
Vendedor 1	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 2	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 3	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 4	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 5	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 6	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 7	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Vendedor 8	\$788.00	30	\$788.00	\$65.67	\$870.63	\$33.00	\$32.83	\$1,790.13	\$95.74	\$1,885.87	\$22,630.46
Total	6,304.00		6,304.00	525.33	6,965.04	264.00	262.67	14,321.04	765.94	15,086.98	181,043.71

Nota: el rubro fondo de reserva lo paga a partir del año que se afilia al trabajador

Organización estructura de ventas KITTON S.A.

Las ventas de KITTON del año 2018

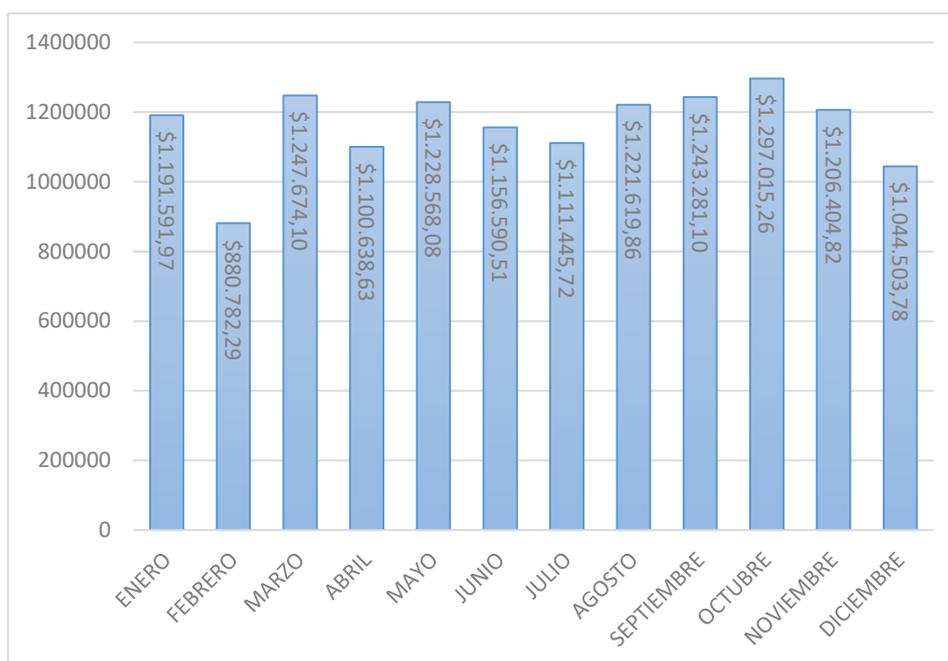


Figura 31. Ventas mensuales 2018 de KITTON S.A.

3.3.3 Función de los cargos en el área comercial

KITTON S.A., es una empresa comercializadora de materiales de ferretería estructurada con una gerencia general y 3 jefaturas para la gestión comercial y de operaciones. Este nuevo canal de comercialización que estará al mando de un jefe comercial tendrá a su cargo desempeñar las siguientes funciones principales:

- Elaborar el presupuesto de ventas y marketing, iniciando su periodo desde el año 2020 dando seguimiento y cumplimiento a las metas trazadas.
- Analizar la investigación de mercado, operaciones de venta, publicidad y desarrollo de nuevos productos.
- Estructurar la imagen corporativa del negocio y de este nuevo canal de comercialización.

- Desarrollar contacto con clientes de la empresa y potenciales para definir la necesidad del sector de la construcción.
- Coordinar funciones entre el área de marketing, contabilidad e inventarios para provisión de materiales, existencias de seguridad que asegure a los clientes actuales y nuevos.
- Promover nuevas oportunidades de negocio con todo el sector inmobiliario: constructores, contratistas, ingenieros y empresas del sector de la construcción.

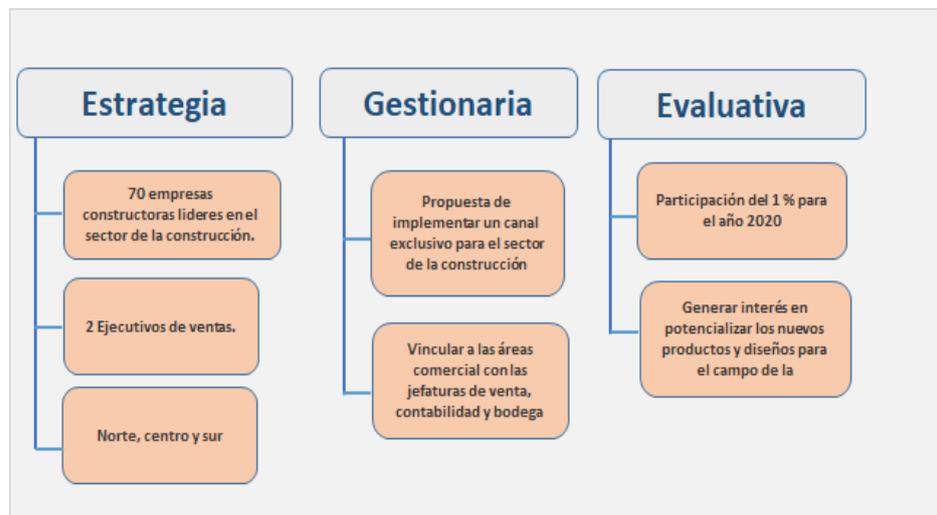


Figura 32. Estrategia comercial KITTON S.A.

- Posicionar este nuevo canal aproximadamente con el 1% dentro del pastel del sector de la construcción para el año comercial 2020
- Territorio: Guayaquil
- Sector: empresas de construcción e inmobiliaria
- Mercado, previsiones, cuotas, previsiones y presupuesto de ventas

3.4 Mercadeo, Previsiones, cuotas y presupuesto de venta

3.4.1 Dimensionamiento del mercado

Para definir el mercado potencial, se tomó en consideración el crecimiento del sector de la construcción que para el año 2019 sería del 2.6% ya que este ha venido comportándose con tasas decrecientes entre el - 0,4 % y - 0,6 % tanto para la producción de viviendas, construcciones e infraestructura por ende para la comercialización de materiales para el sector, basado en este análisis la proyección de cierre, por lo tanto, será la siguiente:

Tabla 24

Estimación de cuotas

Rubros	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Línea Eléctrica	511.095,6	516.206,6	523.949,7
Gasfitería	720.246,3	727.448,7	738.360,5
Pisos	743.535,9	750.971,3	762.235,8
Productos nuevos	348.502,8	351.987,8	357.267,6
Total	2.323.380,6	2.346.614,4	2.381.813,6
Incremento propuesto 1%			

Crecimiento del sector de la Construcción, Adaptado de (Boletín Técnico INEC, 2018)

3.4.2 Procedimiento para las previsiones

El procedimiento para determinar las previsiones, de ventas fue el siguiente:

- Año 2020, inicio de la puesta en marcha de este nuevo canal de la empresa analizada se calcula una participación e incremento del 1% en base al año completo.

3.4.3 Determinación de las previsiones

El método utilizado fue distribuir las previsiones por zonas de la ciudad de Guayaquil y dirigido al grupo objetivo de empresas constructoras e inmobiliarias, para poder determinar la cantidad que se debe programar y proyectar para el rubro ventas.

Tabla 25

Método de distribución por zonas

Nuevo Mercado	Norte Guayaquil	Centro Guayaquil	Sur Guayaquil
Empresas construcción	41	22	7
Total	41	22	7
Poblacion	58%	32%	10%

Crecimiento del sector de la Construcción, Adaptado de (Boletín Técnico INEC, 2018)

Una vez determinado la distribución porcentual por zonas, se realiza el cálculo de la proyección en dólares del valor proyectado por cada porcentaje de las zonas, con la finalidad de que se pueda programar las ventas por zonas.

Tabla 26

Distribución por zonas en miles de dólares

Proyección					
	2.323.380,6				
Nuevo Mercado	Cantidad Máxima	US\$	Norte Guayaquil	Centro Guayaquil	Sur Guayaquil
Empresas construcción	100,00%	2.323.380,6	1.347.560,7	743.481,8	232.338,1
Total	100%	2.323.380,6	1.347.560,7	743.481,8	232.338,1
			58%	32%	10%

Crecimiento del sector de la Construcción, Adaptado de (Boletín Técnico INEC, 2018)

3.4.4 Presupuesto de ventas

En función de la variación de ventas del sector de la construcción se realizará un presupuesto de venta programado para el inicio del canal de comercialización para el año 2020, el mismo que se distribuye en la tabla 26.

Para la estructura del ingreso en el que se toman a consideración varios rubros: línea eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos. Para establecer el ingreso basado en una demanda potencial se establece un parámetro establecido por la UNE (Unidades Estratégicas de Negocios) en cuanto a la participación del mercado basada en la demanda de materiales de construcción actual del sector por lo que el presupuesto de ventas para el año 2020 en cantidades y valores monetarios quedaría establecido de la siguiente forma:

Tabla 27

Presupuesto de ventas

PROYECCIONES DE INGRESOS POR SERVICIOS PARA EL PLAN DE NEGOCIO PARA LA APERTURA DE UN CANAL DE KITTON S.A. PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL					
AÑO 2020					
LINEA ELECTRICA		COSTO	CANTIDAD	TOTAL	
#	Número de articulo	Descripción del articulo			
1	CTH12-100AM	Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO	34,5	2615	90.221,99
2	CFX12-100AM	Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO	39,7	1992	79.101,46
3	CSOL12-100AM	Cable SOLIDO # 12 (100 METROS) AMARILLO	30	1079	32.377,80
4	CC312-100	Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)	127	818	103.853,87
5	CC314-100	Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)	86	1619	139.224,54
6	CGM16-100	Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)	33,2	1702	56.503,41
7	EGEPOL	ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER	1,95	1308	2.549,75
8	EG2POL	TOMA-DOBLE (MARFIL) POLARIZADO (270V)	0,64	2117	1.354,89
9	TP2A	PLACA TOMA-DOBLE METALICA ALMENDRA	0,25	1233	308,21
10	GEBK120	BREAKER 1X20A EMP FINO GE (THQP120)	3,55	1577	5.599,70
		SUBTOTAL			511.095,61
GASIFERIA		COSTO	CANTIDAD	TOTAL	
#	Número de articulo	Descripción del articulo			
11	PG-SIF50	SIFON-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	4,15	27625	114.643,44
12	PG-REJAD50	REJILLA-DESAGUE 50MM PLASTIGAMA	1,35	21048	28.414,21
13	PG-PPCACH01	CODO ROJO (POLIPRO) 1/2" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,95	11401	10.830,72
14	PG-PP9004	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/4" X90 PLASTIGAMA	2,88	8638	24.878,22
15	PG-PP4505	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/2 X45 PLASTIGAMA	4,5	17101	76.955,15
16	PG-PP9003	CODO ROJO (POLIPRO) 1" X90 PLASTIGAMA	1,63	17978	29.304,35
17	PG-PPCACH02	CODO ROJO (POLIPRO) 3/4" CACHIMBA PLASTIGAMA	1,16	13812	16.022,46
18	PG-TBD50	TUBO-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	4,55	22363	101.751,81
19	PG-TBD75	TUBO-DESAGUE 75MM PLASTIGAMA	8,83	13023	114.994,67
20	PG-TBD110	TUBO-DESAGUE (110MM) PLASTIGAMA	12,15	16663	202.451,24
		SUBTOTAL			720.246,27
PISOS		COSTO	CANTIDAD	TOTAL	
#	Número de articulo	Descripción del articulo			
21	INT-P0212	BONDEX-STANDARD (25KG) INTACO (P0212)	4,3	12099	52.025,27
22	INT-P0213	BONDEX-PLUS (25KG) INTACO (P0213)	6,66	9218	61.393,27
23	AF-ANTIQL	CERAMICA (45X45) ANTIQUE BLANCO ALFA	17,55	4993	87.630,60
24	EC-CMC4343BG	CERAMICA (MACHALILLA-BEIGE) 43x43 (1.5 M2) ECUACERAMICA	11,6	3783	43.886,36
25	EC-CAL3131BG	CERAMICA ALFARO BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	13,21	7490	98.940,19
26	EC-CAM3333BG	CERAMICA AMAGUAÑA BEIGE 33x33 (2 M2) ECUACERAMICA	17,4	7874	137.005,63
27	EC-CBL3131BG	CERAMICA BOLIVAR BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	13,21	6049	79.913,23
28	KR-MS3030KB	MOSAICO KUBIK METALICO (KER-06) 30X30CM KERAMIKOS	7,3	9794	71.498,73
29	KR-MS3030CH	MOSAICO CH/PI VIDRIO 8MM 30X30CM KERAMIKOS	8,5	5704	48.482,02
30	KR-MS3030BT	MOSAICO BLANCO TEXTURADO 8MM 30X30CM KER14 KERAMIKOS	8,6	7298	62.760,64
		SUBTOTAL			743.535,91
PRODUCTOS NUEVOS		COSTO	CANTIDAD	TOTAL	
#	Número de articulo	Descripción del articulo			
1	CKV1/0-M	Cable 1/0 (15KV) Alta Tension	9,8	8517	83.471,29
2	CTW1/0FX-M	Cable 1/0 XLPE (1000 VOLTIOS)	5,9	6490	38.288,09
3	INT-P1552	BONDEX VITROCERAM BLANCO (25KG) INTACO (P1552)	28,2	3515	99.127,22
4	INT-P0687	BONDEX (ULTRAFLEX-25KG) INTACO (P0687)	24	2663	63.921,65
5	INT-P1637	BONDEX-BLENDEMIX (25KG) INTACO (P1637)	8,8	5273	46.399,98
6	CEE25050-M	Cable/PREENSABLADO (3X50) (2X50 + 50)	3,12	5543	17.294,54
		SUBTOTAL			348.502,77
TOTAL				2.323.380,57	

Tomado de Tabla 20

3.5 Diseño de la compensación para el área comercial

3.5.1 Estructura fija y variable

El margen bruto luego de cancelar comisiones y sueldos de la nueva área sería el siguiente:

Tabla 28

Estructura de objetivo comercial

OBJETIVO COMERCIAL	\$ 2.323.380,57
MARGEN SUGERIDO 43%	\$999.053,64
GASTO DE SUELDO Y COMISIONES ANUALES	\$181,043.71
NUEVO MARGEN	\$848.033,91
NUEVO MARGEN %	36.50%

Tomado de **KITTON S.A.**

3.5.2 Primas e incentivos

Dentro de la estructura establecida en el área comercial la empresa de materiales de ferretería KITTON S.A. no aplica pago de primas y otros estímulos análogos.

3.5.3 Gastos de movilización y viáticos

Dentro del presupuesto general de la empresa los gastos de movilización y viáticos forman parte de los costos del área comercial en el que se incluyen todos los elementos de gastos corrientes del personal fijo del área de venta que, al momento de implementar este nuevo canal, será el encargado de cualificar y cuantificar los rubros de esta nueva área de la empresa KITTON S.A. más los costos variables de esta misma área.

Delimitación de los gastos de equipo de venta

Estos gastos pueden ser:

- Gastos de seguridad y salud ocupacional OHSAS 18.000.
- Gastos de alimentación y hospedaje.
- Gastos de movilización propia o con transporte de la compañía.
- Gastos de relaciones públicas y atenciones a clientes.
- Gastos de comunicación e interlaces por medios digitales con los clientes.

Estos gastos, que en general constituyen entre el 25% y el 50% del presupuesto del área comercial, van acatar las situaciones siguientes:

- Franjas geográficas de venta fuera de Guayaquil.
- Franjas geográficas de venta que generan valores fuera de los porcentajes estimados por la empresa.
- Empresas significativas que demandan gastos elevados de representar a la empresa ante clientes y proveedores.

Cuando se trata de un ejecutivo de venta a nivel de staff (que desarrolla algún trabajo fuera de la empresa sin pertenecer a la misma); estos gastos suelen correr por cuenta de la gerencia comercial si fuera necesario, aunque técnicamente pasan a ser cuantificados en el presupuesto de costos del área comercial e incrementado a las ventas generada por los mismos.

3.6 Control de la gestión comercial

3.6.1 Control de las ventas

El control pasará a ser una de las herramientas estratégicas dentro de la gestión del canal de materiales para el sector de la construcción que se piensa implementar y será el encargado de medir el desempeño cuantitativo que ejerce el gerente comercial de KITTON

S.A., ya que a través de este control se pueden verificar los volúmenes de venta por empresa que ha solicitado los productos y las fechas en las que fue adquirido, pasando a ser uno de los controles básicos que debe contener el reporte.

Tabla 29

Control de las ventas

Control por línea de productos	Fecha	Empresa	Hora	Moción
Control de materiales en dólares				
Control de materiales en cantidad				
Control de materiales por programas colocados				
Control de venta a crédito				
Devolución de materiales defectuosos				

Tomado de programas comerciales KITTON S.A.

3.6.2 Control de otras dimensiones de las ventas

En otros pormenores que se analizan en las ventas a implementarse en el nuevo canal de la empresa analizada se establece las contestaciones obtenidas por los encargados de la empresa que adquiere los productos de KITTON S.A., con ello se logra mantener el seguimiento de la compra, y propender a compras futuras de otros tipos de materiales que desee el cliente. Por lo tanto, se establecen como otros direccionamientos:

- Cantidad de empresas constructoras visitadas sin interés de los productos que expende la empresa
- Cantidad de empresas compradoras con futura fecha de atención.
- Cantidad de empresas constructoras rezagadas.

3.6.3 Evaluación del equipo comercial

El equipo de venta se medirá mediante el formato de evaluación y métodos establecidos por la empresa KITTON S.A., esto con la finalidad de ir evaluando los resultados contables para diferenciar, los rendimientos del personal del canal a implementarse el cual debe de ser analizado por el departamento de talento humano, los cuales desarrollarán las directrices de méritos y deméritos para definir cumplimientos del equipo comercial.

Tabla 30

Formato de evaluación del equipo de ventas

AREAS	EXCELENTE	MUY BUENO	BAJO
GESTIÓN LABORAL			
Capacidad de trabajo en el área asignada			
Colocación de los equipos			
Interrelación con clientes			
Capacidad de desición en conflictos			
Capacidad para cerrar ventas			
CUALIDADES			
Organizado			
Locuaz			
Metódico			
Eficaz			

Evaluación del equipo de ventas KITTON S.A.

3.6.4 Cuadro de mando del área comercial

El Gerente Comercial que dirige su grupo de vendedores debe estar al tanto sobre la gestión y efectivizarían de ventas que realiza su equipo, debido a que es necesario llevar un seguimiento constante sobre el cumplimiento del presupuesto, ya sea el nivel de ventas, la popularidad y calidad del servicio que entregan a sus clientes. En el caso de evidenciar alguna baja de la realidad comercial vs lo

presupuesto, se analizará y se establecerán nuevos parámetros a seguir.

El cuadro de mando con el que se controlara al equipo comercial será el que arroje el sistema y tendrá la siguiente estructura.

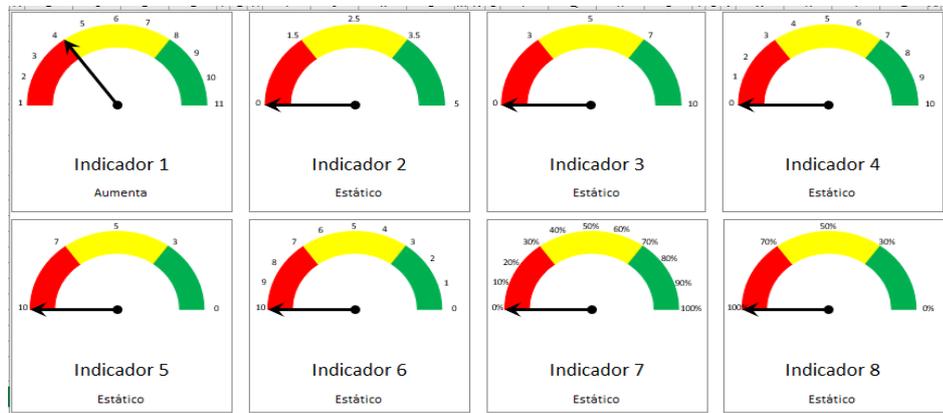


Figura 33, Cuadro de mando del área comercial y funcional KITTON S.A.

Los indicadores a controlar serán facturación mensual, cantidad de visitas diarias y cobranzas.

CAPITULO IV

ESTUDIO ECONOMICO Y FINANCIERO

4.1 Hipótesis de partida

4.1.1 Capital inicial

Para realizar la instalación y desarrollo de la propuesta del canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, se requerirá una inversión total de \$638.917, ya que la inversión fija representa la cantidad de \$ 22.736 y el capital de operación en el primer año es la cantidad de \$ 616.181, tal como muestra la siguiente tabla:

Tabla 31

Inversión Inicial Canal de KITTON S.A.

INVERSION INICIAL		
DESCRIPCION	VALOR (en dólares)	PARTICIPACION (%)
I. INVERSION FIJA TABLA 30	22.736	3,56
II. CAPITAL DE OPERACION TABLA 31	616.181	96,44
TOTAL	638.917	100,00
III. FINANCIAMIENTO		
RECURSOS PROPIOS	338.917	53,05
PRÉSTAMO	300.000	46,95
TOTAL	638.917	100,00

Tomado de Tablas 30,31

Inversión Fija

La inversión fija para la implementación de la propuesta del canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de

Guayaquil incluye costos en Instalaciones de equipos y accesorios con un valor de \$ 7.985; otros activos en la que se hallan incluidos los rubros de muebles y enseres de la operación del canal, costo de registro, creación y legalización, obtención del registro sanitario, entre otros por un monto de \$ 13.668. Todo esto totaliza una inversión fija de \$ 22.736, lo que incluye un 5% de imprevisto (Ver Tabla 29).

Tabla 32

Inversión Fija Canal de KITTON S.A.

INVERSION FIJA		
DESCRIPCION	VALOR (dólares)	PORCENTAJE (%)
INSTALACIONES DE EQUIPOS Y ACCESORIOS Tabla 33	7.985	35,12
OTROS ACTIVOS Tabla 34	13.668	60,12
SUMAN	21.653	
IMPREVISTOS DE INV. FIJA (Aprox. 5% de rubros anteriores)	1.083	4,76
TOTAL	22.736	100,00

Tomado de Tablas 33,34

4.1.2 Política de financiamiento

Para la instalación y desarrollo de la propuesta del canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, se requiere de un financiamiento con recursos propios por un monto de \$338.917, lo cual representa el 53.05%, en cuanto a financiamiento con entidades bancarias se requiere de la cantidad de \$300.000 lo cual cubre un 46,95%.

Tabla 33

Fuentes de financiamiento del proyecto

III. FINANCIAMIENTO		
RECURSOS PROPIOS	338.917	53,05
PRÉSTAMO	300.000	46,95
TOTAL	638.917	100,00

Tomado de Tabla 29

Capital de operación

El capital de operación para el primer año del canal de KITTON S.A. para el sector de la construcción en la ciudad de Guayaquil, se considera un total de \$ 616.181. La mercadería representa \$ 599.223 por trimestre, mano de obra directa con \$ 2.081, los valores de \$ 1.547 corresponden a la carga operacional. El valor de \$ 13.331 es para gastos de administración y ventas.

En la carga operacional no se valora el rubro de depreciación ni amortización, ver la tabla siguiente:

Tabla 34

Capital de Operación canal de KITTON S.A.

CAPITAL DE OPERACION		
(1er. año de operación)		
DESCRIPCIÓN	TIEMPO (Meses)	Valor (dólares)
Mercadería	4	599.223
Mano de obra Directa	12	2.081
Carga Operacional *	12	1.547
Gastos Administrativos y Ventas	12	13.331
SUMAN		616.181

Tomado de Tabla 35

4.2 Presupuesto de ingresos

4.2.1 Cantidades y

4.2.2 Precios

Se detalla las diferentes líneas de productos que tendrá el canal KITTON S.A. en sus bodegas para la posterior comercialización:

Tabla 35

Líneas de productos

CANTIDADES Y PRECIOS						
LINEA ELECTRICA						
Número artículo	de Descripción del artículo	70% Costo fijo	16% Gasto administrativo	14% Gasto de venta	COSTO TOTAL	PVP
CTH12-100AM	Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO	18,368	4,1984	3,6736	26,24	34,5
CFX12-100AM	Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO	18,718	4,2784	3,7436	26,74	39,7
CSOL12-100AM	Cable SOLIDO # 12 (100 METROS) AMARILLO	16,093	3,6784	3,2186	22,99	30
CC312-100	Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)	67,599	15,4512	13,5198	96,57	127
CC314-100	Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)	45,22	10,336	9,044	64,6	86
CGM16-100	Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)	17,248	3,9424	3,4496	24,64	33,2
EGEPOL	ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER	1,0325	0,236	0,2065	1,475	1,95
EG2POL	TOMA-DOBLE (MARFIL) POLARIZADO (270V)	0,3271 1	0,074768	0,065422	0,4673	0,64
TP2A	PLACA TOMA-DOBLE METALICA ALMENDRA	0,112	0,0256	0,0224	0,16	0,25
GEBK120	BREAKER 1X20A EMP FINO GE (THQP120)	1,855	0,424	0,371	2,65	3,55
GASFITERIA						
		70% Costo fijo	16% Gasto administrativo	14% Gasto de venta	COSTO TOTAL	PVP
PG-SIF50	SIFON-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	2,212	0,5056	0,4424	3,16	4,15
PG-REJAD50	REJILLA-DESAGUE 50MM PLASTIGAMA	0,721	0,1648	0,1442	1,03	1,35
PG-PPCACH01	CODO ROJO (POLIPRO) 1/2" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,476	0,1088	0,0952	0,68	0,95
PG-PP9004	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/4" X90 PLASTIGAMA	1,561	0,3568	0,3122	2,23	2,88
PG-PP4505	CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/2 X45 PLASTIGAMA	2,4108	0,55104	0,48216	3,444	4,5

PG-PP9003	CODO ROJO (POLIPRO) 1" X90 PLASTIGAMA	0,777	0,1776	0,1554	1,11	1,63
PG-PPCACH02	CODO ROJO (POLIPRO) 3/4" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,616	0,1408	0,1232	0,88	1,16
PG-TBD50	TUBO-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	2,485	0,568	0,497	3,55	4,55
PG-TBD75	TUBO-DESAGUE 75MM PLASTIGAMA	4,781	1,0928	0,9562	6,83	8,83
PG-TBD110	TUBO-DESAGUE (110MM) PLASTIGAMA	6,587	1,5056	1,3174	9,41	12,15

PISOS		70%	16%	14%	COSTO TOTAL	PVP
		Costo fijo	Gasto administrativo	Gasto de venta	COSTO TOTAL	PVP
INT-P0212	BONDEX-STANDARD (25KG) INTACO (P0212)	2,387	0,5456	0,4774	3,41	4,3
INT-P0213	BONDEX-PLUS (25KG) INTACO (P0213)	3,703	0,8464	0,7406	5,29	6,66
AF-ANTIQL	CERAMICA (45X45) ANTIQUE BLANCO ALFA	9,702	2,2176	1,9404	13,86	17,55
EC-CMC4343BG	CERAMICA (MACHALILLA-BEIGE) 43x43 (1.5 M2) ECUACERAMICA	6,818	1,5584	1,3636	9,74	11,6
EC-CAL3131BG	CERAMICA ALFARO BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	7,343	1,6784	1,4686	10,49	13,21
EC-CAM3333BG	CERAMICA AMAGUAÑA BEIGE 33x33 (2 M2) ECUACERAMICA	9,667	2,2096	1,9334	13,81	17,4
EC-CBL3131BG	CERAMICA BOLIVAR BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	7,343	1,6784	1,4686	10,49	13,21
KR-MS3030KB	MOSAICO KUBIK METALICO (KER-06) 30X30CM KERAMIKOS	4,025	0,92	0,805	5,75	7,3
KR-MS3030CH	MOSAICO CH/PI VIDRIO 8MM 30X30CM KERAMIKOS	4,592	1,0496	0,9184	6,56	8,5
KR-MS3030BT	MOSAICO BLANCO TEXTURADO 8MM 30X30CM KER14 KERAMIKOS	4,725	1,08	0,945	6,75	8,6

PRODUCTOS NUEVOS		70%	16%	14%	COSTO TOTAL	PVP
		Costo fijo	Gasto administrativo	Gasto de venta	COSTO TOTAL	PVP
CKV1/0-M	Cable 1/0 (15KV) Alta Tension	5,614	1,2832	1,1228	8,02	9,8
CTW1/0FX-M	Cable 1/0 XLPE (1000 VOLTIOS)	3,101	0,7088	0,6202	4,43	5,9
INT-P1552	BONDEX VITROCERAM BLANCO (25KG) INTACO (P1552)	15,666	3,5808	3,1332	22,38	28,2
INT-P0687	BONDEX (ULTRAFLEX-25KG) INTACO (P0687)	13,286	3,0368	2,6572	18,98	24
INT-P1637	BONDEX-BLENDMIX (25KG) INTACO (P1637)	4,907	1,1216	0,9814	7,01	8,8
CEE25050-M	Cable/PREENSAMBLADO (3X50) (2X50 + 50)	1,638	0,3744	0,3276	2,34	3,12

4.2.3 Ventas esperadas

Para la estructura del ingreso en el que se toman a consideración las diferentes líneas de comercialización para el canal de KITTON S.A., dando para el primer año, ingresos estimados de \$ 2.323.380,57, tal como se demuestra en la siguiente tabla:

Tabla 36
Proyección de ventas

PROYECCIONES DE INGRESOS

LINEA ELECTRICA	COSTO	CANTIDAD	AÑO 2020	AÑO 2021	AÑO 2022
Descripción del artículo					
Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO	34,5	2615	90.221,99	92.567,76	94.974,52
Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO	39,7	1992	79.101,46	81.158,09	83.268,20
Cable SOLIDO # 12 (100 METROS) AMARILLO	30	1079	32.377,80	33.219,62	34.083,33
Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)	127	818	103.853,87	106.554,07	109.324,48
Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)	86	1619	139.224,54	142.844,38	146.558,33
Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)	33,2	1702	56.503,41	57.972,50	59.479,79
ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER	1,95	1308	2.549,75	2.616,05	2.684,06
TOMA-DOBLE (MARFIL) POLARIZADO (270V)	0,64	2117	1.354,89	1.390,11	1.426,26
PLACA TOMA-DOBLE METALICA ALMENDRA	0,25	1233	308,21	316,23	324,45
BREAKER 1X20A EMP FINO GE (THQP120)	3,55	1577	5.599,70	5.745,29	5.894,67
SUBTOTAL		16060	511.095,61	524.384,10	538.018,08

GASFITERIA	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Descripción del artículo			
SIFON-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	4,15	27625	114.643,44
REJILLA-DESAGUE 50MM PLASTIGAMA	1,35	21048	28.414,21
CODO ROJO (POLIPRO) 1/2" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,95	11401	10.830,72
CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/4" X90 PLASTIGAMA	2,88	8638	24.878,22
CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/2 X45 PLASTIGAMA	4,5	17101	76.955,15
CODO ROJO (POLIPRO) 1" X90 PLASTIGAMA	1,63	17978	29.304,35
CODO ROJO (POLIPRO) 3/4" CACHIMBA PLASTIGAMA	1,16	13812	16.022,46
TUBO-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	4,55	22363	101.751,81
TUBO-DESAGUE 75MM PLASTIGAMA	8,83	13023	114.994,67

TUBO-DESAGUE (110MM) PLASTIGAMA	12,15	16663	202.451,24	207.714,97	213.115,56
SUBTOTAL		169652	720.246,27	738.972,68	758.185,97

PISOS	COSTO	CANTIDAD	TOTAL		
Descripción del artículo					
BONDEX-STANDARD (25KG) INTACO (P0212)	4,3	12099	52.025,27	53.377,92	54.765,75
BONDEX-PLUS (25KG) INTACO (P0213)	6,66	9218	61.393,27	62.989,50	64.627,22
CERAMICA (45X45) ANTIQUE BLANCO ALFA	17,55	4993	87.630,60	89.908,99	92.246,63
CERAMICA (MACHALILLA-BEIGE) 43x43 (1.5 M2) ECUACERAMICA	11,6	3783	43.886,36	45.027,40	46.198,11
CERAMICA ALFARO BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	13,21	7490	98.940,19	101.512,63	104.151,96
CERAMICA AMAGUAÑA BEIGE 33x33 (2 M2) ECUACERAMICA	17,4	7874	137.005,63	140.567,77	144.222,54
CERAMICA BOLIVAR BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	13,21	6049	79.913,23	81.990,97	84.122,74
MOSAICO KUBIK METALICO (KER-06) 30X30CM KERAMIKOS	7,3	9794	71.498,73	73.357,70	75.265,00
MOSAICO CH/PI VIDRIO 8MM 30X30CM KERAMIKOS	8,5	5704	48.482,02	49.742,55	51.035,86
MOSAICO BLANCO TEXTURADO 8MM 30X30CM KER14 KERAMIKOS	8,6	7298	62.760,64	64.392,41	66.066,62
SUBTOTAL		74303	743.535,91	762.867,85	782.702,41

PRODUCTOS NUEVOS	COSTO	CANTIDAD	TOTAL		
Descripción del artículo					
Cable 1/0 (15KV) Alta Tension	9,8	8517	83.471,29	85.641,54	87.868,22
Cable 1/0 XLPE (1000 VOLTIOS)	5,9	6490	38.288,09	39.283,58	40.304,96
BONDEX VITROCERAM BLANCO (25KG) INTACO (P1552)	28,2	3515	99.127,22	101.704,53	104.348,85
BONDEX (ULTRAFLEX-25KG) INTACO (P0687)	24	2663	63.921,65	65.583,61	67.288,78
BONDEX-BLENDMIX (25KG) INTACO (P1637)	8,8	5273	46.399,98	47.606,38	48.844,14
Cable/PREENSAMBLADO (3X50) (2X50 + 50)	3,12	5543	17.294,54	17.744,20	18.205,54
SUBTOTAL		32001	348.502,77	357.563,84	366.860,50

TOTAL **2.323.380,57** **2.383.788,46** **2.445.766,96**

4.3 Presupuesto de costos

Para la operación de este canal de KITTON S.A., se obtendrá un presupuesto estimado para costos para el primer año por un valor de \$ 1.843.783.

Tabla 37*Presupuesto de costos*

RUBRO	PRIMER AÑO	SEGUNDO AÑO	TERCER AÑO
	(dólares)	(dólares)	(dólares)
MERCADERIA	1.797.669	1.894.744	1.997.060
MANO DE OBRA DIRECTA	24.971	26.969	29.126
<u>CARGA OPERACIONAL</u>			
a) Mano de obra indirecta	14.132	15.263	16.484
b) Materiales indirectos	1.002	1.056	1.113
c) Depreciación y amortización	2.582	2.582	2.582
d) Suministros	2.412	2.542	2.679
e) Reparación y Mantenimiento	160	160	160
f) Seguros	240	240	240
g) Imprevistos	616	647	679
TOTALES	1.843.783	1.944.201	2.050.122

4.3.1 Tangibles e intangibles

En la tabla a continuación, se muestra la mercadería que se expondrá para la atención en el nuevo canal de KITTON S.A. donde se detallan los costos por líneas de productos lo cual totaliza la cantidad estimada de \$ 1.797.669,40. (Ver tabla 35)

Tabla 38*Listado de mercadería por líneas de construcción*

LÍNEA ELECTRICA	COSTO	CANTIDAD	AÑO 2020
Descripción del artículo			
Cable THHN 12 (UNILAY) 100 METROS AMARILLO	26,24	2615	68.621,01
Cable FLEXIBLE 12 (100 METROS) AMARILLO	26,74	1992	53.278,92
Cable SOLIDO # 12 (100 METROS) AMARILLO	22,99	1079	24.812,19
Cable CONCENTRICO 3X12 (100 METROS)	96,57	818	78.969,83
Cable CONCENTRICO 3X14 (100 METROS)	64,60	1619	104.580,29

Cable GEMELO 2X16 cu (100 METROS)	24,64	1702	41.935,06
ENCHUFE (2867) POL (15A/125V) COOPER	1,48	1308	1.928,66
TOMA-DOBLE (MARFIL) POLARIZADO (270V)	0,47	2117	989,28
PLACA TOMA-DOBLE METALICA ALMENDRA	0,16	1233	197,26
BREAKER 1X20A EMP FINO GE (THQP120)	2,65	1577	4.180,06
SUBTOTAL			379.492,55

GASFITERIA	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Descripción del artículo			
SIFON-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	3,16	27625	87.294,77
REJILLA-DESAGUE 50MM PLASTIGAMA	1,03	21048	21.678,99
CODO ROJO (POLIPRO) 1/2" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,68	11401	7.752,52
CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/4" X90 PLASTIGAMA	2,23	8638	19.263,34
CODO ROJO (POLIPRO) 1-1/2 X45 PLASTIGAMA	3,44	17101	58.896,34
CODO ROJO (POLIPRO) 1" X90 PLASTIGAMA	1,11	17978	19.955,72
CODO ROJO (POLIPRO) 3/4" CACHIMBA PLASTIGAMA	0,88	13812	12.154,97
TUBO-DESAGUE (50MM) PLASTIGAMA	3,55	22363	79.388,77
TUBO-DESAGUE 75MM PLASTIGAMA	6,83	13023	88.948,31
TUBO-DESAGUE (110MM) PLASTIGAMA	9,41	16663	156.795,57
SUBTOTAL			552.129,31

PISOS	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Descripción del artículo			
BONDEX-STANDARD (25KG) INTACO (P0212)	3,41	12099	41.257,25
BONDEX-PLUS (25KG) INTACO (P0213)	5,29	9218	48.764,32
CERAMICA (45X45) ANTIQUE BLANCO ALFA	13,86	4993	69.205,70
CERAMICA (MACHALILLA-BEIGE) 43x43 (1.5 M2) ECUACERAMICA	9,74	3783	36.849,41
CERAMICA ALFARO BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	10,49	7490	78.567,95
CERAMICA AMAGUAÑA BEIGE 33x33 (2 M2) ECUACERAMICA	13,81	7874	108.738,37
CERAMICA BOLIVAR BEIGE 31x31 (2 M2) ECUACERAMICA	10,49	6049	63.458,72
MOSAICO KUBIK METALICO (KER-06) 30X30CM KERAMIKOS	5,75	9794	56.317,49
MOSAICO CH/PI VIDRIO 8MM 30X30CM KERAMIKOS	6,56	5704	37.416,71

MOSAICO BLANCO TEXTURADO 8MM 30X30CM KER14 KERAMIKOS	6,75	7298	49.259,80
SUBTOTAL			589.835,73

PRODUCTOS NUEVOS	COSTO	CANTIDAD	TOTAL
Descripción del artículo			
Cable 1/0 (15KV) Alta Tension	8,02	8517	68.310,18
Cable 1/0 XLPE (1000 VOLTIOS)	4,43	6490	28.748,52
BONDEX VITROCERAM BLANCO (25KG) INTACO (P1552)	22,38	3515	78.669,05
BONDEX (ULTRAFLEX-25KG) INTACO (P0687)	18,98	2663	50.551,37
BONDEX-BLENDMIX (25KG) INTACO (P1637)	7,01	5273	36.961,80
Cable/PREENSAMBLADO (3X50) (2X50 + 50)	2,34	5543	12.970,90
SUBTOTAL			276.211,82
TOTAL			1.797.669,40

4.4 Presupuesto de gastos

4.4.1 Tangibles e intangibles

En la tabla No. 36, se puede observar los gastos operativos del canal KITTON S.A., tales como: personal de mano de obra indirecta por un monto de \$ 14.132, materiales indirectos por \$1.002, entre otros rubros como: gastos generales, reparación y mantenimiento de equipos médicos, seguros; representando una cantidad anual de \$ 21.553. Cabe destacar que se incluye un monto de 1.026 por imprevistos del 5%.

Tabla 39

Presupuesto de gastos canal de KITTON S.A.

CARGA OPERACIONAL								
PRIMER AÑO								
A. MANO DE OBRA INDIRECTA								
DESCRIPCION	No.	SUELDO INDIVIDUAL (dólares)	13ro	14to	SUELDO ANUAL	Vacación	Patronal 9,35%	Total
Secretaria atención al cliente	1	420	420	340	5.040	210	471	6.481
Programadores de sistemas	1	500	500	340	6.000	250	561	7.651
SUMAN								14.132
B. MATERIALES INDIRECTOS								
DENOMINACION	Marca	Modelo	Cantidad				COSTO UNITARIO (dólares)	Total
SUMINISTRO DE OFICINA								
Carpetas			100				1,30	130
Hojas membretadas			1000				0,09	90
Folders			30				5,50	165
Pendrives de 8 GB kingston			6				18,00	108
Facturero anual			12				35,00	420
Plumas/lapiz (caja)			1				13,00	13
Block hojas de impresión			5				3,87	19
Resaltadores			24				2,35	56
SUMAN								1.002
C. DEPRECIACION								
DENOMINACION	COSTOS (dólares)	VIDA UTIL (Años)						
EQUIPOS Y SOFTWARE	7.985	3						2.582
SUMAN								2.582
D. REPARACION Y MANT.								
DENOMINACION	VALOR	%						
EQUIPOS Y SOFTWARE	7.985	2						160
SUMAN								160
E. SUMINISTROS (SERVICIOS BASICOS)								
AGUA POTABLE(m3)	980	0,26						255
ENERGIA ELECT. (Kw)	8.550	0,14						1.197
TELEFONO								960
SUMAN								2.412
F. SEGUROS								
DENOMINACION	VALOR	%						
EQUIPOS Y SOFTWARE	7.985	3						240
SUMAN								240
TOTAL PARCIAL								20.527
IMPREV. CARGA OPERACIONAL (5% Rubros anteriores)								1.026
TOTAL								21.553

En la tabla No. 37, se puede observar los gastos administrativos ventas del canal de KITTON S.A. a implementarse, tales como personal del departamento por un monto de \$127.029, donde constará otros rubros como depreciación, amortización, gastos de publicidad y oficina, representando una cantidad anual de \$ 159.967.

Cabe mencionar que, en el monto total, se incluye el rubro de imprevistos del 5% por \$ 7.617.

Tabla 40

Gastos administrativos ventas

A. PERSONAL								
DENOMINACION	No .	SUELDO INDIVIDUAL (dólares)	13ro	14to	SUELDO ANUAL	Vacación	Patronal 9,35%	Total
JEFE DE VENTAS	1	2.200	2.200	394	26.400	1.100	2.468	32.562
SECRETARIA	1	450	450	394	5.400	225	505	6.974
VENDEDORES	8	530	530	2	50.880	2.120	4.757	61.439
CHOFER	1	480	480	394	5.760	240	539	7.413
AYUDANTE DE CHOFER	2	398	796	788	9.552	398	893	12.427
BODEGUERO	1	398	398	394	4.776	199	447	6.214
SUMAN								127.029
B. GASTOS DE COMERCIALIZACION								
B.1 MISIONES COMERCIALES								
NUMERO DE VIAJES*	6	2840						17.040
VIATICOS	6	820						4.920
SUBTOTAL								21.960
C. PUBLICIDAD INTERNA								
C.1 MEDIO DE COMUNICACIÓN								
Internet		70						840
Periodico		80						960
SUBTOTAL								1.800
D. ESTRUCTURAMIENTO DE LA PAG. WEB/PORTAL								
DISEÑO DE PAG WEB*								380
UTILIZACION DEL HOSTING**								350
PROVEEDOR DE INTERNET (ANUAL)		69,24						831
SUBTOTAL								1.561
SUBTOTAL								152.350
IMPREV. (5% Rubros anteriores)								7.617
TOTAL								159.967

4.5 Análisis de punto de equilibrio

Se considera de manera representativa y cuantitativa cual sería el comportamiento entre los gastos e ingresos por los productos que ofrecerá el canal de KITTON S.A., para de esta manera no acarrear en pérdidas en el transcurso de la vida del plan de negocio.

En la siguiente tabla, se presenta el punto de equilibrio para poder determinar la cantidad de clientes que el nuevo canal debería de atender para equilibrar sus gastos operacionales vs sus ingresos. Estos estarían en los niveles de 16.959 clientes, para el primer año de operación del canal de KITTON S.A., es decir que se tiene un equilibrio de ingresos necesarios para la operación del negocio.

Tabla 41

Punto de equilibrio del canal KITTON S.A.

CALCULO DEL PUNTO EQUILIBRIO (Valores en dólares)			
DESCRIPCION	COSTO FIJO	COSTO VARIABLE	COSTO TOTAL
MERCADERIA		1.797.669	1.797.669
MANO DE OBRA DIRECTA	24.971		24.971
<u>CARGA OPERACIONAL</u>			
MANO DE OBRA INDIRECTA	14.132		14.132
MATERIALES INDIRECTOS		1.002	1.002
DEPRECIACION	2.582		2.582
SUMINISTROS	2.412		2.412
REPAR. Y MANTENIMIENTO	160		160
SEGUROS	240		240
IMPREVISTOS		1.026	1.026
GASTOS DE VENTAS Y ADM.	159.967		159.967
GASTOS FINANCIEROS	39.017		39.017
SUMAN	243.480	1.799.697	2.043.178

COSTO FIJO	
PUNTO DE EQUILIBRIO = -----	
VENTAS - COSTO VARIABLE	
	243.480
PUNTO DE EQUILIBRIO = -----	
	14,357
PUNTO DE EQUILIBRIO =	16.959

4.6 Estados financieros proyectados

En la Tabla No. 39, se visualiza el estado de resultados o llamado también de pérdidas y ganancias del canal KITTON S.A. a implementarse. Para el primer año se observa una utilidad neta de \$ 178.629, mientras que para el décimo se obtiene una la cantidad de \$ 235.696 como saldos positivos para este tipo de negocios.

Tabla 42

Estado financiero proyectado

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS										
(Valor en dólares)										
RUBRO/AÑO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS NETOS	2.323.381	2.383.788	2.445.767	2.509.357	2.574.600	2.641.540	2.710.220	2.780.686	2.852.983	2.927.161
COSTOS DE OPERACIÓN	1.844.194	1.944.632	2.050.575	2.091.586	2.133.418	2.176.086	2.219.608	2.264.000	2.309.280	2.309.280
MARGEN BRUTO	479.187	439.157	395.192	417.771	441.182	465.454	490.612	516.685	543.703	617.881
GASTOS ADMINT.Y.VTAS	159.967	167.966	176.364	185.182	194.441	204.163	214.371	225.090	236.344	248.162
UTILIDAD OPERACIONAL	319.220	271.191	218.828	232.589	246.741	261.290	276.241	291.595	307.359	369.719
GASTOS FINANCIEROS	39.017	32.678	25.454	17.221	7.840	0	0	0	0	0
UTILIDAD LIQUIDA	280.203	238.513	193.375	215.367	238.901	261.290	276.241	291.595	307.359	369.719
UTILIDAD 15% TRABAJ.	42.030	35.777	29.006	32.305	35.835	39.194	41.436	43.739	46.104	55.458
UTILIDAD ANTES IMP.	238.172	202.736	164.369	183.062	203.066	222.097	234.804	247.856	261.255	314.261
IMP. A A LA RENTA 25%	59.543	50.684	41.092	45.766	50.766	55.524	58.701	61.964	65.314	78.565
UTILIDAD NETA	178.629	152.052	123.276	137.297	152.299	166.573	176.103	185.892	195.941	235.696

4.7 Factibilidad financiera

En la Tabla No. 40, se presenta el flujo de caja operacional del canal a instalarse, donde todos los saldos son positivos. Para el primer año, se tiene una cantidad de \$ 179.565,1 y para el décimo año de vida útil del plan de negocio, se tiene como valor positivo la cantidad de \$ 236.631,9

Tabla 43

Factibilidad financiera (flujo de caja)

CANAL DE KITTON S.A. PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL						
FLUJO DE CAJA NETO						
(DÓLARES)						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	
INGRESOS POR VENTAS		\$2,323,380.57	\$2,383,788.46	\$2,445,766.96	\$2,509,356.90	
COSTO DE OPERACIÓN		\$1,844,193.78	\$1,944,631.85	\$2,050,574.71	\$2,091,586.20	
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS		\$479,186.79	\$439,156.61	\$395,192.26	\$417,770.70	
GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS		\$159,967.17	\$167,965.53	\$176,363.81	\$185,182.00	
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION		\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN		\$316,637.82	\$268,609.28	\$216,246.65	\$230,006.91	
GASTOS FINANCIEROS (Interés)		\$39,016.96	\$32,677.61	\$25,453.58	\$17,221.38	
U.N. ANTES DE IMPTOS Y PART.		\$277,620.86	\$235,931.67	\$190,793.08	\$212,785.53	
15% UTILIDAD EMPLEADOS		\$41,643.13	\$35,389.75	\$28,618.96	\$31,917.83	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		\$235,977.73	\$200,541.92	\$162,174.11	\$180,867.70	
25 % IMPUESTO A LA RENTA		\$58,994.43	\$50,135.48	\$40,543.53	\$45,216.93	
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA		\$176,983.30	\$150,406.44	\$121,630.59	\$135,650.78	
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION		\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	
FLUJO NETO EFECTIVO	-\$638,951.51	\$179,565.10	\$152,988.24	\$124,212.38	\$138,232.57	
CONCEPTO	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS POR VENTAS	\$2,574,600.18	\$2,641,539.79	\$2,710,219.82	\$2,780,685.54	\$2,852,983.36	\$2,927,160.93
COSTO DE OPERACIÓN	\$2,133,417.92	\$2,176,086.28	\$2,219,608.01	\$2,264,000.17	\$2,309,280.17	\$2,309,280.17
UTILIDAD BRUTA EN SERVICIOS	\$441,182.26	\$465,453.50	\$490,611.81	\$516,685.37	\$543,703.19	\$617,880.76
GASTOS DE ADMINIST. Y VENTAS	\$194,441.10	\$204,163.15	\$214,371.31	\$225,089.88	\$236,344.37	\$248,161.59
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80
UTILIDAD NETA EN OPERACIÓN	\$244,159.36	\$258,708.55	\$273,658.71	\$289,013.70	\$304,777.02	\$367,137.37
GASTOS FINANCIEROS (Interés)	\$7,840.32	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
U.N. ANTES DE IMPTOS Y PART.	\$236,319.04	\$258,708.55	\$273,658.71	\$289,013.70	\$304,777.02	\$367,137.37
15% UTILIDAD EMPLEADOS	\$35,447.86	\$38,806.28	\$41,048.81	\$43,352.05	\$45,716.55	\$55,070.61
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$200,871.18	\$219,902.27	\$232,609.90	\$245,661.64	\$259,060.47	\$312,066.77
25 % IMPUESTO A LA RENTA	\$50,217.80	\$54,975.57	\$58,152.47	\$61,415.41	\$64,765.12	\$78,016.69
UTILIDAD O PÉRDIDA NETA	\$150,653.39	\$164,926.70	\$174,457.42	\$184,246.23	\$194,295.35	\$234,050.07
DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACION	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80	\$2,581.80
FLUJO NETO EFECTIVO	\$153,235.19	\$167,508.50	\$177,039.22	\$186,828.03	\$196,877.15	\$236,631.87

TASA DE DESCUENTO = 15.9%

TIR = 22%

VAN = \$ 155,325.90

Los gastos financieros se dan por el interés del préstamo que se realizaría a la banca privada por un monto de \$ 300.000 pagaderos a 5 años con cuotas semestrales a un interés de 13,5%, que estará desglosado en una tasa referencial máxima de los créditos corporativo empresarial que a junio del año 2019 bordea el 10.21% más los intereses por comisiones (este valor es relativo al banco que usted elija); que promedia 3,29%.

4.7.1 Análisis de ratios

Realizado el análisis de ratios se obtuvo los siguientes rubros: sobre la inversión total, las ventas y capital social expresados en porcentajes como se detalla a continuación:

Tabla 44

Análisis de ratios

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
SOBRE LA INVERSION TOTAL (%)	37.28	31.73	25.72	28.65	31.78	34.76	36.75	38.79	40.89	49.18
SOBRE LAS VENTAS (%)	10.25	8.50	6.72	7.30	7.89	8.41	8.66	8.91	9.16	10.74
SOBRE EL CAPITAL SOCIAL (%)	70.27	59.81	48.49	54.01	59.91	65.52	69.27	73.12	77.08	92.72

4.7.2 Valoración de los negocios

Tabla 45

Análisis de variación costo de los productos

Variación	TIR (%)	VAN (USD)	Disposición analítica del proyecto	COSTO DE OPERACIÓN
0%	21,85%	155.326	Aceptar	1.844.194
+10%	24,03%	170.859	Aceptar	2.028.613
-10%	19,80%	139.793	Aceptar	1.676.540

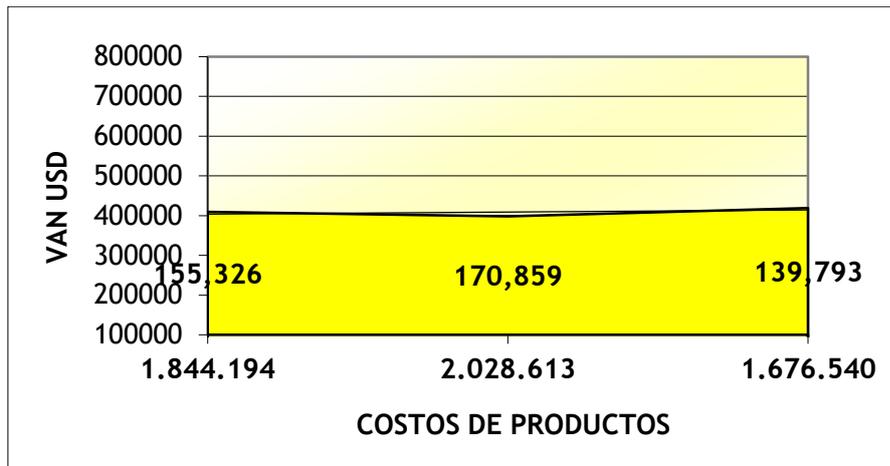


Tabla 46

Análisis de variación en el precio del servicio

Variación	TIR (%)	VAN (USD)	Disposición analítica del proyecto
0%	21,85%	155.326	Aceptar
+10%	24,03%	187.945	Aceptar
-10%	19,80%	125.814	Aceptar

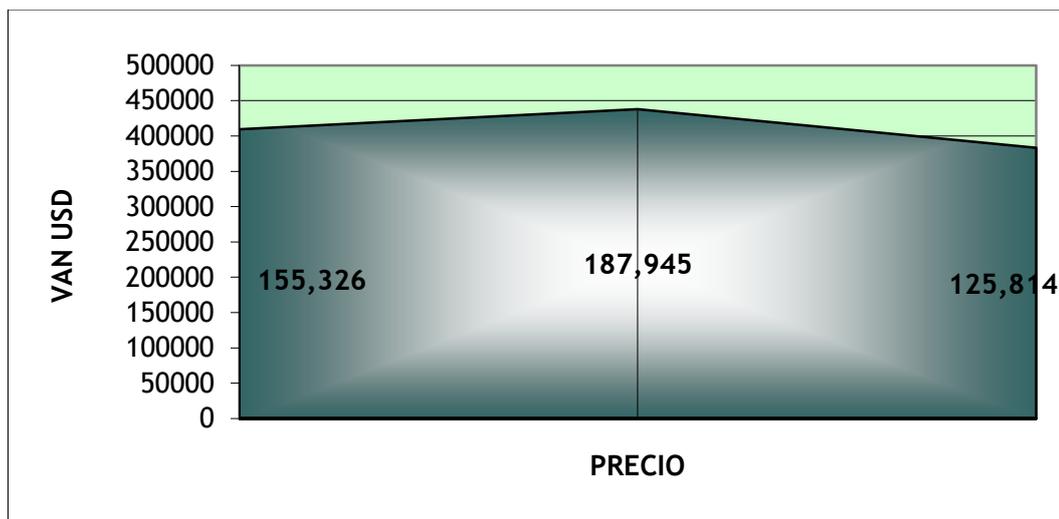


Tabla 47
Análisis de sensibilidad del proyecto

Variables de Cambio	TIR (%)	VAN (USD)	Disposición analítica del proyecto
0%	21,85%	155.326	Aceptar
+10% PRECIO DEL SERVICIO	24,03%	187.945	Aceptar
-10% PRECIO DEL SERVICIO	19,80%	125.814	Aceptar
+10% COSTO DE PRODUCTOS	24,03%	170.859	Aceptar
-10% COSTO DE PRODUCTOS	19,80%	139.793	Aceptar

4.7.3 Análisis de sensibilidad

Para todo plan de negocio, la forma de optimizar el equilibrio de un proyecto de inversión durante su vida útil, es demostrando su sensibilidad, con variables tanto positivas como negativas, al tiempo de efectuar sus costos. Se hallan dos variables de cambio para precisar y proteger al nuevo canal de estos acontecimientos micro y macroeconómicas. La primera, es el precio del servicio; y, el segundo, es el costo de los productos que se utilizarían para la atención del canal de KITTON S.A. Para esto, se han establecido márgenes de +10% y -10% del precio y de costo: Con esto, se logra distinguir a corto y mediano plazo como consigue mantenerse el plan de negocio si es que concurrieran cambios constantes en el país.

De ahí, se tiene que la tasa interna de retorno, en el primer escenario (cuando existe una variación en el precio), el cual si aumenta un 10% da como resultado un de 24,03% y mientras si disminuye un 10%, arroja un 19,80%. Sin embargo, el valor económico que da la aceptabilidad a todos estos porcentajes o variables de cambio es el valor

actual neto. Para el escenario de +10% en el precio del servicio, se registra la cantidad de \$187,945, mientras que para el escenario pesimista del -10% del precio del servicio, se tiene un saldo de \$125,814. (Ver Tabla 44)

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1 Base Legal

Dentro del estudio administrativo y específicamente dentro del marco legal, la implementación de un canal de comercialización dirigido al sector de la construcción en las mismas instalaciones de la empresa KITTON S.A. bajo criterios técnicos de ingeniería, para sacar adelante fórmulas que lleven a lograr optimizar los recursos administrativos, financieros y operativos con los que la empresa va a instalar sus servicios operacionales.

La localización de esta empresa está ubicada en la Av. Pdt. Carlos Julio Arosemena km 2.5 en el cantón Guayaquil, siendo una zona apta porque presenta todas las características, posee una altura al ras con el nivel del mar y su temperatura fluctúa entre los 10 a 32°C. cuya área es de 2.500m², en lo que respecta a su área de construcción.

La escritura pública deberá contener los requisitos de rigor como son: En el cantón Guayaquil; Provincia del Guayas; República del Ecuador, al quinto día del mes de octubre del año dos mil cinco, ante el Ab. Marcos Díaz Casquete, Notario vigésimo primero del Cantón, comparece el Sr. Carlos Torres; con cédula de identidad No. 0909702862, de estado civil casado, de profesión estudiante con instrucción superior, por sus propios derechos, residente en el cantón Guayaquil, Provincia de Guayas, se presenta ante el notario antes mencionado, para la suscripción de las escrituras públicas para el aumento de un área (canal de comercialización); de un área de trabajo, dedicada al expendio de materiales para la construcción.

De conformidad con este contrato se constituye una ampliación tanto en recursos económicos como materiales al actual Sociedad Anónima, de nacionalidad ecuatoriana, con la razón social y denominación "KITTON S.A.".

El capital de la compañía es de TRESCIENTOS TREINTA Y OCHO MIL NOVECIENTOS CINCUENTA Y DOS DÓLARES provenientes de recursos

propios, cada una; las aportaciones se las pagará de la siguiente forma: A) Mediante el aporte y transferencia a favor de “KITTON S.A.” de los siguientes bienes muebles: Edificios y construcciones; terrenos, equipos e instalaciones, todo esto evaluado en otros muebles y enseres, además de equipos auxiliares.

La escritura pública de constitución de la sociedad Anónima fue aprobada en presencia del Notario del Cantón Guayaquil Ab. Marcos Díaz Casquete y expedida el 1 de agosto del 2019.

5.2 Medio Ambiente

REGISTRO AMBIENTAL PARA EL PROYECTO OBRA O ACTIVIDAD Centro Comercial KITTON, UBICADO/A EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA GUAYAS

El Ministerio del Ambiente en su calidad de Autoridad Ambiental Nacional en cumplimiento de sus responsabilidades establecidas en la Constitución de la República del Ecuador y en la Ley de Gestión Ambiental, de precautelar el interés público en lo referente a la Preservación del Ambiente, la Prevención de la Contaminación Ambiental y la Garantía del Desarrollo Sustentable, confiere el presente Registro Ambiental a KITTON SA, en la persona de su Representante Legal, para que en sujeción al Registro Ambiental y Plan de Manejo Ambiental registrado, ejecute el proyecto en los períodos establecidos.

Que,

El Registro Ambiental para el proyecto, obra o actividad Centro Comercial KITTON, UBICADO/A EN EL CANTÓN GUAYAQUIL, PROVINCIA GUAYAS.

OTORGA A:

KITTON S.A.

El Registro Ambiental emitido con el No. MAE-SUIA-RA-CGZ5-DPAG-2016-211506, que faculta la ejecución del proyecto/ actividad, cumpliendo la normativa ambiental aplicable, y sujeta a supervisión de la autoridad ambiental competente. El registro tendrá validez únicamente para las actividades detalladas en el catálogo de proyectos obras y actividades.

Las características generales del proyecto/actividad registrado son las siguientes:

DATOS TÉCNICOS: Proyecto/Actividad: SUPERMERCADOS, SUPERTIENDAS, ALMACENES Y/O CENTROS DE DISTRIBUCIÓN Sector: Otros Sectores Ubicación Geográfica: GUAYAS, GUAYAQUIL, TARQUI
Coordenadas geográficas: Ver Anexo

DATOS ADMINISTRATIVOS: Nombre del representante legal: MONICA MARINA PALACIOS CABRERA Dirección: AV. CARLOS JULIO AROSEMENA KM2.4 SOLAR 30 MZ 1 Teléfono: 043727430 Email: julian_perez86@hotmail.com Código del Proyecto: No. MAE-RA-2016-268784

En virtud de lo expuesto, KITTON S.A., se obliga a lo siguiente:

El plazo de vigencia del presente Registro y Plan de manejo Ambiental, es desde la fecha de su emisión hasta el término de la ejecución del proyecto.

Notifíquese y cúmplase. Dado en Quito, el 10 de noviembre de 2016

FRANZ PATRICIO VERDEZOTO MENDOZA SUBSECRETARIO DE CALIDAD AMBIENTAL

1. Cumplir estrictamente con lo señalado en el Registro y Plan de Manejo Ambiental registrado.
2. En caso de que la actividad productiva genere desechos peligrosos y/o especiales debe iniciar el proceso de obtención del respectivo Registro de

Generador de Desechos Peligrosos y/o Especiales, en el término no mayor a 60, conforme la normativa ambiental aplicable, en caso de no aplicar, se debe remitir el justificativo a esta Cartera de Estado dentro del mismo plazo.

3. Mantener un programa continuo de monitoreo y seguimiento a las medidas contempladas en el Plan de Manejo Ambiental, cuyos resultados deberán ser entregados al Ministerio del Ambiente para su respectiva evaluación o correctivos tempranos de conformidad con lo establecido en el cronograma y normativa ambiental vigente.

4. Realizar los monitoreos de las descargas y/o emisiones conforme lo establecido en el Plan de Manejo Ambiental y Normativa ambiental aplicable, o cuando la Autoridad Ambiental Competente lo determine pertinente.

5. Presentar a la Autoridad Ambiental los Informes Ambientales de Cumplimiento una vez cumplido el año de registro ambiental, y en lo posterior cada dos (2) años contados a partir de la presentación del primer informe ambiental de cumplimiento.

6. Proporcionar a la Autoridad Ambiental información veraz de todo lo declarado en el Registro y Plan de Manejo Ambiental, cuando se lo requiera.

7. Presentar la modificación al Plan de Manejo Ambiental, si mediante cualquier medio de monitoreo, control y seguimiento la Autoridad Ambiental a través de un informe técnico sustentado así lo requiera.

8. Proporcionar las facilidades al personal técnico de la Autoridad Ambiental Competente para llevar a cabo monitoreos, y actividades de control y seguimiento y de cumplimiento al Plan de Manejo Ambiental aprobado y normativa ambiental aplicable.

9. Cumplir con la normativa ambiental vigente a nivel Nacional y Local.

5.3 Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

El sector de la construcción es una actividad multiplicadora en generación de empleo y riqueza, lo que sin lugar a dudas beneficia directa e indirectamente al plan del buen vivir. Ecuador es uno de los países líderes en inversión pública, con una Formación Bruta de Capital Fijo (FBK) promedio

anual de 24,5% del PIB (período 2007-2013); superior al promedio de América Latina y el Caribe (ALC), que se ubicaron en el 20,1% (en el mismo periodo), según un reporte publicado por el Banco Central de Ecuador, en mayo del 2018.

La inversión en infraestructura ha jugado un papel fundamental para la reducción de la pobreza y del desempleo, los cuales bajaron desde el 2010 al 2018 del 36,7% y 8,8% al 24,5% y 5,0% respectivamente. Los proyectos que emplean mano de obra en las zonas de influencia generan beneficios directos e indirectos. La creación de empleo reproduce un vínculo con el crecimiento económico comunitario.

5.4 Política de responsabilidad corporativa

En cuanto a las políticas de responsabilidad corporativa KITTON S.A. propondrá:

- Política de Servicios: Se apuntará a la eficiencia en las áreas de venta y comercialización de materiales de construcción con el logro de dar satisfacción a los clientes.
- Política de Validación: Se ofrecerá estándares ISO 14000 y ISO 9000 correspondientes a los impactos ambiental y de calidad con certificación en las áreas y líneas de materiales de construcción.
- Política de Responsabilidad: El recurso humano de la empresa KITTON S.A. trabajará en común acuerdo con las jefaturas y directivos de las áreas contratantes en base a estudios de ingeniería de métodos de tal forma que no se entorpezcan las labores cotidianas del canal de comercialización de materiales de la construcción.
- Política de Honestidad: La calificación de trabajadores de insumos y procesos dará claridad y transparencia a los procesos encomendados al negocio de materiales de construcción.

CONCLUSIONES

El presente proyecto a lo largo de su contenido desarrolla de manera sistemática y analítica la factibilidad de la implantación de un canal de comercialización para el sector de la construcción, con la visión de mejorar los recursos comerciales con los que actualmente cuenta la empresa KITTON S.A. esto se lo logro a través de una estrategia comercial desagregada en sus diferentes estamentos en el capítulo 3. En el estudio de mercado se logró detectar un mercado insatisfecho direccionado al sector de viviendas, que de darse la implantación de la propuesta, se obtendrán ingentes beneficios en el orden de desarrollo tecnológico, social y económico para nuestro medio.

La estructura orgánica del canal de comercialización es simple y organizada por funciones. Con un gestor de comercialización y ventas que controlará y guiará todos los asuntos financieros, compras, ventas, operaciones generales.

A través de un análisis económico pormenorizado establecido en el capítulo 4 se pudo establecer una estructura de costos de operación para en buen manejo de las 4 líneas de comercialización que apresurara el nuevo canal esto con la dirección de un buen equipo de ventas y sus costos variables que logren los rendimientos esperados.

La evaluación económica resulta como una oportunidad de inversión atractiva que alcanza una tasa de más del 22% como retorno a la inversión y un valor actual neto de \$ 155.325,9 durante el periodo de análisis del proyecto.

RECOMENDACIONES

Se considera la instalación de este canal de comercialización de productos dirigidos al sector de la construcción y su líneas de productos será ofrecido y presentado garantizando sus condiciones al demandante. El proyecto considera el empleo de materiales y materias primas adecuados de acuerdo a las técnicas modernas para todo lo relacionado a vivienda, adecuaciones, pisos y demás productos utilizados en el área de la construcción.

El plan de negocio parte de cero, por lo tanto, es de gran importancia el financiamiento, y por ello es que los gastos en este aspecto son significativos. Son gastos altos pero necesarios para emprender el proyecto y solo se podrían rebajar en la medida que se consiga un capital social mayor.

Las 4 líneas de productos está basado en una demanda bastante conservadora y es mucho más probable que se requiera más ventas, cubriendo una suficiente existencia de seguridad ya que la empresa KITTON S.A. no solamente responde al interés local sino nacional. Por ende, la creación del nuevo canal adopta una estrategia hacia el crecimiento de la participación de mercado a pesar de que este, tenga una tendencia a reducirse. La fuerza de ventas que se avizora formar, tiene carácter consultivo. Esta le que permitirá a KITTON S.A. no solo aumentar sus ventas para no desaparecer, sino también ser la fuente de información las tendencias de mercado para que pueda ir adaptando su oferta de productos o servicios para detectar nuevas oportunidades del tipo océano azul.

La implementación de la propuesta es viable ya que el flujo de caja que proyecta la ejecución de este nuevo canal es alto, por motivo que en los tres primeros años se invertirá en una estrategia comercial optima, con factores concomitantes como son publicidad y precios competitivos, lo que indica que el plan propuesto es halagadoramente conveniente.

REFERENCIAS

- Basantes, M., & Rodrigo, E. (2018). Guía metodológica para el desarrollo del plan de marketing en los negocios. Madrid.*
- Bloomberg. (2018). Bloomberg. Guayaquil.*
- Boletín Técnico INEC. (2018). Boletín Técnico Encuesta Anual de edificaciones (Permisos de Construcción). Quito.*
- Cámara de Industrias de Guayaquil. (22 de Enero de 2019). MARKETING ACTIVO. Obtenido de <https://marketingactivo.com/cual-es-el-panorama-economico-de-ecuador-en-2019/2019/04/01/>*
- CAMICON. (2018). Cámara de la Industria de la construcción. Obtenido de <http://www.camicon.ec/>*
- Compañías, Superintendencia de. (11 de Junio de 2019). Portal de información: Superintendencia de compañías, valores y seguros. Obtenido de Superintendencia de compañías, valores y seguros: <https://www.supercias.gob.ec/portalscvsv/>*
- Congreso Nacional. (1999). LEY DE GESTIÓN AMBIENTAL. Quito.*
- Espert, A. (2016). Plan de negocio para la creación de una empresa dedicada al alquiler de e-books por Internet. Madrid.*
- Fernando Hernández. (2019). Mapa estratégico de objetivos. México.*
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). Metodología de la Investigación. México.*
- INEC. (2018). Encuesta Anual de Edificaciones(Permisos de Construcción). Quito.*

La Ley Orgánica Reformatoria al Código Orgánico de Organización Territorial Autonomía y Descentralización. (2018). Factores.

Lawrence, M. B. (2012). Planeación estratégica de la TI. Bogotá.

Matriz BCG. (21 de 03 de 2014). Obtenido de Management, Methods, Models and More.: www.12manage.com/methods_bcgmatrix_es.html.

*Mundo Constructor. (2018). mundoconstructor.com.ec. Obtenido de mundoconstructor.com.ec:
<https://www.mundoconstructor.com.ec/caen-las-ventas-de-los-principales-subsectores-de-la-construccion/>*

Novillo, E., González, E., & Quinche, D. (2017). Herramientas de la calidad: estudio de caso Universidad Técnica de Machala. Machala.

Porter, M. (2015). Ventaja competitiva. New York.

Quintero, J., & Sánchez, J. (2016). La cadena de valor: Una herramienta de pensamiento estratégico. Maracaibo.

Rodriguez, S. M. (2013). Múltiples formas para segmentar el mercado. Valladolid.

Superintendencia de Compañías Valores y Seguros. (2018). Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Obtenido de [http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=view&ui.object=defaultOutput\(%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27ej2%27%5D%2Frep](http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=view&ui.object=defaultOutput(%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27ej2%27%5D%2Frep)

ANEXO 1

KITTON

☎ PBX:(593 4) 3727430
🌐 www.kitton.com.ec
📍 Av. Carlos J. Arosemena
km 2.5
📷 @kitton_ec 📺 @KittonEc

Guayaquil, septiembre 2 de 2019

CERTIFICADO:

Por medio del presente certifico que: **TORRES PALACIOS CARLOS ANTONIO**, con cédula de identidad No. 0916615644 y **DARIO RAFAEL GRANJA GUERRERO** con C.I. 1705915146 estudiantes de la Universidad **CATOLICA de Santiago de Guayaquil**, Facultad Empresarial, Carrea Comercio, se les aprobó para que realicen su tesis de grado en la empresa **KITTON S.A.**

Razón por cual tienen autorización, para solicitar la información, logo y demás requerimiento con respecto a su tesis

Extendemos este certificado para que la parte interesada haga el uso que más le convenga siempre dentro del marco legal

Atentamente,



Dra. Mónica Palacios
Gerente General
Guayaquil - Ecuador
(04) 3727430 - 3727437
www.kitton.com.ec

ANEXO 2

F4100.10 - CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS RESIDENCIALES: CASAS FAMILIARES INDIVIDUALES, EDIFICIOS MULTIFAMILIARES, INCLUSO EDIFICIOS DE ALTURAS ELEVADAS, VIVIENDAS PARA ANCIANATOS, CASAS PARA BENEFICENCIA, ORFANATOS, CÁRCELES, CUARTELES, CONVENTOS, CASAS RELIGIOSAS. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES.
F4100.20 - CONSTRUCCIÓN DE TODO TIPO DE EDIFICIOS NO RESIDENCIALES: EDIFICIOS DE PRODUCCIÓN INDUSTRIAL, EJ. FÁBRICAS, TALLERES, PLANTAS DE ENSAMBLAJE, HOSPITALES, ESCUELAS, EDIFICIOS DE OFICINAS, HOTELES, ALMACENES, CENTROS COMERCIALES, BODEGAS, RESTAURANTES, OBSERVATORIOS, IGLESIAS, MUSEOS, AEROPORTUARIOS, PORTUARIOS Y EDIFICIOS DE ESTACIONES DE BUSES, TROLEBUSES, TREN, INCLUSO ESTACIONAMIENTOS SUBTERRÁNEOS, DE INSTALACIONES DEPORTIVAS INTERIORES TECHADAS ETCÉTERA. INCLUYE REMODELACIÓN, RENOVACIÓN O REHABILITACIÓN DE ESTRUCTURAS EXISTENTES
F4100.30 - MONTAJE Y LEVANTAMIENTO DE CONSTRUCCIONES PREFABRICADAS EN EL LUGAR.
F4210.11 - CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS, CALLES, CARRETERAS, Y OTRAS VÍAS PARA VEHÍCULOS O PEATONES.
F4210.12 - OBRAS DE SUPERFICIE EN CALLES, CARRETERAS, AUTOPISTAS, PUENTES O TÚNELES, ASFALTADO DE CARRETERA, PINTURA Y OTROS TIPOS DE MARCADO DE CARRETERA, INSTALACIÓN DE BARRERAS DE EMERGENCIA, SEÑALES DE TRÁFICO Y ELEMENTOS SIMILARES. INCLUYE LA CONSTRUCCIÓN DE PISTAS PARA AEROPUERTOS.
F4220.11 - CONSTRUCCIÓN DE OBRAS DE INGENIERÍA CIVIL RELACIONADAS CON: TUBERÍAS URBANAS, CONDUCCIÓN DE CONDUCTOS PRINCIPALES Y ACOMETIDAS DE REDES DE DISTRIBUCIÓN DE AGUA SISTEMAS DE RIEGO (CANALES), ESTACIONES DE BOMBEO, DEPÓSITOS.
F4220.12 - CONSTRUCCIÓN DE SISTEMAS DE ALCANTARILLADO, INCLUIDA SU REPARACIÓN, INSTALACIONES DE EVACUACIÓN DE AGUAS RESIDUALES Y PERFORACIÓN DE POZOS DE AGUA.
F4220.20 - CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES PARA: CENTRALES ELÉCTRICAS, LINEAS DE TRANSMISIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y COMUNICACIONES; OBRAS AUXILIARES EN ZONAS URBANAS.
F4290.11 - CONSTRUCCIÓN DE VÍAS DE NAVEGACIÓN, OBRAS PORTUARIAS Y FLUVIALES, PUERTOS DEPORTIVOS, ESCLUSAS, PRESAS Y DIQUES.
F4290.92 - OBRAS DE CONSTRUCCIONES DISTINTAS DE LAS DE EDIFICIOS POR EJEMPLO: INSTALACIONES DEPORTIVAS AL AIRE LIBRE.
F4312.02 - MOVIMIENTO DE TIERRAS: EXCAVACIÓN, NIVELACIÓN Y ORDENACIÓN DE TERRENOS DE CONSTRUCCIÓN, EXCAVACIÓN DE ZANJAS, REMOCIÓN DE PIEDRAS, VOLADURA, ETCÉTERA.
F4312.03 - PERFORACIONES DE PRUEBA, SONDEOS DE EXPLORACIÓN Y RECOGIDA DE MUESTRAS DE SONDEO PARA ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN Y PARA FINES GEOFÍSICOS, GEOLÓGICOS O SIMILARES.
F4321.01 - INSTALACIÓN DE ACCESORIOS ELÉCTRICOS, LINEAS DE TELECOMUNICACIONES, REDES INFORMÁTICAS Y LÍNEAS DE TELEVISIÓN POR CABLE, INCLUIDAS LÍNEAS DE FIBRA ÓPTICA, ANTENAS PARABÓLICAS. INCLUYE CONEXIÓN DE APARATOS ELÉCTRICOS, EQUIPO DOMÉSTICO Y SISTEMAS DE CALEFACCIÓN RADIANTE.
F4321.02 - INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE ILUMINACIÓN, SISTEMAS DE ALARMA CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE ALARMA CONTRA ROBOS.
F4321.03 - INSTALACIÓN DE SISTEMAS DE ALUMBRADO Y SEÑALES ELÉCTRICAS DE CALLES, ALUMBRADO DE PISTAS DE AEROPUERTOS.
F4322.01 - INSTALACIÓN EN EDIFICIOS Y OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN DE: SISTEMAS DE CALEFACCIÓN (ELÉCTRICOS, DE GAS Y DE GASÓLEO), CALDERAS, TORRES DE REFRIGERACIÓN, COLECTORES DE ENERGÍA SOLAR NO ELÉCTRICOS, EQUIPO DE FONTANERÍA Y SANITARIO, EQUIPO Y CONDUCTOS DE VENTILACIÓN, REFRIGERACIÓN O AIRE ACONDICIONADO, CONDUCCIONES DE GAS, TUBERÍAS DE VAPOR, SISTEMAS DE ASPERSORES CONTRA INCENDIOS, SISTEMAS DE RIEGO POR ASPERSIÓN PARA EL CÉSPED.
F4329.01 - INSTALACIÓN, REPARACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE ASCENSORES ASÍ COMO ESCALERAS MECÁNICAS EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DEDICADOS A LA CONSTRUCCIÓN DE PUERTAS AUTOMÁTICAS Y GIRATORIAS EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.
F4329.02 - INSTALACIÓN, REPARACIÓN Y EL MANTENIMIENTO DE PARARRAYOS EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.
F4329.04 - AISLAMIENTO TÉRMICO, ACÚSTICO O CONTRA LAS VIBRACIONES EN EDIFICIOS U OTROS PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN.
F4330.20 - INSTALACIÓN DE PUERTAS (EXCEPTO AUTOMÁTICAS Y GIRATORIAS), VENTANAS, MARCOS DE PUERTAS Y VENTANAS. INSTALACIÓN DE ACCESORIOS DE COCINAS, ARMARIOS EMPOTRADOS, ESCALERAS, MOBILIARIO DE TIENDAS Y SIMILARES DE MADERA U OTROS MATERIALES, ACABADOS INTERIORES COMO TECHOS, CUBIERTA DE MADERA DE PAREDES, MAMPARAS MÓVILES, ETCÉTERA.
F4330.42 - INSTALACIÓN DE VIDRIOS, ESPEJOS, ETCÉTERA.
F4330.99 - OTRAS ACTIVIDADES DE TERMINACIÓN DE EDIFICIOS N.C.P.: INSTALACIÓN DE INTERIORES DE TIENDAS, CASAS MÓVILES, EMBARCACIONES, ETCÉTERA.
F4390.11 - ACTIVIDADES DE CONSTRUCCIÓN ESPECIALIZADAS EN UN ASPECTO COMÚN A DIFERENTES TIPOS DE ESTRUCTURAS Y QUE REQUIEREN CONOCIMIENTOS O EQUIPO ESPECIALIZADOS: CIMENTACIÓN, INCLUIDA LA HINCADURA DE PILOTES, INSTALACIÓN Y DESMONTAJE DE ANDAMIOS Y PLATAFORMAS DE TRABAJO, EXCLUIDO EL ALQUILER DE ANDAMIOS Y PLATAFORMAS, COLOCACIÓN DE MAMPUESTOS DE LADRILLO Y DE PIEDRA.
F4390.20 - ALQUILER DE GRÚAS CON OPERADOR Y OTROS EQUIPOS DE CONSTRUCCIÓN QUE NO PUEDEN ASIGNARSE A UN TIPO DE CONSTRUCCIÓN ESPECÍFICO CON OPERARIO.

(Compañías, Superintendencia de, 2019)



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA			
FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN			
TEMA Y SUBTEMA:	Plan de negocio para la apertura de un canal de Kitton s.a. para el sector de la construcción en La ciudad de Guayaquil en el año 2020		
AUTORES	Darío Rafael, Granja Guerrero ; Carlos Antonio, Torres Palacios		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Magaly Noemí, Garcés Silva		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	DE 10 de septiembre del 2019	No. PÁGINAS:	DE 109
ÁREAS TEMÁTICAS:	Área Financiera, Comercial y Logística		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Canal de distribución, Comercialización, Demanda futura, Productos, Estrategia comercial, Ventas proyectadas		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):	<p>El plan de negocio se realizó con el objetivo de implementar un canal de comercialización de materiales de construcción en las propias instalaciones de la empresa KITTON S.A. especializada en productos de ferretería, proyecto que empezaría sus operaciones en la ciudad de Guayaquil para el año 2020. La investigación se concentra en contemplar esta propuesta como un servicio - producto complementario a la actual gama de materiales que oferta la empresa al mercado local. En el estudio de mercado efectuado para la instalación de este nuevo canal, se establece la determinación de la demanda futura y cuanto captara la empresa analizada, así como la estrategia comercial de las 4 líneas que ubicara en el mercado: línea eléctrica, gasfitería, pisos y productos nuevos. También se pudo determinar mediante una evaluación financiera que el nuevo canal producto es muy rentable y que tiene grandes posibilidades de ser aceptado dentro del mercado, lo cual se ve reflejado en el nivel de ventas proyectadas y en el significativo TIR que se obtuvo del 22%, el flujo de caja demuestra un VAN positivo de \$ 155.325,9 con una tasa de descuento aleatoria del 15,9%, por lo cual se vuelve factible la instalación de esta nueva propuesta.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593 99-588-5143 - +593 99-414-0806	E-mail: (carlostp1985@gmail.com; granja.rafael@gmail.com)	
CONTACTO CON INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	LA DEL	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemí	
		Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
		E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			