



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA  
RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A. ADAPTADO A  
SUS RECURSOS Y CAPACIDADES.**

**AUTORES:**

**González Ramírez, Gabriel Andrés**

**Vinueza Barroso, Héctor Miguel**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TUTOR:**

**Vascones Martínez, José María, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**15 de Septiembre 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **González Ramírez, Gabriel Andrés y Vinuesa Barroso Héctor Miguel**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**.

**TUTOR**

---

**Vascones Martínez, José María, Mgs.**

**DIRECTORA DE LA CARRERA**

---

**Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.**

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Septiembre del año 2016**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotros, **González Ramírez, Gabriel Andrés y**  
**Vinueza Barroso Héctor Miguel**

**DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación, “**Diseño de un modelo de negocios para incrementar la rentabilidad de la compañía Contalequipos S.A. adaptado a sus recursos y capacidades**” previo a la obtención del Título de **Ingeniero Comercial**, 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 15 días del mes de Septiembre del año 2016**

**LOS AUTORES**

---

**González Ramírez, Gabriel Andrés**

---

**Vinueza Barroso Héctor Miguel**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTORIZACIÓN**

Nosotros, **González Ramírez, Gabriel Andrés y**  
**Vinueza Barroso Héctor Miguel**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, “**Diseño de un modelo de negocios para incrementar la rentabilidad de la compañía Contalequijos S.A. adaptado a sus recursos y capacidades**”, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 15 días del mes de Septiembre del 2016**

**LOS AUTORES:**

---

**González Ramírez, Gabriel Andrés**

---

**Vinueza Barroso Héctor Miguel**

## Reporte URKUND

URKUND

Documento [VINUEZA-GONZALEZ TUTOR VÁSCONES.docx \(D21477406\)](#)

Presentado 2016-08-23 09:29 (-05:00)

Presentado por [vinueza67@gmail.com](mailto:vinueza67@gmail.com)

Recibido [jose.vascones.ucsg@analysis.orkund.com](mailto:jose.vascones.ucsg@analysis.orkund.com)

Mensaje Vinueza González Tutor Váscones [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de esta aprox. 73 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5504/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-244.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5504/1/T-UCSG-PRE-ECO-ADM-244.pdf</a>
	<a href="#">EXAMEN COMPLEXIVO CASO.doc</a>
	<a href="http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5543/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-41.pdf">http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/5543/1/T-UCSG-PRE-FIL-CPO-41.pdf</a>
Fuentes alternativas	
La fuente no se usa	
	<a href="#">Bodega San Mateo S.A..pdf</a>

0 Advertencias. Reiniciar. Exportar. Compartir.

---

JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ, MGS.  
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

---

HECTOR MIGUEL VINUEZA BARROSO.  
ALUMNO UTE

---

GABRIEL ANDRES GONZALEZ RAMIREZ  
ALUMNO UTE

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios por cuidarme y protegerme, a mis padres, Manuel González y Carolina Ramírez por los primeros pasos que me enseñaron y darme motivación acompañándome desde siempre con orgullo y dedicación, a mi compañero de tesis por todos estos años de trabajo y esfuerzo, sobretodo en este proceso de titulación. A mi tutor de tesis José María Vascones por todo su apoyo y conocimiento compartido, a su esposa por su hospitalidad en este proceso, a mi novia Mariana por acompañarme espiritualmente de corazón y apoyarme con todo su amor.

***Gabriel Andrés González Ramírez***

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar quiero agradecer a Dios por ser el motor que impulsa mi vida siempre y me da fuerzas para levantarme en momentos de flaqueza, a mis padres Manuel y Maribel quienes me enseñaron a ser una persona de bien, a trabajar duro por mis objetivos y me han acompañado siempre desde que nací, a mi compañero de tesis Gabriel por ser un gran amigo, leal y muy trabajador, a mi novia Mishell que con su cariño y afecto me dio ánimos para seguir adelante, a mi amigo Edgar por haber compartido ideas importantes para el desarrollo del presente trabajo, a mi amiga Karen por su lealtad y apoyo incondicional, y por ultimo a mi tutor José María Vascones quien con su apoyo y conocimiento guio el proceso de desarrollo y permitió cumplir los objetivos propuestos.

***Héctor Miguel Vinuesa Barroso***

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo de titulación a Dios, a mis padres como recompensa de todos los días que me dieron fuerzas, a mi hermana que todo lo hago para que tenga un mejor futuro, a mi familia en general que están pendiente de mí, a mi novia que deseo darle un mejor futuro y finalmente a 2 angelitos en el cielo que me observan y cuidan.

***Gabriel Andrés González Ramírez***



## **DEDICATORIA**

A mis padres, hermanas, novia, y a mis futuros hijos que, aunque aún no existen los amo mucho....

*Héctor Miguel Vinuesa Barroso*



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. José María, Váscones Martínez, Mgs.**

DOCENTE TUTOR

---

**Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs**

DIRECTORA DE CARRERA

---

**Ing. Freddy Camacho Villagómez, Ph.D (c)**

DOCENTE COORDINADOR DEL ÁREA DE LA CARRERA

Guayaquil 24 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del alumno **GABRIEL ANDRÉS GONZÁLEZ RAMÍREZ**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A. ADAPTADO A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A. ADAPTADO A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES** soy el Tutor **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ** y el Sr **GABRIEL ANDRÉS GONZÁLEZ RAMÍREZ** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

---

**ING. JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

---

**GABRIEL ANDRÉS GONZÁLEZ RAMÍREZ**

ESTUDIANTE UNIDAD DE TITULACIÓN

Guayaquil 24 de Agosto de 2016.

Ingeniero

**Freddy Camacho**

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Ingeniero **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del alumno **HECTOR MIGUEL VINUEZA BARROSO**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto avalo el trabajo presentado por el estudiante, titulado “**DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A. ADAPTADO A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES.**” por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un **0%** de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentra designada y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **DISEÑO DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A. ADAPTADO A SUS RECURSOS Y CAPACIDADES** soy el Tutor **JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ** y el Sr **HECTOR MIGUEL VINUEZA BARROSO** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera.

La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 10/10 Diez sobre Diez.

Atentamente,

---

**ING. JOSÉ MARÍA VÁSCONES MARTÍNEZ**

PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

---

**HECTOR MIGUEL VINUEZA BARROSO**

ESTUDIANTE UNIDAD DE TITULACIÓN

# Índice general

Índice de Figuras.....	XIX
Índice de Tablas .....	XXI
Antecedentes .....	23
Problema .....	24
Objetivos de la investigación .....	25
Objetivo General.....	25
Objetivos Específicos.....	25
Hipótesis .....	25
Justificación .....	26
Metodología de investigación .....	26
Recolección de información .....	27
Proceso y tratamiento de la información.....	27
Tratamiento de la información financiera.....	28
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO .....	29
1.1.    Macro-entorno.....	29
1.2.    Mercado Potencial .....	29
1.3.    Micro entorno de las empresas.....	30
1.4.    Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.....	30
1.4.1.    Amenaza de entrada de nuevos competidores .....	31
1.4.2.    Poder de negociación de los proveedores .....	32
1.4.3.    Poder de negociación de los compradores .....	32
1.4.4.    Productos sustitutos.....	32
1.4.5.    Rivalidad entre competidores.....	33
1.5.    Cadena de valor.....	33
1.6.    Planeación estratégica .....	33
1.6.1.    Misión y Visión.....	34
1.6.2.    Objetivos .....	34
1.6.3.    Política .....	34
1.6.4.    Estructura Organizacional.....	34

1.7.	Análisis FODA.....	35
1.8.	Matriz FODA .....	35
1.8.1.	Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) .....	37
1.8.2.	Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI).....	37
1.8.3.	Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	38
1.8.4.	Matriz de FODA cruzado.....	38
1.9.	Modelo de negocios .....	39
1.9.1.	Definición .....	39
1.9.2.	Tipos de modelo de negocio .....	39
1.9.3.	Business Model Canvas .....	40
1.10.	Estrategia.....	42
1.10.1.	Estrategias genéricas y corporativas .....	42
1.10.2.	Estrategia de diversificación .....	44
1.10.3.	Estrategia de identidad corporativa. ....	45
1.10.4.	Teoría de los colores .....	46
1.10.5.	Estrategia de diferenciación .....	47
1.11.	Teoría de recursos y capacidades.....	47
1.11.1.	Estudio de Recursos y Capacidades.....	48
1.12.	Plan y evaluación financiera .....	49
1.12.1.	Rentabilidad .....	49
1.12.2.	Inversión .....	49
1.12.3.	Análisis de estados financieros. ....	50
1.12.4.	Análisis de sensibilidad.....	50
1.12.5.	Ratios de rentabilidad.....	50
1.13.	Regresión lineal simple.....	51
<b>CAPÍTULO II: MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA</b>		
<b>CONTALEQUIPOS S.A .....</b>		
2.1.	Entorno demográfico .....	52
2.1.1.	Población.....	52
2.1.2.	Empleo .....	53
2.1.3.	Educación.....	53
2.1.4.	Pobreza.....	54

2.2.	Entorno Tecnológico.....	54
2.2.1.	Tecnología en Ecuador.....	54
2.2.2.	TICs.....	54
2.3.	Entorno Natural.....	55
2.3.1.	Prácticas ambientales .....	55
2.3.2.	Biocomercio.....	55
2.4.	Entorno Económico .....	56
2.4.1.	PIB .....	56
2.4.2.	Tasa de interés.....	57
2.4.3.	Inflación .....	58
2.4.4.	Riesgo País.....	59
2.4.5.	Balanza Comercial .....	59
2.4.6.	Políticas impositivas tributarias .....	60
2.5.	Descripción del mercado.....	60
2.6.	Mercado potencial.....	61
2.7.	Fuerzas Competitivas De Porter .....	62
2.7.1.	Amenaza de nuevos aspirantes .....	62
2.7.2.	Rivalidad entre competidores.....	65
2.7.3.	Poder de negociación de los proveedores .....	68
2.7.4.	Poder de negociación de los compradores .....	69
2.7.5.	Productos sustitutos.....	70
2.8.	Micro entorno de la empresa.....	70
2.8.1.	Logotipo.....	71
2.8.2.	Misión .....	71
2.8.3.	Visión.....	71
2.8.4.	Estructura organizacional.....	71
2.8.5.	Situación financiera de la empresa.....	72
2.8.6.	Situación del departamento de Marketing y ventas .....	72
2.8.7.	Servicio Post-Ventas .....	72
2.8.8.	Descripción y detalle del producto.....	72
2.8.9.	Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	79
2.8.10.	Matriz de evaluación de factores interno EFI .....	80

2.8.11.	Matriz de perfil competitivo MPC .....	81
2.8.12.	Matriz de FODA cruzado.....	84
CAPÍTULO III: MODELO CANVAS .....		85
3.1.	Segmento de clientes.....	85
3.1.1.	¿Para quién creamos valor?.....	85
3.1.2.	Nicho de mercado .....	86
3.2.	Propuesta de valor.....	86
3.3.	Canales.....	86
3.3.1.	Canal de distribución. ....	87
3.4.	Relaciones con clientes .....	88
3.4.1.	¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?.....	88
3.4.2.	¿Qué tipo de relación establece la empresa?.....	89
3.5.	Flujo de ingresos .....	89
3.6.	Recursos claves.....	90
3.7.	Actividades claves .....	91
3.7.1.	Actividades de soporte .....	92
3.7.2.	Actividades principales .....	92
3.8.	Socios claves .....	95
3.9.	Estructura de costos .....	95
3.10.	Modelo Canvas de Contalequipos S.A.....	96
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A .....		97
4.1	Propuesta de logotipo para la empresa Contalequipos S.A.....	97
4.2	Propuesta de marcas para la empresa Contalequipos S.A.....	98
4.3	Marca: Bill & Coin Solutions .....	99
4.3.1	Segmento de clientes.....	99
4.3.2	Propuesta de valor.....	100
4.3.3	Canales.....	103
4.3.4	Relación con el cliente .....	104
4.3.5	Flujo de ingresos .....	105
4.3.6	Socios claves.....	105
4.3.7	Recursos claves .....	106



4.3.8	Actividades claves.....	106
4.3.9	Costos.....	106
4.4	Marca: POS Solutions.....	106
4.4.1	Segmento de clientes.....	107
4.4.2	Propuesta de valor.....	107
4.4.3	Canales.....	108
4.4.4.	Relación con el cliente.....	111
4.4.5.	Flujos de ingresos.....	112
4.4.6.	Socios claves.....	112
4.4.7.	Recursos claves.....	113
4.4.8	Actividades claves.....	114
4.4.9	Costos.....	114
4.5	Marca BOS.....	114
4.5.1	Segmento de clientes.....	115
4.5.2	Propuesta de valor.....	115
4.5.3	Canales.....	122
4.5.4	Relaciones con el cliente.....	124
4.5.5	Flujo de ingresos.....	125
4.5.6	Recursos Claves.....	125
4.5.7	Actividades claves.....	126
4.5.8	Socios claves.....	126
4.5.9	Estructura de costes.....	127
4.6	Marca C.I Technology.....	127
4.6.1.	Segmento de clientes.....	128
4.6.2.	Propuesta de valor.....	128
4.6.3.	Canales.....	129
4.6.4.	Relaciones con el cliente.....	135
4.6.5.	Flujo de ingresos.....	135
4.6.6.	Recursos Claves.....	136
4.6.7.	Actividades claves.....	136
4.6.8.	Socios claves.....	137
4.6.9.	Estructura de costes.....	137

4.7.	Mejoras a la página web de la empresa Contalequipos S.A.....	138
4.7.1.	Página de presentación de la empresa.....	138
4.7.2.	Catálogo de productos digital .....	139
4.7.3.	Descripción de los productos .....	142
4.7.4.	Página de contacto .....	144
4.8.	Business Canvas marca: Bill & Coin Solutions.....	146
4.9.	Business Canvas marca: BOS Solutions .....	147
4.10.	Business Canvas marca: POS Solutions .....	148
4.11.	Business Canvas marca: CI Technology.....	149
CAPÍTULO V: VALIDACIÓN FINANCIERA.....		150
5.1.	Presupuesto en publicidad.....	150
5.2.	Proyecciones de ventas tradicionales .....	152
5.3.	Evolución de Ventas E-commerce .....	155
5.4.	Ventas E-commerce periodo de prueba .....	156
5.5.	Escenario de proyección e-commerce.....	157
5.6.	Estimación costos y gasto de estado de resultado .....	158
5.7.	Estado de pérdidas y ganancias proyectado bajo los 3 escenarios .....	160
5.8.	Evolución del patrimonio.....	163
Conclusiones .....		165
Recomendaciones .....		170
Referencias.....		171
Apéndices.....		181

## Índice de Figuras

<i>Figura 1.</i> Fuerzas de Porter.....	31
<i>Figura 2.</i> Bloques del Business Model Canvas .....	40
<i>Figura 3.</i> Barreras de entradas bajas.....	62
<i>Figura 4.</i> Estrategias ante las barreras de entrada.....	63
<i>Figura 5.</i> Barreras de entrada alta.....	64
<i>Figura 6.</i> Logo antiguo Contalequipos S.A.....	71
<i>Figura 7.</i> Estructura organizacional Contalequipos S.A .....	71
<i>Figura 8.</i> Canal distribución Contalequipos S.A.....	88
<i>Figura 9.</i> Actividades claves Contalequipos S.A .....	91
<i>Figura 10.</i> Modelo de negocios actual Contalequipos S.A .....	96
<i>Figura 11.</i> Nuevo logotipo Contalequipos S.A .....	97
<i>Figura 12.</i> Nuevas marcas Contalequipos S.A.....	98
<i>Figura 13.</i> Bill & Coin Solutions. Adaptado de "Contalequipos S.A" .....	99
<i>Figura 14.</i> Bill Solutions .....	100
<i>Figura 15.</i> Coin Solutions.....	101
<i>Figura 16.</i> Otras soluciones en administración del dinero .....	102
<i>Figura 17.</i> Pos Solutions .Adaptado de "Contalequipos S.A".....	106
<i>Figura 18.</i> Bemacash .....	107
<i>Figura 19.</i> Caja registradora .....	108
<i>Figura 20.</i> All in one Bematech.....	109
<i>Figura 21.</i> Business Office Solutions .....	114
<i>Figura 22.</i> Soluciones de oficina .....	122
<i>Figura 23.</i> Marca Technology .....	127
<i>Figura 24.</i> Propuesta de valor CI Technology.....	129
<i>Figura 25.</i> Canal comunicación CI Technology.....	130
<i>Figura 26.</i> Cotización Servientrega.....	131
<i>Figura 27.</i> Publicidad en OLX Technology .....	132
<i>Figura 28.</i> Chat en vivo .....	133
<i>Figura 29.</i> Publicidad por Whatsapp .....	133
<i>Figura 30.</i> Mensaje de Whatsapp .....	134
<i>Figura 31.</i> Publicidad por Skype .....	134
<i>Figura 32.</i> Página principal de Contalequipos.....	138
<i>Figura 33.</i> Nuevo fondo de página principal de Contalequipos .....	139
<i>Figura 34.</i> Página de productos antigua .....	140
<i>Figura 35.</i> Página de productos antigua .....	140
<i>Figura 36.</i> Página de productos nueva .....	141
<i>Figura 37.</i> Página de productos nueva.....	141
<i>Figura 38.</i> Página actualizada BOS y Technology.....	142
<i>Figura 39.</i> Descripción de productos anterior .....	142
<i>Figura 40.</i> Descripción de reloj antigua .....	143

<i>Figura 41.</i> Descripción de productos nueva .....	143
<i>Figura 42.</i> Descripción de registradora actualizada .....	144
<i>Figura 43.</i> Página de contactos antigua .....	145
<i>Figura 44.</i> Página de contactos actualizada.....	145
<i>Figura 45.</i> Canvas Bill&Coin solutions .....	146
<i>Figura 46.</i> Canvas BOS Solutions.....	147
<i>Figura 47.</i> Canvas POS Solutions .....	148
<i>Figura 48.</i> Canvas CI Technology.....	149
<i>Figura 49.</i> Tendencia de ventas tradicionales.....	153
<i>Figura 50.</i> Tendencia ventas anuales.....	154
<i>Figura 51.</i> Informe Google Analytics.....	155
<i>Figura 52.</i> Detalle de costos .....	159
<i>Figura 53.</i> Estado de resultados escenario neutral.....	160
<i>Figura 54.</i> Estado de resultados escenario pesimista.....	161
<i>Figura 55.</i> Estado de resultados escenario optimista.....	162
<i>Figura 56.</i> Evolución del patrimonio escenario neutral.....	163
<i>Figura 57.</i> Evolución del patrimonio escenario pesimista.....	164
<i>Figura 58.</i> Evolución del patrimonio escenario optimista.....	164

## Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas</i> .....	36
Tabla 2. <i>Estrategias genéricas y corporativas</i> .....	43
Tabla 3. <i>Jerarquía de las estrategias</i> .....	44
Tabla 4. <i>Matriz producto – mercado</i> .....	45
Tabla 5. <i>Teoría de los colores</i> .....	47
Tabla 6. <i>Población de Ecuador y Guayaquil</i> .....	52
Tabla 7. <i>Nivel de educación Ecuador</i> .....	53
Tabla 8. <i>PIB Ecuador 2013-2015</i> .....	56
Tabla 9. <i>Tasas de interés Ecuador</i> .....	57
Tabla 10. <i>Inflación Ecuador</i> .....	58
Tabla 11. <i>Balanza comercial Ecuador</i> .....	59
Tabla 12. <i>Competidores en venta de equipos de cómputo</i> .....	65
Tabla 13. <i>Competidores en venta de contadoras de billetes y moneda</i> .....	67
Tabla 14. <i>Poder de negociación de los proveedores</i> .....	68
Tabla 15. <i>Poder de negociación de los compradores</i> .....	69
Tabla 16. <i>Productos sustitutos</i> .....	70
Tabla 17. <i>Descripción y detalle de productos de la empresa</i> .....	73
Tabla 18. <i>Matriz EFE Contalequipos S.A</i> .....	79
Tabla 19. <i>Matriz de factores EFI Contalequipos S.A</i> .....	81
Tabla 20. <i>Matriz de fuerzas competitivas Contalequipos S.A</i> .....	82
Tabla 21. <i>Matriz FODA cruzado Contalequipos S.A</i> .....	84
Tabla 22. <i>Canales Contalequipos S.A</i> .....	87
Tabla 23. <i>COAC y Bancos del Ecuador</i> .....	99
Tabla 24. <i>Reloj control de asistencia</i> .....	116
Tabla 25. <i>BOS Solutions organización</i> .....	117
Tabla 26. <i>Estampador de documentos</i> .....	118
Tabla 27. <i>Trituradora de documentos</i> .....	119
Tabla 28. <i>Máquina de escribir electrónica</i> .....	120
Tabla 29. <i>Plastificadora de documentos</i> .....	121
Tabla 30. <i>Canales marca BOS</i> .....	122
Tabla 31. <i>Canales CI Technology</i> .....	130
Tabla 32. <i>Recursos claves CI Technology</i> .....	136
Tabla 33. <i>Presupuesto en publicidad digital</i> .....	150
Tabla 34. <i>Proyección año 2016</i> .....	152
Tabla 35. <i>Regresión lineal ventas tradicionales</i> .....	152
Tabla 36. <i>Regresión lineal ventas anuales</i> .....	154
Tabla 37. <i>Análisis de resultados e-commerce</i> .....	156
Tabla 38. <i>Escenario neutral ventas e-commerce</i> .....	157
Tabla 39. <i>Escenario optimista de ventas</i> .....	157
Tabla 40. <i>Escenario pesimista de ventas</i> .....	158
Tabla 41. <i>Estimación de costos y gastos</i> .....	159

## Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios que permita incrementar la rentabilidad de la empresa Contalequipos S.A basado en sus recursos y capacidades, para lo cual se estudió en un primer capítulo las diversas teorías y conceptos relacionados con el tema, en el segundo capítulo se analizó la situación actual de la empresa lo cual permitió en el tercer capítulo diseñar el modelo de negocios actual de Contalequipos S.A , luego se propuso en el cuarto capítulo mejoras al modelo de negocio dividiéndolo en cuatro marcas con una solución diferente para nichos de mercados específicos, por último en el quinto capítulo se realizó la validación financiera de las propuestas, proyectando los ingresos en el canal tradicional mediante regresión lineal, los principales costos y gastos en función de un porcentaje de las ventas, y las ventas en el canal digital fueron estimadas con el indicador obtenido en los 30 días de prueba de la propuesta bajo tres escenarios: pesimista, neutral, y optimista, obteniendo que en los tres escenarios se cumple el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa y además se genera mayor valor para a los clientes e inversionistas.

***Palabras Claves:*** Modelo de negocios, recursos, capacidades, rentabilidad, Business model Canvas, imagen corporativa.

## **Antecedentes**

La gestión empresarial en el Ecuador se ve reflejada por el comportamiento de las grandes empresas, y a su vez, la mayor atención recae en la actualidad sobre las PYMES ecuatorianas, debido a que proporciona la mayor fuente de empleo en un 68%, también es cierto que aporta considerablemente al PIB no petrolero y aportando con el 26% de las ventas locales del país (Ordóñez, 2014), sin embargo, existe un gran problema de bajo crecimiento durante los últimos años, el motivo es la competitividad en todos los sectores empresariales y la creación de emprendimientos en el país. Por consiguiente, las empresas deben permanecer en el mercado mediante estrategias e innovación, para (Morejón, 2014) los modelos de negocio permite la evaluación interna de las empresas de manera que ésta pueda formular estrategias competitivas, es decir, que una organización PYMES debe hacer un análisis de sus procesos para mejorarlos, como es el caso de las industrias manufactureras (Zavala, 2007) indica que las PYMES de esta industria en Latinoamérica a través de un modelo de gestión puede generar valor y toma de decisiones gerenciales de acuerdo a los activos que posee; de ahí parte un nuevo estudio orientado a los recursos y capacidades que tiene la empresa, por otro lado, es un factor de crecimiento para los bancos que entran en esta denominación de PYMES, como el estudio de (Paz y Miño, 2014) al banco Solidario, donde propone como valor agregado de modelo de negocios un proceso estratégico para fidelizar a los clientes a través de nuevas oportunidades de crédito con cobertura permitiendo dinamizar la economía nacional. (Iriarte, 2013) determina que la gestión de un modelo de negocios soporta todos los procesos que pueden ser mejorados para la obtención de resultados estimulando las capacidades de todos los integrantes y maximizar o potenciar los recursos utilizados. Por lo tanto, las organizaciones pequeñas y medianas están en la necesidad de hacer un extensivo estudio de sus operaciones y componentes para realizar una comparación con la competencia que le permita identificar sus ventajas y corregir las desventajas a través de la formulación de estrategias.

## **Problema**

La mayoría de las PYMES no cuentan con un modelo de negocio establecido de su estructura interna y externa, lo cual no permite explotar sus recursos y capacidades generales e impiden el crecimiento y mejora de su rentabilidad y sostenibilidad, uno de los casos es de la empresa Contalequipos S.A. que comercializa equipos de oficina y cómputo, se mantiene dentro de la denominación de pequeña empresa, sin embargo, no tiene un modelo de negocios diseñado ni políticas o reglamentos internos que le permitan manejar sus operaciones, esto ha generado pérdida de clientes potenciales, gastos innecesarios y otros problemas que repercuten en su rentabilidad que ve afectada también por la competencia e imposiciones fiscales del gobierno de turno. Estas son algunas de las falencias que tiene la empresa a lo largo de los años

El crecimiento bajo de la rentabilidad de Contalequipos S.A. se debe en mayor parte a las ventas de sus productos en general y la cartera de cliente que maneja desde sus inicios, debido a que el aumento de los clientes es muy bajo de manera anual y la empresa no se muy conocida en el sentido competitivo.



## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo General**

- Diseñar un modelo de negocios para la empresa Contalequipos S.A que permita incrementar la rentabilidad basado en sus recursos y capacidades.

### **Objetivos Específicos**

- Desarrollar un marco teórico que permita la comprensión y desarrollo del modelo de negocio.
- Describir la situación actual de la empresa Contalequipos S.A
- Diseñar el modelo de negocios actual de la empresa Contalequipos S.A
- Realizar propuestas de mejora al modelo de negocio actual de la empresa Contalequipos S.A
- Evaluar la factibilidad financiera de las propuestas de mejora.

## **Hipótesis**

El diseño de un modelo de negocios permitiría optimizar los recursos y capacidades de la empresa Contalequipos S.A., lo que afectaría positivamente la rentabilidad.

La gestión del departamento de ventas permitirá aumentar considerablemente la cartera de clientes y mantener mayor participación al promocionarse en el país.

## **Justificación**

Debido a que la empresa Contalequipos S.A. no tiene un modelo de negocios definido, no se conoce los recursos y capacidades que posee para conocer las fortalezas y debilidades a su haber, el modelo de negocios permitirá hacer un análisis actual de la compañía, entre ellos la más importante es la gestión de ventas en la cual se va a centrar la mayor parte de las estrategias que se van a aplicar para rediseñar el modelo de negocios con las mejoras implementadas y realizar un análisis de factibilidad para determinar si en base a los recursos y capacidades, la empresa pudo mejorar la rentabilidad.

La compañía no realiza un control de los que manifiesta a su haber ni tiene políticas actualmente que definen los procesos a seguir, el estudio de modelo de negocios y estrategias a implementar permitirá un control interno de mayor calidad para reducir costos innecesarios y permitir mejorar el valor agregado del servicio al cliente.

## **Metodología de investigación**

El tipo de estudio adecuado es el descriptivo, el motivo va de la mano porque se realiza un análisis externo e interno de la empresa Contalequipos S.A., para observar los diferentes problemas que tiene y analizar la forma de resolver de acuerdo a los recursos y capacidades que posee. Este método para Cauas (2015), es ideal para el estudio de casos, puesto que, analiza a un sujeto completamente mediante la identificación de sus respectivas variables que permiten su comportamiento actual con el objetivo de proponer soluciones, recomendaciones al problema que enfrenta.

El proceso para el trabajo a llevarse a cabo, tiene un tratamiento de información con enfoque cuantitativo puesto que, describe variables medibles para determinar el comportamiento de un experimento o situación práctica (Cauas, 2015), trabajando con dichas variables tanto continuas como los ingresos y gastos de años anteriores como las discontinuas, clasificando el segmento de mercado al que la empresa se va a dirigir.

Cabe señalar que se utiliza el método deductivo, Pou (2013), define este método como los resultados o conclusiones en un fenómeno específico, a partir de realidades generales, además,

este método permite aplicar, comprobar y demostrar un estudio, en este caso, el comportamiento de la rentabilidad de la empresa Contalequipos S.A. viene a ser a premisa específica, y los hechos generales son los modelos de negocios de las Mipymes y el diseño de estrategias en los emprendimientos.

### **Recolección de información**

Para el desarrollo completo del trabajo y la búsqueda de información actualizada y verídica, se identifican las fuentes de información, el tratamiento que se va a realizar y la metodología para cumplir los objetivos, las fuentes de información son las siguientes:

- E-books de google libros a partir del año 2000.
- Artículos científicos en idioma español a partir del año 2000 en adelante.
- Informes estadísticos de las páginas autorizadas por entidades públicas.
- Aprobaciones de leyes actuales
- Bases de datos
- Fuente interna: Colaboradores de la empresa Contalequipos S.A.

### **Proceso y tratamiento de la información**

1. Planteamiento de los objetivos.
2. Elaboración del estudio del arte con definiciones relacionadas al trabajo de investigación.
3. Estudio de los aspectos internos y externos de la empresa Contalequipos S.A., con informes estadísticos y estudios de mercado.
4. Diseño del modelo de negocios actual de la empresa Contalequipos S.A.
5. Planteamiento de mejoras al diseño de modelo de negocios de la empresa basado en estrategias de aplicación.
6. Corroborar el efecto de las estrategias en el estudio financiero con datos históricos y proyecciones de los estados contables.
7. Determinar conclusiones y recomendaciones acerca del trabajo y su aplicación.

## **Tratamiento de la información financiera**

1. Composición de los estados financieros históricos de la empresa ContalEquipos S.A.
2. Detalle de las ventas tradicionales de los años 2004 hasta el año 2015.
3. Información de las ventas tradicionales del 2016 en los meses de enero hasta julio.
4. Proyección de las ventas tradicionales en los meses de agosto a diciembre del 2016 mediante el método estadístico de regresión lineal explicado en el marco teórico, realizado de manera matemática y comprobado con las fórmulas de Excel de regresión lineal, con la gráfica correspondiente indicando la ecuación de crecimiento.
5. Información de las ventas e-commerce en los meses de enero a julio del 2016.
6. Comparación de los meses anteriores con el mes de prueba mediante la herramienta de google analytics para analizar las visitas a la página web y las ventas realizadas por este medio.
7. Proyección de las ventas e-commerce con la metodología de regresión lineal.
8. Proyección de los estados financieros para comparar la rentabilidad neta desde el 2016 hasta el 2018
9. Validación financiera mediante ratios de rentabilidad como el ROE, ROI, Utilidad de venta

## CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

### 1.1.Macro-entorno

El macro entorno según Valverde (2015), son variables externas de la empresa sobre las cuales no puede controlar y por lo tanto debe adaptarse a los cambios que puedan suceder a través de medidas que permitan su permanencia en el mercado, representa indicador de orientación al mercado que permite estudiar el impacto del entorno sobre el cliente, distribuidores y las oportunidades o amenazas que repercute sobre la empresa (González, Vijande, & Casielles, 2005). Pinilla & González (2014) indican que éstas variables responden a distintos ambientes dentro de una nación como lo son:

- **Ambiente demográfico:** Está identificado por la situación y proceder de las personas, entre las principales variables como el nivel de pobreza, la densidad geográfica, las tasas de natalidad, tasas de empleo, influye fuertemente de forma indirecta para los clientes de una empresa.
- **Ambiente tecnológico:** Son los avances permitidos por la innovación, descubrimientos, aplicaciones para cumplir objetivos de bienestar para los seres humanos.
- **Ambiente económico:** Definen la situación económica en un periodo determinando y su comportamiento en base a años anteriores, como la canasta básica o los salarios establecidos, además de la balanza comercial, para determinar que necesidades requiere la población y cuales están cubiertas.
- **Entorno medioambiental:** Representa los resultados en el cuidado del medio ambiente y la contaminación en el entorno, además de las prácticas en favor del aire, agua, la fauna y flora dentro de un país.

### 1.2.Mercado Potencial

El mercado potencial para Valverde (2015), son la cantidad de personas que están dispuestos a comprar un producto o servicio específico, toda la oferta y la publicidad por parte de los competidores estará dirigido hacia el mercado potencial, establece límites de mercado para determinar una meta de referencia en un sector específico.

- **Límites físicos:** Aspectos geográficos como existencia de mercados locales o nacionales.
- **Límites según características de personas consumidoras:** Se establecen de acuerdo a un grupo específico de clientes para diferenciar sus productos.
- **Límites según el uso del producto o servicio:** Los diferentes usos de producto para determinar el nicho de mercado.

Sin embargo, Paula (2011) clasifica al cliente como potencial o real, el cliente o usuario real son los que ya compraron el producto o servicio, mientras que el cliente potencial son los cliente actuales o futuros que representan el objetivo estratégico de la empresa.

### **1.3. Micro entorno de las empresas**

De acuerdo a Guerrero y General (2004) las variables que conforman el micro entorno se encuentran aquellas que provocan un efecto directo a favor o en contra de la organización, entre las que se encuentran: los proveedores o prestadores de servicio, la competencia y el mercado. Razón por la cual se considera el modelo de las cinco fuerzas de para hacer el análisis del micro entorno de las empresas en general.

### **1.4. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter**

Para Amaya (2005) el enfoque de Michael Porter de las cinco fuerzas de la industria constituye un enfoque necesario para la planeación de la estrategia corporativa, debido a que en función de estas se determina que tan rentable es el mercado a largo plazo para que de esta manera la empresa en función de sus objetivos, recursos y capacidades que posee obtenga los máximos beneficios posibles. De acuerdo a Porter (2008) las cinco fuerzas que constituyen el microambiente de las organizaciones son las que se muestran en la Figura 1. Fuerzas de Porter:

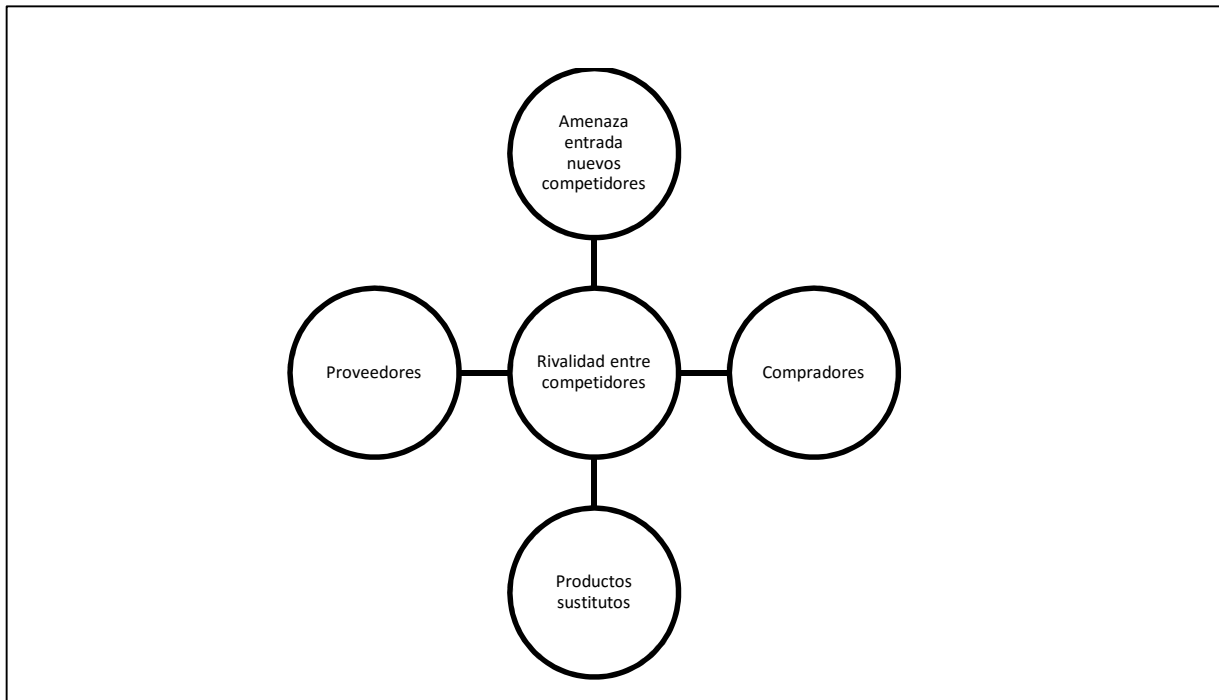


Figura 1. Fuerzas de Porter

#### 1.4.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Pedros y Martínez (2005) señalan que la amenaza de entrada depende del tipo y nivel de las barreras que existan en una industria en cuestión, cuando un mercado se presenta atractivo este atrae más inversionistas lo cual provoca que el sector pierda rentabilidad, las empresas que pueden entrar al mercado son conocidas como competidores potenciales y el número de las mismas está en función de cuan estrictas sean las barreras de entrada o de la capacidad de las empresas que se encuentran en la industria.

Baena, Sánchez y Suarez (2003) clasifican las barreras en nueve tipos dentro de las cuales se encuentran: economías a escala, curva de la experiencia, requisitos de capital, costos de cambio de proveedor, acceso a insumos, acceso a canales de distribución, identificación de la marca, diferenciación del producto y las barreras gubernamentales, dichas barreras determinaran si el mercado es accesible para un gran número de empresas, para un grupo determinado o si no existe competidores potenciales.

#### **1.4.2. Poder de negociación de los proveedores**

Según Puerta (2004) un proveedor con poder de negociación alto podrá imponer: precios, plazos de entrega, modalidades de pago, lo cual afecta la dinámica del mercado, dicho poder será alto cuando exista una o varias de las seis fuentes o determinantes las cuales son:

1. Existen un número limitado de proveedores para un bien o servicio.
2. No existen productos sustitutos.
3. Si la rentabilidad que produce la industria al proveedor es relativamente baja comparada con su rentabilidad total.
4. Si el producto es diferenciado.
5. Si existen altos costos por cambio de proveedor.
6. Si el proveedor tiene la capacidad de integrarse a la industria ocupando el lugar de la empresa.

#### **1.4.3. Poder de negociación de los compradores**

Kotler (2003) señala que el poder de negociación de los compradores será alto cuando: estos se unen y forman un grupo empresarial, cuando el producto representa un parte importante de los costos del proveedor, cuando realizan compras en grandes volúmenes, el producto es homogéneo, el costo de cambio de proveedor es relativamente bajo, sensibles al precio y cuando amenazan con integrarse a la industria y ocupar el lugar del proveedor.

#### **1.4.4. Productos sustitutos**

Para David (2003) los productos sustitutos generan mayor influencia en la industria cuando el precio en comparación con el producto analizado es menor y cuando el precio por cambio por parte del cliente es bajo, la influencia de los productos sustitutos se mide en relación a la participación de mercado que tiene en la industria, y la vez por los planes de expansión y penetración de mercado que tengan las empresas de productos sustitutos.



#### **1.4.5. Rivalidad entre competidores**

La rivalidad entre los competidores se incrementada cuando las empresas se ven presionadas o detectan oportunidades que les permiten tomar ventaja, dicha rivalidad se potencia cuando: existen un excesivo número de ofertantes, el crecimiento del mercado es relativamente bajo, los bienes o servicio son escasamente diferenciados o existen elevadas barreras de salida como inversiones fuertes o contratos las cuales les obligan mantenerse en el sector aun cuando presentan retornos poco significativos (Boland, Stancatti y Banchieri, 2007).

#### **1.5. Cadena de valor**

La cadena de valor de acuerdo a Giopp (2005) es una herramienta práctica y útil que descompone la empresa en sus actividades estratégicas para de esta manera identificar los principales centros de costos y las posibles fuentes de diferenciación que existen o se pueden generar. Para que un negocio sea rentable el valor generado por el mismo debe ser mayor al costo que se incurre en las actividades necesarias para crear dicho valor, dentro de la cadena de valor se diferencia dos grandes grupos: actividades primarias que son aquellas que persiguen directamente los objetivos de la organización tales como: operaciones, ventas, servicio y marketing, y por otro lado se encuentran las actividades de apoyo las cuales dan soporte a las actividades primaria tales como: recursos humanos, finanzas, administración, entre otras.

#### **1.6. Planeación estratégica**

Es un método que utilizan las empresas para conocer su estructura interna y compararse con la competencia directa, son una de las características del mundo moderno según expresa Salazar (2010). Es útil para elaborar modelo de negocios, proyectos de inversión y planes de marketing estratégico. Acosta & Pérez (2010) define a la planeación estratégica como un proceso que permite analizar información de la empresa para generar una ventaja competitiva a través de la toma de decisiones con el objetivo de obtener una orientación hacia el futuro.

### **1.6.1. Misión y Visión**

Según Serrano (2011), la misión establece el desarrollo de las funciones para alcanzar los objetivos, el cual sirven de medidor de conducta por parte de los clientes, orienta a los empleados en el desarrollo de las actividades. Mientras que la visión, determina dónde quiere llegar la empresa a través de la participación de todos sus integrantes, debe estar enfocado a crear valor para el cliente, con una probabilidad de éxito que se pueda dar en un periodo futuro.

Por su parte, tanto la misión como la visión debe ser confiable y relacionados con la actividad comercial a realizar, deben estar definidas claramente para que los clientes estén identificados con el propósito de la empresa, cumpliendo con variables como la credibilidad, el significado, la pertinencia y que sea demostrable (Davies & Park, 2006).

### **1.6.2. Objetivos**

Según Francés (2006), los objetivos son las fines o hechos que se desea alcanzar, en el entorno empresarial, son objetivos comunes las de obtener mayor participación de mercado, o aumentar la rentabilidad de un periodo determinado, por tanto, también se denomina objetivo a lo que desea satisfacer constantemente, pueden referirse a la actividad, o a una situación especial de la empresa, va de la mano con la visión.

### **1.6.3. Política**

Para Ongallo (2007), la política de empresa determina las decisiones de los directivos en relación a los recursos y capacidades que deben ser utilizadas en beneficio de la organización, se refiere a cómo se realizarán las actividades para tener una mejoría, mediante el diseño de procesos innovadores y aplicación correcta de la tecnología, es importante determinar una política de comunicación interna para el buen manejo de información en todos los niveles de la empresa.

### **1.6.4. Estructura Organizacional**

Hernández (2007) determina la estructura organizacional como la composición y dirección de los cargos y responsabilidades dentro de una empresa distribuidos en diferentes niveles y manejados por diversas áreas, gráficamente se la representa por el organigrama que distingue los

niveles jerárquicos y especializa los cargos o funciones, además, dentro de un gobierno corporativo, la estructura organizacional permite facilitar el desarrollo del talento humano en todos sus niveles (Zapata, Organizacional, & Humano, 2008).

### **1.7. Análisis FODA**

El término FODA nace del acrónimo en inglés SWOT, donde cada letra engloba una parte del análisis, siendo estas: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. El análisis FODA busca estudiar a la empresa desde una perspectiva interna y externa de tal manera que se puedan plantear estrategias donde los puntos fuertes permitan obtener ventaja y mitigar a los débiles (Taláncon, 2006).

Díaz (2005) propone una guía práctica para identificar realizar el análisis interno y externo de la organización donde para conocer primero las fortalezas y debilidades se debe revisar cuidadosamente los siguientes aspectos: los recursos que posee la empresa (financiera, técnico, humano, etc..., análisis de actividades, calidad de los productos o servicios y factores diferenciadores o ventaja competitiva, mientras que para conocer las oportunidades y amenazas se debe realizar un análisis del entorno: social, político, tecnológico, ambiental, entre otros y por último los grupos de interés tales como la comunidad, gremios, medios de comunicación, entre otros.

### **1.8. Matriz FODA**

Para Cordina (2011) para el análisis externo de la empresa el modelo más empleado es el propuesto por Porter (1990) donde la empresa puede reconocer las circunstancias, tendencias o causas que permitan el desarrollo de sus actividades las cuales se denominan

“Oportunidades”, pero por otra parte también existen situaciones que pueden representar amenaza tales como: crisis económica, entrada de nuevos competidores, entre otras. Por otra parte, Cordina (2011) propone que para un correcto análisis situacional se identifique la “cadena de valor” de la compañía con la cual se analiza los procesos más importantes desde la compra de la materia prima hasta la venta del producto y la asistencia al cliente, identificando los recursos y actividades en los cuales la empresa es productiva “fortaleza” y aquellos donde tiene problemas “debilidades”.

Por otra parte, Thompson y Strikland (1998) proponen una serie de aspectos a tomar en cuenta al momento de realizar la matriz FODA, los cuales se detallan a continuación en la Tabla 1:

Tabla 1.

*Listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidades importantes en áreas estratégicas.</li> <li>• Recursos monetarios adecuados.</li> <li>• Buena imagen corporativa percibida por los clientes.</li> <li>• Posicionamiento de mercado.</li> <li>• Reducción de costos por economías de escala.</li> <li>• Productos diferenciados.</li> <li>• Costos bajos.</li> <li>• Publicidad efectiva.</li> <li>• Capacidad para innovar productos o servicios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carece de dirección estratégica.</li> <li>• Rentabilidad por debajo del promedio de la industria.</li> <li>• Deficiencia en la ejecución de las estrategias.</li> <li>• Limitada oferta de productos.</li> <li>• Bajo posicionamiento de marca.</li> <li>• Insuficientes canales de distribución.</li> <li>• Carencia de un plan de marketing.</li> <li>• Limitadas fuentes de financiamiento.</li> <li>• Altos costo de producción.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos nichos de mercado.</li> <li>• Expandir oferta de productos para atender otras necesidades de los clientes.</li> <li>• Diversificación de productos relacionados.</li> <li>• Se suprimen barreras de entrada en países con alto mercado potencial.</li> <li>• Alto porcentaje de crecimiento del mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores con mejor estructura de costos.</li> <li>• Aumento de ventas: productos sustitutos.</li> <li>• Bajo crecimiento del mercado.</li> <li>• Excesivos requisitos legales y económicos.</li> <li>• Aumento del poder de negociación del proveedor o cliente.</li> <li>• Cambio en preferencias del consumidor.</li> <li>• Cambios demográficos desfavorables.</li> </ul>

*Nota:* Adaptado de Thompson y Strikland (1998)

### **1.8.1. Matriz de evaluación de los factores externos (MEFE)**

De acuerdo a David (2003) la matriz MEFE facilita a los directivos sintetizar y evaluar los aspectos externos tales como: políticas de gobierno, medio ambiente, situación económica del país, cultura, leyes, desarrollo tecnológico y competitividad. Para la elaboración de la matriz MEFE el autor propone la siguiente metodología:

- 1) Enlistar primero las oportunidades y luego las amenazas, se debe ser lo más específico posible utilizando porcentajes, indicadores y datos comparativos.
- 2) Se asigna un peso a cada factor donde la suma debe ser igual a 1, dando más valor a aquellas oportunidades donde la empresa tenga posibilidades de crecimiento o a las amenazas más adversas.
- 3) Se califica la eficacia de respuesta de las estrategias de la empresa a los factores, dándole un valor de cuatro a una excelente respuesta y 1 a la respuesta deficiente.
- 4) Multiplicar la eficacia por el valor asignado a cada factor.
- 5) Sumar los valores producto de las multiplicaciones y evaluar en función de la siguiente escala: cuatro significa que la empresa aprovecha de manera efectiva las oportunidades y mitiga las amenazas mientras que una respuesta de uno significa que la empresa no explota las oportunidades ni elude las amenazas.

### **1.8.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)**

Talacón (2007) señala que para realizar la matriz MEFI se deben seguir cinco pasos al igual que la matriz MEFE, pero la diferencia radica en la forma en cómo se evalúa las fortalezas y debilidades, los pasos son:

- 1) Asignar un peso a cada factor donde la suma de todos debe ser uno, dando mayor peso en función de la importancia.
- 2) Determinar una puntuación entre uno y cuatro, donde uno es poco importante y cuatro es muy importante.
- 3) Multiplicar cada peso por la puntuación asignada a cada fortaleza o debilidad.
- 4) Se suma las puntuaciones ponderadas de los factores.
- 5) El análisis se lo realiza comparando el peso ponderado de las debilidades y fortalezas para así determinar si las condiciones internas de la empresa son positivas o negativas.

### **1.8.3. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Según Talacón (2007) la matriz MPC identifica a las empresas competidoras de una organización en particular a través del análisis de los factores internos los cuales pueden ser debilidades o fortalezas, el proceso para elaborar dicha matriz comprende una serie de seis pasos los cuales son:

- 1) Obtener información de las compañías rivales.
- 2) Enlistar factores fuertes o débiles de cada compañía a analizar.
- 3) Asignar un peso porcentual a cada factor.
- 4) A las compañías rivales se las califica del uno al cuatro donde: “uno = debilidad, dos = menor debilidad, 3 = menor fuerza y 4 = mayor fuerza”.
- 5) Multiplicar cada peso porcentual por las calificaciones asignadas obteniendo el peso ponderado de cada una.
- 6) Realizar sumatoria de los pesos ponderados donde: se analiza que empresa tiene mayor fortaleza en términos generales y a su vez de manera individual ver que empresas tienen mayor fortaleza en algún factor en específico.

### **1.8.4. Matriz de FODA cruzado**

Para Hernández (2005), a partir de las interrelaciones encontradas en la matriz FODA se pueden establecer diversas estrategias las cuales pueden ser: estrategia de debilidades y amenazas (DA), estrategia de oportunidades y debilidades (DO), estrategia de fortalezas y oportunidades (FO) y por ultimo estrategias (FA) de fortalezas y amenazas.

A partir de las cuatro estrategias antes mencionadas se derivan otras cuatro las cuales planteo Weihrich (1982) las cuales son: estrategia ofensiva que consiste en maximizar la fortaleza para maximizar las oportunidades, estrategia defensiva donde se maximiza las fortalezas para minimizar las amenazas, estrategia adaptativa la cual propone maximizar oportunidades para minimizar debilidades y la estrategia de supervivencia donde se minimiza las debilidades para minimizar las amenazas.

## **1.9. Modelo de negocios**

### **1.9.1. Definición**

Es la aplicación de las estrategias que utiliza la empresa para mejorar sus actividades y cumplir el objetivo de aumentar la rentabilidad. Según Osterwalder & Pigneur (2011), el modelo de negocios define como la empresa crea, proporciona y capta valor, plantear el modelo de negocios tiene el fin de desarrollar diferentes estrategias para mejorar el entorno de la empresa, además menciona que sirve de anteproyecto en el cual modifica la estructura, actividades y gestión de una organización.

El modelo de negocio permite un avance en la gestión de las actividades, su innovación ayuda a que las organizaciones continúen siendo competitivas debido a que es un factor de éxito al profundizar cambios tanto en la satisfacción de los clientes al crea valor como la estructura interna de la compañía, (Mogollón, Jiménez, Rosell, & Calderón, 2014).

### **1.9.2. Tipos de modelo de negocio**

Para el autor Jiménez (2013), existen 3 tipos de modelo de negocios, ideales de aplicación para la orientación interna de las empresas de acuerdo a sus recursos y capacidades que posee, lo diferentes modelos son:

- Modelo de core competencias: O también llamado de competencias centrales busca la manera de mejorar las actividades de la empresa a través de la gestión adecuada de las personas.
- Modelo de cualidades corporativas: Estos modelos permiten reunir las características de la empresa que desea mejorar para llegar a un adecuado desempeño y fortalecer relación con el cliente.
- Modelos holísticos: Son indispensables en el entorno moderno debido a que no solamente se enfoca en las características actuales del éxito, sino que también sirve para crear estrategias en un futuro de la organización que aumente la competitividad, este modelo permite la gestión por competencias, debido a que la empresa se ajusta a los requerimientos de los consumidores, en cuanto a detalles de las personas tanto psicológicas como físicas.

### 1.9.3. Business Model Canvas

El más adecuado para aplicación al trabajo es el de los modelos holísticos debido a que permite el cambio constante en sus procesos de acuerdo a la orientación del cliente alcanzando la competitividad. Uno de los métodos holísticos es el del Business Model Canvas creado por Alexander Osterwalder.

Según Gorgues (2015), es un instrumento fundamental para la creación de modelo de negocios, el cual permite identificar los diferentes aspectos de una organización en un lienzo de 9 pasos interrelacionados entre sí, de esta manera, se constituyen los elementos para formar un proyecto. Lo necesario para que un líder pueda generar valor y ofrecer un mejor servicio al cliente. El Business Model Canvas comprende 9 elementos y 4 áreas que resume las características principales de la empresa, vea la Figura 2. Bloques del Business Model Canvas.

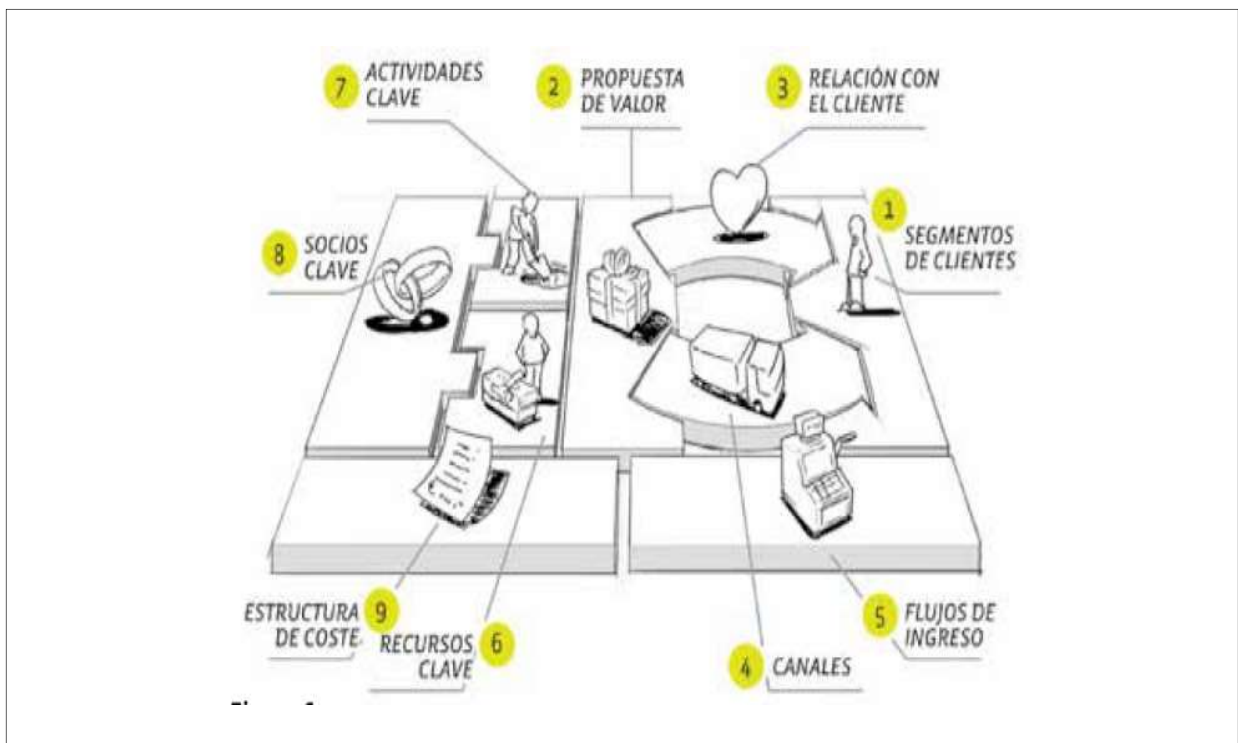


Figura 2. Bloques del Business Model Canvas



Clark, Osterwalder, & Pigneur (2012) determinan que las 4 áreas comprenden el quien (segmento y relaciones con el cliente, canales), el qué (propuesta de valor), el cuánto (flujo de ingresos y estructura de costes) y el cómo que son los recursos y capacidades (actividades, recursos y asociaciones clave) distribuidos de manera detallada.

- 1) Segmentos de mercado: El modelo se enfoca en el cliente, pero la segmentación permite agruparlos de acuerdo a sus necesidades y atributos específicos, el segmento escogido será el objetivo de la empresa, se diferencian por canales, tipo de relación, índice de rentabilidad o la disposición a pagar por el producto ofrecido.
- 2) Propuesta de valor: Son el conjunto de bienes y servicios que satisfacen las necesidades del segmento de mercado, forma parte de la decisión del cliente. Está encaminada a generar novedad, mejorar el rendimiento, la personalización de productos, reducir los riesgos y dar al cliente comodidad y accesibilidad.
- 3) Canales: Es el medio por el cual la empresa llega al cliente a través de comunicación, de distribución o de venta, sirve para que el cliente conozca la propuesta de valor.
- 4) Relaciones con clientes: Puede ser de manera directa o automatizada con fundamentos para captar, fidelizar y estimular a los clientes, las diversas relaciones pueden ser de asistencia personal, autoservicio, comunidades o creación colectiva, la empresa debe considerar la mejor forma de fidelizar al cliente.
- 5) Fuentes de ingresos: Representan las venas del modelo de negocios, es importante la determinación del precio de acuerdo al segmento y al valor del producto. Pueden darse por pagos directos o diferidos de los clientes. Existen varias formas de generar ingresos como la venta de activos, préstamos o leasing, cuota de suscripción.
- 6) Recursos clave: Son las herramientas para desarrollar las actividades y así generar valor al cliente, existe 4 tipos de recursos; Los recursos humanos que representan las personas esenciales en una empresa, los físicos como terrenos y otros activos fijos, los intelectuales como el software y herramientas, y los recursos económicos como el dinero de la empresa o crédito.
- 7) Actividades clave: Son las funciones más importantes que debe realizar la organización para poder desarrollar un mejor modelo de negocio. Existen 3 tipos de actividades principales; Las de producción que se enfoca en el producto generador de valor, las de

venta que facilita al cliente el valor del producto y su gestión respectiva, y las de soporte que son comunes en la organización y permiten su continuidad.

- 8) Asociaciones clave: Genera eficacia en una empresa y mejora el modelo de negocio. También llamado “Red de partners”, se encarga de externalizar las actividades de un negocio para que otra empresa especializada la desarrollo con el fin de aumentar la productividad y disminuir costos.
- 9) Estructura de costes: Son el rubro que permite el desarrollo de las actividades, la mejora de los recursos clave y permite asociarse de manera adecuada a la empresa, es la liquidez que requiere un negocio para mantener las relaciones con los clientes y mejorar los canales.

## **1.10. Estrategia**

Es la acción o conjunto de acciones tomadas por la gerencia que permite la optimización de los recursos y capacidades para la consecución de resultados, obteniendo ventaja competitiva sobre las demás empresas, con el fin de satisfacer a los diferentes componentes de la organización, especialmente del cliente (Aleman & Escudero, 2007). Además, asegura el cumplimiento de los objetivos encaminado a la visión de la empresa ubicándola en una posición importante el mercado.

### **1.10.1. Estrategias genéricas y corporativas**

Las estrategias que deben utilizar las empresas se implementan de acuerdo al nivel de importancia y a los objetivos que de desean cumplir, Hernández & Rodríguez (2011) define una escala de niveles de estrategia para que una empresa mejore su modelo de negocio. Visualice la Tabla 2. Estrategias genéricas y corporativas.

Tabla 2.

*Estrategias genéricas y corporativas*

<b>PRIMER NIVEL</b>	Estrategia global o corporativa	Se enfoca en las metas de la empresa a largo plazo y se toman decisiones de crecimiento o inversiones. Existen 2 tipos de estrategia: de acuerdo al ciclo de vida del producto y de acuerdo al crecimiento-cuota de mercado. Implica medir la misión visión, objetivos y procesos.
<b>SEGUNDO NIVEL</b>	Estrategia a nivel de negocio	Se basa en tomar decisiones de los productos y servicios de la empresa para generar valor y ser competitivo, existen estrategias como la diferenciación del producto basado en calidad y prestigio, o la estrategia de enfoque centrándose en segmentos de mercado.
<b>TERCER NIVEL</b>	Estrategia funcional	Enmarca estrategias para las actividades de la empresa como las ventas, producción, etc.
<b>CUARTO NIVEL</b>	Estrategia operativa	Se enfoca en mejorar los procesos de la empresa dentro de cada área, como el control de inventarios, publicidad, etc.

Por su parte, Viejo (2014), establece la jerarquía de estrategias de acuerdo a cuatro niveles de importancia, reflejado en una pirámide y cada una tiene su tratamiento de acuerdo a la forma que se detalla en la Tabla 3. Jerarquía de las estrategias:

Tabla 3.

*Jerarquía de las estrategias*

<b>1er Nivel</b>	<b>Estrategias corporativas</b>	Definen la planeación inicial global de la empresa, comprende la misión, visión, valores y análisis FODA, además de políticas de procedimientos en los departamentos, con el objetivo de hacer a una empresa competitiva sobre los demás.
<b>2do Nivel</b>	<b>Estrategias de cartera</b>	Se representan por la matriz de producto mercado, la cual se utiliza para medir las estrategias de acuerdo a los mercados y a los productos con el objetivo de incrementar las ventas en base a un direccionamiento adecuado.
<b>3er Nivel</b>	<b>Estrategias de segmentación y posicionamiento</b>	Comprende dos pasos esenciales: Segmentando el conjunto de clientes o consumidores potenciales y posicionar la imagen de la empresa realizando esfuerzos de marketing sobre el mercado segmentado
<b>4to Nivel</b>	<b>Estrategias funcionales</b>	Adapta los recursos y capacidades de marketing para alcanzar objetivos de producto, precio, promoción y plaza o distribución.

*Nota:* Adaptado de (Viejo, 2014)

### **1.10.2. Estrategia de diversificación**

La estrategia de diversificación permite mejorar la rentabilidad de las organizaciones generando nuevas líneas de negocio comunes a la principal lo que da paso a reducir el riesgo de la empresa (Ruiz-Porras & Steinwascher, 2007); en el caso de que el mercado esté en crecimiento y los competidores ofrezcan productos homogéneos puede utilizar la diversificación, de la misma manera en caso de que el mercado esté a la baja (Sánchez & de Urbina Criado, 2005).

Mientras que de Miguel Hidalgo & Rodríguez (2007), enfatiza que las empresas que no han aplicado la estrategia de diversificación tienen más ventaja que las diversificadas, esto debido a

que las primeras pueden dirigirse a otro mercado y la oportunidad de crecimiento es mayor, es decir que pueden diversificarse en un mercado y momento oportuno.

Para Viejo (2014), estas estrategias se representan por la matriz de producto mercado, vea la Tabla 4, la cual se utiliza para medir las estrategias de acuerdo a los mercados y a los productos con el objetivo de incrementar las ventas en base a un direccionamiento adecuado.

Tabla 4.

*Matriz producto - mercado*

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	<b>Penetración de mercado:</b> Mejorar fuerza de ventas y aumentar inversión en publicidad	<b>Desarrollo de producto:</b> Nuevos productos para nuevas necesidades mediante innovación e investigación
	Nuevos	<b>Desarrollo de mercado:</b> Buscar nuevas funciones al producto o servicio, generar valor para reducir riesgos.	<b>Diversificación:</b> Desarrollar nuevos productos para nuevos mercados para supervivencia y oportunidades de crecimiento, alto riesgo en rentabilidad

*Nota:* Adaptado de (Viejo, 2014)

### 1.10.3. Estrategia de identidad corporativa.

Enrique (2008), la define componentes reales de la organización que se potencian mediante variables como ¿Cómo lo hacemos?, ¿Qué somos?, ¿Quiénes somos?; representa la empresa, genera la razón de existir y que puede ser cambiante, de acuerdo a la imagen que representa la empresa es como se ve ante los consumidores, tiene los siguientes componentes:

- **Comunicación de marca:** Es esencial de los esfuerzos estratégicos, es lo que percibe y siente el cliente en relación al producto, que pueden encaminarla al éxito o al fracaso, permite la diferenciación de los productos de la competencia, está relacionada con el nombre, imagen, un envase y valores.
- **Comunicación del producto:** Es demostrar al cliente los atributos, beneficios, ventajas que puede ofrecer el producto si lo consume, tratando de que el cliente consiga que haya comprado un producto exclusivo y especial buscando una mejora en su sentimiento.
- **Imagen corporativa:** Está relacionada con la imagen de la empresa en términos de lo que es y hace, además representa lo que pasaría si la empresa no existiera, además permite diferenciarla de su competencia mediante actos o manifestaciones.

Esta identidad corporativa representa la percepción que tiene el cliente sobre la empresa, comenzando por lo que tiene y la gestión que ofrece tanto de manera interna como externa, la percepción se obtiene a través de la retroalimentación, la cual en la identidad debe ser cambiante y flexible, sin embargo, el elemento influyente de la identidad corporativa es la comunicación para familiarizar al cliente en relación a lo que conoce de la empresa (del Bosque Rodríguez, 2006).

#### **1.10.4. Teoría de los colores**

Para Batey (2013) las marcas obtienen ventaja por la comunicación que dan a través de imágenes o sonidos, en cuanto a la imagen, es muy importante el tratamiento de los colores, debido a que las reacciones son fisiológicas, por lo tanto, cada color explica un comportamiento generado en las personas, entre los principales colores, representan las actitudes que se muestran en la Tabla 5. Teoría de los colores:

Tabla 5.

*Teoría de los colores*

<b>Color</b>	<b>Comportamiento</b>	<b>Ejemplos</b>
<b>Rojo</b>	Amor, energía, intensidad	Restaurantes
<b>Amarillo</b>	Velocidad, alegría, suavidad	Servicio de entrega
<b>Verde</b>	Naturaleza, juventud, codicia	Habitaciones, hoteles
<b>Azul</b>	Tranquilidad, estabilidad, nuevo	Medios de comunicación
<b>Morado</b>	Creatividad, innovación, mentalidad	Medicamentos
<b>Plomo</b>	Tecnología, modernidad,	Productos tecnológicos
<b>Negro</b>	Seriedad, autoridad, estilo	Marcas deportivas

*Nota:* Adaptado de (Batey, 2013)

### **1.10.5. Estrategia de diferenciación**

La estrategia de diferenciación de acuerdo a Maroto (2007), permite agregar valor al producto o servicio de la empresa, para que los clientes prefieran comprarlos ante la competencia, debido a, que la mayoría de productos son comparables, la diversificación genera ventaja reflejada en márgenes y beneficios para la organización, la cual no solamente debe permanecer en los productos sino también en la atención al cliente, desarrollo e innovaciones y diferentes características que lo hacen único.

### **1.11. Teoría de recursos y capacidades**

La definición de esta teoría parte de los términos que utiliza de Viteri Arranz (2000), en el concepto empresarial, definiendo el concepto de recursos y capacidades, así como la forma en que deben manejarse dentro de una empresa.

- **Recursos:** Es con lo que cuenta la empresa y tiene a su disposición, los recursos son tangibles e intangibles, dentro de los tangibles existen: Los recursos humanos representan las personas que componen el organigrama en general, los físicos se refieren a los activos fijo de la empresa mientras que los recursos financieros son el patrimonio de la

organización. Mientras que los intangibles se clasifican en humanos, basado en el conocimiento de los trabajadores y técnicos como los procesos innovadores y uso de tecnologías.

- **Capacidades:** Se denominan a las habilidades o destrezas para utilizar y potenciar los recursos que tiene la empresa, es decir la manera de gestionarlos para obtener ventaja competitiva, tiene las siguientes propiedades: Agrega valor al producto aumentando su gama y calidad, implica habilidades técnicas, soporte de tecnología, potenciación en actividades dentro y fuera de la empresa.
- **Competencias:** Dentro de una empresa, se debe generar valor a través de lo que tiene en cuanto sus recursos físicos e intelectuales, siempre y cuando el cliente pueda apreciar dicho valor, las competencias pueden ser estratégicas (recursos y capacidades), tecnológicas (innovación), de personal (conocimientos y habilidades) y organizativas (propuesta de valor).
- **Rutinas:** En una empresa, las rutinas son los procesos que conforman las principales actividades de la empresa, creando un valor agregado para el cliente para generar la consecución de beneficios para la organización, estos procesos deben ser sistémicos y gestionados de manera ordenada para asegurar el éxito.

### 1.11.1. Estudio de Recursos y Capacidades

Pero para el estudio de la teoría de recursos y capacidades dentro de la empresa se debe analizar, identificar, evaluar y determinar las estrategias, que llevan a cabo su eficiencia (Vadillo, 2006):

*Análisis de los recursos y capacidades:* Tiene como fin distinguir la heterogeneidad de los recursos y capacidades para lograr ventajas sobre la competencia y en base a ello, elaborar estrategias de mejora.

*Identificar recursos y capacidades:* La combinación de recursos permite incrementar la productividad de las empresas y realizar actividades específicas, esas actividades de identificación generan algunas acciones: Llevar un registro de los recursos y activos que tiene la empresa distribuyéndolos en tangibles e intangibles.



*Evaluar recursos y capacidades:* Los recursos y capacidades son fuente de ventaja competitiva, para ello deben elaborar criterios de evaluación que pueden ser de escasez, heterogeneidad, durabilidad, especificidad, sustitución, etc.

*Resultados estratégicos en la formulación de estrategias:* Se procede a elaborar las estrategias para mejorar los mismos, las cuales puede implicar: Maximizar los recursos que diferencien a la competencia, optimizarlos de forma continua generando alternativas, anticiparse a riesgos de futuro o mejoras en los procesos internos y externos.

## **1.12. Plan y evaluación financiera**

La determinación del plan financiero permite verificar si cumple con el objetivo principal del trabajo el cual es el aumento de la rentabilidad de la empresa, se utilizan términos medidores en el ámbito financiero para asegurar dicho objetivo.

### **1.12.1. Rentabilidad**

Eslava (2010), define la rentabilidad como el rubro que obtienen los accionistas por las aportaciones de capital e inversiones en una empresa, se pueden distinguir que en la rentabilidad operativa de un negocio distingue la rentabilidad económica que sus fuentes provienen del uso de activos y la rentabilidad financiera donde sus fuentes provienen del patrimonio de la empresa y las inversiones.

De Viteri Arranz (2010), determina que a través de la generación de valor basado en el adecuado manejo de recursos y capacidades logra una ventaja competitiva que permite obtener mejores niveles de rentabilidad.

### **1.12.2. Inversión**

Para Pimentel (2008), es un plan que implica la producción de un bien o servicio para obtener beneficios futuros de acuerdo a la utilización de recursos y capacidades, los proyectos de inversión permiten materializar el plan y ponerlo en marcha, pueden ser de carácter industrial, agropecuario, de servicios, etc. En una organización las inversiones representan los activos tangibles e intangibles.

### **1.12.3. Análisis de estados financieros.**

Es importante para la toma de decisiones, en base a la información que dispone la empresa en sus años anteriores, se lo hace de acuerdo a un periodo de tiempo con el objetivo de realizar evaluaciones financieras que permitan generar estrategias a nivel gerencial, los principales estados financieros a evaluar son el balance inicial, flujo de caja, estados de resultados (Levy, 2005).

### **1.12.4. Análisis de sensibilidad.**

De acuerdo con De Jaime Eslava, (2010), el análisis de sensibilidad determina las variables esenciales para construir escenarios realistas del proyecto de inversión, con el fin de poder realizar variaciones que permitan anticiparse al resultado si existiera un cambio a futuro y que repercute directamente en el aumento o comportamiento de la rentabilidad, permitiendo formular estrategias financieras y evaluar los estados contables.

### **1.12.5. Ratios de rentabilidad**

Según De Jaime Eslava (2003), las ratios de rentabilidad evalúan la capacidad de los activos para generar rentabilidad, el cual debe satisfacer tanto al pasivo de la compañía como al patrimonio para los accionistas, las formas más comunes de medir la eficiencia de la rentabilidad son las siguientes:

- ROE: Es la rentabilidad sobre el patrimonio, compara la utilidad gravable antes de impuestos, con el patrimonio de la empresa.
- ROI: Es el retorno sobre la inversión, permite comparar la utilidad neta generada desde el momento de la inversión, con el monto de la misma.
- RV: Es la ratio de beneficios sobre ventas, evalúa el nivel de rentabilidad generada por cada dólar en ventas.

### **1.13. Regresión lineal simple**

Para el desarrollo de metodología, es esencial realizar proyecciones de las ventas para los siguientes años el método estadístico de regresión lineal simple, donde el autor Aguayo (2014) lo define como el modelo que se utiliza para relacionar variables numéricas de acuerdo a una cantidad determinada de valores, las variables son dependientes e independientes. La metodología es válida siempre y cuando la correlación de las variables sea mayor a 0.5, cuya fórmula está basada en la siguiente ecuación:  $Y = a + bx$ .

## CAPÍTULO II: MACRO ENTORNO Y MICRO ENTORNO DE LA EMPRESA CONTALEQUIPOS S.A

### 2.1. Entorno demográfico

Prácticamente se estudia la población, sus condiciones de vida en general, los factores claves para el entorno son la población, edad, empleo, alfabetización y los niveles de pobreza de acuerdo a los recientes datos estadísticos, obtenidos en el Censo nacional realizado en el 2010 y publicaciones del INEC (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos).

#### 2.1.1. Población

El Ecuador ha pasado por un total de 6 procesos de censo nacional desde 1950 hasta el último en 2010 que registró 14,483.499 ecuatorianos con un crecimiento del 1.95% de la población con respecto al anterior censo en 2001. Con respecto a la provincia del Guayas, guarda cierta relación en algunos aspectos, los cuales se consideran en la Tabla 6. Población de Ecuador y Guayaquil.

Tabla 6.

*Población de Ecuador y Guayaquil*

Comparación a nivel nacional/Guayas	Población	
	Nacional	Guayas
Población	14,483,499	3,645,483
Sexo (Mujer/Hombre)	50.44% / 49.56%	50.20% / 49.80%
Personas ceduladas (%)	79.70%	76.90%
Edad promedio (Años)	28.4	29
Tasa de crecimiento (10 años)	1.95%	1.91%

*Nota:* Adaptado de (INEC, 2010)

### 2.1.2. Empleo

Según las estadísticas de INEC (2016), la población económicamente activa es del 68.6% de los que están en edad de trabajar, de los cuales el 94.3% tienen empleo, a nivel nacional, el mercado laboral es de un 47.7%, y la tasa de desempleo nacional es del 5.3%, con un incremento del 1.9% respecto al año anterior, la tasa bruta de empleo hasta marzo del 2016 es de 72.2% a nivel nacional con un incremento de 1.3% anual. Mientras que el empleo pleno decreció en un 3.7% llegando al 40% de empleo adecuado, por su parte, el subempleo nacional registra un 17.1%. Una condición importante es la de la seguridad social, dentro de la población laboral, un 41.9% está afiliado al seguro social, un 6.9% tiene otro tipo de seguros como el privado mientras que el restante 51.2% no tiene afiliación.

### 2.1.3. Educación

En base a los estudios realizados por la encuesta de condiciones de vida del 2014, existe un 7.2% de analfabetismo nacional considerando a las personas mayores a 15 años, es decir 10,991.490 personas, sobretodo recae en las personas mayores a 65 años donde un 26.7% no sabe leer ni escribir (SIISE, 2014). Además, se ha identificado el cumplimiento de niveles académicos de la manera que se muestra en la Tabla 7. Nivel de educación Ecuador:

Tabla 7.

#### *Nivel de educación Ecuador*

<b>Niveles</b>	<b>Edad de estudio</b>	<b>% Completado</b>
Primaria	>= 12 años	93.00%
Educación Básica	>= 15 años	58.90%
Bachillerato	>= 18 años	77.60%
Instrucción Superior	>= 24 años	21.00%
Título Universitario	>= 24 años	10.90%

*Nota:* Adaptado de (SIISE, 2014)

#### **2.1.4. Pobreza**

Según el informe del INEC (2016), el índice de pobreza nacional para marzo es del 25.4%, es decir, que perciben un ingreso familiar per cápita menor a \$84.25, cabe considerar que la mayor parte se concentra en las zonas rurales con un 44.0%, mientras que la pobreza extrema donde el ingreso per cápita familiar es menor a \$47.48 llega a 10.0% a nivel nacional, de la misma manera, en la zona rural la pobreza extrema llega a un 19.5%, en Guayaquil el nivel de pobreza aumentó 1.0% mientras que la pobreza extrema aumentó un 0.7%, ambas en relación al año anterior.

### **2.2. Entorno Tecnológico**

#### **2.2.1. Tecnología en Ecuador**

El analfabetismo digital se redujo un 50% desde el 2010 (29.2%) hasta llegar a un 14.4% en el 2014 considerando las edades entre 15 y 49 años. El uso de la internet en el Ecuador ha llegado a un 46.4% lo que representa un incremento del 20.7% en relación al año 2008 (25.7%); mientras que más de once mil entidades educativas utilizan conectividad para sus actividades académicas lo que incrementa más del doble en relación al 2010 (4484). Los abonados de telefonía fija aumentaron de 1.7 millones en 2006 hasta 2.4 millones en 2014, los registrados con nuevas cédulas adaptadas a la tecnología pasaron de 176,845 en 2009 hasta 11 millones en el 2014 (MINTEL, 2015).

#### **2.2.2. TICs**

El uso de las TICs en el Ecuador ha crecido en los últimos años de manera considerable, puesto que en el 2008 habían 29% de usuarios mientras que para el 2014 esta cifra incrementó al 51.4%, los info-centros en el 2014 reciben 3.6 millones de visitas y realizan 146 mil capacitaciones, los usuarios de banda ancha llegan a 4.9 millones con una intensidad del 30.8%, la tasa de abonados de telefonía móvil ha crecido en un 45% en los últimos 4 años, el servicio de internet fijo lo poseen 753 mil personas, mientras que el internet móvil llega a 403 mil usuarios, las instituciones digitales reciben al año 33 millones de consultas distribuidas en 176 instituciones (MINTEL, 2015).

## **2.3. Entorno Natural**

El entorno natural, está relacionado con el cuidado del medio ambiente dentro del país, esto quiere decir, las prácticas ambientales, las políticas que lo sustentan, así como sancionan, además del comportamiento de las empresas a través del biocomercio.

### **2.3.1. Prácticas ambientales**

Empresas: La mayoría de las empresas no cuenta con un permiso ambiental para sus actividades, las organizaciones que destacan son las del sector de minas y canteras donde un 49.96% de ellas posee el permiso ambiental y las industrias manufactureras con un 24.70%. En cuanto a los residuos, la mayor cantidad de componentes que desechan las empresas son las de papel y cartón que no son peligrosos, mientras que es de resaltar que el 63.88% de empresas mineras genera residuos de aceites usados, por su parte, las de transporte en un 43.58% desechan neumáticos. Además, el 74.94% de las empresas manufactureras no realizan tratamiento de aguas (INEC, 2014).

Familias: Según el estudio del INEC (2014), el 39.40% de hogares clasifican la basura que desechan, y esto se debe en un 35.13% a que no existe contenedores específicos, destaca la ciudad de Machala como la que más desinteresa clasificar basura en un 84.60%. En cuanto al ahorro de energía, el 85.15% de las familias deposita los focos ahorradores con el resto de la basura, un similar caso con los desechos peligrosos como las baterías o cables, mientras que la mayor práctica de ahorro consta de apagar los focos cuando es necesario siendo un 93.60% de la opinión.

### **2.3.2. Biocomercio**

En Ecuador hasta el 2014 existen 51 empresas dedicadas al biocomercio, de las cuales, 16 se dedican a los productos naturales alimenticios, del total de empresas, 23 se encuentran en la región Sierra, teniendo como objetivo de cumplimiento principal, el uso y acceso a recursos naturales con eficiencia del 91%; Las ventas totales de las 51 empresas alcanzaron los \$44 millones con un crecimiento del 22%, el principal producto de exportación son las plantas medicinales con 460 toneladas por año (SIUA, 2014).

## 2.4. Entorno Económico

Es uno de los factores más representativos para una empresa, debido a que mide el nivel económico que vive el país en la actualidad, considerando la inflación, las tasas de interés, el Producto Interno Bruto, el riesgo país y la balanza comercial entre exportaciones e importaciones, la cual es importante para la decisión estratégica de las organizaciones, esta información es actualizada mensualmente.

### 2.4.1. PIB

El producto interno bruto representa la producción de bienes y servicios durante un periodo de tiempo, en el último trimestre del 2015, el PIB llegó a \$100.9 millones según Mundial (2016), mientras que el PIB per cápita de \$4,298, teniendo una tasa de variación con respecto al 2014 de 0.3%. Es importante visualizar el comportamiento del PIB en el sector comercio al por mayor y menor al que pertenece Contalequitos S.A. Vea la Tabla 8. PIB Ecuador 2013-2015.

Tabla 8.

*PIB Ecuador 2013-2015*

<b>Variación del PIB (%)</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Trimestre</b>	<b>Total</b>	<b>Comercio al por mayor y menor</b>
2013	I	0.20%	1.20%
2013	II	2.40%	0.50%
2013	III	2.00%	1.30%
2013	IV	-1.00%	0.50%
2014	I	-0.70%	0.60%
2014	II	1.90%	0.50%
2014	III	1.10%	2.10%
2014	IV	0.30%	-1.60%
2015	I	-0.10%	-0.60%
2015	II	-1.00%	0.10%
2015	III	-0.10%	-1.40%
2015	IV	0.10%	0.00%

*Nota:* Adaptado de (BCE, 2016)



### 2.4.2. Tasa de interés

Considerando el último año de ejercicio, se toman en cuenta las tasas de interés activa corporativa, además de la tasa de interés pasiva que son emitidas por las instituciones del sistema financiero, que varía mensualmente. Véase en la Tabla 9. Tasa de interés Ecuador.

Tabla 9.

*Tasas de interés Ecuador*

<b>TASAS DE INTERÉS</b>		
<b>Mes</b>	<b>Activa Corporativa</b>	<b>Pasiva Sistema Financiero</b>
jun-15	8.70%	5.48%
jul-15	8.54%	5.54%
ago-15	8.06%	5.55%
sep-15	8.06%	5.55%
oct-15	9.11%	4.98%
nov-15	9.22%	5.11%
dic-15	9.12%	5.14%
ene-16	9.15%	5.62%
feb-16	8.88%	5.83%
mar-16	8.86%	5.95%
abr-16	9.03%	5.85%
may-16	8.89%	5.47%
jun-16	8.66%	6.00%

*Nota:* Adaptado de (BCE, 2016)

### 2.4.3. Inflación

La inflación es determinada por variables de consumo en relación a bienes y servicios que se establecen en las familias, es decir, a través de estudios en los hogares, se puede hallar el nivel de demanda en un periodo anual o mensual. En vista de que ha aumentado el nivel de pobreza, el crecimiento de la tasa de desempleo a un 7.35%, los últimos acontecimientos de catástrofe natural que afectaron a las provincias de Manabí y Esmeraldas, generaron el siguiente comportamiento en la inflación. Véase en la Tabla 10. Inflación Ecuador.

Tabla 10.

#### *Inflación Ecuador*

<b>INFLACIÓN (%)</b>		
<b>Mes</b>	<b>Inflación Anual</b>	<b>Inflación Mensual</b>
jun-15	4.87%	0.41%
jul-15	4.36%	-0.08%
ago-15	4.14%	0.00%
sep-15	3.78%	0.26%
oct-15	3.48%	-0.09%
nov-15	3.40%	0.11%
dic-15	3.38%	0.09%
ene-16	3.09%	0.31%
feb-16	2.60%	0.14%
mar-16	2.32%	0.14%
abr-16	1.78%	0.31%
may-16	1.63%	0.03%

*Nota:* Adaptado de (BCE, 2016)

Se puede notar en la Tabla, la baja en inflación con respecto a los meses anteriores, debido a la situación crítica que vive el país con la caída del precio del petróleo y la devaluación del dólar estadounidense, también es cierto, que las medidas impositivas en el año 2015 han afectado la economía de los ciudadanos como el aumento de aranceles.

#### 2.4.4. Riesgo País

Es un indicador que evalúa la situación política, financiera y económica de los países emergentes, generado por sus productos financieros en comparación con monedas extranjeras, con el fin de medir las rentabilidades, hasta el 19 de junio del 2016 el riesgo país es de 919.00 puntos (BCE, 2016).

#### 2.4.5. Balanza Comercial

La balanza comercial está compuesta por las importaciones y exportaciones de un país en un determinado periodo de tiempo, si las importaciones son mayores, la balanza es negativa, caso contrario, la balanza se presenta a favor. Véase en la Tabla 11. Balanza comercial Ecuador.

Tabla 11.

*Balanza comercial Ecuador*

<b>BALANZA COMERCIAL</b>			
<b>Millones USD</b>			
<b>AÑO</b>	<b>Exportaciones</b>	<b>Importaciones</b>	<b>Balanza Comercial</b>
2006	12,362.90	11,215.10	1,147.80
2007	13,852.36	12,591.41	1,260.95
2008	18,489.79	17,424.00	910.30
2009	13,796.67	14,072.10	-298.00
2010	17,415.19	19,278.71	-2,053.46
2011	22,292.25	22,945.81	-10.99
2012	23,847.76	24,017.74	-193.78
2013	24,957.65	25,979.49	-1,083.97
2014	24,064.24	24,162.47	-124.25
2015	17,028.87	19,043.81	-2,028.29

*Nota:* Adaptado de (BCE, 2016)

En la última década, se puede corroborar que la balanza comercial fue positiva en los primeros años, sin embargo, ha descendido hasta llegar a negativo en el año 2009, y su crecimiento negativo se genera paulatinamente, por tal motivo que bajaron en el 2012 y 2014 por las medidas arancelarias a la entrada y salida de productos, uno de los casos es el de salvaguardas, permitiendo que el precio de los productos extranjeros se eleve como los productos de Contalequipos S.A., sin embargo cabe destacar la caída de las exportaciones para el año 2015 en \$7 mil millones, generado por la situación económica donde el sector productivo y de exportación limitaron sus ventas, las importaciones también se redujeron pero no de manera drástica.

#### **2.4.6. Políticas impositivas tributarias**

En vista de los hechos ocurridos el 16 de abril del 2016 por causa del terremoto en las provincias de Manabí y Esmeraldas. La asamblea nacional aprobó la Ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadanas por las afectaciones del terremoto, con 4 principales medidas tributarias (Nacional, 2016):

- Aporte del 3,33% de la remuneración mensual en trabajadores que perciban ingresos mayores de \$1000.00, y cuyos rangos determinan los meses que deban contribuir.
- La contribución del 0.9% a las personas naturales que tengan un patrimonio mayor o igual a \$1 millón de dólares con sus modificaciones para las zonas afectadas.
- El pago del 3% sobre la base del impuesto a la renta correspondiente a las empresas y personas naturales con ingresos mayores a \$12000.00.
- Finalmente: El aumento de 2% en la tarifa del IVA (14%) aplicado a partir del mes de junio para los productos que graven este impuesto, esta medida afectará directamente al precio de los productos de Contalequipos S.A.

#### **2.5. Descripción del mercado**

El mercado de soluciones tecnológicas representa una oportunidad de crecimiento para las empresas que la comercializan, en los últimos años, las compañías buscan satisfacer necesidades diarias para mejorar su productividad a través de equipos tecnológicos que faciliten el desarrollo de sus actividades. Las empresas que comercializan estas soluciones ofrecen amplia gama de productos que tienen una vida útil de 3 a 5 años, sin embargo, este mercado está un poco saturado

debido a que está expuesto por la piratería y venta de terceras personas que ofrecen precios más bajos con baja calidad de manera informal. Por tal motivo, las empresas deben acoger mayor demanda a través de planes estratégicos en la comercialización, innovación y servicio post-venta.

El mercado se enfrenta a un entorno cambiante a través del tiempo y de los avances tecnológicos de los equipos que se ofrecen, las necesidades de las compañías son cada vez más notorias, amplias y específicas en búsqueda del valor agregado de un producto sofisticado que le permita mejorar el desempeño y ser diferente a su competencia. Una de las formas de comunicación y venta de las empresas que ofrecen estos productos es a través del e-commerce; es decir, páginas web, tiendas virtuales o redes sociales. Otro punto de ventaja es la de tener buenos proveedores confiables que cuenten con un canal de distribución eficiente.

El mercado de soluciones tecnológicas tiene aceptable acogida en las principales ciudades del país como Guayaquil, Quito, Cuenca y Riobamba, sin embargo, en las demás ciudades y cantones existen clientes potenciales, pero no han sido explotados, de manera que una de las estrategias principales de las empresas ofertantes es llegar a estos lugares que les permita obtener mayores ventas y aumentar la rentabilidad.

## **2.6. Mercado potencial**

Para la línea actual de productos que ofrece la empresa Contalequipos S.A., el mercado potencial son las empresas públicas y privadas del Ecuador, específicamente de la región costa y parte de la Sierra. Este mercado potencial tiene necesidades internas de mejorar sus actividades diarias para tener mayor productividad que su competencia y no retrasarse en la innovación. Por tal motivo los que están dispuestos a comprar los productos que ofrece Contalequipos S.A. son las grandes empresas y las MIPYMES, desde el 2014 en el Ecuador existen 843644 empresas en total las cuales son de diversas actividades y diferentes provincias (INEC, 2014). La empresa Contalequipos S.A. tiene su mayor cartera de clientes en empresas del sector financiero como los bancos, cooperativas de ahorro y crédito, también atiende necesidades de oficina y un mercado potencial donde pretende explotar son los medianos y pequeños negocios que están comenzando a desarrollarse debido a que representa el 99.5% del total de las empresas en Ecuador.

## 2.7. Fuerzas Competitivas De Porter

Para el estudio del mercado al que pertenece Contalequipos, una herramienta cualitativa es la de medir el entorno directo de la empresa, es decir, los posibles competidores, los proveedores, los compradores, los productos sustitutos y la competencia actual, sirve de indicador para determinar la posición competitiva de la empresa

### 2.7.1 Amenaza de nuevos aspirantes

El mercado en el que participa la empresa Contalequipos S.A. se estudia de acuerdo a las barreras de entrada para los nuevos aspirantes o entrantes en él, además de las estrategias que puedan realizar las empresas ya establecidas. La empresa experimenta dos tipos de amenazas de acuerdo a sus productos, en primer lugar, está el mercado de venta de equipos de oficina, en segundo lugar, está los equipos de cómputo, cuales más concurrentes son las computadoras y sus dispositivos.

Debido al avance de las tecnologías, las computadoras son productos que se ofrecen de manera masiva, sobre todo por su necesidad, la entrada de competidores formales e informales es considerable y su amenaza perjudica a los establecidos, en base a las debilidades de las siguientes barreras, véase la Figura3. Barreras de entradas bajas:

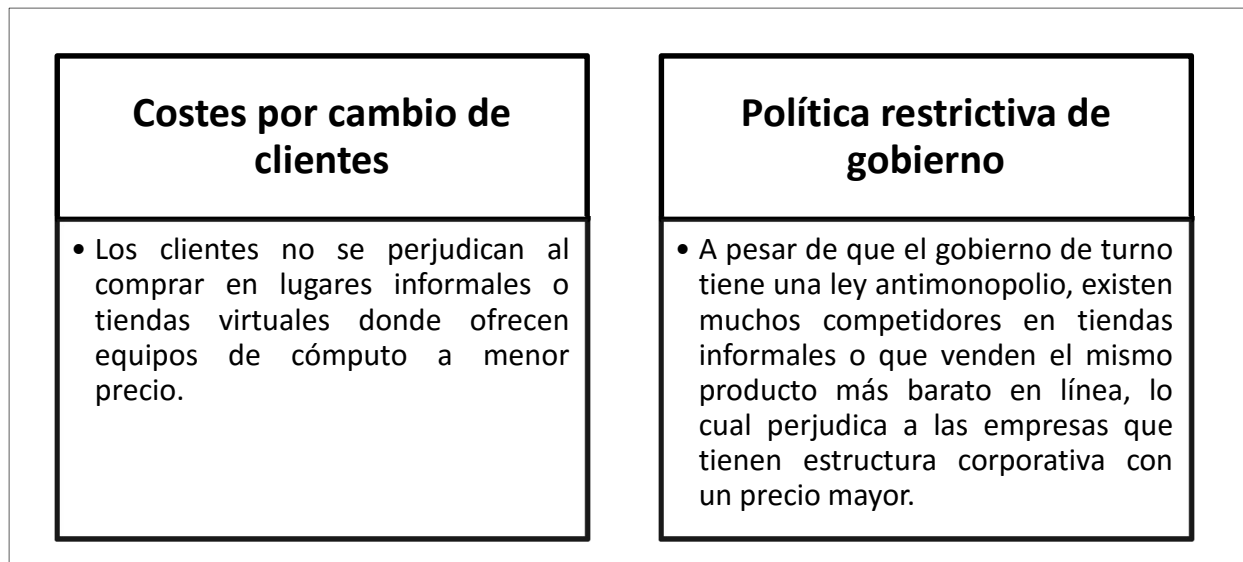


Figura 3. Barreras de entradas bajas

Lo que genera pérdida de clientes a las empresas ya constituidas disminuyendo la rentabilidad, por tanto, deben tener una política de precios de acuerdo a la calidad del servicio, ofreciendo valor al cliente actual, además deben aprovechar las barreras de entrada mediante estrategias como se muestran en la Figura 4. Estrategias ante las barreras de entrada:

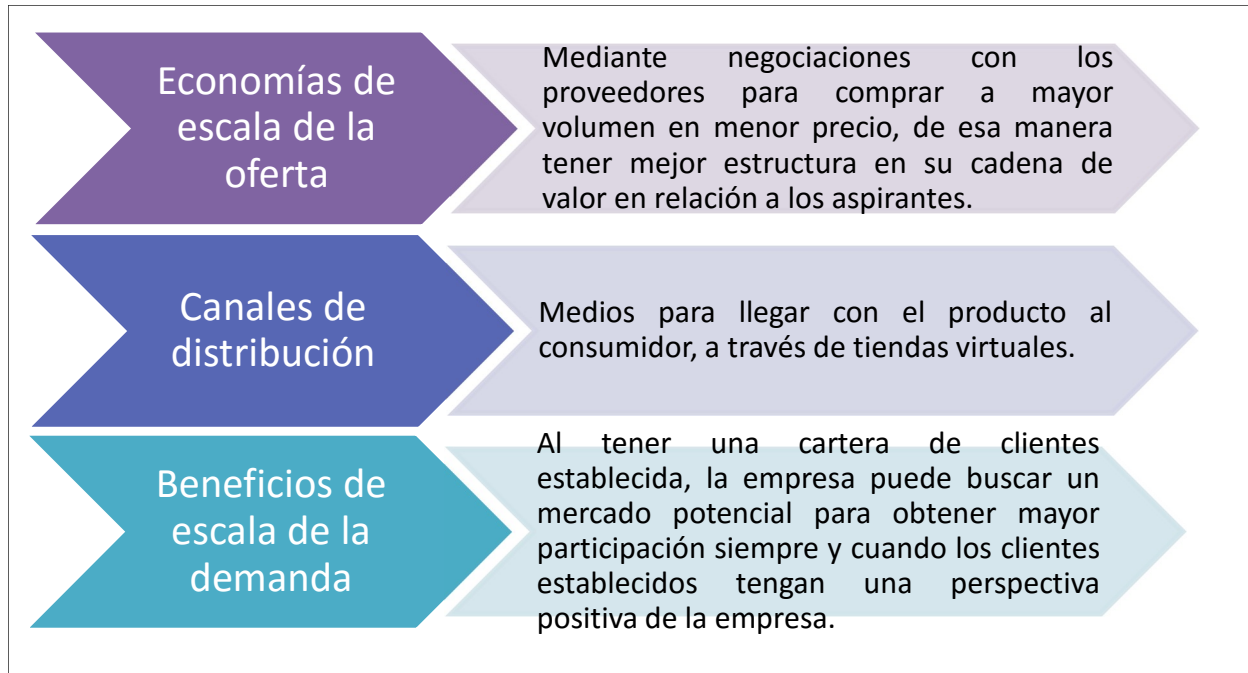


Figura 4. Estrategias ante las barreras de entrada

En cuanto a la línea especial de productos que comercializa Contalequipo, los cuales son el manejo de efectivo y soluciones para negocio, la competencia formal es limitada en Guayaquil y aún más en el Ecuador, por lo tanto, goza de mayores ventajas en barreras como se muestra en la Figura 5. Barreras de entrada alta:

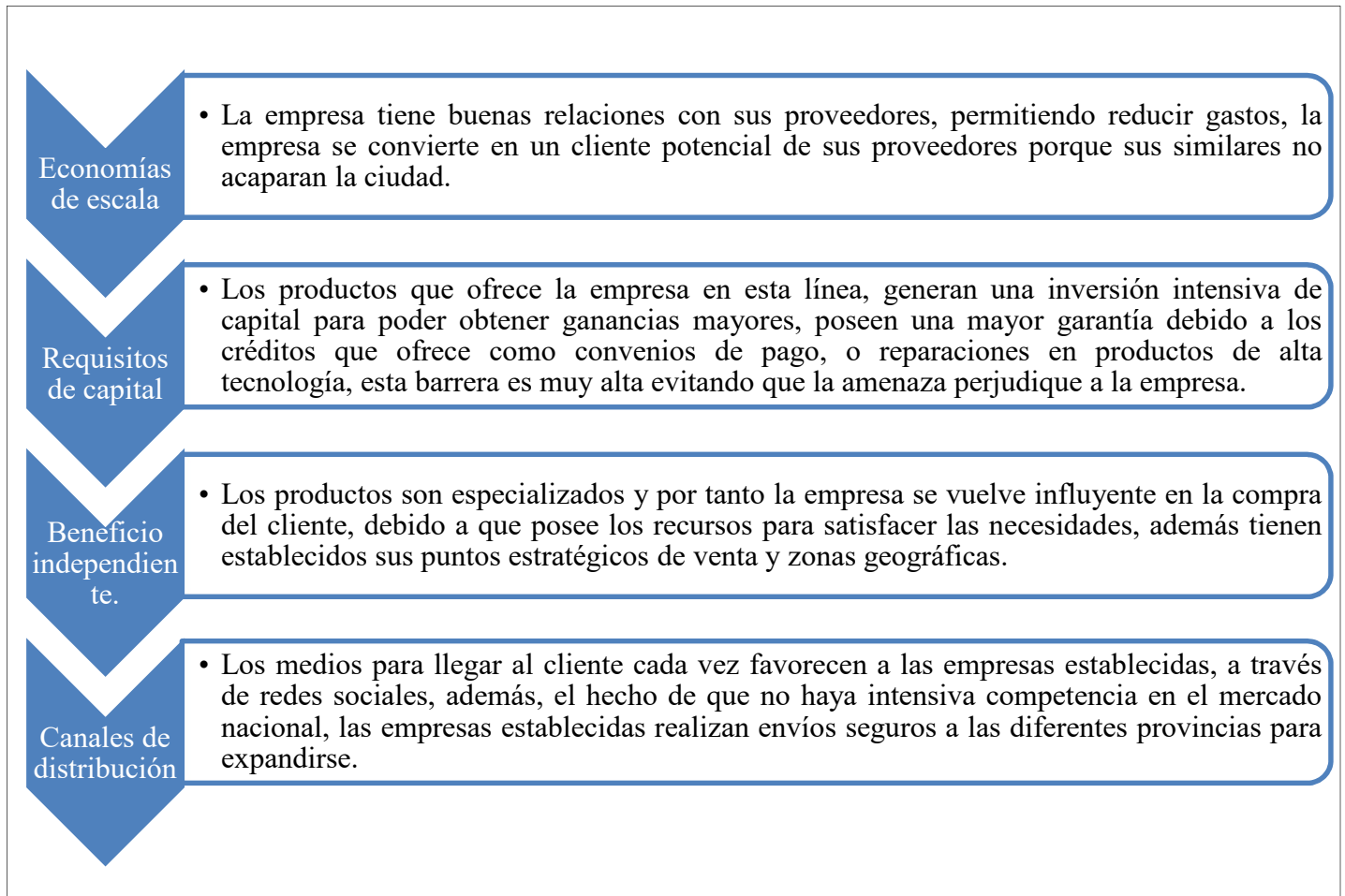


Figura 5. Barreras de entrada alta

Existen reacciones que las empresas como Contalequipos tienen cuando entre un nuevo competidor en el mercado, por ejemplo, tratan de bajar los precios de acuerdo a sus capacidades para retener a sus clientes, sin perjudicar altamente la rentabilidad, también poseen los recursos necesarios para aumentar la publicidad y promoción que le permita cumplir objetivos de mercado, es evidente que la empresa con 12 años de existencia, ha respondido a los nuevos competidores.



### 2.7.2 Rivalidad entre competidores.

De acuerdo con el informe de la Superintendencia de Compañías, hasta marzo del 2016 existen 364 empresa que pertenecen al MIPYMES en el Guayas que se dedican a la comercialización al por mayor de computadoras y equipo periférico, es decir el 1.27% del total de las MIPYMES en la ciudad de Guayaquil, sin embargo, el estudio de la rivalidad es idéntico al de las amenazas, debido a que se distribuye dos tipos de competencia de acuerdo a los productos.

#### *Equipos de cómputo.*

En vista de que la competencia en este tipo de productos está muy saturada por motivo de los negocios informales y tiendas que ofrecen precios por productos de segunda mano, se pueden identificar los principales competidores similares a las de Contalequipos S.A. de acuerdo a las siguientes características:

- Tamaño: Pequeña
- Capital: Mayor a \$4000.00

Tabla 12.

*Competidores en venta de equipos de cómputo*

<b>Razón Social</b>	<b>Capital</b>	<b>Personal Ocupado</b>
<b>MURZALIGHT S.A.</b>	\$ 25,800.00	3
<b>TOWNTECH S.A.</b>	\$ 23,800.00	5
<b>EQUISOP S.A.</b>	\$ 20,800.00	4
<b>DISTRIBUIDORA COMPUSHOP S.A.</b>	\$ 20,000.00	7
<b>NCSISTELCORP S.A.</b>	\$ 20,000.00	7
<b>UNIKARED S.A.</b>	\$ 13,000.00	2
<b>EXTRAPER S.A.</b>	\$ 10,800.00	10

Tabla 12.

• Competidores en venta de equipos de cómputo (Continuación)

<b>PETROLI S.A.</b>	\$ 10,000.00	2
<b>FUTURESOFT S.A.</b>	\$ 10,000.00	1
<b>GARMAR, MARCA GARANTIZADA S.A.</b>	\$ 10,000.00	11
<b>CARTRIDGECORP S.A.</b>	\$ 9,800.00	5
<b>CONTALEQUIPOS S.A.</b>	\$ 6,000.00	4
<b>ECONOCOMPU S.A.</b>	\$ 5,000.00	1
<b>SERVIMAX, SERVICIOS MULTIPLES S.A.</b>	\$ 4,000.00	1

*Nota:* Adaptado de Superintendencia de Compañías (2016)

Como se puede observar en la Tabla 12. Competidores en venta de equipos de cómputo, todas las empresas son similares a Contalequipos debido a su capital y personal, además ofrecen equipos de cómputo a las empresas con su respectivo servicio de post-venta, sin embargo, es una rivalidad significativa comparado con las 364 que ofrecen la misma variedad de producto, sin contar con el comercio informal de estos equipos. De esa manera que la rivalidad es muy alta y Contalequipos S.A. tiene pocas posibilidades de obtener ventaja competitiva en esta rama de productos.

#### ***Línea tradicional de Contalequipos S.A.***

En relación a los productos que pertenecen a la línea de manejo de efectivo y soluciones para negocios, el estudio es más selectivo debido a que la competencia es limitada como se estudió en la amenaza, por lo tanto, se describe empresas del sector a nivel nacional, debido por motivo de la relevancia que representa la investigación, estas empresas utilizan canales eficientes de venta como el Mercado Libre y tiene variedad de productos en ambas líneas, véase en la Tabla 13. Competidores en venta de contadora de billetes y moneda.

Tabla 13. *Competidores en venta de contadoras de billetes y moneda*

*Competidores en venta de contadoras de billetes y moneda*

<b>Compañías competidoras</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Principales Productos</b>
<b>Casa Pazmiño</b>	Quito	Contadora y detectora de billetes, monedas, reloj biométrico, estampador de documentos
<b>Forbank</b>	Guayaquil	Contadora y detectora de billetes, monedas, reloj biométrico, estampador de documentos
<b>Impomax</b>	Quito	Manejo de efectivo: Contadora de billetes, monedas, detectora de billetes
<b>EcuadorianTrade</b>	Guayaquil	Manejo de efectivo: Contadora de billetes, monedas, detectora de billetes
<b>Maretec</b>	Guayaquil	Contadora de billetes, reloj biométrico, estampador documentos.
<b>Importadora Dicerm</b>	Quito	Máquina registradora, contadora de billetes.
<b>NOVICOMPU</b>	Guayaquil	Contadora de billetes

La competencia en ambas líneas parece ser limitada, sin embargo, Contalequipos S.A. tiene ventajas y desventajas sobre las otras empresas, las cuales se detallarán a continuación: Las dos

primeras empresas que son Casa Pazmiño y Forbank, comercializan productos similares en su totalidad por tanto es importante conocer las amenazas de éstas, mientras tanto, Casa Pazmiño se reconoce como la líder del mercado, debido a que es proveedor de las empresas públicas y tiene la mayor parte de clientes como bancos y empresas potenciales, de igual manera, Impomax tiene la ventaja sobre las demás en la plataforma de Mercado Libre, donde genera la mayor parte de sus ventas.

### 2.7.3. Poder de negociación de los proveedores

La empresa para poder abastecerse de los productos y servicios cuenta con una gama de proveedores que se dividen en 4 categorías de acuerdo al SRI: empresas contribuyentes especial, contribuyentes ordinarios, personas naturales obligadas a llevar contabilidad y personas naturales no obligadas a llevar contabilidad, dichos proveedores formaron parte de la empresa debido a la capacidad técnica, financiera y la relación comercial que ha mantenido la empresa con los mismos.

El poder de negociación de la compañía Contalequitos S.A difiere en función del tipo de proveedor, la información acerca de las características y el poder de negociación que tiene la empresa se expone a continuación en la Tabla 14. Poder de negociación de los proveedores:

Tabla 14.

#### *Poder de negociación de los proveedores*

<b>Tipo /Característica</b>	<b>Negociación de precio</b>	<b>Tiempo de crédito</b>	<b>Extensión día de crédito</b>	<b>Monto de crédito</b>	<b>Plazo de entrega</b>	<b>Nivel de servicio</b>	<b>Dependencia para generar rentabilidad</b>
<b>Especial</b>	Bajo	30 días	3 días	Cuatro cifras bajas	Inmediata previa confirmación	Bajo	No
<b>Ordinario</b>	Bajo	30 días	0 días	Cuatro cifras bajas	Inmediata	Alto	No
<b>P.N.O.L.C</b>	Medio	30, 60 a 90 días	7 días	Cinco cifras medias	1 semana a 15 días	Alto	Si
<b>P.N.N.O.L.C</b>	Alto	7 días	0 días	Tres cifras bajas	Inmediato	Alto	Si

Del cuadro expuesto anteriormente se puede apreciar que los proveedores contribuyentes especiales de la compañía tienen un poder de negociación alto con la empresa ya que pueden fijar el precio que estipulen y además Contalequipos al adquirir productos con ellos debe incurrir en gastos de movilización para retirar mercadería en bodega del proveedor y realizar el pago de la factura, por otra parte, los proveedores contribuyentes ordinarios tienen un poder de negociación alto al no depender de la empresa para generar la rentabilidad de su gestión económica con la diferencia que estos dejan el producto en las instalaciones de la empresa.

Por otra parte, la empresa Contalequipos S.A mantiene una excelente relación comercial con sus cliente personas naturales obligados a llevar contabilidad (PNOLC) ya que con estos tiene mayor monto y días de crédito, a su vez que puede negociar precios cuando compra en volumen alto y los producto llegan a las instalaciones de la empresa, el poder de negociación es neutral ya que ambos depende de si para generar rentabilidad por ende se brindan las facilidades para un excelente ambiente de negocios.

Por último, se encuentran los proveedores personas naturales no obligadas a llevar contabilidad quienes poseen un bajo poder negociación con la empresa ya que esta puede negociar precios con ellos cuando lo requiere, con la desventaja que el tiempo de crédito es relativamente corto pero el monto que la empresa devenga en estos proveedores es el menor de los asignados al resto de proveedores.

#### 2.7.4. Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores de Contalequipos S.A depende el tipo de cliente a quien se le brinde el servicio o se ofrezca un bien, así como el caso de los proveedores los clientes también se los ha dividido en función de una categoría que en este caso será por tipo de empresa, quedando resumida la Tabla 15. Poder de negociación de los compradores:

Tabla 15.

#### *Poder de negociación de los compradores*

Tipo /Característica	Negociación de precio	Tiempo de crédito	Volumen de compra	Costo cambio proveedor	Disponibilidad de información	Capacidad para entregarse a la industria
Bancos	Alto	30 a 60 días	Alto	Bajo	Alta	Alta
COAC	Medio	7 a 30 días	Alto	Bajo	Media	Baja
C.O	Medio	7 a 30 días	Bajo	Bajo	Media	Baja
P.N.N.O.L.C	Bajo	0 días	Bajo	Bajo	Bajo	Baja

### 2.7.5. Productos sustitutos

Para el caso de la compañía Contalequipos S.A los productos sustitutos se deban analizar en función de cada producto, ya que se comercializa una amplia variedad de modelos y marcas en cada línea de negocio, y los productos son diseñados específicamente para satisfacer una necesidad particular de un segmento de mercado, la diversificada cartera de soluciones tecnológicas hace que la distinción de productos sustitutos sea individual, véase la Tabla 16. Productos sustitutos.

Tabla 16.

*Productos sustitutos*

<b>Producto</b>	<b>Sustitutos</b>
<b>Contadora de monedas y billete</b>	Otras marcas y modelos.
<b>Detectoras de dólares</b>	Dispositivos portátiles y lápiz verificador.
<b>Tulas</b>	Fundas plástico reforzada.
<b>Cajón de dinero</b>	Otros dispositivos de almacenamiento.
<b>Biométrico</b>	Tarjetero, Bio Face.
<b>Cajas registradora</b>	Sistemas punto venta computarizado.
<b>Trituradora de papel</b>	Otras marcas y modelos.
<b>Computadoras y afines</b>	Otras marcas y modelos.
<b>Sistema de turnos</b>	Sistema de turnos digitales.

### 2.8. Micro entorno de la empresa

Dentro de un contexto más específico, se detalla la planificación estratégica de la empresa, indicando la misión y visión, la estructura organizacional, la imagen de marca, y fundamentalmente el análisis FODA.

## 2.8.1 Logotipo



Figura 6. Logo antiguo Contalequipos S.A

## 2.8.2 Misión

Ofrecer a nuestros clientes soluciones integrales en tecnología y equipos de oficina de calidad, contribuyendo en la eficiencia y eficacia de sus actividades diarias, proporcionándoles la debida asistencia y soporte técnico.

## 2.8.3. Visión

Ser la empresa líder a nivel nacional en la comercialización de tecnología y equipos de oficina generando valor agregado a nuestros clientes.

## 2.8.4. Estructura organizacional

La estructura organizacional de la Empresa Contalequipos S.A se mostrara en la Figura 7. Estructura organizacional

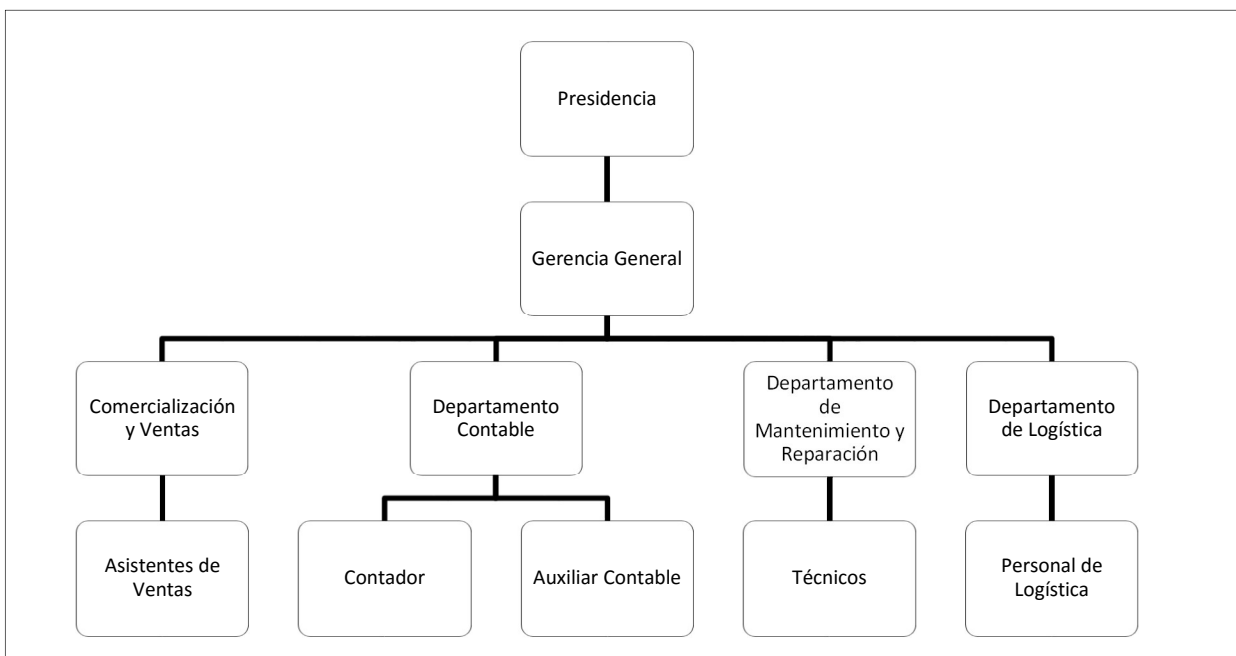


Figura 7. Estructura organizacional Contalequipos S.A

### **2.8.5. Situación financiera de la empresa**

Los indicadores financieros de la empresa Contalequipos S.A reflejan que la empresa se encuentra en una posición de rentabilidad del 2% luego de participación a trabajadores e impuestos lo cual es un indicador que está por debajo de la inflación que sufre el país razón por la cual esta tesis busca apoyar a mejorar dicha situación a través del planteamiento de un modelo de negocio que mejore la gestión de la compañía.

### **2.8.6. Situación del departamento de Marketing y ventas**

La comercialización en Contalequipos S.A se realiza de manera directa, es decir, sin intermediarios, el gerente de comercialización es el encargado de gestionar la cartera de clientes que posee la empresa, contactándolos vía telefónica o a través de correo electrónico está en constante comunicación para así poder ofrecer y estar al tanto de las necesidades de los clientes.

Una vez que el cliente concrete un pedido, el mismo es entregado personalmente por un representante de la empresa o de encontrarse en otra provincia se realiza el envío por el Courier de preferencia del cliente o el que determine la empresa en caso que el cliente no tenga preferencia de Courier.

### **2.8.7. Servicio Post-Ventas**

El servicio Post-Venta en Contalequipos S.A consiste en proporcionar a sus clientes la debida asistencia técnica, en caso que el cliente no recuerde como operar el equipo vía telefónica o Skype se atienden las inquietudes, y cuando el equipo presenta inconformidades en su funcionamiento un técnico de la empresa visita al cliente y determina el origen que causo el fallo, dando lugar a dos opciones: si es daño de fábrica, se ejecuta la garantía y automáticamente un equipo nuevo es entregado en reposición pero si el daño es debido a un mal uso u otro factor se le cotizara al cliente el costo de la reparación y de estar de acuerdo se procede a la reparación.

### **2.8.8. Descripción y detalle del producto**

Los productos de la empresa se clasifican en tres líneas de negocio, el manejo de efectivo ideal para el conteo de billetes y monedas, las soluciones para negocios más comunes y equipos tecnológicos, para mayor información véase la Tabla 17. Descripción y detalle de productos de la empresa:



Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa*

---

## SECCIÓN ADMINISTRACIÓN DE DINERO

---



**Contadoras de billete:** Dichas contadoras tienen incorporado un sistema de detección de billetes falsos, vienen en tres gamas:

\***Básico:** cuenta billetes + sensor UV.

\* **Estándar:** Cuenta billetes + sensor UV + sensor MG

\***Alta:** Cuenta billetes + Clasifica billetes por denominación+ Valoriza conteo, lector de número de series + 3 velocidades de conteo + Sensor UV, MG, IR

**Marcas:** CDM, Ribao, Plus, Bill Counter y genéricas.

**Re-contadora de Billetes:** estos equipos son usados para contar fajos de billetes sin tener que deshacer el mismo, se usa para verificar que el fajo de billetes contenga la cantiga exacta que por lo general son 100 unidades.

Vienen en dos marcas: CDM y Accubanker.



Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa (Continuación).*

---



**Contadoras de moneda:** Estos equipos vienen disponibles en 2 categorías: de conteo único o de conteo mixto.

Las contadoras de conteo único solo cuentan una denominación de moneda la cual se programa en el equipo.

Las contadoras de conteo mixto, cuentan distintas denominaciones al mismo tiempo a la vez que valorizan las monedas contadas.

**Marcas:** Ribao, CDM y genéricas.

**Detector de Billetes Falsos:**

Estos equipos sirven para comprobar la autenticidad de un billete para lo cual tiene tres mecanismos de detección:

\*Marca de Agua.

\*Cámara ultravioleta.

\*Sensor magnético.

**Marca:** Accubanker.

---



Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa (Continuación).*

---



**Cajón de dinero:**

De composición metálica cuenta con cuatro compartimentos para billetes y seis compartimentos para monedas.

**Marca:** Bematech.



**Tulas:**

Son bolsas de una tela resistente que sirven para trasladar en ella dinero ya sea en billetes o moneda cuenta con varios orificios donde se coloca dispositivos de seguridad para resguardar el valor.

**Marca:** genérica,

**SECCIÓN SOLUCIONES PARA NEGOCIOS**



**Biométricos:**

Estos dispositivos sirven para controlar la entrada y salida de los trabajadores, además cuenta con un software que permite administrar los registros y partir de estos calcular: cumplimiento de horarios, horas extras, ausencia, minuto de entrada tarde, etc..

**Marcas:** ANVIZ, Biotrack

---

Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa (Continuación).*



### **Cajas registradoras:**

Son equipos utilizados como punto de venta donde se pueden programar los productos que vende la empresa, llevando un control de las unidades vendidas y el dinero que debe estar en caja.



Existen dos modelos: compactos y los armables.

Los compactos son equipos de capacidad estándar, viene incorporado: memoria, pantallas, caja de dinero e impresora.

Los armables son aquellos donde todas sus partes vienen por separado y el cliente decide como armar su punto de venta.

**Marca:** Sam4s.

---

Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa (Continuación).*

---



**Sistemas de vigilancia:** estos equipos están diseñados para brindar vigilancia las 24 horas del día, las cámaras son resistentes a cualquier ambiente: polvo, agua, etc... además consta de una funcionalidad de supervisión remota donde a través de un Smartphone o Tablet se puede apreciar las imágenes en vivo estando siempre en constante control.

**Marca:** Q-see.

**Destructora de papel:**



Este equipo está diseñado para triturar desde 13 hasta 20 hojas simultáneamente, además tiene una función adicional la cual permite destruir papel y tarjetas.

**Marca:** Royal.



**Sumadoras:** son dispositivos utilizados para realizar operaciones matemáticas que son impresas en un rollo de papel para ser utilizado con un fin el cual puede ser: llevar un control del dinero recibido, emitir ticket con valor a cancelar en caja, entre otros.

**Marca:** Casio.

---

Tabla 17.

*Descripción y detalle de productos de la empresa (Continuación).*

---

	<p><b>Sistemas de turno:</b> sirven para organizar la atención al cliente, vienen en dos tipos:</p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>*Sencillo</li><li>*Doble</li></ul>
	<p>Y además la comunicación entre el usuario de dispositivo también puede darse de dos maneras:</p>
	<ul style="list-style-type: none"><li>*Alámbrica</li><li>*Inalámbrica</li></ul>
	<p>Marca: Genérica.</p>
<p><b>TECNOLOGÍA</b></p>	
	<p><b>Computadoras y laptops:</b> el stock que se maneja en estos equipos es bastante amplio y varia constantemente.</p>
	<p><b>Impresoras:</b> las impresoras que comercializa la empresa son las tintas continuas por su bajo costo de impresión.</p>
	<p>Marca: Epson.</p>
	<p><b>Proyectores:</b> Existe una amplia variedad de modelos en función de la capacidad del equipo y las funcionalidades que desee el cliente.</p>
	<p>Marcas: Epson, Ben Q, CASIO...</p>

---

**Nota:** Adaptado de Contalequipos S.A

### 2.8.9. Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

Es de relevancia determinar los factores externos de la empresa, por lo tanto, se estudian las oportunidades y amenazas que presenta, sin embargo, la relevancia requerida consta de esta matriz que mide el efecto de una variable externa, la cual conlleva algunos pasos que se muestran en la Tabla 18. Matriz EFE Contalequipos S.A.

Tabla 18.

*Matriz EFE Contalequipos S.A*

<b>FACTOR EXTERNO OPORTUNIDADES</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND.</b>	
1.	Competencia limitada en el país	0.1	2	0.2	
2.	Aumento en el PIB del sector de comercio al por mayor y menor en diciembre del 2015	0.04	1	0.04	
3.	Tendencia a entrar en mercados nuevos	0.06	2	0.12	
4.	Innovación de productos	0.08	2	0.16	
5.	E-commerce no se ha desarrollado.	0.1	3	0.3	
6.	Las Pymes cuentan con capital de riesgo	0.02	1	0.02	
7.	Las políticas gubernamentales aumentan barreras de entrada	0.06	2	0.12	
8.	Incremento de Pymes en el Ecuador como posibles clientes.	0.04	2	0.08	<b>1.04</b>
<b>FACTOR EXTERNO AMENAZAS</b>		<b>PESO</b>	<b>CALIF.</b>	<b>POND.</b>	
1.	Competidores informales	0.08	2	0.16	
2.	Limites en importación de productos (Aranceles)	0.08	4	0.32	
3.	Aumento de la tasa de desempleo en el primer trimestre del 2016	0.03	1	0.03	

Tabla 18.

*Matriz EFE Contalequipos S.A (Continuación)*

4.	Precios bajos de competencia	0.06	2	0.12	
5.	Nuevas preferencias de los clientes	0.05	1	0.05	
6.	Nuevas imposiciones tributarias	0.05	2	0.1	
7.	Situación económica de clientes potenciales	0.1	1	0.1	
8.	Productos sustitutos	0.05	1	0.05	<b>0.93</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>1.97</b>	

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A

Al parecer, la empresa tiene una ponderación total de 1.97, es decir, por debajo del promedio, a primera vista, Contalequipos S.A. no maneja eficientemente las fuerzas externas, sin embargo, está aprovechando las oportunidades mejor que las amenazas, por lo tanto, si no aplica estrategias, las amenazas se convertirán en debilidades y podrían afectar más aún la rentabilidad.

#### **2.8.10. Matriz de evaluación de factores interno EFI**

La Tabla 19. Matriz de factores EFI Contalequipos S.A, evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa Contalequipos S.A considerando un peso por cada factor interno y una calificación para generar un ponderado parcial y total, definiendo si la empresa maneja correctamente estos factores.



Tabla 19.

*Matriz de factores EFI Contalequipos S.A*

<b>MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS CLAVE</b>					
<b>Fortalezas</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	
1	Conocimiento del mercado	0.07	4	0.28	
2	Facilidades de crédito con proveedores	0.10	3	0.30	
3	Amplio stock de productos	0.07	3	0.21	
4	Ubicación estratégica y segura	0.05	3	0.15	
5	Disponibilidad de asistencia técnica en los equipos que comercializa	0.05	4	0.20	
6	Historial de crédito bueno	0.07	5	0.35	
7	Atención al cliente de manera personalizada	0.10	4	0.40	
8	Buena imagen por parte del cliente	0.05	4	0.20	2.09
<b>Debilidades</b>		<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Ponderación</b>	
1	Escasos canales de comunicación y ventas	0.08	4	0.32	
2	Falta de plan de marketing	0.06	2	0.12	
3	Poca información respecto a la competencia	0.05	2	0.10	
4	Reservas monetarias insuficientes	0.05	3	0.15	
5	Recurso humano limitado	0.03	1	0.03	
6	Gestión de la información	0.04	2	0.08	
7	Falta de planificación	0.05	3	0.15	
8	Baja rentabilidad a final del ejercicio económico	0.08	3	0.24	1.19
Total:		1.00			3.28

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A

En la matriz de evaluación de factores internos se puede apreciar que la calificación obtenida en la empresa Contalequipos S.A es de 2.09 en su fortaleza y de 1.19 en su debilidad lo cual significa que la empresa se encuentra internamente fortalecida, con lo cual podemos evidenciar que es posible plantear estrategias en función de sus recursos y capacidades que presenta la compañía.

### **2.8.11. Matriz de perfil competitivo MPC**

La Tabla 20. Matriz de fuerzas competitivas Contalequipos S.A, permite evaluar la empresa Contalequipos S.A. en relación a la competencia del sector, la misma que determina la amenaza de otras empresas por tener ventajas en ciertos aspectos, conlleva algunos pasos:

Obtener información de las empresas competidoras para evaluarlas correctamente, del análisis en la rivalidad entre competidores, cabe señalar 4 empresas que serán objeto de esta matriz en

conjunto con ContalEquipos S.A.: Casa Pazmiño, Forbank, Impomax, EcuadorianTrade. Luego, determinar los aspectos que se van a evaluar; se referencian los siguientes:

- Precios de productos
- Ubicación Geográfica
- Líneas de productos
- Clientes potenciales
- Uso de tecnología

Tabla 20.

*Matriz de fuerzas competitivas Contalequipos S.A*

<b>Matriz de fuerzas competitivas (MPC)</b>											
<b>Aspectos clave</b>	<b>Peso</b>	<b>ContalEquipos S.A.</b>		<b>Forbank</b>		<b>Casa Pazmiño</b>		<b>Impomax</b>		<b>Ecuadorian Trade</b>	
		<b>Calif</b>	<b>Pond</b>	<b>Calif</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif</b>	<b>Pond.</b>	<b>Calif</b>	<b>Pond</b>
<b>Precio de Productos</b>	0.25	3	0.75	2	0.5	3	0.75	3	0.75	3	0.75
<b>Ubicación Geográfica</b>	0.15	2	0.3	3	0.45	4	0.6	3	0.45	3	0.45
<b>Variedad de productos</b>	0.3	4	1.2	4	1.2	4	1.2	4	1.2	2	0.6
<b>Clientes potenciales</b>	0.1	3	0.3	2	0.2	4	0.4	2	0.2	3	0.3
<b>Uso de tecnología</b>	0.2	3	0.6	1	0.2	3	0.6	4	0.8	3	0.6
<b>TOTAL</b>	1		3.2		2.6		3.6		3.4		2.7

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A

La matriz demuestra que la empresa Casa Pazmiño tiene mayores ventajas en algunas de las características, como en el de los clientes potenciales y la ubicación geográfica debido a que tiene 2 sucursales (Guayaquil y Ambato) y su fijación de precios es buena debido a la calidad de clientes que posee, es decir, que la valoración que obtiene es de 3.6 siendo la más alta entre los competidores. A continuación, la empresa Impomax donde su mayor generación de ventas lo realiza a través de la Web aprovechando el recurso de tecnología en tiendas virtuales, redes sociales y páginas WEB, los precios que ofrecen son atractivos debido a que no generan costo por los envíos entre provincias o ciudades, por lo tanto, tiene una valoración de 3.4.

En el medio de la evaluación, la empresa Contalequipos S.A. tiene una ponderación de 3.2, esto se debe a que la variedad de productos que gestiona, es muy diversificada atendiendo 3 líneas de negocio, su cartera de clientes son las cooperativas de ahorro y crédito reconocidas a nivel nacional, además que posee una página Web completa atendiendo en redes sociales y tiendas virtuales, el precio de productos con calificación de 3 se debe a que el mismo no es solamente por su producto, sino por el servicio post-venta que contiene reparación, garantía, capacitación e instalación de los diferentes productos, sin embargo, tiene la debilidad de ubicarse en una zona residencial de poco movimiento.

La empresa Ecuadorian Trade, tiene una posición similar a la de Contalequipos S.A., sus ventajas son menores, no ofrece una respuesta rápida en redes sociales, tiene clientes potenciales pero limitados, sus precios son adecuados a los productos que maneja, aunque su gama de productos es muy reducida, enfocándose en contadora de monedas y billetes, obteniendo una ponderación de 2.7. Por último, la empresa Forbank tiene una ponderación de 2.6 siendo la más baja entre las competidoras, esto es, porque los precios no son muy específicos, la cartera de clientes no es muy potencial o fuerte en relación a las demás, posee desventajas en el uso de la tecnología, en donde sí tiene ventaja es en la gama de productos.

## 2.8.12. Matriz de FODA cruzado

Tabla 21.

Matriz FODA cruzado Contalequipos S.A

		Fortalezas		Debilidades			
		1	2	3	4	5	6
<b>MATRIZ FODA CRUZADO</b>		1	Conocimiento del mercado	1	Escasos canales de comunicación y ventas		
		2	Facilidades de crédito con proveedores	2	Falta de plan de marketing		
		3	Amplio stock de productos	3	Poca información respecto a la competencia		
		4	Ubicación estratégica y segura	4	Revervas monetarias insuficientes		
		5	Disponibilidad de asistencia técnica en los equipos que comercializa	5	Recurso humano limitado		
		6	Historial de crédito bueno	6	Gestión de la información		
		7	Atención al cliente personalizada	7	Falta de planificación		
		8	Buena imagen por parte de los cliente	8	Baja rentabilidad a final del ejercicio económico		
Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO			
1	Competencia limitada en el país Aumento en el PIB del sector de comercio al por mayor y menor en diciembre del 2015	* Diversificación de productos y servicios para cubrir nuevo nichos de mercado. (O3,O4,F1,F2). *Realización de un plan de marketing para promoción de los productos e imagen de la empresa. (O1, O5, O7, F1, O7, O8).	*Rediseño de imagen corporativa. (D7, D2, D1, O1, O2). *Rediseño de pagina web. (D2, D6, O4, O5). *Elaboración de estrategias corporativas (D7, D6, O1). *Buscar vendedores Freelance o distribuidores para cubrir otras provincias. (D1, D5, O3, O2)				
2	Tendencia a entrar en mercados nuevos						
3	Innovación de productos	*Fidelización de los clientes mediante CRM que permita estar en permanente seguimiento y contacto. (F7, F8, F5, O1, O4)					
4	E-commerce no se ha desarrollado.						
5	Las Pymes cuentan con capital de riesgo	*Realizar eventos de promoción de productos nuevos y existentes. (F4, O3, O1,O6)					
6	Las políticas gubernamentales aumentan barreras de entrada						
7	Incremento de Pymes en el Ecuador como posibles clientes.						
8							
Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA			
1	Competidores informales	*Crear estrategia publicitaria de seguridad y garantía. (A1, A5, F7, F1).	*Reestructuración de políticas precio para competir con empresa rivales. (A1, A5, A7, D3, D6)				
2	Limites en importación de productos (Aranceles)	*Crear alianzas estratégicas con otras empresas para ofrecer un producto y servicio diferenciado. (A1, A4, A6, F2, F7, F8)	*Nuevas formas de ingreso como: alquiler de equipos. (D8, D5, A4, A5, A6) *Destinar un porcentajes de las ventas para creación de fondo de contra eventualidades. (D7, D6, D5, A6, A7)				
3	Aumento de la tasa de desempleo en el primer trimestre del 2016						
4	Precios bajos de competencia						
5	Nuevas preferencias de los clientes						
6	Nuevas imposiciones tributarias						
7	Situación económica de clientes potenciales						
8	Productos sustituto						

Nota: Adaptado de Contalequipos S.A

## **CAPÍTULO III: MODELO CANVAS**

### **3.1.Segmento de clientes**

La empresa Contalequipos S.A. tiene diversas ramas en sus productos, por lo tanto, se deben especificar tipos de segmentos de clientes de acuerdo al producto porque sus características son diferentes, la rama principal de productos es la de manejo de efectivo, la segunda es la de soluciones para negocios y la tercera es de tecnología, teniendo en cuenta que la mayoría de sus clientes son empresas y negocios, el objetivo de segmentar el mercado es analizar el comportamiento de los clientes potenciales de la empresa para direccionar estrategias que permitan satisfacer sus necesidades o resolver problemas específico, esta segmentación contribuirá al aumento de clientes que generen un mayor margen de contribución a la empresa.

#### **3.1.1. ¿Para quién creamos valor?**

- Manejo de efectivo: Para las pequeñas, medianas y grandes empresas que orientan su negocio a la administración del efectivo, ya sea en billetes o en moneda, cuyas principales funciones sean el conteo, la detección y la clasificación del mismo.
- Soluciones para negocio: Para las micro, pequeñas y medianas empresas, así como los pequeños negocios cuya actividad esté dirigida a trabajos de oficina y el fácil manejo de las operaciones rutinarias.
- Tecnología: Para las personas naturales y jurídicas que deseen adquirir productos tecnológicos de uso común.

#### **¿Quiénes son mis clientes actuales y potenciales?**

Mercado diversificado: La empresa busca satisfacer necesidades de entidades con diferente actividad comercial, por lo tanto, se puede inducir que, para cada línea, el tipo de empresas objetivo sea el siguiente:

- Manejo de efectivo: Los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito, casas de valores, y todo tipo de instituciones financieras en la ciudad de Guayaquil y en el Ecuador.

- Soluciones para negocio: Las grandes empresas, así como las MIPYMES de Guayaquil y Ecuador que realicen actividades de oficina y administración de las diferentes áreas de negocio.
- Tecnología: Las personas naturales y empresas de Guayaquil que requieran equipos de última tecnología para uso común o académico.

### **3.1.2. Nicho de mercado**

Para la empresa, el nicho de mercado representa las empresas fuera de Guayaquil que tengan necesidades similares a las del mercado diversificado, pero que no han sido explotados de manera simultánea, por lo tanto, es el público objetivo a donde Contalequipos S.A. desea llegar con sus estrategias de marketing y distribución.

### **3.2. Propuesta de valor**

La propuesta de valor que Contalequipos S.A. consiste en: brindar una gama de soluciones tecnológicas que permitan a las empresas cumplir con sus actividades de manera eficaz y eficiente, eso se logra a través de una propuesta de diversos equipos tecnológicos orientados a satisfacer necesidades o requerimientos específicos en la empresa.

Como parte de la propuesta de valor se agrega que la empresa además de comercializar sus productos tecnológicos brinda garantía técnica en todos sus equipos contando con el personal técnico capacitado y un stock de respuestas que garantizan el soporte del equipo para un funcionamiento más allá del año.

### **3.3. Canales**

Los medios por los cuales la empresa Contalequipos S.A. le permite alcanzar nuevos segmentos y mayores márgenes de rentabilidad son los de distribución, comunicación y venta, cada uno tiene un estudio específico. Para los canales de comunicación y venta, es importante identificar los medios con sus respectivas fases que cumplen para llegar al cliente. Visualice la Tabla 22. Canales Contalequipos S.A.

Tabla 22.

*Canales Contalequipos S.A*

CANAL	Equipo Comercial	Ventas en Internet	Tienda
	Tipo: Propio Modo: Directo	Tipo: Propio Modo: Directo	Tipo: Propio Modo: Directo
<b>1. Información</b>	- Visitas a nuevos clientes - Hojas de publicidad - Contactos	- Página Web de empresa - E-mail - Tiendas virtuales	- Llamadas telefónicas - E-mail
<b>2. Evaluación</b>	- Características de producto - Prueba del producto	- Videos demostrativos - Evaluación de página Web - N° Compras por internet	- Calidad de servicio de atención - Prueba del producto
<b>3. Compra</b>	- Compra en la empresa - Visita a cliente para compra	- Tienda de la página Web - Tiendas virtuales, OLX, Mercado Libre	- Compra en la empresa - Visita a cliente para compra
<b>4. Entrega</b>	- Se entrega el producto en la empresa al cliente	- Entrega a domicilio o lugar de preferencia del cliente	- Envío o encomienda fuera de la ciudad
<b>5. Postventa</b>	- Visitas frecuentes a cliente - Ofrecer nuevos productos - Brindar garantía y seguridad	- Correos de seguimiento - Descuentos por otras compras	- Llamadas periódicas - Servicio de reparación y garantía - Descuentos por otras compras

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A

**3.3.1. Canal de distribución.**

La empresa maneja un canal de distribución directo, debido a que recibe de los proveedores, y comercializa directamente con los clientes. En cuanto a los proveedores, la empresa tiene dos formas de adquirir el producto, la primera mediante proveedores internos en Guayaquil como el caso de Cartimex, Siglo 21 o Macoser mediante buenas relaciones ofrecen descuentos y nuevos productos, la otra forma es a través de intermediarios de los proveedores externos fuera del Ecuador, quienes cobran una tasa de interés por la intermediación a la compra de alguno de los productos de la empresa, cuando llega la mercadería, pasa a bodega para su revisión completa y por último se lo comercializa directamente con el cliente final que adquiere el producto. Visualice la Figura 8. Canal de distribución Contalequipos S.A.

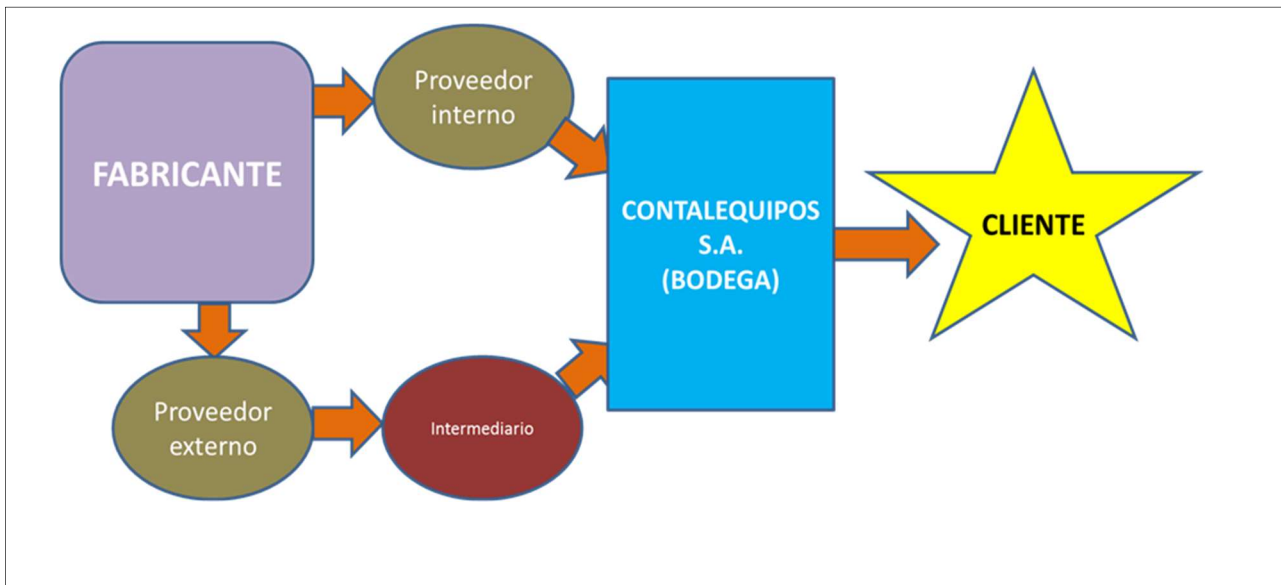


Figura 8. Canal distribución Contalequips S.A

### 3.4.Relaciones con clientes

Las relaciones con los clientes son parte fundamental del modelo de negocios, la empresa debe fomentar y mejorar el servicio de acuerdo a cada segmento que se ha establecido, para determinar qué tipo de relación maneja la empresa con los clientes se consultó con el gerente de ventas el cual proporciono la información que se detalla a continuación:

#### 3.4.1. ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?

- Manejo de efectivo: Las cooperativas de ahorro y crédito, así como los bancos prefieren establecer relación más formal con la empresa, debido a que ellos son el segmento que genera mayor fuente de ingresos, tienen mayor poder de negociación, por lo que hay que darle asistencia personal exclusiva considerando que son cliente muy importante.
- Soluciones para negocios: Las empresas, oficinas y negocios en cambio, prefieren una relación más sociable, es decir prefieren visitar la oficina, visualizar las ofertas que realiza la empresa, hacer pruebas, y comunicar los inconvenientes para poder resolverlos.
- Tecnología: La relación que esperan los clientes para adquirir los productos a la empresa se genera de acuerdo al tiempo de respuesta que tiene la organización para realiza la oferta ante el requerimiento del cliente, debido a que la mayoría prefieren productos innovadores y de moda lo cual esperan a que la respuesta sea rápida.



### **3.4.2. ¿Qué tipo de relación establece la empresa?**

Contalequipos S.A. establece diferentes tipos de relaciones con sus clientes, las cuales permiten satisfacer las necesidades, sin embargo, la empresa no las ha potenciado en su mayoría puesto que sus recursos tampoco han sido explotados, lo que genera una baja en el nivel de servicio al cliente.

Asistencia personal: Contalequipos S.A. tiene una persona a cargo de la recepción que permite resolver las inquietudes y problemas que tengan los clientes, está habilitado las 8 horas laborales, brindando servicio a los clientes de la línea de soluciones para negocio.

Asistencia personal exclusiva: Los clientes que generan la mayor parte de ingresos son los bancos y las cooperativas de ahorro y crédito, por lo tanto, su atención debe ser exclusiva en todos sus ámbitos hasta en la fijación de precios, modos de entrega y servicio postventa; para atender sus necesidades, es necesario la presencia de los altos directivos.

Autoservicio: No está muy desarrollado, sin embargo, a través de la página web y las tiendas en línea el cliente puede conocer la oferta que proporciona la empresa y hacer sus compras de manera más fácil, aunque los cobros y entregas son tradicionales, en especial cuando tienen destino a provincias y para efecto de las capacitaciones, el personal debe dirigirse hacia el cliente de manera usual.

### **3.5. Flujo de ingresos**

Los ingresos que genera la empresa dependen únicamente de los productos que se ofrecen, ya sea en forma de solución o en forma de servicio para mantener un constante ingreso por la continuidad de la garantía

- **Venta:** se cuando un cliente adquiere uno de los equipos que comercializa la empresa, aceptando los termino pago acordados en la negociación.
- **Instalación:** Existen equipos tales como: cámaras de vigilancia, biométricos, entre otros que requiere de una instalación y configuración previo donde el cliente decide si desea hacerlo por cuenta propia o que la empresa lo asesore y desarrolle dicho trabajo.
- **Mantenimiento y reparación:** Cuando los clientes requieren asistencia técnica en los equipos que comercializamos ya sea porque el producto presenta inconvenientes en su funcionamiento o desean preservar su vida útil la empresa brinda la facilidad de realizar el

trabajo de mantenimiento y reparación ya sea en las instalaciones del cliente o de la compañía Contalequipos dependiendo de la complejidad del caso.

Además, el flujo de ingresos de la empresa se verá afectado en función del método de pago negociado con el cliente actualmente existe los siguientes medios de pago: efectivo, depósito o transferencia bancaria, cheques, cheques a fecha o crédito directo de 30 a 60 días, todos estos métodos dependerán del cliente y el volumen de venta a realizar.

### **3.6. Recursos claves**

Actualmente la empresa cuenta con recursos clave que sustentan el desarrollo de las operaciones y la generación de valor al cliente, dichos recursos están presentes en cuatro grandes categorías para este caso, las cuales son: recursos físicos, recursos intelectuales, recurso humano y recurso financiero.

Dentro de los recursos físicos se encuentran los equipos de cómputo con los cuales los diferentes colaboradores realizan su trabajo y además cuenta con una infraestructura donde la empresa tiene instaladas sus oficinas para lo cual tiene un área de atención al cliente, bodega, recepción oficina de gerencia, entre otros.

Los recursos intelectuales o intangibles que tiene la empresa son por una parte su marca la cual ha estado en el mercado durante 12 años teniéndola posicionada en la cartera de clientes que la empresa maneja, otro recurso intelectual también se considera a la página web que tiene la empresa bajo el dominio: [www.contalequipos.com](http://www.contalequipos.com), el cual pertenece a la compañía y le ha permitido llegar a una mayor cantidad de clientes.

El recurso humano que tiene la empresa son quienes llevan a cabo las operaciones de la misma día a día permitiendo a la empresa realizar un correcto desempeño de sus actividades, actualmente el recurso humano de la compañía Contalequipos S.A esta comprendido por el gerente de ventas, asistente de ventas, personal del departamento técnico, contador y el presidente de la empresa.

Por último, el recurso financiero con que cuenta la empresa es la línea de crédito que maneja con sus proveedores de equipos y suministros, lo cual cubre un monto promedio de cuatro cifras medias con un periodo de pago de 30, 60 y hasta 90 días dependiente del monto de la transacción

### 3.7. Actividades claves

La empresa como tal cumple actividades que le permiten obtener una rentabilidad esperada, distribuida de manera general, donde una de las más importantes es la cadena de abastecimiento y ventas, véase en la Figura 9. Actividades Claves Contalequipos S.A



Figura 9. Actividades claves Contalequipos S.A

Las actividades más importantes de la empresa se orientan a la satisfacción de las necesidades del cliente, una de las cuales son las de venta o comercialización, donde se enfocan las estrategias de marketing, para las demás actividades, es necesario analizar la cadena de valor considerando las actividades principales y las de soporte.

### **3.7.1. Actividades de soporte**

**Tecnología:** Mediante la página Web de la empresa, se pueden contactar clientes y verificar sus requerimientos además de presentar las gamas de productos y servicios que ofrece.

**Recursos humanos:** El personal de la empresa es capacitado para satisfacer al cliente de manera rápida, debido a que ha pasado por el proceso de reclutamiento, inducción de la historia de la empresa, un periodo de prueba y una política de comisiones para determinar el esfuerzo generado por las ventas.

**Infraestructura de la empresa:** Algunos de los empleados de la empresa, aportaron con el capital inicial para fomentar sus operaciones, además con aportaciones para el financiamiento de nuevos equipos tecnológicos.

**Compras:** Es una de las gestiones más complejas de la administración, analizar la oferta de proveedores tanto internos como externos, negociar precios por las compras al por mayor y determinar el periodo de reabastecimiento de la mercadería.

### **3.7.2. Actividades principales**

**Logística Interna:** Consiste el manejo de inventarios, entrada y salida de suministros, insumos y equipos, su control es revisado periódicamente por los empleados que controlan la bodega.

**Logística externa:** En el momento de la primera venta, un representante de la empresa se dirige al cliente para hacer conocer la misma en su totalidad, le ofrece capacitación, disponiendo de sus servicios para una nueva futura compra. A partir de la segunda compra, la empresa interactúa online con el cliente para un envío del producto, sin embargo, en caso de que sea una compra de bastante cuidado, el representante se dirige nuevamente al cliente para asegurar la mercancía, el gasto logístico generado en promedio en cada entrega es de \$90, donde \$35 corresponden al conductor, \$30 de gasolina y \$25 se paga extra a un funcionario por motivo de alimentación y otros gastos.

**Marketing y Ventas:** Es la actividad más complicada y de mayor gestión en la empresa, debido a que la fuerza de ventas tiene como objetivo aumentar las ganancias de Contalequitos, además de la orientación del cliente, que va desde la recepción e información que se le brinda, hasta que el producto haya sido vendido y cobrado.

Servicio postventa: Para la administración eficiente de las necesidades técnicas del cliente se procede de la siguiente manera:

1. El cliente informa a la empresa de la novedad a través de: vía telefónica, celular, WhatsApp o Skype.
2. Un representante del departamento técnico atiende el requerimiento:
  - a. En caso que este se pueda solucionar al instante por vía telefónica, se remite al técnico disponible en oficina para que brinde el soporte adecuado.
  - b. En caso que el daño amerite que el equipo sea trasladado a la empresa o un técnico visite al cliente se llenara un formulario:
    - i. Se consulta en gerencia que solución es la viable en función de la localización del cliente
    - ii. Una asistente de gerencia da seguimiento a las solicitudes, a su vez, genera un reporte mensual para conocimiento del gerente

El nivel de servicio Post venta varía de acuerdo el cliente:

#### Clientes distribuidores:

- Entrega: Si es local, el cliente retira la mercadería en las oficinas, si es interprovincial, se envía mediante encomienda por cancelar
- Capacitación: Solo una vez de manera gratuita, la siguiente, con un costo adicional.
- Garantía: Corre por cuenta de ellos.

Los contratos se los realizan en la empresa a los clientes finales en caso que la compra supere un volumen de venta de \$5000.00, para montos inferiores se emiten un certificado de garantía donde se detallan todos los beneficios y formar de ejercer garantía.

#### Clientes finales:

- Personalizado: La primera venta se envía un funcionario de la empresa
- Garantía: 12 meses, de acuerdo al equipo tienen mantenimientos preventivos gratis durante este tiempo.
- Envío: Está incluido en el precio,

- Capacitación: Asesoría permanente en el tiempo de garantía y fuera de ella en caso que sea un requerimiento mínimo.

Tiempos de atención:

- Local: Inmediato, máximo en un día de espera
- Provincia: Inmediato, de 2 a tres días como promedio y un máximo de 7 días, dependiendo del lugar.

Tipo de fallo:

- Fabrica: Se reemplaza por un equipo nuevo (Máximo 1 mes de garantía adquirido el producto)
- Fallo hardware dentro de garantía: No se cobra la mano de obra, pero si el repuesto.
- Fallo leve software dentro de garantía: El cliente recibe asesoría inmediata sin costo
- Fallo hardware fuera de garantía: Se cobra todo incluido mano de obra y repuestos.

La estrategia logística para atender a los clientes por fallas técnicas consiste en conocer sus necesidades mediante Asesoría vía Skype, para efecto de resolver inmediatamente el inconveniente si se trata de un fallo menor.

Por otro lado, si el problema tiene mayor gravedad, la empresa dispone de dos soluciones:

- Técnicos provincias: Se envía al técnico al lugar del cliente para corregir el fallo. Además, la empresa tiene como personal eventual, técnicos en algunas de las provincias para manejar el asunto.
- El cliente envía el producto a las oficinas de la empresa, para darle mantenimiento y reparación, para devolverlo en óptimas condiciones al cliente.

### **3.8.Socios claves**

Los proveedores de equipos tecnológicos brindan a la empresa la mercadería necesaria para atender los requerimientos de los clientes en la cantidad y tiempo oportuno. Por otra parte, se encuentra el personal de servicio técnico los cuales al presentarse una inconformidad proporcionan la asistencia para ejercer la garantía en caso de ameritarlo o de no estar en garantía elaborar un presupuesto, y que este al ser aprobado por el cliente daría paso para realizar el respectivo mantenimiento y reparación.

### **3.9.Estructura de costos**

La estructura de costos de la empresa actualmente está compuesta de diversos rubros entre los cuales se encuentran: Sueldos y salarios, beneficios sociales, arriendo de oficina, servicios básicos, internet, telefonía móvil, gastos logísticos, entre otros, dichos gastos serán presentados en el capítulo 5 donde se validará el modelo financieramente.

### 3.10. Modelo Canvas de Contalequipos S.A

El Modelo Canvas es una herramienta para capturar la atención del cliente, en Contalequipos S.A se tiene el Modelo que se muestra en la Figura 10. Modelo de negocio actual de Contalequipos S.A

MODELO LEAN CANVASS				
SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Personal técnico</li> <li>• Proveedores de servicios logísticos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Logística</li> <li>• Servicio post-venta</li> </ul>	<p>Brindar una gama de soluciones tecnológicas que permitan a las empresas cumplir con sus actividades de manera eficaz y eficiente, eso se logra a través de una propuesta de diversos equipos tecnológicos orientados a satisfacer necesidades o requerimientos específicos en la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia personal</li> <li>• Asistencia personal exclusiva</li> <li>• Autoservicio</li> </ul>	<p><b>Manejo de efectivo:</b> Los bancos, las cooperativas de ahorro y crédito, casas de valores, y todo tipo de instituciones financieras en la ciudad de Guayaquil y en el Ecuador.</p> <p><b>Soluciones para negocio:</b> Las grandes empresas, así como las MIPYMES de Guayaquil y Ecuador que realicen actividades de oficina y administración de las diferentes áreas de negocio.</p> <p><b>Tecnología:</b> Las personas naturales y empresas de Guayaquil que requieran equipos de última tecnología para uso común o académico.</p>
	RECURSOS CLAVE		<p style="text-align: center;">CANALES</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Equipo comercial</li> <li>• Ventas en internet</li> <li>• Tienda propia</li> <li>• Canal de distribución directo</li> </ul>	
<p style="text-align: center;">ESTRUCTURA DE COSTOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: por producto vendido.</li> <li>• Costos fijos: sueldos y salarios, servicios básicos, internet, gastos logísticos y arrendamiento.</li> </ul>			<p style="text-align: center;">FLUJO DE INGRESOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de equipos</li> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Instalación de equipos</li> <li>• Precio: ajustable al segmento, ajustable por volumen</li> </ul>	

Figura 10. Modelo de negocios actual Contalequipos S.A



## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE MEJORA AL MODELO DE NEGOCIOS ACTUAL DE LA COMPAÑÍA CONTALEQUIPOS S.A**

Para realizar las propuestas de mejoras al modelo de negocios de la compañía Contalequipos S.A se ha decidido proponer en función de los recursos y capacidades de la empresa 4 propuestas de valor orientadas a satisfacer las necesidades de segmentos de mercados plenamente identificados, para englobar estas cuatro propuestas de valor se propuesto un rediseño de a la imagen corporativa de la empresa y la creación de cuatro marcas que se encarguen de identificar las diferentes líneas de negocio de la empresa.

### **4.1 Propuesta de logotipo para la empresa Contalequipos S.A**

Estrategia de imagen corporativa: se ha decidido dar un nuevo estilo a la marca empresarial y utilizar colores que estimulen positivamente la percepción de los clientes, véase en la Figura 11. Nuevo logotipo Contalequipos S.A, donde el color elegido para logotipo de la empresa es el azul debido a que este representa confianza y además es el color representativo de marcas como Hp, Dell, IBM, entre otras, las cuales también pertenecen al sector de la tecnología, junto al logotipo acompaña un Isotipo el cual tiene forma de un cuadrado representando la forma tradicional de la pantalla de un computador o Smartphone y por otra parte esta es rodeada por márgenes los cuales poseen cuatro colores:

- Verde: prestigio.
- Celeste: seguridad.
- Naranja: optimismo.
- Rojo: energía.



*Figura 11.* Nuevo logotipo Contalequipos S.A

Por otra parte, el Slogan que se plantea es: “Un mundo de soluciones para tu día a día” el cual va de color plomo representando un balance y equilibrio entre los componentes de la imagen de la empresa.

#### 4.2 Propuesta de marcas para la empresa Contalequipos S.A



Figura 12. Nuevas marcas Contalequipos S.A

Como se visualizó en la Figura 12. Nuevas marcas Contalequipos S.A, la marca Bill& Coin Solutions fue propuesta para englobar las soluciones en manejo de efectivo que brinda la empresa, donde se plantea crear una propuesta de valor completa que reúna las necesidades de las empresas o negocios que requieran la implementación de estas soluciones en sus actividades diarias.

Por otra parte, la marca Pos Solutions es orientada a cubrir las necesidades relacionadas con la administración de puntos de ventas brindando soluciones en hardware y software que permitan a las empresas de distintos sectores como: comida, mini Market, despensas, tiendas de artículos varios, etc... brindar una atención al cliente eficaz y tener un control de sus operaciones diarias.

La marca BOS Solutions (Business Office Solutions) encierra los productos orientados a las oficinas en general y la marca CI Technology está orientada a la gama tecnológica donde se

encuentran productos tales como impresoras, computadoras, laptops, PC de escritorio, proyectores, periféricos varios, entre otros.

### 4.3 Marca: Bill & Coin Solutions



Figura 13. Bill & Coin Solutions. Adaptado de "Contalequios S.A"

#### 4.3.1 Segmento de clientes

El segmento de mercado de la marca Bill & Coin Solutions lo conforman las Cooperativas de ahorro y crédito, las instituciones financieras tanto públicas como privadas y otras empresas que por la naturaleza de sus actividades deban manejar un volumen considerable de dinero ya sea en billetes o moneda.

A continuación en la Tabla 23. COAC y Bancos del Ecuador, se detalla los cuadros obtenidos de los diferentes organismos públicos de control para determinar el tamaño de la población, obtenido de la Superintendencia de Bancos:

Tabla 23.

#### *COAC y Bancos del Ecuador*

Tipo	NÚMERO DE ORGANIZACIONES	
COAC	787	
CAJA CENTRAL	1	Bancos Privados Nacionales 21
CONAFIPS	1	Bancos Privados Extranjeros 1
ORGANISMOS DE INTEGRACIÓN		Mutualistas 4
	11	Entidades del Estado 6
TOTAL	800	32

**Nota:** Adaptado de Contalequios S.A.

### 4.3.2 Propuesta de valor

En la marca Bill & Coin Solutions se identifica dos soluciones: Bill Solutions, Coin Solutions y se agrega una tercera gama de productos complementarios, a continuación, se detallarán los productos que comprenden cada solución, sus características y la manera en que satisfacen las necesidades del segmento de mercado al cual va dirigido, véase en la Figura 14. Bill Solutions.



Figura 14. Bill Solutions

En Bill Solutions se ha creado un esquema de presentación de los diferentes productos que sirven para el conteo del dinero de tal forma que se obtiene un flujo de trabajo completo el cual permitirá a los usuarios tener un control y administración total de los billetes, a continuación, se explicaran las tres partes del proceso:

1. Conteo del dinero suelto: para este proceso existen dos equipos de conteo único y de conteo mixto, los equipos de conteo único solo cuentan y detectan billetes falsos, mientras que los de conteo mixto cuentan, discriminan, valorizan y detectan billetes falsos, ambos equipos cubren esta parte del proceso y dependerá de las necesidades del cliente escoger el más adecuado.

2. Enfajado de billetes: una vez contados los billetes podemos a través de un equipo de enfajado colocar una cinta a presión alrededor del fajo de tal manera que este pueda mantenerse fijo, se más eficiente el transporte del dinero y permita un mayor control del dinero administrado.
3. Verificación: como última parte de proceso existe equipos denominados Re- contadoras de billetes cuya función es verificar que el fajo tenga la cantidad de billetes adecuado que por lo general son cien piezas con la ventaja que no se debe desarmar el fajo para ser contado.



Figura 15. Coin Solutions

En la Figura 15. Coin Solutions, se determino que las contadoras de monedas se clasifican según tres tipos de necesidades de conteo: el conteo unico de alta velocidad permite a traves de perillas ajustar el diametro de la moneda a contar para de esta manera contar una unica denominación logrando que el equipo desarrolle una velocidad entre 2300 a 3000 monedas por minuto, por otra parte se encuentran los equipos de conteo mixto los cuales se dividen en 2 partes: velocidad estandar y velocidad alta, ambos cumple con las misma funciones que son contar de monedas mezaclada, separar cada moneda según su denominación, valorizar el monto contado por el total de monedas, cabe recalcar que las de conteo mixto velocidad estandar son para trabajo

ligero es decir conteo de 220monedas por minuto mientras que las de velocidad alta son para trabajo pesado contando hasta 2000 monedas por minuto.

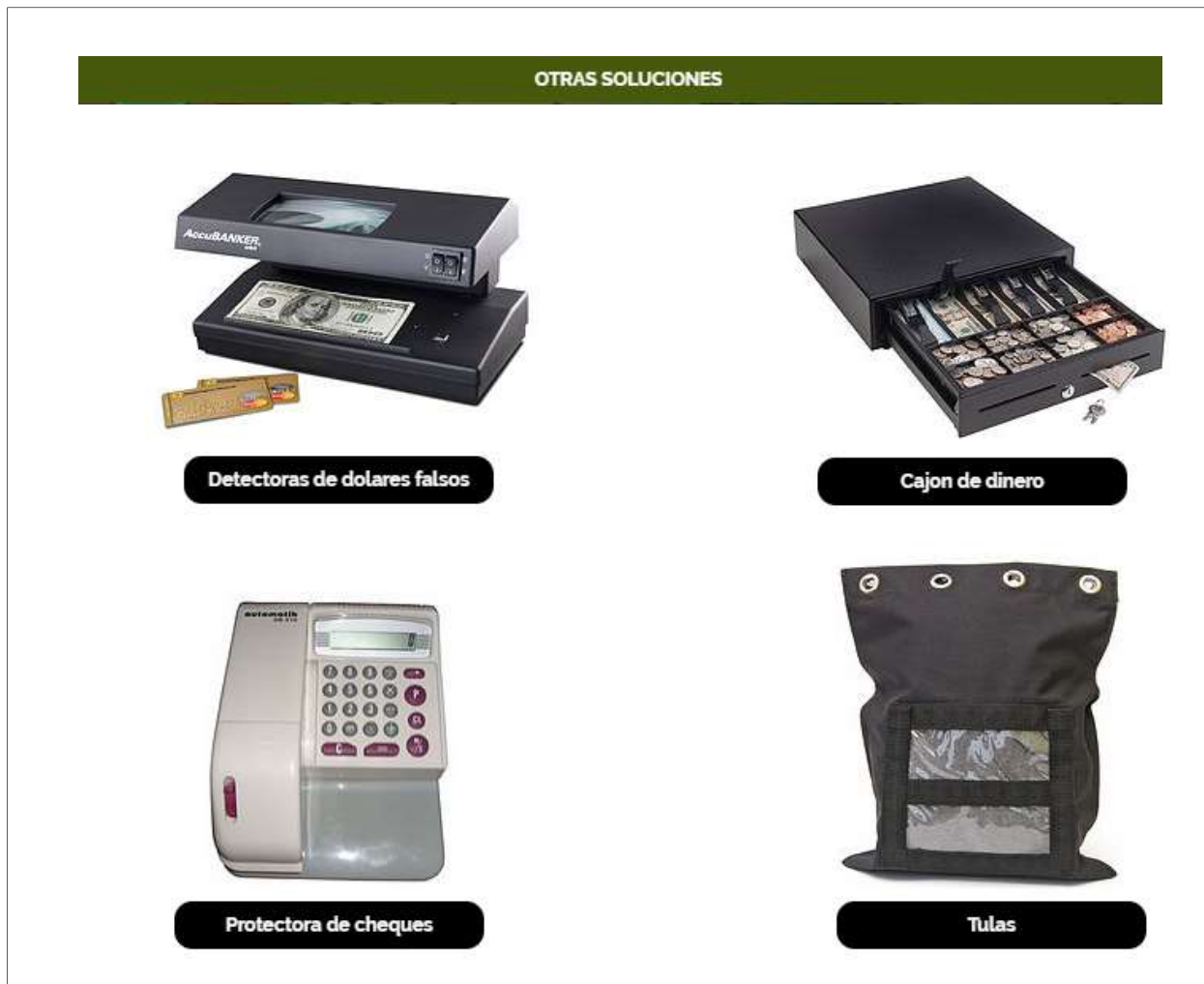


Figura 16. Otras soluciones en administración del dinero

Para concluir la propuesta de valor de bill & coin solutions se encuentran otros productos que no entran directamente en el conteo de dinero o moneda pero complementan su administración véase en la Figura 16. Otras soluciones en administración de dinero, aquí tenemos: las detectoras de dólares falsos, cajón de dinero, tulas para transportación de fajos o monedas y protectora de cheques que actualmente se utilizan para proteger pólizas.

### **4.3.3 Canales**

Los canales conocidos que se utilizan para esta marca inicia con la conciencia, evaluación, compra, entrega y post-venta, con un mayor enfoque en los canales que favorezcan la comunicación tecnológica con los clientes.

#### **4.3.3.1 Conciencia**

- Página Web Corporativa: los clientes pueden acceder a la misma de diferentes maneras ya sea por un motor de búsqueda, referencia, correo electrónico o digitando directamente en el navegador: [www.contalequijos.com](http://www.contalequijos.com), aquí se encontrará la oferta completa de las soluciones en conteo de dinero que ofrece la empresa y se crea canales de comunicación los cuales son chat en línea, teléfonos de contacto o formulario de solicitud.
- E- mail marketing: el envío de correo a potenciales clientes se hará posible gracias a la información disponible en las páginas web de las empresas y a bases de datos publicadas por organismos públicos tales como: SEPS (Superintendencia de economía popular y solidaria) que regula y controla a las Cooperativas de ahorro y crédito en el Ecuador.
- Medios digitales: como mercado libre, olx, Google adwords y redes sociales.

#### **4.3.3.2 Evaluación**

- Instalaciones de la empresa: Para poder tomar una mejor decisión de compra los clientes podrán visitar las instalaciones de la empresa, conocer los equipos y despejar cualquier inquietud que este tuviere con los mismos, además la empresa cuenta con una sala adecuada para este tipo de presentaciones.
- Vendedores: Serán también parte del canal por el cual los clientes podrán canalizar sus dudas, los vendedores pueden ser contactados vía telefónica, Skype o a su vez pueden visitar al cliente previa confirmación para que el vendedor visite personalmente al cliente en sus instalaciones.

#### **4.3.3.3 Compra**

- Correo electrónico: En el caso de los clientes institucionales las compras se formalizan siempre por correo electrónico, donde el cliente remite una orden de compra especificando: el producto, cantidad, precio, tiempo de entrega y otros detalles negociados con un representante de la empresa previamente.

#### **4.3.3.4 Entrega**

- Directa: La entrega se realizará de manera directa, es decir, la empresa una vez confirmado el pedido y recibida la orden de compra vía correo electrónico procede a preparar los equipos a enviar y entrega el mismo en el plazo establecido previamente, la entrega se realiza de dos maneras, a través de un servicio de currier o por vehículos de la empresa.

#### **4.3.3.5 Post venta**

- Vía telefónica, Skype y Correo electrónico: los clientes podrán consultar a la empresa vía telefónica en caso de requerir asistencia podrán solicitarlas a través de los tres medios: hablado, video llamada o escrito y un asesor de la empresa o el vendedor atenderá las novedades o consultas realizada y las resolverá oportunamente.

### **4.3.4 Relación con el cliente**

#### ***¿Qué tipo de relaciones construye con sus clientes?***

En la marca Bill & Coin Solutions la relación con el cliente es personalizada, la empresa una vez detectado un potencial cliente a través de los diferentes canales procede a contactarlo para de esa manera poder obtener la información precisa de la necesidad de conteo que necesita satisfacer.

#### ***¿Qué estrategia realizara la microempresa para la gestión de relaciones?***

Las relaciones con el cliente en la marca Bill & Coin Solutions se gestionarán a través de diversas herramientas digitales, con el propósito de garantizar la satisfacción del cliente con los productos de la empresa y estar en constante monitoreo de las necesidades de los mismos.



Entre las herramientas digitales a utilizar se encuentran: la página web de la empresa, Skype y redes sociales, las cuales se utilizarán tanto para verificar el correcto funcionamiento de los equipos, para realizar alguna capacitación adicional que requiera el cliente, asesorías, resolución de dudas respecto al producto o las políticas de venta de la empresa, entre otros.

#### ***¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?***

Los clientes de la marca Bill & Coin Solutions se caracterizan por requerir asistencia personalizada a la hora de decidir qué solución en conteo de dinero necesitan, una vez concretada la solución requieren una capacitación acerca del uso y medidas de seguridad del equipo, para el servicio post-venta se lo puede realizar de manera remota o en caso de requerirlo se acercan a las instalaciones de la empresa.

#### ***¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?***

Los clientes de los productos de conteo de dinero son fieles a las soluciones de conteo de dinero siempre y cuando están hallan satisfecho de manera efectiva sus necesidades, existen casos en los que el equipo presenta daño de fábrica los cuales son cubierto por la garantía para que de esta manera el cliente este siempre satisfecho y recomiende el producto a su círculo de influencia.

#### **4.3.5 Flujo de ingresos**

El flujo de ingreso que generará la marca Bill & Coin Solutions está dado por dos formas: la primera son las ventas de la gama de producto que conforma las soluciones de conteo de efectivo donde el precio de los productos dependerá del volumen de compra del cliente y la segunda está relacionada con el servicio de mantenimiento y venta de repuestos para los equipos. En el capítulo 5 se detalla con más precisión cuanto será el volumen de ventas proyectado para la marca Bill & Coin Solutions.

#### **4.3.6 Socios claves**

En la marca Bill & Coin Solutions se encuentran una gama de proveedores tanto locales como extranjeros, los proveedores nacionales se encuentran ubicados en Quito y Guayaquil son de categoría contribuyentes especiales y personas naturales obligadas a llevar contabilidad, mientras que los extranjeros son provenientes de China y Corea del Sur.

Los proveedores de estos equipos facilitan a Contalequipos S.A créditos desde 30 a 90 días en sus compras, lo cual representa una gran ventaja debido a su trayectoria en el mercado y los clientes que actualmente posee, además siempre están a la vanguardia de los cambios tecnológicos que existen en este mercado para siempre ofrecer la mejor solución a los clientes.

Otro socio clave para la marca son el personal técnico que permite dar soporte y garantía a los equipos que comercializa la empresa, estas personas trabajan de manera independiente a la empresa, es decir que la empresa los contacta cada vez que lo requiere y los técnicos una factura por los servicios prestados.

#### **4.3.7 Recursos claves**

Entre los recursos claves con los que cuenta la marca Bill & Coin Solutions para el desarrollo y crecimiento de la misma se encuentran: el talento humano, la capacidad financiera de la empresa, el conocimiento de mercado, las bases de datos y el sitio web de la empresa.

#### **4.3.8 Actividades claves**

Las actividades claves que permiten el desarrollo y crecimiento de la marca Bill& Coin Solutions están dadas por las siguientes: compras estratégicas las cuales aseguran los equipos de mejor calidad, ventas, capacitación que se le brinda al cliente al momento de vender una solución en conteo de dinero y servicio post venta.

#### **4.3.9 Costos**

Los costos de la marca Bill & Coin Solutions vienen dados por el costo de venta, el pago del servicio de mantenimiento o reparación y el costo de los repuestos, dichos costos se reflejarán en el siguiente Capitulo donde se validará financieramente la rentabilidad que ofrece la marca.

### **4.4 Marca: POS Solutions**



Figura 17. Pos Solutions .Adaptado de "Contalequipos S.A"

#### 4.4.1 Segmento de clientes

Para determinar la población del segmento de mercado de la marca POS Solutions se consideró a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil, dedicadas a las actividades de servicio de restaurante y comercio al por menor de diversos artículos, dicha información fue consultada en el censo económico del INEC y la página web de la Superintendencia de compañías del Ecuador donde la información se encuentra actualizada hasta marzo del 2016.

La composición del segmento de mercado identificado según el último censo nacional económico el número de empresas que se dedican a la actividad de servicio de comidas en el Guayas asciende a: 11,549 establecimientos los cuales emplean alrededor de 37.553 personas, por otra parte, en la base de datos de la Superintendencia de compañías refleja que la Mi pyme dedicada al comercio al por menor de diversos artículos asciende a 1881 empresas.

#### 4.4.2 Propuesta de valor

La propuesta de valor en Bematech es Bemacash, véase en la Figura 18. Bemacash, un sistema completa diseñado para cubrir las necesidades de pequeños y medianos comerciantes y restaurantes, las principales ventajas que este ofrece es la capacidad que tienen el equipo de integrar la información del negocio en la nube lo cual permite monitorear las actividades de la empresa en tiempo real y además la información cuenta con un respaldo en internet, la solución Bemacash se divide en dos componentes: software y hardware.



Figura 18. Bemacash

En cuanto al software este contiene los siguientes módulos: ventas, control de inventario, generación de reportes, gestión de empleados, administración de base de datos de clientes, permite ejecutar el software en una Tablet Android, añadir o modificar productos desde el punto de venta o de manera remota a través de internet, modo capacitación.

El hardware de Bemacash está conformado de: All in one o Tablet, cajón de dinero, impresora de papel térmico o químico y dependiendo de las necesidades del cliente se pueden agregar a la solución otros periféricos como: lector de código de barras, lector de tarjetas de crédito o un visor extra para el cliente.



Figura 19. Caja registradora

Por otra parte, como se visualizo en la Figura 19. Caja registradora, existe la propuesta de valor Sam4r la cual es una solución compacta ya que integra hardware y software en solo dispositivo, siendo esta una solución más económica para aquellos negocios que no requieren integración en la nube, los equipos Sam4s tienen en su software los siguientes módulos: ventas, devoluciones, reporte de ventas, programación de productos y control de inventario.

### 4.4.3 Canales

#### 4.4.3.1 Conciencia

- Página Web Corporativa: la empresa Contalequipos S.A cuenta con sitio web cuyo dominio es [www.contalequipos.com](http://www.contalequipos.com) el cual es propiedad de la empresa, a través del cual da a conocer a sus clientes la oferta en soluciones que posee y en este medio el cliente dispone de un formulario o un chat en línea para atender cualquier requerimiento.

- Redes sociales: es el medio más económico y de mayor impacto, utilizado hoy en día como una herramienta de difusión muy poderosa, entre las redes sociales a utilizar se encuentran: Facebook e Instagram.
- E- mail marketing: en la base de datos obtenidos en Superintendencia de compañías donde se tomó la muestra de las pequeñas y medianas empresas en Guayaquil se encuentra el correo electrónico y los representantes de las empresas, en donde a través de los flyers de difusión se dará a conocer las soluciones en punto de venta.



Figura 20. All in one Bematech

- Fuerza de ventas: Contalequipos S.A a través de su fuerza de ventas visitara clientes potenciales ofreciéndoles las soluciones que brinda en puntos de venta, dicho personal contara con la capacidad técnica y operativa de las soluciones, los vendedores recorrerán zonas estratégicas dentro de la ciudad de Guayaquil presentar los productos y armar la solución en función de las necesidades del cliente.
- Medios digitales: como mercado libre, olx, Google adwords y redes sociales.

#### 4.4.3.2 Evaluación

Para ayudar a los clientes a tomar la mejor decisión en su compra y decidir la mejor elección en equipos, la empresa brindará asesorías totalmente gratuitas a las cuales el cliente podrá acceder de dos maneras:

- Instalaciones de la empresa: Los clientes podrán visitar las instalaciones de la empresa donde podrán conocer la solución de manera física y un asesor de la empresa lo guiara

para seleccionar el conjunto de equipos que mejor se adapten a los requerimientos de la empresa del cliente.

- Vendedores: Si el cliente lo requiere un asesor podrá visitarlo para escuchar las inquietudes del cliente y así asesorarlos para que tomen la mejor decisión, en este caso de visitas el vendedor llevara una Tablet donde tendrá instalado un emulador y así poder ver cómo funciona el sistema y se interactúa con el mismo, además de videos demostrativos para dar a conocer los periféricos adicionales.

#### **4.4.3.3 Compra**

Los clientes una vez informados de las soluciones que brindamos y asesorados en el cual es la que más se ajusta a sus necesidades, podrán realizar la compra y escoger los siguientes medios de pago: efectivo, cheque y transferencia o depósito bancario. Para concretar la realización de la compra el cliente podrá:

- Vía telefónica: El cliente llamará a un representante de la empresa y expresará que desea realizar la compra en los términos acordados previamente y confirmando si el pago lo hará al momento de la entrega con efecto o cheque o si previamente ya realizo el depósito.
- Correo electrónico: El cliente podrá concretar la compra vía correo electrónico y al igual que en el caso anterior confirmar el medio de pago a escoger.
- Vendedor: Si el cliente toma la decisión de compra mientras se encuentra con el vendedor de la empresa este tomara nota de la solicitud del cliente y concretara la forma de pago.
- Instalaciones de la empresa: si el cliente decide también podrá concretar la venta y realizar el pago (en caso que sea efectivo o cheque).

#### **4.4.3.4 Entrega**

Directa: Para proceder a realizar la entrega del producto la empresa debe agendar un día, en el cual se entregará en las instalaciones del cliente la gama de equipos que contiene la solución requerida, junto con la entrega de la solución se procede a la instalación y posteriormente se capacita tanto al dueño del negocio como al personal que sea parte del punto de venta.

#### **4.4.3.5 Post venta**

Una vez entregado el producto la empresa brinda el servicio post- venta en caso que el cliente requiera: consulta, presentación de inconformidades o requiera algún servicio adicional, para lo cual existen los siguientes canales de comunicación:

- Vía telefónica: Estas consultas serán receptadas por un colaborador de la empresa y a su vez canalizado al departamento técnico para así ser resultas de la manera más oportuna.
- Skype: Como alternativa al medio convencional se suma el medio digital en donde a través de la plataforma de Skype se puede orientar al cliente y atender sus requerimientos.
- Correo electrónico: otra alternativa es el correo de electrónico donde los clientes pueden escribir a la empresa solicitando servicios adicionales o algún requerimiento especial que necesiten.

#### **4.4.4. Relación con el cliente**

En la marca POS Solutions la relación con el cliente se realiza de manera personalizada, es decir, se atiende de manera particular a cada uno con el fin de determinar con exactitud la solución que encaje con las necesidades que su negocio demande y la escalabilidad pertinente.

#### ***¿Qué estrategia realizara la microempresa para la gestión de relaciones?***

Para manejar las relaciones con el cliente se utilizará una estrategia de medios digitales ya que son los de mayor uso, mayor disponibilidad y menor costo, entre las estrategias para mantener las relaciones con los clientes se encuentra el seguimiento que se le al mismo para garantizar su satisfacción con el producto adquirido.

Se utilizará las herramientas Skype y teamviewer con las cuales se podrá brindar soporte técnico, capacitación y asesoría a los clientes de manera remota en audio, video y en tiempo real, siendo una herramienta fundamental para la interacción personalizada, además la empresa contará en su página web una sección de soporte técnico donde se encontrar las respuestas a las principales preguntas o dudas acerca del funcionamiento de los equipos.

### ***¿Qué tipo de relaciones esperan sus clientes para mantener vínculos con la empresa?***

Los clientes de la POS Solutions esperan relaciones personalizadas, de respuesta inmediata debido a que las soluciones que brinda son las encargadas de administrar el flujo de información del negocio en cuanto al área de ventas y control de inventario, y esto amerita que ante cualquier novedad la empresa tenga una respuesta oportuna.

### ***¿Son fieles sus clientes a su propuesta de valor?***

Los clientes de la marca POS Solutions son fieles a la propuesta que se brinda, siempre y cuando el negocio por su crecimiento no demande equipos de mayor capacidad y con sistemas interconectados más complejos por eso dichas soluciones van orientadas a pequeñas y medianas empresa, en caso de existir transición la empresa no podría ser parte de la misma.

#### **4.4.5. Flujos de ingresos**

Los flujos de ingreso de la marca POS Solutions están dados por el volumen de venta que genere la misma, el precio que se maneja varía de acuerdo a la capacidad del equipo y la cantidad de compra del cliente, existe otra fuente de ingreso alternativa que es el mantenimiento y venta de repuesto.

#### **4.4.6. Socios claves**

Proveedor: En la línea POS solutions se manejan diferentes soluciones donde resaltan dos proveedores, por una parte, se encuentra los proveedores de la marca Bematech quienes brindan los equipos de gama alta con escalabilidad e integración a la nube y por otra parte se encuentra el proveedor de la marca Sam4s.

Marca: BEMATECH

Aquí se encuentra la empresa Siglo 21 la cual es mayorista y distribuidora de la marca Bematech en Ecuador quien nos brinda la facilidad de compra, así como los medios de financiamiento necesarios para poder organizar las finanzas de la empresa. Además, dicho proveedor organizado de manera frecuente eventos de actualización y capacitación que existe algún hardware o software nuevo.



Marca: SAM4S

En la marca Sam4s la empresa Contalequipos S.A cuenta con un proveedor nacional el cual es representante de la marca en Ecuador y cuyo nombre se guarda el derecho de publicación debido a que es una persona natural obligada a llevar contabilidad, las soluciones que ofrece la marca Sam4s en punto de ventas son básicas e ideales para pequeños establecimientos que no manejen altos volúmenes de información.

#### **4.4.7. Recursos claves**

Los recursos para esta marca permiten actualizar la gama de soluciones para ofrecer un mejor valor al cliente, lo que indica una mayor probabilidad de generar ingresos o atraer clientes, en base a los siguientes recursos:

- Humano: Como recurso humano clave se encuentran los colaboradores de la empresa Contalequipos S.A, entre los cuales se distinguen: Vendedores, personal de asistencia técnica, Gerentes, recepcionista, entre otros.
- Financiero: La empresa cuenta con mecanismos de financiamiento directos y a través de la banca, por una parte, se encuentran los proveedores quienes dan facilidades de crédito a la empresa desde 20 a 90 días dependiendo el volumen de compra y por otra parte la empresa maneja una línea de crédito de máximo \$10,000 (Diez mil dólares estadounidenses) con el Banco Machala.
- Conocimiento de mercado: La empresa posee 12 años de experiencia en la comercialización de equipos de oficina, lo cual le da el aval de conocimiento en cuanto a la reglamentación de los productos, los clientes y la practicas comerciales que se manejan en las distintas líneas de negocio.
- Base de datos: La empresa cuenta con una base datos de potenciales clientes a los cuales se puede contactar y ofrecer las soluciones que la empresa comercializa, la empresa está formada por la información recaba en sus años de operaciones y la información proporcionada por la Superintendencia de compañías.
- Página web: La página web de la empresa forma parte de los recursos clave que esta posee, a través de la misma la empresa pública la información de las soluciones que

ofrece además de proporcionar a los clientes canales de comunicación como lo son el formulario de contacto y el chat en línea de la empresa.

#### **4.4.8 Actividades claves**

**Compras estratégicas:** La empresa debe estar a la vanguardia de la tecnología en las soluciones que ofrece para de esa manera tener la solución más eficiente para sus clientes, por eso es importante realizar las compras de forma estratégica, creando vínculos con los proveedores y estando atento al rumbo del mercado que hoy en día todo converge al internet.

**Ventas:** Es una actividad clave en la organización ya que sin esta el flujo de dinero en la empresa no es generado y por ende no se puede cubrir la estructura de gastos y costos que posee la empresa.

**Capacitación:** Es una parte fundamental que acompaña a la venta ya que las soluciones tecnológicas requieren capacitación para un adecuado uso, y de esto dependerá en parte si el cliente aprovecha o no el potencial y las funciones que brindan los distintos equipos.

**Servicio Post venta:** Esta actividad permite mantener a los clientes de la empresa fieles a la marca ya que a través de un adecuado servicio post venta los clientes estarán siempre siendo atendidos por la empresa en cuanto a sus dudas y requerimientos que tenga logrando así mantener al cliente y formando una red de referidos.

#### **4.4.9 Costos**

Los costos de la marca POS Solutions vienen dados por el costo de adquisición de los diferentes equipos y periféricos, el personal encargado de la capacitación e instalación de los equipos y en el caso del mantenimiento o reparación el costo del personal técnico y los repuestos utilizados.

### **4.5 Marca BOS**



*Figura 21. Business Office Solutions*

Como se visualizó en la Figura 21. Business Office Solutions, esta nueva marca dentro de la empresa tiene como objetivo aumentar el impacto de los productos que ofrece Contalequipos S.A. para mejorar las actividades de otras empresas, es decir crear un valor mediante soluciones para negocio en un ambiente específico de oficina.

#### **4.5.1 Segmento de clientes**

El segmento de mercado al que esta marca desea satisfacer son las oficinas, debido a que la gama de soluciones satisface las necesidades de control de personal, organización, y manejo de documentos, propio de los departamentos administrativos de todo tipo de empresa.

Nicho de mercado: Esta marca pretende dirigirse a todas las oficinas administrativas y que a su haber tienen necesidades de control de personal que va de la mano con la seguridad privada, así como la organización, comunicación y el manejo de documentos, este mercado es muy general, puesto que en los últimos meses se han generado ventas de estas soluciones y su rotación de inventarios es más alta. El tiempo de respuesta para estos productos es de nivel medio, además una de las soluciones como el reloj control de asistencia se dirige a muchos tipos de negocio, como empresas industriales donde manejan mayor cantidad de personal, entre otros.

Para el segmento a dirigir los esfuerzos de marketing en esta marca, se realiza el tratamiento de la base de datos publicada en la Superintendencia de compañías en marzo del 2016 con 28616 Mipymes de la provincia del Guayas, debido a que las soluciones están dirigidas a su totalidad.

#### **4.5.2 Propuesta de valor**

La propuesta de valor a la que esta marca se orienta se define como: Brindar una gama completa de soluciones para las oficinas y otros negocios en cuanto a las necesidades de control de personal, administración, manejo de documentos y seguridad privada.

##### ***4.5.2.1 Estrategia de diferenciación***

La propuesta consiste en agrupar e implementar de todos los productos de Contalequipos S.A. en una segmentada gama de soluciones que satisface las necesidades mencionadas anteriormente, de esta manera, se genera valor al indicar las ventajas de adquirir productos de esta rama. Estos productos son los siguientes:

Tabla 24.

*Reloj control de asistencia*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Registro de hasta 1000 empleados	Reportes mediante USB o red	Fácil instalación	Registro de administradores	Rápida identificación	Códigos de seguridad

**MODELOS**



**ANVIZ EP-300 (Huella digital)**



**BIOFACE-960 (Huella y cara)**

**BENEFICIOS**

Seguridad y confianza al determinar la entrada y salida de los empleados

Control eficiente al generar informes de asistencia, justificaciones

Software que permite registrar y configurar a sus capacidades

**Control general por área y departamento de la administración del personal, útil para departamento de recursos humanos de la empresa, reduciendo tiempo por los informes inmediatos y para la elaboración de roles de pago.**

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A.

## Organización

Tabla 25.

### *BOS Solutions organización*

<b>Teléfono Panasonic</b>		<b>Separadores de Fila</b>		<b>Saca-punta eléctrico</b>	
Directorio con 50 números.	Identificador, inalámbrico	Poste de aluminio niquelado	Cinta de 2.20mts de largo	Silencioso y rápido	Base de goma

#### MODELOS

##### PANASONIC KX-TG17



##### POSTES DE FILA



##### SACAPUNTAS SDI



#### BENEFICIOS

Mejor comunicación en las oficinas, de manera inalámbrica y con directorio de contacto

Mejora la organización en la atención al cliente, realizando actividades en menor tiempo

Reduce tiempo en afilar los lápices de manera automática.

**Organización de las oficinas atendiendo necesidades de comunicación, orden y tecnología para lapiceros, reduciendo tiempo en actividades cotidianas.**

*Nota:* Adaptado de Contalequpos S.A.

Manejo de documentos

Tabla 26.

*Estampador de documentos*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>				
Estampado en 1 segundo	Impresión Matriz de puntos	Configuración para estampado	Numeración secuencial	Programación de numeración

**MODELOS**



**COMPUMATIC MP-550**

**BENEFICIOS**

Ahorro de tiempo en el estampado de documentos

Seguridad de programación y configuración

**Eliminar el desorden de documentos en las oficinas, permitiendo registrar fecha, hora y departamento en 1 segundo de todos los documentos necesarios para la empresa.**

*Nota:* Adaptado de Contalequpos S.A.

Tabla 27.

*Trituradora de documentos*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Tritura desde 14 hasta 20 hojas simultáneamente	Tritura tarjetas, Cds.	Triturado automático	Ahorro de energía	Gaveta para depósito	Botón para detener triturado

**MODELOS**



**ROYAL 114-MX**



**ROYAL-2020MX**

**BENEFICIOS**

Eliminación total de cualquier tipo de evidencia en un documento.

Ahorro de tiempo y esfuerzo con el triturado automático.

Eliminar las torres de papeles viejos que ya no sirvan para tener más espacio.

**Convertir una oficina llena de papeles inservibles en una oficina libre de documentos innecesario en solo unos segundos y sin moverse de su asiento, de manera automática.**

*Nota:* Adaptado de Contalequijos S.A.

Tabla 28.

*Máquina de escribir electrónica*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Teclado profesional	Avance y retroceso de papel	Inserción y retorno automático	Pantalla en modo View	Corrector	Impresión margarita

**MODELOS**



**BROTHER ML-300**



**BROTHER ML-100**

**BENEFICIOS**

Elaboración inmediata de archivos y documentos.	Seguridad al escribir por el corrector	Cuenta con todos los repuestos necesarios y herramientas de escritura inmediata
---	--	---

**La solución que permite la máquina de escribir es la redacción rápida e impresión inmediata de documentos para archivo como contratos, oficios, etc. Reemplazando de manera eficiente 2 artefactos comunes como la computadora e impresora.**

*Nota:* Adaptado de Contalequitos S.A.



Tabla 29.

*Plastificadora de documentos*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>					
Eficiente	Ultra plana	Silenciosa	Libre de burbujas al emplasticar	Incluye Kit de láminas	Liberación de atascos
<b>MODELOS</b>					
<b>ROYAL PL-2112</b>					



**BENEFICIOS**

Seguridad en plastificar todo tipo de documentos.

Seguridad en plastificar todo tipo de documentos. Trabajo rápido, eficiente y silencioso

**Solución para elaborar publicidad, proteger documentos importantes, en una sola pasada, ahorrando tiempo y generando seguridad.**

*Nota:* Adaptado de Contalequipos S.A.

Como se visualizó en las Tablas anteriores: Tabla 24. Reloj control de asistencia; Tabla 25. BOS Solutions Organización; Tabla 26. Estampador de documentos; Tabla 27. Trituradora de documentos; Tabla 28. Máquina de escribir electrónica; Tabla 29. Plastificadora de documentos, Estas soluciones en conjunto tienen un objetivo en común, mejorar la eficiencia en las oficinas que manejen documentos y controlen personal, por lo tanto, se compacta como la marca BOS (Business Office Solutions), véase en la Figura 22. Soluciones de oficina.



Figura 22. Soluciones de oficina

### 4.5.3 Canales

Los canales de la marca BOS se mantienen similares a los tradicionales de Contalequipos S.A, ofreciendo facilidades al cliente como principal objetivo, tal como se muestra en la Tabla 30.

Canales marca BOS:

Tabla 30.

*Canales marca BOS*

CANALES	Equipo Comercial	Venta en internet	Tienda
1. Información	Visitas, hojas volantes, contactos	Página Web, e-mail	Llamadas, e-mail
2. Evaluación	Pruebas, características	Videos, Página WEB	Calidad, prueba
3. Compra	En la empresa, visita	Tienda virtual	En la empresa, visita a cliente
4. Entrega	Entrega el producto	Entrega a domicilio	Envío o encomienda
5. Post Venta	Visitas, productos, garantía	Correos, descuentos	Llamada, garantía, descuentos

#### *Canal de distribución*

Para la marca BOS, el canal de distribución será el mismo que mantiene establecida la empresa, es decir, que será directo, el proveedor entrega el producto a Contalequipos S.A. y ésta a su vez le facilita directamente al cliente final la solución, el punto de encuentro anteriormente se realizaba en la empresa o a domicilio, para la mejora, el producto se entregará estrictamente a domicilio, a menos de que el cliente prefiera lo contrario.

### ***Estrategia de Marketing digital.***

En vista de que la mayor parte de las ventas se las realiza a través de internet, los productos de la marca BOS tenían una promoción moderada anteriormente, ahora que son denominados soluciones, es importante realizar el plan de marketing digital intensivo para que la línea de productos se convierta en soluciones que mejoren la administración de oficinas.

### ***Gestión de base de datos.***

La base de datos general que se va a explotar es la lista de Mipymes de Guayas, en donde, todas las empresas pueden resultar público objetivo de la marca, pero solamente se considerará una pequeña muestra debido a que se debe excluir a los que ya tienen los productos por parte de la competencia. En la base de datos, se obtienen los correos de las Mipymes para ofrecer distintas promociones vía e-mail.

### ***Publicidad y Ventas por tiendas en línea.***

A través de las tiendas como OLX, o Mercado libre, ofrecer los productos para el mejoramiento de las oficinas como el control de personal, administración eficiente de archivo o documentos, tratar de orientar la promoción como una gama de soluciones necesaria para todas las empresas.

### ***Comunicación en redes sociales.***

Consiste en publicaciones constantes presentando la oferta de nuevos productos y servicios que ofrece la empresa, crear grupos interactivos para conocimiento de los clientes y por supuesto publicaciones en sitios de comunidades en las redes como Facebook, twitter, donde los usuarios normalmente acceden para buscar productos y comprarlos.

### ***Chat interactivo de la página Web.***

Abrir un espacio para generar interacción con el cliente en el cual se comunican simultáneamente con respuesta inmediata y permite gestionar la atención a 2 o más clientes al mismo tiempo.

#### **4.5.4 Relaciones con el cliente**

Para este bloque, las relaciones con los clientes tienen un tratamiento similar al de las marcas POS y Bill & Coin, por ser una gama de productos que satisface las necesidades de las oficinas, se manejará de dos maneras: Relaciones a llevar para conseguir nuevos clientes y estrategias a largo plazo para la fidelización de clientes.

##### ***4.5.4.1 Relaciones a llevar para nuevos clientes.***

Empresas y oficinas: Ellos tienen conocimiento de los productos para la línea BOS, están interesados en que el mismo sea confiable y que ofrezcan una respuesta rápida en cuanto a la seguridad, y por supuesto que se les ofrezca un servicio post-venta.

##### ***¿Qué tipo de relación debe establecer la empresa?***

Ante las características de cada segmento, la empresa Contalequipos S.A. tiene que gestionar diferentes relaciones con se segmento específico, para generar un buen nivel de servicio, es importante conservar del modelo tradicional las siguientes relaciones con los clientes:

- Asistencia personal: La recepcionista de la empresa se encarga de orientar al cliente atendiendo sus requerimientos y presentando información más detallada de los productos en relación a características, funcionalidad y precios.
- Comunidades: De igual manera que en plan de marketing digital, esta relación permite que la empresa cree comunidades para cada segmento, permitiendo resolver problemas de manera masiva o personalizada y atender de igual manera a todos.

Una forma de innovación que puede ofrecer la empresa para generar fidelización a los clientes es utilizando los productos que va a ofrecer para que el cliente tenga en cuenta cómo estos mejoran el rendimiento de la oficina ofreciendo seguridad y confianza como solución. Siendo la misma empresa que marque una guía atrayendo clientes.

##### ***4.5.4.2 Estrategias a largo plazo para fidelización de clientes.***

Con el planteamiento de estas estrategias, la empresa puede captar y retener a sus mejores clientes dentro de esta nueva línea, por ende, se entiende que deben planificarse para un largo plazo para cuando la empresa ya tenga una cartera de clientes establecida, algunas de las alternativas para conseguir la fidelización son las siguientes.

### ***Descuentos e incentivos***

La empresa para mantener a los clientes con una buena imagen, puede ofrecer descuentos importantes para asegurar la compra tanto actuales como futuras, así como determinar períodos de pagos para los clientes que compren los productos en mayor volumen, y ofrecer un regalo o incentivo por la compra de un producto, en el caso de las oficinas, ofrecer por ejemplo una protectora de cheques gratis por la adquisición de un reloj control de asistencia.

### ***Construir relaciones sociales***

Consiste en comunicar al cliente las ofertas de los productos ya sean de administración de documentos, como los del manejo de personal, pueden realizarse a través de redes sociales mediante la creación de comunidades de acuerdo a cada segmento, lo que genera, estar al tanto de nuevas ofertas y productos, o también con mensajes de correo electrónico a los clientes en saludo por su cumpleaños o un día especial para ellos, lo que permitirá que el cliente se sienta como el rey.

#### **4.5.5 Flujo de ingresos**

El flujo de ingresos de la marca son todas las ventas de las soluciones que se encuentran en la propuesta de valor, además del ingreso por el servicio a la capacitación e instalación de las soluciones para control de personal.

#### **4.5.6 Recursos Claves**

Las herramientas con las que dispone la empresa como recursos se enfoca en intelectuales y humanos para poder desarrollar la marca BOS como soluciones para oficina, segmentando clientes y productos dentro de la misma:

- Físicos: Son los productos que forman parte de la gama, las instalaciones de la empresa, y los componentes de la distribución.
- Intelectuales: La gestión de la base de datos de las Mipymes del Guayas, que son difíciles de imitar.
- Humanos: Son los empleados de la empresa, donde resaltan los vendedores quienes manejan su cartera de clientes, la recepcionista de la empresa que atiende pedidos de los

clientes y los desarrolladores de la marca como solución para las oficinas quienes se encargan de conseguir nuevos clientes y presentarles a BOS como mejora en las oficinas.

- Marca: La creación de BOS con su logotipo que está orientado a la tecnología para oficina y su administración eficiente presentado como soluciones.

#### **4.5.7 Actividades claves**

Con una fuerte gestión en las siguientes actividades, la empresa puede explotar la marca BOS como solución para oficinas, con distinción entre las actividades relacionadas con el servicio.

- Solución de problemas: Para el desarrollo de la marca, es importante diagnosticar un problema común en base a un segmento de productos, fruto de ello, se generó la marca BOS para las oficinas
- Compras: Parte fundamental es la gestión con los proveedores para la realización de adquisiciones, además las posibles ofertas e proveedores para conseguir más productos relacionados a la línea BOS, como el control de la oficina a través de Smartphone y dispositivos táctiles, entre otros.
- Ventas: Esta actividad consiste en dos factores, primero el manejo de fuerza de ventas, es decir, los vendedores capacitados y dirigidos a esta línea, y segundo, las relaciones con el cliente como las oficinas administrativas, las cuales tienen un trato de asistencia personal.
- Servicio Post-venta: Consiste en satisfacer la necesidad completa del cliente, ofreciendo capacitación de las soluciones, entrega a domicilio y la atención al cliente después del proceso de venta.
- Plataforma: A través de página web de la empresa, los clientes pueden conocer las soluciones, y hacer pedidos mediante un formulario de contacto, le ha sido útil a la empresa durante los últimos meses.

#### **4.5.8 Socios claves**

En primer lugar, los socios clave son las marcas de fábrica de las soluciones, así como los proveedores a nivel nacional que facilitan el producto para distribuirlos al consumidor final, los principales socios clave son:

- ANVIZ: Marca de fábrica del reloj control de asistencia para huella digital
- Brother: Marca de fábrica de las máquinas de escribir electrónica
- Royal: Marca que fabrica las trituradora de documentos.
- Compumatic: Que fabrica el estampador de documentos automático.

El proveedor nacional que facilita los productos a la empresa es Siglo 21, además de otro proveedor la cal su nombre está en derechos de reservación por pedido, sin embargo, son los que tienen stock inmediato de estos productos.

También es importante mencionar la plataforma de chat interactivo “Virtual Spirits”, debido a que ellos manejan un operador automático permitiendo funcionar las 24 horas del día captando los pedidos de los clientes para generar el reporte de contacto con número de teléfono, ciudad, y correo del cliente.

#### 4.5.9 Estructura de costes

Los costos de esta marca, se ven reflejado en el precio de compra de las soluciones como costo variable incluidos en el inventario, los demás costes sean fijos y variables están detallados en la parte financiera.

#### 4.6 Marca C.I Technology



Figura 23. Marca Technology

Esta marca, véase en la Figura 23. Marca Technology, ofrece un enfoque nuevo en cuanto a la gama de soluciones para los clientes, debido a que busca satisfacer las necesidades comunes en cuanto a tecnología cotidiana, como la comunicación rápida, herramientas para mejorar las actividades diarias con el fin de tener la tecnología al alcance de la mano.

#### **4.6.1. Segmento de clientes**

El segmento de mercado para la marca Technology son todas las personas que buscan tener tecnología al alcance de la mano, así como los que necesiten herramientas para desarrollar mejores actividades a través de dispositivos tecnológicos. La empresa tiene a su haber una base de datos con 1270 contactos telefónicos de personas que les permitirá dirigir esfuerzos de promoción para esta marca

Mercado masivo: Las soluciones que oferta la marca captan la atención en todas las personas debido a que es una necesidad muy importante en la actualidad y a medida que avanza el tiempo los clientes desean tener los últimos modelos que salen cada periodo de corto plazo.

#### **4.6.2. Propuesta de valor**

Para esta marca, la propuesta de valor consiste en satisfacer a los clientes con la tecnología al alcance de sus manos. En constante trabajo con el lanzamiento de nuevos modelos innovadores, presentarlos como solución a los clientes, además el servicio de respuesta rápida y entrega inmediata.

##### ***4.6.2.1. Estrategia de diversificación.***

A diferencia de las otras marcas, la innovación de la empresa está en implementar nuevos productos relacionados con el objetivo de la misma, por lo tanto se presenta a continuación la gama de soluciones que CI Technology oferta a sus clientes, la cual ha sido coordinado su disponibilidad de stock con los proveedores.





Figura 24. Propuesta de valor CI Technology

### 4.6.3. Canales

Una parte indispensable para la correcta gestión de la marca, son la de los canales, en especial el de distribución, por lo que se determinarán los medios para llegar a un cliente CI Technology, véase en la Tabla 31. Canales CI Technology.

Tabla 31.

*Canales CI Technology*

---

<b>FASES DEL CANAL</b>	
<b>1. Percepción</b>	Difundir la comunicación por medios modernos como redes sociales y comunidades virtuales. Generar un ambiente de frescura y claridad en las soluciones.
<b>2. Evaluación</b>	Respuesta rápida ante los requerimientos, tener la mayor cantidad posible de gama asegurada para siempre responder al cliente.
<b>3. Compra</b>	Las compras son realizadas por tiendas virtuales o a través de pedidos en caso de productos con más peso como impresoras o proyectores.
<b>4. Entrega</b>	Canal de distribución.
<b>5. Post-venta</b>	Llamadas y mensajes después de la venta para asegurar que la solución esté en funciones normales y satisfacción del cliente.

---

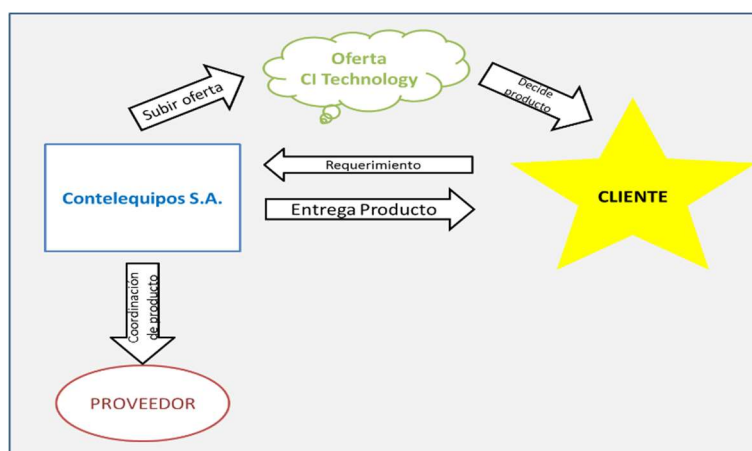


Figura 25. Canal comunicación CI Technology

Como se observó en la Figura 25. Canal comunicación CI Technology, una vez que Contalequipos sube a internet la oferta en la nube con la marca CI Technology, está en espera de que el cliente requiera un producto y lo haga saber a la empresa, indicando el producto, la marca y el modelo, en seguida, la empresa se comunica con el proveedor a través de Skype para comprobar la disponibilidad del producto, si la misma es positiva, se negocia con el cliente el precio o le ofrece otros modelos en caso de no disponer del equipo en particular.

#### 4.6.3.1. Canal de distribución

CI Technology debe manejar un canal de distribución de respuesta rápida y entrega inmediata con sus clientes y proveedores, es un canal directo porque se realiza la comunicación en el momento y con un estimado de tiempo de entrega de 1 día después del pedido. De esta manera, se han decidido aplicar 2 métodos de entrega.

- Encomienda de Servientrega: La empresa de mensajería Servientrega tiene a su disposición un liquidador nacional, para cotizar la tarifa por el envío de los productos de CI Technology dentro de la ciudad de Guayaquil, véase en la Figura 26. Cotización Servientrega, indicando la información del mismo, es decir, el peso, y medidas. De esta manera, el producto llega al cliente en un máximo de 36 horas después de haberlo pedido.



The image shows a screenshot of the Servientrega website. At the top, there is a navigation bar with the logo 'SERVIENTREGA - Centro de Soluciones' and menu items: 'Inicio', 'Productos', 'Cobertura', 'Valores Agregados', and 'Servicios al Cliente'. The main content area has a green background and features a 'Tracking de Envíos' section with a magnifying glass icon over a tracking number '509485383'. Below this is the 'Liquidador Nacional' section, described as a 'Formulario para obtener tarifa de envío nacional'. The form contains the following fields: 'Contenido del envío:' with a dropdown menu set to 'Mercancias'; 'Origen:' with a dropdown menu set to 'GUAYAQUIL'; 'Destino:' with a dropdown menu set to 'GUAYAQUIL'; 'Desea Asegurar el envío?:' with a dropdown menu set to 'No'; 'Valor Declarado (US \$):' with a text input field containing '0'; 'Peso:' with a text input field containing '0' and the unit 'Kilos'; 'Largo:' with a text input field containing '0'; 'Alto:' with a text input field containing '0'; and 'Ancho:' with a text input field containing '0' and the unit 'Centímetros'. A 'Calcular' button is located at the bottom of the form.

Figura 26. Cotización Servientrega

- Entrega en punto de encuentro: Esto se da cuando la empresa ha captado el pedido de un grupo de clientes y define fecha, hora y un punto de encuentro social para hacer las entregas a ese grupo, evitando altos costos de transporte y gestión logística al estar pendiente de los envíos.

#### 4.6.3.2. Estrategia de Marketing digital.

Al igual que en las marcas tradicionales de la empresa, CI Technology debe emplear intensamente el marketing digital debido a que son productos de necesidad inmediata y que con el tiempo en corto plazo, entonces llevará a cabo las siguientes actividades:

Publicidad y Ventas por tiendas en línea: Mediante publicidad en OLX, o Mercado libre, véase en la Figura 27. Publicidad en OXL Technology, promocionar los productos tecnológicos de la marca, respetando las políticas de las tiendas virtuales, para mayor rapidez en compra y tener mayor cantidad de clientes.



Figura 27. Publicidad en OLX Technology

Comunicación en redes sociales: Con la cuenta de CI Technology en Facebook, realizar publicaciones para promocionar los productos, esperando los comentarios de los clientes y de esta manera generar oportunidades de cotizaciones y compras por este medio.

Chat interactivo de la página Web: Mediante el chat interactivo de la página, véase en la Figura 28. Chat en vivo, atender pedidos de clientes de forma directa, una vez que el cliente visualice los productos de la marca, puede dar clic en contáctenos para abrir el chat y comunicarnos mediante la plataforma Virtual Spirits.



Figura 28. Chat en vivo

Whatsapp: Mediante la base de datos de 1270 contactos, realizar publicidad en Whatsapp, creando una lista de difusión para 256 usuarios, con un mensaje de bienvenida a todos, y una foto representativa de todos los productos y marcas aliadas que ofrece Technology, con la aplicación BlueStacks controlar el Whatsapp y todos los contactos. Véase en la Figura 29. Publicidad por Whatsapp y Figura 30. Mensaje de Whatsapp.

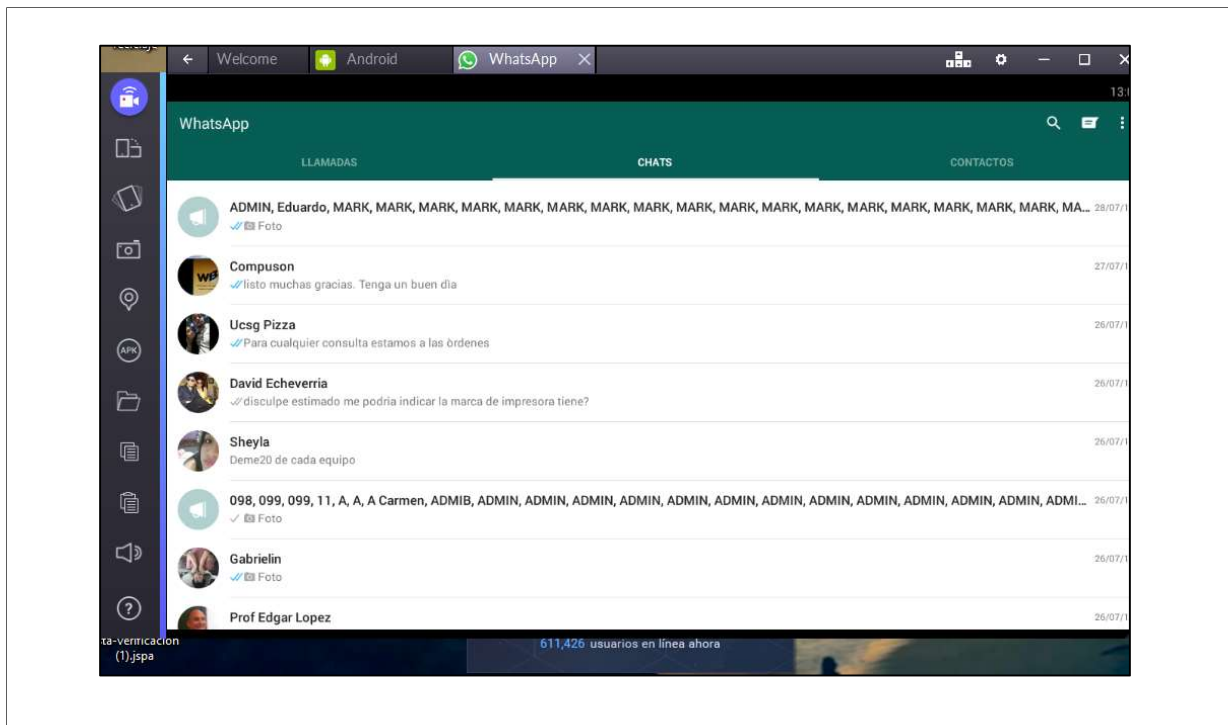


Figura 29. Publicidad por Whatsapp

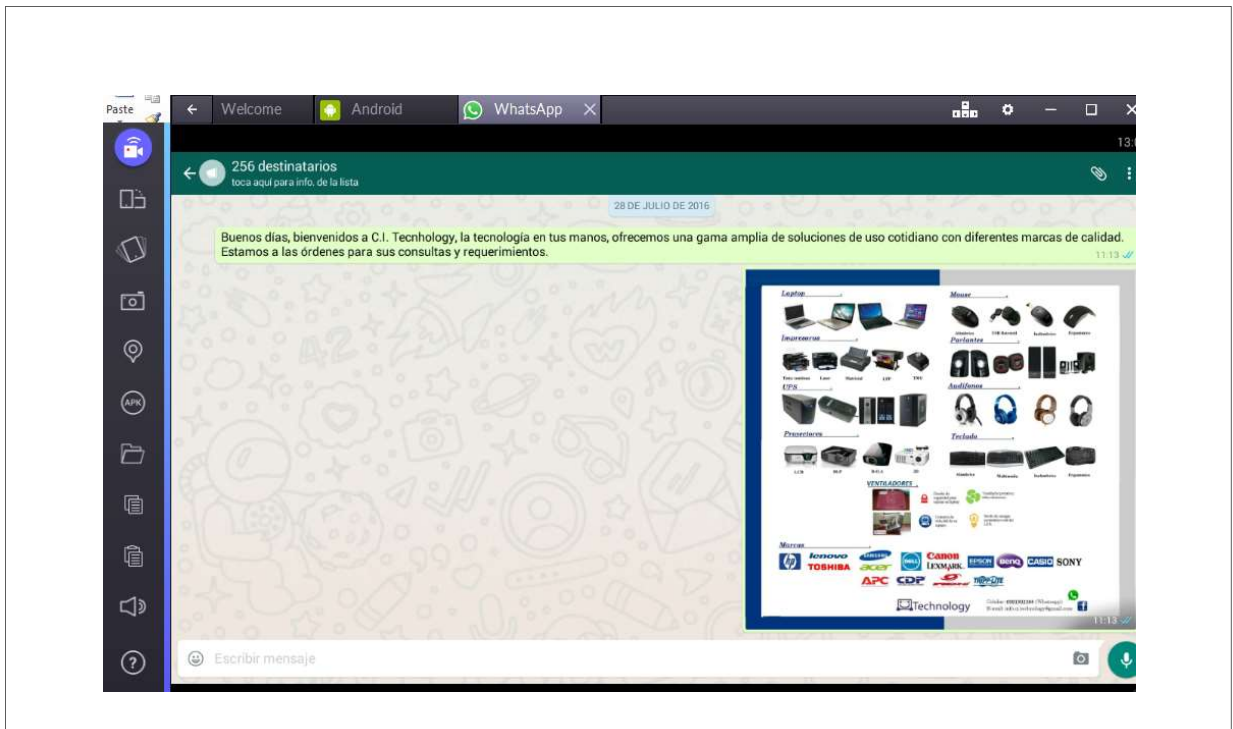


Figura 30. Mensaje de Whatsapp

Contacto por Skype: Con la cuenta de Skype de CI Technology, véase en la Figura 30. Publicidad por Skype, se establece contacto con los proveedores de siglo 21 y Cartimex para consultar la disponibilidad de productos que requieran los clientes, generando una comunicación directa y respuesta rápida a los requerimientos.

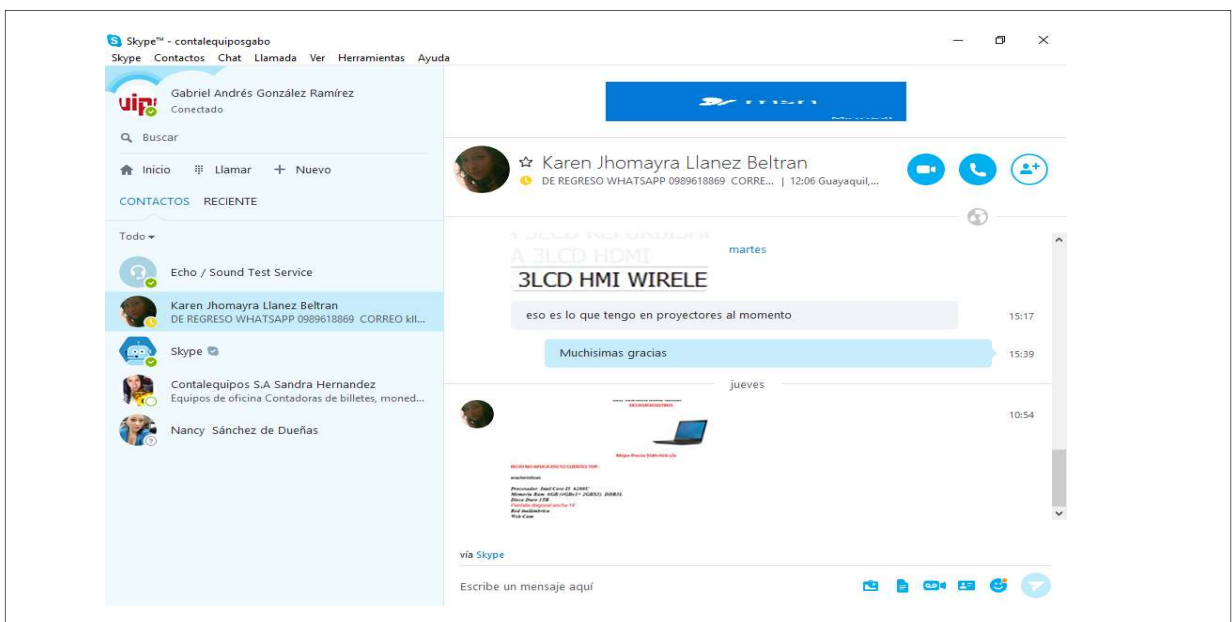


Figura 31. Publicidad por Skype

#### **4.6.4. Relaciones con el cliente**

En vista de que los productos de CI Technology son de variabilidad inmediata, las relaciones con el cliente son de respuesta rápida a sus requerimientos, por lo tanto, se establecen dos tipos de relaciones:

- Relación automatizada: Los productos están en la nube del internet, mediante Mercado Libre y OLX, puesto que están a disposición de los clientes para adquirirlos inmediatamente.
- Comunidades: Con la creación de comunidades en redes sociales, se plantea interactuar con los posibles clientes que, al ser una comunidad de diversos intereses, puede generar mayor cantidad de usuarios que adquieran soluciones de la marca.

También se plantea fidelizar a los clientes con estrategias a largo plazo, sin embargo, se desarrollan con mayor intensidad por la posibilidad de que aumenten las compras repetitivas dependiendo tanto del nivel de servicio como de la relación con el cliente.

##### ***Estrategias a largo plazo para fidelización de clientes.***

- Descuentos e incentivos: La empresa planea ofrecer descuentos por las compras al por mayor o el regalo de un accesorio como los audífonos o mouse por la compra de equipos como impresoras, proyectores o Laptops.
- Construir relaciones sociales: Con una cartera de clientes establecida, construir espacios de blog para captar opiniones de los usuarios, contribuyendo a la mejora continua del servicio y aceptar recomendaciones, lo que permite socializar la marca en la mente del consumidor.

#### **4.6.5. Flujo de ingresos**

Es importante determinar la lista de precios para estas soluciones, de las cuales están en el capítulo de validación en los estados financieros, mientras que las formas de generar ingresos son la venta de las soluciones y el servicio de capacitación.

#### 4.6.6. Recursos Claves

Como la marca presenta nuevos productos, los recursos clave también presentan características innovadoras sin salir del contexto base de los recursos y capacidades de Contalequipos S.A, véase en la Tabla 32. Recursos claves CI Technology.

Tabla 32.

*Recursos clave CI Technology*

---

<b>Físicos</b>	Productos: Celulares, mouse, impresoras Redes de distribución: Servientrega, punto de encuentro social.
<b>Intelectuales</b>	Marca: CI Technology Base de datos: Contactos telefónicos con 1270 usuarios
<b>Humanos</b>	Gestión de Página Web: Forma de generar respuesta rápida y comunicación directa Desarrolladores de marca: Considerando los colores adecuados para la creación de marca orientada en tecnología. Distribución: Buscando formas de llegar al cliente con el producto en un periodo de 1 día máximo después del pedido.
<b>Financieros</b>	Línea de crédito con el proveedor Siglo 21 o Cartimex que permite descuentos en compras.

---

*Nota.* Adaptado de “Contalequipos S.A.”

#### 4.6.7. Actividades claves

Solución de problemas: Se ha detectado que las demandas de equipos tecnológicos son altas por lo tanto existen muchas personas con las mismas necesidades de comunicación y herramientas de trabajo, se realiza la gestión para promocionar estos productos y llegar al cliente inmediatamente.



- Compras: En coordinación con los proveedores, realizar las compras depende de la demanda que esté generando los clientes para pedir una base de productos, de ahí el resto de productos que son particulares se manejan bajo pedido especial e inmediato de acuerdo a la disponibilidad.
- Ventas: El proceso de ventas va más adherido al control, porque las negociaciones con cortas y directas en términos de envío y precios, pero el control persiste en el mismo.
- Servicio Post-venta: Este servicio se orienta a repuestos de celulares, impresoras, o a la disponibilidad para cambiar de producto en caso de que falle el que se vende al cliente
- Plataforma tecnológica: Con las plataformas de Mercado libre, OLX, las redes sociales y página WEB, tener capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

#### **4.6.8. Socios claves**

Proveedores de servicios: Dentro de los socios clave, existen dos que agregan valor a la solución a ofrecer al cliente. Ellos son los encargados de facilitar los productos al instante como Siglo 21 y Cartimex ofreciendo las siguientes marcas para que la empresa comercialice:

- Genius: Marca reconocida en Ecuador, fabrica los periféricos como el mouse, teclados, audífonos, parlantes.
- Cannon: Marca de las impresoras matriciales
- Epson: Marca de fábrica de impresoras de tinta continua y proyectores.
- Speedmind: Ofrece una gama de productos tecnológicos como PCs de escritorio, memoria RAM, laptops y periféricos como teclados o mouse.

Proveedor logístico: Con la ayuda de la empresa de mensajería Servientrega, realizar la entrega de productos de forma rápida a los clientes, el tiempo de envío tiene una demora máxima de 1 día con precios accesibles debido a que son productos que tienen un peso físico bajo.

#### **4.6.9. Estructura de costes**

En la actualidad, estos productos los puede vender fácilmente sin necesidad de tener costos fijos como instalaciones, sueldos entre otros, pero si se considera el precio de compra de los equipos tecnológicos, además de las comisiones generadas por la venta de las soluciones. El detalle de los mismos está en el capítulo de validación financiera al final del trabajo.

#### 4.7. Mejoras a la página web de la empresa Contalequipos S.A

Las mejoras a la página web de la compañía radico en cuatro aspectos esenciales los cuales son: Presentación de los productos que ofrece la empresa, catálogo digital de productos, descripción de cada producto con sus características, fotos y video de funcionamiento, y por último la página de contacto, a continuación, se mostraran los prints del antes y después de la página con las mejoras aplicadas.

##### 4.7.1. Página de presentación de la empresa

Antes la página web estaba constituida con un fondo blanco y una imagen estática, como se puede visualizar en la Figura 32. Página principal de Contalequipos, en su página de presentación mostraba un listado de marcas las cuales correspondían a los productos que comercializa la empresa sin un mensaje claro de que soluciones o necesidades cubrían su oferta de producto.



Figura 32. Página principal de Contalequipos

Por esa razón se añadió un fondo más interactivo a la página web que maltratara como la Tecnología que ofrece la empresa acompaña a sus clientes en su día a día haciendo más productivo y feliz, en un ambiente agradable, en cuanto a la lista de marcas se las sustituyo por las marcas creadas para la empresa las cuales engloban una oferta diferente para necesidades en específico de tal manera que el cliente decide en función de lo que busca dando clic en la marca visualizara los distintos productos que compone la gama de soluciones, vea la Figura 33. Nuevo fondo de página principal de Contalequipos

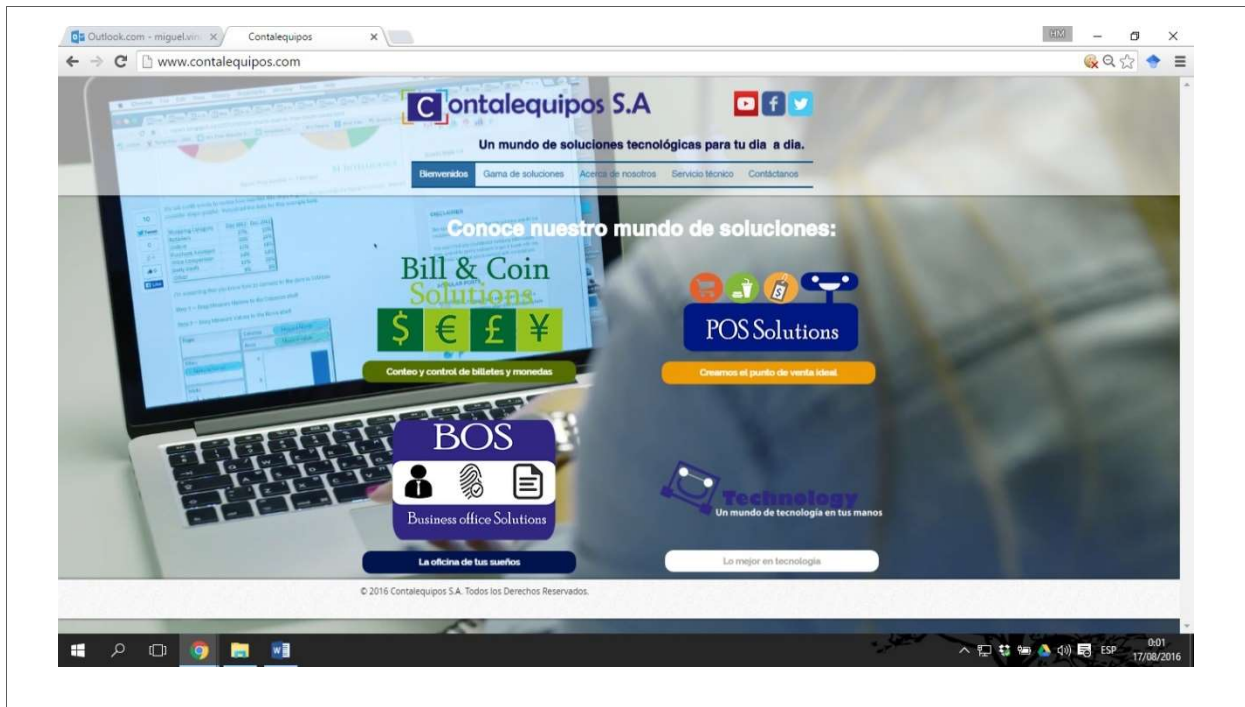


Figura 33. Nuevo fondo de página principal de Contalequipos

#### 4.7.2. Catálogo de productos digital

El catálogo digital de la empresa se dividía en tres partes y los equipos se encontraban sin un orden específico que guíe el pensamiento del cliente, al igual que en anterior punto se añadió dinamismo a la página y se realizó un reordenamiento del catálogo digital en función de las marcas propuestas, además para poder utilizar el fondo interactivo se tuvo que reemplazar y editar las imágenes en formato png (sin fondo) de alta calidad. Vea la Figura 34 y Figura 35. Página de productos antigua; Figura 36 y Figura 37. Página de productos nueva; Figura 38. Pagina actualizada BOSy Technology



Figura 34. Página de productos antigua



Figura 35. Página de productos antigua

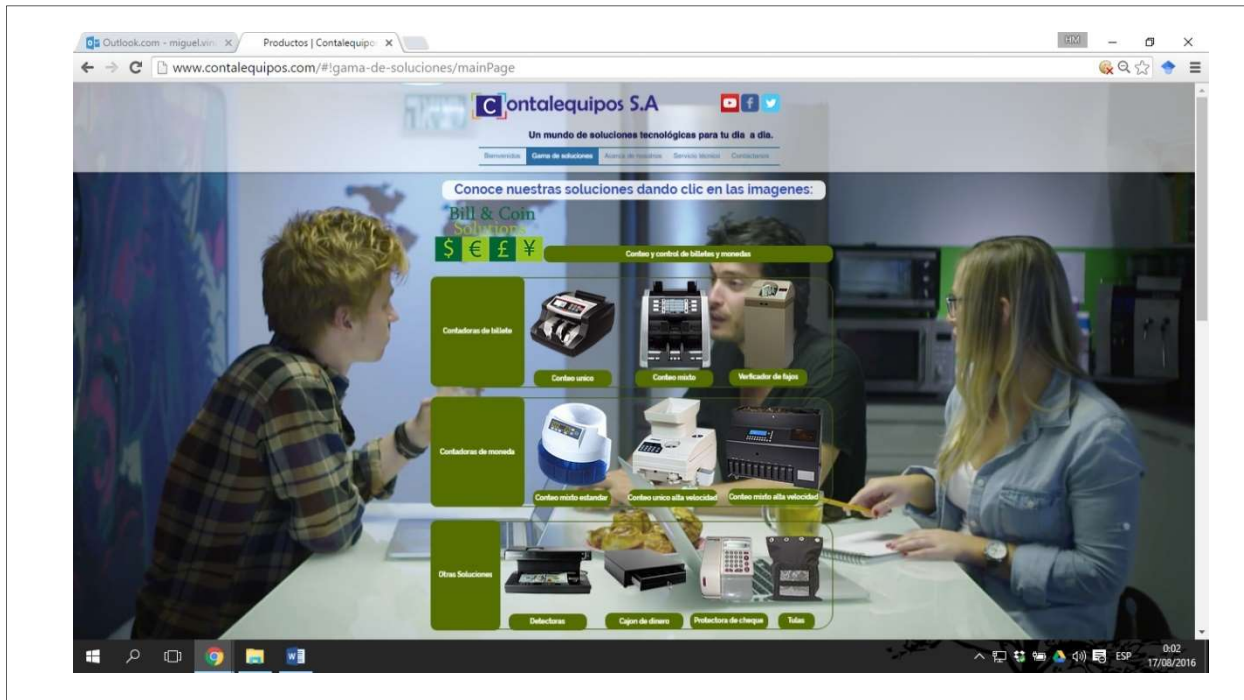


Figura 36. Página de productos nueva

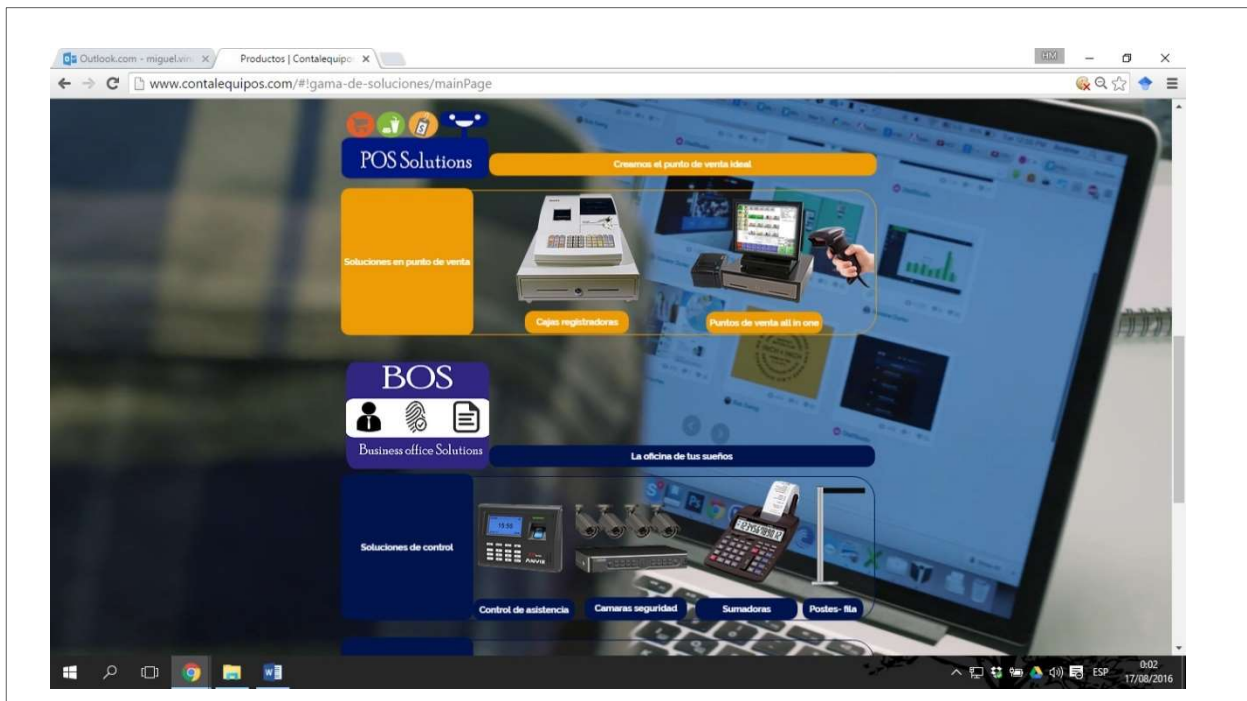


Figura 37. Página de productos nueva

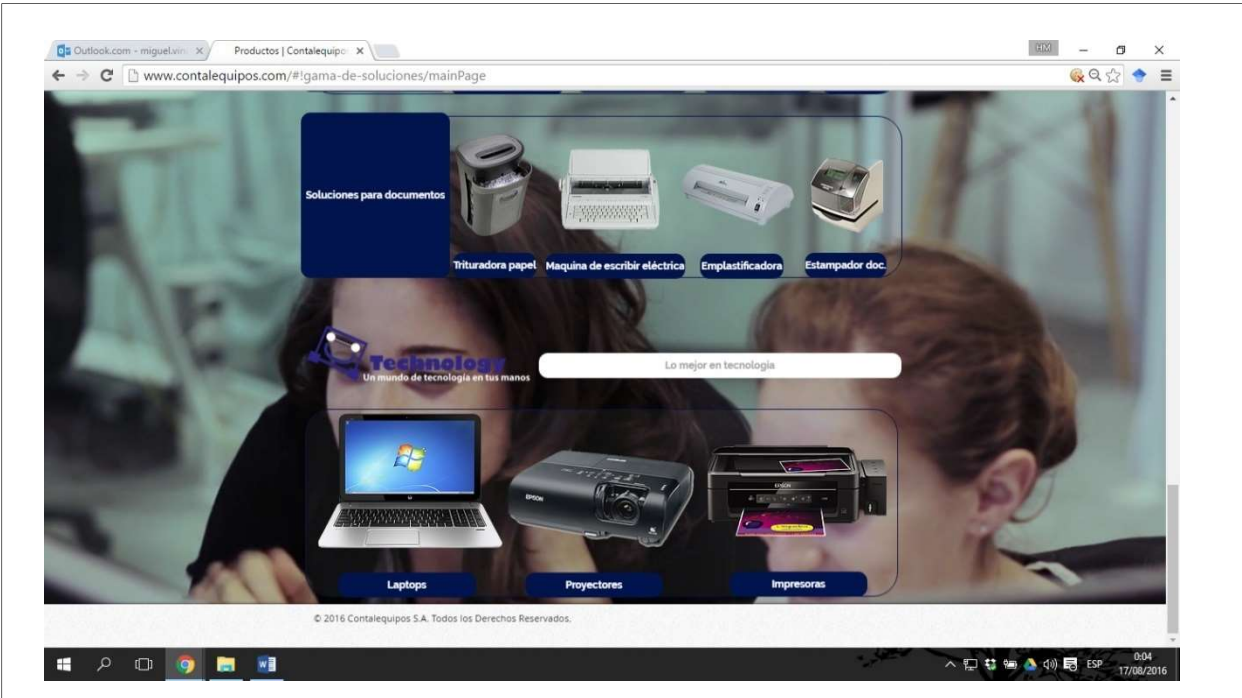


Figura 38. Página actualizada BOS y Technology

#### 4.7.3. Descripción de los productos

En cuanto la descripción de los productos estos antiguamente eran presentados con fotos de baja calidad, sus características eran presentadas en un cuadro de texto con letras pequeñas, esto fue cambiado por el fondo interactivo, se tomaron mejores fotos de los equipos, se crearon fotos formato png en algunos, se resumió las características en gráficos siendo más simple el conocer las bondades del producto. Vea la Figura 39. Descripción de productos anterior y Figura 40. Descripción de reloj antigua.



Figura 39. Descripción de productos anterior



Figura 40. Descripción de reloj antigua

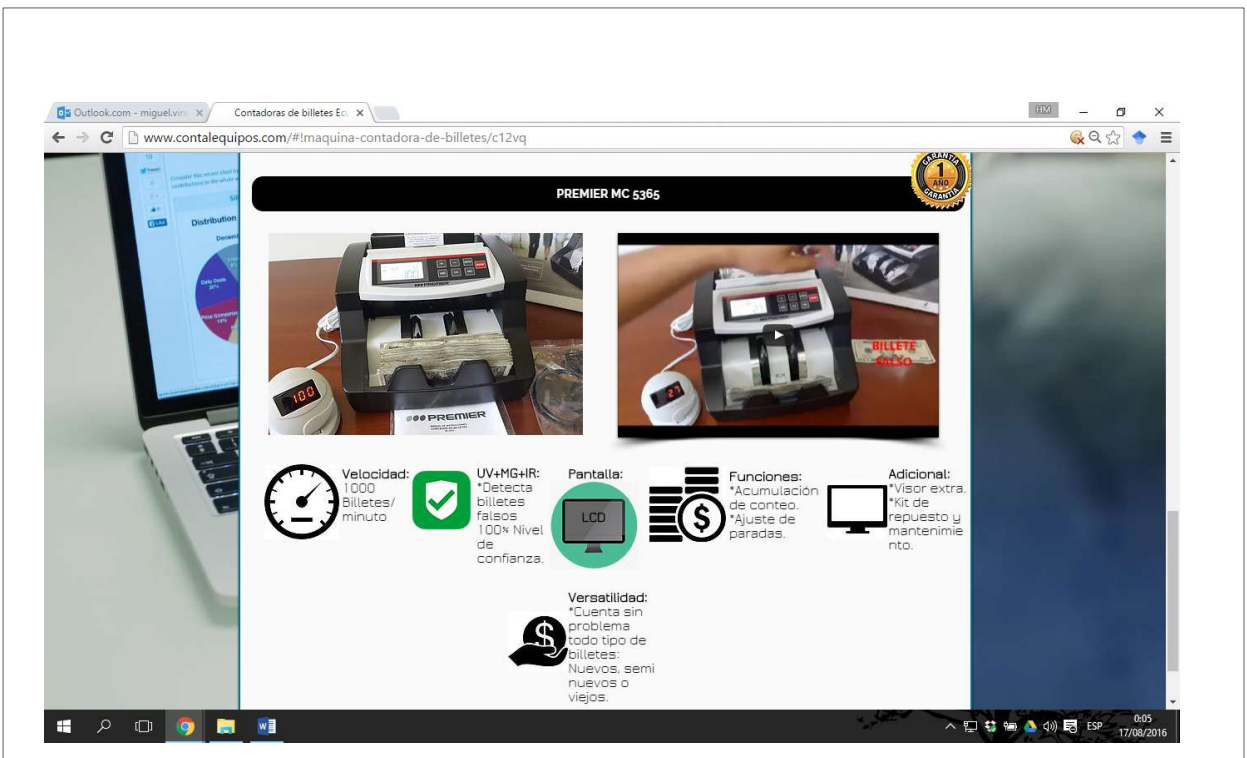


Figura 41. Descripción de productos nueva



Figura 42. Descripción de registradora actualizada

#### 4.7.4. Página de contacto

En la página de contacto de la empresa anterior, véase la Figura 43. Página de contacto antigua, solo existían dos formas de contacto las cuales eran: el formulario de solicitud de información y los teléfonos de la empresa, en la nueva versión de la página se mejoró la presentación modificando la forma del formulario, añadiendo imágenes y como tercera forma de contacto un chat en línea donde el cliente puede hacer consulta en tiempo real y de no encontrarse un operador el chat está programado con respuestas automáticas para así poder recabar la información y necesidad del cliente atendiéndolas de manera oportuna. Vea la Figura 44. Página de contactos actualizada.





Figura 43. Página de contactos antigua



Figura 44. Página de contactos actualizada

#### 4.8. Business Canvas marca: Bill & Coin Solutions


<b>SOCIOS CLAVE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Personal técnico</li> </ul>	<b>ACTIVIDADES CLAVE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Servicio post-venta</li> </ul>	<b>PROPUESTA DE VALOR</b>  Control total de dinero físico tanto billetes como monedas  	<b>RELACION CON EL CLIENTE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia personal</li> <li>* Capacitación por medios digitales</li> <li>* Utilización de redes sociales</li> </ul>	<b>MERCADO</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Bancos públicos y privados.</li> <li>* Mutualistas</li> <li>* Cooperativas de ahorro y crédito</li> <li>* Empresas que por su naturaleza administran grandes cantidades de dinero físico.</li> </ul>
	<b>RECURSOS CLAVE</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Talento humano</li> <li>* Financiero</li> <li>* Conocimiento de mercado</li> <li>Base de datos</li> <li>Página web</li> </ul>		<b>CANALES</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web</li> <li>* E-mail marketing</li> <li>* Instalaciones de la empresa</li> <li>* Vendedor</li> <li>* Redes sociales</li> </ul>	
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: por producto vendido.</li> <li>• Costos fijos: sueldos y salarios, servicios básicos, internet, gastos logísticos y arrendamiento.</li> </ul>		<b>FLUJO DE INGRESOS</b>  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de equipos</li> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Instalación de equipos</li> <li>• Precio: ajustable al segmento,</li> </ul>		

Figura 45. Canvas Bill&Coin solutions

#### 4.9. Business Canvas marca: BOS Solutions


SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACION CON EL CLIENTE	MERCADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Personal técnico</li> <li>• Plataforma de soporte en línea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Logística</li> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Físicos: Soluciones de la marca BOS</li> <li>* Financiero: Líneas de crédito</li> <li>* Intelectuales: Creación de la marca</li> <li>* Humanos: Vendedores</li> </ul>	<p style="text-align: center;">Brindar una gama completa de soluciones para las oficinas y otros negocios en cuanto a las necesidades de control de personal, administración de documentos y seguridad privada.</p> <div style="text-align: center;">  </div>	<p style="text-align: center;"><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia personal</li> <li>* Comunidades</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Pagina web</li> <li>* E- mail marketing</li> <li>* Instalaciones de la empresa</li> <li>* Vendedor</li> <li>* Redes sociales</li> <li>* Canal de distribución directo</li> <li>* Promociones online</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>MERCADO</b></p> <p><b>Nicho de mercado:</b> Oficinas con necesidades para control de personal, administración de archivos, seguridad y comodidad.</p>
<p style="text-align: center;"><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: Compra de soluciones, coste de envío y entrega.</li> <li>• Costos fijos: Publicidad en línea, de personal, servicios básicos y arrendamiento</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de soluciones</li> <li>• Servicio de reparación y garantía</li> <li>• Instalación de soluciones para el control de personal</li> </ul>		

Figura 46. Canvas BOS Solutions

#### 4.10. Business Canvas marca: POS Solutions


<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores marca bematech y Sam4r</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Capacitación</li> <li>• Servicio post-venta</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>* Control de las ventas, gastos, inventario de la empresa desde cualquier lugar a través de PC, laptop, smartphone o tablets.</p> 	<p><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia personal</li> <li>* Atención de dudas y asesorías por Skype</li> <li>* Redes sociales</li> </ul>	<p><b>MERCADO</b></p> <p>Pequeñas y medianas empresas dedicadas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Servicio de restaurante</li> <li>* Comercio al por menor de artículos varios.</li> </ul>
<p><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Talento humano</li> <li>* Financiero</li> <li>* Conocimiento de mercado</li> <li>* Base de datos</li> <li>* Página web</li> </ul>			<p><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Página web</li> <li>* Redes sociales</li> <li>* E-mail marketing</li> <li>* Instalaciones de la empresa</li> <li>* Vendedor</li> </ul>	
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: por producto vendido.</li> <li>• Costos fijos: sueldos y salarios, servicios básicos, internet, gastos logísticos y arrendamiento.</li> </ul>			<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de equipos</li> <li>• Prestación de servicios</li> <li>• Precio: ajustable al segmento, ajustable por volumen</li> </ul>	

Figura 47. Canvas POS Solutions

#### 4.11. Business Canvas marca: CI Technology


<p><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores</li> <li>• Socio logístico: Servientrega</li> <li>• Plataforma de soporte en línea</li> </ul>	<p><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Compras</li> <li>• Ventas</li> <li>• Logística</li> <li>• Servicio post-venta</li> <li>• Solución de problemas</li> </ul>	<p><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <p>Satisfacer a los clientes con la tecnología al alcance de sus manos. En constante trabajo con el lanzamiento de nuevos modelos innovadores, presentarlos como solución a los clientes, junto con el servicio de respuesta rápida y entrega inmediata.</p> 	<p><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Asistencia personal: Mercado libre, OLX.</li> <li>* Comunidades: Vía online</li> </ul>	<p><b>MERCADO</b></p> <p><b>Mercado Masivo:</b> Personas con necesidad de obtener tecnología al alcance de la mano.</p>
<p><b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos variables: Compra de soluciones, costos logísticos, comisiones de venta.</li> <li>• Costos fijos: Costo de publicidad en línea, de personal, costo de soporte.</li> </ul>	<p><b>FLUJO DE INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta de soluciones tecnológicas</li> <li>• Instalación y entrega del producto</li> <li>• Precio: ajustable al segmento, ajustable por volumen</li> </ul>			

Figura 48. Canvas CI Technology

## CAPÍTULO V: VALIDACIÓN FINANCIERA

En la última parte del trabajo, se procederá con la validación financiera del modelo de negocios aplicado en la empresa Contalequijos S.A., en base a proyecciones de ventas realizadas con un periodo de prueba de un mes y los valores de los estados financieros están respaldados por los informes de la Superintendencia de compañías del Ecuador.

### 5.1. Presupuesto en publicidad

Para impulsar el modelo de negocios y generar el aumento de la rentabilidad, se considera la necesario destinar un presupuesto de publicidad digital el cual fortalecerá y consolidará los pronósticos presentados en el estado resultado comparativo, el detalle de los rubros que conforma el presupuesto se muestran en la Tabla 33. Presupuesto en publicidad digital, véase a continuación:

Tabla 33.

#### *Presupuesto en publicidad digital*

<b>PRESUPUESTO EN PUBLICIDAD DIGITAL</b>	
<b>Página de Internet</b>	
<b>PAGINA WEB</b>	<b>\$ 172.65</b>
Membresía Premium ilimitada	\$ 149.00
Dominio WEB	\$ 14.95
Impuesto a salida de divisas	\$ 8.20
Recargo por tarjeta	\$ 0.50
<b>MARKETING DIGITAL</b>	
<b>DISEÑO Y MANTENIMIENTO</b>	<b>\$ 2,588.25</b>
Google Adwords	\$ 780.00
Facebook	\$ 365.00
OLX	\$ 780.00
Mercado Libre	\$ 540.00
ISD	\$ 123.25
<b>TOTAL, PRESUPUESTO</b>	<b>\$ 2,760.90</b>
<b>MENSUAL</b>	<b>\$ 230.07</b>
<b>QUINCENAL</b>	<b>\$ 115.04</b>
<b>SEMANAL</b>	<b>\$ 57.52</b>

El manejo de las inversiones se explica que: La inversión de la página WEB contempla un valor anual total de \$172,65 mientras que el marketing digital es el seguimiento y tratamiento a la publicidad Web de la empresa mediante un ayudante el cual ya forma parte de la estructura de gastos actual de la empresa razón por la cual no entra en el presupuesto, además de las páginas virtuales para realizar publicaciones, la cual se detallan los costos de cada una.

Google Adwords: Se utiliza el paper clic (PPC), lo que permite a la página de la empresa posicionarse en primer lugar para todos los posibles clientes como anuncio, el costo por cada clic es de \$0.30 por cada clic, donde la empresa financia 10 clics diario de lunes viernes dando un gasto de \$15.00 semanal que proyectado a las 52 semanas del año resulta un monto de \$780 anual.

Facebook: Se realizarán publicaciones gratis de los productos, además se publicará un anuncio general para mayor visualización de los clientes, el cual tiene un costo diario de \$1.00 consiguiendo un promedio de 2 a 6 “Me gusta”, siendo el costo anual por los 365 días del año: \$365 dólares.

OLX: Para la tienda virtual, se realizarán publicaciones de los productos en forma gratuita, a excepción de 3 productos, las impresoras, las contadoras de billetes y las máquinas registradoras, que tendrán 5 veces mayor exposición a un costo semanal de \$5.00.

Mercado libre: Existe una promoción para aumentar 5 veces más las visitas obteniendo mayores posibilidades de atraer clientes, por lo tanto, la empresa decide realizar 3 publicaciones, uno para Bill&Coin Solutions, otro para Technology enfocado en impresoras y otro en Pos Solutions, cada uno tendrá un costo de \$30.00 por publicar y el periodo activo es bimestral.

## 5.2. Proyecciones de ventas tradicionales

Tabla 34.

*Proyección año 2016*

MESES 2016		VENTAS
Enero	1	\$ 4,754.94
Febrero	2	\$ 11,189.37
Marzo	3	\$ 13,669.25
Abril	4	\$ 13,700.39
Mayo	5	\$ 24,351.61
Junio	6	\$ 10,420.85
Julio	7	\$ 18,019.28
CORRELACION		0.61091909

Como se puede visualizar en la Tabla 34. Proyección año 2016, para pronosticar las ventas para los años 2017, 2018 y 2019 fue necesario primero ajustar el 2016 en función de las ventas reales registradas en el canal digital hasta el mes de julio, primero se procedió a calcular la correlación que existen entre las ventas y el tiempo transcurrido encontrando que esta es mayor a 0.5 siendo esta una correlación fuerte.

Tabla 35.

*Regresión lineal ventas tradicionales*

X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
1	4.754,94	1,00	22.609.454,40	4.754,94
2	11.189,37	4,00	125.202.001,00	22.378,74
3	13.669,25	9,00	186.848.395,56	41.007,75
4	13.700,39	16,00	187.700.686,15	54.801,56
5	24.351,61	25,00	593.000.909,59	121.758,05
6	10.420,85	36,00	108.594.114,72	62.525,10
7	18.019,28	49,00	324.694.451,72	126.134,96
28	96.105,69	140,00	1.548.650.013,15	433.361,10

Una vez determinada la correlación fuerte el siguiente paso es aplicar el método de la regresión lineal para estimar las ventas de los meses de agosto hasta diciembre del año 2016,



véase en la Tabla 35. Regresión lineal ventas tradicionales, para poder aplicar las fórmulas de a y b se determinó los valores requeridos en las mismas, resumiéndose dichos valores en la tabla descrita arriba, para a se obtuvo un valor de 6,738.19 y para b un valor de 1,747.80.

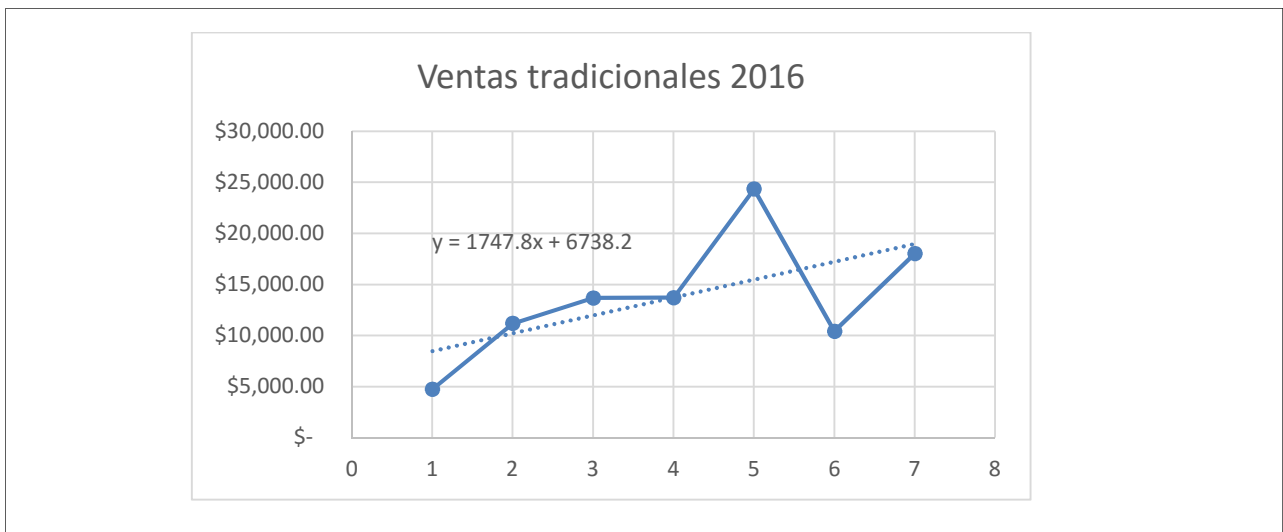


Figura 49. Tendencia de ventas tradicionales

Para corroborar los valores obtenidos en la regresión lineal se elabora un gráfico en Excel de los datos históricos y se habilita la opción de ecuación de la recta, véase en la Figura 49. Tendencia de ventas tradicionales, donde el valor calculado por Excel coincide con los valores obtenidos para a y b, quedando la fórmula para proyectar las ventas:  $y=1747.8x + 6738.2$ , dando como resultado para de \$20,720.58 para agosto, \$22,468.37 para septiembre, \$24,216.17 para octubre, \$25,963.97 para noviembre y \$27,711.77 para diciembre, dando como resultado un nivel de ventas de \$217.186,55 para el año 2016, este dato se incorporó en el histórico de ventas anuales para pronosticar las ventas tradicional de los años 2017 al 2019.

Tabla 36.

*Regresión lineal ventas anuales*

X	Y	X <sup>2</sup>	Y <sup>2</sup>	X*Y
1	25.947,88	1,00	673.292.476,49	25.947,88
2	109.140,68	4,00	11.911.688.030,86	218.281,36
3	173.169,33	9,00	29.987.616.852,65	519.507,99
4	123.968,50	16,00	15.368.188.992,25	495.874,00
5	123.190,09	25,00	15.175.798.274,21	615.950,45
6	156.773,73	36,00	24.578.002.418,11	940.642,38
7	207.117,74	49,00	42.897.758.222,71	1.449.824,18
8	246.982,09	64,00	61.000.152.780,77	1.975.856,72
9	196.568,41	81,00	38.639.139.809,93	1.769.115,69
10	257.487,00	100,00	66.299.552.697,12	2.574.869,95
11	202.952,58	121,00	41.189.749.728,66	2.232.478,38
12	184.707,41	144,00	34.116.828.010,80	2.216.488,94
13	217.186,55	169,00	47.169.996.259,84	2.823.425,11
<b>91</b>	<b>2.225.191,98</b>	<b>819,00</b>	<b>429.007.764.554,39</b>	<b>17.858.263,04</b>

Para estimar las ventas anuales al igual que en el caso anterior también se calculó la correlación que existe entre la venta y el tiempo obteniendo un valor de 0.77 siendo este mayor a 0.50 se procedió a calcular los valores para utilizar de a y b para la regresión lineal, donde en a se obtuvo un valor de 83,402 y de b 12,538. Observe la Tabla 36. Regresión lineal de ventas anuales.

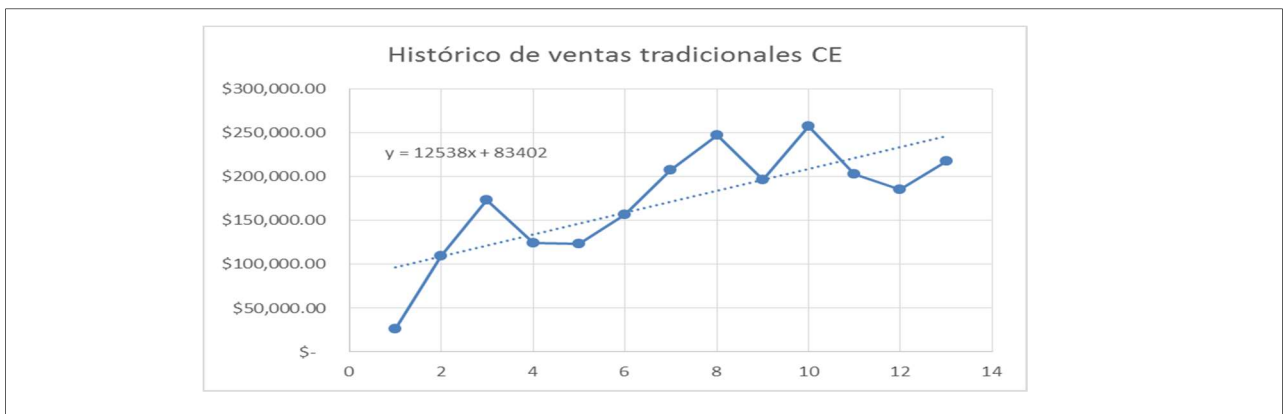


Figura 50. Tendencia ventas anuales

En la Figura 50. Tendencia ventas anuales, se graficaron las ventas y al obtener la ecuación de la recta corroboramos que los valores obtenidos corresponden a la tendencia de las ventas, dando como resultado la formula  $y= 12,538 x+ 83,402$ , utilizando dicha fórmula se obtiene que para los años 2017, 2018 y 2019 se obtendrán un nivel de ventas de \$258,934.74; \$271,472.75 y \$ 284,010.77.

### 5.3.Evolución de Ventas E-commerce

Para determinar la factibilidad en el volumen de ventas, se tomó un periodo de prueba de un mes con las innovaciones determinadas en el modelo de negocios, el cual comenzó desde el 18 de julio hasta el 14 de agosto haciendo una comparación con el mes anterior que comenzó el 20 de junio hasta el 17 de julio. Se realizó una comparación tanto en ventas como en visitas a la página Web de Contalequipos S.A. de los meses con la información estadística de la herramienta Google Analytics, para mayor información observe la Figura 51. Informe Google Analytics.

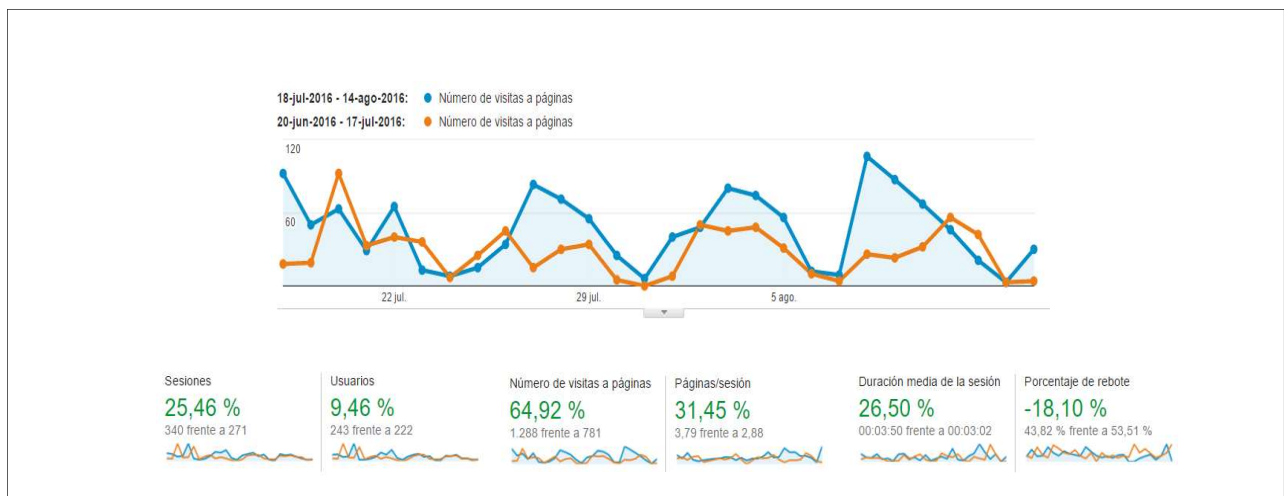


Figura 51. Informe Google Analytics

Según los informes de Google Analytics, visitaron 1288 veces las distintas páginas del dominio web de la empresa, frente a 781 del mes anterior lo que refleja un aumento del 64,92%, mientras que las sesiones entre los dos meses han aumentado en un 25,46% y los usuarios que visitan la página aumentaron de 222 a 243, es decir, un 9,46% de crecimiento.

Por otra parte, se presentará los resultados en ventas antes y después de la mejora al modelo de negocio de la empresa y pagina web, en los 30 días antes de la innovación se vendieron un total de siete productos, mientras que en el mes de prueba con innovaciones la cantidad aumentó a 23.

En cuanto a las ventas, el primer mes se registraron \$2565,52 de este rubro mientras que en el mes de prueba las ventas llegaron a \$5763,40. La rentabilidad aumentó considerablemente, en el mes anterior la relación utilidad sobre ventas fue de 43% mientras que en el periodo de prueba ascendió a 49%.

#### 5.4.Ventas E-commerce periodo de prueba

*Tabla 37.*

*Análisis de resultados e-commerce*

<b>ANALISIS DE RESULTADOS MODELO DE NEGOCIO</b>				
<b>Periodo</b>		<b>Visitas</b>	<b>Ventas</b>	<b>U/V</b>
20-jun	17-jul	271	2565,52	0,43
18-jul	14-ago	340	5763,4	0,49
		<b>25,60%</b>	<b>124,65%</b>	<b>13,95%</b>

Los resultados de la Tabla 37. Análisis de resultados E-commerce, muestran que las ventas aumentaron un 124.65% en relación a las del mes anterior, las sesiones a la página Web aumentaron en un 25.46% y la rentabilidad sobre las ventas generadas alcanzó un aumento del 13.95% con respecto a parte de junio – julio y el ROI alcanzo un 1227%, en base a este resultado se pronosticó las ventas para los siguientes meses del año 2016 y a partir del volumen de ventas mensual reflejado se pronosticó el comportamiento de las ventas en el canal digital para el periodo 2017 – 2019 en base a tres escenarios posibles uno neutral, pesimista y optimista además para determinar el crecimiento de ventas del canal digital el porcentaje del 8.99% se determinó a parte del crecimiento promedio reflejado en el canal tradicional siendo este el escenario más conservador para realizar las proyecciones de las ventas, estas proyecciones dieron lugar a poder estimar los resultados económicos esperados producto de las mejores realizadas.

## 5.5. Escenario de proyección e-commerce

Tabla 38.

*Escenario neutral ventas e-commerce*

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANTAL</b>
	2013	\$ 10.728,62	\$ 894,05	\$ 223,51
21%	2014	\$ 12.954,42	\$ 1.079,54	\$ 269,88
85%	2015	\$ 24.001,53	\$ 2.000,13	\$ 500,03
<b>75%</b>	<b>2016</b>	<b>\$ 42.070,15</b>	<b>\$ 5.763,40</b>	<b>\$ 1.440,85</b>
<b>64%</b>	<b>2017</b>	<b>\$ 69.160,80</b>	<b>\$ 5.763,40</b>	<b>\$ 1.440,85</b>
<b>8,99%</b>	<b>2018</b>	<b>\$ 75.381,79</b>	<b>\$ 6.281,82</b>	<b>\$ 1.570,45</b>
<b>8,99%</b>	<b>2019</b>	<b>\$ 82.162,36</b>	<b>\$ 6.846,86</b>	<b>\$ 1.711,72</b>

Como se observó en la Tabla 38. Escenario neutral ventas E-commerce, para el escenario neutral se tomó como referencia el valor obtenido en el periodo de prueba como valor del crecimiento, en las ventas 2016 se sumaron las ventas de los primeros siete meses del año y los cinco restantes se los pronostico con el valor de \$5,763.40 mensual dando como resultado un valor de \$42,070.15 , para el año 2017 se consideró una venta promedio mensual de \$5,763.40 dando como resultado \$69,160.80; mientras que para los año 2017 y 2018 a las ventas mensuales se las incremento para tendencia de crecimiento de las ventas tradicionales.

Tabla 39.

*Escenario optimista de ventas*

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANTAL</b>
	2013	\$ 10.728,62	\$ 894,05	\$ 223,51
21%	2014	\$ 12.954,42	\$ 1.079,54	\$ 269,88
85%	2015	\$ 24.001,53	\$ 2.000,13	\$ 500,03
<b>87%</b>	<b>2016</b>	<b>\$ 44.951,85</b>	<b>\$ 6.339,74</b>	<b>\$ 1.440,85</b>
<b>69%</b>	<b>2017</b>	<b>\$ 76.076,88</b>	<b>\$ 6.339,74</b>	<b>\$ 1.584,94</b>
<b>8,99%</b>	<b>2018</b>	<b>\$ 82.919,97</b>	<b>\$ 6.910,00</b>	<b>\$ 1.727,50</b>
<b>8,99%</b>	<b>2019</b>	<b>\$ 90.378,59</b>	<b>\$ 7.531,55</b>	<b>\$ 1.882,89</b>

Como se observó en la Tabla 39. Escenario optimista de ventas, para el escenario optimista se tomó como referencia el valor obtenido en el periodo de prueba como valor del crecimiento más

un 10%, en las ventas 2016 se sumaron las ventas de los primeros siete meses del año y los cinco restantes se los pronostico con el valor mensual de \$5,763.40 más un 10% dando como resultado un valor de \$44,951.85 , para el año 2017 se consideró una venta promedio mensual de \$6,339.74 dando como resultado \$76,076.88; mientras que para los año 2017 y 2018 a las ventas mensuales se las incremento para tendencia de crecimiento de las ventas tradicionales.

Tabla 40.

*Escenario pesimista de ventas*

<b>CRECIMIENTO</b>	<b>AÑO</b>	<b>ANUAL</b>	<b>MENSUAL</b>	<b>SEMANTAL</b>
	2013	\$ 10.728,62	\$ 894,05	\$ 223,51
21%	2014	\$ 12.954,42	\$ 1.079,54	\$ 269,88
85%	2015	\$ 24.001,53	\$ 2.000,13	\$ 500,03
<b>51%</b>	<b>2016</b>	<b>\$ 36.306,75</b>	<b>\$ 4.610,72</b>	<b>\$ 1.152,68</b>
<b>52%</b>	<b>2017</b>	<b>\$ 55.328,64</b>	<b>\$ 4.610,72</b>	<b>\$ 1.152,68</b>
<b>8,99%</b>	<b>2018</b>	<b>\$ 60.305,43</b>	<b>\$ 5.025,45</b>	<b>\$ 1.256,36</b>
<b>8,99%</b>	<b>2019</b>	<b>\$ 65.729,89</b>	<b>\$ 5.477,49</b>	<b>\$ 1.369,37</b>

Como se observó en la Tabla 40. Escenario pesimista de ventas, para el escenario pesimista se tomó como referencia el valor obtenido en el periodo de prueba como valor del crecimiento menos un 20%, en las ventas 2016 se sumaron las ventas de los primeros siete meses del año y los cinco restantes se los pronostico con el valor mensual de \$5,763.40 menos un 20% dando como resultado un valor de \$36,306.77 , para el año 2017 se consideró una venta promedio mensual de \$4,610.72 dando como resultado \$55,328.64; mientras que para los año 2017 y 2018 a las ventas mensuales se las incremento para tendencia de crecimiento de las ventas tradicionales.

### **5.6. Estimación costos y gasto de estado de resultado**

En el estado de resultados se refleja lo valores pronosticados para las ventas en el canal tradicional y digital, mientras que para proyectar los dos costos más representativos que son el costo de venta y el gasto de transporte se determinó primero la correlación que existe con las ventas dando como resultado la Estimación de costos y gastos de la Tabla 41:

Tabla 41.

*Estimación de costos y gastos*

AÑOS	VENTAS	COSTO DE VENTA	TRANSPORTE
2011	246.982,09	146.531,10	71.359,50
2012	196.568,41	112.756,95	45.668,28
2013	268.215,62	147.833,75	49.437,73
2014	215.907,00	130.186,30	32.264,35
2015	208.708,94	128.744,02	26.342,33
<b>CORRELACIÓN</b>		0,9402	0,5674

Siendo la correlación mayor a 0.5 se determina que la relación que existe entre las variables costo de venta y transporte guardan relación con las ventas permitiendo estimar dichos valores en función de las ventas, observe la Figura 52. Detalle de costos, se toma el valor porcentual que representaba cada gasto sobre el valor en ventas del periodo y al promediar dicho dato de los cinco años de la muestra:

COSTO DE VENTA						
COSTO	2011	2012	2013	2014	2015	
+ INVENTARIO INICIAL	\$ 11.708,24	\$ 25.169,90	\$ 34.559,90	\$ 48.464,89	\$ 45.161,68	
+ COMPRAS NETAS LOCALES	\$ 159.992,76	\$ 122.146,95	\$ 161.738,74	\$ 126.883,09	\$ 127.308,51	
- INVENTARIO FINAL	\$ -25.169,90	\$ -34.559,90	\$ -48.464,89	\$ -45.161,68	\$ -43.726,17	
= COSTO DE VENTA	\$ 146.531,10	\$ 112.756,95	\$ 147.833,75	\$ 130.186,30	\$ 128.744,02	
/ INGRESO	\$ 246.982,09	\$ 196.568,41	\$ 268.215,62	\$ 215.907,00	\$ 208.708,94	
= % COSTO/INGRESO	59,33%	57,36%	55,12%	60,30%	61,69%	58,76%
TRANSPORTE						
AÑOS	2011	2012	2013	2014	2015	
COSTO DE TRANSPORTE	\$ 71.359,50	\$ 45.668,28	\$ 49.437,73	\$ 32.264,35	\$ 26.342,33	
VENTAS	\$ 246.982,09	\$ 196.568,41	\$ 268.215,62	\$ 215.907,00	\$ 208.708,94	
C. TRANSPORTE/ VENTAS	28,89%	23,23%	18,43%	14,94%	12,62%	19,62%

Figura 52. Detalle de costos

Como resultado de las innovaciones se puede observar que la rentabilidad de la empresa aumenta debido al impulso que recibe el canal digital y el aumento en ventas aprovechando los recursos y capacidades actuales de la empresa produce un incremento de la rentabilidad que pasa de \$5497.81 en el 2016 a \$21542.51 en el 2019. A continuación, se presentarán los estados financieros pronosticados para los tres escenarios posibles establecidos:

## 5.7.Estado de pérdidas y ganancias proyectado bajo los 3 escenarios

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO NEUTRAL										
CUENTA	ESTADO DE RESULTADOS					Inflación	1,58%			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proyección			
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
<b>INGRESOS</b>										
Canal tradicional	246.982,09	196.568,41	257.487,00	202.952,58	184.707,41	217.186,55	258.934,74	271.472,75	284.010,77	
Canal digital	-	-	10.728,62	12.954,42	24.001,53	42.070,15	69.160,80	75.381,79	82.162,36	
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>246.982,09</b>	<b>196.568,41</b>	<b>268.215,62</b>	<b>215.907,00</b>	<b>208.708,94</b>	<b>259.256,70</b>	<b>328.095,54</b>	<b>346.854,54</b>	<b>366.173,13</b>	
<b>COSTOS Y GASTOS</b>										
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	11.708,24	25.169,90	34.559,90	48.464,89	45.161,68					
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	159.992,76	122.146,95	186.738,74	126.883,09	127.308,51	152.335,16	195.829,77	207.026,42	218.557,07	
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	10.200,00	13.800,00	18.319,52	23.304,48	22.215,38	22.215,38	22.566,38	22.922,93	23.285,11	
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	425,00	5.712,59	7.525,77	9.434,06	7.229,92	7.229,92	7.344,15	7.460,19	7.578,06	
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	1.239,30	1.676,70	3.398,89	4.378,01	3.883,11	3.944,46	4.006,79	4.070,09	4.134,40	
Honorarios profesionales y dietas	1.405,00	830,00	1.800,00	-	-	-	-	-	-	
Arrendamientos	1.320,00	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	
Mantenimiento y reparaciones	5.765,44	6.032,28	1.700,15	2.496,95	5.934,61	4.385,89	4.455,18	4.525,57	4.597,08	
Publicidad y promoción	-	1.143,00	-	-	-	<b>1.380,45</b>	<b>2.760,90</b>	<b>2.804,52</b>	<b>2.848,83</b>	
Transporte	71.359,50	45.668,28	49.437,73	32.264,35	26.342,33	50.877,90	64.387,19	68.068,56	71.859,74	
Gastos de viaje	-	-	3.644,94	1.491,76	2.578,85	1.543,11	1.567,49	1.592,26	1.617,42	
Servicios públicos	862,91	975,15	-	1.044,13	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92	
Pagos por otros servicios	704,62	4.717,95	3.810,95	4.664,87	349,51	-	-	-	-	
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>239.812,87</b>	<b>193.312,90</b>	<b>266.071,70</b>	<b>212.864,91</b>	<b>202.003,65</b>	<b>248.638,19</b>	<b>307.643,77</b>	<b>323.196,47</b>	<b>339.203,63</b>	
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y PART.TRABAJADORES</b>										
Cálculo base participación a trabajadores	7.169,22	3.255,51	2.143,92	3.042,09	6.705,29	10.618,51	20.451,76	23.658,07	26.969,50	
(-) Participación a trabajadores	1.075,38	300,29	321,59	456,31	1.005,79	1.592,78	3.067,76	3.548,71	4.045,42	
Utilidad gravable	6.093,84	2.955,22	1.822,33	2.585,78	5.699,50	9.025,73	17.384,00	20.109,36	22.924,07	
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>9.025,73</b>	<b>17.384,00</b>	<b>20.109,36</b>	<b>22.924,07</b>	
Total Impuesto causado	1.340,64	650,15	400,91	568,87	1.253,89	1.985,66	3.824,48	4.424,06	5.043,30	
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	2.469,82	1.965,68	2.682,16	2.159,07	2.087,09	2.592,57	3.280,96	3.468,55	3.661,73	
(Saldo a favor)/Impuesto causado	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>9.025,73</b>	<b>16.840,47</b>	<b>19.153,85</b>	<b>21.542,51</b>	
Reserva legal	690,00	96,02	331,50	52,96	201,69	902,57	1.684,05			
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.403,84</b>	<b>2.859,20</b>	<b>1.490,83</b>	<b>2.532,82</b>	<b>5.497,81</b>	<b>8.123,16</b>	<b>15.156,43</b>	<b>19.153,85</b>	<b>21.542,51</b>	
	U/V	2,19%	1,45%	0,56%	1,17%	2,63%	3,13%	4,62%	5,52%	5,88%

Figura 53. Estado de resultados escenario neutral



ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO PESIMISTA									
CUENTA	ESTADO DE RESULTADOS					Inflación 1,58%			
	2011	2012	2013	2014	2015	Proyección			
	2016	2017	2018	2019					
<b>INGRESOS</b>									
Canal tradicional	246.982,09	196.568,41	257.487,00	202.952,58	184.707,41	217.186,55	258.934,74	271.472,75	284.010,77
Canal digital	-	-	10.728,62	12.954,42	24.001,53	36.306,75	55.328,64	60.305,43	65.729,89
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>246.982,09</b>	<b>196.568,41</b>	<b>268.215,62</b>	<b>215.907,00</b>	<b>208.708,94</b>	<b>253.493,30</b>	<b>314.263,38</b>	<b>331.778,18</b>	<b>349.740,66</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>									
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	11.708,24	25.169,90	34.559,90	48.464,89	45.161,68				
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	159.992,76	122.146,95	186.738,74	126.883,09	127.308,51	148.948,68	187.573,79	198.027,82	208.749,05
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	- 25.169,90	- 34.559,90	- 48.464,89	- 45.161,68	- 43.726,17				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	10.200,00	13.800,00	18.319,52	23.304,48	22.215,38	22.215,38	22.566,38	22.922,93	23.285,11
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	425,00	5.712,59	7.525,77	9.434,06	7.229,92	7.229,92	7.344,15	7.460,19	7.578,06
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	1.239,30	1.676,70	3.398,89	4.378,01	3.883,11	3.944,46	4.006,79	4.070,09	4.134,40
Honorarios profesionales y dietas	1.405,00	830,00	1.800,00	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos	1.320,00	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento y reparaciones	5.765,44	6.032,28	1.700,15	2.496,95	5.934,61	4.385,89	4.455,18	4.525,57	4.597,08
Publicidad y promoción	-	1.143,00	-	-	-	<b>1.380,45</b>	<b>2.760,90</b>	<b>2.804,52</b>	<b>2.848,83</b>
Transporte	71.359,50	45.668,28	49.437,73	32.264,35	26.342,33	49.746,86	61.672,70	65.109,89	68.634,94
Gastos de viaje	-	-	3.644,94	1.491,76	2.578,85	1.543,11	1.567,49	1.592,26	1.617,42
Servicios públicos	862,91	975,15	-	1.044,13	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92
Pagos por otros servicios	704,62	4.717,95	3.810,95	4.664,87	349,51	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>239.812,87</b>	<b>193.312,90</b>	<b>266.071,70</b>	<b>212.864,91</b>	<b>202.003,65</b>	<b>244.120,67</b>	<b>296.673,30</b>	<b>311.239,21</b>	<b>326.170,82</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y PART.TRABAJADORES</b>	<b>7.169,22</b>	<b>3.255,51</b>	<b>2.143,92</b>	<b>3.042,09</b>	<b>6.705,29</b>	<b>9.372,63</b>	<b>17.590,07</b>	<b>20.538,98</b>	<b>23.569,84</b>
Cálculo base participación a trabajadores	7.169,22	3.255,51	2.143,92	3.042,09	6.705,29	9.372,63	17.590,07	20.538,98	23.569,84
(-) Participación a trabajadores	1.075,38	300,29	321,59	456,31	1.005,79	1.405,89	2.638,51	3.080,85	3.535,48
Utilidad gravable	6.093,84	2.955,22	1.822,33	2.585,78	5.699,50	7.966,74	14.951,56	17.458,13	20.034,36
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>7.966,74</b>	<b>14.951,56</b>	<b>17.458,13</b>	<b>20.034,36</b>
Total Impuesto causado	1.340,64	650,15	400,91	568,87	1.253,89	1.752,68	3.289,34	3.840,79	4.407,56
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	2.469,82	1.965,68	2.682,16	2.159,07	2.087,09	2.534,93	3.142,63	3.317,78	3.497,41
(Saldo a favor)/Impuesto causado	- 1.129,18	- 1.315,54	- 2.281,24	- 1.590,20	- 833,20	- 782,25	146,71	523,01	910,15
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>7.966,74</b>	<b>14.804,85</b>	<b>16.935,12</b>	<b>19.124,21</b>
Reserva legal	690,00	96,02	331,50	52,96	201,69	796,67	1.480,49		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.403,84</b>	<b>2.859,20</b>	<b>1.490,83</b>	<b>2.532,82</b>	<b>5.497,81</b>	<b>7.170,06</b>	<b>13.324,37</b>	<b>16.935,12</b>	<b>19.124,21</b>
<b>U/V</b>	<b>2,19%</b>	<b>1,45%</b>	<b>0,56%</b>	<b>1,17%</b>	<b>2,63%</b>	<b>2,83%</b>	<b>4,24%</b>	<b>5,10%</b>	<b>5,47%</b>

Figura 54. Estado de resultados escenario pesimista

ESTADO DE RESULTADOS ESCENARIO OPTIMISTA									
CUESTA	ESTADO DE RESULTADOS					Inflación	1,58%		
	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Proyección		
	2016	2017	2018	2019					
<b>INGRESOS</b>									
Canal tradicional	246.982,09	196.568,41	257.487,00	202.952,58	184.707,41	217.186,55	258.934,74	271.472,75	284.010,77
Canal digital	-	-	10.728,62	12.954,42	24.001,53	44.951,85	76.076,88	82.919,97	90.378,59
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>246.982,09</b>	<b>196.568,41</b>	<b>268.215,62</b>	<b>215.907,00</b>	<b>208.708,94</b>	<b>262.138,40</b>	<b>335.011,62</b>	<b>354.392,72</b>	<b>374.389,36</b>
<b>COSTOS Y GASTOS</b>									
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	11.708,24	25.169,90	34.559,90	48.464,89	45.161,68				
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	159.992,76	122.146,95	186.738,74	126.883,09	127.308,51	154.028,41	199.957,76	211.525,72	223.461,08
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	- 25.169,90	- 34.559,90	- 48.464,89	- 45.161,68	- 43.726,17				
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	10.200,00	13.800,00	18.319,52	23.304,48	22.215,38	22.215,38	22.566,38	22.922,93	23.285,11
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	425,00	5.712,59	7.525,77	9.434,06	7.229,92	7.229,92	7.344,15	7.460,19	7.578,06
Aporte a la seguridad social (Incluye fondo de reserva)	1.239,30	1.676,70	3.398,89	4.378,01	3.883,11	3.944,46	4.006,79	4.070,09	4.134,40
Honorarios profesionales y dietas	1.405,00	830,00	1.800,00	-	-	-	-	-	-
Arrendamientos	1.320,00	-	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00	3.600,00
Mantenimiento y reparaciones	5.765,44	6.032,28	1.700,15	2.496,95	5.934,61	4.385,89	4.455,18	4.525,57	4.597,08
Publicidad y promoción	-	1.143,00	-	-	-	<b>1.380,45</b>	<b>2.760,90</b>	<b>2.804,52</b>	<b>2.848,83</b>
Transporte	71.359,50	45.668,28	49.437,73	32.264,35	26.342,33	51.443,42	65.744,44	69.547,89	73.472,14
Gastos de viaje	-	-	3.644,94	1.491,76	2.578,85	1.543,11	1.567,49	1.592,26	1.617,42
Servicios públicos	862,91	975,15	-	1.044,13	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92	1.125,92
Pagos por otros servicios	704,62	4.717,95	3.810,95	4.664,87	349,51	-	-	-	-
<b>TOTAL COSTOS Y GASTOS</b>	<b>239.812,87</b>	<b>193.312,90</b>	<b>266.071,70</b>	<b>212.864,91</b>	<b>202.003,65</b>	<b>250.896,95</b>	<b>313.129,01</b>	<b>329.175,10</b>	<b>345.720,04</b>
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO A LA RENTA Y PART.TRABAJADORES</b>	<b>7.169,22</b>	<b>3.255,51</b>	<b>2.143,92</b>	<b>3.042,09</b>	<b>6.705,29</b>	<b>11.241,45</b>	<b>21.882,61</b>	<b>25.217,62</b>	<b>28.669,33</b>
Cálculo base participación a trabajadores	7.169,22	3.255,51	2.143,92	3.042,09	6.705,29	11.241,45	21.882,61	25.217,62	28.669,33
(-) Participación a trabajadores	1.075,38	300,29	321,59	456,31	1.005,79	1.686,22	3.282,39	3.782,64	4.300,40
Utilidad gravable	6.093,84	2.955,22	1.822,33	2.585,78	5.699,50	9.555,23	18.600,21	21.434,98	24.368,93
<b>UTILIDAD GRAVABLE</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>9.555,23</b>	<b>18.600,21</b>	<b>21.434,98</b>	<b>24.368,93</b>
Total Impuesto causado	1.340,64	650,15	400,91	568,87	1.253,89	2.102,15	4.092,05	4.715,70	5.361,16
(-) Retenciones en la fuente que le realizaron en el ejercicio fiscal	2.469,82	1.965,68	2.682,16	2.159,07	2.087,09	2.621,38	3.350,12	3.543,93	3.743,89
(Saldo a favor)/Impuesto causado	- 1.129,18	- 1.315,54	- 2.281,24	- 1.590,20	- 833,20	- 519,23	741,93	1.171,77	1.617,27
<b>UTILIDAD ANTES DE RESERVA</b>	<b>6.093,84</b>	<b>2.955,22</b>	<b>1.822,33</b>	<b>2.585,78</b>	<b>5.699,50</b>	<b>9.555,23</b>	<b>17.858,28</b>	<b>20.263,21</b>	<b>22.751,66</b>
Reserva legal	690,00	96,02	331,50	52,96	201,69	955,52	1.785,83		
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>5.403,84</b>	<b>2.859,20</b>	<b>1.490,83</b>	<b>2.532,82</b>	<b>5.497,81</b>	<b>8.599,71</b>	<b>16.072,46</b>	<b>20.263,21</b>	<b>22.751,66</b>
<b>U/V</b>	<b>2,19%</b>	<b>1,45%</b>	<b>0,56%</b>	<b>1,17%</b>	<b>2,63%</b>	<b>3,28%</b>	<b>4,80%</b>	<b>5,72%</b>	<b>6,08%</b>

Figura 55. Estado de resultados escenario optimista

Como se puede observar en los tres escenarios propuestos se cumplen el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa y esto se debe a que Contalequitos S.A aprovechando su recursos y capacidades incrementa el nivel de ventas a través de los medios digitales los cuales son de bajo costo y gran alcance.

Para el escenario neutral la rentabilidad de la empresa a partir del 2015 refleja una utilidad sobre ventas del 2.63% y comienza a crecer en el 2016 llega a 3.13%, en el 2017 se estima un 4.62%, en el 2018 se espera suba a 5.52%, terminando el análisis en el 2019 donde el valor de la rentabilidad llega a 5.88% respectivamente.

En el escenario pesimista donde las ventas e-commerce llegan en promedio a un 20% menos de lo obtenido en los 30 días de prueba la rentabilidad esperada en el 2016 llega a un 2.83% presentado un crecimiento de 0.2% respecto al año anterior, creciendo progresivamente llegando a tener valores de 4.24%, 5.10% y 5.47% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

En el escenario optimista en cambio se espera que las ventas e-commerce lleguen en promedio a un 10% más de lo obtenido en los 30 días de prueba obteniendo un nivel de utilidad sobre ventas del 3.28% en el año 2016 el cual supera por 0.65% al año 2015, llegando a crecer a 4.80%, 5.73% y 6.08% para los años 2017, 2018 y 2019 respectivamente.

## 5.8.Evolución del patrimonio

Dichos resultados en los tres escenarios permiten crear valor para los accionistas, ya que al aumentar el volumen de operaciones manteniendo el capital, la utilidad del ejercicio aumenta causando un efecto positivo en patrimonio ya que al acumular las ganancias este crece, los resultados el cambio en el patrimonio por el incremento de la rentabilidad en los tres escenarios se presentan a continuación en las siguientes Figuras:

ESCENARIO NEUTRAL									
PATRIMONIO NETO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital suscrito y/o asignado	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Reserva legal	\$ 931,31	\$ 1.027,33	\$ 1.358,83	\$ 1.411,79	\$ 1.613,48	\$ 2.516,05	\$ 4.200,10		
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	\$ -	\$ 5.403,84	\$ 8.263,04	\$ 9.173,45	\$ 7.495,64	\$ 12.993,45	\$ 21.116,60	\$ 36.273,03	\$ 55.426,88
Utilidad del ejercicio	\$ 5.403,84	\$ 2.859,20	\$ 1.490,83	\$ 2.532,82	\$ 5.497,81	\$ 8.123,16	\$ 15.156,43	\$ 19.153,85	\$ 21.542,51
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 12.335,15</b>	<b>\$ 15.290,37</b>	<b>\$ 17.112,70</b>	<b>\$ 19.118,06</b>	<b>\$ 20.606,93</b>	<b>\$ 29.632,66</b>	<b>\$ 46.473,13</b>	<b>\$ 61.426,88</b>	<b>\$ 82.969,39</b>
	<b>ROE</b>	0,0%	23,2%	9,8%	14,8%	28,8%	39,4%	51,1%	41,2%
	<b>VAR</b>	0,0%	24,0%	11,9%	11,7%	7,8%	43,8%	56,8%	32,2%
									35,1%

Figura 56. Evolución del patrimonio escenario neutral

En el escenario neutral, Figura 56. Evolución del patrimonio, el comportamiento del patrimonio es favorable presentando un incremento del 43.8% en el año 2016 comparado con el 2015, a partir de dicho periodo el patrimonio crece en un 56.8%, 32.2% y 35.1% para los años 2017, 2018 y 2019, por otra parte se refleja un incremento en el rendimiento sobre el patrimonio pasando de 28.8% en el 2015 a un 39.4% en el 2016, continuando creciendo en el 2017 con 51.1% pero descendiendo a 41.2% en el 2018 producto de la acumulación de utilidades lo cual es favorable ya que el valor de patrimonio neto crece de \$20,606.93 en el 2015 a \$87,169.49 en el 2016.

ESCENARIO PESIMISTA									
PATRIMONIO NETO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital suscrito y/o asignado	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Reserva legal	\$ 931,31	\$ 1.027,33	\$ 1.358,83	\$ 1.411,79	\$ 1.613,48	\$ 2.410,15	\$ 3.890,64	\$ -	\$ -
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	\$ -	\$ 5.403,84	\$ 8.263,04	\$ 9.173,45	\$ 7.495,64	\$ 12.993,45	\$ 20.163,51	\$ 33.487,88	\$ 50.423,00
Utilidad del ejercicio	\$ 5.403,84	\$ 2.859,20	\$ 1.490,83	\$ 2.532,82	\$ 5.497,81	\$ 7.170,06	\$ 13.324,37	\$ 16.935,12	\$ 19.124,21
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 12.335,15</b>	<b>\$ 15.290,37</b>	<b>\$ 17.112,70</b>	<b>\$ 19.118,06</b>	<b>\$ 20.606,93</b>	<b>\$ 28.573,66</b>	<b>\$ 43.378,51</b>	<b>\$ 56.423,00</b>	<b>\$ 75.547,21</b>
ROE	0,0%	23,2%	9,8%	14,8%	28,8%	34,8%	46,6%	39,0%	33,9%
VAR	0,0%	24,0%	11,9%	11,7%	7,8%	38,7%	51,8%	30,1%	33,9%

Figura 57. Evolución del patrimonio escenario pesimista

Por otra parte, el escenario pesimista, Figura 57, presenta también un crecimiento relativamente menor al escenario neutral creciendo el capital de \$20,606.93 en el 2015 a \$75,547.21 en el 2019, a su vez el ROE tiene un punto máximo de crecimiento que es el de 46.6% del rendimiento sobre capital para el año 2017 bajando a 39.0% en el 2018 y a 33.9% en el 2019 producto de la acumulación de utilidades.

ESCENARIO OPTIMISTA									
PATRIMONIO NETO	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Capital suscrito y/o asignado	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00	\$ 6.000,00
Reserva legal	\$ 931,31	\$ 1.027,33	\$ 1.358,83	\$ 1.411,79	\$ 1.613,48	\$ 2.569,00	\$ 4.354,83	\$ -	\$ -
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	\$ -	\$ 5.403,84	\$ 8.263,04	\$ 9.173,45	\$ 7.495,64	\$ 12.993,45	\$ 21.593,15	\$ 37.665,61	\$ 57.928,82
Utilidad del ejercicio	\$ 5.403,84	\$ 2.859,20	\$ 1.490,83	\$ 2.532,82	\$ 5.497,81	\$ 8.599,71	\$ 16.072,46	\$ 20.263,21	\$ 22.751,66
<b>TOTAL DE PATRIMONIO NETO</b>	<b>\$ 12.335,15</b>	<b>\$ 15.290,37</b>	<b>\$ 17.112,70</b>	<b>\$ 19.118,06</b>	<b>\$ 20.606,93</b>	<b>\$ 30.162,16</b>	<b>\$ 48.020,44</b>	<b>\$ 63.928,82</b>	<b>\$ 86.680,48</b>
ROE	0,0%	23,2%	9,8%	14,8%	28,8%	41,7%	53,3%	42,2%	35,6%
VAR	0,0%	24,0%	11,9%	11,7%	7,8%	46,4%	59,2%	33,1%	35,6%

Figura 58. Evolución del patrimonio escenario optimista

En el escenario optimista, Figura 58, los resultados son relativamente mayores al neutral presentado un incremento en el patrimonio pasando de \$20,606.93 en el 2015 a \$86,680.48 en el 2019, mientras que el ROE presenta un punto máximo de crecimiento en el año 2017 alcanzando un 53.3% para posteriormente descender a 42.2% y a 35.6% en los años 2018 y 2019.

## Conclusiones

De acuerdo al estudio realizado a la empresa Contalequijos S.A. en base a sus recursos y capacidades y estrategias, sobresalen las siguientes conclusiones de cada parte de la investigación:

Para la aplicación del modelo de negocios es fundamental iniciar con las teorías acerca de los recursos y capacidades, además de la importancia de conocer las principales estrategias que puede aplicar la empresa para cumplir el objetivo, además del estudio y selección del modelo de negocios que aplicaría la empresa en el cual la mejor alternativa es el Business Model Canvas.

Las teorías acerca de las estrategias, las más óptimas para aplicar y cumplir el objetivo son la de diversificación de productos, diferenciación en la marca de CI Technology, las estrategias corporativas para definir las actividades clave, sin embargo, la más importante de las estrategias que la empresa utilizó es la de imagen corporativa, debido a que se crearon cuatro marcas para cada línea de soluciones las cuales el Isotipo tiene un color significativo para atraer la atención del cliente

En el entorno de la empresa Contalequijos se determinó que los factores externos influyen directamente en el comportamiento de las ventas, en especial los económicos por la subida de precios. En cuanto a los factores internos de la empresa, la investigación de mercado fue fundamental para determinar la competencia directa en la compañía, sobre todo en la línea tradicional, empresas como Ecuadorian Trade y Casa Pazmiño ejercen influencia en la porción de mercado.

La posición de la empresa frente a las fuerzas internas y externas deja en claro que: la posición interna es favorable debido a que maneja adecuadamente las fortalezas mucho mejor que las debilidades. Una de las principales fortalezas de la empresa son los servicios que ofrecen y el conocimiento del mercado mientras que en las debilidades sobresalen la falta de un plan de marketing y que sus canales no están desarrollados

Mientras que la posición externa no la maneja efectivamente debido a la irregularidad de ventajas frente a la competencia reflejada en la matriz de fuerzas competitivas. Entre las oportunidades que puede aprovechar la empresa es la competencia limitada y la tendencia en

ingresar a nuevos mercados, sin embargo, los competidores informales y las políticas impositivas que permiten la subida del precio de los productos afectan como amenazas.

La empresa en general tiene claro algunos puntos del modelo Canvas, por ejemplo, conoce su segmento de mercado para las líneas de negocio, tiene definido sus canales de promoción, distribución y venta, desarrolla actividades clave y en cuanto a los socios clave, tiene relaciones fortalecidas con proveedores. Sin embargo, tiene debilidades que no ha podido explotar como lo son la propuesta de valor en donde el cual indica que la empresa se dedica a vender productos o herramientas, las relaciones con el cliente están orientadas a la empresa y no al mismo, los ingresos y costos se representan únicamente por la venta de productos, y los recursos clave son de buena calidad pero que no han sido desarrollados eficientemente, por lo tanto conviene realizar un estudio de los mismos para aumentar las ventas explotando las capacidades y recursos de la empresa.

Luego de analizar la debilidad de la empresa en su actual modelo de negocio donde su propuesta de valor carece de fuerza ya que lo que vende actualmente la empresa son herramientas se propuso cuatro marcas las cuales se crearon a partir de la oferta actual de la empresa: Bill & Coin Solutions, POS Solutions, BOS Solutions y CI Technology, dichas marcas fueron planteadas a través de la herramienta Business Model Canvas.

En la propuesta de mejora para el modelo de negocios de la empresa Contalequipos S.A con las cuatro marcas antes mencionadas se utilizaron de manera dinámica las estrategias mencionadas en el marco teórico, donde se plantearon estrategias a nivel de segmentación y posicionamiento , comunicación de marca, comunicación de producto y se reforzó con una estrategia de negocio generando propuestas de valor más completas para un nicho de mercado específico, también se plantearon estrategias funcionales donde se mejoraron las actividades de marketing digital y operativas ya que la publicidad se orientó hacia medios electrónicos, todo con el objetivo de lograr una diferenciación con la competencia y crear una gama única de soluciones para los clientes.

Las marcas en general comparten recursos y capacidades lo cual es parte del objetivo principal del presente trabajo, entre los recursos y capacidades se encuentran: personal administrativo

financiero, recurso financiero, la página web de la empresa, las instalaciones de la empresa, fuerza de ventas, el personal técnico que da soporte a los equipos, entre otros.

La marca Bill & Coin Solutions estará conformada por los equipos de conteo y administración del dinero físicos, mostrando a los mismo como un flujo de proceso el cual se adapta a las necesidades del cliente en función de que si desea cubrir una parte del proceso o toda, el nicho de mercado escogido son los bancos, COAC y empresas que por su naturaleza administren cantidades considerables de dinero físico, esta marca cuenta como aliados estratégicos tanto a proveedores externos como internos.

La marca POS Solutions ofrece soluciones en puntos de venta, cubriendo las necesidades de registro de ventas, control de mercadería, reportes de ventas en monetario y detalles de productos, el nicho de mercado de esta marca son las pymes dedicadas al sector de los restaurantes y minoristas de artículos varios.

La marca BOS Solutions está orientada a las oficinas en general ofreciendo productos que sirven para manejo de documento ya sea para controlar su autenticidad o para destruirlos en caso de que contengan información confidencial, control de personal y vigilancia, esta marca cuenta como aliados estratégicos diversos proveedores externos.

La marca C.I Technology encierra un mundo de soluciones en tecnología tales como: impresoras, proyectores, laptops, PC de escritorio, escáner, teclado, mouse, parlantes, pen drive entre otros periféricos, el mercado objetivo es el mercado de masas, aquí se encuentran personas tanto naturales como jurídicas con capacidad de pago.

Para impulsar el desarrollo de las marcas a través del canal digital fue necesario un rediseño de la página web de la empresa, donde se realizó las siguientes mejoras: se cambió el fondo rígido por uno interactivo donde se reflejan los diferentes clientes de las soluciones de la empresa siendo felices y productivos, se mejoraron las imágenes y se modificó las descripciones largas por graficas e intuitivas y por último se implementó un chat en línea el cual se maneja de manera directa o a través de un contestador automático brindado atención las 24 horas del día.

El lanzamiento de las mejoras logro producir resultados importantes durante los 30 días de prueba, el primer fue el incremento de un 25.46% de las visitas a la página web, el segundo fue

un aumento del 124.65% de las ventas en termino monetarios comparándolos con el resultado de los 30 días anteriores a las implementaciones de la empresa y tercero incremento la utilidad sobre ventas de la empresa de 43% a un 49%.

Los resultados obtenidos en el periodo de prueba constituyeron la base para el pronóstico de las ventas E-commerce de la empresa ya que en el periodo de prueba se obtuvo un volumen de ventas de \$5763.40 y se utilizó este indicador como las ventas mensuales para en función de eso proyectarlo años.

Para afirmar y dar soporte a la estimación realizada se propuso un presupuesto anual de publicidad digital en el cual se contemplan los siguientes medios digitales: mercado libre, OLX, Facebook y google adwords, estos rubros suman en total de \$2760.90, dicho gasto se ve compensado ampliamente por el incremento en ventas y rentabilidad generada dando un ROI de 1,227% en el periodo de prueba.

Por otra parte, se proyectaron las ventas del canal tradicional para un periodo de 3 años siguiendo la tendencia reflejada en el cálculo de la regresión lineal, para esto se contó con el histórico de ventas de la empresa del periodo 2004 – 2015 y para el año 2016 se proyectó las ventas del segundo semestre en función de los resultados del primer semestre, dando como resultado para el año 2017 de \$258,934.74, para el 2018 de \$271,472.75 y para el 2019 de \$284,010.77.

En las ventas del canal digital se plantearon tres escenarios los cuales fueron: neutral donde se tomó el valor de ventas obtenido en los 30 días de prueba que fue de \$5,763.40, los siguientes dos escenarios se los proyecto un 20% menos y un 10% más del valor mencionado para así obtener los escenarios pesimista y optimistas respectivamente.

Para estimar los costos más representativos los cuales son el costo de venta y gasto de transporte se validó la correlación que tenían las mismas con el volumen de ventas en términos monetarios, dando en ambos casos una correlación mayor a 0.5, razón por la cual se calculó un promedio de los diferentes pesos de los costos y gastos sobre el nivel de las ventas.

Al recopilar la información de los ingresos, costos y gastos proyectados se conformó el estado de pérdidas y ganancias comparativas donde se observó que la empresa aprovechando su actual



estructura de gastos y añadiendo un presupuesto de publicidad para impulsar las ventas digitales experimenta un incremento en su rentabilidad en los tres escenarios logrando aumentar la rentabilidad donde el 2015 la utilidad sobre ventas arranco con un valor de 2.63% en el 2015 y creció a un 6.08%, 5.88% y un 5.47% en los escenarios optimista, neutral y pesimista en el año 2019.

Por otra parte el incremento en la rentabilidad de la empresa genero un aumento de valor para los accionistas presentando en los tres escenarios un crecimiento del patrimonio, partiendo como base en el 2015 con un patrimonio de \$20,606.93 en el 2015 y llegando en el 2019 a \$82,969.39 en el escenario neutral, \$75,547.21 en el escenario pesimista y a \$86,680.40 en el escenario optimista.

Reflejado los resultados positivos tanto en la rentabilidad de la empresa como en la creación de valor para los accionistas se constata que el propósito del presente trabajo ha sido cumplido, y la empresa podrá administrar sus operaciones, publicidad, finanzas y demás áreas a través de los cuatro modelos de negocios propuestos.

## Recomendaciones

Del estudio realizado a la empresa Contalequipos S.A se puede recomendar lo siguiente:

1. Enfocar en solucionar las debilidades y amenazas que tiene la empresa tales como: la competencia, la falta de un plan de marketing, manejar la subida de precios diversificando los productos y ofrece nuevos servicios
2. Crear una política de publicación de contenido digital para las redes sociales y el e-mail marketing ya que de esta manera se logrará estar siempre en la mente de los consumidores sin llegar a ser molesto para ellos.
3. Desarrollar mejores relaciones con el cliente a través de un CRM para control de pagos y seguimiento debido a que la cartera de clientes tiende a crecer con el tiempo y será necesario un control sobre ellos
4. Investigar acerca del ciclo de vida de sus productos, debido que los mercados tecnológicos son altamente volátiles y los productos tecnológicos van cambiando de acuerdo a las necesidades del mercado, por ejemplo, con la llegada del dinero electrónico de debe ir buscando un sustituto de las contadoras de billetes.
5. Realizar una investigación de mercado que abarque las diferentes ciudades del país, sobre todo en aquellos donde la empresa tiene un potencial número de clientes como: Machala, Riobamba, Ambato, Loja, Cuenca, etc.
6. Optimizar el gasto de transporte ya que este es uno de los rubros más representativos de la estructura de gastos de la empresa.
7. La empresa debe realizar controles de gestión y ventas por cada marca y solución, para de esta manera estudiar la posibilidad de incluir nuevos productos y eliminar los productos que no se vendan de manera regular.
8. Monitorear constantemente a los competidores para en función de ese estudio plantear estrategias que permitan crear mayor valor a los clientes y diferenciarse de la competencia.
9. Investigar otras necesidades de la actual cartera de clientes de la empresa para si con nuevas soluciones o productos relacionados incrementar la posibilidad de incrementar ventas en un mismo cliente.

## Referencias

- Acosta, A., & Pérez, A. C. (2010). La planificación estratégica en las empresas familiares. *CICAG*, 7(2), 81-87.
- Aguayo Canela, M., & Lora Monge, E. (2014). Cómo realizar “paso a paso” un contraste de hipótesis con SPSS para Windows:(III) Relación o asociación y análisis de la dependencia (o no) entre dos variables cuantitativas. Correlación y regresión lineal simple. Fundación Andaluza Beturia para la Investigación en Salud.
- Alemán, J. L. M., & Escudero, A. I. R. (2007). *Estrategias de marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección*. ESIC Editorial.
- Amaya, J. A. (2005). *Gerencia: Planeación & Estrategia*. Universidad Santo Tomas de Aquino.
- Baena, E., SÁNCHEZ, J. J., & SUÁREZ, O. M. (2003). El entorno empresarial y la teoría de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3(23).
- Bancos, S. d. (30 de Junio de 2016). *Síntesis informativa diaria- Junio 2016*. Obtenido de [http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs\\_index?vp\\_art\\_id=11920&vp\\_tip=2](http://www.superbancos.gob.ec/practg/sbs_index?vp_art_id=11920&vp_tip=2)
- Batey, M. (2013). *Significado de la marca, El: Como y por qué ponemos sentido a productos y servicios*. Ediciones Granica.
- BCE. (1 de Junio de 2016). *Inflación anual*. Obtenido de Banco central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion).
- BCE. (1 de Junio de 2016). *Inflación mensual*. Obtenido de Banco central del Ecuador: [https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_mensual](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_mensual).

- BCE. (20 de Junio de 2016). *Riesgo país*. Obtenido de Banco central del Ecuador:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais).
- BCE. (30 de Junio de 2016). *Tasa de interés Activa*. Obtenido de Banco central del Ecuador:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa).
- BCE. (30 de Junio de 2016). *Tasa de interés pasiva*. Obtenido de Banco central del Ecuador:  
[https://contenido.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva).
- BCE. (Febrero de 2016). *Balanza comercial*. Obtenido de Banco central del Ecuador:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201602.pdf>
- BCE. (Marzo de 2016). *Cifras económicas del Ecuador Marzo-2016*. Obtenido de Banco central del Ecuador:  
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IndCoyuntura/CifrasEconomicas/cie201603.pdf>
- Boland, L. C., Fernanda-Stancatti, M. J. G., & Yanina-Banchieri, L. (2007). *Funciones de la administración*. EdiUNS.
- Cauas, D. (2015). Definición de las variables, enfoque y tipo de investigación. *Biblioteca electrónica de la Universidad Nacional Abierta ya Distancia*. Recuperado de:  
[http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210115/Documento\\_reconocimiento\\_Unidad\\_No\\_2.pdf#page,5](http://datateca.unad.edu.co/contenidos/210115/Documento_reconocimiento_Unidad_No_2.pdf#page,5).
- Clark, T., Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2012). *Tu modelo de negocio*. Grupo Planeta (GBS).

Codina Jiménez, A. (2011). DEFICIENCIAS EN EL USO DEL FODA CAUSAS Y SUGERENCIAS. *Revista Ciencias Estratégicas*, 19(25), 89-100.

Contalequpos. (15 de Agosto de 2016). CONTALEQUIPOS S.A. Obtenido de <http://www.contalequpos.com/>

David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.

Davies, J. E., & Park, H. (2006). Misiones Llenas De Significado, Visiones Válidas Y Valores Virtuosos: Una Exploración. Recuperado a partir de <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.150.9592&rep=rep1&type=pdf>

De Jaime Eslava, J. (2003). *Análisis económico-financiero de las decisiones de gestión empresarial*. Esic Editorial.

De Jaime Eslava, J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. ESIC Editorial.

De Miguel Hidalgo, A., & Rodríguez, D. M. R. (2007). *Estrategia de diversificación y oportunidades de crecimiento: evidencia para el mercado español*. Departamento de Economía y Administración de Empresas, Universidad de Valladolid. Recuperado a partir de [https://www.researchgate.net/profile/Alberto\\_Miguel2/publication/5200968\\_Estrategia\\_de\\_Diversificacin\\_y\\_Oportunidades\\_de\\_crecimiento\\_evidencia\\_para\\_el\\_mercado\\_espaol/links/5472573e0cf216f8cfae83af.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Alberto_Miguel2/publication/5200968_Estrategia_de_Diversificacin_y_Oportunidades_de_crecimiento_evidencia_para_el_mercado_espaol/links/5472573e0cf216f8cfae83af.pdf)

- De Viteri Arranz, D. S. (2000). El potencial competitivo de la empresa: recursos, capacidades, rutinas y procesos de valor añadido. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 6(3), 71-86.
- Del Bosque Rodríguez, I. A. R. (2006). Estudio de los determinantes de la imagen corporativa: Una aplicación empírica en el mercado de la telefonía móvil. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 15(4), 121-140.
- Díaz, L. F. (2005). Análisis y planeamiento. *San José, Costa Rica: Editorial EUNED*.
- Enrique, A. M. (2008). *La planificación de la comunicación empresarial* (Vol. 202). Univ. Autónoma de Barcelona.
- Escribano, G. (2011). *Gestión financiera*. Editorial Paraninfo.
- Eslava, J. de J. (2010). *Las claves del análisis económico-financiero de la empresa*. ESIC Editorial.
- Espinoza, S. F. (2010). *Los proyectos de inversión: evaluación financiera*. Editorial Tecnológica de CR.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.
- Giopp, A. M. (2005). *Gestión por procesos y creación de valor público: un enfoque analítico*. INTEC.

González, L. I. Á., Vijande, M. L. S., & Casielles, R. V. (2005). Escalas de medida del concepto de orientación al mercado. Revisión crítica de su contenido y de sus propiedades psicométricas. *ESIC market*, (120), 121-202.

Google. (15 de Agosto de 2016). Google Analytics. Obtenido de Contalequips S.A.

Gorgues, A. C. (2015). *Guía básica y ejercicios prácticos para la gestión empresarial.: Aplicación multisectorial* (Vol. 79). Universitat de Lleida.

Guerrero, E. E. Z., & GENERAL, D. (2004). LAS PYMES Y SU PROBLEMÁTICA EMPRESARIAL. ANÁLISIS DE CASOS. *Investigación en Administración en América Latina*, 296.

Hernández Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y métodos. Costa Rica: Euned.*

Hernández, L. A. V. (2005). *Planeación estratégica con enfoque sistémico*. UNAM.

Hernández, U. M., & Rodríguez, A. C. (2011). *Cómo evaluar un proyecto empresarial: una visión práctica*. Ediciones Díaz de Santos.

INEC. (2014). *Encuesta de información ambiental económica en empresas (EIAEEE)*. Obtenido de Instituto nacional de estadísticas y censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas\\_Ambientales/EMPRESAS/Empresas\\_2014/PRESENTACION\\_EIAEE\\_2014.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Encuestas_Ambientales/EMPRESAS/Empresas_2014/PRESENTACION_EIAEE_2014.pdf).

INEC. (Diciembre de 2014). *Directorio de empresas y establecimientos 2014*. Obtenido de Instituto nacional de estadísticas y censos: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web->

inec/Estadisticas\_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas\_2014/Principales\_Resultados\_DIEE\_2014.pdf.

INEC. (Marzo de 2016). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de Instituto ecuatoriano de estadísticas y censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo\\_0316.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2016/Marzo-2016/Presentacion%20Empleo_0316.pdf).

INEC. (Marzo de 2016). *Reporte de pobreza marzo 2016*. Obtenido de Instituto nacional de estadísticas y censos: [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo\\_2016/Informe%20pobreza-mar16.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2016/Marzo_2016/Informe%20pobreza-mar16.pdf).

INEC. (Noviembre de 2010). *Resultados del censo nacional 2010*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/resultados/>.

Iriarte, I., Justel, D., Val, E., & Gonzalez, I. (2013). Service design for small and medium manufacturing companies. En *17th international congress on project management and engineering*. Logroño. Recuperado a partir de [http://www.aepro.com/files/congresos/2013logronio/CIDIP2013\\_1434\\_1446.4062.pdf](http://www.aepro.com/files/congresos/2013logronio/CIDIP2013_1434_1446.4062.pdf)

Jiménez, A. J. (2013). *Liderazgo: Creando valor a través de las personas*. Ediciones Díaz de Santos.

Kotler, P. (2003). *Dirección de marketing: conceptos esenciales*. Pearson educación.

Levy, L. H. (2005). *Planeación financiera en la empresa moderna*. Ediciones Fiscales ISEF.

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC Editorial.



- MINTEL. (3 de Marzo de 2015). *Rendición de cuentas 2014*. Obtenido de Ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de información:  
<http://www.telecomunicaciones.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/4.-Informe-MINTEL-IRC-2014-PRELIMINAR.pdf>.
- Mogollón, J. M. H., Jiménez, J. A. M., Rosell, F. J. O., & Calderón, E. P. (2014). *Ferrocarril, turismo y sostenibilidad*. Septem Ediciones.
- Morejón, V. M. M., Hernández, L. J. G., & Jaramillo, V. V. S. (2014). Modelo de negocios de las Pyme: Un análisis de sus manejos financieros. *Revista Raites*, 7(13), 69–82.
- Nacional, A. (21 de Abril de 2016). *Ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadana por las afectaciones del terremoto*. Obtenido de Asamblea nacional:  
<http://ppless.asambleanacional.gob.ec/alfresco/d/d/workspace/SpacesStore/dab8845c-5254-4936-954f-d56a9572c523/Proyecto%20de%20Ley%20Solidaria%20y%20de%20Corresponsabilidad%20Ciudadana%20por%20las%20Afectaciones%20del%20Terremoto%20Tr.%20246241.pdf>.
- Ongallo, C. (2007). *Manual de comunicación: Guía para gestionar el conocimiento, la información y las relaciones humanas en empresas y organizaciones*. Librería-Editorial Dykinson.
- ORDÓÑEZ ITURRALDE, D. D. (2014). Pymes ecuatorianas: comercio exterior y fortalecimiento de mercados internacionales. Recuperado a partir de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/7019>

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Planeta Spain.
- Paula, I. A. N. (2011). Usos y definiciones de los términos relativos a los usuarios o clientes. *Revista interamericana de bibliotecología*, 23(1-2). Recuperado a partir de <https://aprendeenlinea.udea.edu.co/revistas/index.php/RIB/article/view/7926>
- Paz y Miño Noboa, L. E. (2014). Diseño de modelo de negocio CANVAS para Banco Solidario. Recuperado a partir de <http://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/526>
- Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos.
- Pimentel, E. (2008). Formulación y Evaluación de Proyecto de Inversión. Recuperado a partir de [http://www.academia.edu/download/44109878/Libro\\_de\\_Proyectos\\_Edmundo\\_Pimentel\\_1\\_.pdf](http://www.academia.edu/download/44109878/Libro_de_Proyectos_Edmundo_Pimentel_1_.pdf)
- Pinilla, J. M. C., & González, A. B. (2014). *Estrategias de marketing sectorial*. Esic Editorial.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of notions. *Harvard business review*, 68(2), 73-93.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, 86(1), 58-77.
- Pou, P. H. (2013). *Psicología Educativa y métodos de enseñanza*.
- Puerta, L. F. R. (2004). *Interpretando a PORTER*. Universidad del Rosario.
- Ruiz-Porras, A., & Steinwascher, W. (2007). Gobierno corporativo, diversificación estratégica y desempeño empresarial en México.

- Salazar, I. P. (2010). *Guía práctica para la identificación, formulación y evaluación de proyectos*. Universidad del Rosario.
- Sánchez, M. A. M., & de Urbina Criado, M. O. (2005). La diversificación a través de acuerdos de colaboración. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, 11(1), 95-117.
- Serrano, K. M. i. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
- Servientrega. (10 de Agosto de 2015). Sevientrega centro de soluciones. Obtenido de <http://www.servientrega.com.ec/liquidador/nacional>
- SIISE. (2014). *Sistema de indicadores sociales del Ecuador*. Obtenido de SIISE: <http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#>.
- SIUA. (Diciembre de 2014). *Estadísticas de Biocomercio en Ecuador*. Obtenido de Sistema único de información ambiental: <http://suia.ambiente.gob.ec/documents/10179/346517/Estadisticas+Biocomercio+Ecuador.pdf/01fc2f7e-f914-4009-aded-7efc70c08c72>.
- Spirits, V. (10 de Agosto de 2015). Virtual Spirits. Obtenido de <http://www.virtualspirits.com/es/>
- Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2.

- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Thompson, A.y Strikland, K.F.C. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana.
- Vadillo, M. T. P. (2008). *El perfil competencial del puesto de director/a de marketing en organizaciones de la Comunidad de Madrid*. ESIC Editorial.
- Valverde, J. F. M. (2015). *Investigación comercial*. Ediciones Paraninfo, SA.
- Viejo, L. M. C. (2014). *UF1783 - Plan e informes de marketing internacional*. Ediciones Paraninfo, S.A.
- Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—a tool for situational analysis. *Long range planning*, 15(2), 54-66.
- Zapata, C. B., Organizacional, G., & Humano, D. (2008). Revisión bibliométrica del concepto de gobierno corporativo. *REVISTA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES*, 17(30), 73-101.
- Zavala, F. O. (2007). Modelo de gestión de innovación tecnológica en PyMES. En *XI Congreso de Ingeniería de Organización* (pp. 1167–1175). Recuperado a partir de <http://www.adingor.es/congresos/web/articulo/detalle/a/724>
- Mundial, B. (20 de Agosto de 2016). [bancomundial.org](http://www.bancomundial.org). Obtenido de <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador>

## Apéndices

### Apéndice 1: Ventas E-commerce en el periodo de prueba de la estrategia de mejora

<b>VENTAS E-COMMERCE</b>
--------------------------

20 junio - 17 julio					
Fecha	# Factura	Cantidad	Producto	PVP	TOTAL
20-jun	7440	1	Contadora billete Premier MC1595	\$ 450.00	\$ 450.00
20-jun	7441	1	Royal MC-2020mx	\$ 380.00	\$ 380.00
28-jun	7454	1	Contadora de monedas CE-1	\$ 350.00	\$ 350.00
29-jun	7456	1	Sam4s ER-350 II	\$ 416.66	\$ 416.66
05-jul	7466	1	Contadora de monedas CE-1	\$ 293.86	\$ 293.86
05-jul	7467	1	Contadora billetes Premier MC5363	\$ 450.00	\$ 450.00
13-jul	7477	1	Royal MC-14mx	\$ 225.00	\$ 225.00

7
---

\$ 2,565.52	<b>TOTAL VENTA</b>
\$ 1,462.35	<b>COSTO</b>
\$ 1,103.17	<b>RENTABILIDAD</b>
\$ 0.43	<b>U/V</b>

18 julio - 14 agosto (Periodo de implementación de las estrategias)					
Fecha	# Factura	Cantidad	Producto	PVP	TOTAL
18-jul	7480	4	Tulas	\$ 25.00	\$ 100.00
19-jul	7481	1	Contadora billetes HY-5600	\$ 596.49	\$ 596.49
22-jul	7489	1	Acoprint ETC	\$ 712.00	\$ 712.00
25-jul	7492	1	Cajon dinero	\$ 61.40	\$ 61.40
28-jul	7500	6	Cajon dinero	\$ 80.00	\$ 480.00
29-jul	7501	1	Contadora billetes Premier MC5363	\$ 435.00	\$ 435.00
05-ago	7517	2	Contadora de Billeto HY-5600	\$ 820.00	\$ 1,640.00
05-ago	7515	1	Royal MC-14mx	\$ 280.00	\$ 280.00
05-ago	7514	1	Contadora billetes Premier MC1595	\$ 438.00	\$ 438.00
09-ago	7522	3	Cajon dinero	\$ 70.17	\$ 210.51
10-ago	7524	2	Contadora billetes Premier MC5363	\$ 405.00	\$ 810.00

23
----

\$ 5,763.40	<b>TOTAL VENTA</b>
\$ 2,939.33	<b>COSTO</b>
\$ 2,824.07	<b>RENTABILIDAD</b>
\$ 0.49	<b>U/V</b>
1227%	<b>ROI</b>

Apéndice 2: Carta de la empresa Contalequipos S.A



Guayaquil, 17 de Agosto de 2016

Sr. Hector Vinueza Barroso  
Sr. Gabriel Andrés González  
Departamento de comercialización

Por de medio de la presente queremos hacer extensivo nuestros más sinceros agradecimientos por el aporte realizado por parte de Uds. a la mejora del departamento de comercialización de nuestra institución en el canal de ventas digital, rediseñando la forma en que se venden los productos, mejorando la página web y la imagen de la empresa, además de felicitarlos por los excelentes resultados obtenidos gracias a su labor.

El objetivo que han logrado de incrementar las ventas en el canal digital es para nosotros un avance importante y estamos satisfechos con las implementaciones realizadas, deseándoles lo mejores augurios en su carrera profesional.

Atentamente,

---

Carlos Isaías Abad Barrera  
**Gerente General**  
**Contalequipos S.A**

Autopista terminal terrestre pascuales, Urb. Veranda Mz1211 solar 1  
Teléfonos: 046-028930 – 046-028931  
[contacalculo@hotmail.com](mailto:contacalculo@hotmail.com)  
[www.contalequipos.com](http://www.contalequipos.com)



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

Yo, **González Ramírez Gabriel Andrés**, con C.C: # 0950940171 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de negocios para incrementar la rentabilidad de la compañía Contalequips S.A adaptado a sus recursos y capacidades** previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de Septiembre 2016

---

**González Ramírez Gabriel Andrés**

**C.C: 0950940171**



## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Vinueza Barroso Héctor Miguel**, con C.C: # 0930704994 autor del trabajo de titulación: **Diseño de un modelo de negocios para incrementar la rentabilidad de la compañía Contalequpos S.A adaptado a sus recursos y capacidades** previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, 15 de Septiembre 2016

---

**Vinueza Barroso, Héctor Miguel**

**C.C : 0930704994**



## **REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA**

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

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de un modelo de negocios para incrementar la rentabilidad de la compañía Contalequipos S.A adaptado a sus recursos y capacidades.		
<b>AUTOR(ES)</b>	González Ramírez Gabriel Andrés y Vinueza Barroso, Héctor Miguel.		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Vidal Astudillo, Marcos Julio, Mgs./ Ing. Váscones Martínez, José María, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Administración de Empresas		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero Comercial		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	15 de Septiembre del 2016	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	185
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Modelo de negocios, plan de marketing, evaluación financiera.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Modelo de negocios, recursos, capacidades, rentabilidad, Business model Canvas, imagen corporativa.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (194 palabras):</b> El presente trabajo tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios que permita incrementar la rentabilidad de la empresa Contalequipos S.A basado en sus recursos y capacidades, para lo cual se estudió en un primer capítulo las diversas teorías y conceptos relacionados con el tema, en el segundo capítulo se analizó la situación actual de la empresa lo cual permitió en el tercer capítulo diseñar el modelo de negocios actual de Contalequipos S.A , luego se propuso en el cuarto capítulo mejoras al modelo de negocio dividiéndolo en cuatro marcas con una solución diferente para nichos de mercados específicos, por último en el quinto capítulo se realizó la validación financiera de las propuestas, proyectando los ingresos en el canal tradicional mediante regresión lineal, los principales costos y gastos en función de un porcentaje de las ventas, y las ventas en el canal digital fueron estimadas con el indicador obtenido en los 30 días de prueba de la propuesta bajo tres escenarios: pesimista, neutral, y optimista, obteniendo que en los tres escenarios se cumple el objetivo de incrementar la rentabilidad de la empresa y además se genera mayor valor para a los clientes e inversionistas.			
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0969239459, 0981902384	<b>E-mail:</b> miguel.vinueza@hotmail.com gbr94_295@hotmail.com	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez</b>		
	<b>Teléfono: +593-4-987209949</b>		
	<b>E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com</b>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			