

**UNIVERSIDAD SAN FRANCISCO DE QUITO**

**Colegio de Postgrados**

**Proyecto: Centro Comercial Electrónico**

**Héctor Daniel Chancusi Calero**

**Richard Rodrigo Quinche Vallejo**

Tesis de grado presentada como requisito para la obtención del título de  
Maestría en Administración de Empresas

Quito

Diciembre del 2008

**Universidad San Francisco de Quito  
Colegio de Postgrados**

**HOJA DE APROBACIÓN DE TESIS**

**Proyecto: Centro Comercial Electrónico**

**Héctor Daniel Chancusi Calero  
Richard Rodrigo Quinche Vallejo**

Víctor Viteri, Ph.D.  
Decano del Colegio de Postgrados .....

Giuseppe Marzano, Ph.D.  
Decano del Colegio de Administración .....

Fabrizio Noboa S., Ph.D.  
Director de la Maestría  
en Administración de Empresas .....

John Andrade, MBA.  
Director de Tesis .....

Jaime Ocampo, MBA.  
Miembro del Comité de Tesis .....

## **DEDICATORIAS**

A la memoria de mi abuelita Micaela Albito, fallecida a sus 99 años, poco antes de que pueda ver culminada mi tesis; por ser el pilar fundamental de la familia Quinche, fruto de nobles virtudes, enseñanzas y valores que los mantendré conmigo el resto de mi vida.

Richard Quinche

A mis padres y mi hermano, que me acompañan en los buenos y malos momentos de mi vida, y siempre encuentro apoyo y consuelo en ellos.

Daniel Chancusi

## **AGRADECIMIENTOS**

Primero quiero agradecer a Dios que me ha ayudado, me ha brindado fortaleza y me ha guiado durante toda mi vida.

A mis amados padres, quienes me han dado su apoyo incondicional, su amor y confianza, lo cual me motiva a crecer y superarme como ellos.

A mis amigos, que son una ayuda y gran compañía. Gracias por su cordialidad y afecto que han hecho que se manifieste lo mejor de mí.

También quiero agradecer a mis profesores, que con sus conocimientos e inteligencia nos han dado lo necesario para enfrentar la vida profesional.

Daniel Chancusi

A mis Padres Francisco, Aida y a mi tía Marcia por el conocimiento, paciencia y apoyo incondicional brindado durante cada meta que he emprendido y sobre todo en los actuales momentos que más lo he necesitado.

También agradezco a mis profesores, compañeros y amigos con los que hemos aprendido y compartido durante los años de estudio.

Richard Quinche

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto denominado “Centro Comercial Electrónico” surge del potencial que tiene la implementación de un concepto de almacén especializado en electrónica “todo en uno”, variedad de artículos, variedad de marcas y variedad de precios. Entre los productos que se comercializarán estarán Equipo Eléctrico como desarmadores, cautines, pistolas de calor, estaño, baquelitas, fusibles, etc. Productos de Audio y Video como radios, mp3 players, DVD players, televisores, filmadoras, radios para auto, amplificadores, luces de discoteca, cables para las conexiones, etc. Repuestos Electrónicos de todo tipo como por ejemplo integrados, transistores, filtros, resistencias, condensadores, etc. También se brindará el servicio de reparación de equipos, garantía y asesoría técnica. El Centro Comercial Electrónico se ubicará en un área de 3000 m<sup>2</sup> repartidos en 3 pisos de alto. Contará con espacio para parqueadero propio. Su ubicación será en la Av. Colón y Versalles (esquina).

Los clientes objetivo para este proyecto son principalmente estudiantes de carreras técnicas, profesionales relacionados a la electrónica y público en general que gusta de la tecnología. Los clientes tendrán una experiencia diferente de compra: la mercadería se agrupará por secciones, los productos estarán en exhibición permanente, y en muchos casos los clientes podrán interactuar con los productos. Además el personal estará capacitado para ofrecer un servicio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La inversión inicial aproximada que requiere este proyecto es de \$1'700.000,00. Los resultados de la investigación de mercado efectuada para este estudio indican que existe un alto nivel de interés por parte de los encuestados, y no existe competencia comparable en magnitud y variedad. Cabe mencionar que por parte de los autores existe el conocimiento académico relacionado a esta línea de negocio y la experiencia previa de poseer en la actualidad un local de similares características pero en menor magnitud. Además es una oportunidad de utilizar el terreno y el inmueble existentes en la Av. Colón y Versalles, propiedad de uno de los autores.

## TABLA DE CONTENIDO

|  |     |
|--|-----|
| DEDICATORIAS   | iii |
| AGRADECIMIENTOS  | iv  |
| RESUMEN EJECUTIVO  | v   |
| TABLA DE CONTENIDO   | vi  |
| <br>   |     |
| 1. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO                                  | 1   |
| 1.1 Diseño de la Investigación de Mercado                  | 1   |
| 1.1.1 Encuestas  | 1   |
| 1.2 Realización de la Investigación de Mercado             | 1   |
| 1.3 Resultados de la Investigación de Mercado              | 2   |
| 1.3.1 Datos Generales                                      | 2   |
| 1.3.2 Recordación de Marca                                 | 5   |
| 1.3.3 Atributos  | 5   |
| 1.3.4 Imagen de Marca                                      | 6   |
| 1.3.5 Frecuencia de Compra                                 | 7   |
| 1.3.6 Gasto Promedio                                       | 8   |
| 1.3.7 Interés en el Proyecto                               | 8   |
| 1.4 Conclusiones de la Investigación de Mercado            | 10  |
| <br>   |     |
| 2. ANÁLISIS EXTERNO  | 11  |
| 2.1 Situación General del Ecuador                          | 11  |
| 2.1.1 Ámbito Económico                                     | 11  |
| 2.1.1.1 Inflación  | 11  |
| 2.1.1.2 Tasas de Interés                                   | 12  |
| 2.1.1.3 Riesgo País  | 14  |
| 2.1.1.4 Ingreso per cápita                                 | 14  |
| 2.1.2 Ámbito Legal/Jurídico                                | 15  |
| 2.1.2.1 Corrupción   | 15  |
| 2.1.2.2 Factores legales de constitución de una empresa    | 15  |
| 2.1.2.3 Análisis de la industria de productos electrónicos | 16  |
| 2.1.3 Ámbito Tecnológico                                   | 19  |
| 2.1.3.1 Internet   | 19  |
| 2.2 Análisis competitivo                                   | 20  |
| 2.2.1 Definición del negocio                               | 20  |
| 2.2.2 Cadena de Valor                                      | 21  |
| 2.2.2.1 Actividades Primarias                              | 21  |
| 2.2.2.2 Actividades de Apoyo                               | 21  |
| 2.2.3 Análisis de las Fuerzas Competitivas de Porter       | 22  |
| 2.2.3.1 Amenaza de nuevos Competidores                     | 22  |
| 2.2.3.2 Poder de Negociación de los Proveedores            | 23  |
| 2.2.3.3. Poder de Negociación de los Clientes              | 23  |
| 2.2.3.4 Amenaza de Productos Sustitutos                    | 24  |
| 2.2.3.5 Rivalidad entre competidores                       | 24  |

|  |    |
|--|----|
| 3. PLAN ESTRATÉGICO                          | 27 |
| 3.1 Misión, Visión y Objetivos Iniciales     | 27 |
| 3.1.1 Misión                                 | 27 |
| 3.1.2 Visión                                 | 27 |
| 3.1.3 Objetivos Iniciales                    | 27 |
| 3.2 Frase Estratégica de Posicionamiento     | 27 |
| 3.3 Estrategias de Demanda Primaria          | 28 |
| 3.4 Estrategias de Demanda Selectiva         | 29 |
| 3.5 Organigrama Inicial                      | 30 |
| 4. PLAN COMERCIAL                            | 31 |
| 4.1 Producto                                 | 31 |
| 4.1.1 Línea de Repuestos Electrónicos        | 31 |
| 4.1.2 Línea de Equipo Eléctrico              | 31 |
| 4.1.3 Línea de Informática                   | 31 |
| 4.1.4 Línea Tecnológica                      | 31 |
| 4.1.5 Línea de Servicios                     | 32 |
| 4.2 Plaza                                    | 32 |
| 4.3 Precio                                   | 32 |
| 4.3.1 Línea de Repuestos Electrónicos        | 33 |
| 4.3.2 Línea de Equipo Eléctrico              | 33 |
| 4.3.3 Línea de Informática                   | 33 |
| 4.3.4 Línea Tecnológica                      | 33 |
| 4.3.5 Línea de Servicios                     | 33 |
| 4.4 Promoción                                | 34 |
| 4.4.1 Ventas                                 | 34 |
| 4.4.2 Marketing Directo                      | 34 |
| 4.4.3 Promoción                              | 34 |
| 4.4.4 Publicidad                             | 34 |
| 4.4.5 Relaciones Públicas                    | 34 |
| 4.5 Personas                                 | 35 |
| 4.6 Evidencia Física                         | 35 |
| 5. PLAN DE OPERACIONES                       | 36 |
| 5.1 Actividades Primarias                    | 36 |
| 5.1.1 Logística de Entrada                   | 36 |
| 5.1.2 Logística de Salida                    | 38 |
| 5.1.3 Marketing                              | 38 |
| 5.1.4 Ventas                                 | 38 |
| 5.1.5 Servicios                              | 39 |
| 5.2 Actividades de Apoyo                     | 39 |
| 5.2.1 Investigación y Desarrollo Tecnológico | 39 |
| 5.2.2 Administración y Recursos Humanos      | 39 |
| 5.2.3 Infraestructura de la Empresa          | 40 |

|  |    |
|--|----|
| 6. PLAN FINANCIERO                                       | 41 |
| 6.1 Supuestos Generales                                  | 41 |
| 6.1.1 Stock  | 41 |
| 6.1.2 Costos   | 41 |
| 6.1.3 Ventas   | 42 |
| 6.1.4 Sueldos y Salarios de Personal                     | 42 |
| 6.1.5 Gastos   | 43 |
| 6.1.6 Costos de Marketing                                | 44 |
| 6.2 Estructura de Capital y Financiamiento               | 44 |
| 6.2.1 Activos Fijos                                      | 44 |
| 6.2.2 Equipo Informático                                 | 45 |
| 6.2.3 Mobiliario   | 45 |
| 6.2.4 Instalaciones del Inmueble                         | 46 |
| 6.2.5 Capital de Trabajo                                 | 46 |
| 6.3 Estados Financieros Proyectados                      | 46 |
| 6.3.1 Estado de Resultados                               | 46 |
| 6.4 Flujo de Efectivo Proyectado                         | 47 |
| 6.5 Punto de Equilibrio                                  | 47 |
| 6.6 El VAN, el TIR e Índice de Rentabilidad              | 47 |
| 6.7 Análisis de Sensibilidad                             | 49 |
| <br>   |    |
| 7. CONCLUSIONES Y COMENTARIOS                            | 50 |
| <br>   |    |
| BIBLIOGRAFIA   | 51 |
| <br>   |    |
| ANEXOS   |    |
| Anexo 1 Modelo de Encuesta                               | 52 |
| Anexo 2 Análisis de Gasto de los Encuestados             | 55 |
| Anexo 3 Análisis del Interés en el Proyecto              | 56 |
| Anexo 4 Factores legales de constitución de una empresa  | 57 |
| Anexo 5 Resumen de Stock Proyectado                      | 60 |
| Anexo 6 Presupuesto de Costos y Ventas                   | 61 |
| Anexo 7 Detalle de Sueldos y Salarios                    | 62 |
| Anexo 8 Detalle de Gastos                                | 64 |
| Anexo 9 Costos de Marketing                              | 65 |
| Anexo 10 Detalle de Equipo Informático por Departamentos | 66 |
| Anexo 11 Detalle de Mobiliario                           | 67 |
| Anexo 12 Detalle de Inversiones                          | 68 |
| Anexo 13 Capital de Trabajo                              | 69 |
| Anexo 14 Estado de Resultados                            | 70 |
| Anexo 15 Valor de Desecho                                | 71 |
| Anexo 16 Flujo de Efectivo Proyectado                    | 72 |
| Anexo 17 Punto de Equilibrio Proyectado                  | 73 |
| Anexo 18 Flujo de Efectivo Optimista                     | 74 |



# **PROYECTO CENTRO COMERCIAL ELECTRÓNICO**

## **CAPÍTULO 1: OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

### **1.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

La población objetivo para el proyecto Centro Comercial Electrónico son los habitantes de la ciudad de Quito, hombres y mujeres de entre los 13 y 65 años de edad, principalmente gente relacionada al ámbito electrónico como lo son los estudiantes y profesionales de carreras técnicas y toda persona que guste de la tecnología en general.

Para sustento de la investigación de mercado se optó por una técnica cuantitativa para muestreo de la opinión de la población objetivo. Por lo cual la herramienta seleccionada fue la encuesta.

#### **1.1.1 ENCUESTAS**

La muestra se enfocó en hombres y mujeres de 16 hasta 50 años de edad que tengan un nivel de conocimiento o afinidad hacia la electrónica y la informática en general. Se ha excluido de la muestra a personas que tengan relación con agencias de publicidad, empresas de investigación de mercados y empresas de distribución de productos electrónicos.

Se ha calculado que la muestra necesaria para alcanzar un 95% de nivel de confianza, con un margen de error del 8% es de 150 encuestas válidas<sup>1</sup>.

### **1.2 REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

El trabajo de campo fue realizado entre el 15 de septiembre y el 2 de noviembre del 2008. Las encuestas se realizaron principalmente en: Universidades y Escuelas Politécnicas para tomar la opinión de estudiantes; lugares cercanos a empresas de comercialización de productos electrónicos para conocer la opinión de personas que de una u otra manera están relacionados al comercio de este tipo de productos; y en lugares públicos como centros comerciales o barrios residenciales para encuestar a público en general que tiene interés en productos electrónicos.

La encuesta se estructuró de la siguiente manera: Primero se aplicó un filtro para excluir a personas que no forman parte de la muestra. Luego se investigó el “Top of mind” de las

---

<sup>1</sup> (Córdova, 2006)

empresas que comercializan productos electrónicos en la ciudad de Quito, luego se analizó a las menciones ayudadas de empresas más importantes. Para concluir esta primera etapa de encuesta se solicitó escoger las 3 empresas preferidas.

La siguiente etapa corresponde al análisis de importancia de atributos relevantes que aplican en un negocio de comercialización de productos electrónicos. Con estos mismos atributos, se realizó una calificación a las empresas preferidas que el encuestado escogió.

Lo siguiente fue un estudio de la frecuencia de compra, y el gasto promedio.

Concluidas estas etapas se hizo una breve presentación del concepto del Proyecto Centro Comercial Electrónico, luego de lo cual se estudió el interés que generó el concepto del proyecto en el encuestado.

Para finalizar la encuesta se solicitó datos básicos al encuestado, como edad, género, actividad principal y motivo de compra.

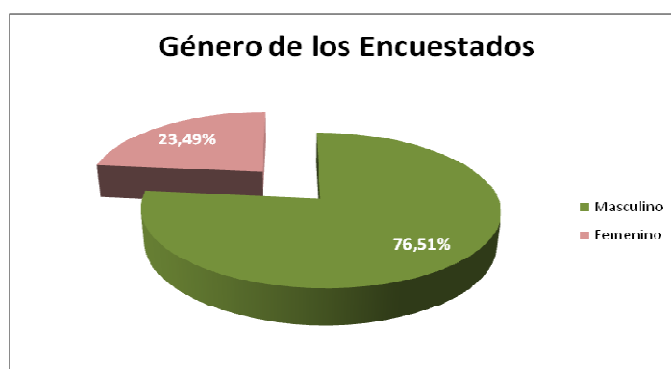
El modelo de la encuesta que se aplicó en este estudio se encuentra en el Anexo 1: Modelo de Encuesta.

### 1.3 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

De todas las encuestas realizadas, se obtuvieron 149 encuestas válidas. Con este tamaño de muestra, se deduce que el nivel de confianza obtenido en esta investigación de mercado, con un margen de error del 8%, es de 94,94%, lo cual es un valor aceptable para cumplir los objetivos de la investigación<sup>2</sup>.

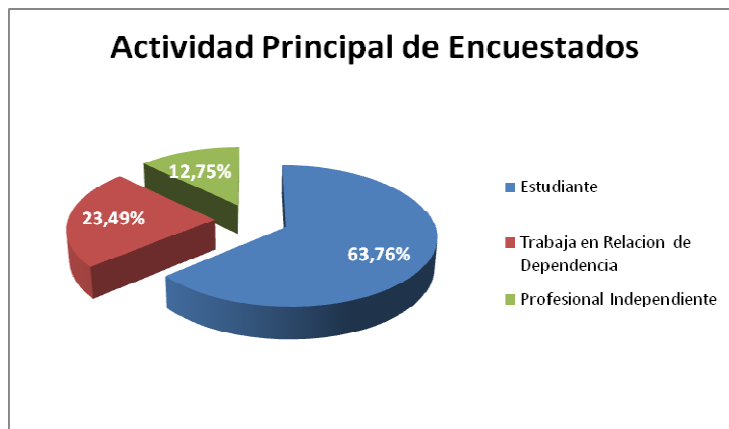
Con estos antecedentes, se obtuvieron los siguientes resultados:

#### 1.3.1 DATOS GENERALES:

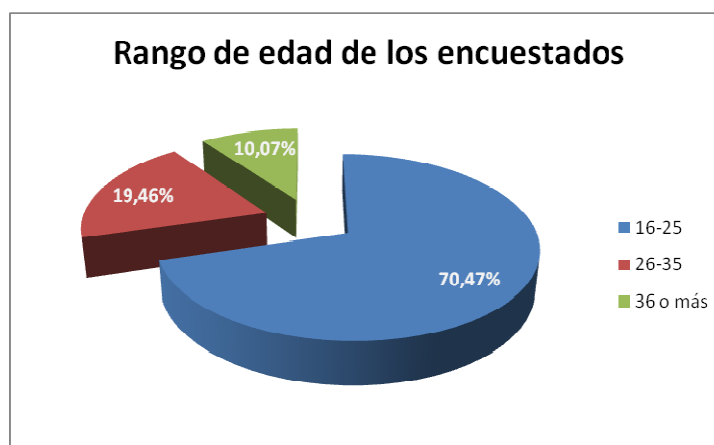


**Gráfico N° 1: Género de los encuestados.**

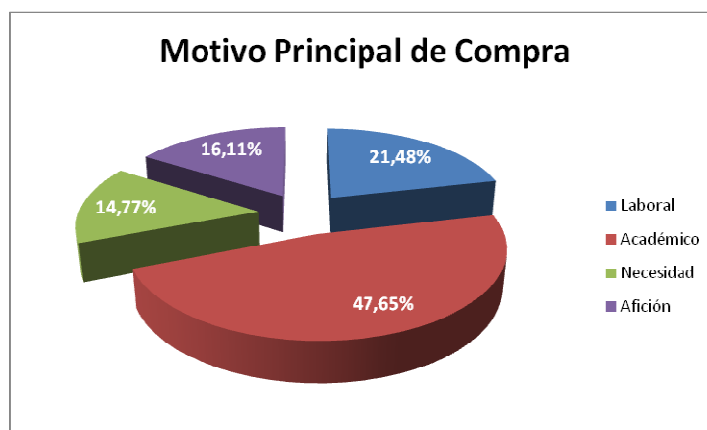
<sup>2</sup> (Córdova, 2006)



**Gráfico N° 2: Actividad Principal de los Encuestados.**



**Gráfico N° 3: Rango de edad de los encuestados.**



**Gráfico N° 4: Motivo Principal de Compra.**

### **1.3.2 RECORDACIÓN DE MARCA**

Los resultados del “top of mind” de las empresas de comercialización de productos electrónicos indican que existe cierta variación dependiendo de factores como la actividad de los encuestados, la edad y el motivo de compra. Se obtuvo que las 3 empresas más nombradas en esta categoría fueron: Omega, Tecompartes y Electrónica Nacional. Las empresas restantes se las ha agrupado dentro de la categoría “Otros” debido a que su participación no es relevante en comparación con las tres empresas principales.

Cada una de estas tres empresas principales posee su propio nicho: las empresas Omega y Tecompartes tienen gran recordación entre gente joven y estudiantes técnicos. La empresa Electrónica Nacional, por otro lado, tiene fuerte recordación entre profesionales que les gusta la electrónica (Refiérase a la Tabla N° 1: Recordación de Marca).

Al analizar la recordación guiada se aprecia que las empresas más nombradas fueron: RadioCom, Electrónica Nacional y Radio Shack. En esta categoría no existe mayor diferencia entre las tres empresas. Sin embargo existe cierta preferencia hacia RadioCom entre los encuestados profesionales cuyo motivo de compra es laboral.

Finalmente, en cuanto a las empresas preferidas se confirma que Omega es fuerte en el nicho de los estudiantes jóvenes; mientras que Laboratorio Técnico y Electrónica Nacional tienen mayor preferencia entre el segmento de profesionales.

La tabla 1: Recordación de Marca, muestra todos los resultados obtenidos al respecto.

### **1.3.3 ATRIBUTOS**

En la calificación de atributos por importancia, los resultados indican que los encuestados prefieren en primer lugar un buen servicio, seguido de un buen stock de producto, un precio accesible y calidad en el producto. Lo considerado menos importante, entre las opciones presentadas, es el acceso vehicular, junto a un amplio local y productos complementarios como audio, video y computación.

La tabla N° 2: Ranking de Atributos indica los resultados totales en cuanto al Ranking de Importancia de los atributos, utilizando una escala del 1 al 10.

| <b>Ranking Importancia</b> |                 |
|----------------------------|-----------------|
| <b>Atributos</b>           | <b>Promedio</b> |
| Buen Servicio al Cliente   | 8,70            |
| Buen Stock                 | 8,68            |
| Buenos Precios             | 8,67            |
| Mejores productos          | 8,65            |
| Buena Atención             | 8,58            |
| Atención Ágil              | 8,30            |
| Soporte Técnico            | 7,98            |
| Horario Extendido          | 7,74            |
| Ofertas y Promociones      | 7,66            |
| Buena Ubicación            | 7,62            |
| Ofrezca Audio y Video      | 7,08            |
| Amplio Local               | 7,05            |
| Ofrezca computación        | 6,91            |
| Fácil Acceso Vehicular     | 6,04            |

**Tabla N° 2: Ranking de Atributos**

### **1.3.4 IMAGEN DE MARCA**

A cada encuestado se le pidió que califique a su empresa preferida en base a todos los atributos presentados, utilizando una escala del 1 al 10. En este respecto, las tres empresas con mejor imagen de marca en general son: Laboratorio Técnico, Electrónica Nacional y Omega. Sin embargo cada una posee atributos propios que la diferencian.

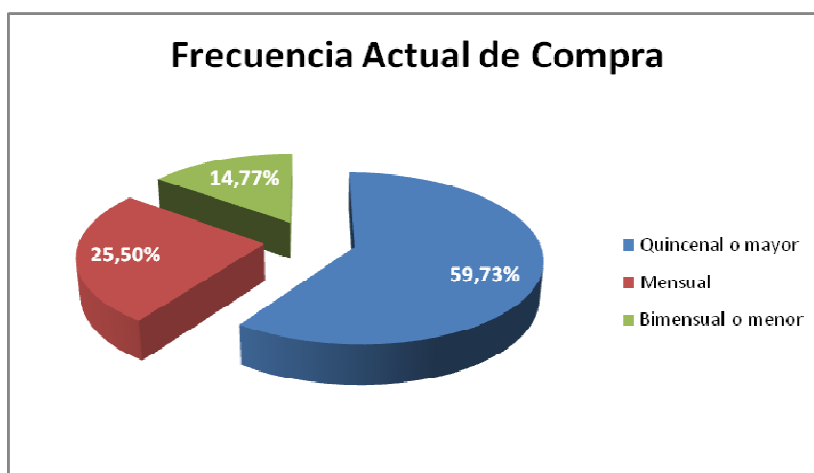
Para obtener una calificación de cada una, se ha realizado la Tabla N° 3: Imagen de marca, en la cual se muestra la calificación ponderada entre el resultado obtenido de cada empresa, con la importancia que los encuestados dieron a cada atributo según la Tabla N° 2: Ranking de atributos.

|   | <b>Imagen Omega</b>           | <b>Imagen Laboratorio Técnico</b> | <b>Imagen Electrónica Nacional</b> |
|---|-------------------------------|-----------------------------------|------------------------------------|
| <b>Atributos</b>                              | <b>Calificación Ponderada</b> | <b>Calificación Ponderada</b>     | <b>Calificación Ponderada</b>      |
| Buen Servicio al Cliente                      | 66.06                         | 68.16                             | 63.41                              |
| Buen Stock                                    | 63.39                         | 66.78                             | 60.89                              |
| Buenos Precios                                | 67.08                         | 66.55                             | 62.53                              |
| Mejores productos                             | 62.00                         | 68.70                             | 67.28                              |
| Buena Atención                                | 65.37                         | 69.33                             | 64.34                              |
| Atención Ágil                                 | 56.85                         | 64.55                             | 56.64                              |
| Soporte Técnico                               | 46.47                         | 60.43                             | 49.17                              |
| Horario Extendido                             | 42.50                         | 57.31                             | 46.66                              |
| Ofertas y Promociones                         | 41.40                         | 46.74                             | 35.71                              |
| Buena Ubicación                               | 60.83                         | 60.00                             | 50.98                              |
| Ofrezca Audio y Video                         | 34.12                         | 57.90                             | 42.34                              |
| Amplio Local                                  | 35.34                         | 61.29                             | 45.83                              |
| Ofrezca computación                           | 29.20                         | 54.96                             | 39.32                              |
| Fácil Acceso Vehicular                        | 32.82                         | 48.48                             | 33.63                              |
| <b>Total Calificación Ponderada ( /1400 )</b> | <b>703.45</b>                 | <b>851.19</b>                     | <b>718.74</b>                      |

**Tabla N° 3: Imagen de Marca.**

### 1.3.5 FRECUENCIA DE COMPRA

Se encontró que la mayoría de personas encuestadas consideran que compran frecuentemente productos electrónicos. Sin embargo este resultado se debe a que los encuestados fueron seleccionados precisamente debido a la relación que tienen con el campo de la electrónica.

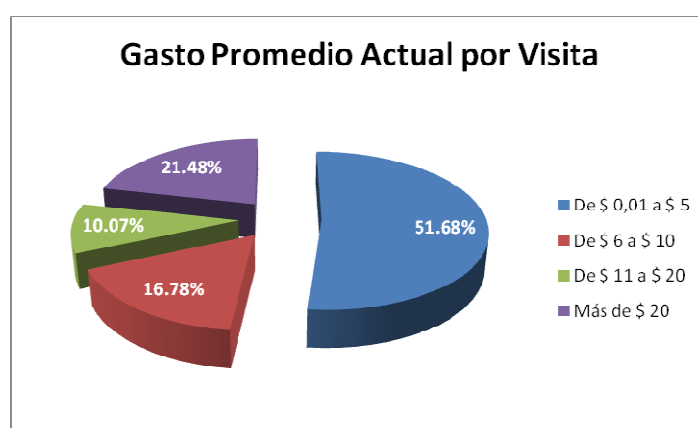


**Gráfico N° 5: Frecuencia Actual de Compra**

### 1.3.6 GASTO PROMEDIO

Al analizar los resultados del gasto promedio que cada encuestado realiza por visita a los almacenes de comercialización de productos electrónicos, las diferencias encontradas son notorias, pues existen personas que gastan centavos en cada visita, pero hay otras personas que en una sola visita realizan gastos superiores a los \$ 50. Esto se debe principalmente al tipo de producto que compran los encuestados. Por ejemplo, los estudiantes gastan pequeñas cantidades en cada visita porque los productos de mayor consumo entre éste segmento son partes electrónicas para formar circuitos que realizan en proyectos en las universidades. Cada una de estas partes electrónicas puede costar entre \$0,01 (resistencias o condensadores), hasta integrados de más de \$10. Los estudiantes realizan este tipo de gastos de manera muy frecuente a lo largo del ciclo académico de cada universidad.

El siguiente gráfico indica los resultados del gasto promedio por cada visita de los encuestados.

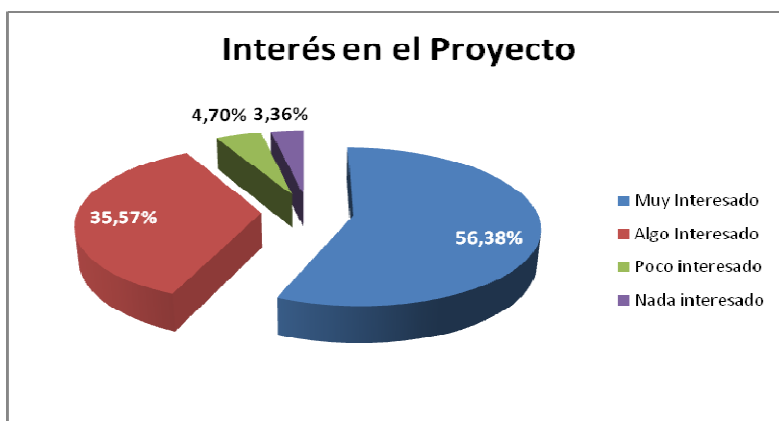


**Gráfico N° 6: Gasto Promedio Actual por Visita.**

En el Anexo 2: Análisis de Gastos de los Encuestados, se encuentra un detalle más amplio de la relación entre el gasto con la frecuencia actual de compra y con la actividad de los encuestados.

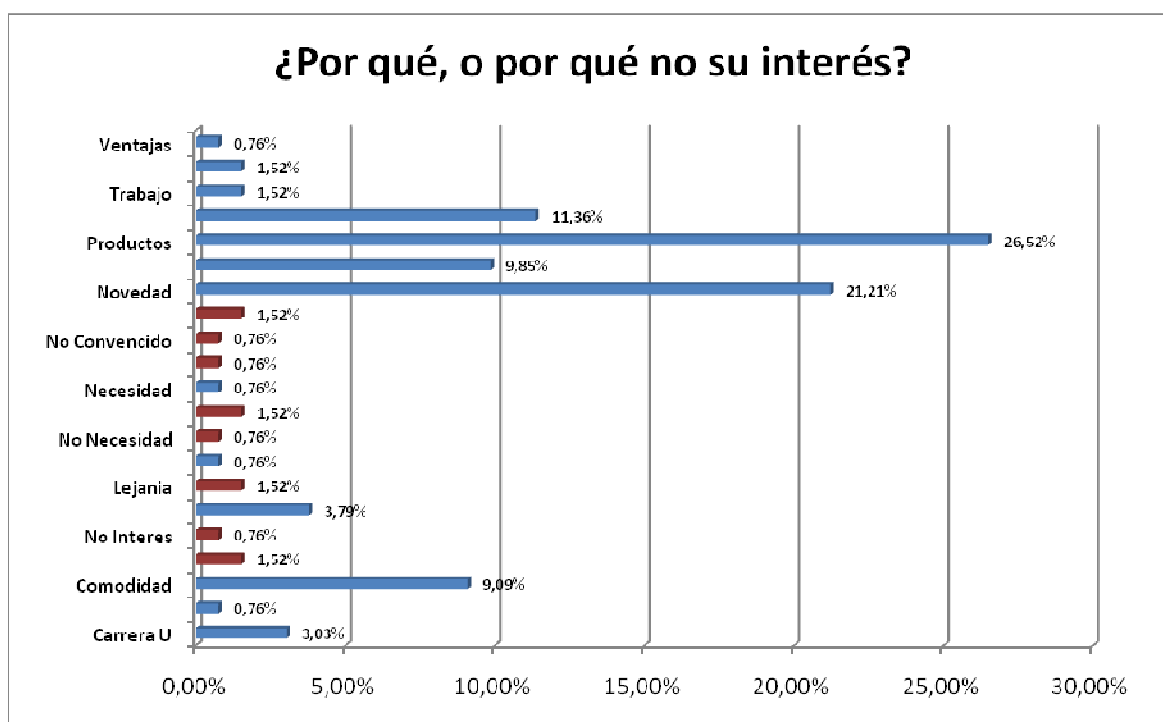
### 1.3.7 INTERÉS EN EL PROYECTO

Luego de haber presentado a los encuestados el concepto del Proyecto Centro Comercial Electrónico, se analizó el interés que éste genera. Los resultados indican que el proyecto genera bastante interés, como se indica en el siguiente gráfico:



**Grafico N° 7: Interés en el Proyecto.**

Además se preguntó las razones del interés (o razones del no interés) en el proyecto. Se agruparon respuestas similares y los resultados obtenidos se presentan en el siguiente gráfico:



**Grafico N° 8: Motivo del interés en el Proyecto.**

En el Anexo 3: Análisis del Interés en el Proyecto, se presenta un mayor detalle de la relación entre el Interés en el Proyecto con la actividad, la edad y el motivo de compra de los encuestados.



## **1.4 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

Los resultados obtenidos en las encuestas realizadas para la investigación de mercado indican que el proyecto genera un alto nivel de interés por parte de los encuestados, lo que genera un incentivo para seguir adelante en el desarrollo del presente proyecto.

Otro aspecto importante que reflejó la investigación de mercado es que la competencia actual se encuentra bien posicionada, pero solo de acuerdo a su nicho de mercado: empresas enfocadas en clientes estudiantes (ejemplo Omega y Tecompartes), empresas enfocadas en clientes técnicos y profesionales (ejemplo Laboratorio Técnico y Electrónica Nacional), etc., o también empresas posicionadas de acuerdo al tipo de producto que ofertan: repuestos, productos informáticos, electrodomésticos, etc.

## CAPÍTULO 2: ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1 SITUACIÓN GENERAL DEL ECUADOR

#### 2.1.1 ÁMBITO ECONÓMICO

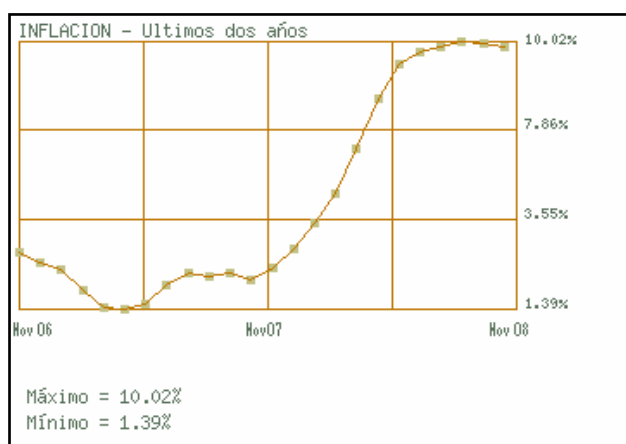
En el ámbito económico las políticas aplicadas por parte del Estado Ecuatoriano ejercen un impacto directo sobre el desarrollo de las estrategias empresariales y en el caso del mercado electrónico, influyen decididamente sobre la oferta y la demanda de los productos y servicios.

##### 2.1.1.1 INFLACIÓN

En los últimos años se nota un claro crecimiento de la inflación, que genera preocupación en la mayoría de empresas, ya que se lo relaciona con un incremento de los precios e influye directamente en la importación y comercialización. Debido a lo imprevisible de la situación actual no se sabe cuánto ni cuándo va a cambiar, por ende las empresas tienen dificultad en calcular cuántos productos deben vender y a qué precio hacerlo. De igual manera afecta a los clientes pues se reduce su poder adquisitivo.

El crecimiento de la inflación es un fenómeno que afecta directamente a la comercialización de los productos eléctricos y electrónicos, lo que ocasiona una disminución de la demanda de estos productos, y por ende se comercializará en menor cantidad.

En el siguiente gráfico se observa el crecimiento de la inflación de los últimos años, complementado con la tabla que muestra los valores correspondientes al gráfico:



**Gráfico N° 9: Inflación de los últimos dos Años**

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion)

**Elaborado por:** [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

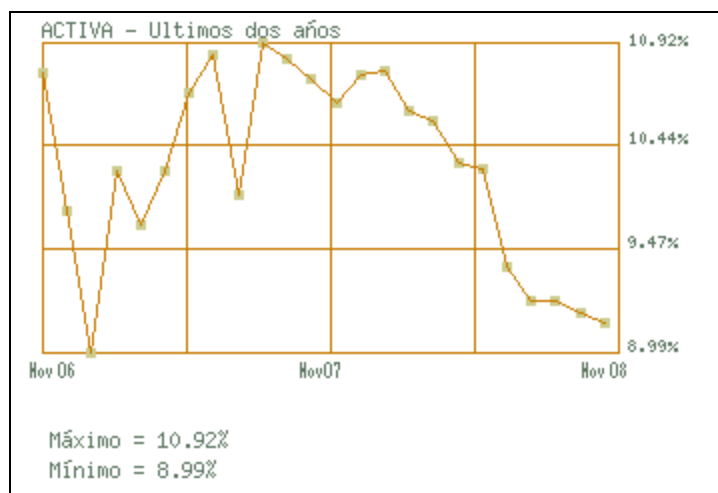
| FECHA              | VALOR   |
|--------------------|---------|
| Octubre-31-2008    | 9.85 %  |
| Septiembre-30-2008 | 9.97 %  |
| Agosto-31-2008     | 10.02 % |
| Julio-31-2008      | 9.87 %  |
| Junio-30-2008      | 9.69 %  |
| Mayo-31-2008       | 9.29 %  |
| Abril-30-2008      | 8.18 %  |
| Marzo-31-2008      | 6.56 %  |
| Febrero-29-2008    | 5.10 %  |
| Enero-31-2008      | 4.19 %  |
| Diciembre-31-2007  | 3.32 %  |
| Noviembre-30-2007  | 2.70 %  |
| Octubre-31-2007    | 2.36 %  |
| Septiembre-30-2007 | 2.58 %  |
| Agosto-31-2007     | 2.44 %  |
| Julio-31-2007      | 2.58 %  |
| Junio-30-2007      | 2.19 %  |
| Mayo-31-2007       | 1.56 %  |
| Abril-30-2007      | 1.39 %  |
| Marzo-31-2007      | 1.47 %  |
| Febrero-28-2007    | 2.03 %  |
| Enero-31-2007      | 2.68 %  |
| Diciembre-31-2006  | 2.87 %  |
| Noviembre-30-2006  | 3.21 %  |

**Tabla N° 4: Inflación de los últimos dos Años**

### **2.1.1.2 Tasas de Interés**

En la actualidad el gobierno intenta controlar las tasas de interés para el sector económico, pero es evidente que en relación a otros países, resultan sumamente elevadas. En este aspecto la consideración de riesgo país pesa mucho sobre este particular y hace que el ahorro sea poco atractivo frente al costo del dinero en el mercado. Los créditos muy caros, obstaculizan las transacciones a los sectores productivos que no pueden acceder a ellos por su alto costo y riesgo. Por tanto las empresas deben invertir el dinero que tienen preferiblemente en mercadería o infraestructura para crecimiento de la empresa.

**Tasa de Interés Activa.-** En la actualidad esta tasa ha tenido comportamientos bastante estables y con tendencia a la baja en el último año, lo que beneficia a las empresas de repuestos electrónicos que quieran adquirir deudas para el crecimiento de las mismas.

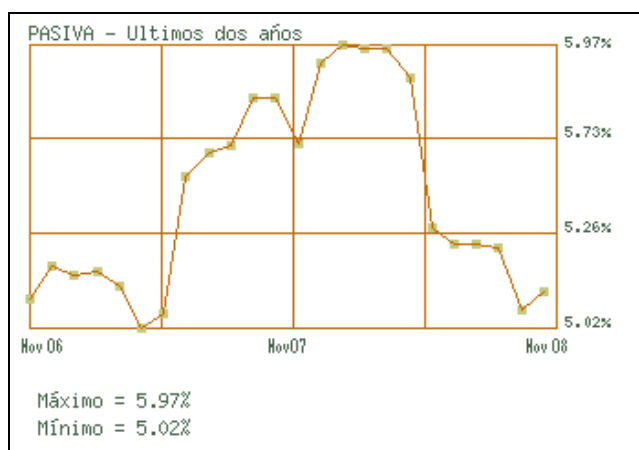


**Gráfico N° 10: Tasa de Interés Activa de los Últimos dos Años**

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=activa](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa)

**Elaborado por:** [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

**Tasa de Interés Pasiva.-** Este indicador crece en función del incremento de los ingresos de los cuenta ahorristas o correntistas, pues al poseer mayor circulante existe la tendencia de ahorrar. A pesar de que el último semestre descendió, se puede esperar una tasa estable. Sin embargo en tiempos de inflación, el ahorro compite con el consumo como forma de inversión. Por lo tanto las empresas de electrónica prefieren invertir en infraestructura o mercadería, antes que dejar su dinero en las instituciones financieras.



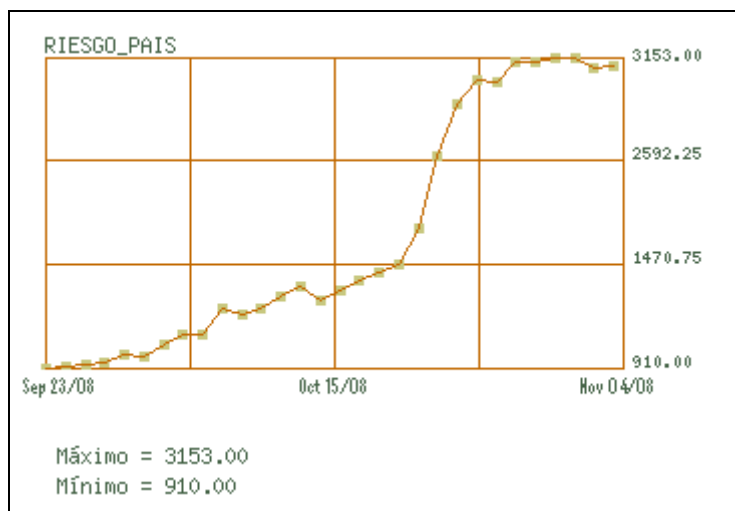
**Gráfico N° 11: Tasa de Interés Pasiva**

**Fuente:** [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=pasiva](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva)

**Elaborado por:** [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

### 2.1.1.3 RIESGO PAÍS

Se puede observar un fuerte crecimiento en los dos últimos años, lo que perjudicaría a las empresas que quisieran invertir en el país, ya sean externas o internas, principalmente un alto nivel del riesgo país genera una disminución de las inversiones extranjeras y un crecimiento económico menor y todo esto puede significar desocupación y bajos salarios para la población, afectando a la comercialización de repuestos electrónicos, ya que significaría una baja en la demanda de estos productos que no son de primera necesidad.



**Gráfico N° 12: Riesgo País**

Fuente: [http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=riesgo\\_pais](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais)

Elaborado por: [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

### 2.1.1.4 INGRESO PER CÁPITA

En el caso del Ecuador el PIB per cápita ha ido incrementándose paulatinamente. Idealmente esto significaría que la población está incrementando su poder adquisitivo. Los datos referenciales a este indicador se los puede apreciar en el siguiente cuadro, en el cual se indica el comportamiento del PIB Per Cápita durante los últimos años.

Comparando únicamente los datos del ingreso per cápita de la población con el aumento de la inflación de los últimos años, se podría decir que la proporción en la que aumenta la inflación es mayor a la del ingreso per cápita, lo que resulta en un poder adquisitivo menor de la población, prefiriendo invertir para protegerse de la inflación.

| FECHA         | PIB Per Capita |
|---------------|----------------|
| Enero-31-2008 | 3514           |
| Enero-31-2007 | 3270           |
| Enero-31-2006 | 3088           |
| Enero-31-2005 | 2814           |
| Enero-31-2004 | 2506           |
| Enero-31-2003 | 2230           |
| Enero-31-2002 | 1967           |

**Tabla N°5: Ingreso per Cápita del Ecuador**

**Fuente:** <http://www.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=pib>

## **2.1.2 ÁMBITO LEGAL/JURÍDICO**

La crisis política ha influido directamente sobre la seguridad pública y con ello sobre los intentos de inversiones internas y externas. Los inversionistas se detienen y no quieren arriesgar en un país en el que no se sabe que puede pasar mañana.

Se presenta una inestabilidad con la nueva constitución y con las futuras elecciones, existe mucha incertidumbre sobre las acciones que podría tomar el Estado, el cual ha generado un clima de preocupación e incertidumbre.

### **2.1.2.1 CORRUPCIÓN**

Aún cuando a nivel oficial no se la reconoce, existe una fuerte percepción de que el país se encuentra sometido a niveles de corrupción que llega a todas las esferas del Estado y se inmiscuye en todos sus poderes, así como en instituciones que deberían ser ejemplo de honestidad como las Fuerzas Armadas, Policía, Universidades, etc.

Estas prácticas de corrupción afectan a todo tipo de empresas, incluidas las de comercialización de repuestos electrónicos, resultando en una competencia injusta.

### **2.1.2.2. FACTORES LEGALES DE CONSTITUCIÓN DE UNA EMPRESA**

Existen varios factores que se deben tener en consideración al momento de crear una empresa aquí en el Ecuador pues existen requisitos que deben ser cumplidos a cabalidad para poder trabajar sin inconvenientes. Estos requisitos se encuentran explicados detalladamente en el Anexo 4 al final del presente documento, entre los que se encuentran principalmente: la constitución legal de la empresa, el pago del patronal del IESS, los

contratos de trabajo, pago de patentes municipales, pago de los impuestos prediales, Impuesto a la Renta y el Impuesto al Valor Agregado, obtener los permisos de construcción, conseguir los permisos de rotulación y publicidad exterior, el registro de marcas y patentes, obtención de certificaciones de calidad ISO, etc.

Todos estos requisitos deben ser cumplidos por las empresas de comercialización de repuestos electrónicos para un correcto funcionamiento.

### 2.1.2.3 ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE PRODUCTOS ELECTRÓNICOS

En el Ecuador no existen empresas que fabriquen o manufacturen productos electrónicos a nivel de comercialización y exportación. Existen empresas que fabrican equipo eléctrico y electrónico a un nivel muy pequeño y bajo pedido especial de otras empresas (generalmente industrias manufactureras de productos terminados).

Todos los productos que se comercializa en el Ecuador provienen de importaciones desde países industrializados como Estados Unidos, Canadá y China. La tabla N° 6 indica los valores de importación de equipo y material eléctrico y electrónico en el Ecuador, comparado con el total de las importaciones en el país.

| AÑO  | Importación Equipo Eléctrico/Electrónico | Total de Importaciones | % del Total de Importaciones |
|------|--|------------------------|------------------------------|
| 1997 | \$ 1.157.243,00                          | \$ 4.520.051,00        | 25,60%                       |
| 1998 | \$ 1.315.019,00                          | \$ 5.109.932,00        | 25,73%                       |
| 1999 | \$ 630.871,00                            | \$ 2.736.902,00        | 23,05%                       |
| 2000 | \$ 710.659,00                            | \$ 3.400.952,00        | 20,90%                       |
| 2001 | \$ 1.261.277,00                          | \$ 4.936.036,00        | 25,55%                       |
| 2002 | \$ 1.594.645,00                          | \$ 5.953.426,00        | 26,79%                       |
| 2003 | \$ 1.628.375,00                          | \$ 6.228.312,00        | 26,14%                       |
| 2004 | \$ 1.804.847,00                          | \$ 7.554.615,00        | 23,89%                       |
| 2005 | \$ 2.197.284,00                          | \$ 9.549.362,00        | 23,01%                       |
| 2006 | \$ 2.293.572,00                          | \$ 11.201.555,00       | 20,48%                       |

**Tabla N° 6: Importación de equipo y material eléctrico y electrónico**

Fuente: [www.bce.com.ec](http://www.bce.com.ec)

Se puede apreciar que ha existido una disminución importante de las importaciones, especialmente en el año 1999, debido principalmente al cambio de moneda que ocurrió en el Ecuador en ese año. A partir de ese año, existió un incremento de las importaciones de

equipo eléctrico y electrónico. Sin embargo, en proporción al total de importaciones en el país, no ha habido un crecimiento sostenido en los últimos años. En la actualidad existe la tendencia de disminución de las importaciones, consecuencia de la reducción del poder adquisitivo de los clientes.

Entre las principales empresas importadoras de este tipo de insumos en el Ecuador están:

- Laboratorio Técnico.
- Radio Shack.
- Electrónica del Pacífico (Guayaquil).
- Telerepuestos (Guayaquil).
- Comercial Linch (Guayaquil).
- Electrónica Muñoz (Ambato).

Para este tipo de productos, las empresas más importantes que se puede mencionar de exportación son las siguientes:

- Zhejiang Lianlong Electron & Electric Appliances, Co. Ltd. (China).
- Changzhou Sinatronic Co. Ltd. (China).
- DW Business Hong Kong Co. Ltd. (Hong Kong).
- Hong Kong Domaxtech Enterprise Corp. Ltd. (Hong Kong).
- Cirmaker Industry Co. Ltd. (Taiwan).
- GP Batteries (EEUU).
- Digital Security Controls (Canada).

Los productos eléctricos y electrónicos, al ser de procedencia importada, son sujetos de impuesto arancelario. El valor del impuesto varía dependiendo del tipo específico de producto. Existe la tendencia de protección a las empresas de producción ecuatorianas de productos eléctricos y electrónicos. Tal es el caso de los focos y tubos fluorescentes de luz cuyo impuesto asciende al 125%. Por otro lado, a productos que son parte del trabajo artesanal (como el trabajo de los radiotécnicos) el impuesto es del 0% a modo de incentivo para su labor. Por ejemplo, el caso de las baquelitas y cautines (herramientas para soldadura de elementos electrónicos que conforman la parte interna de equipos), siendo estas herramientas de uso diario para los técnicos reparadores. La siguiente tabla muestra



un ejemplo de los impuestos arancelario a los que están sujetos algunos productos eléctricos y electrónicos.

| <b>Productos</b>         | <b>Impuesto arancelario</b> |
|--------------------------|-----------------------------|
| Integrados               | 5%                          |
| Parlantes                | 15%                         |
| Accesorios para parlante | 10%                         |
| Focos y Tubos            | 125%                        |
| Adaptadores              | 0%                          |
| Computación              | 0%                          |
| Cables para computación  | 15%                         |
| Cables en general        | 15%                         |
| Herramientas eléctricas  | 5%                          |
| Baquelitas y cautines    | 0%                          |
| Amplificadores           | 15%                         |
| Luces de discoteca       | 15%                         |
| Baterías para lámparas   | 15%                         |
| Pilas                    | 5%                          |
| Luces LED                | 5%                          |

**Tabla N° 7: Ejemplo de impuestos arancelarios a productos eléctricos/electrónicos.**

**Fuente:** CAE. [www.aduana.gov.ec](http://www.aduana.gov.ec)

En base a la experiencia, el éxito de la industria de comercialización de equipos eléctricos y electrónicos radica en la renovación de la tecnología, pues conforme se desarrollan nuevos equipos y mejoran sus características, los equipos anteriores se vuelven obsoletos y no eficientes; lo que genera la necesidad de renovación y actualización de equipos.

En esta industria no existen grandes canales de distribución, ya que, por lo general, las empresas que importan este tipo de productos son las mismas empresas que lo comercializan. Un ejemplo conocido en el Ecuador es Radio Shack, franquicia perteneciente a la empresa Cirkwitos S.A. Esta empresa es la importadora directa de los productos electrónicos, y la comercializa a los consumidores finales por medio de su marca comercial, Radio Shack, que tiene diversas sucursales en todo el país.

### **2.1.3 ÁMBITO TECNOLÓGICO**

Con el pasar del tiempo la tecnología se ha innovado vertiginosamente dando lugar a una extensa variedad de aparatos electrónicos que cumplen con diversas funciones para brindar facilidades y confort. Estos aparatos son utilizados en el hogar, en las oficinas, en la industria, etc. Estos aparatos están sujetos a desgaste, descomposición, defectos o fallas en su funcionamiento, etc., lo que origina la necesidad de proveer y comercializar repuestos electrónicos para su reparación y extensión de su vida útil, lo cual es un factor positivo para el desarrollo de empresas de mantenimiento de aparatos electrónicos y empresas de comercialización de repuestos electrónicos.

Igualmente la era digital invadió la vida de las organizaciones. La Informática ocupa cada día más espacio en la vida de las empresas, cuando se habla de modernización lo primero que se hace es pensar en la Informática. Fue el comienzo de una revolución tecnológica cuyos cambios más impresionantes aun no se han dado. Estamos en el paso de la era del átomo a la era del octeto (elemento básico del código informático).

Muchas empresas han comprendido la importancia de la tecnología y la han adaptado para ponerla al servicio de sus intereses.

En la industria de productos de tecnología y electrónica se da un impacto importante debido a que se trabaja directamente con la informática, tanto en los procesos internos como externos de las organizaciones. Por ejemplo dentro de los procesos internos se puede mencionar que la informática ayuda a la agilidad en la facturación, comunicación, inventario, etc. En los procesos externos ayuda a la comunicación directa con los proveedores, transporte más eficiente, etc.

#### **2.1.3.1 INTERNET**

Uno de los aspectos de mayor crecimiento en la era tecnológica de la informática son los medios corporativos o intranets. Esto hace que la gente en sus lugares de trabajo comience a tener conexiones confiables y veloces que ayudan a transportar información desde grandes servidores hasta las distintas máquinas de los usuarios.

No solo en las empresas de tecnología, sino en toda clase de negocios, el Internet ha ayudado a acceder a información, consultas, comunicación, etc., todo a tiempo real y sin necesidad de trasladarse fuera del mismo negocio. En el Ecuador se está difundiendo

fuertemente el uso de Internet y cada día crece el número de empresas y de hogares que se conectan al mundo a través de la red.

## **2.2 ANALISIS COMPETITIVO**

### **2.2.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

El proyecto “Centro Comercial Electrónico” surge de la necesidad que tienen diferentes segmentos de mercado de proveerse de herramientas, repuestos, equipo electrónico, asesoría y servicio a través de un almacén completo de repuestos electrónicos, donde se pueden encontrar grandes áreas destinadas a la electrónica, dividido por segmentos.

Específicamente será un almacén de aproximadamente 1000 metros cuadrados por piso, de tres pisos de alto, con estacionamiento propio con capacidad para 80 vehículos, ubicado en la Av. Colón y Versalles, sector de la Circasiana.

En el almacén se comercializarán:

- Repuestos Electrónicos de todo tipo, como por ejemplo: integrados, transistores, filtros, potenciómetros, resistencias, condensadores, lentes ópticos, etc., utilizados mayormente en la reparación de equipos defectuosos.
- Herramientas electrónicas, para los técnicos, por ejemplo, desarmadores, cautines, pistolas de calor, rachas, estaño, ácido férrico, baquelitas, fusibles, cajas de proyectos, etc., utilizadas especialmente por estudiantes y radiotécnicos en el desarrollo de sus actividades académicas y laborales respectivamente.
- Audio, todo lo referente a componentes para música, luces de discoteca, parlantes, discomóvil, cables para las conexiones, plugs, jacks, etc.
- Car Audio, todos los implementos para el audio del carro, autoradios, parlantes, bajos, amplificadores, ecualizadores, etc.
- Cámaras, Filmadoras, impresoras, y todo tipo de accesorios como memorias, cables, y conectividad.
- Computación y todos los accesorios relacionados, hardware, software y periféricos.

## 2.2.2 CADENA DE VALOR

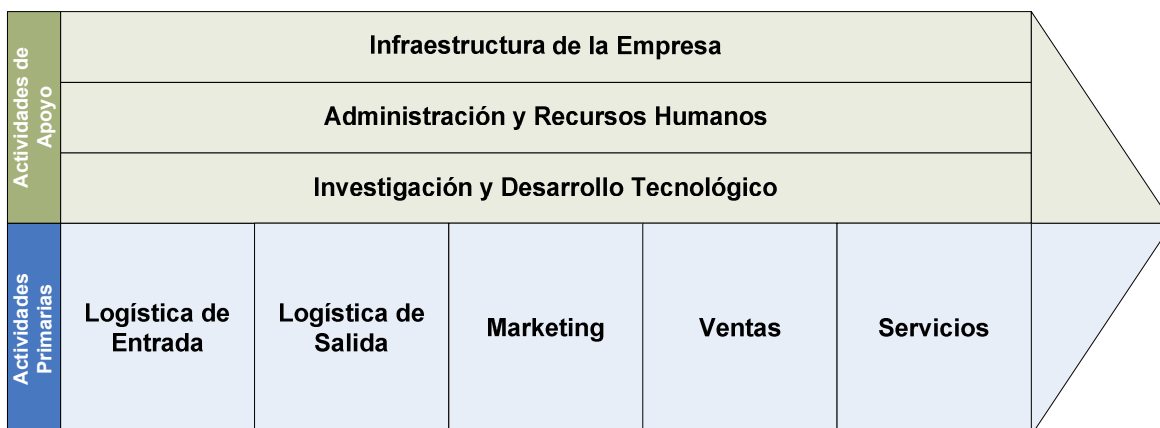


Gráfico N° 13: Cadena de Valor de Porter<sup>3</sup>

### 2.2.2.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

**Logística de Entrada.-** Importación y recepción de los productos para comercializar.

**Logística de Salida.-** Verificación, almacenamiento, atención de pedidos, control de inventario.

**Marketing.-** Publicidad, promoción e investigación de mercado.

**Ventas.-** Asignación de precios, administración de la experiencia de compra.

**Servicios.-** Soporte técnico, reparación, instalación, entrenamiento a clientes, repuestos, actualizaciones.

### 2.2.2.2 ACTIVIDADES DE APOYO

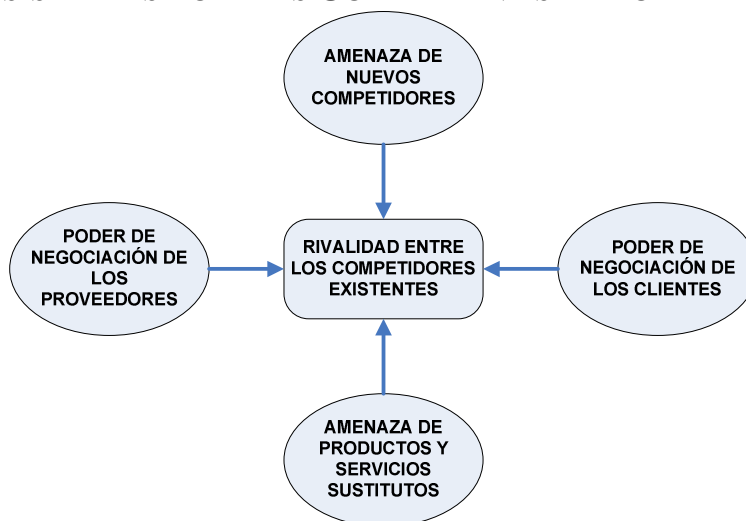
**Investigación y Desarrollo Tecnológico.-** Investigación y desarrollo de productos potenciales al mercado, automatización de las actividades primarias.

**Administración y RRHH.-** Reclutamiento de personal, capacitación constante, retención de empleados, remuneraciones.

**Infraestructura de la Empresa.-** Mantenimiento y reparación del inmueble y del mobiliario, aseo, limpieza y seguridad del Centro Comercial.

<sup>3</sup> (Kotler & Keller, 2006)

### 2.2.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER



**Gráfico N° 14: Fuerzas Competitivas de Porter**

#### 2.2.3.1 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para los nuevos competidores, existen bajas barreras de entrada. Aún cuando la actividad de importación y comercialización no es restringida ni requiere de permisos especiales, existen barreras comerciales de entrada para un competidor nuevo por ya existir negocios que cuentan con su clientela establecida. En el aspecto financiero, la barrera de entrada depende de la magnitud de negocio y del tipo de producto específico que se desee comercializar. Para el Centro Comercial Electrónico representa una barrera importante debido a que, por la magnitud del negocio se requiere un capital importante. Finalmente es necesario mencionar que el conocimiento sobre el negocio es importante, ya que por ser un aspecto diferenciador de la comercialización tradicional, representa una barrera de entrada para los nuevos competidores.

Por otro lado, no existen barreras de ámbito legal más allá de las convencionales para cualquier negocio.

#### **Implicaciones estratégicas para el Proyecto:**

- Un punto clave del Proyecto será el énfasis en el conocimiento del mercado, del producto y del negocio.
- La magnitud del Proyecto representa dificultad de competencia para los actuales y futuros competidores, pues requiere de gran inversión en local, productos y capacitación.

- Se requiere de un buen manejo del área de Desarrollo Tecnológico para garantizar el constante conocimiento y capacitación sobre el negocio.
- Además, es necesario asegurar un buen manejo del monto de inversión y de capital para balancear entre las necesidades inmediatas del negocio (comercialización) y las necesidades futuras (nuevos productos, investigación y desarrollo).

### **2.2.3.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

El Proyecto involucra comercializar directamente con el fabricante (en Asia, con fabricas Taiwanesas, Chinas y de Hong Kong, y también con fabricantes en Norteamérica). En la actualidad estos proveedores no tienen distribución directa en el Ecuador.

Para el proyecto Centro Comercial Electrónico este aspecto representa una ventaja diferenciadora, ya que su poder de negociación será alto con respecto a los negocios existentes en el Ecuador hasta el momento.

#### **Implicaciones estratégicas para el Proyecto:**

- Negociación directa, evitando intermediarios.
- Economías de escala: altos volúmenes de producto (que superan a los distribuidores locales existentes) permite reducción de costos.
- Creación de barreras de entrada para evitar que entren nuevos competidores al mercado.
- Además es necesaria la búsqueda constante de nuevos nichos y nuevos mercados para asegurar las economías de escala y el crecimiento del negocio en sí.

### **2.2.3.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

Se considera que el poder de negociación de los clientes es alto debido a que en su mayoría los clientes son consumidores finales, pero tienen otras opciones de elección el momento de compra, de acuerdo al producto específico.

#### **Implicaciones estratégicas para el Proyecto:**

- Atención orientada a la satisfacción del cliente.
- Programas de diferenciación de necesidades.
- Programas de cliente frecuente.

- Recopilación periódica de información por parte de los clientes actuales, de los empleados e investigaciones de mercado que brinden parámetros que indiquen el posicionamiento en el que se encuentra la empresa, para así poder tomar decisiones de acuerdo a las situaciones específicas.

#### **2.2.3.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

El mercado tecnológico está en constante evolución e innovación, por lo que la amenaza de productos sustitutos es alta, tanto por calidad (diferentes tipos de un mismo producto) como por innovación en productos nuevos.

##### **Implicaciones estratégicas para el Proyecto:**

- Construir barreras de entrada, mediante alianzas directas con los fabricantes.
- Búsqueda constante de productos innovadores para ofertar en el mercado.
- El área de Desarrollo Tecnológico debe estar muy bien sustentado para asegurar nuevos productos, nuevas alianzas y nuevas estrategias de ventas.

#### **2.2.3.5 RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES**

La rivalidad del mercado actual es alta. Los competidores se enfocan solamente en un segmento (eléctrico, electrónico, electrodoméstico, informático) lo que provoca confrontación directa, dejando a un lado la calidad en el servicio.

Dentro de los competidores se considera a aquellos locales y almacenes que comercializan repuestos y productos electrónicos. Si bien, no todos los siguientes resultaron por participaciones importantes según el Estudio de Mercado analizado en el capítulo 1, se considera como los principales competidores a:

- Radio Shack
- Tecompartes
- Omega
- Electronica Nacional
- Radio Com
- Electro Comercial La Y
- Laboratorio Técnico
- Tecnomega

Por otro lado, también existen otros competidores de menor participación de mercado:

- Sumelec
- Tecnirama
- Megatone
- Indulec
- Computrón
- XPC
- Cinticomp
- S.I.E.C.
- Megatrónica
- Electrónica del Valle

A primera vista se podría decir que existe una gran variedad de competidores, pero en realidad cada uno de ellos se enfoca en una o en pocas líneas de producto, por lo que no existiría un competidor que cubra todas las áreas en las que el Proyecto se enfocará. Únicamente pueden competir focalizadamente en algunas secciones que se tendrá en el Centro Comercial Electrónico.

En la línea de repuestos electrónicos el competidor más fuerte de los anteriormente enumerados es Electrónica Nacional. Mantienen un buen surtido de repuestos, sus precios son accesibles, y poseen conocimiento del mercado con lo que brindan asesoría al cliente.

En la misma línea de repuestos electrónicos, otro competidor fuerte es Radio Shack, pues mantiene una buena variedad de productos, y su mercado se enfoca a la clase media-alta y alta. Por ser una franquicia internacional, mantiene un buen renombre dentro de la industria. Los precios de sus productos son elevados principalmente porque poseen marca propia en la mayoría de productos, su nicho de mercado es diferente, su producto es de alta calidad.

En la línea de productos informáticos se tiene una importante competencia directa por parte de Computron, XPC, Tecnomega y Cinticomp. Son empresas grandes y completas que



tienen una buena posición dentro del mercado informático, tanto para distribuidores como para cliente final.

En la línea de Equipo Eléctrico los competidores más fuertes son Electro Comercial la Y y Laboratorio Técnico. Este tipo de productos lo comercializan como parte complementaria a sus productos principales, pero mantienen una participación importante en el mercado.

En la línea tecnológica no existen competidores fuertes. Este tipo de productos lo comercializan como complemento a otro tipo de productos. Por ejemplo: Computrón comercializa productos como cámaras, mp3 players, video grabadores, etc. Sin embargo estos productos son complemento a su línea principal: productos informáticos. Lo mismo sucede con Créditos Económicos o Almacenes Japón, que también comercializan equipo tecnológico pero se enfocan principalmente en los electrodomésticos y línea blanca.

**Implicaciones estratégicas para el Proyecto:**

- Énfasis en la calidad del servicio, atención personalizada orientada a la satisfacción del cliente.
- Capacitación constante al personal de atención al cliente.
- Prestar especial atención al capital humano pues es un punto crítico de contacto con el cliente, tanto en la comercialización como en los servicios adicionales.
- La capacitación al personal requerirá de programas educativos dentro y fuera de la empresa para personas clave en el negocio.

## **CAPÍTULO 3: PLAN ESTRATÉGICO**

### **3.1 MISION, VISION Y OBJETIVOS INICIALES**

#### **3.1.1 MISIÓN**

Ser una empresa que provee todo tipo de productos, equipos y soluciones tecnológicas y electrónicas brindando un servicio técnico personalizado, eficiente y de rápida respuesta para radiotécnicos, profesionales, estudiantes y público en general que gustan o requieren de la tecnología.

#### **3.1.2 VISIÓN**

En cinco años lograr ser una empresa reconocida por su calidad, en la comercialización de productos electrónicos y servicios al cliente, basada en la integridad, el mejoramiento continuo y la honestidad de su gente para la satisfacción de sus clientes.

#### **3.1.3 OBJETIVOS INICIALES**

- Alcanzar el punto de equilibrio del negocio en un período no mayor de 3 años.
- Obtener un crecimiento sostenido del 6% anual en las ventas del Centro Comercial Electrónico.

### **3.2 FRASE ESTRATÉGICA DE POSICIONAMIENTO**

Para todas aquellas personas que gustan de productos tecnológicos, el Centro Comercial Electrónico es el almacén de equipos, repuestos y soluciones electrónicas y tecnológicas que brinda la facilidad de adquirir todo tipo de productos relacionados a la tecnología con la comodidad de encontrar todo en un solo lugar.

### 3.3 ESTRATEGIAS DE DEMANDA PRIMARIA

Las estrategias de demanda primaria para el presente proyecto se centran en captar la atención de los usuarios actuales de productos eléctricos o electrónicos, y atraer también a nuevos usuarios de este tipo de productos<sup>4</sup>. La tabla N° 8 indica las estrategias de demanda primaria aplicadas al proyecto, explicando su implementación y las implicaciones que conlleva cada estrategia.

|   |                                    |  | <b>Principales Implicaciones Externas</b>                     | <b>Principales Implicaciones Internas</b>   |
|---|------------------------------------|--|---|---|
| <b>Estrategias de Demanda Primaria</b>                        |                                    |  |   |   |
| <b>1. Atraer nuevos usuarios.</b>                             | Aumentar la disposición de compra. | Mostrar los beneficios básicos de la forma de producto.  | Capacitación a público sobre usos de equipos.                 | Capacitación al personal en uso de equipos. |
|   |                                    |  | Publicidad en universidades y centros técnicos.               |   |
|   |                                    |  | Demostraciones de funcionamiento de equipos.                  | Capacitación al personal en uso de equipos. |
|   | Aumentar la capacidad de compra.   | Precios Bajos.   | Alianzas con distribuidores para generar economías de escala. |   |
|   |                                    | Crédito.   | Difusión de programas de crédito a clientes frecuentes.       |   |
|   |                                    | Extensión Vertical y Horizontal para generar una mayor variedad dentro de cada línea de productos. | Mayor publicidad sobre disponibilidad de equipos.             |   |
| <b>2. Entre usuarios actuales incrementar tasa de compra.</b> | Aumentar la tasa de consumo.       | Promociones y descuentos.  | Implementación de programa de cliente frecuente y bonos.      |   |
|   |                                    | Crédito.   | Difusión de programas de crédito a clientes frecuentes.       |   |
|   |                                    | Extensión Vertical y Horizontal para generar una mayor variedad dentro de cada línea de productos. | Publicidad sobre disponibilidad de equipos.                   |   |

**Tabla N° 8: Estrategias de Demanda Primaria**

<sup>4</sup> (Guiltman, Paul, & Madden, 1998)

### 3.4 ESTRATEGIAS DE DEMANDA SELECTIVA

Los objetivos de las estrategias de demanda selectiva se enfocan en captar nuevos mercados, clientes de la competencia y reforzar la lealtad entre los clientes actuales<sup>5</sup>. La tabla N° 9 muestra las estrategias de demanda selectiva para el proyecto Centro Comercial Electrónico, en donde se explica su implementación y las implicaciones de cada estrategia.

|  |                                    |   | Principales Implicaciones Externas   | Principales Implicaciones Internas  |
|--|------------------------------------|---|--|---|
| <b>Estrategias de Demanda Selectiva</b>                      |                                    |   |  |   |
| <b>1. Expandir/ampliar el mercado actual.</b>                | Extensión de la línea de producto. | Extensión vertical y Horizontal del Producto (Producto similar con precio diferente y Producto similar con precio similar). | Alianzas con distribuidores.   |   |
|  |                                    |   | Búsqueda de equipos innovadores en mercados externos.  | Perfeccionamiento del área de Investigación y Desarrollo.                       |
| <b>2. Captar clientes de la competencia.</b>                 | Confrontación directa.             | Liderazgo Precio – Costo.   | Alianzas con distribuidores para generar economías de escala.                                |   |
|  |                                    |   | Búsqueda de equipos innovadores en mercados externos.  | Perfeccionamiento del área de Investigación y Desarrollo.                       |
|  | Diferenciación.                    | Orientación hacia el cliente (nichos).  | Búsqueda de equipos personalizados en mercados externos.                                     | Perfeccionamiento del área de Investigación y Desarrollo.                       |
|  |                                    |   | Publicidad en universidades y centros técnicos.  |   |
|  |                                    |   | Implementación de programa de cliente frecuente y bonos.                                     |   |
| <b>3. Conservar / Aumentar demanda de clientes actuales.</b> | Mantener satisfacción.             |   | Excelencia en el servicio de venta y post venta (servicio técnico, reparaciones, consultas). | Capacitación al personal para buena atención a clientes y en el uso de equipos. |
|  | Marketing de relación.             |   | Implementación de programa de cliente frecuente y bonos.                                     | Búsqueda de posibles clientes por parte de empleados.                           |
|  |                                    |   | Agrupación de clientes por intereses comunes.  |   |

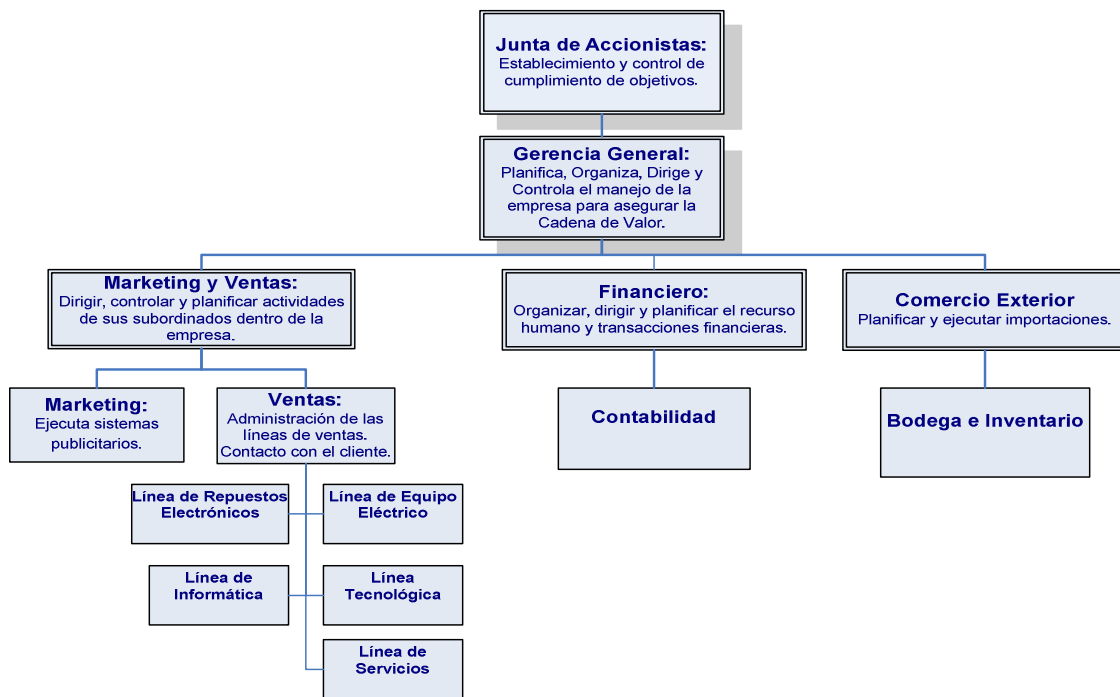
**Tabla N° 9: Estrategias de Demanda Selectiva**

<sup>5</sup> (Guiltiman, Paul, & Madden, 1998)

### 3.5 ORGANIGRAMA INICIAL

Considerando las estrategias planteadas para el presente proyecto, en la creación del organigrama inicial se ha tomado en cuenta que el negocio se separa por líneas de producto, así se asegura que el servicio de venta esté orientado a cumplir con las expectativas de necesidad de los clientes.

Por otro lado, todas las funciones están agrupadas en departamentos, los cuales interactúan con la alta gerencia para el cumplimiento de los objetivos que se plantea para el negocio.



**Gráfico N° 15: Organigrama Centro Comercial Electrónico**

## **CAPÍTULO 4: PLAN COMERCIAL**

### **4.1 PRODUCTO**

La oferta de productos en el Centro Comercial Electrónico será amplia, diversa e innovadora. Para diferenciarlos, se los clasificará de acuerdo a líneas de producto, las cuales son:

#### **4.1.1 LÍNEA DE REPUESTOS ELECTRÓNICOS**

Productos pequeños enfocados en necesidades especializadas para el cliente. Unos ejemplos de productos de esta línea son: resistencias, integrados, transistores, capacitores, etc. Esta línea generará mucho tráfico de clientes, pero el margen de rentabilidad por cada producto va a ser bajo. Sin embargo esta línea será la principal de todo el Proyecto, pues atraerá en mayor volumen a los clientes objetivo.

#### **4.1.2 LÍNEA DE EQUIPO ELÉCTRICO**

Productos enfocados en la parte de herramientas, de equipo utilitario para trabajo y para fines didácticos. Unos ejemplos de esta línea son: cautines, multímetros, desarmadores, project boards, etc. Esta línea va a ser la segunda en importancia del proyecto ya que también generará tráfico de clientes objetivo como clientes profesionales y estudiantes técnicos. El volumen de ventas será inferior al de la línea de repuestos electrónicos, pero su margen de utilidad será mayor.

#### **4.1.3 LÍNEA INFORMÁTICA**

Productos dirigidos hacia el área de computación y de sistemas. Unos ejemplos de esta línea son: laptops, impresoras, CPUs, accesorios de computación, etc. Esta línea de negocio será una línea de complemento al proyecto para alcanzar el objetivo de tener gran variedad de productos en un solo lugar. Se espera un volumen de ventas pequeño al inicio del proyecto, pero se impulsará para que aumente en el transcurso de vida del negocio.

#### **4.1.4 LÍNEA TECNOLÓGICA**

Son productos relacionados al área de audio y video tanto para hogar como para automóviles. Esta línea iniciará con productos como: parlantes, amplificadores, radios para auto, cámaras de seguridad, reproductores de audio y video.

Se espera que esta línea inicie con un volumen de ventas mediano, con un margen de utilidad mayor al de la línea informática. En el mediano plazo se ampliará la gama hacia productos y accesorios tecnológicos como: cámaras digitales, filmadoras, minicomponentes, televisiones, reproductores de DVD, etc., lo que permitirá que el volumen de ventas aumente y compita en importancia con la línea de equipo eléctrico.

#### **4.1.5 LÍNEA DE SERVICIOS**

Una línea que complementa a todas las líneas anteriores. Va a estar compuesta por los servicios de: mantenimiento, capacitación, garantía, servicio post venta, instalación de equipos, etc. Con esta línea se generará fidelidad y confianza en la empresa, ya que es un valor agregado a la comercialización de productos.

#### **4.2 PLAZA**

Una parte importante del Proyecto Centro Comercial Electrónico es su infraestructura, ya que en un solo lugar se encontrará todo lo relacionado con las líneas del negocio. El ambiente estará diseñado para que los clientes vivan una experiencia diferente, combinando el placer de pasear y admirar equipo con la comodidad y eficiencia de encontrar todo lo que buscan y más en un solo lugar.

La infraestructura del proyecto constará de 3 pisos de 1000 m<sup>2</sup> cada uno, en total 3000 m<sup>2</sup> de espacio disponible, con capacidad de parqueadero propio para aproximadamente 50 vehículos. El Centro Comercial estará ubicado en las calles Colón y Versalles, atrás de la Circasiana. Este sector se caracteriza por tener una gran afluencia tanto de personas como de vehículos, y además por ser un sector comercial dirigido al segmento objetivo de este proyecto.

#### **4.3 PRECIO**

Se buscará generar economías de escala para mejorar los precios ofertados, mediante alianzas estratégicas con los distribuidores y fabricantes directos de la mercadería.

#### **4.3.1 LÍNEA DE REPUESTOS ELECTRÓNICOS**

Para esta línea se va a utilizar un programa de precio de paridad. Esto debido a que en esta línea existen productos sustitutos (reemplazos de partes electrónicas), la cantidad demandada no varía en función del precio del producto (inelástico) y se espera seguir la tendencia existente en el mercado.

#### **4.3.2 LÍNEA DE EQUIPO ELÉCTRICO**

Se espera iniciar con un programa de precio de penetración. Esto debido a que la cantidad demandada varía levemente en función del precio (elástico), se pueden alcanzar economías de escala mediante alianzas con los distribuidores y se tiene como objetivo captar nuevos clientes a través de la competencia en precios. Una vez alcanzado este objetivo en una medida aceptable, se cambiará la política de precios hacia paridad.

#### **4.3.3 LÍNEA INFORMÁTICA**

Esta línea estará regida por una política de precio de penetración. Los principales factores que conllevan a esta política son: el gran número de posibles competidores fuertes, el producto es elástico, se espera construir una demanda primaria y en esta línea de producto existen varias alternativas de productos sustitutos y complementarios.

#### **4.3.4 LÍNEA TECNOLÓGICA**

La cantidad y variedad de productos que esta línea comercializará crecerá conforme aumente la demanda de productos. Es por esto que la política de precios variará entre penetración y paridad de acuerdo al producto específico y a su demanda.

#### **4.3.5 LÍNEA DE SERVICIOS**

El programa de precio en esta línea se regirá por paridad. No hay ventajas de costo sobre la competencia y se la enfrentará a través de brindar el servicio mismo, algo que los rivales actuales no poseen.

Para mejorar toda la oferta de producto en las líneas de negocio se dará énfasis al departamento de Investigación y Desarrollo que tendrá la función de indagar sobre avances, adelantos y nuevos productos que surgen en el mercado.



## **4.4 PROMOCION**

### **4.4.1 VENTAS**

Para favorecer la disposición de compra de productos electrónicos se ofrecerá precios competitivos gracias a las alianzas directas con los distribuidores y por las economías de escala. Además se generará una variedad de productos tanto en características como en precios, dentro de cada línea específica.

### **4.4.2 MARKETING DIRECTO**

Se implementará, además, una política de descuento a clientes frecuentes, descuento por montos consumidos, crédito y agrupación de clientes por intereses comunes para publicitar la disponibilidad de productos y aumentar el volumen de posibles clientes.

### **4.4.3 PROMOCIÓN**

La promoción al inicio del proyecto será alta, para atraer el máximo número de posibles clientes. Se espera también que el local mismo sea un punto principal de promoción por sus características únicas. Se dará énfasis en la promoción externa, especialmente a los mercados objetivos como son los estudiantes y los clientes profesionales, enfatizando en puntos clave del negocio como la infraestructura, la variedad y los beneficios.

También se darán bonos en productos específicos, descuentos especiales o por monto de producto, demostraciones al público general sobre el funcionamiento de los equipos y capacitación a los clientes objetivo sobre temas puntuales de interés.

### **4.4.4 PUBLICIDAD**

Para alcanzar a los clientes objetivo se realizará publicidad en puntos específicos de interés como Universidades, Colegios Técnicos, Centros de Capacitación Técnica. Además se buscará realizar alianzas bilaterales con este grupo objetivo para atraer clientes, brindando beneficios a estos segmentos.

### **4.4.5 RELACIONES PÚBLICAS**

Para fomentar las buenas relaciones tanto públicas como para la comunidad, se impulsará la realización de donaciones de la mercadería excedente, en buen estado y útil para

instituciones como escuelas y colegios técnicos, centros de capacitación, etc., y también se realizará alianzas y donaciones a organizaciones que realicen labor social y apoyo a la comunidad.

#### **4.5 PERSONAS**

El personal del Centro Comercial Electrónico deberá poseer cualidades en atención al cliente y solución de inconvenientes. Deberá saber como actuar en caso de reclamos y estará capacitado en el producto, sus usos y características. Por estas razones la empresa brindará capacitación constante a sus colaboradores, tanto del área administrativa como al personal de contacto directo con el cliente.

A los clientes también se los considerará para capacitaciones y entrenamientos de nuevos productos que se ofrecerán en el Centro Comercial, con una orientación en enfatizar su uso, beneficio y características.

#### **4.6 EVIDENCIA FISICA**

Un factor diferenciador en el Centro Comercial es la manera de presentar el producto ofertado, es por eso que se lo diseñará pensando en la comodidad y deleite de los clientes. Se aprovechará al máximo el espacio disponible del inmueble para crear un ambiente de interacción entre los clientes y los productos, pues éstos estarán al alcance para demostraciones y pruebas.

Además el Centro Comercial dispondrá de facilidades en el acceso para personas con discapacidad: rampas, ascensores, señalización visual y auditiva, parqueaderos exclusivos, etc., lo que asegura que todo tipo de clientes visiten el local.

## CAPÍTULO 5: PLAN DE OPERACIONES

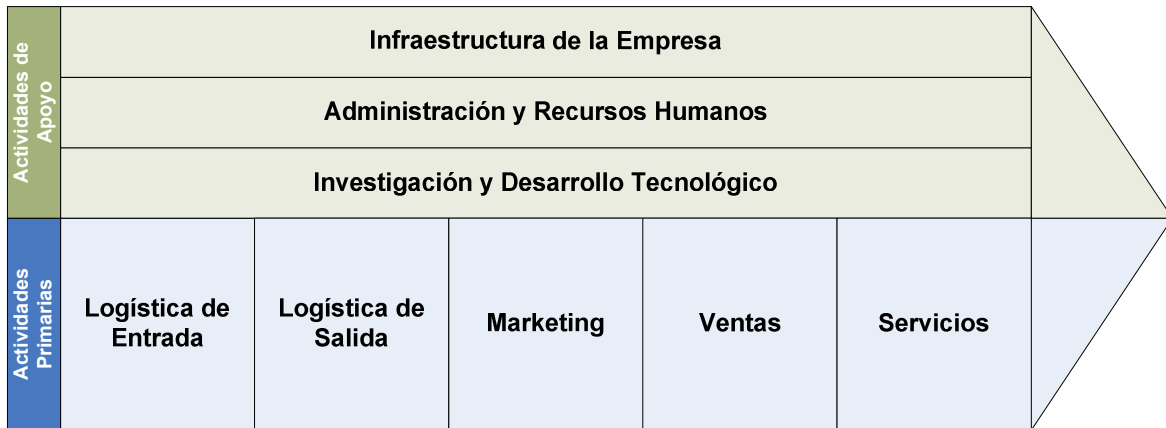


Gráfico N° 16: Plan de Operaciones, basado en la Cadena de Valor de Porter<sup>6</sup>

### 5.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS

#### 5.1.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

En base a la experiencia previa de los autores, el procedimiento de importación de productos eléctricos y electrónicos es conocido, por lo que su explicación se divide en etapas.

La primera etapa dentro de la logística de entrada comprende las importaciones, que de por sí son un pilar fundamental del negocio. Las principales empresas de las cuales se adquirirá los productos son de países asiáticos como China, Taiwan y Hong Kong. En Norteamérica, los principales proveedores serán empresas procedentes de Estados Unidos y Canadá.

El proceso a seguir es el siguiente. Primero se analiza el o los productos que se desea importar. Se envía el pedido al país productor, de donde reenvían el pedido detallando el valor de los productos y el cubicaje (el análisis de la cantidad de productos necesarios para armar un contenedor). Se confirma el pedido, y se realiza el pago del anticipo necesario para que se inicie la fabricación de los productos. Luego de transcurrido el tiempo necesario de fabricación, se cancela el valor restante del pedido, para realizar el embarque.

Al manejarse la empresa con precios FOB (“Free on Board”, se refiere a que los artículos son colocados a bordo del transporte sin costo alguno para el vendedor) es responsabilidad de la empresa el transporte desde el país origen, las pólizas de seguro (necesarias para que

<sup>6</sup> (Kotler & Keller, 2006)

el embarque salga del puerto de origen) y la desaduanización en el Ecuador. La mercadería llega primordialmente al puerto de Guayaquil.

Antes de que el contenedor llegue al Ecuador, se debe tener físicamente la factura pagada de la compra de la mercadería, el B/L (“Bill of Lading”, que es el recibo dado al embarcador por las mercancías entregadas que demuestra la existencia de un contrato de transporte), la póliza de seguro y el “Packing List” (la lista de los productos adquiridos clasificados de acuerdo a las partidas arancelarias).

Todos los trámites se realizan mediante un agente afianzado, pues es la única persona que puede contactarse con la CAE (Corporación Aduanera Ecuatoriana). El agente afianzado elabora un DAV (Declaración Andina de Valor, que es una lista detallada de los productos importados con sus precios y su código único de arancel), coloca sellos en todas las hojas de los documentos a presentarse, se enumeran las páginas y se ingresan estos documentos en la aduana.

Luego de haber realizado los pasos anteriores, la Aduana asigna una fecha para el aforo físico o documental. En un aforo documental la mercadería solo se verifica mediante la documentación presentada. En el aforo físico el dueño de la mercadería y el vistaforador (persona designada por la aduana para abrir el contenedor) abren el contenedor y revisan algunas partes de su contenido para constatar su valoración, luego de lo cual el vistaforador envía un informe. Si el informe no tiene novedades, pasa al jefe de aforadores quien firma y autoriza la liquidación de la mercadería. Pero si el informe tiene novedades o duda razonable, pasa a valoración, para lo cual el país exportador debe enviar cartas notariadas demostrando que la mercadería enviada concuerda con los precios indicados en el DAV.

Luego de que se autoriza la liquidación de la mercadería, se debe realizar el pago de los aranceles en el banco, el IVA y los costos de bodegaje de la estadía del contenedor en el puerto. Para realizar estos pagos se requiere el documento “C”, el cual únicamente es posible imprimirlo de la página web de la Aduana cuando se ha completado todos los pasos de desaduanización.

El documento “C” junto con una copia de todos los documentos de importación y verificación que se han acumulado se presenta en la Aduana, donde entregan una carta para la autorización de retiro del contenedor.

Para retirar el contenedor se presentan los papeles en bodega, en policía aduanera y por último en la sección de pesaje, donde comprueban el peso del contenedor con la

documentación. Este peso no debe pasar del  $\pm 10\%$ , pues caso contrario el contenedor regresa a aforo, donde se repite el trámite.

Si bien el proceso está claramente definido, la experiencia indica que no se ha erradicado la corrupción dentro de las aduanas, lo cual es un factor que impacta en los gastos de bodegaje, gastos de trámite y costos de oportunidad.

La última etapa de la Logística de Entrada es la recepción de los productos importados y su traslado a las bodegas del Centro Comercial Electrónico.

### **5.1.2 LOGÍSTICA DE SALIDA**

Inicia con las actividades de verificación de mercadería y almacenamiento de los productos a comercializar en bodega, luego de lo cual se realiza el inventario para organizar la mercadería por tipos de producto de acuerdo a la línea de negocio a la que corresponda.

También comprende la preparación de productos para entrega al cliente final. Esto involucra inicialmente la atención de los pedidos del Centro Comercial, se realiza la verificación de inventario existente, y se despacha el producto hacia las líneas del negocio.

De acuerdo a la experiencia de los socios de este proyecto ya se tiene proyectado el tipo de productos necesarios a importar, de acuerdo a las líneas del negocio.

### **5.1.3 MARKETING**

Además de la difusión del negocio hacia los clientes objetivo dando a conocer los productos y servicios mediante la publicidad y la promoción, también se encarga de detectar las necesidades de los clientes, definir los segmentos de mercado del negocio, monitorear los niveles de satisfacción de los clientes, Es una actividad constante, pues se estará a la búsqueda de nuevos clientes, manteniendo la cartera actual. También se encarga de coordinar con otros departamentos para la implementación de promociones, bonos y descuentos en productos.

### **5.1.4 VENTAS**

Comprende la administración de la experiencia de compra y de la relación en el tiempo con los clientes del Centro Comercial Electrónico. El proceso de ventas se encuentra detallado en la Tabla No 10, Esquema detallado de Ventas y Posibles Fuentes de Error del Centro Comercial Electrónico.

### **5.1.5 SERVICIOS**

Los servicios adicionales que se ofrecerán en el Centro Comercial son: soporte técnico, reparación, instalación, entrenamiento a clientes, entrenamiento a empleados, capacitación y seguimiento de clientes.

## **5.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

### **5.2.1 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO**

Comprende la investigación de productos potenciales para comercializar en el mercado objetivo (nuevos productos y/o productos mejorados de versiones anteriores). También implica la automatización de las actividades primarias del Centro Comercial Electrónico (software para la empresa, hardware de ayuda y mejoramiento de procesos, etc.). Esta función sirve de apoyo principal al departamento de Comercio Exterior y al departamento de Marketing y Ventas. Es una de las actividades fundamentales para cumplir el objetivo de diferenciación en el mercado.

### **5.2.2 ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS**

Administración comprende la Gerencia, el planeamiento, las finanzas, contabilidad compras y adquisiciones internas. En conjunto estas áreas planifican objetivos y estrategias de todo el Centro Comercial, organizan el funcionamiento de la empresa, dirigen al personal para cumplimiento de los objetivos y controlan el desempeño de todos los departamentos.

Recursos Humanos comprende el reclutamiento de personal, capacitación constante a los colaboradores, retención de empleados, remuneraciones, bonificaciones. Esta actividad asegura que los colaboradores del Centro Comercial trabajen bajo las mejores condiciones posibles de ambiente laboral, relación entre compañeros y motivación individual y grupal. Al mismo tiempo asegura que los empleados contratados sean óptimos y eficientes de acuerdo a las necesidades de la empresa.

### **5.2.3 INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

Comprende la administración de activos de la empresa: mantenimiento y reparación del inmueble, del mobiliario, aseo, limpieza y seguridad interna del Centro Comercial Electrónico.

Es importante que el inmueble permanezca siempre en buen estado, para garantizar la seguridad y confort tanto de los clientes como del personal mismo. Al mismo tiempo, un inmueble en óptimas condiciones es un incentivo y atractivo para los clientes.

## **CAPÍTULO 6: PLAN FINANCIERO**

### **6.1 SUPUESTOS GENERALES**

Para la realización del análisis financiero del proyecto Centro Comercial Electrónico, nos basaremos en ciertos supuestos y estimaciones conservadores, las cuales están fundamentadas principalmente en la experiencia y conocimiento de 20 años que se tiene de la actual empresa “Laboratorio Técnico”, el conocimiento académico de los autores, y las estimaciones y análisis que hacen analistas económicos, políticos y entidades acerca de la situación actual del Ecuador.

#### **6.1.1 STOCK**

El proyecto Centro Comercial Electrónico tendrá 5 líneas de producto: Línea de Equipo Eléctrico, Línea Informática, Línea de Repuestos Electrónicos, Línea Tecnológica y la Línea de Servicios. Exceptuando la Línea de Servicios, todas las líneas manejan su propio stock de productos. El crecimiento del inventario está considerado en un 6% anual.

Se ha estimado que en el año 6 se incrementará el inventario de las Líneas Informática y Tecnológica al doble con respecto al año 5, y de las Líneas de Equipo Eléctrico y Repuestos Electrónicos en un 50% con respecto al año 5, debido a que se proyecta un crecimiento de las ventas del negocio como consecuencia de las estrategias implementadas a lo largo de la vida del proyecto. Para un análisis más detallado, consultar el Anexo 5: Resumen de Stock Proyectado.

#### **6.1.2 COSTOS**

Los costos de ventas están relacionados con el stock proyectado, en el cual ya se considera los costos de importación y bodegaje de los productos. Como se dijo anteriormente, se considera un incremento del negocio en 6% anual.

Por otro lado, se considera un crecimiento del costo en un 10% anual debido principalmente a la inflación y otros costos relacionados.

Los costos de la línea de servicios están relacionados con las ventas del Centro Comercial, pues se espera brindar servicio de reparación, mantenimiento y capacitación. Estos costos se proyecta que sean el 10% del total de ventas de la línea de servicio.



Como resultado de las estrategias que se implementarán a lo largo de la vida del negocio, en el año 6 se incrementará las líneas informática y tecnológica al doble de su costo en el año 5; así como también las líneas de equipo eléctrico y de repuestos electrónicos en un 50% con respecto a su año anterior. La diferencia de crecimiento está dada por el desarrollo individual de cada línea, como se explica en la sección 4.1 Para más detalle, consultar el Anexo 6: Presupuesto de Costos y Ventas.

### **6.1.3 VENTAS**

Se estima que se venderá aproximadamente el 85% del inventario total. Los márgenes de ganancia sobre el costo están dados de la siguiente manera: Equipo Informático: 35%, Equipo Eléctrico: 50%, Repuestos Electrónicos: 60%, Equipo Tecnológico: 40%. La diferencia de ganancia sobre el costo está dada por características propias de cada línea de negocio y los productos que lo componen.

El crecimiento de ventas de la Línea de Servicio está proyectado en un 12% anual. Para más detalle, consultar el Anexo 6: Presupuesto de Costos y Ventas.

### **6.1.4 SUELDOS Y SALARIOS DEL PERSONAL**

El personal del Centro Comercial Electrónico está dividido en Personal Administrativo y en Personal de Ventas.

Dentro del Personal Administrativo están considerados los siguientes puestos: 1 Gerente General, 4 Asistentes para diferentes áreas, 1 Gerente Financiero, 1 Gerente de Marketing y Ventas, 1 Gerente de Importaciones, 5 Administradores de Línea, uno para cada línea de producto, 1 Jefe de Bodega, 1 Contador y 1 Secretaria de Gerencia General.

Dentro del Personal de Ventas están considerados los siguientes puestos: 12 Vendedores distribuidos en las diferentes líneas de producto, 3 Técnicos, 3 Cajeros, 4 Bodegueros y 2 Mensajeros.

Total de Personal considerado para el Centro Comercial Electrónico: 40 personas, sin contar con la Junta de Accionistas.

A partir del sexto año, como resultado de las estrategias que se implementarán a lo largo de la vida del negocio, será necesario incrementar el personal de ventas para cubrir el crecimiento proyectado del negocio. Es así que el personal se incrementa de la siguiente manera: 4 Vendedores más, total 16 Vendedores; 2 Técnicos más, total 5 Técnicos, 2

Cajeros más, total 5 Cajeros; 4 Bodegueros más, total 8 Bodegueros y 2 Mensajeros más, total 4 Mensajeros.

El total de personal proyectado a partir del año 6 es de 54 personas.

Para los sueldos y salarios se ha considerado los beneficios de ley como son los décimos terceros, fondos de reserva, décimo cuarto, porcentajes de comisión, horas extra y aportes patronales.

Por otro lado, rubros como uniformes para el personal, refrigerios y otros, están considerados dentro del rubro gastos, y no forman parte de sueldos y salarios.

Para el primer año, el gasto proyectado en sueldos y salarios es de \$ 283.529,00. Para más detalle, consultar el Anexo 7: Detalle de Sueldos y Salarios.

### **6.1.5 GASTOS**

Se han dividido en Gastos Administrativos y Gastos de Ventas, con el objetivo de identificar los costos fijos de la empresa, los cuales están relacionados con los gastos de Ventas, y los gastos indirectos, representados por los gastos Administrativos.

Dentro de los gastos Administrativos se toma en cuenta el mantenimiento de los activos, los seguros de los activos, afiliaciones, artículos de limpieza, útiles de oficina, pagos de servicios básicos (agua, luz, teléfono, internet, etc.), así como un porcentaje de imprevistos.

Tanto en gastos Administrativos como en gastos de Ventas se considera los rubros de uniformes para el personal de ventas, cajeros, técnicos, bodegueros, secretaria y mensajeros; refrigerios para el personal de ventas, aguinaldos para todo el personal; planes celulares y otros imprevistos.

De acuerdo a la nueva ley vigente, guardianía y limpieza se debe considerar como gasto y no deben ser dependientes directos de la empresa. Es por esto que estos nuevos rubros se los considera dentro de los gastos Administrativos.

En los gastos de Ventas se considera el mantenimiento y seguro de activos, el seguro de inventarios, suministros de oficina, los costos de marketing, impuestos municipales, así como un porcentaje para imprevistos. Para más detalle, consultar el Anexo 8: Detalle de Gastos.

### **6.1.6 COSTOS DE MARKETING**

De acuerdo a las estrategias definidas en el Capítulo 3, se han considerado como costos de marketing los siguientes rubros: publicidad en universidades y centros técnicos, difusión de programas de crédito a clientes frecuentes, publicidad de disponibilidad de equipos, difusión de programas de bonos, servicio post-venta de consultas y reparaciones, capacitación interna en atención al cliente y en uso de equipos, agrupación de clientes por intereses comunes, publicidad en radio, publicidad en prensa escrita, gigantografías y rótulos, trípticos y panfletos e impulsadoras.

Dependiendo de cada rubro particular, y considerando las estrategias particulares a lo largo de la vida del proyecto Centro Comercial Electrónico, algunos gastos se mantienen año tras año, otros gastos disminuyen con los años, otros gastos son periódicos cada cierto lapso de tiempo y otros gastos se los considera únicamente al inicio de la vida del proyecto. Por otro lado, se aprovechará de la capacitación gratuita que brindan los distribuidores y fabricantes sobre sus productos. Para más detalle, consultar el Anexo 9: Detalle de Costos de Marketing.

## **6.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL Y FINANCIAMIENTO**

Para establecer el monto aproximado de la inversión necesaria se ha realizado un detalle sobre los puntos más relevantes del proyecto, como son los activos fijos, el equipo informático, el mobiliario y las instalaciones.

### **6.2.1 ACTIVOS FIJOS**

Como primer activo indispensable se tiene al terreno sobre el cual se asentará el inmueble para el proyecto Centro Comercial Electrónico. Éste se encuentra ubicado en las calles Colón y Versalles. El terreno tiene un área de 3000 m<sup>2</sup>.

En el terreno existe ya un inmueble de 3 plantas, de 1000 m<sup>2</sup> cada una. Para aprovechar la magnitud del inmueble existente, se mantendrá la fachada y se realizarán las adecuaciones internas necesarias para que funcione de centro comercial.

Para un análisis más detallado de las inversiones para el proyecto, consultar el Anexo 12: Detalle de Inversiones.

### **6.2.2 EQUIPO INFORMÁTICO**

Para establecer el número de computadoras necesarias, se ha considerado el número de empleados requeridos, y los cargos específicos que desempeñan. Del mismo modo se ha considerado número de personas y puestos de trabajo para establecer el número de impresoras y de registradoras necesarias. El número total de equipo informático, tanto en hardware como software, es el siguiente: 25 computadoras, 8 impresoras, 3 registradoras, 1 servidor, el software administrativo contable y la instalación de red para cubrir no solo la necesidad inicial de informática, sino que prevea un crecimiento.

A partir del sexto año, como resultado de las estrategias que se implementarán a lo largo de la vida del negocio, será necesario incrementar el número de computadoras y registradoras. Se ha considerado que estos activos tienen una vida útil de 3 años, por lo que cada 4 años es necesaria una reinversión de estos activos debido a la depreciación.

Para más detalle, consultar el Anexo 10: Detalle de Equipo Informático por Departamentos.

### **6.2.3 MOBILIARIO**

Se ha establecido la necesidad de mobiliario considerando principalmente el número de personas que trabajarán en el Centro Comercial, el área de trabajo de acuerdo a su función específica, y también a la importancia del puesto desempeñado.

El mobiliario necesario para el inicio del proyecto constará aproximadamente de 23 escritorios, 10 archivadores, 34 sillas, 54 perchas, 51 perchas de exhibición, 7 juegos de muebles de espera, 9 juegos de divisiones modulares, 36 cancelas, 9 escaleras, 14 teléfonos y 4 carritos para bodega.

Debido al crecimiento esperado en el sexto año de vida del proyecto, se adquirirán nuevos escritorios, sillas, juegos de divisiones modulares, cancelas, escaleras y carritos para bodega.

La vida útil considerada para estos artículos se encuentra entre 3 y 10 años dependiendo de cada mobiliario específico. Por ende, está considerada la reinversión necesaria.

Para un análisis más detallado, consultar el Anexo 11: Detalle de Mobiliario.

#### **6.2.4 INSTALACIONES DEL INMUEBLE**

También se ha tomado en consideración las instalaciones eléctricas, las instalaciones telefónicas con su respectiva central. Las instalaciones no tienen reinversión, pues se las construirá con proyección a crecimiento para el futuro. Sin embargo, la central telefónica requiere de una reinversión al final de su vida útil de 5 años por efecto de la depreciación.

Considerando todos lo necesario para comenzar con el Proyecto del Centro Comercial Electrónico, se estima una inversión inicial aproximada de \$ 1'072.000,00, y debido al crecimiento proyectado, una inversión de \$11.130,00 en el sexto año. Para un análisis más detallado de todas las inversiones para el proyecto, consultar el Anexo 12: Detalle de Inversiones.

#### **6.2.5 CAPITAL DE TRABAJO**

El capital de trabajo considerado para el proyecto estará basado principalmente en el supuesto que el inventario se renovará 3 veces por año, con lo que se necesitaría inicialmente el 33.33% del total del inventario calculado para el primer año.

Para mayor información, consulte el Anexo 13: Capital de Trabajo.

### **6.3 ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS**

#### **6.3.1 ESTADO DE RESULTADOS**

Para el cálculo de la Utilidad Neta a lo largo de la vida del proyecto se utilizará todos los análisis hasta ahora explicados, como son los Ingresos menos los Egresos. Dentro de los Ingresos se ha separado las ganancias que genera cada línea de producto. Los egresos se dividen en costos fijos (sueldos del personal de ventas y sus costos), costos variables y la depreciación. De esta manera se obtiene la utilidad bruta.

Luego de la utilidad bruta se consideran los gastos administrativos (sueldos de personal administrativo y sus costos). Luego de restar el 15% de utilidades para los trabajadores, finalmente se obtiene la Utilidad Neta del Proyecto.

Para un análisis más detallado, consultar el Anexo 14: Estado de Resultados.

## **6.4 FLUJO DE EFECTIVO PROYECTADO**

Para construir el flujo de efectivo se toman los datos obtenidos en el Estado de Resultados, pues allí ya se obtuvo la Utilidad antes de impuestos. Se sustrae los impuestos, que son del 25%, y se añade el valor de las depreciaciones.

Una vez obtenido el Flujo Bruto de Efectivo, se añade el valor de desecho, que es aquel valor que se espera obtener si el proyecto finalizaría en el año 10 y se vendería todo lo invertido. Para un análisis detallado del Valor de Desecho, consultar el Anexo 15: Valor de Desecho.

Finalmente se obtiene el Flujo Neto de Efectivo proyectado para los 10 años de vida del Proyecto Centro Comercial Electrónico. Para mayor información, consultar el Anexo 16: Flujo de Efectivo Proyectado.

## **6.5 PUNTO DE EQUILIBRIO**

De acuerdo a la fórmula, el punto de equilibrio indica el número de unidades que se debe vender para igualar el costo fijo del proyecto. Sin embargo es necesario señalar que este tipo de análisis se emplea para empresas con ventas de un solo producto. El Proyecto Centro Comercial Electrónico involucra la comercialización de múltiples líneas de producto, con gran variedad de productos en cada línea y cada producto con su propio costo fijo. Para este caso, este análisis no refleja una total realidad de punto de equilibrio, pero sirve para una referencia de la magnitud del proyecto. Para mayor información, consultar el Anexo 17: Punto de Equilibrio.

## **6.6 EL VAN, EL TIR E ÍNDICE DE RENTABILIDAD**

Para el análisis del Valor Actual Neto del Proyecto Centro Comercial Electrónico es necesario considerar un costo de oportunidad o tasa de descuento. Para ello se considera el método de la Tasa de Descuento Ajustada al Riesgo (RADR) de Lawrence J. Gitman, el cual propone distintas clases de RADR's como se indica en la siguiente tabla:

| Clase de Riesgo | Descripción   | Tasa de descuento ajustada al riesgo (RADR) |
|-----------------|---|---|
| I               | <b>Riesgo por debajo del Promedio:</b> Proyectos de bajo riesgo. Implican por lo general reemplazo sin la renovación de las actividades existentes.                                     | 8%  |
| II              | <b>Riesgo Promedio:</b> Proyectos similares a los que se ponen en marcha este momento. Implican generalmente el reemplazo o la renovación de las actividades existentes.                | 10%   |
| III             | <b>Riesgo por arriba del Promedio:</b> Proyectos con un riesgo mayor que el normal, aunque no excesivo. Implican por lo general la expansión de las actividades existentes o similares. | 14%   |
| IV              | <b>Riesgo muy Elevado:</b> Proyectos con riesgo muy alto. Implican por lo general la expansión hacia actividades nuevas o desconocidas.   | 20%   |

**Tabla N° 11: Tasas de Descuento Ajustadas al Riesgo<sup>7</sup>**

En base al análisis de la tabla 8, el Proyecto Centro Comercial Electrónico tiene una clase de riesgo del tipo 3, que correspondería al 14%. Sin embargo es necesario también considerar la situación actual de nuestro país, principalmente en base alto índice de riesgo país que presenta el Ecuador en los últimos meses (refiérase al Gráfico 12: Riesgo País) y a la incertidumbre existente en nuestro mercado. Por esto que se utilizará una tasa de descuento del 20% para el cálculo del VAN.

El valor actual neto obtenido para el Proyecto es de \$ 170.767,87.

La tasa interna de retorno es la tasa de interés con la cual el VAN es igual a cero. El TIR obtenido para este Proyecto es del 22%.

El índice de rentabilidad muestra la utilidad obtenida por cada dólar de inversión; es decir, cuánto dinero ha generado el capital de la empresa. En el proyecto Centro Comercial Electrónico, por cada dólar de inversión se ha obtenido un índice de rentabilidad de 1,12.

Para un análisis completo del VAN, el TIR y el índice de rentabilidad, consultar el Anexo 16: Flujo de Efectivo Projectado.

---

<sup>7</sup> (Gitman)

## **6.7 ANALISIS DE SENSIBILIDAD**

Para realizar el análisis de sensibilidad se ha considerado adicionalmente un escenario posible a lo ya analizado: un panorama optimista.

El panorama optimista se lo ha desarrollado con las siguientes consideraciones: Los costos fijos y variables se mantienen igual a lo analizado; sin embargo mejora el margen de ganancia de cada línea de producto aproximadamente en 10%. También se ha considerado una tasa de descuento menor, del 14% debido a mejoras en la situación actual del país, como podría ser reducción del índice de riesgo país y fomento de las importaciones.

Con estas consideraciones se obtiene un VAN de \$ 1'881.928,36; un TIR de 28% y un índice de rentabilidad de 2,14. Para un análisis más detallado, consultar el Anexo 18: Flujo de Efectivo Proyectado Optimista.



## **CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y COMENTARIOS**

- En base a los análisis realizados a lo largo del presente Proyecto, principalmente las estrategias y la rentabilidad que se espera conseguir, se concluye que el Centro Comercial Electrónico es un proyecto atractivo, aún cuando el panorama bajo el cual se lo ha analizado es de incertidumbre y de alto riesgo.
- Se considera prudente que la implementación del presente proyecto esté sujeta a la mejora de los escenarios políticos y económicos en los que se encuentran actualmente nuestro país.
- La trayectoria de la empresa “Laboratorio Técnico” ha servido de ayuda y soporte para el desarrollo del proyecto Centro Comercial Electrónico, el cual posee elementos de experiencia, de conocimiento de la línea del negocio, del mercado y de sus proveedores.
- En el desarrollo del presente proyecto se han incluido diversos conocimientos y herramientas administrativas adquiridas durante la trayectoria profesional y académica de los autores, tanto a nivel de pregrado como de postgrado.
- Durante la vida del proyecto es necesaria la constante revisión y análisis de aspectos fundamentales para el funcionamiento del negocio como la investigación de mercados, el aspecto legal tanto nacional como internacional, las finanzas internas, etc. De esta manera se asegura que la dirección del negocio se oriente de acuerdo a la situación que viva el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

Córdova, P. (2006). En *Introducción a la Investigación por Muestreo* (págs. 114, 261). Cedatos.

Gallastegi, E. A., & Rodríguez, J. L. (2001). *Dirección estratégica de los Recursos Humanos*. Ediciones Pirámide.

Principios de Administración Financiera. En L. Gitman.

Guiltman, J., Paul, G., & Madden, T. (1998). *Gerencia de Marketing, Estrategias y Programas*. McGraw-Hill.

Kotler, P., & Keller, K. (2006). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. Prentice Hall.