



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

**TEMA:**

**Plan de negocio para la introducción y comercialización de  
una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo  
semestre de 2017**

**AUTORES:**

**Barriga Moyano, Francisco Xavier ; Macías Cadena, Ramón Alejandro**

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

**TUTOR:**

**Andrade Ramírez, Álvaro Fernando**

**Guayaquil, Ecuador**

**27 de agosto del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por Barriga Moyano, Francisco Xavier ; Macías Cadena y Ramón Alejandro, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

**TUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**Ing. Andrade Ramírez, Álvaro Fernando**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Lcda. Salazar Santander, Janett , Mgs.**

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, Barriga Moyano, Francisco Xavier ; Macías Cadena, Ramón Alejandro

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre del 2017 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 nuestra total autoría.

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

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016**

**LOS AUTORES**

f.

**Barriga Moyano, Francisco Xavier**

f.

**Macías Cadena Ramón Alejandro**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Barriga Moyano, Francisco Xavier ; Macías Cadena, Ramón Alejandro

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 introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre de 2017, cuyo contenido, ideas y criterios, son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 27 días del mes de agosto del año 2016**

### **LOS AUTORES**

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

**Barriga Moyano, Francisco Xavier**

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

**Macías Cadena Ramón Alejandro**

# REPORTE URKUND

**URKUND**
Mariela Sempertegui Cali (mariela.sempertegui.cali) ▾

---

**Documento** [TESIS UCSG BARRIGA FRANCISCO & MACIAS RAMON.DOCX](#) (D21490792)

**Presentado** 2016-08-24 15:42 (-05:00)

**Recibido** mariela.sempertegui.ucsg@analysis.orkund.com

**Mensaje** URKUND - R.Macias y F. Barriga [Mostrar el mensaje completo](#)

2% de esta aprox. 37 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 5 fuentes.

| Lista de fuentes | Bloques   |
|------------------|---|
| ⊕ Categoría      | Enlace/nombre de archivo  |
| ⊕                | <a href="#">TESIS COMPLETA DALILA Y EDUARDO 23 DE AGOSTO 2016.doc</a>   |
| ⊕                | <a href="#">1418253066_miguel ureña.docx</a>  |
| ⊕                | <a href="#">TESIS TERMINADA FLORENCIA Y SAA 22 DE AGOSTO 2016.docx</a>  |
| ⊕                | <a href="https://prezi.com/hcxs-bnwhtds/objetivo-9-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-forma/">https://prezi.com/hcxs-bnwhtds/objetivo-9-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-forma/</a> |
| ⊕                | <a href="#">TESIS KAREN SANTOS 1.pdf</a>  |
| ⊕                | TESIS G.docx  |

---

⚠ 1 Advertencias.
↺ Reiniciar
📄 Exportar
🔗 Compartir

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS TEMA: Plan de negocio para la introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre de 2017 AUTORES: Barriga Moyano, Francisco Xavier; Macías Cadena, Ramón Alejandro Trabajodetitulaciónprevio alaobtención del gradode IngenieroenAdministración deVentas TUTOR: Andrade

**88%** #1 Activo

Guayaquil, Ecuador 20 de agosto de 2016 FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el

**Archivo de registro Urkund:** Universidad Católica de Santiago de Guayaquil / TESIS TERMINADA FLOR... **88%**

Guayaquil, Ecuador 23 de Agosto de 2016 FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS CERTIFICACIÓN Certificamos que el

presentetrabajodetitulaciónfuerealizado ensu totalidad porBarriga Moyano, Francisco Xavier; Macías Cadena, Ramón Alejandro, comorequerimientoparalaobtención delTítulodelIngeniero enAdministraciónde Ventas. TUTOR f. Ing. Álvaro Fernando Andrade Ramírez DIRECTOR DELACARRERA f. Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs. Guayaquil, 20 de agosto del año 2016 FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Nosotros, Barriga Moyano, Francisco Xavier; Macías Cadena, Ramón Alejandro DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación, Plan de negocio para la introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre del 2017 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 nuestra total autoría. En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido. Guayaquil, 20 de agosto del año 2016 AUTORES f. Barriga Moyano, Francisco Xavier f. Macías Cadena, Ramón Alejandro FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS AUTORIZACIÓN Nosotros, Barriga Moyano, Francisco Xavier; Macías Cadena, Ramón Alejandro 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 introducción y

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios. A mis padres. A mi esposa y mi hija.

**RAMÓN ALEJANDRO MACÍAS CADENA**

A la universidad, por todo el conocimiento recibido durante el transcurso de la carrera. A los profesores, por la dedicación y esmero por transmitir sus conocimientos. A mis compañeros, por compartir sus experiencias.

**FRANCISCO XAVIER BARRIGA MOYANO**

## **DEDICATORIA**

A mi familia y mis amigos.

**RAMÓN ALEJANDRO MACÍAS CADENA**

A Dios, por darme salud y acompañarme siempre. A mi familia, que siempre ha estado a mi lado. A mi tutor, por su apoyo en la elaboración de la tesis. Y a mi jefe y amigo, gracias por todo.

**FRANCISCO XAVIER BARRIGA MOYANO**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f.

---

**Ing. Álvaro Fernando Andrade Ramírez**  
TUTOR

f.

---

**Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.**  
DIRECTORA DE CARRERA

f.

---

**Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali**  
COORDINADORA





UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

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

## **CALIFICACIÓN**

---

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

**Ing. Álvaro Fernando Andrade Ramírez**

TUTOR

## ÍNDICE GENERAL

|  |      |
|--|------|
| PORTADA .....  | I    |
| CERTIFICACIÓN .....  | II   |
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD .....                                 | III  |
| AUTORIZACIÓN.....  | IV   |
| REPORTE URKUND .....   | V    |
| AGRADECIMIENTO .....   | VI   |
| DEDICATORIA .....  | VII  |
| TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN.....  | VIII |
| CALIFICACIÓN.....  | IX   |
| ÍNDICE GENERAL.....  | X    |
| ÍNDICE DE TABLAS.....  | XIII |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS.....  | XV   |
| RESUMEN .....  | XVI  |
| ABSTRAC .....  | XVII |
| INTRODUCCIÓN.....  | 18   |
| CAPITULO I.....  | 22   |
| 1.1. Actividad de la empresa .....                                   | 22   |
| 1.2 Misión, visión .....   | 23   |
| 1.3 Descripción del producto o servicio .....                        | 23   |
| CAPITULO II.....   | 25   |
| 2.1. Población.....  | 25   |
| 2.2 Selección del método muestral .....                              | 26   |
| 2.3. Técnicas de recolección de información.....                     | 27   |
| 2.4. Presentación de los resultados .....                            | 27   |
| 2.5. Análisis de resultados.....                                     | 44   |
| 2.6. Análisis externo .....  | 44   |
| 2.6.1. Análisis PESTA.....   | 44   |
| 2.6.2. Análisis de Fuerzas de Porter.....                            | 50   |
| 2.6.3. Estimación del mercado potencial y de la demanda global ..... | 52   |
| 2.6.4. Mercado meta .....  | 53   |
| 2.7. Análisis interno .....  | 55   |
| 2.7.1. Cadena de Valor .....   | 55   |

|  |    |
|--|----|
| 2.7.2. Benchmarking .....  | 57 |
| 2.8. Diagnóstico.....  | 59 |
| 2.8.1. Análisis FODA Matemático .....  | 59 |
| 2.8.2. Análisis CAME .....   | 60 |
| CAPÍTULO III .....   | 64 |
| 3.1. Objetivo comercial .....  | 65 |
| 3.2. Plan comercial y de Marketing .....   | 66 |
| 3.2.1. Estrategias de ventas .....   | 67 |
| 3.3. Función de la dirección de ventas .....   | 67 |
| 3.4. Organización de la Estructura de Ventas .....                                   | 68 |
| 3.5. Previsiones y cuotas de ventas .....  | 68 |
| 3.6. Organización del territorio y las rutas .....                                   | 70 |
| 3.6.1. Establecimiento de los territorios .....                                      | 70 |
| 3.6.2. Construcción de rutas .....   | 71 |
| 3.7. Realización de las estrategias de ventas .....                                  | 73 |
| 3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e<br>incorporación. .... | 73 |
| 3.8. Remuneración de los vendedores .....  | 76 |
| 3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos .....                                    | 76 |
| 3.9. Control de ventas y de vendedores .....   | 77 |
| 3.9.1. Control de vendedores.....  | 77 |
| 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta.....                                 | 77 |
| 3.9.3. Evaluación de vendedores.....   | 78 |
| 3.9.4 Cuadro de mando del director de ventas .....                                   | 78 |
| 3.10. Marketing mix .....  | 78 |
| 3.10.1. Producto o servicio .....  | 78 |
| 3.10.2. Precio.....  | 80 |
| 3.10.3. Plaza (Distribución).....  | 81 |
| 3.10.4. Publicidad y promoción.....  | 81 |
| Capítulo IV .....  | 84 |
| 4.1. Premisas de partida.....  | 84 |
| 4.1.1. Capital Inicial .....   | 84 |
| 4.1.2. Política de financiamiento .....  | 85 |
| 4.1.3. Costo de capital .....  | 86 |
| 4.1.4. Impuestos .....   | 87 |
| 4.2. Presupuesto de ingresos.....  | 88 |

|   |     |
|---|-----|
| 4.2.1. Volúmenes.....   | 88  |
| 4.2.2. Precio.....  | 89  |
| 4.2.3. Ventas esperadas.....  | 90  |
| 4.3. Presupuesto de costos.....   | 91  |
| 4.3.1. Costo por producto.....  | 91  |
| 4.3.2. Análisis de punto de equilibrio.....   | 92  |
| 4.4. Presupuesto de gastos.....   | 93  |
| 4.5. Factibilidad financiera.....   | 93  |
| 4.5.1. Análisis de ratios.....  | 93  |
| 4.5.2. Valoración del plan de negocios.....   | 96  |
| 4.5.3. Análisis de sensibilidad.....  | 97  |
| 4.6. Sistema de control.....  | 97  |
| 4.6.1. Balanced Score card o cuadro de mando integral.....                          | 97  |
| 4.6.2. Plan de contingencia.....  | 99  |
| CAPÍTULO V.....   | 100 |
| 5.1. Base legal.....  | 100 |
| 5.2. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir<br>..... | 101 |
| CONCLUSIONES.....   | 103 |
| Referencias.....  | 105 |
| ANEXO A.....  | 107 |
| ANEXO B.....  | 108 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Tabla 1</b> Cantidad de alumnos en principales escuelas de soldadura en Guayaquil en los últimos 10 años. ....                   | 25 |
| <b>Tabla 2</b> Edad promedio de los soldadores. ....  | 28 |
| <b>Tabla 3</b> Tipo de relación de dependencia de los soldadores.....   | 29 |
| <b>Tabla 4</b> Nivel de decisión de compra de los soldadores.....   | 30 |
| <b>Tabla 5</b> Nivel de satisfacción del soldador con respecto a la ropa de trabajo entregada por la empresa en la que labora. .... | 31 |
| <b>Tabla 6</b> Marca Top of Mind en ropa de trabajo, según los soldadores. ....   | 32 |
| <b>Tabla 7</b> Expectativas del consumidor con respecto a la ropa de trabajo.....   | 33 |
| <b>Tabla 8</b> Monto de compra al mes estimado por los soldadores.....  | 34 |
| <b>Tabla 9</b> Promedio de la cantidad de veces que reemplaza los productos al año, según opinión del consumidor. ....              | 35 |
| <b>Tabla 10</b> Criterios de compra del cliente. ....   | 37 |
| <b>Tabla 11</b> Forma de pago preferida por el cliente.....   | 38 |
| <b>Tabla 12</b> Frecuencia de compra del cliente.....   | 39 |
| <b>Tabla 13</b> Proveedor frecuentado por el cliente.....   | 40 |
| <b>Tabla 14</b> Color que los usuarios relacionan con productos de calidad.....   | 42 |
| <b>Tabla 15</b> Medios de comunicación preferidos por los consumidores. ....  | 43 |
| <b>Tabla 16</b> Transcendencia del análisis PESTA.....  | 49 |
| <b>Tabla 17</b> Estimación del consumo potencial .....  | 52 |
| <b>Tabla 18</b> Estimación del mercado potencial .....  | 52 |
| <b>Tabla 19</b> Estimación del mercado meta .....   | 53 |
| <b>Tabla 20</b> Perfil del consumidor de ropa industrial guayaquileño.....  | 54 |
| <b>Tabla 21</b> Matriz de benchmarking de competidores.....   | 58 |
| <b>Tabla 22</b> Matriz de factores internos del Soldador ferretería industrial.....   | 59 |
| <b>Tabla 23</b> Matriz de factores externo del Soldador ferretería industrial .....   | 60 |
| <b>Tabla 24</b> Ventas y Previsión de ventas del soldador ferretería industrial. ....   | 68 |
| <b>Tabla 25</b> Ventas del primer año de la nueva línea Katari. ....  | 69 |
| <b>Tabla 26</b> Proyección de ventas por los próximos 5 años. ....  | 70 |
| <b>Tabla 27</b> Distribución de carga de trabajo para vendedor. ....  | 70 |
| <b>Tabla 28</b> Distribución de clientes por zonas de la ciudad.....  | 71 |
| <b>Tabla 29</b> Solicitud de prospecto. ....  | 73 |
| <b>Tabla 30</b> Datos del prospecto.....  | 73 |
| <b>Tabla 31</b> Experiencia laboral.....  | 74 |
| <b>Tabla 32</b> Conocimientos adicionales .....   | 74 |
| <b>Tabla 33</b> Competencias del cargo .....  | 74 |
| <b>Tabla 34</b> Procesos.....   | 75 |
| <b>Tabla 35</b> Calculo de comisiones para vendedor.....  | 76 |
| <b>Tabla 36</b> Control de ventas contra presupuesto .....  | 77 |
| <b>Tabla 37</b> Control de gestión diaria del vendedor .....  | 77 |
| <b>Tabla 38</b> Fijación de precios basados en el mercado y márgenes de utilidad...   | 80 |
| <b>Tabla 39</b> Activos y capital de trabajo del proyecto.....  | 84 |
| <b>Tabla 40</b> Activos del proyecto.....   | 84 |
| <b>Tabla 41</b> Inversión y apalancamiento .....  | 85 |
| <b>Tabla 42</b> Tabla de amortización .....   | 85 |
| <b>Tabla 43</b> Costo de capital.....   | 87 |
| <b>Tabla 44</b> Impuesto a la renta y participación de empleados.....   | 88 |
| <b>Tabla 45</b> Compras de cliente por año y Mercado Meta .....   | 88 |

|                 |   |    |
|-----------------|---|----|
| <b>Tabla 46</b> | Unidades vendidas y porcentaje de crecimiento .....               | 89 |
| <b>Tabla 47</b> | Precios de los productos de la nueva línea .....                  | 89 |
| <b>Tabla 48</b> | Proyección de precios y márgenes ponderados a cinco años .....    | 90 |
| <b>Tabla 49</b> | Ventas esperadas para el primer año .....                         | 90 |
| <b>Tabla 50</b> | Proyección de ventas esperadas para los próximos cinco años ..... | 91 |
| <b>Tabla 51</b> | Costo de cada producto para el primer año de actividades .....    | 91 |
| <b>Tabla 52</b> | Costo de ventas proyectado .....                                  | 92 |
| <b>Tabla 53</b> | Punto de equilibrio representado en unidades .....                | 93 |
| <b>Tabla 54</b> | Presupuesto de gastos por año .....                               | 93 |
| <b>Tabla 55</b> | Crecimiento por año en ventas de unidades .....                   | 94 |
| <b>Tabla 56</b> | Margen bruto por año .....  | 94 |
| <b>Tabla 57</b> | Margen operativo por año .....                                    | 95 |
| <b>Tabla 58</b> | Margen neto por año .....   | 95 |
| <b>Tabla 59</b> | Valoración del plan de negocio VAN y TIR .....                    | 96 |
| <b>Tabla 60</b> | Creación de varios escenarios .....                               | 97 |
| <b>Tabla 61</b> | Balanced Score card o cuadro de mando integral .....              | 97 |
| <b>Tabla 62</b> | Plan de contingencia para la gestión de gerencia .....            | 99 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| <b>Figura 1:</b> Logo de la empresa .....   | 22 |
| <b>Figura 2:</b> Edades de los soldadores.....  | 28 |
| <b>Figura 3:</b> Tipo de relación laboral del consumidor .....  | 29 |
| <b>Figura 4:</b> Valoración del nivel de decisión de compra de los soldadores.....  | 30 |
| <b>Figura 5:</b> Nivel de satisfacción del soldador con respecto a la ropa de trabajo entregada por la empresa en la que labora ..... | 31 |
| <b>Figura 6:</b> Marca Top of Mind, según soldadores.....   | 32 |
| <b>Figura 7:</b> Expectativas del consumidor .....  | 33 |
| <b>Figura 8:</b> Monto de compra al mes estimado por los soldadores.....  | 34 |
| <b>Figura 9:</b> Promedio de la cantidad de veces que reemplaza los productos, según opinión del consumidor. ....                     | 35 |
| <b>Figura 10:</b> Criterios de compra del cliente .....   | 37 |
| <b>Figura 11:</b> Forma de pago preferida por el cliente .....  | 38 |
| <b>Figura 12:</b> Frecuencia de compra de ropa de trabajo para soldadores, según cliente.....   | 39 |
| <b>Figura 13:</b> Proveedor frecuentado por el cliente .....  | 40 |
| <b>Figura 14:</b> Color que los usuarios relacionan con productos de calidad.....   | 42 |
| <b>Figura 15:</b> Medios de comunicación preferidos por los consumidores.....   | 43 |
| <b>Figura 16:</b> Marca Katari .....  | 45 |
| <b>Figura 17:</b> Crecimiento del PIB del Ecuador desde el año 2013 hasta 2015 .....  | 47 |
| <b>Figura 18:</b> Cadena de valor de ferretería el soldador.....  | 55 |
| <b>Figura 19:</b> Matriz de ANSOFF.....   | 63 |
| <b>Figura 20:</b> Organigrama de la ferretería industrial el soldador .....   | 68 |
| <b>Figura 21:</b> Mapa satelital de la ubicación de los clientes .....  | 71 |
| <b>Figura 22:</b> Ubicación satelital de la ferretería industrial el Soldador .....   | 72 |

## RESUMEN

Entre los objetivos principales de la transformación de la matriz productiva están el generar mayor competitividad, crear mejores ambientes y oportunidades de trabajo.

Para el presente plan de negocios se constató la necesidad de contar con prendas de trabajo más cómodas y seguras para los soldadores, que brinden garantías frente al peligro de trabajar con fuego y gases tóxicos.

El presente plan de negocios comprende un estudio de mercado y el análisis económico para la creación y comercialización de una línea de ropa industrial, con mano de obra nacional, diseños modernos y todas las mejoras técnicas necesarias para garantizar la seguridad de los soldadores.

El Soldador Ferretería Industrial, empresa líder en la ciudad de Milagro en la distribución de productos para el mercado industrial, decide implementar el presente plan de negocios y expandir su mercado a la ciudad de Guayaquil.

Las estrategias a implementarse son el resultado del estudio detallado de las variables, tanto internas como externas, que afectan al mercado ecuatoriano en la actualidad. Los productos han sido diseñados en base al estudio de los hábitos y preferencias de los consumidores.

Finalmente, el análisis financiero ratifica la viabilidad del proyecto, la aceptación de los productos, el reconocimiento de la marca y el rédito económico para la empresa.

**Palabras Claves:** PLAN; NEGOCIOS; IGNÍFUGA; KATARI; SOLDADOR; SEGURIDAD; INDUSTRIAL.



## ABSTRACT

*Among the main objectives of the transformation of the productive matrix they are to generate greater competitiveness, create better environments and work opportunities.*

*For the current business plan we found the necessity of more comfortable and safe garments for welders, to provide guarantees against the danger of working with fire and toxic gases.*

*This business plan includes a market study and economic analysis for creating and marketing a line of industrial clothes, with domestic labor, modern designs and all technical improvements necessary to ensure the safety of welders.*

*El Soldador Ferreteria Industrial, leader in Milagro city in the distribution of products for the industrial market company decides to implement this business plan and expand its market to the city of Guayaquil.*

*The strategies to be implemented are the result of detailed study of the variables, both internal and external, affecting the Ecuadorian market today. The products have been designed based on the study of the habits and preferences of consumers.*

*Finally, financial analysis confirms the viability of the project, the acceptance of products, brand recognition and economic revenue for the company.*

**Keywords:** *PLAN, BUSINESS, FIREPROOF, KATARI, WELDER, SAFETY, INDUSTRIAL.*

## INTRODUCCIÓN

La industria metalmecánica es la que diseña y fabrica estructuras metálicas para el consumidor final y productos intermedios que son utilizados por otras industrias como la automotriz, de construcción, petróleo entre otras. Los procesos de la metalmecánica incluyen el ensamblaje, reparación y mantenimiento.

La industria metalmecánica es un sector prioritario para el país; emplea a 24,000 personas de manera directa y 50,000 empleos indirectos, y representa el 14% del PIB y ha tenido un crecimiento promedio anual del 7%, del 2000 al 2011 (Proecuador, 2012).

La metalmecánica está en casi todas las áreas de producción que conocemos: en la industria de alimentos, donde los aceros inoxidable que componen la maquinaria principal deben ser tratados con procesos especiales de soldadura; en clínicas y hospitales, que también usan aceros quirúrgicos y necesitan altísimos estándares de calidad en sus procesos de ensamblaje y mantenimiento; en parques, urbanizaciones y proyectos de construcción civil con diseños innovadores y antisísmicos; en empresas agrícolas, marítimas y de pesca; en el sector petrolero, donde los procesos metalmecánicos requieren de los más elevados estándares de calidad.

Y si hablamos de la metalmecánica, debemos hablar de un elemento clave dentro del recurso humano que compone este sector: el soldador. Los soldadores están siempre en la primera línea de batalla y son los responsables directos de la ejecución de los proyectos. Son profesionales calificados, dependiendo del campo de acción en el que se desenvuelvan.

Según las escuelas de soldadura de Indura y Linde, sólo en la ciudad de Guayaquil se han capacitado más de 10,000 soldadores en los últimos 10 años. Sin embargo, este mismo soldador que está en contacto directo con el fuego y los gases tóxicos que emanan de los procesos de soldadura, muchas veces no cuenta con ropa apropiada que cumpla con una condición básica para este tipo de trabajos: que sea elaborada con tela ignífuga.

La tela ignífuga por definición “no se inflama ni propaga la llama o el fuego” (Real Academia de la Lengua Española, 2016), lo cual es indispensable en trabajos de alto riesgo como a los que se exponen los soldadores.

Este proyecto consta de cinco capítulos en los que se desarrolló un plan de negocios para la introducción, desarrollo y comercialización de una línea de ropa para soldadores, marca Katari, creada por El Soldador Ferretería Industrial.

En el capítulo uno se habla de El Soldador Ferretería Industrial, una empresa con 15 años de existencia y una línea de productos para el mercado metalmecánico. Se caracteriza el producto objeto de esta investigación; una línea de ropa exclusiva para soldadores, marca Katari.

En el capítulo dos se analiza el mercado meta, el perfil del consumidor al que va dirigido el producto, se realizan análisis Pest y Porter y se calcula el tamaño de la muestra para la investigación.

En el capítulo tres se desarrolla el plan estratégico: se define cuál es el plan comercial y se determina la estimación de la fuerza de ventas. Se determinan territorios, rutas y estrategias de cobertura. Se analizan políticas de crédito. Al final del capítulo, se presenta el marketing mix: producto, precio, plaza y promoción.

En el capítulo cuatro se hace el estudio económico y financiero, en el cual se determinan precios y rentabilidad, se estiman los volúmenes de ventas y los costos de fabricación. Con toda esta información se evalúa la factibilidad financiera del plan de negocios.

Finalmente, en el capítulo cinco se describen las bases legales e implicaciones medio ambientales que tendrá este plan de negocios.

## JUSTIFICACIÓN

Los soldadores trabajan en un ambiente intrínsecamente peligroso, expuestos a llama y gases. La ropa de trabajo con que cuentan en la mayoría de casos no es ignífuga. Esto los hace vulnerables a accidentes relacionados con la incineración accidental de su ropa, y las graves lesiones producto de las quemaduras.

El problema se agrava porque en el mercado ecuatoriano no existe una línea de ropa exclusiva para soldadores. Si bien hay artesanos y pequeñas industrias que confeccionan prendas de vestir, estas prendas carecen de certificaciones que avalen su calidad y no están fabricadas para el tipo de riesgos a los que se ven inmersos los soldadores.

Los productos que podrían satisfacer esta necesidad están fuera del país. Son productos diseñados específicamente para soldadura, con materia prima ignífuga y acorde a las altas temperaturas, que permiten que el soldador se sienta cómodo y seguro. Sin embargo, debido al encarecimiento de las importaciones y el establecimiento de requerimientos de calidad (sellos INEN), hacen que importar una línea de ropa para soldadores no sea una opción rentable.

La presente propuesta busca dar una respuesta a este problema al ofrecer al mercado un producto hecho en Ecuador, con mano de obra calificada, materia prima acorde a las exigencias del mercado y una marca registrada con potencial para exportación.

## **OBJETIVO GENERAL**

Desarrollar un plan de negocio que permita introducir en el mercado de Guayaquil una línea de ropa para soldadores, con diseños innovadores y normas técnicas que satisfagan las necesidades de seguridad y confort, y con materia prima y manufactura nacionales acordes al cambio de la matriz productiva, para el segundo semestre del año 2017.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Definir el mercado objetivo y determinar sus motivadores y hábitos de compra.
2. Analizar a la competencia en el mercado de ropa industrial en el país, en especial la que elabora prendas para soldadores.
3. Diseñar estrategias de comercialización, posicionamiento de marca, participación de mercado y organización del territorio y rutas de venta.
4. Realizar un análisis financiero que permita conocer la rentabilidad del proyecto.

## **LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN**

Línea de facultad #01: Tendencia de mercado de consumo final. Estudio de mercado de ropa industrial especializada en el segmento de soldadores en la ciudad de Guayaquil.

# CAPÍTULO I

## DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

### 1.1. Actividad de la empresa



**Figura 1:** Logo de la empresa

**Elaborado por:** Los autores

El Soldador Ferreteria Industrial es una empresa ubicada en la ciudad de Milagro, a 45 minutos de Guayaquil, en pleno corazón de la industria azucarera del país. La empresa tiene 15 años en el mercado y está posicionada como una firma líder en productos para la industria metalmeccánica. Su mercado está formado por soldadores independientes, talleres industriales y empresas dedicadas a la fabricación, reparación e instalación de estructuras metálicas, así como los ingenios azucareros, fábricas de balanceado, plantas de alcohol y fábricas papeleras.

La empresa tiene, entre sus líneas más importantes, la distribución de gases para la industria de la marca Linde, líder en procesos industriales y medicinales en Latinoamérica. Además, cuenta con la distribución de herramientas eléctricas Bosch y Skil, así como del servicio técnico autorizado y cobertura de garantías. Sus líneas de productos más importantes son: Gases y soldaduras, máquinas de soldar y cortar, herramientas eléctricas y manuales, compresores y herramientas neumáticas.

Desde hace cinco años una nueva línea de productos empezó a tomar participación y hoy en día es una de las principales en la empresa: productos para la seguridad industrial. Nuestros productos de seguridad industrial pertenecen a las marcas más prestigiosas del mercado, tales como 3M,

MSA, Person, Arseg y Delta. De tener apenas el 7% de la participación en ventas en el año 2009 ha pasado a tener el 20% en el 2016, lo cual deja en evidencia la importancia de esta línea en la actualidad. Hoy en día, incrementar el portafolio de productos de seguridad industrial, o mejor todavía, producir en el país su propia línea de productos de protección personal, es el objetivo de la empresa.

## **1.2 Misión, visión**

### **Misión**

Servir a un importante segmento del mercado ferretero industrial ecuatoriano a través de la provisión de la más amplia gama de productos y servicios que cubran las necesidades y demandas de nuestros clientes soldadores, utilizando para dicho propósito la aplicación y desarrollo eficiente de nuestros mejores recursos y las más avanzadas tecnologías disponibles.

### **Visión**

Convertirnos en los líderes de la comercialización de productos para el sector metal-mecánico en el mercado ecuatoriano, ofreciendo verdaderas soluciones a nuestros clientes, a los que llegaremos apoyados por una sólida gestión comercial y cobertura del mercado, las mejores y más reconocidas marcas a nivel mundial con el más amplio surtido de productos, una operación logística de excelencia y la aplicación de una constante innovación operacional y tecnológica que nos permita junto al talento de nuestra gente, alcanzar nuestras metas y propósitos empresariales.

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

Katari es la marca de la nueva línea de ropa para soldadores hecha en Ecuador. Una línea completa de ropa con diseño y equipos de protección ideales para personas que trabajan en contacto con el fuego y gases tóxicos.

Katari es una marca de El Soldador Ferretería Industrial, y como parte del plan de negocios, será registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI. Los equipos de protección de la marca Katari poseen una característica que los diferencia de los existentes en el mercado: son ignífugos (no se prenden al contacto con el fuego). Esto los hace ideales

para el tipo de riesgo al que están sometidos los soldadores o las personas que trabajan en oxicorte o procesos con materiales inflamables. Además, son cómodos, hechos con diseños modernos e innovadores, fabricados en el país con mano de obra y materia prima nacionales de la mejor calidad.

Los productos de Katari están hechos para satisfacer a los soldadores ecuatorianos que desean verse bien, sentirse cómodos y estar completamente protegidos en las horas de trabajo. A diferencia de los productos nacionales que se encuentran en el mercado, que carecen de diseños modernos y no prestan ninguna seguridad ni garantía ya que están hechos con telas inflamables y de baja calidad, los productos Katari están hechos con materia prima certificada, bajo estrictas normas de seguridad, y responden a las demandas de un mercado que exige prendas cómodas, frescas, que repelan el fuego sin ser sofocantes y que tengan diseños innovadores.

El proceso de producción tiene entre sus ventajas el hecho de que se trabaja con artesanos de las provincias de Chimborazo y Cotopaxi, a quienes se selecciona cuidadosamente por su infraestructura, procesos, tecnología, compromiso y responsabilidad. Estos artesanos representan la fuerza de producción de la marca. Ellos, además, cuentan con las maquinarias y herramientas adecuadas. La materia prima será adquirida de proveedores locales y extranjeros.

El mercado está integrado principalmente por los soldadores, pero también por cerrajeros, carpinteros metálicos, personas que dan mantenimiento a maquinarias industriales, artesanos, contratistas metalmecánicos, técnicos en aceros inoxidables y todo aquel operador de maquinarias industriales que desee estar protegido y sentirse cómodo en su trabajo. En este momento no existe en el mercado un producto de calidad y características similares a las de Katari, por lo que consideramos que es una excelente oportunidad de negocio. Por ahora, un producto de similares características tendría que ser importado y a precios sumamente altos debido a las salvaguardias existentes.



## CAPÍTULO II

### ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

#### 2.1. Población, muestra

Mario Tamayo, en El Proceso de la Investigación Científica, define a la población como la totalidad del fenómeno a estudiar donde cada uno de los elementos posee características similares que son estudiadas, tabuladas y que arrojan datos relevantes para la investigación (Tamayo, 1997).

La población de soldadores de Guayaquil será estimada utilizando datos obtenidos en las dos escuelas de soldadura más importantes de Guayaquil: La Escuela de Soldadura LINDE ECUADORS.A. y La Escuela de Soldadura INDURA ECUADOR S.A.

**Tabla 1** *Cantidad de alumnos en principales escuelas de soldadura en Guayaquil en los últimos 10 años*

| <b>Escuelas de Soldadura en la Ciudad de Guayaquil</b> |                       |                                    |                              |                              |
|--|-----------------------|------------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| <b>Escuelas</b>  | <b>Cursos por año</b> | <b>Mínimo de alumnos por curso</b> | <b>Total alumnos por año</b> | <b>Total últimos 10 años</b> |
| LINDE AGA S.A  | 24                    | 25                                 | 600                          | 6,000                        |
| INDURA S.A   | 24                    | 20                                 | 480                          | 4,800                        |
| Total  | 48                    | 45                                 | 1,080                        | 10,800                       |

**Elaborado por:** Los autores

La información recopilada arrojó un número de 10,800 soldadores que tomaron, al menos, un curso de soldadura en los últimos diez años. Existe, además, la escuela de soldadura del Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional SECAP; no obstante, pese a las peticiones realizadas vía correo electrónico, la institución estatal no proporcionó una estadística respecto de sus cursos y la cantidad de alumnos inscritos en los últimos años. Adicionalmente, hay un número indeterminado de soldadores que no han

tomado cursos de soldadura ni están calificados por alguna institución acreditada.

### **Cálculo del tamaño de muestra**

Datos:

N= 10,800

Z= 1.96

p= 0.05

e= 0.5

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{N * Z^2 * p * (1 - p)}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * (1 - p)}$$

Donde **N** es el tamaño de la población, **Z** es el valor de la distribución normal estándar asociado a un nivel de confianza del 95%, **e** es el porcentaje de error, **p** es la probabilidad de éxito y **n** es el tamaño de la muestra.

$$\text{Tamaño de muestra} = \frac{10,800 * 1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2(10,800 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 371$$

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

En este paso se definirán las variables más idóneas para seleccionar la muestra. Se entiende por muestra a la parte representativa de la población que se estudia con el fin de obtener información que sirve, no solo para la muestra, sino para la población entera (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

Para el presente estudio de mercado se ha decidido entrevistar al usuario. La población está determinada por el número de soldadores que tomaron cursos en los últimos 10 años, y que arroja una cantidad de 10,800. El tamaño de la muestra está determinado por la fórmula realizada en el punto anterior y que arrojó un tamaño de muestra de 371. Para el estudio se optó por una muestra no probabilística, seleccionada por conveniencia.

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

### **A) Encuesta**

Se realizaron 371 encuestas en la ciudad de Guayaquil, entre los días 13 y 18 de junio de 2016. Las empresas escogidas para la realización de las encuestas fueron: CELEC EP, TERMOMECÁNICA CONSTRUCCIONES S.A., Escuela de Soldadura LINDE ECUADOR S.A. y Escuela de Soldadura INDURA ECUADOR S.A, CABETIG S.A. y ASTILLEROS NAVALES S.A.

### **B) Entrevista**

Se realizaron entrevistas a responsables de los departamentos de compras de 12 empresas, entre públicas y privadas. Las empresas escogidas fueron: PROQUIANDINOS S.A., CABETIG S.A., FACOMETAIN S.A., ADELCA, TERMOMECÁNICA CONSTRUCCIONES S.A., CELEC EP, SUPRALIVE S.A., ORODELTI S.A., NICOVITA S.A, INDUTORRES S.A., CONSORCIO ENERGY THINK THANKSERVINDLIZ y SERIPACAR S.A.

### **C) Grupos de enfoque**

Se realizó un grupo focal en la ciudad de Guayaquil, el día 15 de junio de 2016. La empresa escogida para el estudio fue CELEC EP. El estudio estuvo conformado por ocho integrantes, todos soldadores profesionales, de entre 28 y 35 años, y un moderador.

## **2.4. Presentación de los resultados**

### **A) Resultados de encuestas**

Las encuestas se desarrollaron en la ciudad de Guayaquil, entre el 13 y el 18 junio de 2016. Tal como se menciona en el punto 2.2, la investigación de mercado se hizo utilizando un cuestionario, en una muestra no probabilística seleccionada por conveniencia. El tiempo de duración de cada encuesta fue de cinco minutos, aproximadamente.

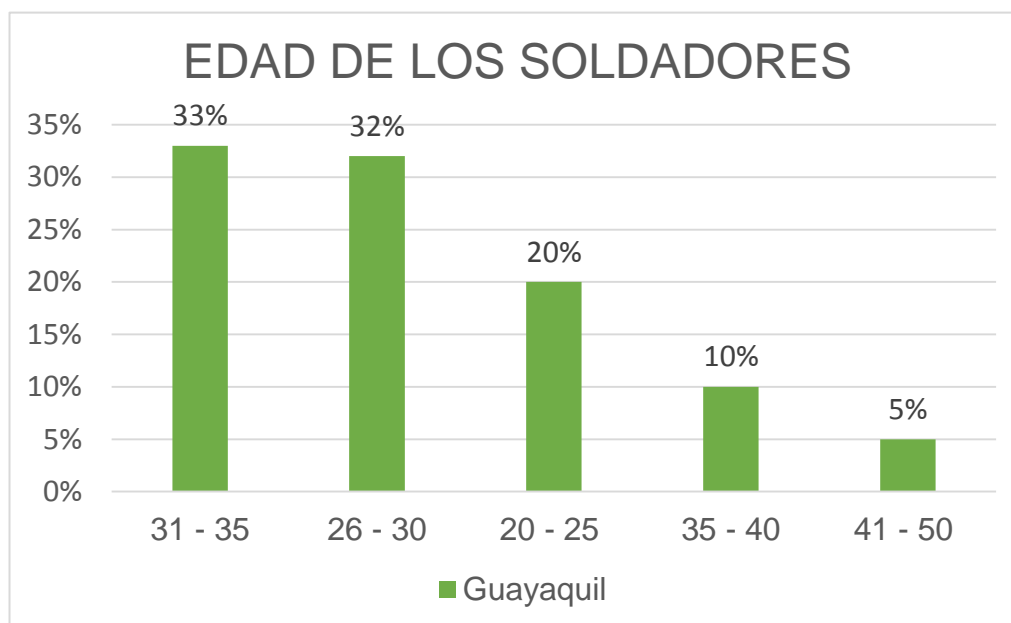
## Edad promedio de los soldadores

Se les consultó a los soldadores su edad, dando como resultado una mayoría de entre 26 y 35 años. El consumidor de este mercado es joven, lo que influirá en las estrategias de marca, producto y promoción expuestas más adelante.

**Tabla 2** Edad promedio de los soldadores

| Categoría          | Población | Porcentaje |
|--------------------|-----------|------------|
| Entre 20 y 25 años | 74        | 20%        |
| Entre 26 y 30 años | 119       | 32%        |
| Entre 31 y 35 años | 122       | 33%        |
| Entre 35 y 40 años | 37        | 10%        |
| Entre 41 y 50 años | 19        | 5%         |
| Total              | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 2:** Edades de los soldadores

**Elaborado por:** Los autores

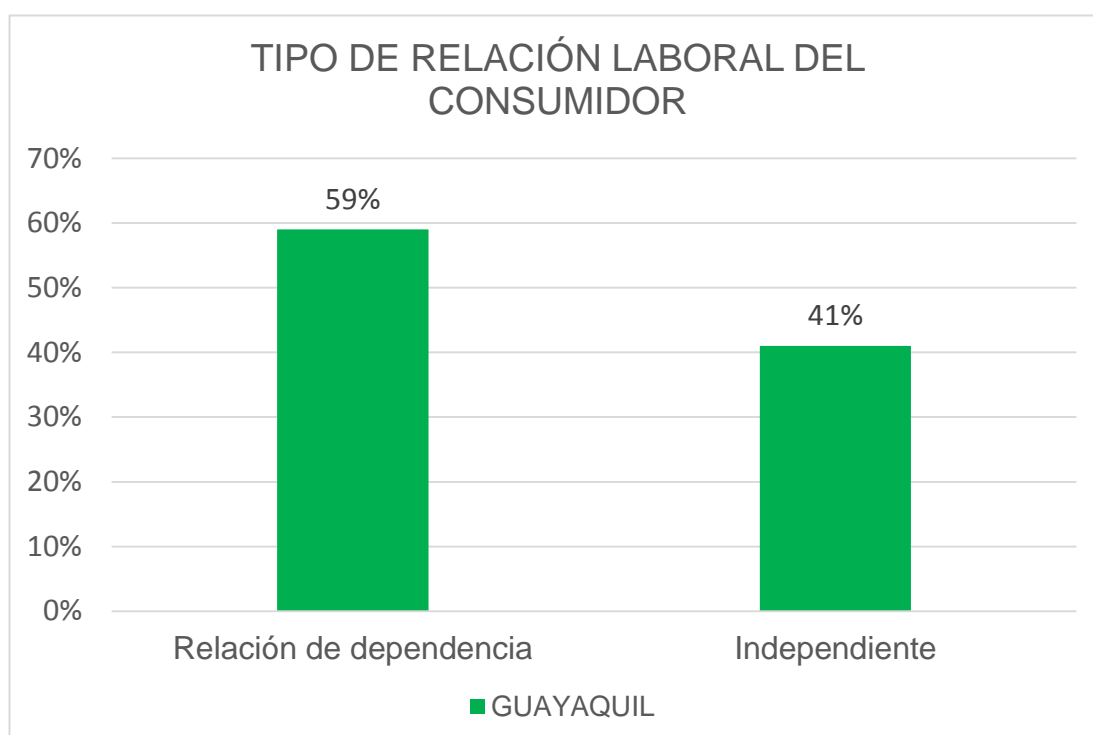
### Tipo de relación de dependencia

Se les consultó acerca de su situación laboral dando como resultado un 59% que sostuvo que en la actualidad estaba trabajando para un empleador, frente a un 41% que era independiente. Esto brinda una importante información para diferenciar al usuario del cliente, y saber que será importante encaminar la gestión de ventas hacia las empresas privadas de la ciudad de Guayaquil.

**Tabla 3** Tipo de relación de dependencia de los soldadores

| Categoría               | Población | Porcentaje |
|-------------------------|-----------|------------|
| Independiente           | 152       | 41%        |
| Relación de dependencia | 219       | 59%        |
| Total                   | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 3:** Tipo de relación laboral del consumidor

**Elaborado por:** Los autores

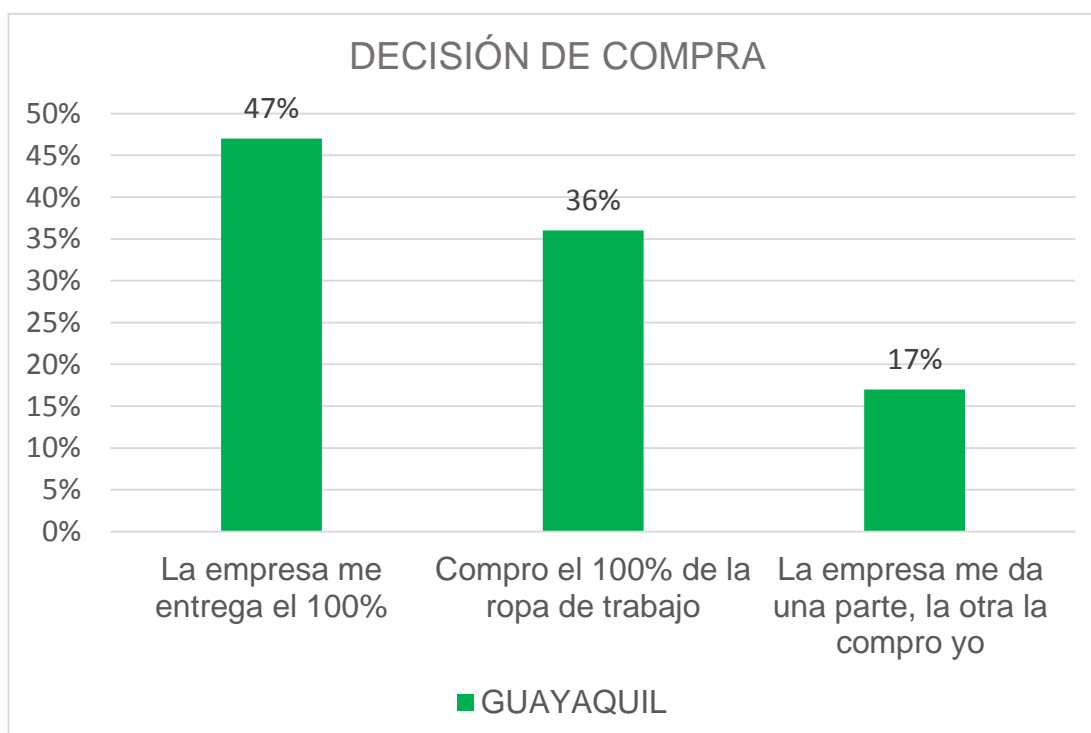
### Nivel de decisión de compra de los soldados.

Se les consultó acerca de qué porcentaje de la ropa de trabajo que usaban la compraban ellos y qué porcentaje les daba la empresa en la que laboraban, dando como resultado un 47% que sostuvo que la empresa entregaba el 100% de su ropa de trabajo, seguido de un 36% que sostuvo que compraba con su propio dinero la totalidad de su dotación. Esto ratifica lo analizado en la pregunta anterior acerca de la gestión de ventas necesaria a nivel de empresas privadas, y no solo de consumidor final.

**Tabla 4** Nivel de decisión de compra de los soldados

| Categoría                                     | Población | Porcentaje |
|---|-----------|------------|
| Compro el 100% de la ropa de trabajo          | 134       | 36%        |
| La empresa da el 100% de la ropa de trabajo   | 175       | 47%        |
| La empresa da una parte, la otra la compro yo | 62        | 17%        |
| Total   | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 4:** Valoración del nivel de decisión de compra de los soldados

**Elaborado por:** Los autores

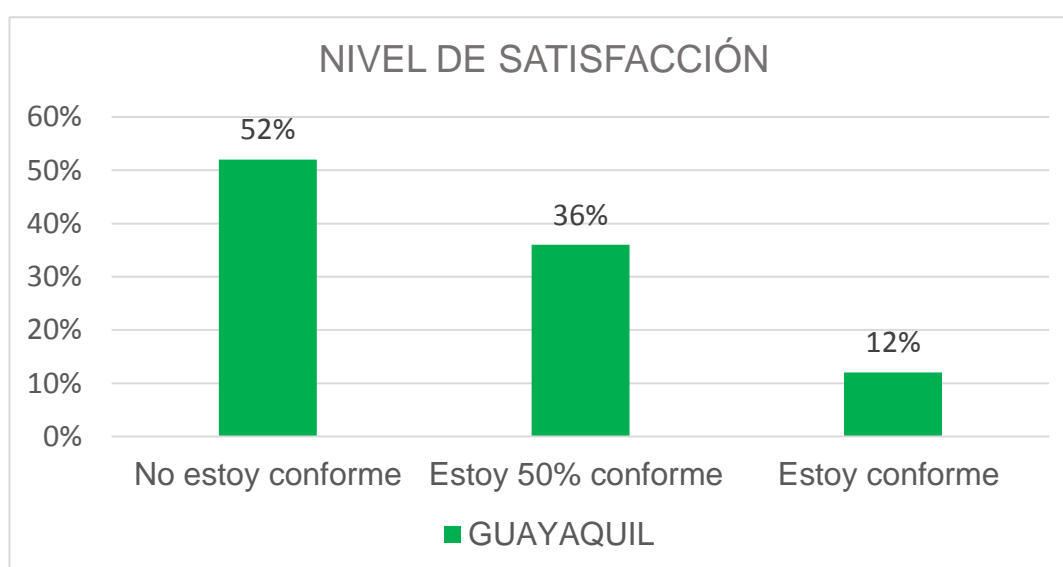
## Nivel de satisfacción del soldador con respecto a la ropa de trabajo entregada por la empresa en la que labora.

Se les consultó a los soldadores que estaba en relación de dependencia respecto de qué tan satisfechos se encontraban con la ropa de trabajo entregada por sus empleadores. Una gran mayoría (52%) sostuvo su total inconformidad que la ropa que recibía, seguida de un 36% que afirmó que apenas se sentía medianamente satisfecha con su dotación. Solo un 12% estaba completamente conforme, lo que se traduce como un mercado insatisfecho y una oportunidad que tendrá que ser analizada más adelante en las estrategias de CAME.

**Tabla 5** Nivel de satisfacción del soldador con respecto a la ropa de trabajo entregada por la empresa en la que labora

| Categoría          | Población | Porcentaje |
|--------------------|-----------|------------|
| Estoy conforme     | 45        | 12%        |
| Estoy 50% conforme | 134       | 36%        |
| No estoy conforme  | 193       | 52%        |
| Total              | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 5:** Nivel de satisfacción del soldador con respecto a la ropa de trabajo entregada por la empresa en la que labora

**Elaborado por:** Los autores

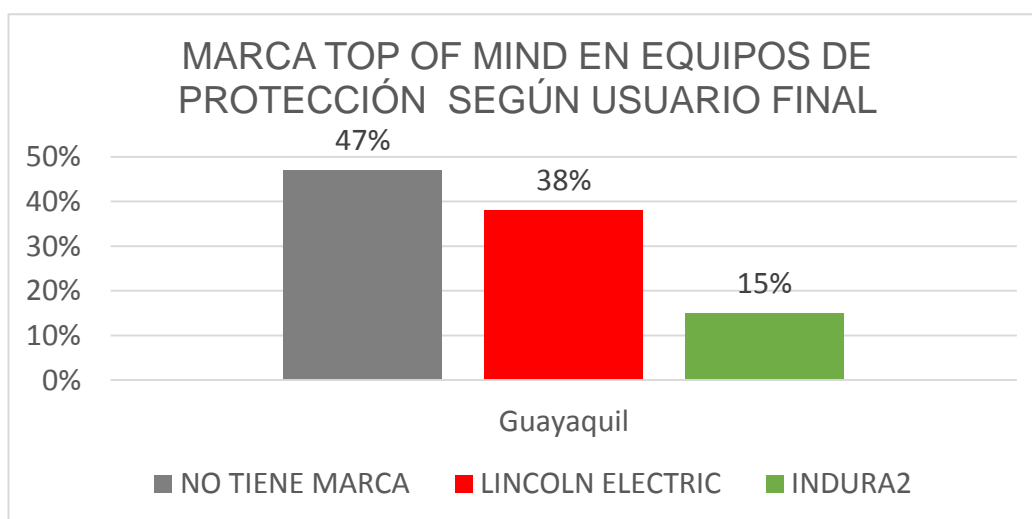
### Marca *Top of Mind* en ropa de trabajo según opinión de soldadores.

Se les consultó respecto de las marcas que consideran que están en el tope de importancia cuando se piensa en ropa de trabajo. Un 47% de los encuestados no tiene una marca que sobresalga, seguido de un 38% que piensa que Lincoln Electric es la marca más relevante de ropa para soldadores. Indura está muy por debajo, con apenas un 15% de la aprobación. Esto brinda importante información acerca de quiénes lideran el mercado. Cabe destacar que aunque Lincoln Electric sea una marca *Top of Mind* a nivel mundial, su línea de ropa no se comercializa en el país debido a factores como las salvaguardas.

**Tabla 6** Marca *Top of Mind* en ropa de trabajo, según los soldadores

| Categoría        | Población | Porcentaje |
|------------------|-----------|------------|
| No tiene marca   | 174       | 47%        |
| LINCOLN ELECTRIC | 141       | 38%        |
| INDURA           | 56        | 15%        |
| Total            | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 6:** Marca *Top of Mind*, según soldadores.

**Elaborado por:** Los autores



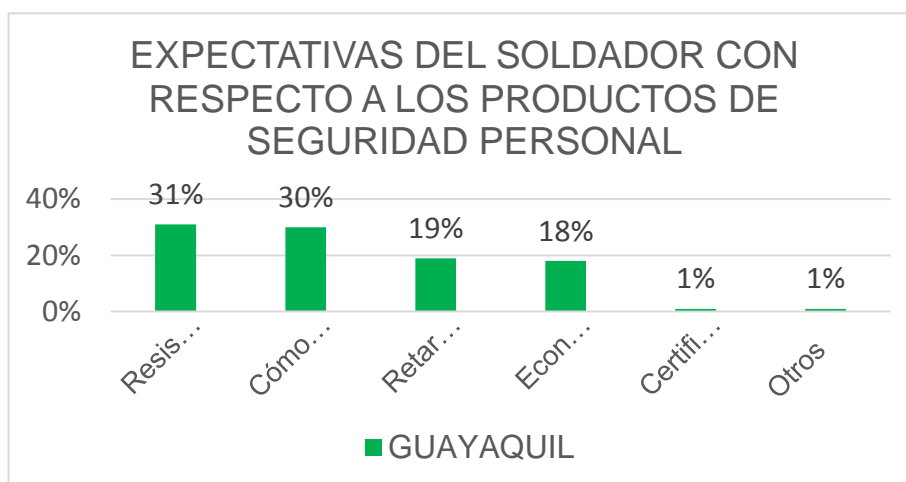
## Expectativas del consumidor con respecto a la ropa de trabajo

Se consultó acerca de cuáles son los principales atributos que consideran debería tener la ropa para soldadores, tomando en cuenta las exigencias y peligros del trabajo en el que se desenvuelven, y entre los principales atributos escogidos están la resistencia o durabilidad (31%) y la comodidad (30%), dejando en un segundo plana al precio económico (18%) y la característica ignífuga o retardante (19%). Es importante mencionar que la mayoría de soldadores no conocía que la ropa pudiera tener propiedades ignífugas, y una vez aclarada su duda, replanteaban la jerarquía de sus respuestas y le daban a este atributo una mayor importancia.

**Tabla 7** Expectativas del consumidor con respecto a la ropa de trabajo

| Categoría   | Población | Porcentaje |
|-------------|-----------|------------|
| Resistente  | 115       | 31%        |
| Cómodo      | 111       | 30%        |
| Retardante  | 70        | 19%        |
| Económico   | 67        | 18%        |
| Certificado | 4         | 1%         |
| Otros       | 4         | 1%         |
| Total       | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 7:** Expectativas del consumidor

**Elaborado por:** Los autores

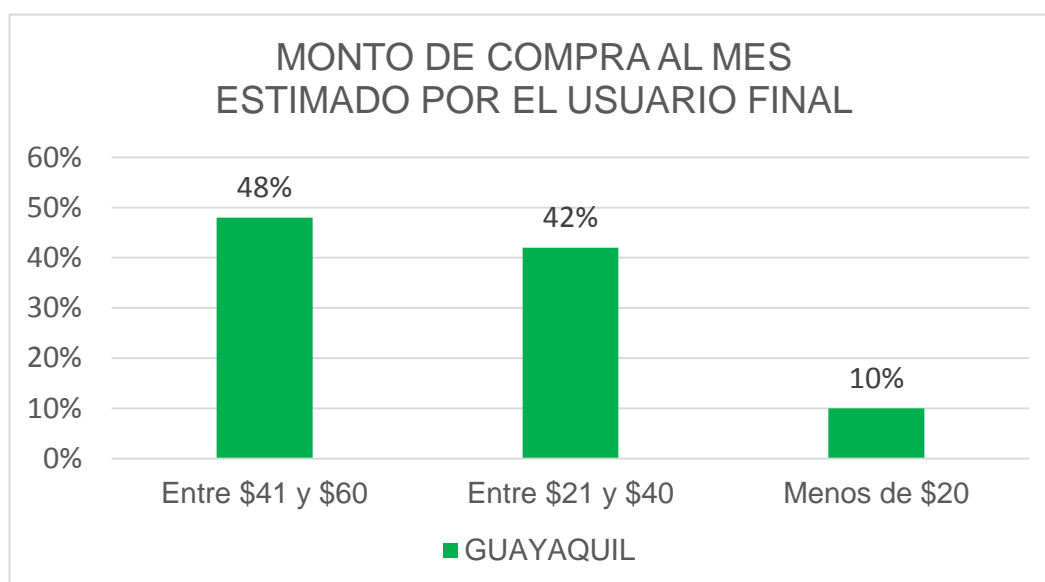
## Monto de compra estimado por los soldadores

Se les consultó a los soldadores acerca de cuánto consideraban que invertían al mes en ropa de trabajo, sea que la compren ellos o la reciban de la empresa en donde laboran, y la respuesta mayoritaria fue que invertían entre 41 y 60 dólares (48%), seguida de un monto de entre 21 y 40 dólares. Esta información es importante para establecer cuánto podría llegar a ser el mercador potencial en dólares y las estrategias comerciales necesarias para penetrar en ese mercado.

**Tabla 8** *Monto de compra al mes estimado por los soldadores.*

| Categoría         | Población | Porcentaje |
|-------------------|-----------|------------|
| Menos de \$20     | 37        | 10%        |
| Entre \$21 y \$40 | 156       | 42%        |
| Entre \$41 y \$60 | 178       | 48%        |
| Total             | 371       | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 8:** Monto de compra al mes estimado por los soldadores

**Elaborado por:** Los autores

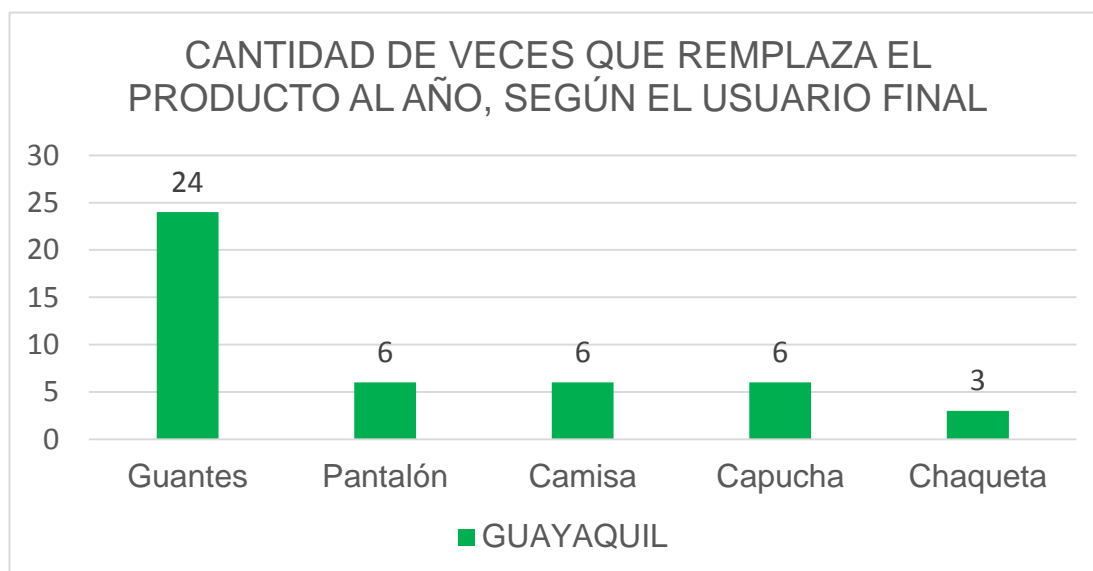
**Promedio de la cantidad de veces que reemplaza los productos al año, según opinión del consumidor.**

Se consultó a los soldadores acerca cuántas veces al año reemplazaban sus productos de protección. La información recogida servirá para establecer parámetros para la rotación de inventario, así como las proyecciones en la fabricación de los distintos productos de la nueva línea de ropa.

**Tabla 9** Promedio de la cantidad de veces que reemplaza los productos al año, según opinión del consumidor.

| Categoría | Población | Cantidad |
|-----------|-----------|----------|
| Guantes   | 371       | 24       |
| Pantalón  | 371       | 6        |
| Camisa    | 371       | 6        |
| Chaqueta  | 371       | 3        |
| Capucha   | 371       | 6        |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 9:** Promedio de la cantidad de veces que reemplaza los productos, según opinión del consumidor.

**Elaborado por:** Los autores

## **B) Resultados de entrevistas**

Se realizaron las entrevistas a los responsables de los departamentos de compras de 12 empresas, la gran mayoría de ellas ubicadas en la ciudad de Guayaquil, para conocer criterios desde el punto de vista del cliente (aquel que compra el producto, pero no lo utiliza), valorando las necesidades y expectativas que puedan tener del producto y sus motivadores de compra más determinantes. Estas entrevistas se realizaron de manera paralela a las efectuadas a los consumidores, en las mismas empresas en las que ellos fueron entrevistados, para contrastar la información dada por elementos distintos de una misma empresa.

### **Criterios de compra del cliente**

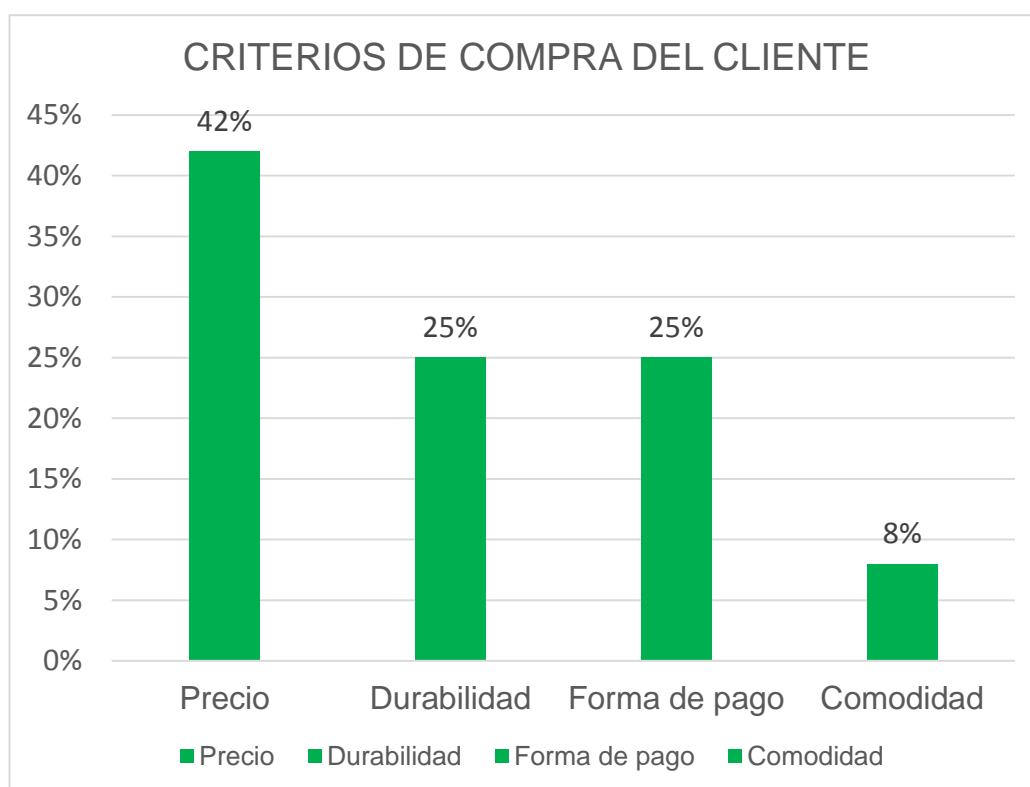
Se consultó acerca de cuáles eran las variables más relevantes a la hora de comprar ropa y equipos de protección para los soldadores que laboraban en las empresas a las que ellos pertenecían. A diferencia de los consumidores, la mayoría respondió que el precio (42%) era el motivador más importante a la hora de elegir por un producto u otro. Como segunda y tercera opción de importancia se constató que la durabilidad (25%) y la forma de pago (25%) eran también fundamentales para tomar una decisión de compra.

Esta información es vital ya que contrasta con la proporcionada por los consumidores, que toman en cuenta variables como la comodidad, resistencia y seguridad a la hora de elegir un producto, y sirve para determinar la mejor estrategia de precios en el marketing mix, evaluar la estrategia de comunicación más efectiva para que llegue tanto a los consumidores como a los clientes o responsables de compras, además de analizar si será necesario crear gamas media y alta de productos, a fin de llegar a la mayor cantidad posible del mercado.

**Tabla 10** Criterios de compra del cliente

| Categoría     | Población | Porcentaje |
|---------------|-----------|------------|
| Precio        | 5         | 42%        |
| Durabilidad   | 3         | 25%        |
| Forma de pago | 3         | 25%        |
| Comodidad     | 1         | 8%         |
| Total         | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 10:** Criterios de compra del cliente

**Elaborado por:** Los autores

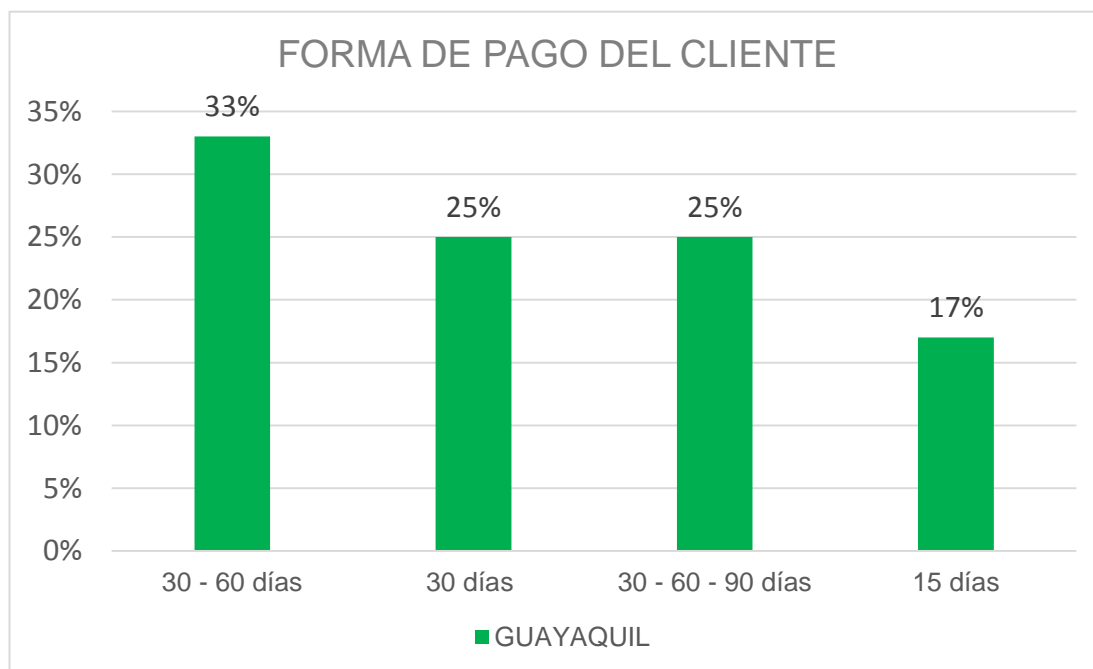
## Formas de pago preferidas por el cliente

Se les consultó acerca de las formas de pago más utilizadas. El 33% de los entrevistados comentó que los pagos a 30 y 60 días eran los más escogidos por las empresas en las que laboraban, seguido de un 25% que pagaba en 30 días.

**Tabla 11** Forma de pago preferida por el cliente

| Categoría | Población | Porcentaje |
|-----------|-----------|------------|
| 60 días   | 4         | 33%        |
| 30 días   | 3         | 25%        |
| 90 días   | 3         | 25%        |
| 15 días   | 2         | 17%        |
| Total     | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 11:** Forma de pago preferida por el cliente

**Elaborado por:** Los autores

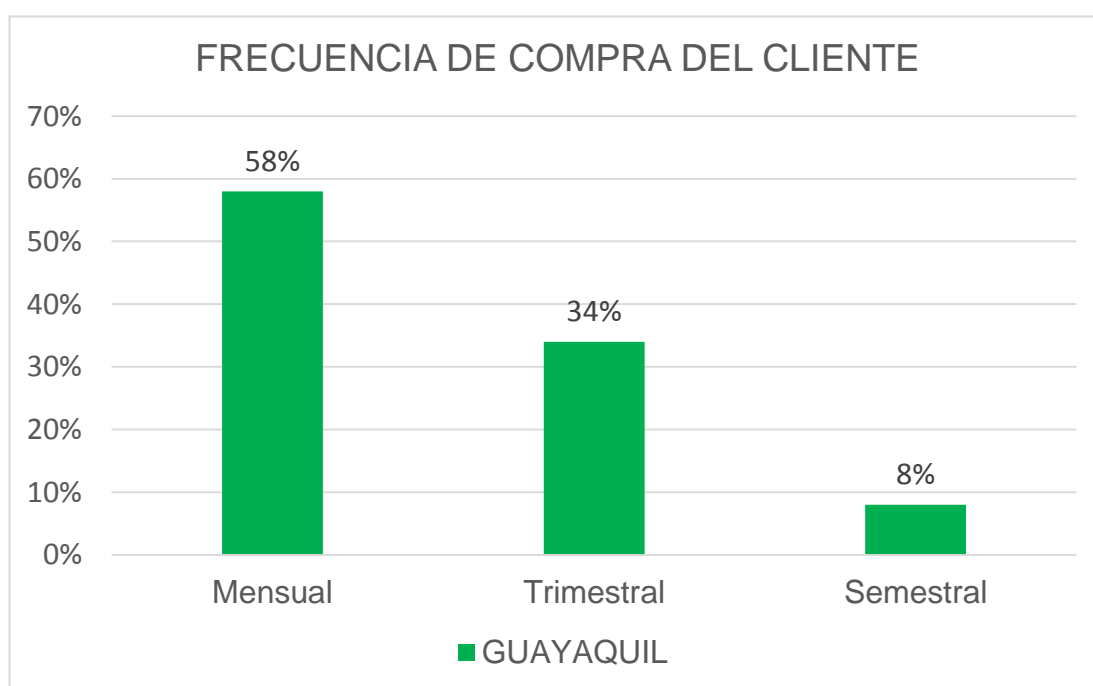
## Frecuencia de compra del cliente

Se consultó acerca de la frecuencia de compra de ropa y equipos de protección personal para soldadores, y la respuesta mayoritaria (58%) fue que mensualmente se hacían pedidos a proveedores, seguido de un 34% que afirmó que los pedidos se hacían cada trimestre. Esta información es importante para armar las rutas e intervalos de visitas a las empresas de Guayaquil durante el mes.

**Tabla 12** Frecuencia de compra del cliente.

| Categoría  | Población | Porcentaje |
|------------|-----------|------------|
| Mensual    | 7         | 58%        |
| Trimestral | 4         | 34%        |
| Semestral  | 1         | 8%         |
| Total      | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 12:** Frecuencia de compra de ropa de trabajo para soldadores, según cliente

**Elaborado por:** Los autores

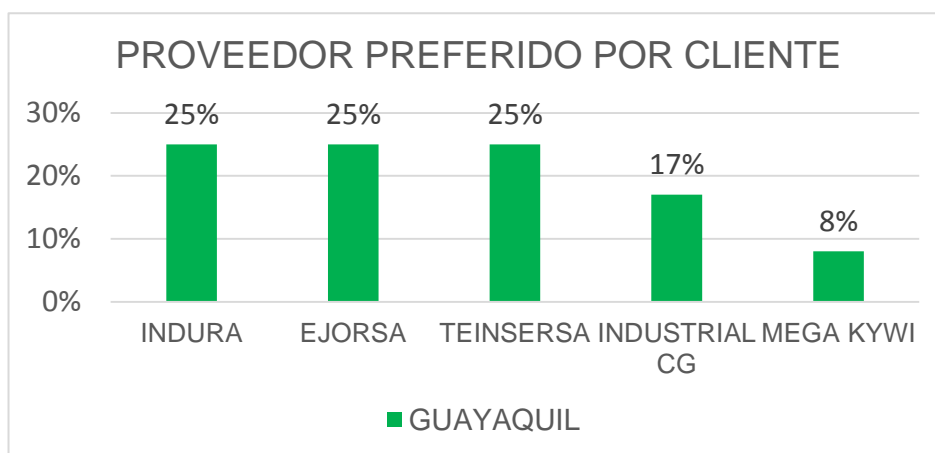
### Proveedor frecuentado por el cliente

Se consultó acerca de quiénes eran los principales proveedores de ropa y equipos de protección para soldadores a los que el consultado acudía periódicamente. EDJORSA (25%), INDURA (25%) y TEINSERSA (25%) son los de mayor participación, INDUSTRIAL CG (17%). Esta información es muy importante para determinar los principales competidores en el presente plan de negocio, y determinar las estrategias necesarias para enfrentarlos y superarlos.

**Tabla 13** Proveedor frecuentado por el cliente

| Categoría     | Población | Porcentaje |
|---------------|-----------|------------|
| INDURA        | 3         | 25%        |
| EDJORSA       | 3         | 25%        |
| TEINSERSA     | 3         | 25%        |
| INDUSTRIAL CG | 2         | 17%        |
| KYWI          | 1         | 8%         |
| Total         | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 13:** Proveedor frecuentado por el cliente

**Elaborado por:** Los autores



### **C) Grupos de enfoque**

El grupo de enfoque es una técnica cualitativa de investigación que mide las reacciones sociales y puede dar información importante acerca del perfil del consumidor y la relación emocional con la marca, producto o servicio determinados (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

Se realizó un grupo focal en la empresa CELEC EP con el fin de determinar cuáles eran las reacciones del consumidor acerca del color, diseño, marcas *top of mind*, atributos de marca, palabras con relevancia, medios de comunicación utilizados, formas de relacionamiento y expectativas del nuevo producto.

Fue importante realizar este grupo focal para determinar cuáles podían ser los medios de comunicación más idóneos para lanzar la campaña de publicidad, dar a conocer la marca y mostrar todos los atributos del producto. Determinar si medios tradicionales como la prensa escrita (Extra, Súper, Pepe), la radio (programas deportivos, AM, FM) o la televisión podrían ser efectivos para el desarrollo de las campañas o, por el contrario, el internet y las redes sociales podrían ser suficientes para dicho propósito.

Otra de las razones por las que se decidió hacer este grupo focal fue la de determinar el color que los consumidores asocian con calidad, para de esta manera trabajar en la imagen del producto y sus colores representativos.

Era importante, además, conocer cuál es la marca líder en el segmento de ropa industrial para soldadores, con el fin de diseñar estrategias que ayuden a posicionar mejor el producto.

El grupo focal se realizó el día 15 de junio de 2016 y estuvo conformado por ocho integrantes, todos soldadores profesionales, con una edad que oscilaba entre los 28 y 35 años.

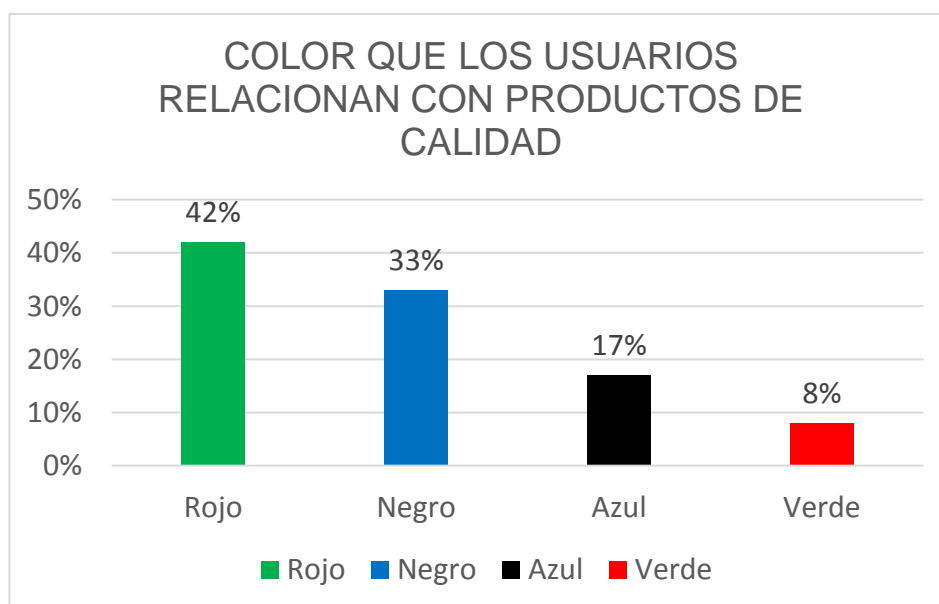
### Colores que los productos relacionan con la calidad.

Se consultó al grupo acerca de cuál era el color que más relevancia generaba, asociándolo con la calidad y seguridad. El color rojo (42%) fue la respuesta mayoritaria, seguido del color negro (33%). Esto se debe principalmente a la relación existente con las dos marcas de soldadoras más importantes a nivel mundial: Miller y Lincoln Electric. Esta información es importa para determinar el color y los atributos de la marca analizados y determinados más adelante en el marketing mix.

**Tabla 14** Color que los usuarios relacionan con productos de calidad

| Categoría | Población | Porcentaje |
|-----------|-----------|------------|
| Rojo      | 5         | 42%        |
| Negro     | 4         | 33%        |
| Azul      | 2         | 17%        |
| Verde     | 1         | 8%         |
| Total     | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 14:** Color que los usuarios relacionan con productos de calidad

**Elaborado por:** Los autores

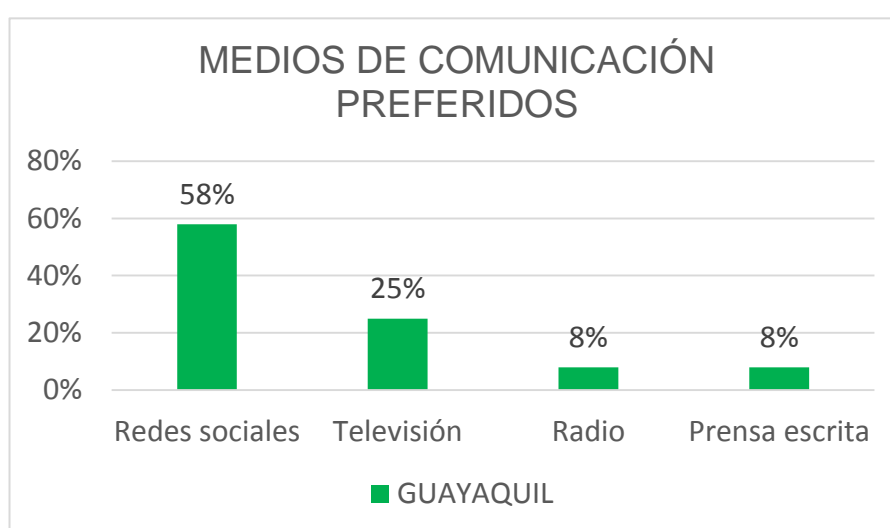
## Medios de comunicación preferidos por los consumidores

Se les consultó a los miembros del grupo focal acerca de cuáles eran los medios de comunicación que más usaban. Las redes sociales (58%) fueron las más elegidas, seguidas de la televisión (25%). Cabe destacar que la televisión solo es consumida en horario nocturno, en familia. En cambio, las redes sociales son usadas durante el día, en momentos de descanso o durante el horario del almuerzo. Esta información es importante para determinar las mejores estrategias de promoción analizadas más adelante en el marketing mix.

**Tabla 15** Medios de comunicación preferidos por los consumidores

| Categoría      | Población | Porcentaje |
|----------------|-----------|------------|
| Redes sociales | 7         | 58%        |
| Televisión     | 3         | 25%        |
| Radio          | 1         | 8%         |
| Prensa escrita | 1         | 8%         |
| Total          | 12        | 100%       |

**Elaborado por:** Los autores



**Figura 15:** Medios de comunicación preferidos por los consumidores

**Elaborado por:** Los autores

## **2.5. Análisis de resultados**

La encuesta realizada proporcionó información importante acerca del producto y los motivadores de compra de los consumidores.

- a) El promedio de edad del consumidor es de 30 años, lo que indica que es un mercado de consumidores jóvenes.
- b) La mayoría de los consumidores se encuentra en relación de dependencia. No compra su ropa de trabajo si no que la recibe de la empresa en la que labora. Y no está conforme con la calidad de ropa que recibe.
- c) No existe una marca relevante en la mente del consumidor.
- d) Los colores rojo y negro son los más asociados con productos de calidad, esto por ser los colores de Lincoln Electric, marca líder de máquinas de soldar y ropa para soldadores en el mundo.
- e) Redes sociales como Facebook, Instagram y Youtube son los medios de comunicación más utilizados por los soldadores. Esto es importante destacar ya que se pueden hacer campañas exitosas y llegar a una gran comunidad de gente sin tener que invertir grandes cantidades de dinero.
- f) La empresa El Soldador Ferretería Industrial no tiene presencia en el nuevo mercado, esto puede presentar inconvenientes.
- g) Mientras los consumidores valoran en el producto atributos como la calidad, los clientes se fijan más en el precio y la forma de pago.

## **2.6. Análisis externo**

### **2.6.1. Análisis PESTA**

El análisis PESTA, tal como lo determinan Daniel Martínez y Milla Gutiérrez, estudia el impacto generado por aquellos factores externos que la empresa no controla pero que pueden perturbar su desarrollo presente o futuro, tanto de manera positiva como negativa (Martínez & Millas, 2012).

## **Factor Político**

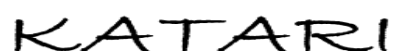
### **Matriz Productiva**

La matriz productiva es el resultado de las interacciones existentes entre los actores de una sociedad y los recursos que tienen a su alcance para generar procesos de producción (Jaramillo, 2014).

Según la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, el cambio de la matriz productiva se puede generar si se cumplen cuatro requisitos: Reducir las importaciones, incrementar el portafolio de productos exportables, crear valor agregado a los productos y desarrollar las industrias.

Sin duda, esta nueva dirección productiva favorece al presente plan de negocios, que busca, entre otras cosas, crear valor agregado a su línea de ropa para soldadores, un portafolio de productos con calidad de exportación, aprovechar el desarrollo industrial y la inversión del gobierno en proyectos en donde la metalmecánica está presente para así llegar a la mayor cantidad de consumidores, y ofrecer productos seguros, cómodos y certificados.

### **Instituto de Propiedad Intelectual**



**Figura 16:** Marca Katari

**Elaborado por:** Los autores

El IEPI (Instituto Ecuatoriano de la Propiedad Intelectual) es el organismo encargado de proteger la propiedad industrial y derechos de autor. Entre los beneficios de registrarse en el IEPI constan la protección sobre las invenciones, marcas, distintivos y lemas comerciales relacionados con el mercado. Esto es importante ya que ayuda a proteger a la marca de las falsificaciones (Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI, 2016)

## **Legislación tributaria: impuesto a la salida de capitales**

En la actualidad, el Ecuador tiene un impuesto a la salida de divisas que es del 5%. Este impuesto grava el valor a todas las operaciones y transacciones que se efectúen fuera del país. Este impuesto encarece el precio de los productos importados, lo cual es una ventaja para el presente plan de negocios que busca producir productos con materias primas nacionales de alta calidad.

## **Salvaguardias**

En marzo de 2015, con el fin de equilibrar la balanza de pagos, el gobierno del presidente Rafael Correa aplicó salvaguardias para el 32% de las importaciones. Esta medida, en principio, estaba destinada a durar 15 meses, pero tras el terremoto ocurrido el 16 de abril de 2016 y la grave crisis que afronta el país, se decidió prolongar la medida por un año más. Entre los productos afectados por la salvaguarda están los pantalones y los guantes, con un arancel total del 35% (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

## **Incremento al Impuesto al Valor Agregado IVA en un 2%**

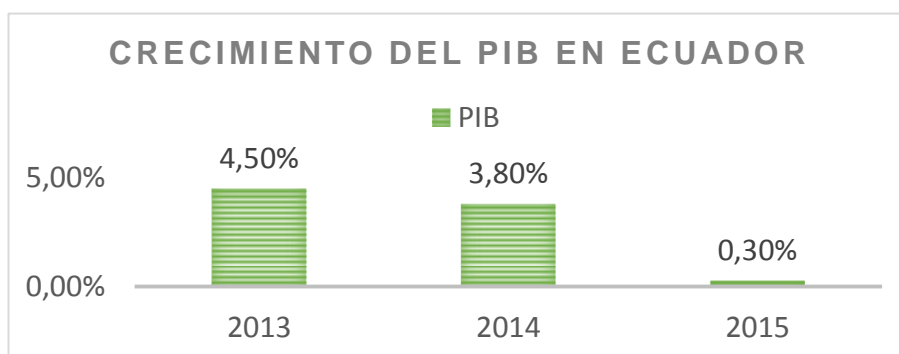
Tras el terremoto ocurrido en Ecuador el 16 de abril de 2016, el presidente de la república, Rafael Correa Delgado, decretó como medida temporal subir el IVA al 14%. Esta medida tendrá vigencia de un año (hasta junio de 2017). Este impuesto afecta a todos los bienes y servicios que son grabados con este tributo, tales como electrodomésticos, ropa, vehículos, equipos de protección industrial, alimentos procesados, etc. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016).

## **Factor Económico**

### **Producto Interno Bruto**

Según cifras del Banco Central del Ecuador BCE el Producto Interno Bruto del Ecuador tuvo un crecimiento anual de 4.5% en el año 2013, de 3.8% en el año 2014 y de apenas un 0,3% en el año 2015 (Banco Central del Ecuador, 2013, 2014, 2015).

El crecimiento del PIB en el Ecuador en los últimos años ha significado un aumento de la actividad económica. Creció la economía, disminuyó el desempleo y aumentó la recaudación fiscal. Se ha priorizado el gasto y se ha ahorrado poco, lo que ha significado que desde que el precio del petróleo bajó, en 2015, el PIB también bajó y con él toda la estabilidad de la economía nacional. En este momento se prioriza el ahorro y se reducen al máximo las inversiones, aumenta el desempleo, la economía cae.



**Figura 17:** Crecimiento del PIB del Ecuador desde el año 2013 hasta 2015

**Elaborado por:** Los autores

### **Inflación**

Ecuador tuvo una inflación anual de 2,70% en el año 2013, de 3,67% en 2014 y de 3,38% en 2015 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016).

### **Balanza Comercial**

Uno de los temas que importa respecto de la balanza comercial es el que tiene que ver con las importaciones. Ya que los productos que compiten con los presentados en este proyecto son, en su mayoría, importados, es importante conocer el comportamiento de las importaciones en el último año, una vez aplicado el impuesto a la salida de divisas ISD. Según datos proporcionados por el gobierno, en el 2015 las importaciones cayeron en un 22,5% frente al periodo anterior (Ministerio de Comercio Exterior, 2015).

## **Factor Social**

### **Salario básico 2016**

El salario básico unificado que rige en el Ecuador desde enero de 2016 es de USD 366. Este monto representa un incremento de 12 dólares del salario del año 2015. Cabe destacar que el salario básico del país es considerado uno de los más altos de América Latina, por encima de los de países como Venezuela, Perú, Bolivia y Colombia, entre otros (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016).

## **Factor tecnológico**

### **Acceso a la información**

Gracias al internet, el acceso a la información en la actualidad está al alcance de los profesionales. Ellos tienen en el internet una herramienta valiosa para investigar, actualizarse y capacitarse de todo lo que atañe a su campo laboral. Además, como ya lo arrojó la investigación, es una herramienta de socialización preferida por el mercado objetivo. Redes sociales como *Facebook* y *Youtube* son las más usadas en la actualidad.

### **Teléfonos inteligentes**

El 16,9% (1'261.944) de las personas de 15 años y más que tienen celular poseen un teléfono inteligente (Smartphone), lo que representa un crecimiento de 141% frente al 2011, según los últimos datos de la Encuesta de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC, 2016).

### **Mercadeo electrónico**

El marketing electrónico es una herramienta valiosa en la actualidad ya que utiliza la fuerza del internet para tener comunicación directa con el mercado objetivo. Ahorra dinero ya que utiliza medios de comunicación que son gratuitos. Mails, portales web y redes sociales son en la actualidad la



mejor forma de tener contacto con el mercado objetivo y comunicar todo lo que se necesita respecto del producto.

## **Factor Ambiental**

### **Tela Ecológica**

Una de las metas de este plan de negocios es ser consecuente con el medio ambiente, por tanto se estudia la posibilidad de utilizar telas ecológicas en parte del portafolio de productos. Implementar algodón orgánico y reducir el uso de químicos en la elaboración de guantes y chaquetas son una de las alternativas que maneja el plan de negocios para tener valor agregado a su producto.

**Tabla 16** *Transcendencia del análisis PESTA*

| <b>VARIABLES</b>                      | <b>TRASCENDENCIA</b> |
|---------------------------------------|----------------------|
| <b>POLÍTICO</b>                       |                      |
| Cambios en legislación laboral        | Muy Importante       |
| Estabilidad política                  | Importante           |
| Incentivos por parte del Gobierno     | Importante           |
| Impuestos a importaciones             | Muy Importante       |
| <b>ECONÓMICO</b>                      |                      |
| Evolución del PIB                     | Muy Importante       |
| La inflación                          | Muy Importante       |
| Niveles de salario                    | poco importante      |
| <b>SOCIAL</b>                         |                      |
| Composición étnica                    | Importante           |
| Nivel educativo                       | Importante           |
| <b>TECNOLÓGICO</b>                    |                      |
| Desarrollo tecnológico                | Importante           |
| Capacidad y madurez de la manufactura | poco importante      |
| Potencial de innovación               | Importante           |
| <b>AMBIENTAL</b>                      |                      |
| Políticas y programas                 | Importante           |
| Industria limpia                      | Importante           |

**Elaborado por:** Los autores

Uno de los factores que debemos tener en cuenta es la estabilidad política del país, por motivo de los continuos cambios de las leyes e impuestos. Como ejemplo las salvaguardias impuestas a las importaciones lo cual encarece la materia prima.

El poco crecimiento que ha presentado el país en el 2015 y la tendencia de decrecimiento de la economía para el año 2016 por el desplome de los precios del petróleo. El crecimiento de la inflación es un factor a considerar.

En el entorno tecnológico debemos estar atentos a los cambios de la tecnología en los medios de comunicación y redes sociales. Y mejoras de las materias primas y procesos de las telas ignifugas.

### **2.6.2. Análisis de Fuerzas de Porter**

Michael Porter definió las Cinco Fuerzas como un método integral de analizar cualquier industria y comprender la organización más profunda que determina su rentabilidad (Porter, 2004).

#### **La amenaza de nuevos entrantes (Alta)**

Si el plan de negocios llega a tener éxito, existen altas posibilidades de que nuevos entrantes intenten tomar participación del mercado. No es necesario invertir en maquinarias y planta de producción, por lo que el capital de inversión no es tan alto. La innovación en diseño y materia prima puede ser copiada y lanzada al mercado con una marca nueva. Excepto por la diferenciación del producto a través de las estrategias de marca, no existen sólidas barreras de entrada para nuevos competidores.

#### **El poder de negociación de los clientes (Bajo)**

El mercado presenta un número elevado de clientes que están dispersos y realizan sus compras de manera individual, por lo que su poder de negociación es bajo.

### **El poder de negociación de los proveedores (Medio)**

En el caso de los maquiladores, su poder de negociación es bajo ya que existen muchos en el país y es más factible imponer condiciones favorables. Están ubicados en todo el país, aunque se concentran en ciudades como Riobamba, Ambato, Quito y Pelileo. En el caso de los productores de telas ignífugas, solo existen dos proveedores locales, lo que les da poder a la hora de negociar precios y tiempos de entrega. Existe la posibilidad de importar telas ignífugas de países como China, Perú o Colombia, pero es necesario calcular precio, transporte y tasas arancelarias.

### **Los productos sustitutos (Bajo)**

Ya que no existen sustitutos para las prendas de vestir apropiadas para la industria, y en especial para las de los soldadores, no se puede hablar de productos sustitutos sino de marcas sustitutas. Marcas que ingresen y puedan mejorar la relación calidad/precio, o los procesos de comercialización, o un canal de distribución que permita el posicionamiento a corto plazo. Por lo tanto esto entra en la categoría de amenaza de nuevos competidores.

### **Rivalidad entre competidores (Alta)**

Puede existir mucha rivalidad entre competidores ya que la elección predominante de los clientes está basada en el precio y la calidad, más no en la marca. El problema se agrava ya que tampoco existe una clara concienciación en cuanto a los riesgos latentes al no usar productos certificados y repelentes al fuego. Los costos de almacenaje son bajos ya que no son productos perecederos y no hay estancamiento de inventario por cambio en los hábitos de consumo o tendencias en el mercado. Esto pone a la empresa en una posición desfavorable frente a competidores artesanales con muchos años de experiencia, maquinaria, mano de obra y conocimiento del mercado.

### 2.6.3. Estimación del mercado potencial y de la demanda global

Determinación del mercado potencial de ropa de protección personal para soldadores.

1.- Determinación del número de unidades de consumo potencial.

Se tomó para el cálculo la población de 10,800 soldadores que se capacitaron en las escuelas de soldadores de LINDE S.A. e INDURA ECUADOR S.A.

**Tabla 17** *Estimación del consumo potencial*

| <b>Estimación de la cantidad de ropa industrial que adquiere un soldador al año y la cifra en dinero que paga por ello.</b> |                        |                       |                              |
|---|------------------------|-----------------------|------------------------------|
| <b>Producto</b>   | <b>Compras por año</b> | <b>Valor unitario</b> | <b>Total valores por año</b> |
| Chaquetas de cuero  | 2                      | 45                    | 90                           |
| Pantalones con reflectivo   | 6                      | 22.5                  | 135                          |
| Camisas con reflectivo  | 6                      | 22.5                  | 135                          |
| Capuchas con diseño   | 6                      | 7.5                   | 45                           |
| Guantes alta temperatura  | 12                     | 10.5                  | 126                          |
| <b>Total</b>  |                        |                       | <b>\$531</b>                 |

**Elaborado por:** Los autores

2.- Estimación del mercado potencial máximo realizable.

**Tabla 18** *Estimación del mercado potencial*

| <b>Estimación del mercado potencial</b> |                       |                           |
|---|-----------------------|---------------------------|
| <b>Cantidad de soldadores</b>           | <b>Compras al año</b> | <b>Mercado en dólares</b> |
| 10,800                                  | \$ 531                | \$ 5,734,800              |

**Elaborado por:** Los autores

### 3.- Participación de mercado

Se estima captar el 5% del mercado potencial.

#### 2.6.4. Mercado meta

En el libro Fundamentos de Marketing, de Philip Kotler y Gary Armstrong, se considera que mercado meta es el grupo de compradores de un mercado que tiene en común aquellas necesidades que la empresa desea satisfacer (Kotler & Armstrong, 2003).

El mercado meta es, entonces, la parte del mercado disponible que se decide aspirar (Kotler, Dirección de mercadotecnia , 2000). Su importancia radica en el conocimiento previo de que es imposible atraer al 100% del mercado, por tanto, lo ideal es atraer a aquellos que se ha seleccionado por características o necesidades comunes, con estrategias dirigidas hacia ese mercado, que si bien no es tan numeroso con respecto al mercado total, tampoco está tan disperso ni variado en cuanto a sus motivadores y hábitos de compra.

**Tabla 19** *Estimación del mercado meta*

| <b>Mercado Meta</b>      |   |                                |
|--------------------------|---|--------------------------------|
| <b>Mercado Potencial</b> | <b>Estimación de participación de mercado</b> | <b>Mercado Meta en dólares</b> |
| \$ 5,734,800             | 5%  | \$286,740                      |

**Elaborado por:** Los autores

#### 2.6.5. Perfil del consumidor

León Schiffman define el comportamiento del consumidor como la conducta que muestran al “buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran, satisfarán sus necesidades” (Schiffman, 2010).

Dentro de una investigación de mercado es fundamental saber cuál es el perfil del consumidor del producto o servicio que se va a tratar de introducir. Para ello es importante determinar qué criterios se van a tomar en cuenta para analizar el perfil, no todos los criterios son necesarios pues dependen del tipo de producto o servicio objeto del estudio. Existen criterios geográficos, demográficos, socio-culturales, de personalidad, comportamiento o estilo de vida. Todos brindan importante información respecto del consumidor.

**Tabla 20** *Perfil del consumidor de ropa industrial guayaquileño*

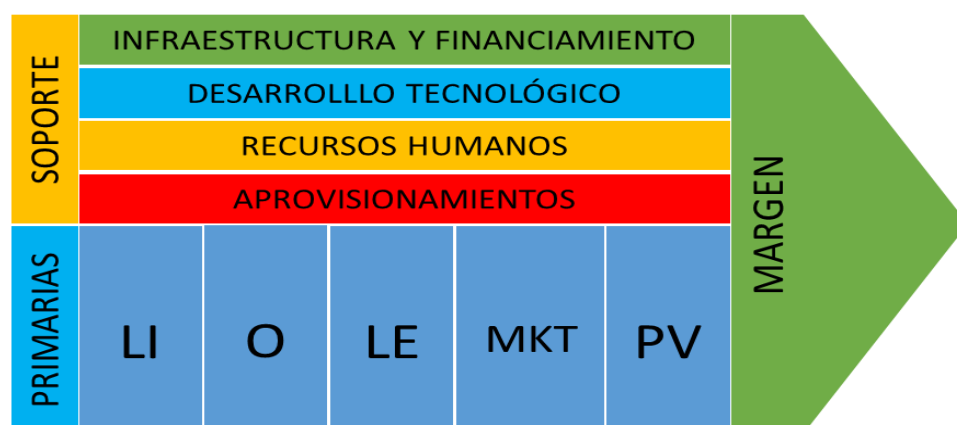
| <b>Perfil del consumidor de ropa industrial para trabajos con soldadura y exposición al fuego.</b> |   |
|--|---|
| Geografía  | Guayaquil – Ecuador   |
| Edad promedio  | 30 años   |
| Sexo   | Masculino   |
| Ocupación  | Soldadores  |
| Personalidad   | Extrovertidos, introvertidos, sociales, innovadores   |
| Estilo de vida   | Aventurero, responsable   |
| Clase social   | Clase baja y media baja   |
| Ciclo de vida familiar   | solteros, casados, con hijos, sin hijos   |
| Objetivo de uso  | Protección personal, herramienta de trabajo, satisfacer necesidad de seguridad              |
| Carácter   | Comprometido. Acepta el producto si conoce sus beneficios y si ellos aportan a su seguridad |
| Momentos de compra   | De lunes a viernes  |
| Frecuencia de compra   | Semanal, mensual  |
| Lugar de compra  | Ferreterías, tiendas especializadas   |
| Medios de promoción  | Revistas industriales, Internet, redes sociales, ferias especializadas                      |

**Elaborado por:** Los autores

## 2.7. Análisis interno

### 2.7.1. Cadena de Valor

Michael Porter sostiene que la cadena de valor es una herramienta fundamental para la generación de valor en una empresa, y la define como una serie de actividades y métodos relacionados entre sí que explican cómo la empresa opera y genera utilidad a cada uno de sus procesos (Porter, Ventaja Competitiva, 2002).



**Figura 18:** Cadena de valor de ferretería el soldador

**LI** = Logística interna

**O** = Operaciones

**LE** = Logística externa

**MKT** = Marketing

**PV** = Punto de venta

**Elaborado por:** Los autores

#### Actividades de Apoyo

#### Infraestructura de la Empresa

La empresa en este momento cuenta con un terreno de 250 metros cuadrados que se encuentra en su máxima capacidad de utilización, por lo que se está gestionando un espacio físico más grande en el que pueda implementar zonas de parqueo, área de taller y zona de embarque y desembarque, además de una sala de ventas moderna en la que se pueda exhibir todo el portafolio de productos que tiene la empresa.

## **Gestión de Recursos Humanos**

Se cuenta con un capital humano capacitado para las funciones que desempeña y con amplia experiencia en el giro de negocio. La empresa imparte permanentemente talleres de desarrollo, capacitación, ventas y atención al cliente, así como charlas de coaching y motivación.

## **Desarrollo Tecnológico**

La empresa contará con página web y un sistema de gestión de ventas (CRM – Customer Relations Management) para la gestión de clientes. El sistema contable y de control de inventarios es funcional, se encuentra en su máxima capacidad operativa y se proyecta su reemplazo en el corto plazo.

## **Aprovisionamiento**

La empresa cuenta con una persona responsable de compras y manejo de inventario. Esta persona se encarga de revisar stock y cotizar a proveedores, así como de incorporar nuevos productos al portafolio. La gerencia general es la encargada de cerrar los negocios más importantes con los proveedores, así como los descuentos especiales y las formas de pago diferentes a las establecidas.

## **Actividades primarias**

### **Logística interna**

La empresa tiene un efectivo control de inventario gracias al uso de un sistema electrónico de manejo de inventarios.

### **Operaciones**

Las operaciones son una importante fuente de valor para la empresa. La selección de la materia prima (cueros, telas, hilos y tintes) se la realiza bajo estrictos controles de calidad. Los artesanos que producirán las prendas son evaluados tanto en su desempeño como en su disposición, compromiso y cumplimiento en los tiempos de entrega. El diseño de las prendas está a



cargo de personal calificado, así como el control de calidad realizado en cada lote previo a su despacho.

### **Logística externa**

Se evidencia un manejo adecuado en el despacho de los productos, distribución coordinada y tiempo de entrega acorde a las exigencias de los clientes. La empresa cuenta con un camión de tres toneladas para las entregas pesadas y una camioneta para las entregas livianas. Cuando el nivel de ventas lo amerite se incorporará un tercer vehículo para entregas livianas fuera de la ciudad. Cabe mencionar que los costos de transporte corren por cuenta de la empresa, el cliente no paga recargos por el envío de sus productos, lo que da valor agregado a la gestión de distribución. En el capítulo financiero se determinarán los costes que generarán la distribución y entrega de los productos.

### **Marketing y ventas**

La empresa está actualizada con las últimas tendencias en cuanto a diseño y seguridad de las más prestigiosas marcas a nivel internacional, lo que se traduce en productos innovadores adaptados a las exigencias del mercado nacional. Actualmente, la empresa mantiene la representación de para la zona de marcas como 3M, ARSEG, MSA, DELTA, entre otras.

#### **2.7.2. Benchmarking**

El consultor norteamericano Michael Spendolini define al Benchmarking como el “Proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales” (Spendolini, 2005).

**Tabla 21** Matriz de benchmarking de competidores.

| Benchmarking competitivo           |   |                |               |                   |
|------------------------------------|---|----------------|---------------|-------------------|
| Indicadores                        | El Soldador<br>Ferretería<br>Industrial | Indura<br>S.A. | Edjor<br>S.A. | Teinsersa<br>S.A. |
| <b>Producto</b>                    |   |                |               |                   |
| Diseño de productos                | 5                                       | 2              | 4             | 2                 |
| Resistencia del producto           | 5                                       | 3              | 3             | 3                 |
| Precio                             | 4                                       | 4              | 4             | 3                 |
| <b>Servicio</b>                    |   |                |               |                   |
| Soporte técnico                    | 4                                       | 5              | 5             | 4                 |
| Capacitación vendedores            | 4                                       | 4              | 5             | 3                 |
| Servicio al cliente                | 5                                       | 3              | 4             | 4                 |
| <b>Tiempo</b>                      |   |                |               |                   |
| Eficiencia en entrega de productos | 4                                       | 4              | 3             | 4                 |
| <b>Tecnología</b>                  |   |                |               |                   |
| Uso de redes sociales              | 1                                       | 1              | 1             | 2                 |
| Página web                         | 0                                       | 3              | 0             | 3                 |
| Sistema contable                   | 4                                       | 4              | 2             | 3                 |
| <b>Total sobre 50 puntos</b>       | <b>36</b>                               | <b>33</b>      | <b>31</b>     | <b>32</b>         |
| <b>Porcentaje de rendimiento</b>   | <b>72%</b>                              | <b>66%</b>     | <b>62%</b>    | <b>66%</b>        |

Tabla de Valores

|   |           |
|---|-----------|
| 5 | Excelente |
| 4 | Muy bueno |
| 3 | Bueno     |
| 2 | Regular   |
| 1 | Malo      |
| 0 | Pésimo    |

**Elaborado por:** Los autores

Se realizó el análisis Benchmarking a los principales competidores de la empresa El Soldador Ferretería Industrial, en la ciudad de Guayaquil. Entre los resultados obtenidos están la marcada superioridad que existe en el producto de la empresa con respecto a sus competidores. Sin embargo, se

observan debilidades en el área de tecnología debido a que la empresa no posee página web en este momento.

## 2.8. Diagnóstico

### 2.8.1. Análisis FODA Matemático

La matriz FODA (acróstico de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una valiosa herramienta de análisis aplicada a empresas, productos, servicios o personas, que permite estudiarla situación actual del objeto de estudio, así como los aspectos positivos y negativos que estén afectando su rendimiento ante una situación en particular, y así poder tomar medidas que ayuden a mejorar su situación actual en el futuro (Dvoskin, 2004).

**Tabla 22** *Matriz de factores internos del Soldador ferretería industrial*

| MATRIZ EFI<br>(FACTORES INTERNOS)<br>EL SOLDADOR FERRETERÍA INDUSTRIAL |             |              |                        |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Factores   | Peso        | Calificación | Calificación ponderada |
| <b>Debilidades</b>   | <b>50%</b>  |              |                        |
| 1.- Empresa no es conocida en el nuevo mercado                         | 0,2         | 2            | 0,4                    |
| 2.- Infraestructura limitada   | 0,05        | 1            | 0,05                   |
| 3.- Empresa no cuenta con página web                                   | 0,05        | 1            | 0,05                   |
| 4.- Empresa no cuenta con maquinaria propia                            | 0,15        | 2            | 0,3                    |
| 5.- Empresa no maneja redes sociales                                   | 0,05        | 1            | 0,05                   |
| <b>Fortalezas</b>  | <b>50%</b>  |              |                        |
| 1.- Marca propia, registrada en el IEPI                                | 0,1         | 3            | 0,3                    |
| 2.- Bajos costos operativos  | 0,1         | 4            | 0,4                    |
| 3.- Alta rentabilidad en todos los productos                           | 0,1         | 4            | 0,4                    |
| 4.- Productos fabricados con tela ignífuga e hilos Kevlar              | 0,2         | 4            | 0,8                    |
| <b>Totales</b>   | <b>100%</b> |              | <b>2,75</b>            |

#### Tabla de calificación

1 Debilidad Menor      3 Fortaleza Menor

2 Debilidad Mayor      4 Fortaleza Mayor

**Elaborado por:** Los autores

**Tabla 23** *Matriz de factores externo del Soldador ferretería industrial*

| MATRIZ EFE<br>(FACTORES EXTERNOS)<br>EL SOLDADOR FERRETERÍA INDUSTRIAL |             |              |                        |
|--|-------------|--------------|------------------------|
| Factores   | Peso        | Calificación | Calificación ponderada |
| <b>Amenazas</b>  | <b>50%</b>  |              |                        |
| 1.- Fácil ingreso de competidores                                      | 0,2         | 2            | 0,4                    |
| 2.- Fácil imitación de diseños y detalles técnicos                     | 0,1         | 1            | 0,1                    |
| 3.- Cambio de gobierno y políticas económicas en 2017                  | 0,1         | 1            | 0,1                    |
| 4.- Decrecimiento de la economía nacional                              | 0,1         | 2            | 0,2                    |
| <b>Oportunidades</b>   | <b>50%</b>  |              |                        |
| 1.- No existe marca posicionada en el mercado                          | 0,1         | 3            | 0,3                    |
| 2.- Prolongación de salvaguardas hasta junio de 2017                   | 0,05        | 3            | 0,15                   |
| 3.- Productos locales no son retardantes al fuego                      | 0,1         | 4            | 0,4                    |
| 4.- No existe conformidad con los productos existentes                 | 0,1         | 4            | 0,4                    |
| 5.- Mercado objetivo joven usa internet y redes sociales               | 0,05        | 3            | 0,15                   |
| 5.- No se ha explotado característica ignífuga de la tela              | 0,1         | 4            | 0,4                    |
| <b>Totales</b>   | <b>100%</b> |              | <b>2,6</b>             |

**Tabla de calificación**

|                   |                  |
|-------------------|------------------|
| 1 Nada Importante | 3 Importante     |
| 2 Poco Importante | 4 Muy Importante |

**Elaborado por:** Los autores

**2.8.2. Análisis CAME**

Las siglas de CAME significan corregir (debilidades), afrontar (amenazas), mantener (fortalezas) y explotar (oportunidades). Esta

herramienta completa el análisis FODA y sirve para determinar el planteamiento estratégico a seguir de cara al futuro de una organización (Porter M. , 1998).

A continuación se presenta el análisis CAME y se desarrollan estrategias sobre cómo actuar respecto a los aspectos encontrados en el análisis FODA.

### **Estrategia de reorientación (D+O)**

Como oportunidad del proyecto se tiene que los consumidores no están satisfechos con el producto que encuentran actualmente en el mercado. Ligado a esto, se ha determinado que no hay una marca posicionada en la mente del consumidor. La estrategia que se tomará es implementar un plan de marketing que, apoyado en las bondades del producto, posicione la marca. Esto minimiza una debilidad identificada: el poco reconocimiento de la empresa en Guayaquil.

La edad promedio de los consumidores del mercado objetivo es 30 años, segmento de población con tendencia al uso de redes sociales, hecho que representa una oportunidad y señala una estrategia a seguir, la cual es desarrollar la presencia de la empresa y del producto a través de una página web institucional y un plan de manejo de redes sociales, con lo que se limitaría una de las debilidades observadas: la falta de página web y ausencia en las redes sociales.

### **Estrategia de ofensiva (F+O)**

Diseñar un plan de marketing que posicione la marca Katari como la primera marca nacional de ropa para soldadores y, aprovechando la falta de conocimiento de los atributos de la tela ignífuga, brindar charlas de capacitación sobre la importancia de protegerse con prendas seguras y certificadas, fabricadas con telas retardantes y cosidas con hilos Kevlar, resistentes al fuego.

### **Estrategia defensiva (F+A)**

Diseñar e implementar un programa de compensación para clientes nuevos y existentes, que contenga promociones *on-pack* (un par de guantes de obsequio por la compra de una chaqueta) y cupones para sorteos trimestrales de máquinas de soldar Lincoln Electric, con el fin de mantener fidelizados a los clientes ante el posible ingreso de nuevos competidores.

### **Estrategia de supervivencia (D+A)**


Diseñar una estrategia de extensión de línea que mantenga los diseños modernos y la comodidad aunque sin los atributos ignífugos, a fin de captar nuevos segmentos de mercado, como el de operadores, mecánicos, supervisores, etc. Así se está preparado para afrontar la amenaza de nuevos entrantes o productos sustitutos.

### **2.8.3 Matriz de crecimiento ANSOFF**

Esta matriz fue creada por el estratega empresarial Igor Ansoff, en Estados Unidos, en el año 1957. Es una herramienta efectiva para valorar las distintas alternativas de crecimiento que tiene una empresa. Una vez fijados los objetivos y dependiendo de la situación de la empresa al momento del análisis, la matriz ayuda a decidir la estrategia de mayor impacto y menor riesgo en términos de crecimiento (Martínez Lobatón, 2006).

Para el siguiente plan de negocios se han elegido las siguientes estrategias de crecimiento: Desarrollo de productos y Diversificación.

| Mercados  | Producto   |   |
|-----------|--|---|
|           | Existente  | Nuevo   |
| Existente | <p><b>Penetración del mercado</b></p>                  | <p><b>Desarrollo de productos o diversificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelizar a clientes existentes</li> </ul>                       |
| Nuevos    | <p><b>Desarrollo de mercados o diversificación</b></p> | <p><b>Diversificación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciar las ventajas competitivas del producto</li> <li>• Posicionar la marca</li> </ul> |

|   |   |
|---|---|
|  | <ul style="list-style-type: none"><li>• Implementar plan de marketing</li></ul> |
|---|---|

**Figura 19:** Matriz de ANSOFF

**Elaborado por:** Los autores

**Desarrollo de productos.**

En esta estrategia el objetivo será vender el nuevo producto a los clientes del punto de venta de El Soldador Ferretería Industrial, ubicado en la ciudad de Milagro. Se trata de un producto nuevo para un mercado existente.

**Diversificación**

En esta estrategia el objetivo será vender el nuevo producto a clientes de un mercado completamente nuevo (ciudad de Guayaquil).



## **CAPÍTULO III**

### **PLAN ESTRATÉGICO**

#### **3.1. Objetivo comercial**

Vender 286,740 dólares de ropa industrial para soldadores, con un margen de rentabilidad no menor al 40% y una recuperación de cartera no mayor a 60 días, en el primer año de actividades, empezando en el segundo semestre del año 2017.

#### **Objetivos específicos**

1. Vender \$229,392 (80%) de ropa industrial para soldadores en empresas privadas de la ciudad de Guayaquil y \$57,348 (20%) en venta de mostrador de El Soldador Ferretería Industrial, en el segundo semestre del año 2017.
2. Crear los sistemas de control necesarios para evaluar el desempeño del equipo de ventas, así como determinar los parámetros que definan los indicadores de rentabilidad, recuperación de cartera y servicio al cliente, para el primer semestre de 2017.
3. Posicionar la marca Katari en el mercado de Guayaquil. Este posicionamiento se evidenciará como la capacidad de las personas que conforman el segmento de mercado objetivo, de relacionar o asociar la marca Katari con una marca de ropa para soldadores. Este objetivo se alcanzará en el segundo semestre del 2019.

#### **Objetivos operativos**

1. Zonificar la ciudad de Guayaquil, determinar el número de vendedores y las rutas, a partir del primer trimestre de 2017.
2. Creación del equipo de ventas, conformado por un vendedor, para cubrir la ciudad de Guayaquil, en el segundo trimestre de 2017.
3. Diseñar el esquema de remuneración para el equipo de ventas: sueldos, comisiones y bonificaciones, durante en el primer trimestre de 2017.

4. Realizar evaluaciones mensuales al equipo de ventas sobre aspectos relacionados al área comercial (monto de ventas, cobertura, margen de utilidad, recuperación de cartera y satisfacción del cliente), a partir del segundo semestre de 2017.
5. Clasificar la base de datos de clientes actuales y potenciales de acuerdo a aspectos relacionados con la magnitud de compras, la frecuencia, la potencialidad y el comportamiento crediticio, a partir del primer semestre de 2017.
6. Diseñar la lista de precios de la nueva línea de ropa para soldadores, con descuentos, formas de pago y tiempos de entrega, tanto para el punto de venta como para el nuevo mercado, para el segundo trimestre de 2017.
7. La implementación de un programa de CRM para manejo de clientes que ayude tanto a los clientes del nuevo mercado como a los que ya existen en la empresa, a partir del primer semestre de 2017.
8. Crear la página web de la empresa y desarrollar estrategias de comunicación a través de redes sociales (Facebook, Twitter, Instagram), a partir del primer semestre de 2017.
9. Desarrollar la marca y la imagen del producto (empaquete, logo, colores y eslogan). Hacer el lanzamiento oficial de la nueva línea de ropa industrial para soldadores de la marca Katari, en el segundo trimestre de 2017.
10. Diseñar e implementar un plan de marketing para el posicionamiento de la marca Katari en el mercado de Guayaquil, en el primer semestre de 2017. Evaluar la efectividad del plan de marketing, a través de la medición del posicionamiento de la marca en el mercado, a efectuarse en el segundo semestre del 2018.

### **3.2. Plan comercial y de Marketing**

El plan comercial es la parte del plan de negocio que se centra en los objetivos comerciales y de ventas, así como en las estrategias necesarias para alcanzar dichos objetivos.

El plan de marketing es un elemento importante del plan que condensa lo que se conoce respecto del mercado y diseña las estrategias para el producto, la marca, el canal o los grupos de consumidores específicos que ayudarán a alcanzar las metas propuestas en el plan comercial (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2006).

### **3.2.1. Estrategias de ventas**

Se elige la estrategia de Diversificación (producto nuevo/mercado nuevo) mediante la comercialización de ropa industrial para soldadores en las industrias, talleres y empresas metalmecánicas de la ciudad de Guayaquil. En este caso, se decide utilizar la estrategia de crecimiento horizontal pues se trata de nuevos clientes y nueva facturación.

### **3.3. Función de la dirección de ventas**

La dirección de ventas es una función que comprende las estrategias de marketing, los resultados de la investigación de mercado, el análisis interno de la empresa y el entorno socioeconómico donde se desenvuelve el mercado, todo esto con el fin de tener una buena organización y decidir las mejores estrategias comerciales que ayuden a conformar un sólido equipo de ventas (Artal Castells, 2009).

Entre las funciones del director de ventas de la empresa (en esta caso el gerente) están las de planificar la administración del tiempo, selección capacitación y competencias del equipo de ventas, rutas, número de visitas, cuotas, gastos y remuneraciones. En fin, debe estar al tanto de todo cuanto rodea al producto, los procesos y las personas encargadas del área comercial de la empresa.

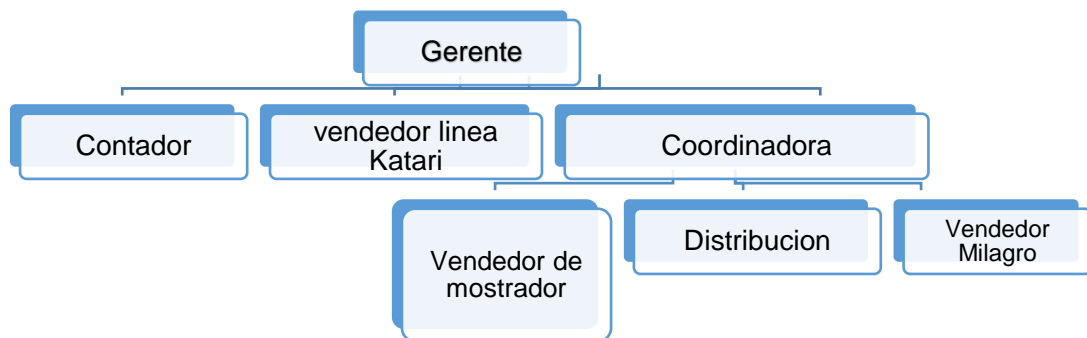
### **Actividades estratégicas, de gestión y evaluación**

- Atender directamente las cuentas claves.
- Distribuir zonas y clientes nuevos que llamen o se acerquen a la empresa a los vendedores asignados.
- Aprobar condiciones especiales de crédito o descuentos.
- Aprobar gastos de viaje y representación.

- Motivar, capacitar y controlar a la fuerza de ventas.
- Evaluar cumplimiento de cobertura y presupuesto de ventas, rotación y margen.
- Desarrollo de clientes, ampliando el portafolio de productos que adquieren.
- Relación con proveedores en relación con nuevas tendencias del mercado.

### 3.4. Organización de la Estructura de Ventas

La organización es vertical y está ordenada de manera jerárquica.



**Figura 20:** Organigrama de la ferretería industrial el soldador

**Elaborado por:** Los autores

### 3.5. Previsiones y cuotas de ventas

**Tabla 24** Ventas y Previsión de ventas del soldador ferretería industrial.

| Previsión de ventas - El Soldador Ferretería Industrial |             |             |             |                 |
|---|-------------|-------------|-------------|-----------------|
| Años  | Ventas 2014 | Ventas 2015 | Ventas 2016 | Proyección 2017 |
| <b>Ventas</b>   | \$685,000   | \$760,000   | \$850,000   | \$870,000       |
| <b>Línea nueva</b>                                      | \$0         | \$0         | \$0         | \$143,370       |
| <b>Total</b>  | \$685,000   | \$760,000   | \$850,000   | \$1,013,370     |
| <b>Crecimiento</b>                                      |             | 11%         | 12%         | 19%             |

**Elaborado por:** Los autores

En los últimos dos años, la empresa ha tenido un crecimiento sostenido de dos dígitos. Para 2017, se tiene previsto crecer apenas el 2% en las ventas de la línea tradicional, debido a factores externos relacionados con el cambio de gobierno y el decrecimiento de las inversiones públicas y privadas. No obstante, con el ingreso de la nueva línea de ropa se prevé captar un 5% de la demanda, lo que equivale a 143,370 dólares. Esto generaría un crecimiento a 2017 del 19%.

**Tabla 25 Ventas del primer año de la nueva línea Katari.**

| <b>Ventas año 1</b> |                   |                        |             |                   |
|---------------------|-------------------|------------------------|-------------|-------------------|
| <b>Meses</b>        | <b>Vendedor</b>   | <b>venta mostrador</b> | <b>Peso</b> | <b>Total</b>      |
| Mes 1               | \$ 11,470         | \$ 2,867               | 5%          | \$ 14,337         |
| Mes 2               | \$ 11,470         | \$ 2,867               | 5%          | \$ 14,337         |
| Mes 3               | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 4               | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 5               | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 6               | \$ 11,470         | \$ 2,867               | 5%          | \$ 14,337         |
| Mes 7               | \$ 11,470         | \$ 2,867               | 5%          | \$ 14,337         |
| Mes 8               | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 9               | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 10              | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 11              | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| Mes 12              | \$ 22,939         | \$ 5,735               | 10%         | \$ 28,674         |
| <b>Total</b>        | <b>\$ 229,392</b> | <b>\$ 57,348</b>       | <b>100%</b> | <b>\$ 286,740</b> |

**Elaborado por:** Los autores

Se dividió la cuota de ventas de la siguiente manera: el 80% de la cuota estará a cargo de un vendedor que visitará a las industrias, talleres y empresas metalmecánicas privadas de la ciudad Guayaquil; el otro 20% de la cuota estará a cargo de la venta de mostrador de El Soldador Ferretería Industrial.

Cada mes tiene su propio peso, calculado en base a factores como la etapa inicial del producto, el comportamiento del mercado, etc. Los primeros dos meses, por ejemplo, que equivalen a los meses de julio y agosto, tienen un peso del 5%, por ser los meses en los que se inicia el plan; diciembre y enero también tienen un peso del 5%, por ser meses de gastos y

festividades. Los demás meses tienen un peso del 10%. Al final, se prevé vender el equivalente al 5% de la participación del mercado: \$ 286,740 dólares.

### Cuotas de ventas para los próximos cinco años

**Tabla 26** *Proyección de ventas por los próximos 5 años.*

| ventas             |      |           |           |           |           |           |             |
|--------------------|------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------|
| Años               | %    | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     | Total       |
| Vendedor           | 80%  | \$229,392 | \$243,362 | \$258,183 | \$271,247 | \$284,972 | \$1,287,155 |
| Punto de venta     | 20%  | \$ 57,348 | \$ 60,840 | \$ 64,546 | \$ 67,812 | \$ 71,243 | \$ 321,789  |
| Ingresos           | 100% | \$286,740 | \$304,202 | \$322,728 | \$339,058 | \$356,215 | \$1,608,944 |
| <b>Crecimiento</b> |      |           | 3%        | 3%        | 2%        | 2%        |             |

**Elaborado por:** Los autores

Se ha proyectado un crecimiento del 3% en el segundo y tercer año de operación; para el cuarto y quinto año, un 2% de crecimiento. Esta proyección ha sido estimada tomando en cuenta la situación económica actual del país, su decrecimiento en términos de inversión estatal y privada, las próximas elecciones y el posible cambio en el modelo económico.

### 3.6. Organización del territorio y las rutas

#### 3.6.1. Establecimiento de los territorios

El territorio contemplado para el presente plan de negocio es toda la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, se le ha dado un peso del 20% al punto de venta de El Soldador Ferretería Industrial, ubicado en la ciudad de Milagro. Según la página web de la Cámara de Industrias, en Guayaquil constan 70 empresas afiliadas.

**Tabla 27** *Distribución de carga de trabajo para vendedor*

| Horas de trabajo por cliente |                      |                       |                                   |
|------------------------------|----------------------|-----------------------|-----------------------------------|
| Cliente de industrias        | Frecuencia de visita | Tiempo en cada visita | Total de horas de trabajo por mes |
| 70                           | Una al mes           | Dos horas             | 140                               |

**Elaborado por:** Los autores

El tiempo efectivo de un vendedor es de siete horas diarias. Si trabaja de lunes a viernes serían 35 a la semana, por consiguiente 140 horas al mes. Por tal motivo, para atender a estos 70 clientes industriales, se necesitará un vendedor.

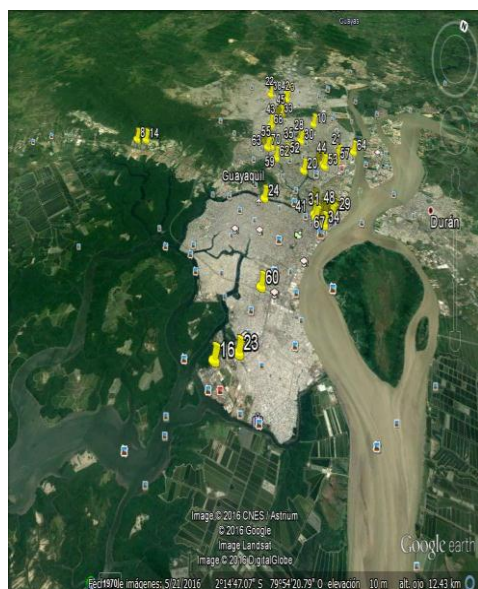
### 3.6.2. Construcción de rutas

A continuación se adjunta mapa de la ciudad de Guayaquil con su respectivo punteo de clientes industriales. El listado de los clientes industriales potenciales se encuentra en el Anexo 1.

**Tabla 28** *Distribución de clientes por zonas de la ciudad*

| <b>Distribución de clientes por zona</b> |                           |
|--|---------------------------|
| <b>Zona</b>                              | <b>Número de clientes</b> |
| Norte                                    | 47                        |
| Centro                                   | 19                        |
| Sur                                      | 3                         |
| Oeste                                    | 1                         |
| Total                                    | 70                        |

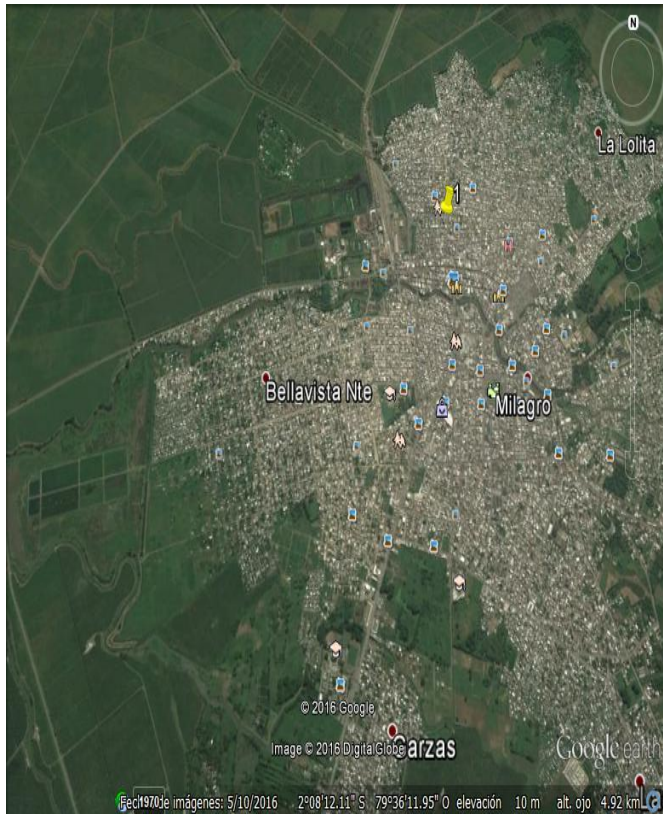
**Elaborado por:** Los autores



**Figura 21:** Mapa satelital de la ubicación de los clientes

**Elaborado por:** Los autores

Se han marcado los clientes en el plano de Guayaquil para su correcta ubicación geográfica. Así será más fácil zonificarlos y programar las rutas del vendedor. Como sólo habrá un vendedor para toda la ciudad, las rutas se programarán en función del peso de cada zona, el tipo de cliente y la distancia, entre otros factores.



**Figura 22:** Ubicación satelital de la ferretería industrial el Soldador

**Elaborado por:** Los autores

Para la atención del punto de venta se tiene a una vendedora de mostrador. Ella estará encargada de gestionar las ventas tanto en Milagro como en las ciudades aledañas: Naranjito, El Triunfo, Marcelino Maridueña y La Troncal. El Soldador Ferretería Industrial está ubicado en la ciudad de Milagro, en las calles Juan Montalvo 309 – 311 y Chile, a dos cuadras del edificio municipal, en la zona más comercial de la ciudad.



### 3.7. Realización de las estrategias de ventas

#### 3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.

**Tabla 29** *Solicitud de prospecto*

|                          |                 |
|--------------------------|-----------------|
| <b>Nombre del Cargo:</b> | <b>Vendedor</b> |
| <b>Área:</b>             | <b>Ventas</b>   |
| <b>Departamento:</b>     | <b>Ventas</b>   |

**Elaborado por:** Los autores

El vendedor contratado por la empresa tendrá como principal objetivo cumplir con el presupuesto de ventas asignado, mantener un vencimiento de cartera por debajo del mínimo fijado en los objetivos comerciales y generar constantemente nuevas oportunidades de negocio.

#### **Instrucción formal requerida**

**Tabla 30** *Datos del prospecto*

| <b>Nivel de Educación Formal</b> | <b>Años de estudio</b>                              | <b>Especialidad</b>  |
|----------------------------------|---|--|
| Bachillerato concluido           | 3 años  | Indistinta   |
| Estudios de tercer nivel         | Culminada/Incompleta (no indispensable, preferible) | Comunicación Social, Marketing, ventas, Comercial y afines |

**Elaborado por:** Los autores

No será indispensable que el vendedor haya terminado la universidad y tenga un título, pero sí se dará preferencia a aquellos interesados que cuenten con estudios en administración, ventas, marketing o comunicación.

## Experiencia

**Tabla 31** Experiencia laboral

| Dimensiones de Experiencia         | Detalle                              |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| 1. Tiempo de Experiencia           | 3 Años ( indispensable)              |
| 2. Especificidad de la experiencia | Cargos Similares, empresas similares |

**Elaborado por:** Los autores

Es indispensable que el aspirante cuente con, al menos, tres años de experiencia laboral en empresas con un giro de negocio similar. De esta manera se facilita su capacitación y su adaptación.

## Conocimientos adicionales

**Tabla 32** Conocimientos adicionales

| Nº | CONOCIMIENTOS                                      |
|----|--|
| 1  | Manejo de utilitarios ( Word, Excel y Power Point) |
| 2  | Matemática básica                                  |

**Elaborado por:** Los autores

Es indispensable que el aspirante tenga conocimientos medios de manejo de *Excel*, *Word* y *Power Point*, así como de matemáticas, contabilidad de costos y elaboración de presupuestos.

## Competencias del puesto

**Tabla 33** Competencias del cargo

| Competencias requeridas para el cargo | ALTA | MEDIA | BAJA |
|---------------------------------------|------|-------|------|
| Destrezas de comunicación             | X    |       |      |
| Capacidad de persuasión               | X    |       |      |
| Agilidad física                       |      | X     |      |

**Elaborado por:** Los autores

Otra de las habilidades que deberá poseer el aspirante a vendedor será la de destreza en comunicación, dominio de las técnicas de ventas, alto nivel

de socialización y manejo de las relaciones personales. No es necesario que tenga plenas destrezas físicas para el cargo.

## **FUNCIONES**

Dentro de las funciones del nuevo vendedor se encuentran:

1. Participar en la obtención de objetivos y estrategias de ventas.
2. Ejecutar actividades operativas de ventas para asegurar cobertura de los territorios.
3. Llevar a cabo planes estratégicos que aseguren el cumplimiento de objetivos trazados.
4. Ejecutar la gestión de atención al cliente.
5. Mantener contacto permanente con clientes actuales.
6. Realizar análisis de la zona asignada para proporcionar informe de resultados obtenidos.
7. Mantener e incrementar el nivel de satisfacción del cliente a través de la atención y seguimiento.

Con este formato se tiene un perfil básico para la contratación de nuevos vendedores para la empresa. Describe el puesto al que aplica, estudios realizados, experiencia laboral, competencias requeridas y las actividades que realiza el vendedor en la empresa.

**Tabla 34** *Cuadro de procesos críticos*

| <b>¿Qué Hace?</b>   | <b>¿Cómo lo hace?</b>   | <b>¿Para qué lo hace?</b>                               |
|---|---|---|
| <b>Cumplir el 100% de las visitas programadas en el día.</b>              | Visitar los puntos de ventas identificados en el rutero de visita diaria              | Obtener el 100% de efectividad de visita diaria.        |
| <b>Responsable de la recuperación de los valores otorgados a crédito.</b> | Entregar el documento de recibo de cobro, por los valores recaudados en el mismo día. | Mantener al día la cartera.                             |
| <b>Sugerir y motivar la compra de nuestro portafolio de producto.</b>     | Presentando el catálogo de producto al cliente.                                       | Lograr la mayor penetración del producto en el mercado. |
| <b>Depuración y secuencia de visita de clientes.</b>                      | Revisando con el gerente de ventas las altas y bajas de clientes del rutero.          | Para mantener actualizada la información de su maestro. |

**Comunica y realiza seguimiento de las promociones vigentes**

Aplicando la actividad promocional.

Para generar un mayor volumen de ventas.

**Elaborado por:** Los autores

Este formato ayudará a tener claras las funciones de los vendedores en el territorio. Será clave para lograr los objetivos planteados por el presente plan de negocios.

### **3.8. Remuneración de los vendedores**

#### **3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos**

**Tabla 35** *Calculo de comisiones para vendedor.*

| <b>Tabla de comisiones para vendedores</b> |              |                             |              |                             |              |
|--|--------------|-----------------------------|--------------|-----------------------------|--------------|
| <b>Rango</b>                               | <b>Valor</b> | <b># de clientes nuevos</b> | <b>Valor</b> | <b>Rango de vencimiento</b> | <b>Valor</b> |
| 0 % al 83%                                 | \$ 0         | Menos de 5                  | \$ 0         | 17% en adelante             | \$ -         |
| 84% al 89%                                 | \$ 250       | 6 a 10                      | \$ 100       | 11% a 16%                   | \$ 100       |
| 90% al 95%                                 | \$ 300       | 11 a 15                     | \$ 125       | 6% a 10                     | \$ 150       |
| 96% al 100%                                | \$ 350       | 16 a 20                     | \$ 150       | 0% a 5 %                    | \$ 200       |
| 101% en adelante                           | \$ 400       | 20 en adelante              | \$ 200       |                             |              |

**Elaborado por:** Los autores

La tabla de pago de comisiones para vendedores está compuesta de tres categorías: cumplimiento de presupuesto que representa el 50% de la comisión del vendedor, clientes nuevos que representa el 25% de la comisión y la de cartera que representa 25% de la comisión. El vendedor tiene una base de comisiones de 800 dólares.

Con esta tabla de comisiones se espera que el vendedor esté motivado permanentemente, y no solo cumpla con el presupuesto sino que genere nuevas oportunidades de negocio a la vez que no se descuide de la cartera, pues estará a cargo de la cobranza y comisionará por ella.

En el estudio económico financiero se profundizará acerca del sueldo y las comisiones que recibirá el vendedor, tanto en el primer año de gestión como en los siguientes cuatro años.

### 3.9. Control de ventas y de vendedores

#### 3.9.1. Control de vendedores

Tabla 36 Control de ventas contra presupuesto



**Formato de control de  
ventas  
Guayaquil 4 de agosto 2017**

| Control de ventas |             |              |            |      |               |
|-------------------|-------------|--------------|------------|------|---------------|
| Ventas            | Presupuesto | Cumplimiento | Proyección | %    | Necesidad día |
| \$ 3.000          | \$ 18.000   | 17%          | \$ 21.000  | 117% | \$ 833        |

**Elaborado por** \_\_\_\_\_ **Revisado por** \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** Los autores

El formato de control de ventas permite llevar el control diario de las ventas vs El presupuesto y tener una proyección de cómo se va cerrar el mes, además permite hacer los ajustes diarios de la necesidad de venta.

#### 3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Tabla 37 Control de gestión diaria del vendedor



**Formato de control de visitas  
Guayaquil 4 de agosto 2017**

| Control de visitas a clientes |        |            |         |          |  |       |
|-------------------------------|--------|------------|---------|----------|--|-------|
| Hora                          | Visita | Contacto   | Nombre  | Teléfono | correo   | Firma |
| 9:30                          | lunes  | Pedro Loja | Promesa | 2824345  | <a href="mailto:promesa@gmail.com">promesa@gmail.com</a> |       |

**Elaborado por** \_\_\_\_\_ **Revisado por** \_\_\_\_\_

**Elaborado por:** Los autores

El formato de control de visita permite llevar un control diario de los clientes visitados y el levantamiento de información del cliente.

### **3.9.3. Evaluación de vendedores**

La evaluación del vendedor se la realizará cada tres meses, donde se revisará el cumplimiento del presupuesto, apertura de clientes nuevos, control de la cartera y también la actitud para la realización del trabajo diario.

### **3.9.4 Cuadro de mando del director de ventas**

## **3.10. Marketing mix**

La mezcla de marketing o marketing mix se considera a un grupo de variables operacionales que la empresa fusiona con el fin de satisfacer un mercado. La mezcla incluye a un producto o servicio, su precio, la publicidad y promoción necesarias para generar reconocimiento y la distribución más adecuada para garantizar que el producto llegue a tiempo a los clientes (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

### **3.10.1. Producto o servicio**

El producto es un bien, servicio o idea que tiene atributos tangibles e intangibles, que posee valor para un consumidor y que el mercado acepta como algo que satisface sus deseos y necesidades (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

Los productos de la línea de ropa industrial para soldadores de la marca Katari están clasificados como productos de consumo, ya que serán utilizados directamente por sus compradores. Entre los objetivos fundamentales están el incrementar la demanda por compras repetitivas y posicionar la marca en la mente de los consumidores. Otra clasificación de los productos de la línea es la de que son bienes duraderos, pues resisten por mucho tiempo su uso continuo.

## **Chaquetas y mandiles**

Las chaquetas y los mandiles de la marca Katari están confeccionados con telas ignífugas, las cuales están combinadas con hilos naturales a los que se les aplica un retardador de fuego. Las telas ignífugas, además de proteger contra el fuego, son también repelentes de manchas, lo que es excelente para prolongar su vida útil. Todos los productos fabricados con telas ignífugas deben cumplir con las normas de seguridad requeridas por los organismos de control, y tienen un certificado que las avala.

## **Guantes para alta temperatura**

Los guantes para soldadores son aquellos que protegen a la persona de cualquier tipo de contacto térmico o lesión provocada por el contacto con la porta-electrodo, el arco de soldadura, las salpicaduras o las llamas.

## **Capuchas**

Al igual que las chaquetas, las capuchas protegen al soldador de una lesión provocada con el fuego. Las capuchas son muy demandadas, por lo que la empresa ha elaborado varios diseños, con colores y formas de acuerdo al estudio de tendencias y comportamientos de compra del consumidor. Muchos de los diseños serán elaborados con telas ignífugas.

## **Pantalones**

Al igual que las chaquetas, los pantalones de la línea Katari serán fabricados con telas ignífugas certificadas, y tendrán diseños modernos, gracias a un análisis hecho de las últimas tendencias internacionales.

## **La marca**

Se entiende por marca como el nombre, símbolo y diseño que sirven para identificar un producto o servicio y diferenciarlo de sus competidores (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

La palabra Katari es de origen quechua y significa “serpiente”. Es una palabra sencilla, fácil de memorizar y pronunciar, distinta a cualquier otra palabra utilizada por la competencia. Evoca las raíces indígenas y posee la fuerza, el carácter y la agresividad de un animal temible y fascinante como la serpiente. Katari es una marca que está próxima a ser registrada en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI.

### 3.10.2. Precio

Se puede definir el precio como la cantidad de dinero que se paga por un producto o servicio. En cuanto a la satisfacción de las necesidades, el consumidor paga en valores monetarios por los beneficios del producto o servicio que ha adquirido, más que por el bien en sí (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

El precio de los productos se los fijara analizando los precios de la competencia, sin igualar al de menor calidad pero estando un poco más económico que la marca importada líder.

**Tabla 38** *Fijación de precios basados en el mercado y márgenes de utilidad*

| Fijación de precios basados en la competencia |  |   |         |                  |         |
|---|--|---|---------|------------------|---------|
| Producto                                      | Competidor 1<br>(materia prima nacional) | Competidor 2<br>(materia prima importada) | Katari  | Lincoln Electric | Miller  |
| Chaqueta                                      | \$28.00                                  | \$45.00                                   | \$45.00 | \$65.00          | \$69.90 |
| Camisa  | \$12.50                                  | \$39.50                                   | \$22.50 | \$49.50          | \$49.90 |
| Pantalón                                      | \$12.50                                  | \$39.00                                   | \$22.50 | \$45.50          | \$48.90 |
| Guantes API                                   | \$7.50                                   | \$12.50                                   | \$10.50 | \$22.90          | \$24.90 |
| Capucha                                       | \$7.00                                   | \$8.90                                    | \$7.50  | \$12.50          | \$12.00 |

**Elaborado por:** Los autores

### Percepción del precio por el comprador

El precio de cada producto representará el valor de un conjunto de atributos, entre ellos:

- Marca, diseño y ergonomía de cada prenda.



- Materia prima: telas ignífugas, hilos Kevlar, cueros de la mejor calidad.
- Garantía de 6 meses por descosidos e imperfecciones de fabricación.

El precio es superior al de muchos competidores que comercializan o elaboran prendas nacionales, puesto que los atributos en confección y diseño de cada prenda, su confort y seguridad entregan mayor valor al consumidor. El producto estará diferenciado y tendrá calidad de exportación.

### **3.10.3. Plaza (Distribución)**

La distribución en el marketing mix es el nexo entre el producto y el cliente o consumidor. Su objetivo es acercar el producto hasta el cliente, en el tiempo justo y en el lugar más apropiado (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

En el circuito de distribución, El Soldador Ferretería Industrial se encuentra en el segmento de detallista. Es un canal largo, que empieza con los fabricantes, nacionales o extranjeros, y pasa por los mayoristas antes de llegar hasta la empresa. Sin embargo, para el presente plan de negocios, la fabricación de la línea de ropa para soldadores Katari ubica a la empresa en el primer eslabón de la cadena, un canal corto, directo en el que no existirá la intervención de intermediarios y el proceso de intercambio se dará directamente entre el fabricante, El Soldador Ferretería Industrial, y el consumidor; Industrias privadas, talleres y soldadores independientes de la ciudad de Guayaquil.

La entrega de los productos será canalizada a través de la empresa SERVIENTREGA S.A.

### **3.10.4. Publicidad y promoción**

La publicidad es una forma de comunicar un producto o servicio que es utilizada en el marketing mix como instrumento de promoción. Los objetivos publicitarios se plantean alrededor de tres ejes: conocimiento, comprensión y aceptación (Rivera Camino & de Garcillán, 2012).

## **Objetivos publicitarios**

- Dar a conocer la línea de ropa para soldadores. Crear interés.
- Mostrar la marca y sus atributos diferenciadores.
- Crear una imagen en la mente del consumidor. Persuadir.
- Modificar los criterios de elección. Generar deseos de compra.
- Ser recordado.

## **Identificar público objetivo**

El público objetivo son los soldadores de la ciudad de Guayaquil, cuyas edades oscilan entre 25 y 35 años. Pese a que por el momento los consumidores no serán quienes adquieran los productos, sino los representantes de compras de las industrias de la ciudad de Guayaquil, las estrategias de comunicación están dirigidas hacia ellos pues son quienes van a utilizar los productos y quienes van a transmitir sus experiencias. A mediano plazo se tendrá previsto abrir un punto de venta y elegir un canal de distribución que facilite una masiva cobertura de mercado.

## **Medios de comunicación**

La elección de los medios de comunicación está en función del perfil del público objetivo. Para el presente plan se ha elegido los siguientes medios de comunicación:

- Redes sociales: Facebook, Instagram, Youtube
- Revistas ferreteras: Revista *Fierros*
- Revistas industriales: Revista de la Cámara de Industrias de Guayaquil.
- Revistas de emprendimiento: Revista *Líderes*
- Ferias industriales:

## **Promoción**

Una vez captado la atención de los consumidores acerca de los productos Katari e intentar persuadirlos, es necesario diseñar las estrategias de promoción que ayuden a vender los productos tanto como sea posible. Para el presente plan de negocios se ha elaborado una estrategia de promoción enfocada a los consumidores (clientes).

### **Objetivos**

- Incrementar las ventas.
- Fidelizar al cliente.
- Reforzar la imagen dada por la publicidad.
- Crear el hábito de consumo.
- Animar la prueba del producto.

### **Estrategias de promoción**

- Muestras gratis: Se ofrecerán muestras gratis de los guantes de alta temperatura a los representantes del departamento de compras de las industrias y se hará seguimiento acerca de su uso conjuntamente con el usuario (consumidor) para monitorear las horas de uso y el estado en el que terminan los
- Club de soldadores: crear en la página web el club de soldadores, con el fin mantener el contacto con ellos, canalizar las promociones, brindarles capacitaciones, conocer de nuevos proyectos, generar retroalimentación de los productos, crear perfiles profesionales que puedan ser publicados en una bolsa de trabajo o en LinkedIn.
- Promociones en redes sociales. Dar “Me gusta” a las publicaciones de los productos Katari para participar en sorteos mensuales de productos y capacitaciones.
- Publicación del producto del mes con precio especial
- Reconocimiento a la fidelidad: Por cada tres compras repartidas en el trimestre, se gana un bolso o maleta marca Katari.
- Raspaditas con premio sorpresa entregadas en cada factura por compras mínimas de 20 dólares.

## CAPÍTULO IV

### ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

#### 4.1. Premisas de partida

Las premisas o hipótesis de partida son de vital importancia en toda proyección financiera. Los resultados que se obtengan serán tan confiables como los datos iniciales sobre los que se construye el modelo financiero.

##### 4.1.1. Capital Inicial

El capital inicial es la cantidad de recursos mínimos necesarios para emprender un plan de negocios. Es la inversión inicial cuyos fondos, principalmente, provienen de préstamos bancarios o inversión de los accionistas (Durán Herrera, 2011).

**Tabla 39** *Activos y capital de trabajo del proyecto*

| Total inversión inicial |           |
|-------------------------|-----------|
| Total en activos fijos  | \$20,000  |
| Capital de trabajo      | \$169,256 |
| Total                   | \$189,256 |

**Elaborado por:** Los autores

Para el presente proyecto se requerirá de una inversión inicial de \$189,256, de los cuales: \$20,000 se destinarán a la compra de activos fijos y \$169,256 serán para capital de trabajo.

**Tabla 40** *Activos del proyecto.*

| Edificios e instalaciones               |    |           |
|---|----|-----------|
| Ampliación de la bodega de la empresa   | \$ | 15,000.00 |
| Perchas para el nuevo espacio de bodega | \$ | 5,000.00  |

|       |    |           |
|-------|----|-----------|
| Total | \$ | 20,000.00 |
|-------|----|-----------|

**Elaborado por:** Los autores

Los activos fijos en los que se invertirá en el presente proyecto garantizarán un mejor control de inventario y una gestión eficiente de despacho y distribución. Ya que las instalaciones de la empresa están en su máxima capacidad de operación, se destinarán \$15,000 a la ampliación de la bodega de la empresa y \$5,000 a la compra de perchas para el espacio destinado a la nueva línea.

#### 4.1.2. Política de financiamiento

**Tabla 41** *Inversión y apalancamiento*

| Inversión y apalancamiento     |    |         |
|--------------------------------|----|---------|
| Inversión de accionistas (30%) | \$ | 56,777  |
| Apalancamiento (70%)           | \$ | 132,479 |
| Total                          | \$ | 189,256 |

**Elaborado por:** Los autores

Para el presente proyecto se requiere una inversión total de \$189,256. Las fuentes de financiamiento se obtienen con recursos propios por un monto de \$56,777, equivalente al 30%, y con un apalancamiento bancario por un monto de \$132,479, equivalente al 70% de la inversión total.

Para el apalancamiento se gestionará un crédito bancario con una tasa anual del 11.83%, pagadero a cinco años. Se cancelará una cuota anual de \$36,596, lo que equivale a un pago mensual de \$3,050. A continuación se presenta la tabla de amortización.

**Tabla 42** *Tabla de amortización*

|                     | Año 0     | Año 1     | Año 2    | Año 3    | Año 4    | Año 5    |
|---------------------|-----------|-----------|----------|----------|----------|----------|
| <b>Capital vivo</b> | \$132,479 | \$111,555 | \$88,156 | \$61,988 | \$32,725 | \$0      |
| <b>Cuota</b>        |           | \$36,596  | \$36,596 | \$36,596 | \$36,596 | \$36,596 |
| <b>Amortización</b> |           | \$20,924  | \$23,399 | \$26,168 | \$29,263 | \$32,725 |
| <b>Interés</b>      |           | \$15,672  | \$13,197 | \$10,429 | \$7,333  | \$3,871  |

**Elaborado por:** Los autores

### 4.1.3. Costo de capital

Es considerado como el beneficio pretendido sobre los distintos tipos de financiamiento e involucra la necesidad de calcular el riesgo del emprendimiento y el costo de oportunidad de una inversión diferente (Durán Herrera, 2011).

El modelo CAPM ha sido muy utilizado en el mundo de las finanzas. El modelo determina la rentabilidad que se espera de un activo frente al riesgo asumido por su inversionista ((Brun & Moreno, 2008).

La tasa libre de riesgo ( $r_f$ ) o *risk free* es la tasa de los bonos del tesoro de los Estados Unidos. El término *EquityRisk Premium* (ERP) es el premio que paga el mercado por encima de la tasa libre de riesgo(Brun & Moreno, 2008).

La mejor forma de sacar los porcentajes correspondientes a la tasa libre de riesgo y el premio del mercado es a través de la empresa de servicios financieros más importante de USA: Duff&Phelps.

La tasa libre de riesgo y el premio del mercado, según Duff&Plehaps, son: 4.0% y 5.5%, respectivamente (Duff & Phelps, 2016).

Los valores allí publicados sirven a los inversionistas norteamericanos, por lo que para aterrizarlos a la realidad financiera de Ecuador es necesario sumar, al resultado de la ecuación, el riesgo país.

El riesgo país o riesgo soberano de un Estado es un índice que intenta medir el nivel de riesgo que muestra un país para las inversiones extranjeras. Si la tasa libre de riesgo es la tasa de los bonos de los Estados Unidos, el riesgo país es la sobretasa que paga un país por sus bonos en relación a la tasa que paga el Tesoro de Estados Unidos(Brun & Moreno, 2008).

En el caso de Ecuador, el riesgo país es de 8.77%(Banco Central del Ecuador, 2016).

El término Beta, por el contrario, existe gracias al profesor Aswat Damodaran, de la Universidad Stern de New York. Para obtener el valor de

Beta es necesario buscar en la página web donde está la lista de industrias aquella que más se aproxima a la del plan de negocios. En el caso del presente plan se optó por escoger la categoría: Retail General. Esta categoría arrojó un Beta sin apalancamiento de 0.90 (Stern New York University, 2016).

**Tabla 43** *Costo de capital*

| Costo de capital                        |               |
|---|---------------|
| Tasa libre de riesgo (rf)               | 4%            |
| Beta para el proyecto                   | 0.90          |
| Premio de riesgo del mercado (rm)       | 5.50%         |
| Riesgo país Ecuador                     | 8.77%         |
| <b>Total (Aplicación de la fórmula)</b> | <b>17.72%</b> |

**Elaborado por:** Los autores

La rentabilidad mínima exigida por los accionistas para este proyecto será evaluada a través de la siguiente fórmula:

$$K_e = r_f + \beta * r_m + \text{Riesgo país}$$

En esta fórmula expresada arriba,  $K_e$  equivale al costo del capital o lo que en inglés se conoce como Cost of equity; las variable  $r_f$  y  $r_m$  indican la rentabilidad promedio que el mercado de valores de USA paga a sus accionistas; el símbolo  $\beta$  (Beta), por el contrario, es un término muy conocido en el mundo financiero que mide el riesgo de mercado de un activo.

Tras aplicar la fórmula, es necesario sumar al valor resultante el porcentaje de Riesgo País que tiene Ecuador tomado al martes 16 de agosto de 2016, que es de 877 (8.77%).

#### **4.1.4. Impuestos**

Se definen a los impuestos como el compromiso legal y monetario en favor de un ente público, con el objetivo de financiar los gastos del Estado al que se pertenece (Durán Herrera, 2011).

**Tabla 44** Impuesto a la renta y participación de empleados

|   | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Utilidad operativa</b>                                       | \$49,840     | \$62,062     | \$74,506     | \$80,149     | \$86,098     |
| <b>Impuesto a la Renta y participación de empleados (33.7%)</b> | \$16,796     | \$20,915     | \$25,109     | \$27,010     | \$29,015     |

**Elaborado por:** Los autores

Para el presente proyecto, se ha calculado un 33.7% como el efecto combinado de los impuestos a la Renta (22%) y a la participación de empleados (15%), y se los ha calculado de la utilidad operativa proyectada para los primeros cinco años del plan de negocio.

## **4.2. Presupuesto de ingresos**

### **4.2.1. Volúmenes**

El estudio de mercado determinó que las unidades vendidas en el año necesarias para alcanzar el 5% de la participación del mercado son 17,280. A continuación, se muestra la tabla en la que se desglosan las unidades vendidas:

**Tabla 45** Compras de cliente por año y Mercado Meta

| <b>Producto</b> | <b>Compras al año por cliente</b> | <b>Participación de mercado</b> | <b>Mercado Meta</b> | <b>Unidades vendidas por año</b> |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------|---------------------|----------------------------------|
| Chaqueta        | 2                                 | 5%                              | 540                 | 1,080                            |
| Camisa          | 6                                 | 5%                              | 540                 | 3,240                            |
| Pantalón        | 6                                 | 5%                              | 540                 | 3,240                            |
| Guante API      | 12                                | 5%                              | 540                 | 6,480                            |
| Capucha         | 6                                 | 5%                              | 540                 | 3,240                            |
| <b>Total</b>    |                                   |                                 |                     | <b>17,280</b>                    |

**Elaborado por:** Los autores

Considerando el crecimiento anual proyectado en el capítulo anterior, se procedió a calcular las unidades vendidas del primer año (17,280) y la proyección de los siguientes cuatro años.



**Tabla 46** *Unidades vendidas y porcentaje de crecimiento*

|                       | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> | <b>Total</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Unid. Vendidas</b> | 17,280       | 17,798       | 18,332       | 18,699       | 19,073       | 91,183       |
| <b>Crecimiento</b>    |              | 3%           | 3%           | 2%           | 2%           |              |

**Elaborado por:** Los autores

#### **4.2.2. Precio**

El costo de los productos se negoció con las maquiladoras por cinco años bajo contrato, dicho costo incluye el envío a las bodegas de la ferretería industrial el soldador en la ciudad de Milagro.

**Tabla 47** *Precios de los productos de la nueva línea*

| <b>Producto</b>   | <b>Costo</b> | <b>Rentabilidad en porcentaje</b> | <b>Rentabilidad en dólares</b> | <b>PVP</b> |
|-------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------|------------|
| <b>Chaqueta</b>   | \$19.50      | 56.67%                            | \$25.50                        | \$45.00    |
| <b>Camisa</b>     | \$12.50      | 44.44%                            | \$10.00                        | \$22.50    |
| <b>Pantalón</b>   | \$12.00      | 46.67%                            | \$10.50                        | \$22.50    |
| <b>Guante API</b> | \$6.00       | 42.86%                            | \$4.50                         | \$10.50    |
| <b>Capucha</b>    | \$2.90       | 61.33%                            | \$4.60                         | \$7.50     |

**Elaborado por:** Los autores

Se han establecido los precios de los productos de la línea de ropa basándose en el estudio de los precios del mercado, tomando en cuenta las prendas con materia prima tanto nacional como importada, y contrastándolos con los de la marca líder a nivel mundial (Lincoln Electric). El resultado ha sido una lista de precios competitiva, que genera una rentabilidad bruta ponderada del 48.14%.

**Tabla 48** *Proyección de precios y márgenes ponderados a cinco años*

|                         | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Precio ponderado</b> | \$16.59      | \$17.09      | \$17.60      | \$18.13      | \$18.68      |
| <b>Costo ponderado</b>  | \$8.61       | \$8.86       | \$9.13       | \$9.40       | \$9.69       |
| <b>Margen</b>           | 48%          | 48%          | 48%          | 48%          | 48%          |

**Elaborado por:** Los autores

Se ha elaborado una proyección para los próximos cinco años, manteniendo la rentabilidad del 48% pero incrementando el costo y el precio de los productos debido a la inflación anual calculada en 3%.

#### 4.2.3. Ventas esperadas

**Tabla 49** *Ventas esperadas para el primer año*

| <b>Producto</b>                      | <b>PVP</b> | <b>Compras cliente por año</b> | <b>Mercado potencial</b> | <b>%</b> | <b>Mercado Meta</b> | <b>Ventas esperadas año 1</b> |
|--------------------------------------|------------|--------------------------------|--------------------------|----------|---------------------|-------------------------------|
| Chaqueta                             | \$45.00    | 2                              | 10,800                   | 5%       | 540                 | \$48,600                      |
| Camisa                               | \$22.50    | 6                              | 10,800                   | 5%       | 540                 | \$72,900                      |
| Pantalón                             | \$22.50    | 6                              | 10,800                   | 5%       | 540                 | \$72,900                      |
| Guante                               |            |                                |                          |          |                     |                               |
| API                                  | \$10.50    | 12                             | 10,800                   | 5%       | 540                 | \$68,040                      |
| Capucha                              | \$7.50     | 6                              | 10,800                   | 5%       | 540                 | \$24,300                      |
| Total ventas esperadas para el año 1 |            |                                |                          |          |                     | \$286,740                     |

**Elaborado por:** Los autores

El estudio de mercado determinó un mercado potencial de 10,800 soldadores en la ciudad de Guayaquil, dato aportado por las dos escuelas de soldadura más importantes: Linde Ecuador S.A. e Indura Ecuador S.A. Con esta información se fijó un Mercado Meta de 540 soldadores, debido a una participación de mercado del 5%. Estos datos, multiplicados por el precio de cada producto, determinaron una cifra de ventas esperadas de \$286,740 en el primer año del plan de negocios.

**Tabla 50** *Proyección de ventas esperadas para los próximos cinco años*

|                       | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> | <b>%</b> |
|-----------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|----------|
| <b>Ingresos</b>       | \$286,740    | \$304,202    | \$322,728    | \$339,058    | \$356,215    | 100%     |
| <b>Vendedor</b>       | \$229,392    | \$243,362    | \$258,183    | \$271,247    | \$284,972    | 80%      |
| <b>Punto de venta</b> | \$57,348     | \$60,840     | \$64,546     | \$67,812     | \$71,243     | 20%      |
| <b>Crecimiento</b>    |              | 3%           | 3%           | 2%           | 2%           |          |

**Elaborado por:** Los autores

Se le dio un peso del 80% de las ventas al vendedor contratado para la nueva línea y el peso restante (20%) al punto de venta ubicado en la ciudad de Milagro. Con el valor de ventas esperadas obtenido para el primer año se calcularon los siguientes cuatro años, tomando en cuenta un crecimiento del 3% para los años dos y tres y del 2% para los años cuatro y cinco.

### **4.3. Presupuesto de costos**

#### **4.3.1. Costo por producto**

**Tabla 51** *Costo de cada producto para el primer año de actividades*

| <b>Producto</b>   | <b>Costo</b> | <b>Unidades<br/>vendidas por año</b> | <b>Costo por producto<br/>año 1</b> |
|-------------------|--------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
| <b>Chaqueta</b>   | \$19.50      | 1,080                                | \$21,060                            |
| <b>Camisa</b>     | \$12.50      | 3,240                                | \$40,500                            |
| <b>Pantalón</b>   | \$12.00      | 3,240                                | \$38,880                            |
| <b>Guante API</b> | \$6.00       | 6,480                                | \$38,880                            |
| <b>Capucha</b>    | \$2.90       | 3,240                                | \$9,396                             |
| <b>Total</b>      | \$52.90      | 17,280                               | \$148,716                           |

**Elaborado por:** Los autores

Se ha determinado el costo de ventas total del primer año de actividades multiplicando el costo de cada producto por las unidades estimadas a vender. El cálculo dio un resultado de \$148,716.

**Tabla 52** Costo de ventas proyectado

|                        | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| <b>Unidades vend.</b>  | 17,280    | 17,798    | 18,332    | 18,699    | 19,072    |
| <b>Costo ventas</b>    | \$ 8.61   | \$ 8.86   | \$ 9.13   | \$ 9.40   | \$ 9.69   |
| <b>Costo de ventas</b> | \$ 14,872 | \$ 15,777 | \$ 16,738 | \$ 17,585 | \$ 18,475 |

**Elaborado por:** Los autores

En la tabla anterior se muestra el costo de ventas proyectado a los cinco años del plan de negocios. Existe un incremento del 3% en el costo unitario en cada año, debido a la inflación. El costo total anual es la multiplicación de las unidades de venta proyectadas por el costo unitario estimado para cada año.

#### **4.3.2. Análisis de punto de equilibrio**

Para el primer año se calcula el punto de equilibrio contable, que el volumen requerido para no incurrir en pérdidas:

$$P.E = \frac{CF}{P - CVU}$$

**Datos:**

**P.E** = Punto de equilibrio

**CF** = Costo fijo

**P** = Precio de venta

**CVU** = Costo variable

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{96,521}{16.59 - 10.36} = 15,434 \text{ u}$$

**Tabla 53** Punto de equilibrio representado en unidades

| <b>Punto de equilibrio</b>  |               |
|-----------------------------|---------------|
| Costo fijo                  | \$96,521      |
| Precio de venta ponderado   | \$16.59       |
| Costo de producto ponderado | \$10.36       |
| Unidades                    | <b>15,434</b> |

**Elaborado por:** Los autores

En la tabla anterior se observa que es necesario vender 15,434 unidades para alcanzar el punto de equilibrio en el negocio, esto sería aproximadamente en el onceavo mes de comercialización de la línea Katari.

#### 4.4. Presupuesto de gastos

**Tabla 54** Presupuesto de gastos por año

|                        | <b>Año 1</b> | <b>Año 2</b> | <b>Año 3</b> | <b>Año 4</b> | <b>Año 5</b> |
|------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Gastos Administrativos | \$ 6,991     | \$ 7,200     | \$ 7,416     | \$ 7,639     | \$ 7,868     |
| Gastos Venta           | \$ 69,968    | \$ 65,258    | \$ 60,790    | \$ 62,146    | \$ 63,555    |
| Intereses              | \$ 15,672    | \$ 13,197    | \$ 10,429    | \$ 7,333     | \$ 3,871     |
| total                  | \$ 92,631    | \$ 85,655    | \$ 78,635    | \$ 77,118    | \$ 75,294    |

**Elaborado por:** Los autores

#### 4.5. Factibilidad financiera

##### 4.5.1. Análisis de ratios

##### Crecimiento de ventas

Mide la evolución de las ventas en unidades de la compañía de un año a otro, expresadas en porcentaje.

$$\text{Crecimiento de ventas} = \frac{\text{periodo 2}}{\text{periodo 1}} * 100 - 100$$

**Tabla 55** *Crecimiento por año en ventas de unidades*

|                       | Año 1  | Año 2  | Año 3  | Año 4  | Año 5  | Total  |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| <b>Unidades vend.</b> | 17,280 | 17,798 | 18,332 | 18,699 | 19,073 | 91,183 |
| <b>Crecimiento</b>    |        | 3%     | 3%     | 2%     | 2%     |        |

**Elaborado por:** Los autores

### **Margen bruto**

Mide la utilidad que queda por cada dólar de venta luego de cubrir los costos relacionados con la producción de un bien.

$$\text{Margen bruto} = \frac{\text{utilidad bruta}}{\text{ventas}} * 100\%$$

**Tabla 56** *Margen bruto por año*

|                | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|----------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas         | \$286,740 | \$304,202 | \$322,728 | \$339,058 | \$356,215 |
| Utilidad Bruta | \$126,798 | \$134,520 | \$142,712 | \$149,934 | \$157,520 |
| Margen bruto   | 44.22%    | 44.22%    | 44.22%    | 44.22%    | 44.22%    |

**Elaborado por:** Los autores

### **Margen operativo**

El margen operativo mide lo que queda de utilidad por cada dólar de venta luego de cubrir los costos relacionados al sostenimiento de la estructura organizacional.

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{utilidad operacional}}{\text{ventas}} * 100\%$$

**Tabla 57 Margen operativo por año**

|                         | Año 1     | Año 2     | Año 3     | Año 4     | Año 5     |
|-------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Ventas                  | \$286,740 | \$304,202 | \$322,728 | \$339,058 | \$356,215 |
| Utilidad<br>operacional | \$ 49,840 | \$ 62,062 | \$ 74,506 | \$ 80,149 | \$ 86,098 |
| Margen operativo        | 17.38%    | 20.40%    | 23.09%    | 23.64%    | 24.17%    |

**Elaborado por:** Los autores

### Margen neto

Mide lo que queda de utilidad por cada dólar de venta luego de cubrir todos los gastos relacionados a la producción, al sostenimiento de la actividad y luego de pagar al Estado.

$$\text{Margen neto} = \frac{\text{utilidad neta}}{\text{ventas}} * 100\%$$

**Tabla 58 Margen neto por año**

|               | Año 1      | Año 2      | Año 3      | Año 4      | Año 5      |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Ventas        | \$ 286,740 | \$ 304,202 | \$ 322,728 | \$ 339,058 | \$ 356,215 |
| Utilidad neta | \$ 33,044  | \$ 41,147  | \$ 49,398  | \$ 53,139  | \$ 57,083  |
| Margen neto   | 11.52%     | 13.53%     | 15.31%     | 15.67%     | 16.02%     |

**Elaborado por:** Los autores

## 4.5.2. Valoración del plan de negocios

**Tabla 59** Valoración del plan de negocio VAN y TIR

|                                 | Año 0              | Año 1            | Año 2            | Año 3            | Año 4            | Año 5             |
|---------------------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-------------------|
| (=) NOPAT                       |                    | \$ 33,044        | \$ 41,147        | \$ 49,398        | \$ 53,139        | \$ 57,083         |
| (+) Depreciación                |                    | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0              |
| (+) Valor libros AF vendido     |                    | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0              |
| (-) Inversión en activos fijo   | -\$ 20,000         |                  |                  |                  |                  |                   |
| (-) Capital de trabajo          | -\$ 169,256        | -\$ 3,418        | -\$ 4,017        | -\$ 7,536        | -\$ 7,902        |                   |
| (+) Recuperación CT             |                    | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             | \$ 192,129        |
| (+) Recuperación AF             |                    |                  |                  |                  |                  | \$ 0              |
| (=) Flujo de caja libre         | -\$ 189,256        | \$ 29,626        | \$ 37,130        | \$ 41,861        | \$ 45,237        | \$ 249,211        |
| (-) Servicio de la deuda        | \$ 132,479         | -\$ 20,924       | -\$ 23,399       | -\$ 26,168       | 29,263           | -\$ 32,725        |
|                                 |                    | -\$ 15,672       | -\$ 13,197       | -\$ 10,429       | -\$ 7,333        | -\$ 3,871         |
| (+) Escudo fiscal               |                    | \$ 5,282         | \$ 4,447         | \$ 3,515         | \$ 2,471         | \$ 1,305          |
| (=)Flujo de caja del Accionista | -\$ 56,777         | -\$ 1,689        | \$ 4,981         | \$ 8,780         | \$ 11,112        | \$ 213,920        |
| <b>Flujo caja ajustado</b>      | <b>-\$ 189,256</b> | <b>\$ 34,908</b> | <b>\$ 41,577</b> | <b>\$ 45,376</b> | <b>\$ 47,708</b> | <b>\$ 250,516</b> |

|                          |           |
|--------------------------|-----------|
| <b>TIR</b>               | 23%       |
| <b>Tasa de descuento</b> | 17%       |
| <b>VAN</b>               | \$ 39,007 |

**Elaborado por:** Los autores

En esta tabla se determinan el flujo de caja libre, el flujo de caja del accionista y el flujo de caja ajustado que es la suma del flujo de caja libre más el escudo fiscal.

A partir del flujo de caja ajustado y considerando la tasa de corte estimada, se obtiene que el Valor Actual Neto (VAN) es de \$ 39,007y la Tasa Interna de Retorno (TIR) es 23%. Como se obtiene un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de corte, se concluye evidenciando que el proyectos es viable financieramente. Más adelante, en el análisis de sensibilidad, se analizaran los posibles escenarios que podrían afectar de manera positiva o negativa estos parámetros.



### 4.5.3. Análisis de sensibilidad

Tabla 60 Creación de varios escenarios

|           | Pesimista |            | Base   |           | Optimista |           |
|-----------|-----------|------------|--------|-----------|-----------|-----------|
| Variables | Factor    | Valor      | Factor | Valor     | Factor    | Valor     |
| Precio    | 0,9       | \$14.93    | 1      | \$ 16.59  | 1         | \$ 16.59  |
| Cantidad  | 1         | 17,280     | 1      | 17,280    | 1,15      | 19,872    |
| VAN       |           | -\$ 25,645 |        | \$ 39,100 |           | \$ 74,530 |
| TIR       |           | 13%        |        | 23%       |           | 28%       |

**Elaborado por:** Los autores

Gracias al análisis de los escenarios, se puede determinar que si se baja el precio de los productos el valor actual neto (VAN) cae a valores negativos, lo que quiere decir que sería una pésima estrategia bajar precios. Por el contrario, si el precio se mantiene y se incrementa el número de unidades vendidas en un 15%, el escenario será enteramente favorable.

## 4.6. Sistema de control

### 4.6.1. Balanced Score card o cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral es un sistema administrativo que ayuda a la toma de decisiones en la empresa, evaluando criterios financieros, económicos, de clientes, de responsabilidad y de desarrollo. En la tabla anterior se muestran los objetivos para los criterios más sensibles del proyecto, como la rentabilidad, la rotación, el portafolio de clientes o el nivel de satisfacción.

Tabla 61 *Balanced Score card o cuadro de mando integral*

| CUADRO DE MANDO INTEGRAL        |  |                                  |  |                   |             |                      |
|---------------------------------|--|----------------------------------|--|-------------------|-------------|----------------------|
|                                 | OBJETIVO                                   | INDICADOR                        | FÓRMULA  | FECHA DE REVISIÓN | META        | PLAN DE CONTINGENCIA |
| Perspectiva financiera          | Aumentar dropside                          | Ticket de compra                 | Total de ventas /Total de clientes                     | 1 mes             | 500 dólares | PC1                  |
|                                 | Margen de rentabilidad > 40 %              | % de rentabilidad                | {(ventas/costos) - 1} *100                             | día               | >40%        | PC2                  |
| Perspectiva de clientes         | Fidelización de clientes                   | % de recompra de clientes        | # Cliente que recompra / No. Total clientes            | 3 meses           | 60%         | PC3                  |
|                                 | Captar nuevos clientes                     | % de ingresos de nuevos clientes | Clientes nuevos /Total de clientes                     | 2 meses           | 10%         | PC4                  |
| Perspectiva de procesos         | Optimizar procesos internos                | % de reclamos registrados        | No. Reclamos / Total de clientes                       | 3 meses           | 3%          | PC5                  |
|                                 | Disminución de días de apertura de crédito | Tiempo de aprobación             | Fecha de ingreso - fecha de salida                     | 3 meses           | 10 días     | PC6                  |
| Perspectiva de Recursos Humanos | Rotación anual                             | Rotación                         | # de contratos/ # de trabajadores                      | Anual             | 15%         | PC7                  |
|                                 | Desarrollo de capacitaciones               | % de capacitaciones              | Capacitaciones hechas/ Total capacitaciones planteadas | Anual             | 70%         | PC8                  |

Objetivos estratégicos

2017

Señal verde > 100%

Señal amarilla > 90% al 99%

Señal roja < 90%

Elaborado por: Los autores

#### 4.6.2. Plan de contingencia

**Tabla 62** *Plan de contingencia para la gestión de gerencia*

| PLAN DE CONTINGENCIA                        |  |  |
|---|--|--|
| TIPO DE DESVIACIÓN                          | CAUSA DE DESVIACIÓN                          | MEDIDAS  |
| <b>PC1</b> Pérdida de Participación         | Falta de visita                              | Realizar prospección   |
| <b>PC2</b> Pérdida de Margen                | Demasiados descuentos en ventas              | Bajar costos de producción   |
| <b>PC3</b> Menor ventas que Previsión       | Baja fidelización clientes o ventas cruzadas | Implantar campaña de marketing de descuentos por fidelización (más servicios contratas más o más tiempo llevas siendo clientes , más descuentos consigues) |
| <b>PC4</b> Menor ventas que previsión       | Baja captación de nuevos clientes            | Reforzar campañas de captación.  |
| <b>PC5</b> Baja recompra                    | Clientes insatisfechos                       | Garantía de producto.  |
| <b>PC6</b> Poca apertura de clientes nuevos | Falta de documentación                       | Revisión de los documentos antes de empezar tramite  |
| <b>PC7</b> Personal Desmotivado             | Ambiente laboral                             | Talleres de motivación   |
| <b>PC8</b> Poco Profesionalismo             | Clientes con poco asesoramiento              | Buscar capacitación externa  |

**Elaborado por:** Los autores

El plan de contingencia permite a las empresas operar con efectividad frente a una crisis, analizando escenarios y variables que ayuden a prevenir o evitar situaciones peligrosas. La tabla anterior muestra los planes de contingencia para cada uno de los posibles problemas que pudieran presentarse y que están expuestos en el cuadro de mando integral.

## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL**

La responsabilidad social empresarial es un conjunto de decisiones que contribuyen al desarrollo económico sostenible de una empresa, por medio del respeto a sus trabajadores, la comunidad donde se desenvuelve y el medio ambiente, y que se fortalece continuamente gracias a las buenas prácticas legales, comerciales, laborales y tributarias (Reyno Momberg, 2007).

#### **5.1. Base legal**

Para tener una empresa que genere responsabilidad social en cada una de sus actividades, se debe considerar las siguientes normativas:

##### **Ley Orgánica de Defensa al Consumidor**

Su función es normar las relaciones comerciales entre proveedores y consumidores, en un marco de respeto y justicia. En el capítulo 4 de esta Ley se encuentra el detalle de los derechos del consumidor, siendo los más relevantes el derecho a la seguridad en el consumo de bienes, el derecho a recibir productos de óptima calidad y el derecho a una información verosímil respecto de los productos ofrecidos.

##### **Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo**

En el Art. 176 de este reglamento se expresa claramente la obligatoriedad de los empleadores a suministrar ropa de trabajo apropiada para los riesgos a los que se enfrenten los trabajadores. Entre las obligaciones está la de proporcionar ropa de protección personal ignífuga para todos los trabajos con riesgos derivados del fuego.

## **Medio ambiente**

Para El Soldador Ferretería Industrial el cuidado del medio ambiente es importante, por lo que desde hace varios años mantiene planes de optimización de recursos energéticos, reduciendo el consumo de energía en el punto de venta y la bodega.

La planificación en la logística de entrega de productos está diseñada de tal manera que el camión de la empresa no tenga que gastar más combustible de lo indispensable, optimizando además el tiempo y reduciendo costos de distribución y almacenaje.

Las fundas con las que trabaja la empresa para la entrega de sus productos son biodegradables, con lo que se está a tono con las buenas prácticas ambientales.

### **5.2. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir**

El presente proyecto se alinea con los siguientes objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (2013 – 2017).

#### **Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.**

Este objetivo promueve en sus políticas y reglamentos, “Establecer mecanismos que aseguren entornos laborales accesibles y que ofrezcan condiciones saludables y seguras, que prevengan y minimicen los riesgos del trabajo” (Plan Nacional del Buen Vivir, 2016).

Este objetivo establece, además, condiciones dignas de trabajo, estabilidad laboral, remuneraciones justas y acceso al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS.

#### **Beneficiarios Directos**

Por ser el presente plan de negocios un proyecto que apuesta por la mano de obra nacional, los beneficiarios directos serán todos los artesanos y

empresas de confección nacionales que produzcan la nueva línea de ropa para soldadores.

### **Beneficiarios Indirectos**

Ya que el presente plan de negocios es un emprendimiento que engloba todas las áreas comerciales, se pueden identificar beneficiarios indirectos, tales como las agencias de publicidad que se encarguen del posicionamiento de la marca, las estrategias de comunicación y las relaciones públicas; los desarrolladores de software y community managers; los diseñadores de moda que confeccionarán las colecciones de prendas industriales; la fuerza de ventas y de apoyo.

## CONCLUSIONES

El objetivo establecido en el presente plan de negocios fue desarrollar, introducir y comercializar en el mercado de Guayaquil una línea de ropa de trabajo para soldadores. Para ello se realizaron el estudio de mercado y el análisis económico, poniendo especial énfasis en las oportunidades del mercado, la posición de la empresa en la actualidad, el valor agregado necesario para que el nuevo producto se posicione y la viabilidad financiera.

La empresa, El Soldador Ferretería Industrial, se encuentra en la actualidad en una etapa de crecimiento que exige el desarrollo de estrategias comerciales bien planificadas que busquen, entre otras cosas, el desarrollo de nuevos productos y nuevos mercados, posicionamiento, reconocimiento y mayor participación.

Con este antecedente, el presente plan de negocio propuso un nuevo producto para la empresa, a desarrollarse en un nuevo mercado, que conseguiría consolidar a la empresa como el líder nacional en la comercialización de equipos de protección personal para la industria.

La nueva línea ha hecho necesario que la empresa establezca una gestión comercial acorde al nuevo producto, la segmentación de los clientes, la potencialidad del mercado y el objetivo de crecimiento planteado desde el inicio.

Los resultados mostraron que el presente plan de negocios es viable financieramente, pues se obtuvo un Valor Actual Neto (VAN) de \$ 39,007 y una Tasa Interna de Retorno (TIR) de 23%. Un VAN positivo y un TIR mayor a la tasa de corte.

En vista de los resultados obtenidos se recomienda la implementación del presente plan de negocios, pues las condiciones actuales en las que se encuentra la empresa exigen constantes procesos de innovación, aprovechamiento de las oportunidades existentes e inversión para incrementar el posicionamiento y la participación en el mercado.

Para terminar, el presente plan de negocios se encuentra alineado al marco legal y reglamentos ecuatorianos vigentes al momento de su elaboración, es responsablemente social y está articulado con al menos uno de los objetivos fundamentales del Plan Nacional del Buen Vivir vigente.



## REFERENCIAS

- Artal Castells, M. (2009). *Dirección de ventas*. España: Esic Editorial.
- Babbie, E. (1990). *Survey Research Methods*. California: Wadsworth Publishing Company.
- Banco Central del Ecuador. (2013, 2014, 2015). *www.bce.fin.ec*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- Banco Central del Ecuador. (10 de Agosto de 2016). *https://contenido.bce.fin.ec*. Obtenido de [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)
- Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Pearson Educación.
- Brun, X., & Moreno, M. (2008). *Análisis y selección de inversiones en mercados financieros*. Barcelona : Bresca Editorial.
- Duff & Phelps. (Agosto de 2016). *http://www.duffandphelps.com/*. Obtenido de <http://www.duffandphelps.com/insights/publications/cost-of-capital/duff-phelps-increases-recommended-us-equity-risk-premium-from-5-0-to-5-5>
- Durán Herrera, J. J. (2011). *Diccionario de Finanzas*. Madrid: Editorial del economista.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual IEPI. (10 de Junio de 2016). *www.propiedadintelectual.gob.ec*. Obtenido de <http://www.propiedadintelectual.gob.ec/propiedad-intelectual/>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos INEC. (05 de Junio de 2016). *http://www.ecuadorencifras.gob.ec/*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/comunicamos/>
- Jaramillo, J. P. (2014). *Perspectivas Económicas del Ecuador: La Matriz Productiva. Perspectiva , 09-11.*
- Kotler, P. (2000). *Dirección de mercadotecnia* . México: PRENTICE-HALL.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: PRENTICE HALL.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON .
- Martínez Lobatón, J. (2006). *Estrategia empresarial. Contabilidad y negocios.*
- Martínez, D., & Millas, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Diaz de Santos.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2015). *Resolución N° 11-2015*. Quito.

- Ministerio de Comercio Exterior. (Enero de 2015). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2015/01/BoletinDiciembre14-final.pdf>
- Plan Nacional del Buen Vivir. (20 de Agosto de 2016). <http://www.buenvivir.gob.ec/>. Obtenido de <http://www.buenvivir.gob.ec/objetivo-9.-garantizar-el-trabajo-digno-en-todas-sus-formas#tabs2>
- Porter, M. (1998). *Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (2002). *Ventaja Competitiva*. Alay Ediciones.
- Porter, M. E. (2004). Profesor de la Universidad de Harvard. (T. Stuart, Entrevistador)
- Proecuador. (2012). *www.proecuador.gob.ec*. Obtenido de [www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC\\_AS2012\\_TEXTILES.pd](http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/.../PROEC_AS2012_TEXTILES.pd)
- Real Academia de la Lengua Española. (2016). *www.rae.es*. Obtenido de <http://dle.rae.es/>
- Revista Gestión. (15 de Septiembre de 2015). *www.revistagestion.ec*. Obtenido de <http://www.revistagestion.ec/?p=17726>
- Rivera Camino, J., & de Garcillán, M. (2012). *Dirección de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Schiffman, I. G. (2010). *Comportamiento del consumidor*. Ciudad de Mexico: Pearson.
- Secretaría de Planificación. (2012). *www.planificacion.gob.ec*. Obtenido de [www.planificacion.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php](http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/plugins/.../download.php)
- Spendolini, M. J. (2005). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.
- Stern New York University. (Agosto de 2016). <http://pages.stern.nyu.edu/>. Obtenido de [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)
- Tamayo, M. T. (1997). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa S.A.

## ANEXO A



Guayaquil, 27 de agosto de 2016

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

### CERTIFICACIÓN

Por medio de la presente certifico que el Sr. Ramón Macías Cadena, C.C. # 0919411173, en calidad de propietario de la empresa El Soldador Ferreteria Industrial, y el Sr. Francisco Barriga Moyano, con C.C. # 0916716368, pueden utilizar el nombre de la empresa y toda su información financiera para los usos académicos que tengan que ver con la tesis que se encuentran realizando.

Es todo lo que puedo decir, agradezco se le presten todas las facilidades.

Atentamente,

**EL SOLDADOR**  
FERRETERIA INDUSTRIAL  
RUC: 091941173001  
DIREC: JUAN MONTALVO Y CHILE  
TELEF: 042710569

Allison Arbeláez Macías  
Gerente General

## ANEXO B

| Listado de industrias afiliadas a la Cámara de Industrias de Guayaquil |   |   |        |
|--|---|---|--------|
| #  | Industria   | Dirección   | Zona   |
| 1  | AGROINDUSTRIAL FRUTA DE LA PASION C.LTDA.                       | VIA A DAULE KM. 10                                      | NORTE  |
| 2  | AGROINDUSTRIAS ANDREA AGRANSA C.A                               | VIA A DAULE KM. 8.5 PLASTICOS ECUATORIANOS              | NORTE  |
| 3  | AGROINDUSTRIAS DEL LITORAL AGROLIT S.A.                         | VIA A DAULE KM. 16.5                                    | NORTE  |
| 4  | COMERCIAL E INDUSTRIAL DEGLASL DECORGLASSLAZER C.LTDA.          | A. LASCANO 906 Y MACHALA                                | CENTRO |
| 5  | COMERCIAL E INDUSTRIAL INMOBILIARIA GUAYAS S.A.                 | VIA A DAULE KM. 5.5                                     | NORTE  |
| 6  | COMPANIA INDUSTRIAL FRITO RICO "RICOFRITO" C.A.                 | VIA A DAULE KM. 10.5 CALLE A Y MANGOS MZ.18 S.2         | NORTE  |
| 7  | COMPANIA INDUSTRIAL FRUTAS DEL ECUADOR S.A.(FESA)               | VIA A DAULE KM. 5 AV 2DA. 202 Y CALLE 1ERA.             | NORTE  |
| 8  | CORPORACION INDUSTRIAL FISHINGCORP S.A                          | VIA A LA COSTA KM. 22 (PASANDO URBANIZACION VALLE ALTO) | NORTE  |
| 9  | FUNDICIONES INDUSTRIALES S.A. FISA                              | ESCOBEDO 1402 Y LUQUE                                   | CENTRO |
| 10   | HUMTRUSA INDUSTRIA Y COMERCIO S.A                               | EL CONDOR MZ.S S.1                                      | NORTE  |
| 11   | IDELSA INDUSTRIA DE ELABORADOS DE PAPEL, CARTON Y PLASTICOS S.A | VIA A DAULE KM. 10.5 (DESPUES GEYOCA                    | NORTE  |
| 12   | IEHSA: INDUSTRIA DE ENVASES LITOGRAFIADOS DE HOJALATA CIA.LTDA. | MAPASINGUE OESTE CALLE 8AVA Y 1ER. CALLEJON             | NORTE  |
| 13   | IGD DEL LITORAL INDUSTRIAS GARZON-DIAZ DEL LITORAL S.A          | VIA A DAULE KM. 10.5 (JUNTO A LEVOPAN)                  | NORTE  |
| 14   | INASA INDUSTRIAL ACEITERA S.A                                   | TULCAN 803 Y AV. 9 DE OCTUBRE EDF. EL CONTEMPORANEO P.3 | CENTRO |
| 15   | INDUSTRIA AVICOLA EL LIDER S.A.                                 | VIA A LA COSTA KM. 14.5                                 | NORTE  |
| 16   | INDUSTRIA CARTONERA ECUATORIANA S.A.                            | AV. 25 DE JULIO KM. 2 (AL ESTE DE PTO. MARITIMO)        | SUR    |
| 17   | INDUSTRIA CONSERVERA DE LA PESCA INCOPE S.C.LTDA                | MAPASINGUE AV. 3ERA OESTE NO. 542                       | NORTE  |
| 18   | INDUSTRIA CONSERVERA DEL GUAYAS S.A.                            | VIA A DAULE KM. 5.5 JUNTO A PROMESA                     | NORTE  |
| 19   | INDUSTRIA DE BELLEZA Y SALUD B.A.S.S.A. C.LTDA.                 | VIA A DAULE KM. 10                                      | NORTE  |
| 20   | INDUSTRIA DULCAPALMA C. LTDA.                                   | URDESA V. E. ESTRADA 404 Y DATILES                      | NORTE  |

|    |  |  |        |
|----|--|--|--------|
| 21 | INDUSTRIA ECUAMARMOL S.A.  | GARZOTA 1ERA. ETAPA MZ.29 S.19-21                          | NORTE  |
| 22 | INDUSTRIA ECUATORIANA DE CABLES INCABLE S.A.                     | VIA PERIMETRAL KM. 26 CIRUELOS SOLAR 7                     | NORTE  |
| 23 | INDUSTRIA PESQUERA CAPRICORNIO S.A.                              | AV. D. COMIN E/NESTLE LA ROSA Y CDLA. EL LIMONAR           | SUR    |
| 24 | INDUSTRIA VALDEZ CASTRO S.A. IVACSA                              | CALICUCHIMA 4417 E/20 Y 21AVA.                             | OESTE  |
| 25 | INDUSTRIAL BANIFE INBAFESA S.A                                   | CHILE 402 Y AGUIRRE HOTEL DORAL P.7                        | CENTRO |
| 26 | INDUSTRIAL CAMARONERA ESQUILO C.LTDA.                            | PEDRO CARBO 123 Y JUNIN EDF. LA MERCED P.1 OFC. 2          | CENTRO |
| 27 | INDUSTRIAL DEL TROPICO INDELTRO S.A.                             | VIA A DAULE KM. 12.5                                       | NORTE  |
| 28 | INDUSTRIAL INMOBILIARIA CAFERPE S.A.                             | AV. J. TANCA MARENGO KM. 3.5 (CATERPILLAR)                 | NORTE  |
| 29 | INDUSTRIAL INMOBILIARIA GALAXIA S.A                              | JUNIN 105 Y MALECON P.7                                    | CENTRO |
| 30 | INDUSTRIAL INMOBILIARIA HERGOMIL S.A                             | AV. J. TANCA MARENGO KM. 2.5                               | NORTE  |
| 31 | INDUSTRIAL INMOBILIARIA RAMALDO C.LTDA.                          | AYACUCHO 732 Y L. DE GARAICOA MZZ. OFC.2                   | CENTRO |
| 32 | INDUSTRIAL INMOBILIARIA TEOTON S.A.                              | KENNEDY AV. DEL PERIODISTA Y CALLE 11.A SECT. N-O          | NORTE  |
| 33 | INDUSTRIAL KYRIL CIA.LTDA.                                       | VIA A DAULE KM. 7.5 C.C. ARANJUEZ A LADO DEL MONTE (LITZER | NORTE  |
| 34 | INDUSTRIAL MOLINERA C.A  | CENTENARIO EL ORO 109 Y LA RIA FRENTE AL EDF. DE LA ARMADA | CENTRO |
| 35 | INDUSTRIAL PESQUERA JUNIN S.A. JUNSA                             | AV. J. TANCA MARENGO EDF. EXECUTIVE P.7 OFC.707            | NORTE  |
| 36 | INDUSTRIAL PLASTICA PLASTIQUIR S.A                               | KENNEDY NORTE MZ. 104 S.1                                  | NORTE  |
| 37 | INDUSTRIAL VICTORIA C.LTDA.                                      | TULCAN 1104 E/LUQUE Y AGUIRRE                              | CENTRO |
| 38 | INDUSTRIAS ALIMENTICIAS ECUATORIANAS S.A.INALECSA                | VIA A DAULE KM. 16.5                                       | NORTE  |
| 39 | INDUSTRIAS COLON 1980 S.A. INDUCOLON                             | AV. FCO DE ORELLANA WTC EDF. BOREAL P.9 OFC. 910           | NORTE  |
| 40 | INDUSTRIAS DE CONCRETO ROCA C.A.                                 | AV. DR. ELIAS MUNOZ VICUNA Y JUAN ORELLANA                 | NORTE  |
| 41 | INDUSTRIAS LACTEAS CHIMBORAZO C.LTDA. INLECHE                    | AZUAY 908 Y AMBATO   | CENTRO |
| 42 | INDUSTRIAS LACTEAS S.A. INDULAC                                  | VIA A DAULE KM. 14.5                                       | NORTE  |
| 43 | INDUSTRIAS LACTEAS TONI S.A.                                     | VIA A DAULE KM. 7.5  | NORTE  |
| 44 | INDUSTRIAS PAGRASA S.A.  | URDESA V. E. ESTRADA Y DATILES C.C. URDESA BLOQ. A OFC.9   | NORTE  |
| 45 | INDUSTRIAS PLASTICAS JOSA CIA. LTDA.                             | VIA A DAULE KM. 9.5  | NORTE  |
| 46 | INDUSTRIAS REUNIDAS CIA.LTDA. INDUNIDAS "LABORATORIOS INDUNIDAS" | VIA A DAULE KM. 10   | NORTE  |

|    |  |   |        |
|----|--|---|--------|
| 47 | INDUSTRIAS Y FRIGORIFICOS PESQUEROS INFRIPECA C.A              | KENNEDY CALLE 7MA. OESTE 126 Y CALLE G CONDOMINIO GEMINIS   | NORTE  |
| 48 | INDUSTRIAS Y PREDIOS SOCRAM S.A.                               | ELIZALDE 114 E/PICHINCHA Y MALECON                          | CENTRO |
| 49 | INMOINDUSTRIAL SUNWAY INMOSUNWAY S.A.                          | QUISQUIS 1505 E/TULCAN Y CARCHI OFC.2                       | CENTRO |
| 50 | LA INDUSTRIAL AGRICOLA LAINDECOEX CIA.LTDA.                    | VIA DAULE KM. 5.5   | NORTE  |
| 51 | LABORATORIOS BIOINDUSTRIA S.A. LABIOSA                         | P. MONCAYO 704 Y QUISQUIS                                   | CENTRO |
| 52 | LAVANDERIAS INDUSTRIALES LAVAININDUSTRIAL S.A.                 | URDESA AV. V. E. ESTRADA 1016 E ILANES                      | NORTE  |
| 53 | NEGOCIOS INDUSTRIALES REAL "NIRSA" S.A.                        | AV. C. L. PLAZA DANIN S/N Y DEMOCRACIA GUAYAQUIL-ECUADOR    | NORTE  |
| 54 | PALMISA PALMERAS INDUSTRIALIZADAS S.A.                         | 1ERO. DE MAYO 1105 Y CARCHI                                 | CENTRO |
| 55 | PELUQUERIAS INDUSTRIALES PICLA C.A                             | MAPASINGUE ESTE AV. 2DA. NO.200 Y PEATONAL PRIMERA          | NORTE  |
| 56 | PICA PLASTICOS INDUSTRIALES C.A.                               | BOYACA 1205 Y AV. 9 DE OCTUBRE EDF. PYCCA P.4               | CENTRO |
| 57 | PREDIAL INDUSTRIAL PATRISA S.A                                 | ADACE AV. DE LAS AMERICAS 500 Y CALLE 7MA                   | NORTE  |
| 58 | PROMOCION INDUSTRIAL S.A. PROCINDUSA                           | AV.C.J.AROSEMENA KM. 1,5 JUNTO EX ED. CORP. FINAN. NACIONAL | NORTE  |
| 59 | PROYAGROPAC S.A. PROYECTOS INDUSTRIALES DEL PACIFICO           | AV. J.ORRANTIA Y AV.J.T.MARENGO TORRES MALL DEL SOL P.4     | NORTE  |
| 60 | SERVICIOS NAVALES E INDUSTRIALES SERNAIN (SNI) S.A.            | CDLA. LOS ESTEROS MZ 17A SOLAR 40                           | SUR    |
| 61 | SOCIEDAD AGRICOLA E INDUSTRIAL SAN CARLOS S.A                  | ELIZALDE 114 E/ PICHINCHA Y MALENCON                        | CENTRO |
| 62 | SUMINISTROS QUIMICOS INDUSTRIALES SUQUIN C.LTDA                | MIRAFLORES CALLE 4TA. 211 Y AV. CENTRAL                     | NORTE  |
| 63 | PROCESADORA ECUATORIANA DE ACERO S.A. PRECUACERO               | MAPASINGUE OESTE CALLE 4TA. E/ AV. 6TA Y 7MA                | NORTE  |
| 64 | SOLDADURAS PARA MANTENIMIENTO SPRAM S.A                        | AV. J. R. AGUILERA C.C. EL TERMINAL BLOQ. E LOC. 44-45      | NORTE  |
| 65 | COMPANIA DE CONSTRUCCIONES DE ACERAS Y BORDILLOS OREPESOL S.A. | LUQUE 731 Y RUMICHACA P.3                                   | CENTRO |
| 66 | IMC INGENIERIA, MONTAJE Y CONSTRUCCION INGECONSA S.A           | VIA A LA COSTA KM. 17.5 S/N JUNTO AL COLEGIO STEINER        | NORTE  |
| 67 | INMUEBLES Y CONSTRUCCIONES MODERNAS S.A. INCOMOSA              | AV. 10 DE AGOSTO 211 Y PICHINCHA                            | CENTRO |
| 68 | MATERIALES PREFABRICADOS PARA LA CONSTRUCCION MAPRECO C. LTDA. | AV. J. TANCA MARENGO KM. 2.5 C.C. DICENTRO LOC. 38          | NORTE  |
| 69 | SIMULACION Y CONSTRUCCION CIA. LTDA                            | LUQUE 204 Y P.CARBO P.4 OFC. 402                            | CENTRO |
| 70 | SOCIEDAD DE CONSTRUCCIONES METALICAS S.A. SOCOMETAL            | MAPASINGUE OESTE CALLE 4TA. E/6TA. Y 7MA                    | NORTE  |



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



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



**SENESCYT**

Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotros, Barriga Moyano, Francisco Xavier y Macías Cadena, Ramón Alejandro; con C.C: #0919411173; 0916716368, autores del trabajo de titulación: **Plan de negocio para la introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre de 2017**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

**Guayaquil, 27 de agosto de 2016**

f. Francisco Barriga

**Barriga Moyano, Francisco Xavier**

f. Macías Cadena Ramón Alejandro

**Macías Cadena Ramón Alejandro**

## **REPOSITORIONACIONALEN CIENCIAYTECNOLOGÍA**

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

|  |   |   |     |
|--|---|---|-----|
| <b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>   | Plan de negocio para la introducción y comercialización de una línea de ropa industrial para soldadores, en el segundo semestre de 2017 |   |     |
| <b>AUTOR(ES)</b>   | <b>Francisco Xavier Barriga Moyano; Ramón Alejandro Macías Cadena</b>   |   |     |
| <b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>   | <b>Álvaro Fernando Andrade Ramírez</b>  |   |     |
| <b>INSTITUCIÓN:</b>  | Universidad Católica de Santiago de Guayaquil   |   |     |
| <b>FACULTAD:</b>   | <b>Facultad de Especialidades Empresariales</b>   |   |     |
| <b>CARRERA:</b>  | <b>Administración de Ventas</b>   |   |     |
| <b>TÍTULO OBTENIDO:</b>  | <b>Ingeniero en Administración de Ventas</b>  |   |     |
| <b>FECHA DE</b>  | <b>27 de agosto de 2016</b>   | <b>No. DE PÁGINAS:</b>  | 112 |
| <b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>  | Investigación mercado ropa; Creación de equipo de ventas; Estudio de viabilidad financiera.   |   |     |
| <b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>  | PLAN; NEGOCIOS; IGNÍFUGA; KATARI; SOLDADOR; SEGURIDAD; INDUSTRIAL.  |   |     |
| <b>RESUMEN/ABSTRACT(150-250 palabras):</b>   |   |   |     |
| <p>Entre los objetivos principales de la transformación de la matriz productiva están el generar mayor competitividad, crear mejores ambientes y oportunidades de trabajo. Para el presente plan de negocios se constató la necesidad de contar con prendas de trabajo más cómodas y seguras para los soldadores, que brinden garantías frente al peligro de trabajar con fuego y gases tóxicos.</p> <p>El presente plan de negocios comprende un estudio de mercado y el análisis económico para la creación y comercialización de una línea de ropa industrial, con mano de obra nacional, diseños modernos y todas las mejoras técnicas necesarias para garantizar la seguridad de los soldadores. El Soldador Ferretería Industrial, empresa líder en la ciudad de Milagro en la distribución de productos para el mercado industrial, decide implementar el presente plan de negocios y expandir su mercado a la ciudad de Guayaquil.</p> <p>Las estrategias a implementarse son el resultado del estudio detallado de las variables, tanto internas como externas, que afectan al mercado ecuatoriano en la actualidad. Los productos han sido diseñados en base al estudio de los hábitos y preferencias de los consumidores. Finalmente, el análisis financiero ratifica la viabilidad del proyecto, la aceptación de los productos, el reconocimiento de la marca y el rédito económico para la</p> |   |   |     |
| <b>ADJUNTO PDF:</b>  | <input checked="" type="checkbox"/> SI  | <input type="checkbox"/> NO   |     |
| <b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>  | <b>Teléfono:</b><br>4546269<br>2710569  | <b>Email:</b><br><a href="mailto:franciscobarrigamoyano@gmail.com">franciscobarrigamoyano@gmail.com</a><br><a href="mailto:ramonmaciascadena@gmail.com">ramonmaciascadena@gmail.com</a> |     |
| <b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>  | <b>Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna</b>  |   |     |
|  | <b>Teléfono: +593-4-2206953 Ext.5046</b>  |   |     |
|  | <b>E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec</b>   |   |     |
| <b>SECCIÓN PARA USOS DE BIBLIOTECA</b>   |   |   |     |
| <b>Nº. DE REGISTRO (en base a</b>  |   |   |     |
| <b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>   |   |   |     |
| <b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>  |   |   |     |