



ESCUELA DE NEGOCIOS

DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO  
DE POSTVENTA DE LA EMPRESA RETAIL SUPERDEPORTE S.A.

AUTOR

EDDY DAVID CHACÓN MOSQUERA

AÑO

2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

DESARROLLO DE UNA NUEVA UNIDAD DE NEGOCIO DE  
SERVICIO DE POSTVENTA DE LA EMPRESA RETAIL  
SUPERDEPORTE S.A.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para adoptar por el título de Magister en Administración de  
Empresas

Profesor Guía

Msc. Mariela Alejandra Soto Hernández

Autor

Eddy David Chacón Mosquera

Año

2019

## **DECLARACIÓN PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido el trabajo, Desarrollo de una nueva unidad de negocio de servicio de postventa de la empresa retail Superdeporte S.A., a través de reuniones periódicas con el estudiante Eddy David Chacón Mosquera, en el semestre 201900, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Mariela Alejandra Soto Hernández

Magister en Administración de Empresas

CI. 1756384119

## **DECLARACIÓN DE PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro haber revisado este trabajo, Desarrollo de una nueva unidad de negocio de servicio de postventa de la empresa retail Superdeporte S.A, del estudiante Eddy David Chacón Mosquera, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

María Andrea Navas Recalde

Magister en Administración de Empresas

C.I. 1717878225

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”.

Lcdo. Eddy David Chacón Mosquera

---

CI. 1719041608

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a mi esposa por todo su soporte y cariño.

A mi Padre y Madre por su apoyo incondicional y motivación.

A mi hermano Esteban, que siempre está ahí con su conocimiento para sustentar la verdad.

Y a mis amigos quienes hicieron este periodo un espacio de crecimiento y superación.

## **DEDICATORIA**

Este trabajo es dedicado a mi esposa, eres mi vida y mi inspiración.

A mis padres por todo su apoyo y ejemplo de superación.

A mi hermano por sus enseñanzas.

En la memoria de mis abuelos Leonila y Luis Alberto.

## **RESUMEN**

El presente plan de negocio tiene por objetivo presentar la viabilidad de la creación de una nueva unidad de negocio especializada en servicio de postventa de equipos de ejercitar, dentro de la empresa Superdeporte S.A.

Con el propósito de poner en marcha la nueva unidad de negocio y demostrar a la Alta Gerencia, su rentabilidad y diversificación del giro del negocio; se realiza análisis financieros, operacionales, comerciales y de marketing con indicadores favorables para la ejecución del mismo.

Mediante herramientas de benchmarking y estudio de la competencia, se encontraron oportunidades de mejora del servicio actual de postventa y la posibilidad de crecer dentro del mercado de la comercialización de equipos de ejercitar y su atención de postventa, ante una eminente demanda de estos artículos para mejorar la calidad de vida de las personas.

Finalmente, en este plan de negocio se proporciona información proyectada a cinco años, lo cual permite tener un lineamiento del negocio a mediano plazo y así cumplir los objetivos de rentabilidad y expansión en el mercado.



## **ABSTRACT**

The purpose of this business plan is to present the feasibility of creating a new business unit specialized in after-sales service of exercise equipment, within the company Superdeporte S.A.

With the purpose of launching the new business unit and of demonstrating to Top Management, its profitability and diversification of the business direction; Financial, operational, commercial and marketing analyzes are carried out with favorable indicators for its execution.

Through tools of benchmarking and study of the competition, opportunities were found for improving the current after-sales service and the possibility of growing within the market of the marketing of exercise equipment and its after-sales service, before an eminent demand for these items to improve the quality of life of people.

Finally, in this business plan, projected information is provided over five years, which allows for medium-term business guidance to meet the objectives of profitability and expansion in the market.

# ÍNDICE

1. Capítulo 1: Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual .....	1
1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema.....	1
1.2 Razones por las cuales se escogió el tema.....	3
1.3 Pertinencia del tema a desarrollar.....	4
1.4 Diagnóstico del entorno actual.....	4
1.5 Conclusiones del Capítulo 1 .....	6
2. Capítulo 2: Revisión de la literatura académica del área.....	7
2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	7
2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica .....	9
2.2.1 Cadena de Valor.....	9
2.2.2 Servicio de Postventa .....	13
2.2.4 Fidelización del Cliente.....	21
2.2.5 Unidad de Negocio .....	24
2.3 Conclusiones del Capítulo 2 .....	25
3. Capítulo 3. Estrategia genérica y mercado .....	26
3.1 Análisis de la industria.....	26

3.1.1	Entorno macroeconómico y político análisis PESEL .....	26
3.1.1.3	El Producto Interno Bruto .....	28
3.1.1.4	La Inflación .....	29
3.1.1.6	Tamaño de la industria: Tasa de crecimiento, volumen, porcentaje respecto al PIB. ....	31
3.1.1.7	CICLOS ECONÓMICOS: ¿Es un producto o servicio de estacionalidad? ¿Que lo afecta? ¿De qué manera las políticas económicas afectan su negocio? .....	34
3.1.2.1	El Mercado Laboral .....	35
3.2.1.1	Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	39
3.2.1.2	Poder de los proveedores .....	40
3.2.1.3	El poder de los compradores.....	41
3.2.1.4	Productos Substitutos .....	41
3.2.1.5	Rivalidad entre competidores existentes.....	42
3.3.1	Análisis de Mercado .....	47
3.3.2.1	Encuesta .....	49
3.5	La naturaleza y filosofía del negocio.....	57
3.6	Estilo corporativo, imagen.....	57
3.7	Enfoque social, impacto en la comunidad.....	57
3.8	Misión y visión.....	58
3.9	Objetivos financieros.....	59
3.10	Estructura Organizacional.....	59

3.11 Ubicación.....	67
3.12 Lugar donde se ubicará la unidad de negocio.....	68
3.13 ¿Subsidiarias? ¿Donde?.....	69
3.13.1 Estrategias de Mercadeo .....	69
3.13.1.1 Concepto del servicio.....	69
3.13.1.2 Estrategia de distribución.....	70
3.13.1.3 Estrategia de precios. ....	72
3.13.1.4 Estrategia de promoción. ....	75
3.13.1.5 Estrategia de comunicación. ....	76
3.13.1.6 Estrategia de servicio.....	77
3.13.1.7 Presupuesto.....	78
3.13.1.8 Proyección de Ventas. ....	80
3.14 Conclusiones del capítulo.....	84
<b>4. Capítulo 4: Operaciones .....</b>	<b>85</b>
4.1 Estado de Desarrollo.....	85
4.2 Descripción del proceso.....	85
4.2.1 Proceso de Servicio de Postventa.....	87
4.3 Necesidades y requerimientos.....	89
4.4 Plan de Producción.....	93
4.5 Plan de Compras.....	96

4.6	Kpi's de Desempeño del proceso productivo .....	97
4.6.1	Índice de satisfacción del cliente .....	97
4.6.2	Tiempo de ciclo de cumplimiento de los pedidos. ....	98
4.6.3	Volumen de compra.....	99
4.6.4	Indicadores de gestión por atención a pedidos .....	100
4.7	Conclusiones capítulo 4.....	101
5.	Capítulo 5 .....	103
5.1	Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	103
5.2	Estados Financieros Proyectados .....	103
5.2.1	Estados de Resultados.....	103
5.2.2	Balance General Proyectado .....	104
5.2.3	Estado de flujo de efectivo.....	105
5.2.4	Punto de equilibrio .....	106
5.2.6	CAPM .....	109
	<b>REFERENCIAS</b> .....	<b>114</b>
	<b>ANEXOS</b> .....	<b>119</b>

# **1. Capítulo 1: Presentación del problema y diagnóstico del entorno actual**

## **Objetivo General:**

Diseñar la estrategia para la creación de la unidad de negocio del servicio de postventa en la empresa Superdeporte S.A. que permita entregar un servicio de calidad y sea rentable para la organización.

## **Objetivo Específico:**

- Analizar la situación actual del servicio de postventa de la empresa Superdeporte S.A.
- Crear un plan de operaciones que permita establecer los costos de operación y medidores de gestión de desempeño.
- Desarrollar un plan financiero para establecer la rentabilidad de la nueva unidad de negocio.

## **1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema**

La empresa Superdeporte S.A. líder en comercialización y venta de artículos deportivos a nivel Nacional, en la actualidad ofrece un servicio de postventa para la instalación, mantenimiento y asesoría de uso de máquinas de gimnasio, dicho servicio lo entrega un equipo técnico que se encuentra bajo la administración del Centro de Distribución (CD) de la mencionada Compañía.

Dentro de la empresa no existe una unidad de negocio especializada en el servicio de postventa, tampoco un manual de procedimientos de esta actividad

y las políticas de postventa aún no se encuentran definidas en ningún documento organizacional.

El equipo técnico del CD está compuesto por 10 personas que tienen especialidades en: electrónica, carpintería, soldadura, pintura, electricidad, aluminio, vidrio y albañilería. Sus principales funciones son el dar mantenimiento a la infraestructura del Centro de Distribución e instalaciones de la empresa Superdeporte S.A., dar mantenimiento a las herramientas y dispositivos que son de uso para la venta de productos, realizar las instalaciones de equipos de gimnasio en los domicilios de los clientes y dar soporte en las tareas logísticas del CD.

Las actividades del servicio de postventa se coordinan directamente con la administración del CD. La planificación de los servicios de postventa se basa en la ubicación de la prestación del servicio, la hora de la prestación del servicio y la disponibilidad de recursos del CD para efectuar el requerimiento del cliente.

El servicio de postventa que oferta la empresa Superdeporte S.A. se desarrolla en las ciudades de Quito y Guayaquil, debido a que cuenta con transporte propio y personal calificado para realizar las instalaciones. Para el caso de clientes que habitan en otras ciudades del país se realiza el envío por Courier y la instalación va por cuenta del cliente.

Lo que se plantea con este proyecto de titulación es:

1. Crear una nueva unidad de negocio especializada en el servicio de postventa que permita independizar las actividades del Centro de Distribución de las responsabilidades de postventa en lo referente a máquinas de ejercicio.
2. Visualizar la rentabilidad del servicio de postventa.
3. Determinar los costos de operaciones de la nueva unidad de negocio de postventa.
4. Asignar talento humano, recursos técnicos, tecnológicos y logísticos para el servicio de postventa.

5. Adoptar un nuevo giro del negocio que permita generar recursos para la empresa Superdeporte S.A.

## 1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

Considerando que el servicio de postventa es un eslabón importante de la cadena de valor de la Organización y que, en la actualidad, no se encuentra visibilizada como una unidad de negocio, se ve la necesidad de implementar un proyecto que permita gestionar de la mejor manera este servicio.

Las operaciones del Centro de Distribución y servicio de postventa generan conflictos debido a que la actividad principal del área es gestionar la logística, transporte y distribución del producto terminado a las tiendas de Superdeporte S.A. La tención de servicio de postventa se ve afectada cuando la carga laboral del Centro de Distribución es alta.

El servicio de postventa depende de la planificación de las operaciones del Centro de Distribución. Esto dificulta las entregas del servicio en caso de que un cliente requiera del mismo en horas que no son laborables para el CD.

Otra de las razones por la cual se determinó desarrollar este proyecto de titulación es porque la creación de la unidad de negocio de servicio de postventa generará a la empresa Superdeporte S.A. un valor agregado tanto en rentabilidad, atención al cliente y gestión de sus operaciones.

Adicionalmente, la empresa Superdeporte S.A. ha facilitado la investigación de este proyecto, con la apertura a información, exploración de campo, entrevistas, encuestas y más data con la finalidad de poner en marcha este estudio.



### **1.3 Pertinencia del tema a desarrollar**

La empresa Superdeporte S.A. en la actualidad ejecuta los servicios de postventa con el equipo técnico del Centro de Distribución (CD). Todas las operaciones de postventa se coordinan en función de la disponibilidad de recursos de la mencionada área, por lo que la atención al cliente puede verse afectada.

Al ser el equipo técnico del CD quien realiza los servicios de postventa, el presupuesto de esta actividad está asignado a la planificación del CD; por lo tanto no se encuentran determinados los costos reales de la operación y se desconoce su resultado financiero.

Se plantea estructurar una nueva unidad de negocio dentro de la empresa Superdeporte S.A. con la finalidad de identificar los verdaderos costos de operación, asignación de presupuestos y entrega de utilidad para la organización.

Además, este proyecto permitirá mejorar la calidad del servicio de atención y fidelización del cliente.

### **1.4 Diagnóstico del entorno actual**

La economía ecuatoriana atraviesa por un periodo de recuperación posterior a una desaceleración en su economía durante los años 2015 y 2016, debido a factores exógenos como la caída del precio del petróleo y revalorización del dólar frente a las monedas de los países vecinos y a la catástrofe nacional ocurrida el 16 de abril de 2016 con el terremoto que afectó principalmente a las provincias costeras de Manabí y Esmeraldas (Carrillo, 2016).

En virtud de lo antes mencionado el gobierno de Rafael Correa durante su último período presidencial (2014-2017) decidió elevar los aranceles a las

importaciones de productos suntuarios, así como calzado, ropa y accesorios, entre otros artículos; afectando el costo de las importaciones lo que derivó en una subida de precios y caída de las ventas a los productos importados. Una de las industrias más afectadas fue el Comercio, muchas de las empresas Retail experimentaron decrecimientos en sus ingresos (Enríquez & Araujo, 2017).

Durante el año 2017 el Ecuador creció en su PIB 3% superando las expectativas del FMI y la CEPAL (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018).



*Figura 1.* Ecuador creció 3% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía.

Tomado de (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018).

Durante el primer trimestre del 2018 la economía ecuatoriana creció en un 1.9% según el Banco del Ecuador y primer semestre del 2018, se ha notado una mejoría en la economía Nacional, en parte porque el precio del barril del petróleo subió y los aranceles a las importaciones han disminuido; inclusive se celebró un acuerdo comercial con la Unión Europea. El FMI pronostica que el Ecuador tendrá un crecimiento del 2.2% durante el año 2018 (FMI, 2018).

Para la empresa Superdeporte S.A. no fueron ajenos los impactos económicos, ni tampoco para la industria a la que pertenece. Durante el 2016 la empresa no

generó rentabilidad para sus accionistas ni tampoco cumplió con sus metas proyectadas. En 2017 se cerró el año con un balance positivo entregando utilidades para accionistas y empleados. Y en lo que va del 2018 los presupuestos acumulados de ventas se van cumpliendo.

Se tiene la proyección para cerrar este año con un crecimiento del 2.2% en relación al 2018 crecimiento del PIB proyectado para el año 2018.

## **1.5 Conclusiones del Capítulo 1**

El servicio de postventa es una de las actividades comerciales que complementa la cadena de valor de las organizaciones y que genera un gran valor para la marca y fidelización con los clientes. Este tipo de servicio permite conocer directamente a un cliente en su entorno residencial.

La identificación de un nuevo giro del negocio maximiza las oportunidades para que las organizaciones perduren en el tiempo y diversifiquen su portafolio de oferta comercial.

La empresa Superdeporte S.A. al ser líder del mercado retail deportivo a nivel Nacional, ha visto la necesidad de llevar a cabo este estudio para crear una unidad de negocio especializada en el servicio de postventa, esperando obtener un crecimiento en rentabilidad, mercado, posicionamiento de marca y fidelización.

## **2. Capítulo 2: Revisión de la literatura académica del área.**

### **2.1 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.**

De acuerdo el último estudio de Global Customer Service Barometer 2014 de American Express y Ebiquity, más de la mitad de los consumidores indican que están dispuestos a gastar más con las empresas que creen que proporcionan un servicio excelente (Pallares, 2015).

Adicionalmente se resalta que los consumidores satisfechos y que se sienten bien atendidos son propensos a informar a los demás sobre sus buenas experiencias de servicio al cliente (Pallares, 2015).

Existen escasos proyectos sobre el tema, dentro de los cuales, uno de los más actuales en el país, es el artículo: Azucena Gonzalez Carvaja, Rosa Maricela Ganchozo Molina y Keshia Mariana Suárez Pérez (2016): “Propuesta para la reingeniería del departamento de post-venta y su incidencia en la satisfacción del cliente al proyecto “Villa Club” ubicado en el Cantón Daule km. 12 Ave León Febres Cordero año 2016” (González, Ganchozo, & Suárez, 2016).

Este proyecto permitió diseñar un modelo de reingeniería de procesos en el departamento de post – venta del Proyecto “Villa Club” a fin de solucionar los problemas habitacionales expuestos por el residente y así lograr la satisfacción del mismo.

En Julio de 2012, se publicó el estudio de Tesis de Maestría en Administración de Empresas elaborado por Tyrone Marlon Guerreño Vargas “Propuesta de Programa Integral de Servicio al Cliente (PISC) como Gestión Estratégica en las Concesionarias Automotrices de la ciudad de Guayaquil” de la Universidad Salesiana del Ecuador (Guerrero, 2012).

La investigación tuvo la finalidad de definir las características de concesionarias automotrices orientadas hacia una cultura organizacional de servicio al cliente, producto del desarrollo e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente y definir el impacto en la gestión estratégica de concesionarias automotrices con una propuesta de diseño e implementación de un Programa Integral de Servicio al Cliente. El estudio contempla la elaboración y plan de acción de la estrategia de servicio para crear una cultura organizacional en la empresa.

En Colombia, se realizó un estudio de tesis sobre el “Diseño de una estrategia de servicio al cliente post-venta para una empresa de Tecnología” (Hernández, 2015). El objetivo de esta investigación fue identificar los factores que influyen sobre la resolución de los casos en los tiempos adecuados y la satisfacción del cliente, para generar una estrategia que aumente los niveles de satisfacción del consumidor y fortalecer su relación actualmente contratada.

El estudio del área de soporte técnico evidenció que no se dio la suficiente importancia al servicio al cliente postventa, motivo por el cual, el consumidor manifiesta su insatisfacción con el servicio, y además se reflejó en las ventas de la empresa, puesto que no tuvieron crecimiento en los últimos años (Hernández, 2015).

Además, con la ponderación de la encuesta se logró definir cómo afectan cada uno de los factores identificados, en la percepción y orientación del cliente, llevándolo a calificar de malo el servicio brindado.

En Chile, el proyecto de Diseño de un modelo de atención de postventa en el segmento empresas e instituciones de una institución bancaria en Chile (Mateos, 2013), presenta material interesante sobre la alineación del servicio de postventa con el plan estratégico de una empresa y la elaboración de un flujo que integre todo el proceso de atención de solicitudes y requerimientos.

El resultado de estudio fue obtener un análisis de la realidad actual del Banco y la de sus clientes más la integración de mejores prácticas del mercado nacional e internacional, que proporcione un Modelo de Postventa específico

para el Banco y que integre el conocimiento y desafío en la realidad nacional, más un plan de implementación que se haga cargo de esta propuesta a través de mejoras de corto, mediano y largo plazo según su esfuerzo e impacto (Mateos, 2013).

## **2.2 Hallazgos de la revisión de la literatura académica**

A continuación, se presenta un estudio conceptual de los términos que se consideran claves para la comprensión de este trabajo de titulación. Se compilan las definiciones de diversos autores expertos en cada una de las materias abordadas.

### **2.2.1 Cadena de Valor**

La cadena de valor se la entiende como el conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto (Porter, 1985). El autor añade que es un medio sistemático que permite analizar las actividades estratégicas de la empresa e identificar los costos para crear las estrategias de ventajas competitivas sobre sus competidores.

La cadena de valor se divide en actividades primarias y actividades de apoyo en función de las acciones de cada una de las secciones de una organización y el rol que cumplen para la generación del producto ofertado (Porter, 1985).

Actividades primarias:

Son todas aquellas actividades que involucran la modificación de la materia prima, con el producto final terminado para posteriormente la distribución del producto a los puntos de venta para su comercialización en el mercado, las

actividades de apoyo para las ventas con el marketing y el servicio de postventa.

De acuerdo a los autores Quintero y Sánchez (2006), las características de los eslabones de actividades primarias son las siguientes:

- Logística Interna: sección que receipta la materia prima, la almacena y reaprovisiona para mantener un flujo productivo del artículo que se fabrica.
- Proceso: es en este eslabón donde la materia prima se transforma en un producto terminado.
- Logística Externa: es donde el producto terminado se almacena, procesa para despacho, distribuye a los canales de venta para su comercialización y entrega servicios logísticos a la organización para la venta del artículo ofertado.
- Ventas y Marketing: su objetivo principal es la venta del artículo, va acompañada de las actividades de impulsación y promoción para llegar al cliente y crear un posicionamiento de la marca en el mercado.
- Postventa: Se refiere a los servicios de asistencia técnica, garantía del producto y mantenimiento.

Según Michel Porter (1985) las características de los eslabones de actividades de apoyo son las siguientes:

- Infraestructura de la empresa: Son los departamentos financieros, de contabilidad, planificación de la demanda y control.
- Administración de Recursos Humanos: Las actividades referentes a la gestión del talento humano, compensaciones, capacitaciones, beneficios, entre otros.
- Desarrollo de tecnología: Procesos, investigación, soporte tecnológico, investigación de mercado.
- Compras y abastecimiento: responsable de la adquisición de los bienes y consumos que permiten las operaciones de la organización.



Figura 2. La Cadena de valor. Tomado de (Arimany, 2010).

Según el autor Antonio Francés la Cadena de valor es un modelo que permite plantear de forma ordenada y sistémica las actividades de una empresa e identificar los costos, valor y margen de cada uno de los eslabones que la componen (Francés, 2001).

La cadena de valor está conformada por un esquema coherente para diagnosticar la posición de la empresa respecto de sus competidores. Un procedimiento para definir las acciones tendentes a desarrollar una ventaja competitiva sostenible. (Francés, 2001).





*Figura 3.* La Cadena de Valor Servicio de Postventa.

Dentro de la cadena de valor del servicio de postventa de la empresa Superdeporte S.A. se presentan los siguientes eslabones que la conforman:

- I. **Tienda:** es el punto de venta, donde se exhibe el producto al consumidor final. En ella existe se provee de la información específica y general de un determinado producto o servicio.
- II. **Cliente:** Una vez conoce del producto o servicio que oferta la empresa, el cliente solicita a través del punto de venta o mediante contacto telefónico o correo electrónico su requerimiento.
- III. **Atención al cliente:** Este eslabón es el canal de comunicación entre el cliente y el equipo técnico. Su función principal es recuperar la información del requerimiento del producto o servicio, las condiciones del lugar donde se llevará a cabo el servicio, la disponibilidad de tiempo para ejecutar el trabajo y notificar montos del producto o servicio de ser el caso.
- IV. **Jefe de postventa:** Es el responsable de todas las actividades referentes al servicio de postventa. Gestiona el talento humano y los recursos técnicos y tecnológicos para desarrollar el trabajo. Busca proveedores.

- V. Equipo técnico: Ejecuta el trabajo de servicio de postventa según la planificación del Jefe de postventa. Provee de información al usuario final del producto o servicio y ejecuta procesos internos del sistema para concluir ordenes de trabajo generadas.
- VI. Satisfacción del cliente: Su objetivo es medir la satisfacción del cliente mediante encuestas, preguntas, entrevistas, luego de haber recibido el servicio,

### **2.2.2 Servicio de Postventa**

Existen varias definiciones para el termino postventa, en la literatura analizada se define como “Servicio postventa es gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y la rentabilidad, a lo largo de ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo” (Valenzuela & Torres, 2008).

“La calidad del servicio postventa es tan importante como la calidad del producto. Un excelente servicio postventa nunca podrá compensar la calidad mediocre de un producto, un mal servicio postventa puede anular todas las ventajas asociadas a un producto de calidad” (Escudero, 2016).

“Los servicios postventa cubren todas las actividades que pueden ayudar a maximizar la satisfacción del consumidor después que este ha comprado el producto y ha iniciado el uso” (Abascal, 2002, pág. 75).

Las expectativas que tienen los consumidores respecto a los niveles y calidad de los servicios post- ventas afectan a la decisión de compra. Si el tiempo transcurrido a partir del fallo es mayor, el nivel insatisfacción del consumidor se elevará, tal como se detalla en el gráfico 2: “Expectativa del servicio postventa”, en el que se describe que, frente a una insatisfacción o problema con el producto o servicio, mientras más tiempo transcurrido tarda en solucionarse, el cliente experimenta mayor frustración e irritación (Abascal, 2002, pág. 76).



Figura 4. Expectativa del servicio postventa. Tomado de (Abascal, 2002, pág. 76).

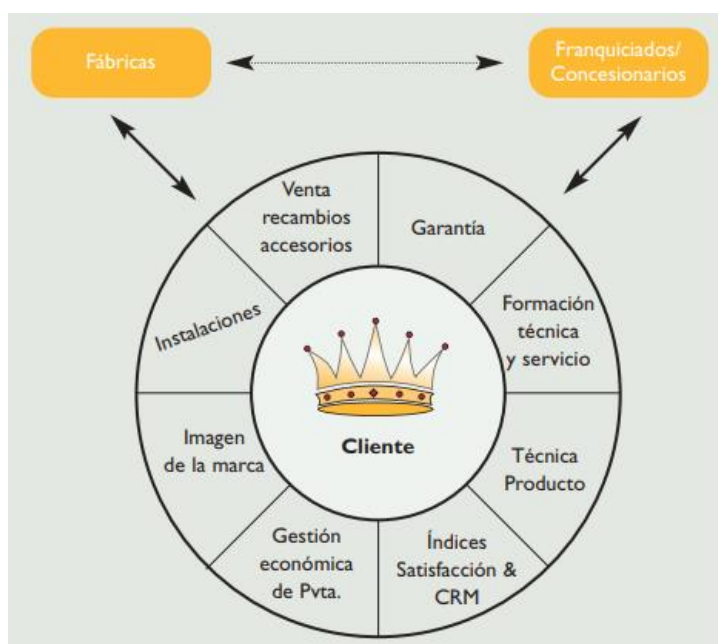
Para mantener la lealtad de los clientes, de acuerdo a Ordozgoiti & Jiménez (2003), el servicio de postventa deber ser eficaz y cumplir con los siguientes aspectos:

- Facilidad de acceso: no hay nada más frustrante que estar esperando largo rato en el teléfono mientras al otro lado se escucha la promesa frecuentemente incumplida de que un especialista te atenderá en pocos instantes.
- Control estadístico: de las causas de quejas o reclamos, es necesario que cada eslabón o eslabones del proceso de comercialización hayan fallado, se establezcan buscando actuar a través del departamento correspondiente. El control estadístico permite medir la frecuencia con la que se produce cada problema: identifica a los reincidentes.
- Rapidez en las respuestas.
- Análisis de la satisfacción del cliente con la respuesta obtenida, esto se realiza a través de encuestas a los clientes con facturas importantes (Ordozgoiti & Jiménez, 2003).

Después de la venta una empresa no puede olvidarse de sus productos y servicios pues el comportamiento de estos durante su uso o consumo y la percepción de los clientes al respecto es imprescindible para la mejora continua

de los procesos que desarrolla. Como actividades posteriores a la venta se incluyen: Manejo de quejas, adiestramiento para el uso, instalación, mantenimiento y reparación (Ordozgoiti & Jiménez, 2003).

Según Cancer, el concepto de postventa integra diversas facetas: asistencia técnica, gestión de la garantía, formación técnica de la red de distribuidores, cuidado de la imagen de la marca, comercialización de recambios y accesorios, entre otros. Menciona que debe imperar el principio fundamental en cada faceta y siempre redunde en beneficio al cliente final, coordinando, si llega el caso, las acciones de fábrica y red de distribución (Cancer, 2005).



*Figura 5.* El cliente como centro de toda actividad de postventa y de las interacciones entre fabricante y distribución. Tomado de (Cancer, 2005).

1. Garantía: Es la cobertura que oferta el vendedor o proveedor del servicio por el bien o servicio entregado. La garantía provee especificación técnica de vida útil, tiempos de uso, capacidades del producto o servicio que se adquirió, reparación o reposición de producto o servicio en caso de fallas.

La organización ya dispone de un documento en el cual se especifican todas las condiciones de las garantías que recibe un cliente al adquirir productos de la empresa Superdeporte S.A. unidad de negocio del servicio de postventa, se rige ante el mismo documento.

2. Formación técnica y servicio: Entregar a los clientes internos de ventas el conocimiento para que puedan especificar las bondades de lo que se oferta. Capacitar sobre una adecuada atención al cliente y establecerlo como una cultura empresarial.

La nueva unidad de negocio, participará con el departamento de capacitaciones de la empresa de talles formativos para transmitir el conocimiento a toda la fuerza de venta que requiera de esta información.

3. Técnica producto: El conocimiento pleno del artículo o servicio de venta que se oferta. Disponer de los manuales de usuario y procedimientos establecidos para tener la mayor satisfacción de lo que el cliente adquirió.

Se propone el levantamiento de los procesos con el equipo de Ingeniería de Procesos para recopilar la data necesaria y crear un manual de procedimientos de la unidad de negocio del servicio de postventa.

4. Índices de satisfacción y CRM: Los indicadores permiten medir el desempeño de un determinado proceso, en este caso el conocer de los clientes su grado de satisfacción es el punto de partida de cualquier toma de decisiones en función de los resultados que se obtengan. Las relaciones entre cliente y empresa son imperantes para determinar estrategias comerciales o de marketing para llegar a un segmento de clientes determinados.

Se plantea que el departamento de CRM realice esta actividad y que los resultados sean socializados con el equipo de servicio de postventa, con la finalidad de trabajar por una mejora continua.

5. Gestión económica de postventa: Implica los recursos económicos para mantener al cliente satisfecho. Para lo cual el equipo de postventa deberá contar con todo el talento humano y recursos materiales que le permitan gestionar de manera adecuada el servicio.

La unidad de negocio de servicio de postventa, tendrá un presupuesto previamente aprobado por la Gerencia General, que permitirá el normal desarrollo de las actividades de postventa.

6. Imagen de la marca: Es de suma importancia que la marca entregue al cliente lo que está buscando proyectar. Una marca se va desarrollando según el posicionamiento que los clientes le otorguen. El cuidado de la imagen de la marca es directamente relacionado a la conservación de clientes leales y la búsqueda de nuevos clientes.

7. Instalaciones: Son las áreas físicas en los cuales el cliente va a vivenciar el servicio que recibirá. Instalaciones apropiadas incrementan el índice de satisfacción del cliente durante el proceso de adquisición de recursos materiales o servicios.

Las instalaciones de la nueva unidad de negocio ya se encuentran definidas y estructuradas en la ciudad de Quito. Actualmente pertenece esa área al Centro de Distribución.

8. Venta, recambios y accesorios: Son las variantes que se le presenta al cliente para poder tomar una decisión de modificar el producto o servicio. Con ello se logra ampliar el abanico de opciones de lo que se oferta.

La Postventa es un cúmulo de áreas relacionadas entre sí, centradas en la obtención de la satisfacción del cliente, mediando para muchas de ellas entre las fábricas de producción y los puntos de venta, quienes están en contacto con él (Cancer, 2005).

Según el autor Gonzalo de la Hoz (2017) El servicio de postventa se ha convertido dentro de la cadena de valor como un eslabón imperante para la retención y fidelización de clientes. De la Hoz afirma que los clientes son cada vez más exigentes y su nivel de lealtad con una marca es menor según factores globales que permiten la adquisición de bienes o servicios de maneras más prácticas y eficientes con el uso de las tecnologías vigentes.

Las ventajas de tener un servicio de postventa eficiente:

- Mejora el ratio de retención al cliente. Lo que implica que un cliente que tuvo una buena experiencia demandará del mismo proveedor de servicios según la necesidad del usuario.
- Florecimiento de la competitividad de la organización. La calidad que pueda tener un servicio de postventa es un factor diferenciador del resto de competidores del mercado.
- Identificación de áreas de mejora. El equipo de postventa podrá informar según las estadísticas del servicio si el producto o servicio del que se provee la postventa necesita de arreglos o modificaciones para solventar posibles incidentes que afecten al consumidor.
- Motiva al cliente en el proceso de la venta. Para un potencial comprador el que exista un equipo de postventa le entrega mayor seguridad al momento de tomar una decisión ya que cuenta con el respaldo de empresa para solventar requerimientos.
- Recupera data del consumidor final valiosa para proyectar nuevos productos o servicios que le permitan a la organización su sustentabilidad en el tiempo.

### **2.2.3 Normas ISO**

Las normas ISO son aquellas orientadas a la gestión de una empresa mediante la ejecución de procesos definidos, la medición de los resultados obtenidos y la mejora continua de las políticas empresariales (ISO TOOLS).

Las normas ISO son establecidas por el Organismo Internacional de Estandarización. Estas normas son lineamientos específicos para cada una de las actividades de una organización, teniendo por particularidad que son aplicables de manera universal en las diferentes industrias.

Del resultado de comités técnicos especializados que trabajan para esta organización internacional se crearon las normas ISO 9000 que busca el lograr

la calidad de los bienes o servicios que se puedan producir o ejecutar (ISO TOOLS).

Las ventajas de utilizar las normas ISO son las siguientes:

Alcanzar y mantener altos estándares de calidad del producto o servicio que se oferta.

Mantener la vigencia a nivel internacional de procedimientos estandarizados confiables para el desarrollo de bienes o servicios.

Ser competitivos ante las exigencias cada vez más altas de los clientes e identificar tendencias mundiales de satisfacción.

Reducir incidencias negativas en la prestación de servicios o producción.

Acceso a mercados internacionales que demandan de las normas ISO como condicionante para realizar convenios o transacciones.

La norma ISO 9001 es aquella en la cual se recoge toda la información para la gestión de calidad de servicios o productos. Dicha norma se encuentra enmarcada en la aplicación de un sistema de Gestión de la Calidad o SGC por sus siglas (Normas ISO).



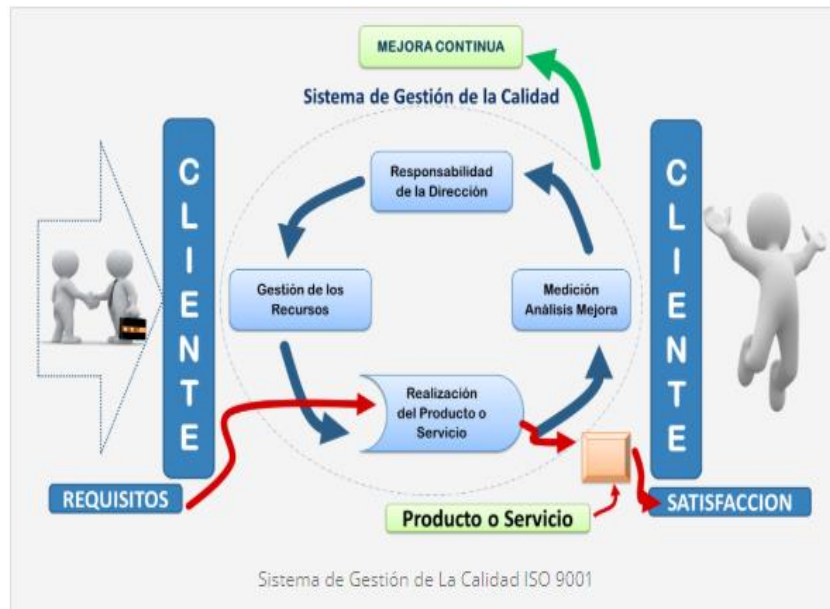


Figura 6. Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001. Tomado de (Normas ISO).

Para lograr la certificación de calidad ISO9001 se deben realizar los siguientes pasos:

1. Alcance: Delimitar dentro de la empresa el campo de acción de aplicación de la normativa. El establecimiento del alcance permite segmentar el proceso a certificar.
2. Referencias Normativas: Presentación de las normas especificadas por el Organismo Internacional de Estandarización. Estas normas tendrán que ser homologadas por las políticas internas de la organización
3. Términos y Definiciones: Es el modelo seleccionado para la certificación ISO. Fijación legal contractual.
4. Contexto de la Organización: Hace referencia al análisis socioeconómico de la empresa. Su posicionamiento en el mercado, análisis de la competencia.

5. Liderazgo: Involucramiento de la alta dirección. Comunicar relevancia sobre la certificación. Brindar todo el apoyo necesario para una implementación exitosa.
6. Planificación: Es la logística de la implementación. Se deben estructurar los cronogramas de ejecución, plazos. La identificación de responsabilidades y encargados en el equipo implementador de la norma. Definición de roles y perfiles.
7. Soporte: Términos y condiciones de soporte y acompañamiento durante y después de la certificación.
8. Operación: Puesta en marcha de los procesos establecidos en la normativa. Ejecución del sistema de Gestión de la calidad.
9. Evaluación del Desempeño: Estadísticas y datos con los resultados obtenidos posterior a la implementación del sistema de gestión de calidad. Comparación de resultados con procesos anteriores y nivel de mejora con respecto a la competencia.
10. Mejora: Identificación de oportunidades de mejora. Toma de decisiones de la Gerencia.

#### **2.2.4 Fidelización del Cliente**

De acuerdo a Horovitz, define este concepto de la siguiente manera “Más allá de un buen servicio, otra forma de crear y fomentar la fidelidad es implicar a los clientes en los negocios de la empresa o, incluso, comprometerse con ellos para realizar algunas actividades juntos” (Horovitz, 2012).

La fidelización se define según Gronroos (1989) como: "una relación duradera que el consumidor ha ido construyendo con el proveedor a lo largo de sus experiencias de consumo", enmarcando no solamente al generar compras repetitivas, sino es producto de actitudes favorables, preferencia por la marca

o establecimiento, la fidelidad a largo plazo está relacionada con el agradecimiento y el compromiso.

La fidelización busca establecer relaciones con el cliente de tal forma que el perciba ese valor agregado proporcionado por la empresa (Gronroos, 1989).

La definición del autor Philip Kotler sobre fidelización es la siguiente: “Ocurre cuando un cliente o un grupo de clientes mantiene dentro de sus hábitos de consumo la compra de un determinado producto o la adquisición de un servicio de una marca en particular que lo hace sentir satisfecho, aunque existan en el mercado otros productos o servicios que puedan ser similares (Kotler, 2012).

La empresa que posee clientes leales dispone de una gran ventaja competitiva. Resulta más rentable para las organizaciones fidelizar a sus clientes actuales, en lugar de enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de nuevos clientes. “La mayoría de las organizaciones invierten millonarios presupuestos en la captación de nuevos clientes, y a menudo se descuida la fidelización de los que ya tiene, siendo mucho más sencillo y barato el proceso de postventa” (Kotler, Hacer Marketing, 2005) .

El autor Czepiel (1987), da a conocer que no todos los servicios tienen la misma capacidad para fidelizar a sus clientes, analizando los diferentes tipos de servicios en función de las variables: personalización del servicio e intensidad de la interacción (Czepiel & Gilmore, 1987).

La combinación de estas dos variables en los niveles de análisis –alto y bajo-, establece cuatro posibles situaciones en relación a la capacidad que pueda tener un servicio para generar fidelidad, los cuales se detallan en el siguiente gráfico:

<i>Personalización del servicio</i>	Alta	Fidelidad de Servicio	Fidelidad de doble vínculo
	Baja	Baja capacidad para la fidelidad	Fidelidad al proveedor
		Baja	Alta
		<i>Intensidad de la interacción</i>	

Figura 7. Capacidad para generar fidelidad en los servicios. Tomado de (Czepiel & Gilmore, 1987).

Dick y Basu (1994) usan dos variables para estudiar la fidelidad: la actitud relativa de los individuos y su comportamiento frente a la repetición de la compra. La combinación de estas variables en los niveles alto y bajo, establece cuatro situaciones posibles: fidelidad, fidelidad latente, falsa fidelidad y no fidelidad. Finalmente, la fidelidad se produce cuando existe una correspondencia favorable entre la actitud relativa del individuo frente a la empresa y su comportamiento de compra estable (Dick & Basu, 1994).

		Repetición de compra	
		alto	bajo
Actitud relativa	alto	Lealtad	Lealtad latente
	bajo	Lealtad falsa	No lealtad

Figura 8. Matriz de actitud relativa- comportamiento de compra repetitivo. Tomado de (Dick & Basu, 1994).

Por lo tanto, la lealtad se expresa por los comportamientos de consumo y se explica por las actitudes favorables del consumidor.

El servicio de postventa permite elevar la competitividad de la empresa y fidelizar a los clientes. Actualmente los clientes son cada vez más exigentes y están más informados, por esta razón es imperativo que las empresas cuenten con un servicio de postventa de calidad que permita mejorar el contacto personalizado, la rapidez y eficiencia en la solución de necesidades y reclamos. El mayor beneficio se reflejará en la fidelización de los clientes, quienes al sentirse a gusto con la atención recibida recomendarán la marca a su círculo social, y de esta manera la organización incrementará sus ingresos.

Según Rastrollo y Martínez (2004), la marcada importancia del servicio de postventa en todas las economías se está traduciendo en una mayor complejidad de sus empresas, lo que ha inducido a un interés creciente por abordar estudios estratégicos de estos cambios, entre las cuales resaltan las ramas de comercio, banca y turismo; que han sido, hasta ahora, las que más interés han despertado en los investigadores económicos (Rastrollo & Martínez, 2004).

### **2.2.5 Unidad de Negocio**

Según la revista digital Economía Simple.net (2016), la unidad de negocio se la reconoce como: “conjunto de actividades que se llevan a cabo por parte de una empresa para las cuales puede fijarse una estrategia común y distinta a las del resto de actividades de la compañía. Esta estrategia resulta autónoma del resto, pero no es del todo independiente ya que todas las estrategias de las diferentes unidades estrategias de negocio están vinculadas dentro de los planes globales de la compañía”.

La unidad de negocio es el modelo administrativo creado para encontrar el rendimiento y evaluar la gestión de un determinado negocio que se alinea a la estrategia organizacional para cumplimiento de objetivos.

Para el autor Carlos Mejía (2010), las características de las Unidades de Negocio son:

- I. La unidad de negocio tiene una misión propia.
- II. La identificación de competidores es plena.
- III. Mercado completamente identificado.
- IV. La unidad de negocio puede brindar un servicio a otra unidad de negocio de la organización contando con autonomía de sus funciones.
- V. Independencia financiera y presupuestaria.
- VI. Planificación estratégica apegada a los lineamientos generales de la organización.

### **2.3 Conclusiones del Capítulo 2**

El servicio postventa es un factor clave para incrementar la fidelidad y retención de clientes en esta época en donde la competencia y la infidelidad del consumidor es muy alta.

El servicio de postventa en el Ecuador es usado principalmente en la industria automotriz y en la comercialización de electrodomésticos, equipos y maquinaria industriales y de oficina, volviéndose de gran importancia para el consumidor al momento de la compra y su medición se verá reflejado en el nivel de satisfacción de los clientes.

Dentro de la cadena de valor de las organizaciones uno de los eslabones que menor atención ponen las empresas es al servicio de postventa, siendo una oportunidad para que la competencia obtenga una ventaja competitiva sobre su competencia.

Para fortalecer el servicio de postventa se considera conveniente el establecer una unidad de negocio que gestione todas las actividades necesarias para satisfacer las necesidades de los clientes y controlar por parte de la organización su productividad.

### **3. Capítulo 3. Estrategia genérica y mercado**

#### **3.1 Análisis de la industria**

En este subcapítulo se analizará la situación actual de la economía y decisiones políticas que afectaron directa o indirectamente las operaciones de la Organización y particularmente con el servicio de postventa.

La información que se presenta tiene la finalidad de mostrar un contexto macroeconómico y sectorial para que el lector pueda tener en cuenta el contexto histórico y económico del Ecuador de los años analizados.

##### **3.1.1 Entorno macroeconómico y político análisis**

###### **PESEL**

###### **3.1.1.1 Análisis político:**

Esta nueva unidad de negocio se plantea con una realidad política de cambio de tendencia propiciada por el Presidente Lenin Moreno Garcés, quien ha ejecutado medidas políticas, económicas y fiscales hacia una postura política de derecha. Es decir, hacia la liberación del mercado, el uso de instituciones financieras multinacionales y a la privatización de empresas públicas.

Es un proceso de transición el que se vive luego de estar bajo el régimen de Rafael Correa durante diez años, en la cual se tomaron medidas proteccionistas a la producción nacional, El endeudamiento con países afines a la tendencia política del Expresidente Correa y un aparato fiscal recaudador más efectivo.

Ante la realidad política de la unidad de negocio de servicio de postventa, se espera que las decisiones políticas del Gobierno Nacional ayuden a fomentar el crecimiento económico. Esto permitirá que el número de potenciales clientes se mayor.

Según el reporte anual de la empresa consultora PWC Ecuador (2018), el Gobierno nacional tiene las siguientes propuestas de ley abiertas para dinamizar las relaciones comerciales y la economía del país.

**Código del Trabajo:** Propuesta para “dinamizar” el mercado laboral pero no necesariamente flexibilizarlo. Nuevas modalidades de contratación ajustadas a necesidades de industrias específicas, pero sin renuncia a derechos laborales. Podría redefinir la presunción de relación laboral.

La propuesta de modificación del código del trabajo busca la sustitución del modelo laboral en relación de dependencia con el Estado Ecuatoriano a un modelo laboral en relación de dependencia con un privado. La dinamización que plantea el gobierno consiste en incentivar al inversionista para que aporte su capital en el desarrollo de la industria, comercio y servicios; Así lograr el incremento de la demanda laboral.

**Código de Comercio:** Amplio cuerpo legal que define lo mercantil. Trata instrumentos con que se realizan las actividades comerciales. Desarrolla nociones sobre las obligaciones mercantiles. Se refiere a los contratos mercantiles que se pueden regular. Aborda el contrato de seguros; y las formas de transporte.

La creación de este código facilitara la ejecución de las relaciones económicas que se suscriban en el territorio nacional. Es un marco legal clave para que los inversores conozcan de derechos y obligaciones que se deben cumplir para garantizar

**Ley de Simplificación de Trámites:** Quizá uno de los ámbitos de mayor oportunidad para reformas pro negocios, dado que existe una significativa lineación de intereses entre el gobierno y el sector privado.

Gracias a la ley de simplificación de trámites el inversionista privado tiene las ventajas de agilizar la puesta en marcha de un negocio, ahorro de tiempo y dinero, incentivo a la inversión.



Repatriación de capitales: Propuesta de campaña política del actual presidente Moreno. Trataría sobre incentivos para repatriar al país dinero que se encuentre en el exterior.

Lo que espera el Gobierno con esta medida es que se reinvierta el dinero en la economía del país. El ingreso de mayor circulante permitirá que las oportunidades de un crecimiento en el mercado progresen.

### **3.1.1.2 Análisis económico**

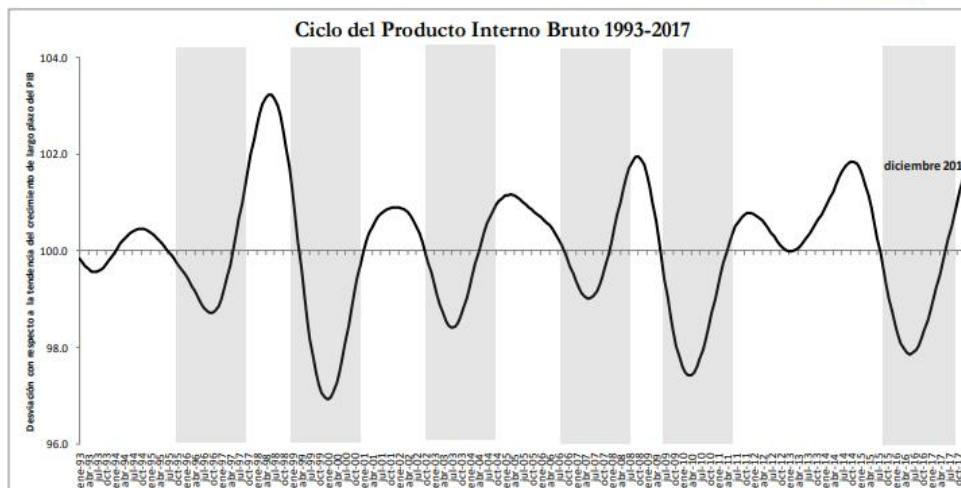
#### **3.1.1.3 El Producto Interno Bruto**

Para iniciar este análisis se debe tomar en cuenta la siguiente información:

Según los datos del Banco Central del Ecuador (2018), en el país han ocurrido 6 ciclos de crecimiento completos que duran en promedio 73 meses. Cada ciclo consta de cuatro fases de desaceleración sobre tendencia, desaceleración bajo tendencia, recuperación y expansión.

Se presenta el siguiente cuadro donde se recupera el ciclo económico del PIB del Ecuador de los últimos 24 años. Se puede observar que el país se encuentra en una etapa de expansión económica.

## CICLO DE REFERENCIA



*Figura 9.* Ciclo del Producto Interno Bruto e Indicador Adelantado 2009- 2017. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018).

Los ciclos económicos que ha vivenciado el Ecuador se encuentran directamente relacionados al crecimiento y contracción de ventas que se vivieron en los años de auge económico y de falta de recursos. La estrategia de la organización siempre es fundamentada sobre los supuestos económicos del país y así plantear los objetivos y tasas de rendimiento esperadas.

Para el año 2019 se tiene planteado un incremento en las ventas de 5% con referencia al año anterior.

#### 3.1.1.4 La Inflación

En el Ecuador la inflación del Índice de Producto al Consumidor durante el último año (julio 2017-julio 2018) se ha mantenido fluctuando entre 1,10% y un -0,57%; se tiene una inflación anual acumulada entre los años 2009 al 2018 de un 2,88% (INEC, 2018).

Como se aprecia en la gráfica “Inflación Anual del IPC y por Divisiones de Bienes y Servicios” los precios se han reducido o mantienen iguales con la finalidad de captar clientes.

Según el Economista Acosta Burneo (2018) se produce la deflación en el país debido a que durante 10 años de bonanza existía liquidez en el país y el mercado ecuatoriano encareció los precios de bienes y servicios. Lo que ha ocurrido en este último año es que los precios empiezan a ajustarse a montos accesibles a los consumidores que se encuentran en proceso de recuperación de su economía (Acosta Burneo, 2018).

## INFLACIÓN ANUAL DEL IPC Y POR DIVISIONES DE BIENES Y SERVICIOS

Porcentajes, 2017 - 2018

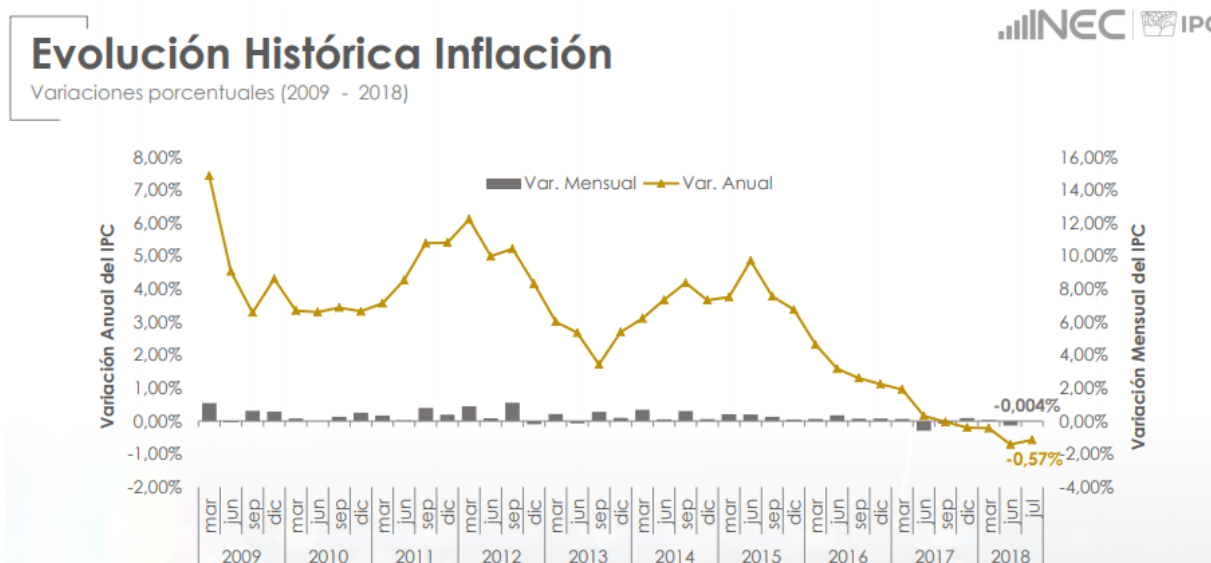


Figura 10. Evolución Histórica Inflación. Tomado de (INEC, 2018).

Para la empresa Superdeporte S.A. el análisis de la inflación es un medidor para la colocación de precios al consumidor final. En un periodo de deflación como el que el país presenta no existen incrementos de precio y se buscan estrategias para convertir el stock en dinero.

Con el indicador deflación identifica que la demanda por los artículos de bienes es menor. Hay que tomar en cuenta que, al ser un país dolarizado, la razón de

liquidez del circulante depende Del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos.

#### **3.1.1.5 Análisis del sector**

La empresa Superdeporte S.A. se ubica en la actividad nivel 2 CIIU G46 Comercio al por mayor, excepto el de vehículos automotores y motocicletas. La actividad principal es la CIIU G4641.21 Venta al por mayor de prendas de vestir, incluidas prendas (ropa) deportivas (Superintendencia de Compañías, 2018).

#### **3.1.1.6 Tamaño de la industria: Tasa de crecimiento, volumen, porcentaje respecto al PIB.**

La organización se encuentra en el sector económico secundario dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, dentro del Comercio que represento un aporte para el PIB del año 2017 de 5,5% (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018)



Figura 11. Ecuador creció 3% en 2017 y confirma el dinamismo de su economía. Tomado de (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018).

La industria del Comercio es la mayor generadora de empleo dentro del sector económico secundario aportando con un 16,9% del total de empleados adecuados/plenos.

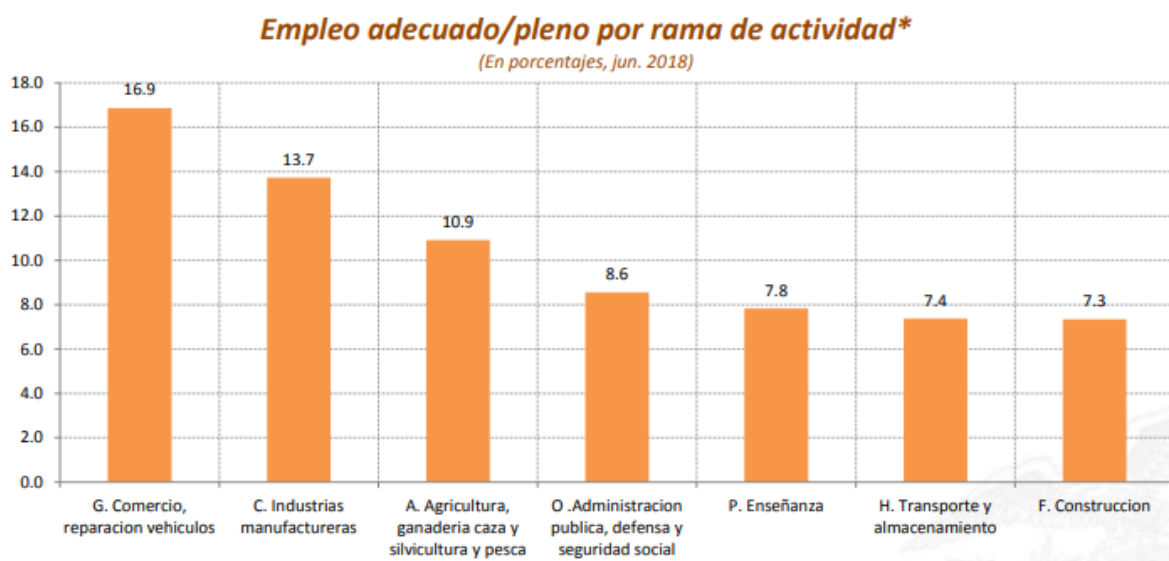


Figura 12. Empleo adecuado pleno por rama de actividad. Tomado de (Banco Central del Ecuador, 2018).

La empresa Superdeporte S.A. aporta con 1386 empleos directos y 886 empleos indirectos relacionados proveedores de bienes y servicios que trabajan con la organización bajo un marco normativo contractual y debidamente celebrada bajo las leyes ecuatorianas (Superdeporte S.A., 2016).

Dentro del CIIU G4641.21 según los datos del INEC existen un total de 27 empresas a nivel Nacional con estas especificaciones al año 2014.

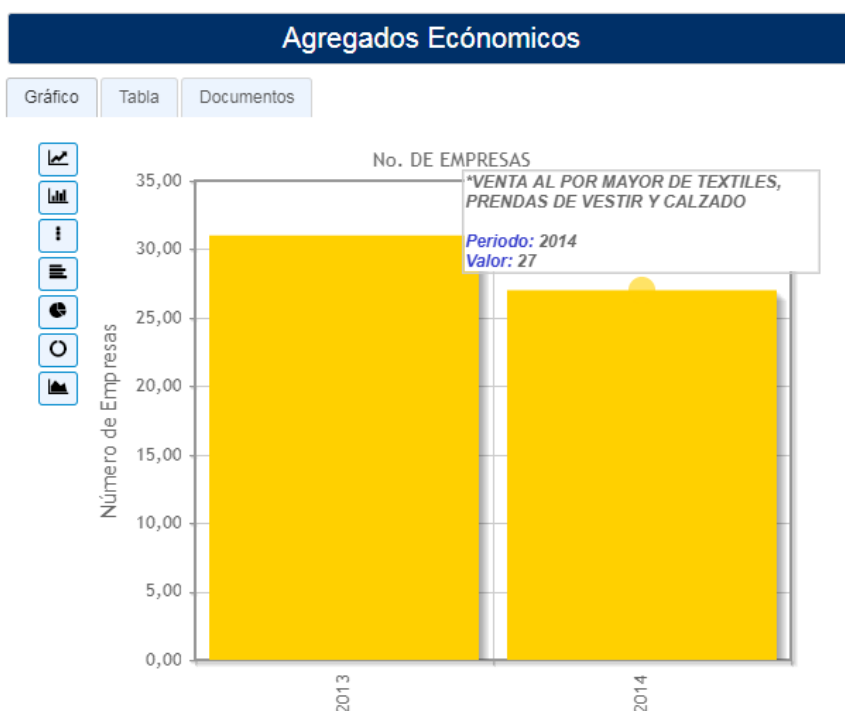


Figura 13. Agregados Económicos. Tomado de (INEC, 2018).

### **3.1.1.7 CICLOS ECONÓMICOS: ¿Es un producto o servicio de estacionalidad? ¿Que lo afecta? ¿De qué manera las políticas económicas afectan su negocio?**

El servicio de postventa se encuentra directamente relacionada con las ventas de equipos para gimnasio. Desde enero de 2015 a agosto de 2018 se han vendido 1354 equipos (BI-SAP, 2018).

La frecuencia de ventas de los equipos va en función de la variedad del producto, stocks y descuentos o promociones que motiven a los consumidores a la adquisición del producto.

Sin embargo, el servicio de postventa también realiza mantenimientos preventivos y correctivos en el domicilio del cliente o taller central de operaciones.

Por lo tanto, el servicio de postventa no es un servicio estacionario, la demanda del servicio es constante y los picos de demanda según el historial varían de año a año.

### **3.1.2 Análisis Social**

La sociedad actual globalizada siempre está en la constante búsqueda de tener el mejor servicio al menor precio es por eso que en la actualidad las organizaciones han tenido que migrar sus canales de venta a la web y redes sociales, con la finalidad que los potenciales clientes puedan apreciar el producto o servicio que se oferta.

Los clientes potenciales se han incrementado en los últimos diez años tomando en cuenta el crecimiento económico que vivió el país cuando el precio del barril de petróleo superaba los \$100,00.

Según reporte del Banco Mundial (EITelgrafo, 2015) los estratos sociales en el Ecuador tienen la siguiente distribución: Tipo a 2%, tipo b en 11,2%, tipo c+ en 22,8%, tipo c- 49,3% y tipo d 4,9%.

Los potenciales consumidores se encuentran segmentados en los estratos sociales tipo a, b y c+ que corresponden a un 36% de la población ecuatoriana. Según datos del INEC al año 2019 la población ecuatoriana alcanza los 17.200.000 de personas (INEC, 2019).

### **3.1.2.1 El Mercado Laboral**

El análisis del trabajo de un país es fundamental en razón de conocer la situación de producción, salarios, tipos de empleo, incremento de la industria y cuales son la oferta de productos y servicios que tiene una ventaja competitiva sobre el resto de países. Así también con el análisis del empleo se toman decisiones políticas que incentiven su crecimiento y mejoramiento de la calidad del empleo, todo ello se traduce en un incremento del PIB ya que se encuentran directamente relacionadas.



## ESTRUCTURA DEL MERCADO LABORAL ECUATORIANO URBANO



Nacional, en porcentajes (jun. 2007 – jun. 2018)

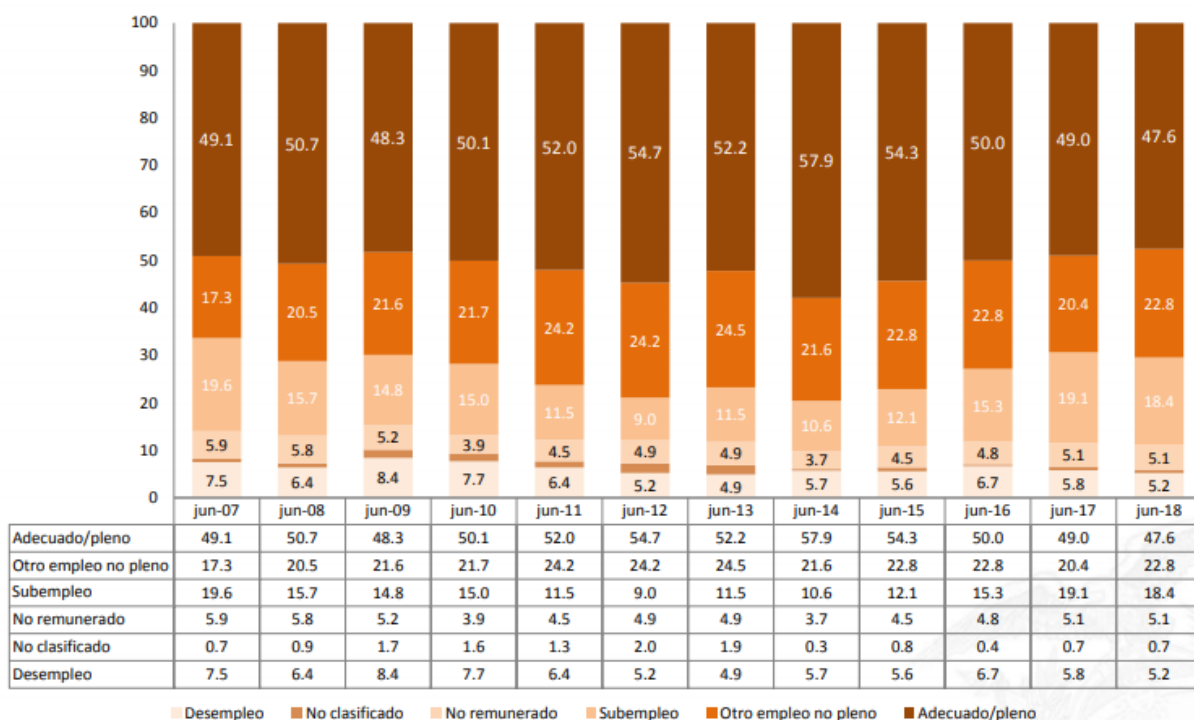


Figura 14. Estructura del mercado laboral ecuatoriano urbano. Tomado de (BCE, Banco Central del Ecuador, 2018).

Como muestra la imagen el empleo pleno del año 2018 es el más bajo de los últimos 11 años con un 47,6%. El empleo no pleno alcanza un 22,8% y subempleo con 18,4% del año 2018.

La Empresa Superdeporte S.A., constantemente realiza reingeniería de su estructura organizacional según el crecimiento o reducción del negocio a nivel del Ecuador y la Región. Por tal motivo, la organización tiene pleno conocimiento de la empleabilidad que requiere para que sus operaciones sean atendidas con eficiencia.

### **3.1.3 Análisis Tecnológico**

La nueva unidad de negocio de servicio de postventa, plantea su creación con las herramientas tecnológicas más avanzadas que tienen las empresas Retail a nivel mundial.

Se utilizará el ERP SAP para tener la trazabilidad de la unidad de negocio. Con el SAP se tiene el conocimiento de inventarios, recepción y despachos de stocks para ejecutar el servicio de postventa.

Así también, el SAP gestiona mediante ordenes de trabajo las actividades que están por desarrollarse.

Los equipos tecnológicos de la unidad de negocio de servicio de postventa se encuentran garantizados por parte de la organización, debido a que la empresa cuenta con convenios empresariales para dotar de la última tecnología a todas las áreas, en razón de tener una mejor producción.

### **3.1.4 Análisis Ecológico**

Es responsabilidad de Superdeporte S.A. y por lo tanto de la unidad de negocio de servicio de postventa, el que se traten las actividades de servicio cumpliendo con las normas medio ambientales establecidas en la Constitución de la República y Ordenanzas Municipales del DM de Quito.

Se tiene como política interna de la Organización el reciclar los materiales de almacenamiento como cajas, fundas, botellas, amazones, pallets, entre otros. En caso de que los materiales antes mencionados no estén aptos para reciclar, se deberá donar estos artículos a una empresa certificada en el reciclaje mediante la destrucción y recomposición de materiales.

### **3.1.5 Análisis Legal**

La empresa Superdeporte Cia. Ltda. se constituyó mediante escritura pública otorgada por el notario décimo Octavo del Distrito Metropolitano de Quito el 13 de enero de 1999, fue aprobada por la Superintendencia de Compañías mediante resolución No. 99.1.1.1.

Domicilio D.M. de Quito, Provincia de Pichincha.

Duración 50 años desde su inscripción.

Capital S/. 50'000.000,00 dividida en S/. 50.000 participaciones de S/ 1.000,00 cada una.

Objeto, actividad predominante de realizar cualquiera de las siguientes actividades: Comercialización, importación, exportación, representación, distribución, promoción, diseño, elaboración y producción de vestimenta, calzado y ropa en general... (Superintendencia de Compañías, 1999).

El 1 de abril de 2009 la empresa Superdeporte Cia. Ltda. procede a transformarse en una sociedad anónima y a adoptar nuevos estatutos por escritura pública otorgada ante el notario tercero del Cantón Quito. Actos societarios aprobados por la Superintendencias de Compañías mediante Resolución No. 09.QIJ.001905 de 8 de mayo de 2009 (Superintendencia de Compañías, 2009).

## **3.2 Análisis de la competencia**

El análisis de Porter es un esquema sistemático desarrollado por el autor Michael Porter que se enfoca en cinco fuerzas detalladas.

A continuación, se analizará las fuerzas de Porter en relación a la nueva unidad de negocio de servicio de postventa que se propone:

### **3.2.1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.**

“La amenaza de nuevos entrantes en un sector depende de la altura de las barreras de entrada ya existentes y de la reacción que los nuevos competidores pueden esperar de los actores establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de parte de los actores establecidos, la amenaza de nuevos entrantes es alta y la rentabilidad del sector es moderada. Es la amenaza de que entren, no la entrada misma en caso de que ocurra, lo que mantiene baja la rentabilidad” (Porter, 2008).

En la industria Retail especializada en la distribución de equipos de gimnasio y su servicio de postventa no se identifican nuevos posibles competidores debido a las siguientes barreras:

Economía de escala, esto quiere decir que por el volumen de producción de máquinas de gimnasio que se envían a producir en Asia, se tienen mejores precios y los costos fijos disminuyen. La producción a escala brinda a los productores ventajas competitivas en función de precios, stocks de reserva y ubicación de productos en los distintos canales de venta (Porter, 2008).

Debido a toda la infraestructura de negocio con que cuenta la empresa Superdeporte S.A. se tiene la capacidad de solicitar producciones de grandes volúmenes, lo que permite dotar de stock a cada una de las tiendas a nivel Nacional; tener stock de reserva en su Centro de Distribución y hacer uso de depósitos aduaneros sin pagar aranceles hasta su nacionalización.

Barrera de requisito de capital, esto quiere decir que quien desee ingresar a la industria deberá poseer toda la cadena de valor que le permita desarrollar el producto, producirlo, tener la infraestructura de almacenamiento y distribución y los canales de venta necesarios para exhibir el producto y llegar al cliente. Finalmente, ofertar servicio de postventa y brindar todas las garantías al consumidor (Porter, 2008).

Para Superdeporte S.A. el requisito de capital es una de sus fortalezas debido a que posee los recursos económicos suficientes para cumplir a cabalidad con sus actividades de expansión en la industria y para llegar al consumidor final con precios competitivos al mercado.

Acceso desigual a los canales de distribución: la empresa que desee incursionar deberá tener suficientes canales de distribución como los establecidos por Superdeporte S.A. y su competencia que permitan tener vitrina del producto en los diferentes puntos de comercio de las principales ciudades. Esto requeriría una inversión económica muy alta y encontrar puntos de ventas estratégicos aún más complejos (Porter, 2008).

La empresa Superdeporte S.A. cuenta con 41 puntos de venta a nivel nacional lo que convierte al retail deportivo con mayor cobertura del Ecuador.

### **3.2.1.2 Poder de los proveedores**

Los proveedores son aquellos que entregan, materia prima, producen o entregan servicios para que el producto llegue a un estado final. Ellos pueden tener poder de negociación y de fijar costos en función de su especialización y limitaciones de acceso a tecnologías, recursos o ventajas competitivas del tipo económico, logístico o estratégico (Porter, 2008).

Los proveedores de la unidad de negocio de servicio de postventa corresponden a ferreterías, tiendas de electrónica y lubricadoras quienes proveen de insumos para la realizar los trabajos de mantenimiento.

Superdeporte S.A. posee el poder de negociación sobre los proveedores e impone condiciones de crédito a 90 días debido al volumen de compra que genera Superdeporte S.A., el cumplimiento de la política de entrega en el Centro de Distribución y el seguir las normas de seguridad y saluda que se especifican en el reglamento interno de la Empresa.

### **3.2.1.3 El poder de los compradores**

En este punto se identifica si los consumidores de este tipo de producto y servicio de postventa, tienen poder de modificar el precio del producto o servicio según su peso en el mercado, diversidad de proveedores con el producto o servicio requerido y si es de fácil acceso la elaboración del mismo (Porter, 2008).

Los compradores tienen un bajo poder de negociación sobre el precio del servicio tomando en cuenta que la empresa Superdeporte S.A. es el único servicio de postventa autorizado para realizar mantenimientos de las máquinas que se comercializan sin que se pierda la garantía de fábrica.

Existen dos clientes directos de la unidad de negocio de servicio de postventa: Cliente A: es aquel propietario de una máquina de gimnasio que requiere de un servicio técnico tal como un mantenimiento, una modificación del producto, reubicación de la máquina, calibración, entre otros servicios.

Cliente B: Son todas las tiendas que pertenecen a Superdeporte S.A. que requieren de un servicio de instalación del producto que le vendieron a un consumidor final.

### **3.2.1.4 Productos Substitutos**

Un sustituto cumple la misma función que la de un producto de un sector mediante formas distintas (Porter, 2008). Si un producto sustituto entrega los mismos resultados a menores costos, esto representará que las utilidades del producto normal del sector se vean afectadas para ser competitivo con el sustituto en alguna medida en función del rango de precios.

Para el servicio de postventa de máquinas de realizar ejercicio, el servicio sustituto es aquel personal técnico de mantenimiento de equipos electrónicos

y mecánicos. No existen empresas que provean del servicio técnico de máquinas de gimnasio multimarcas.

En el Ecuador las empresas que comercializan con los equipos de gimnasio son los mismos proveedores de mantenimiento de sus máquinas.

El valor agregado que entrega Superdeporte S.A. a sus clientes es la utilización de repuestos originales de las máquinas y una garantía del funcionamiento del equipo de un año. Si el cliente utiliza otro servicio de postventa ajeno al de Superdeporte S.A. el cliente pierde la garantía del producto

### **3.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes.**

La rivalidad entre competidores se la puede plasmar de distintas formas la primera es identificando si las empresas competidoras son de tamaños similares, el nivel de crecimiento de la industria, la repartición del mercado. El grado de rivalidad se lo puede palpar con actividades como una campaña agresiva de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias (Porter, 2008).

Dentro de la industria Retail se identifican tres sociedades empresariales que ofertan máquinas de gimnasio y servicio de postventa de sus respectivos productos.

Competidor 1 Kindred Oversea S.A.

Posee su propio sistema de postventa el cual instala las máquinas de ejercicio en el domicilio del cliente, provee de servicio técnico y atiende garantías de fábrica. Dentro de las ciudades de Quito y Guayaquil.

El tiempo de atención registrado a es de 48 horas después de haber comprado el artículo en sus tiendas o página web.

No tiene recargo alguno el servicio de instalación en domicilio.

No poseen un centro de atención al cliente, la tienda que vendió el producto es quien gestiona la entrega con el equipo técnico.

Competidor 2 Televisión y Ventas Televent S.A.

La empresa dispone de servicio de postventa que realiza instalaciones de máquinas de ejercitar, además provee de servicio técnico a los clientes en las ciudades de Quito y Guayaquil.

El servicio de instalación en domicilio tiene un valor de \$5,00.

Se requiere de cinco días laborables a partir de la compra del producto para proveer del servicio de instalación.

El producto tiene garantía de 6 meses.

Existe un departamento de atención al cliente el cual coordina la fecha y hora de instalación del producto.

Competidor 3 Comohogar S.A.

Si dispone de un servicio de postventa, que gestiona las entregas a domicilio, servicio técnico, atención de garantías y menaje en un lapso de 48 a 72 horas de días hábiles en las ciudades de Quito, Guayaquil y Cuenca.

El servicio de instalación a domicilio, no tiene recargo.

El producto tiene una garantía de un año a partir de la compra, el cual se puede extender hasta tres años pagando un seguro que tiene un valor el 10% del precio de venta al público del artículo.

Si existe un departamento de atención al cliente quienes coordinan la visita del técnico con el cliente final.



### 3.3 Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de la administración para la planeación de un proyecto. Y sirve para identificar, planificar y proyectar el caso de estudio que se realice a través de un análisis interno y externo.

Tabla 1.

*Matriz FODA.*

MATRIZ FODA	
<b>FORTALEZAS</b>	F1 Ser la empresa Retail deportiva más grande del País.
	F2 Talento Humano calificado con muchos años de experiencia en el negocio.
	F3 41 puntos de venta a nivel Nacional.
	F4 Infraestructura de almacenamiento y distribución de producto de 13000 m2.
	F5 Ser importadores y distribuidores de máquinas con marcas propias.
	F6 Uso de sistemas operativos para el punto de venta y demás áreas de la organización.
	F7 Servicio de atención al cliente con línea 1800-MARATHON.
	F8 Ser una unidad de negocio especializada en el servicio de postventa de máquinas de gimnasio.
	F9 Contar con infraestructura, maquinaria y herramientas para dar solución a las reparaciones, mantenimientos o modificaciones que el cliente pueda requerir.
	F10 Contar con presupuesto propio para la unidad de negocio. Esto permitirá gestionar las actividades pertinentes y mejorar los tiempos de servicio.

	F11	Control de gastos de la unidad de negocio.
	F12	Manejo de proveedores con créditos directos a mayores plazos.
<b>OPORTUNIDADES</b>	O1	Otras ciudades del país no cuentan con servicio de postventa, por lo que podrían generarse alianzas estratégicas con proveedores de servicio técnico.
	O2	Restricción de los competidores de proveer de servicio de postventa fuera de las ciudades de Quito y Guayaquil.
	O3	Crecimiento del mercado.
	O4	Limitaciones de los otros competidores para importar máquinas de ejercicio.
	O5	Reducción en costos de producción de máquinas de ejercicio.
	O6	Incremento de personal técnico e infraestructura en la ciudad de Guayaquil.
<b>DEBILIDADES</b>	D1	Stock limitado de máquinas de ejercicio para la venta al público.
	D2	Largo tiempo de traslado de logística inversa de movimiento de producto de una tienda origen a una tienda destino.
	D3	Limitado nivel de comunicación interna de la empresa.
	D4	No existe proveedor local de máquinas de ejercicio.
	D5	Cobertura de atención de postventa en la ciudad de Quito y sus Valles.
<b>AMENAZAS</b>	A1	Escenarios económicos del país que podrían desestimular la demanda.
	A2	Cambios en política impositiva del país.
	A3	Desabastecimiento de producto por parte de los proveedores.

	A4	Pérdida de mercado frente a la competencia.
	A5	Competencia de empresas similares que ofertan el servicio de postventa.
	A6	Riesgo de demoras en la prestación del servicio de postventa
	A7	Clientes insatisfechos o inconformes que pongan dificultades a la prestación del servicio.

Tabla 2.

*Matriz de Estrategias.*

ESTRATEGIAS OFENSIVAS FO		
F1	Tener una cobertura Nacional más amplia, con mayor surtido de producto y con atención al cliente a nivel Nacional	Posicionar las marcas de las máquinas a nivel nacional e internacional. Así lograr mayores ventas y requerimientos de postventa.
F2		
F5		
F6	Ingresar al mercado con productos de gimnasio mucho más económicos que la competencia ampliando el mercado que Superdeporte S.A. dispone.	Buscar la distribución exclusiva para el Ecuador de las marcas que la competencia posee. Y así prestar servicio de postventa a propietarios de dichas máquinas..
F7		
O1		
O4		
ESTRATEGIAS DEFENSIVAS FA		
F3	En caso de cambios económicos o políticos que pueda suceder en el país el servicio de postventa deberá mantener su talento humano y los recursos técnicos y tecnológicos asignados.	Asegurar la distribución de las marcas actuales de la organización y asegurarse de que la competencia no consiga ninguna licencia de distribución.
F4		
F8		
F9		
F10	Brindar el mismo servicio de calidad en momentos de crisis económica	
A1		

A2	buscando alcanzar la misma cobertura que se tiene a la fecha.	Posicionar las marcas propias y entregar cada vez mayor tecnología a precios más accesibles para los consumidores.
A3		
<b>ESTRATEGIA REORIENTACIÓN DO</b>		
D1	Mejorar los tiempos de atención al cliente y la facturación remota a través de dispositivos móviles.	Negociar el servicio de postventa como un servicio calendarizado que proporcione ventajas para los clientes y un ingreso fijo para la empresa.
D2		
D3		
D4		
D5	Otorgar garantías de funcionamiento de duración de 2 años.	Analizar la creación de nuevos negocios como apertura de gimnasios que cuenten con las marcas de las empresa.
O1		
O2		
O3		
<b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA DA</b>		
D1	Reducción de márgenes de utilidad de los equipos de venta.	Ampliación de pago a los proveedores de bienes y servicios.
D2		
D3		
A1		
A2	Contratos de servicios con instituciones y personas naturales.	Ajuste de presupuestos de todas las áreas de la organización.
A3		
A4		
A5		

### 3.3.1 Análisis de Mercado

El mercado objetivo del servicio de postventa son todos aquellos propietarios de máquinas de gimnasio que realizaron sus compras en los puntos de venta

de la empresa Superdeporte S.A., se los denominará clientes “A” que se contabilizan en 3102 clientes directos del servicio de mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo o traslado de ubicaciones del equipo que demanda un desmontaje y rearmado (BI-SAP, 2018).

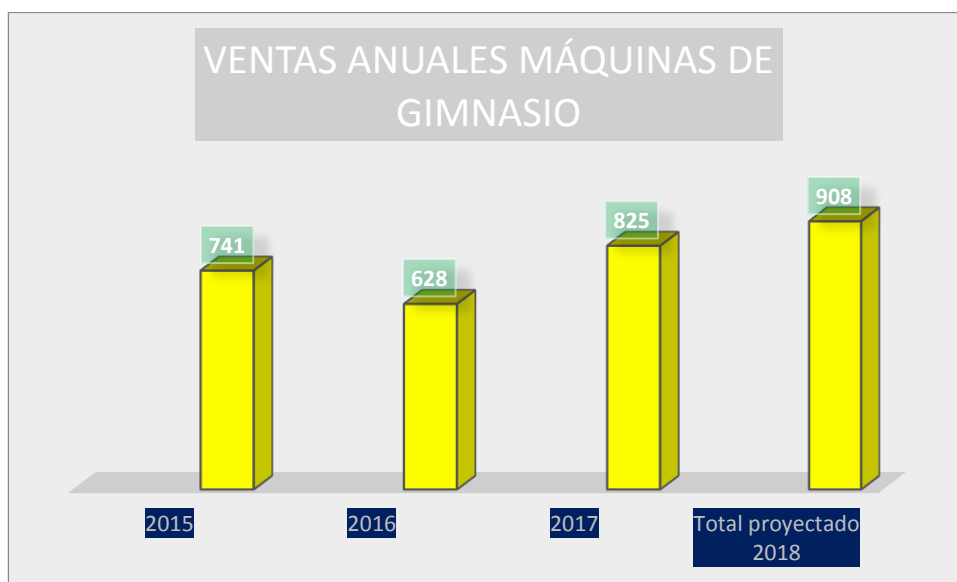


Figura 15. Ventas anuales máquinas de gimnasio.

Se justifica este mercado objetivo como clientes directos de los servicios de postventa al ser el servicio técnico autorizado a nivel nacional de la marca GYM POWER y se reconoce que los clientes directos de este servicio van en crecimiento una vez que la venta de máquinas de gimnasio tiene un incremento en ventas sostenido.

Los clientes “B” son las 41 tiendas que pertenecen a Superdeporte S.A. que requieren del servicio de instalación en sus propias tiendas para exhibición del producto, servicio de instalación de las máquinas de gimnasio que vendieron a clientes finales y se requiere acudir al domicilio o establecimiento donde el consumidor final lo requiera.

### 3.3.2 OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Objetivo General:

Conocer del cliente la información necesaria para satisfacer sus necesidades de servicio de postventa, determinar los factores que valora el consumidor final respecto al servicio.

Objetivo Específico:

Conocer lugar de compra de máquina de ejercicio, con la finalidad de conocer la distribución del mercado entorno a la comercialización de estos equipos deportivos.

La relevancia que determina el cliente de que exista servicio de postventa al momento de comprar un equipo de ejercicio.

Qué factores son los más importantes para el cliente en relación al servicio.

Días y horas que el cliente considera oportuno el servicio de postventa de máquinas de ejercicio.

#### 3.3.2.1 Encuesta

Se ha desarrollado una encuesta de siete preguntas que se plantean con la finalidad de definir a posibles usuarios de servicios de postventa para servicios técnicos de máquinas de gimnasio.

Para tal efecto, se utilizará el método estadístico de proporciones poblacionales que se representa en la siguiente ecuación:

(Ecuación 1).

$$n = \frac{z^2(p \cdot q)}{e^2 + \frac{z^2(p \cdot q)}{N}}$$

Dónde:

- $n$  = Tamaño de la muestra.
- $z$  = Nivel de confianza deseado.
- $p$  = Proporción de la población con la característica deseada.
- $q$  = Proporción de la población sin la característica deseada.
- $e$  = Nivel de error dispuesto a cometer
- $N$  = Tamaño de la población.

El tamaño de la población a ser encuestada es de 342 personas.

Encuesta de Servicio de Post Venta Máquinas de hacer ejercicio.

1. ¿Es propietario de una máquina de hacer ejercicio?



Figura 16. Pregunta 1.

## 2. ¿Dónde compró su máquina de hacer ejercicio?

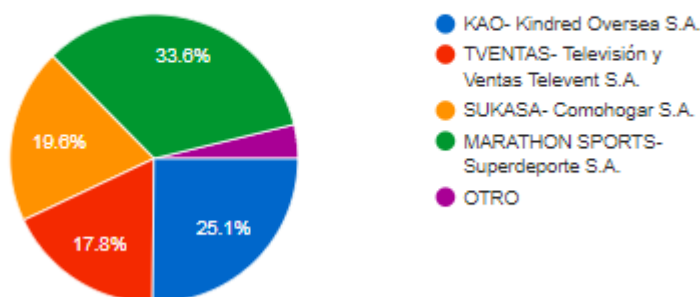


Figura 17. Pregunta 2.

Existen cuatro grandes empresas que se reparten el mercado de la comercialización de máquinas de hacer ejercicio. La empresa Superdeporte S.A. se posiciona en primer lugar con un 33.6%, tiene ventaja en participación del mercado sobre sus otras tres competidoras que comprenden en orden de participación por Kindred Oversea S.A. con un 25.1%, seguido por la empresa Comohogar S.A. con un 19.6% de participación y el último gran participante la empresa Televisión y Ventas Televent S.A. con un 17.8%

## 3. ¿Tiene garantía su equipo de hacer ejercicio?

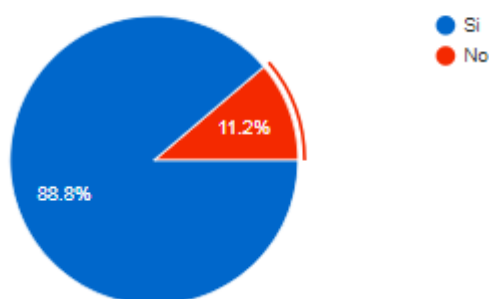


Figura 18. Pregunta 3.

Los encuestados manifiestan con un 88.8% que sus equipos de realizar ejercicio si cuentan con garantía.



El 11.2% manifestó no tener garantía o desconocer si su proveedor disponía del mismo.

4. ¿Considera importante el servicio de postventa para su máquina de realizar ejercicios?

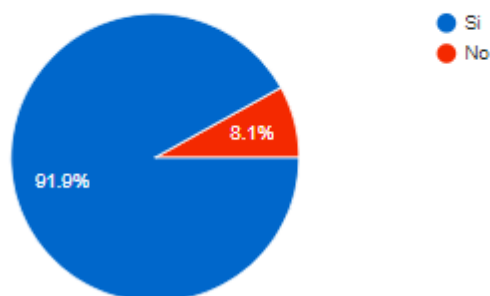


Figura 19. Pregunta 4.

El 91.9% de los propietarios de máquinas de realizar ejercicio considera que si es importante tener un servicio de postventa.

El 8.1% piensa que no es importante un servicio de postventa para los equipos de gimnasio.

5. ¿Pagaría usted por un servicio de postventa para mantenimientos y servicios adicionales que requiera su máquina de ejercicio?

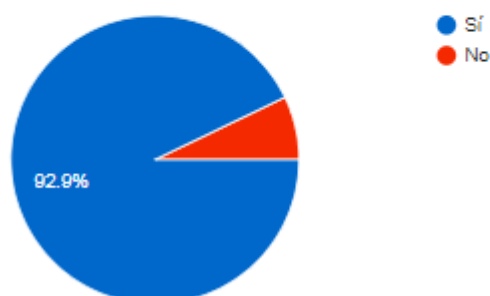


Figura 20. Pregunta 5.

El 92.9% de los encuestados está de acuerdo en pagar por el servicio que recibirían sus equipos.

El 7.1% no consideran necesario pagar por este servicio.

6. Ponga en orden de importancia qué servicio es el más relevante. Siendo 1 más relevante y 4 menos relevante.

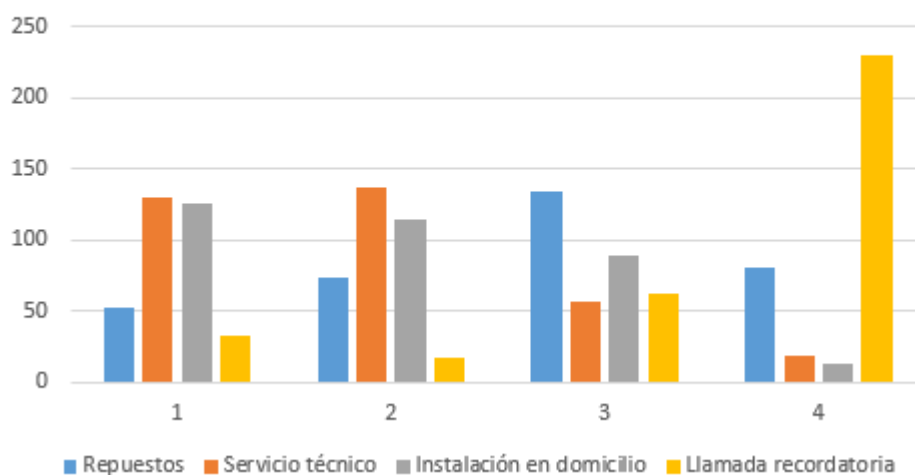


Figura 21. Pregunta 6.

Los resultados muestran que los servicios de postventa de máquinas de hacer ejercicio, más importantes son: 1. Servicio Técnico. 2. Instalación en domicilio, 3. Repuestos y 4. Llamada Recordatoria.

7. Identifique que valores son los de mayor interés para un servicio de postventa. Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

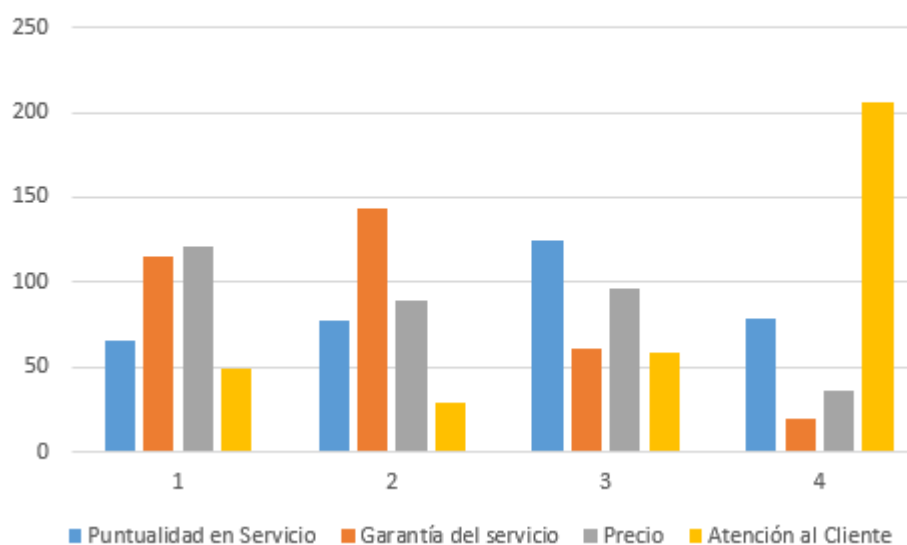


Figura 22. Pregunta 7.

Los valores más relevantes del servicio de postventa en orden jerárquico son: primero Precio y segundo Garantía del Servicio; y los menos relevantes: en tercer lugar, Puntualidad del Servicio y en cuarto lugar Atención al Cliente.

8. ¿Cuál considera usted que es el mejor día de la semana para recibir el servicio ?

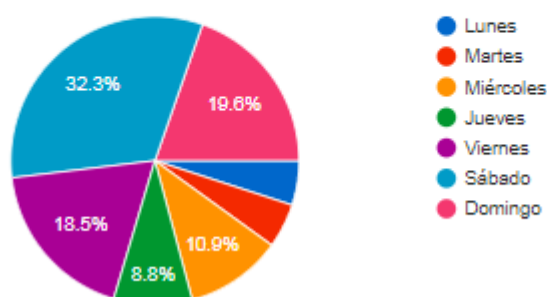


Figura 23. Pregunta 8.

El mejor día para recibir el servicio de postventa es el día sábado con un 32.3% sobre una base de 342 personas. El segundo día más apropiado para recibir el servicio, es el domingo con un 19.6%. El tercer día corresponde al día viernes con un 18.5%.

9. ¿Cuál considera usted es la mejor hora del día para recibir el servicio de postventa?

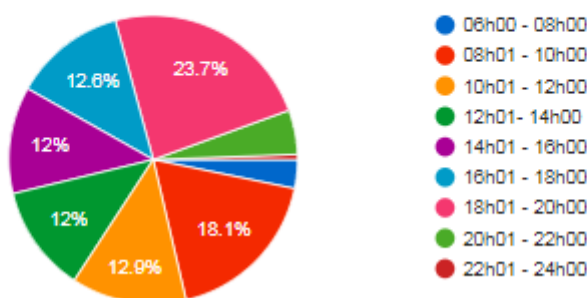


Figura 24. Pregunta 9.

El mejor horario para proveer del servicio de postventa lo encabeza el horario de 18h01 a 20h00, con un 23.7%.

El siguiente horario de preferencia de los clientes es de, 08h01 a 10h00 con un 18.1%.

El tercer horario de predilección del cliente se identifica de 10h01 a 12h00.

### **3.4 Oportunidad de la Nueva Unidad de Negocio**

Luego de haber realizado el análisis del mercado mediante las herramientas estructuradas del PESTEL, 5 fuerzas de Porter, Análisis FODA y encuesta; se determinan las siguientes oportunidades de la unidad de negocio de servicio de postventa:

Existe un mercado que reconoce como importante el servicio de postventa de máquinas de realizar ejercicios, el 91.9% de los encuestados lo consideran relevante.

- I. De acuerdo a la investigación de mercado se concluye que los clientes de Superdeporte están dispuestos a pagar por un servicio especializado de postventa de máquinas de gimnasio, el 92.9% piensan que es importante.
- II. La empresa Superdeporte S.A. cuenta con el equipo técnico, recursos materiales y tecnológicos, infraestructura y facilidades logísticas para crear una nueva unidad de negocio que permita generar utilidades para la organización.
- III. La empresa Superdeporte S.A. tiene ventajas competitivas sobre sus competidores en razón de: Más puntos de venta a nivel nacional, conocimiento del negocio del deporte y la salud por 39 años, recursos tecnológicos que permiten medir la tranzabilidad de la unidad de negocio de postventa con el seguimiento de órdenes de trabajo y medidores de

satisfacción del cliente mediante plataformas virtuales, recursos económicos y posicionamiento de marca en el Ecuador.

- IV. Poder de negociación sobre los proveedores debido al volumen de producto que requiere la empresa y multiplicidad de posibles proveedores que pueden satisfacer la demanda de recursos de la organización.
- V. Los empleados de la empresa Superdeporte tienen por contrato flexibilidad laboral de horarios para adaptarse a los requerimientos de los clientes que de acuerdo a los resultados de la encuesta los días preferidos para realizar el servicio son sábado, domingo y viernes en los horarios de 18h01 a 20h00 y de 08h00 a 10h00.
- VI. Las ventajas competitivas de la unidad de negocio de postventa sobre los servicios sustitutos son: entregar garantía de un año de los trabajos que realice, utilización de repuestos originales para efectuar reparaciones y acompañamiento al cliente con recordatorios de mantenimientos preventivos que alarguen la vida útil del equipo de gimnasio.
- VII. Los principales servicios de la unidad de negocio de postventa son: Instalación de máquina de ejercitar en domicilio, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, modificaciones al producto y traslados de ubicación.
- VIII. Según el análisis PESTEL en el campo político y económico el Gobierno Nacional busca dinamizar la economía y el mercado Nacional, simplificando regulaciones y ampliando las oportunidades de crear nuevos negocios para la apertura laboral. Se espera que el gobierno al tener una tendencia política más liberal, reduzca el porcentaje arancelario. Esto permitirá importar piezas o repuestos a menor costo y trasladar estas rebajas directamente al consumidor final.

### **3.5 La naturaleza y filosofía del negocio.**

La nueva unidad de negocio de servicio de postventa se proyecta como el equipo especializado en la calidad del servicio a proporcionar un servicio de atención de postventa de calidad, entregando a la organización Superdeporte S.A. una ventaja competitiva frente al resto de actores del mercado que proporcionan este servicio.

### **3.6 Estilo corporativo, imagen.**



*Figura 25.* Logo Marathon Sports.

La marca marathon sports es la que se utilizará como logo identificativo del servicio de postventa de la empresa Superdeporte S.A.

### **3.7 Enfoque social, impacto en la comunidad.**

La empresa Superdeporte S.A. a través de la creación de su nueva unidad de negocio de servicio de postventa, tiene como enfoque social impulsar la actividad deportiva a través servicios deportivos; la concientización de realizar prácticas deportivas, el apoyo a fundaciones o instituciones deportivas y la donación de productos y servicios a organizaciones sin fines de lucro que trabajan con la comunidad en búsqueda de la formación de atletas o practicantes de deporte.

Así también su responsabilidad como fuente de empleo directo de 1346 empleados. Como generador de empleos indirectos de empresas y proveedores relacionados a la cadena de valor de unas 886 personas (Superdeporte S.A.).

### **3.8 Misión y visión.**

La empresa Superdeporte S.A. tiene en el mercado ecuatoriano 39 años de vida institucional en la cual se ha planteado ser un referente de productos deportivos de calidad para los practicantes del deporte a todos sus niveles.

Adicionalmente, la empresa plantea posicionar su marca a nivel regional de América de Sur con la proyección a ser un competidor global orgullosamente ecuatoriano.

Con la creación de la nueva unidad de negocio se busca que la Organización tenga una cadena de valor completamente estructurada, poder identificar oportunidades de mejora dentro de cada eslabón.

Para tal efecto, en la consecución de sus objetivos inmediatos y lejanos se planteó la siguiente misión y visión:

Misión: Comercializar las mejores marcas deportivas en todo el país, siendo inclusivos a todo nivel de la sociedad, para la práctica deportiva profesional, recreativa o por salud (Superdeporte S.A., Reglamento Interno, 2016).

Visión: Mantener el liderazgo en el comercio deportivo cumpliendo con las expectativas de nuestros clientes al ofrecerles el mejor servicio con la más alta calidad (Superdeporte S.A., Reglamento Interno, 2016).

### 3.9 Objetivos financieros.

La unidad de negocio de servicio de postventa tiene los siguientes objetivos financieros (Superdeporte S.A.):

1. Generar una utilidad neta mínima del 12% anual.
2. Recuperar la inversión en un plazo no mayor a 2 años.
3. Mantener una liquidez corriente mínima de 2 durante todo el proyecto.
4. Obtener un VAN positivo.
5. Generar una TIR superior a la tasa de rentabilidad mínima exigida de 16%

### 3.10 Estructura Organizacional

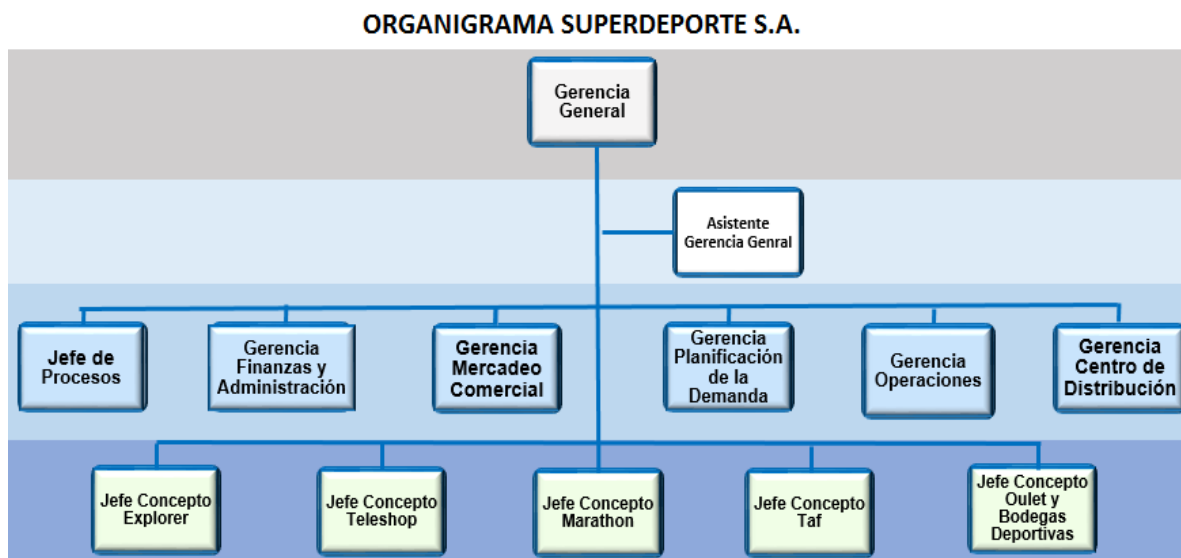
La empresa Superdeporte S.A. se presenta como una organización vertical mediante la cual la gestión de las áreas específicas con el giro del negocio y no complementarias o apoyo al giro del negocio se relacionan para cumplir con las exigencias de la administración y alcanzar los objetivos organizacionales.

En el organigrama Superdeporte S.A. se presentan seis grandes áreas que comprenden: Procesos, Finanzas y Administración, Mercadeo Comercial, Planificación de la Demanda, Operaciones y Centro de Distribución.

Cada una de las áreas tiene un Gerente que es el responsable de la gestión de su equipo de trabajo y de los aportes que se realicen a la organización.

Bajo otro nivel Jerárquico existen los Jefes de Concepto, quienes son los responsables comercialmente de los Conceptos que tiene Superdeporte S.A. en sus tiendas.





*Figura 26.* Organigrama Superdeporte S.A. Tomado de (Superdeporte S.A., 2018).

El Centro de Distribución de Superdeporte S.A. es el área logística y de transporte brinda la atención a 160 tiendas que forman parte de la Empresa y a su vez se encargan del almacenamiento y custodia del producto mientras se encuentran en las instalaciones del CD. Forman parte de esta área 230 personas de las cuales 10 técnicos realizan las actividades de servicio de postventa.

Actualmente, el equipo que realiza los servicios de postventa se encuentra en el organigrama como Técnicos, quienes reportan directamente sus actividades a la Gerencia del Centro de Distribución.

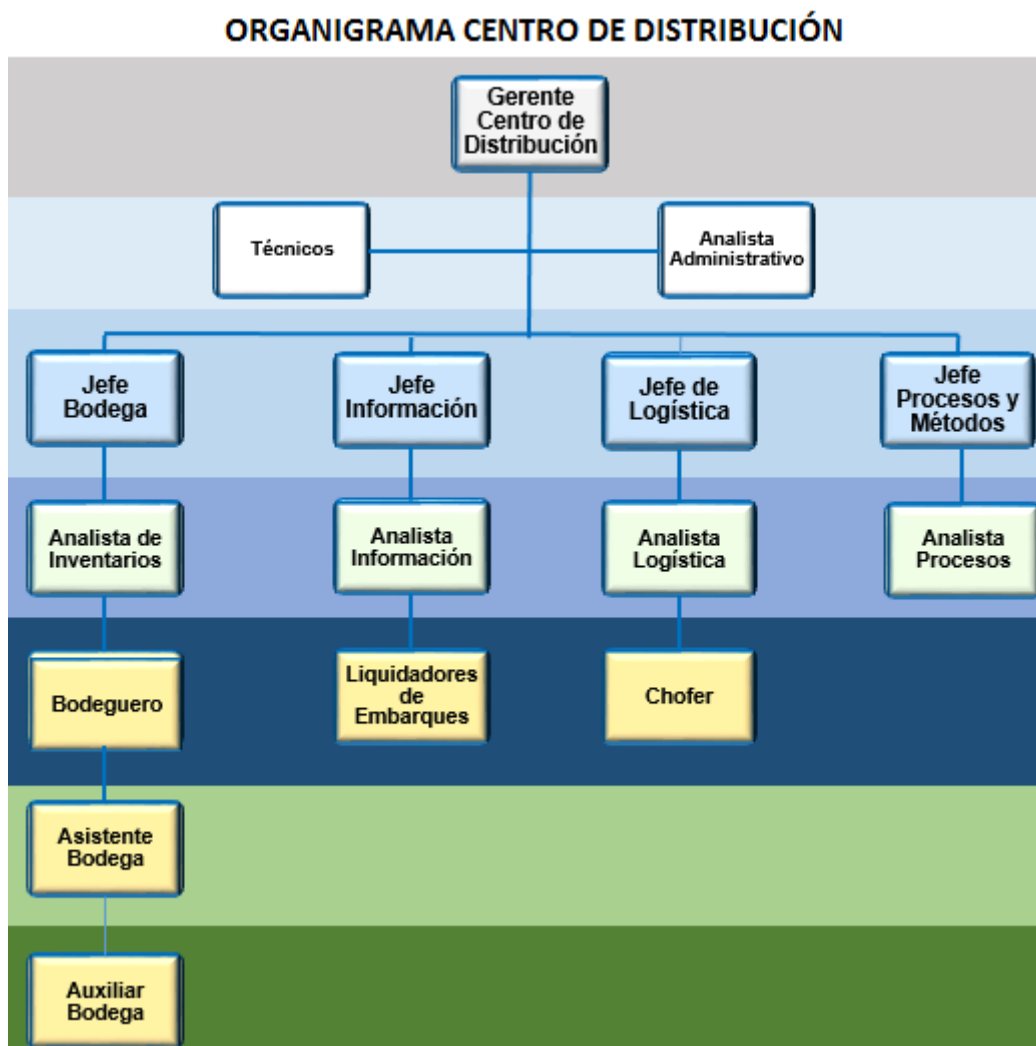


Figura 27. Centro de Distribución Superdeporte S.A. Tomado de (Superdeporte S.A., 2018).

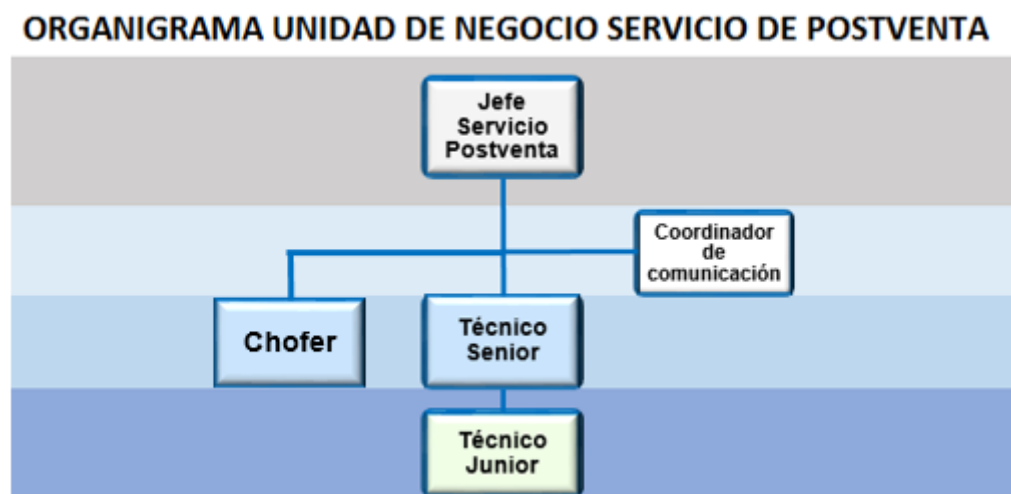
Para la creación de la nueva unidad de negocio de servicio de postventa, se propone el siguiente organigrama que cumple con las funciones operativas que se vienen desarrollando en la actualidad.

El organigrama está compuesto por un Jefe de Servicio de Postventa como principal responsable.

Un Coordinador de comunicación que reporta directamente al Jefe de Servicio de Postventa y transmite requerimientos al personal Técnico y Chofer.

Los Técnicos que de acuerdo a su formación y experiencia se dividen en Senior y Junior

El chofer que cumple con los requerimientos de transporte demandados por la unidad de negocio.



*Figura 28.* Organigrama Unidad de negocio Servicio de Postventa propuesta.

Descripción del Organigrama de la Nueva Unidad de Negocio de Postventa:

Tabla 3.

*Perfil Jefe de Postventa.*

<b>CARGO: JEFE DE SERVICIO DE POSTVENTA</b>		
<b>PERFIL DURO</b>		
<b>Ingeniero y/o Magister en Administración de Empresas</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (s)</b>	<b>REPORTA DESEMPEÑO</b>
<b>(qué hace)</b>	<b>(para que lo hace)</b>	<b>(quien evaluará el resultado)</b>
Administrar la logística de la unidad de negocio de postventa.	Cumplir con los requerimientos de la cadena de valor del grupo	Gerencia Comercial
Supervisión del manejo de inventarios	Controlar y custodiar la mercadería	Gerencia Comercial
Responsable del personal de la unidad de negocio de postventa	Supervisar el cumplimiento de las labores diarias, reglamento interno y reglamento SSO	Gerencia Comercial
Responsable de revisar y autorizar la emisión de informes solicitados por las aseguradoras en caso de siniestros.	Supervisión de información entregada a la aseguradora	Gerencia Comercial
Responsable de las instalaciones	Velar por el mantenimiento y buen uso de los bienes de la empresa	Gerencia Comercial
Responsable de la seguridad de las instalaciones	Control y monitoreo de las instalaciones	Gerencia Comercial
Responsable de la aprobación y cumplimiento de los procesos y métodos de la unidad de negocio de postventa	Para supervisar que se lleven a cabo los procedimientos internos de la unidad de negocio.	Gerencia Comercial
Responsable de aprobación de proveedores locales para la compra de suministros, insumos y servicios para la unidad de servicio de postventa.	Flujo continuo de operaciones	Gerencia Comercial
Responsable del presupuesto	Proyectar y controlar los gastos	Gerencia Comercial
Generación de informes	Satisfacer solicitudes de las Gerencias	Gerencia Comercial
Control y autorización de permisos para el personal de CD	Control de asistencia	Gerencias Talento Humano
Dar soporte en actividades relacionadas a los procesos de postventa.	Optimización de tiempos del área	Gerencia Comercial

Tabla4.

*Perfil Coordinador de Comunicación.*

<b>CARGO: COORDINADOR DE COMUNICACIÓN</b>		
<b>PERFIL DURO</b>		
<b>Estudiante de 5 semestre o egresado de Administración de empresas o carreras afines.</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (s)</b>	<b>REPORTA DESEMPEÑO</b>
<b>(qué hace)</b>	<b>(para que lo hace)</b>	<b>(quien evaluará el resultado)</b>
Recibir información de clientes para atención del servicio de postventa.	Planificación de trabajo y atención al cliente	Jefe de Servicio de Postventa
Ingreso de información en sistema sobre servicios de postventa.	Medición de transabilidad.	Jefe de Servicio de Postventa
Generar reportes de todos los movimientos de la unidad de negocio.	Solventar solicitudes de Gerencia	Jefe de Servicio de Postventa
Coordinar comunicación con las diferentes áreas de la empresa.	Gestionar tareas y servicios a clientes internos.	Jefe de Servicio de Postventa
Comunicación con clientes.	Informar a clientes de cronogramas de trabajo y valores por servicios requeridos.	Jefe de Servicio de Postventa
Dar soporte en actividades relacionadas a los procesos de postventa.	Optimización de tiempos del área	Jefe de Servicio de Postventa

Tabla 5.

*Perfil Chofer.*

<b>CARGO: CHOFER</b>		
<b>PERFIL DURO</b>		
<b>Conductor profesional con Licencia tipo D</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (s)</b>	<b>REPORTA DESEMPEÑO</b>
<b>(qué hace)</b>	<b>(para que lo hace)</b>	<b>(quien evaluará el resultado)</b>
Transportar mercadería, pop y valijas con documentación legal.	Atención al cliente	Jefe de Servicio de Postventa
Cumplir con los horarios preestablecidos en la entrega y recepción de mercadería	Contar con mercadería a tiempo para cumplir con las ventas	Jefe de Servicio de Postventa
Recibir devoluciones de mercadería de los clientes.	Cumplir con requerimientos del área comercial	Jefe de Servicio de Postventa
Mantener el vehículo en óptimas condiciones.	Seguridad y eficiencia en la entrega de mercadería al cliente	Jefe de Servicio de Postventa
Velar y custodiar la seguridad y uso del vehículo y transportación de la mercadería.	Cumplir con horarios de entrega y recepción de mercadería	Jefe de Servicio de Postventa
Dar soporte al equipo de postventa en actividades relacionadas	Optimización de tiempos y área	Jefe de Servicio de Postventa

Tabla 6.

*Perfil Técnico Senior.*

<b>CARGO: TÉCNICO SENIOR</b>		
<b>PERFIL DURO</b>		
<b>Técnico en electrónica, electricidad o mecánica. 5 años de experiencia</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (s)</b>	<b>REPORTA DESEMPEÑO</b>
<b>(qué hace)</b>	<b>(para que lo hace)</b>	<b>(quien evaluará el resultado)</b>
Recibir mercadería importada y/o proveedores locales	Verificación del producto, corroborar que todos los componentes del equipo se encuentren y estén en perfecto estado.	Jefe de Servicio de Postventa
Instalación de equipos de ejercicio en domicilios, o lugares donde el cliente requiera.	Perfecta instalación del equipo. Atención al cliente.	Jefe de Servicio de Postventa
Servicios de mantenimiento y diagnósticos de los equipos de ejercitar.	Efectivo mantenimiento de los equipos.	Jefe de Servicio de Postventa
Etiquetado de mercadería con EAN y PVP	Control de inventario	Jefe de Servicio de Postventa
Repartición de mercadería y perchado	Cumplir requerimientos del área comercial y el perchado para reposición de ventas.	Jefe de Servicio de Postventa
Transferencia de mercadería nueva y de perchas.	Descargar el inventario del stock de la unidad de negocio de postventa.	Jefe de Servicio de Postventa
Ordenar y limpiar el espacio de trabajo	Garantizar que el trabajo sea óptimo.	Jefe de Servicio de Postventa
Distribuir trabajo a técnicos Junior	Planificación de tareas.	Jefe de Servicio de Postventa
Dar soporte en actividades relacionadas a los procesos de postventa.	Optimización de tiempos y área	Jefe de Servicio de Postventa

Tabla 7.

*Perfil Técnico Junior.*

<b>CARGO: TÉCNICO JUNIOR</b>		
<b>PERFIL DURO</b>		
<b>Técnico en electrónica, electricidad o mecánica. Sin experiencia.</b>		
<b>PRINCIPALES ACTIVIDADES</b>	<b>RESULTADO FINAL ESPERADO (s)</b>	<b>REPORTA DESEMPEÑO</b>
<b>(qué hace)</b>	<b>(para que lo hace)</b>	<b>(quien evaluará el resultado)</b>
Apoyo a Técnico Senior a recibir mercadería importada y/o proveedores locales	Verificación del producto, corroborar que todos los componentes del equipo se encuentren y estén en perfecto estado.	Técnico Senior
Apoyo a Técnico Senior a instalación de equipos de ejercicio en domicilios, o lugares donde el cliente requiera.	Perfecta instalación del equipo. Atención al cliente.	Técnico Senior
Servicios de mantenimiento y diagnósticos de los equipos de ejercitar.	Efectivo mantenimiento de los equipos.	Técnico Senior
Etiquetado de mercadería con EAN y PVP	Control de inventario	Técnico Senior
Apoyo a Técnico Senior a repartición de mercadería y perchado	Cumplir requerimientos del área comercial y el perchado para reposición de ventas.	Técnico Senior
Apoyo a Técnico Senior a transferencia de mercadería nueva y de perchas.	Descargar el inventario del stock de la unidad de negocio de postventa.	Técnico Senior
Ordenar y limpiar el espacio de trabajo	Garantizar que el trabajo sea óptimo.	Técnico Senior
Dar soporte en actividades relacionadas a los procesos de postventa.	Optimización de tiempos y área	Técnico Senior

### 3.11 Ubicación

La empresa Superdeporte S.A se encuentra ubicada en la Provincia de Pichincha, Cantón Quito, Parroquia Cotocollao, avenida Galo Plaza Lasso N°13205 y de los Cerezos.



### 3.12 Lugar donde se ubicará la unidad de negocio

La nueva unidad de negocio se ubicará en las instalaciones del Centro de Distribución donde actualmente desarrolla sus operaciones en la ciudad de Quito en la siguiente dirección: De los Cerezos S. N y Galo Plaza Lasso. Esto debido a que en el mencionado lugar se cuenta con la infraestructura y herramientas especializadas para cumplir con el servicio de postventa.

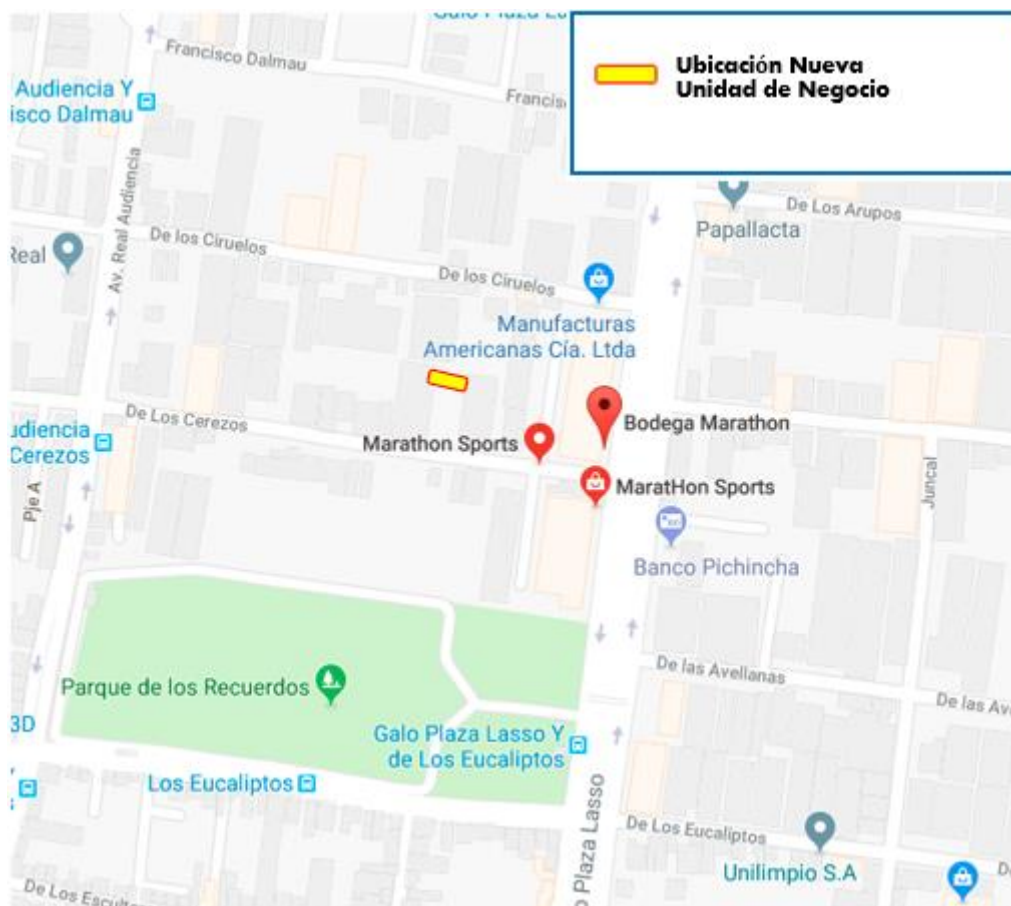


Figura 29. Ubicación Nueva Unidad de Negocio Servicio de Postventa.

Tomado de (Google Maps).

### **3.13 ¿Subsidiarias? ¿Donde?**

Se tiene planteado que la atención del servicio de postventa se desarrolle en primera instancia en la ciudad de Quito. Por lo que no se consideran subsidiarias en el corto plazo.

#### **3.13.1 Estrategias de Mercadeo**

##### **3.13.1.1 Concepto del servicio**

El servicio que ofertará la unidad de negocio de postventa es de traslado, instalación, mantenimiento y modificaciones de equipos de gimnasio.

Traslado:

Se oferta el servicio de trasladar el producto desde el Centro de Distribución o desde la tienda de Superdeporte S.A. que se encuentre el producto adquirido por el cliente hasta la ubicación que se requiera.

Si un cliente desea trasladar de un lugar a otro el equipo de gimnasio, el servicio de postventa puede cumplir este requerimiento, garantizando la adecuada manipulación del producto desde la ubicación presente y su traslado y rearmado en la locación futura.

Instalación:

La instalación consiste en el armado del equipo en el lugar señalado por el cliente. Se realiza el engranaje de piezas y su lubricación. También se colocan todos los dispositivos de seguridad y reguladores de voltaje que protegerán la vida útil del equipo.

Una vez finalizada la instalación, se realizan pruebas de marcha de la máquina y se realiza la inducción al cliente de todas las funciones del equipo y se explica sobre los requerimientos de mantenimiento que demanda el equipo.

Mantenimiento:

Los equipos de gimnasio requieren de mantenimiento, calibración y ajuste de piezas de manera anual para prolongar la vida útil de la máquina. Por lo tanto, se propone ofertar un servicio de mantenimiento preventivo tanto para clientes que compraron máquinas de gimnasio en las tiendas de Superdeporte S.A. y para clientes que no compraron en tiendas de Superdeporte S.A. pero que disponen de equipos de gimnasio.

Se oferta mantenimiento correctivo; este ocurre cuando el equipo de gimnasio presenta un daño que requiere de un arreglo para volver a ponerse en marcha. En este tipo de servicio ofertado se realizan cambio de piezas, re-calibraciones de la máquina y configuraciones del equipo.

Modificaciones

Según los requerimientos del cliente se pueden realizar modificaciones al equipo que no afecten las funciones del producto. Como por ejemplo ajustar el tamaño de los asientos, incrementar medidas de regulación de altura o proximidad del usuario al equipo o agregar accesorios funcionales para la comodidad del usuario al ejercitarse haciendo uso de la máquina.

### **3.13.1.2 Estrategia de distribución**

El canal de distribución es el Retail, a través de 41 puntos de venta a nivel nacional se presentan los equipos de gimnasio de la marca GYM POWER de la cual se tiene la distribución exclusiva de sus productos.

El servicio de postventa se lo realiza en el domicilio del cliente o en las instalaciones de la unidad de negocio según los trabajos a efectuar en el equipo.

Adicionalmente, se oferta en centros deportivos, gimnasios, clubes, centros de terapias y rehabilitación y público con requerimiento de servicio técnico para sus equipos de gimnasio.

Los asesores de ventas ofertan el servicio a cada uno de los clientes o potenciales clientes de la compañía al momento de la interacción entre el consumidor y el asesor de venta quien menciona la propuesta de valor que tiene la compañía al tener un servicio técnico especializado que dará cobertura de atención ante cualquier requerimiento.

Para una mejor comprensión del canal de distribución se presenta el siguiente flujograma que ilustra las etapas del proceso.

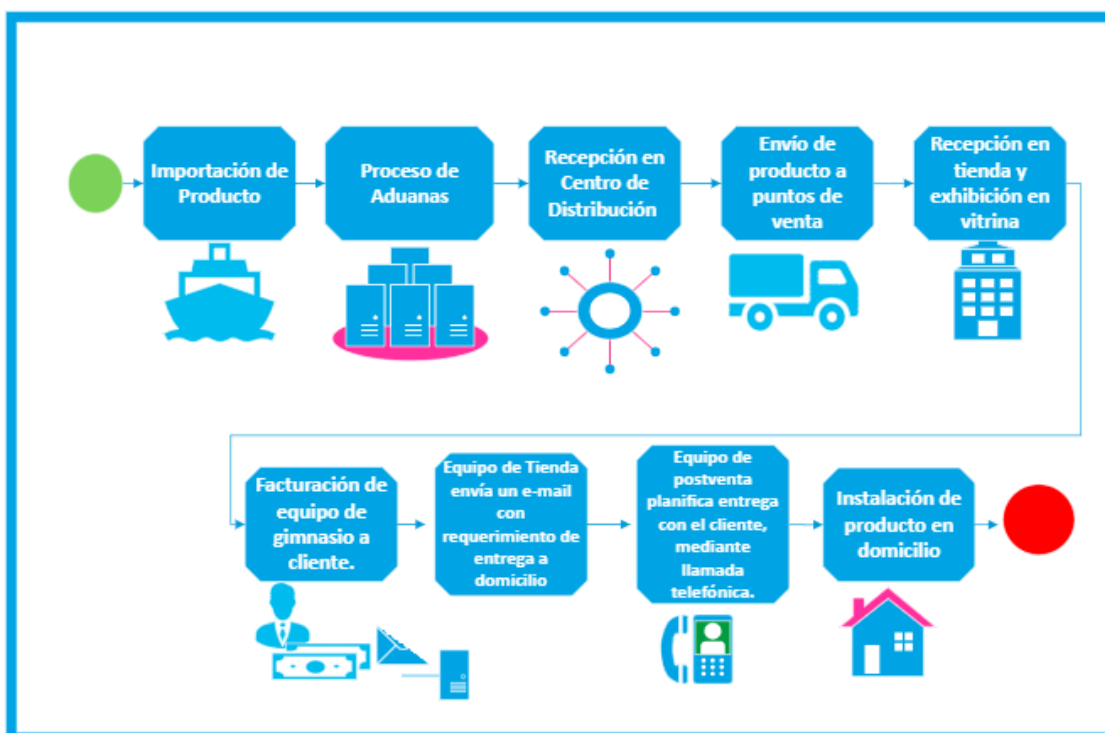


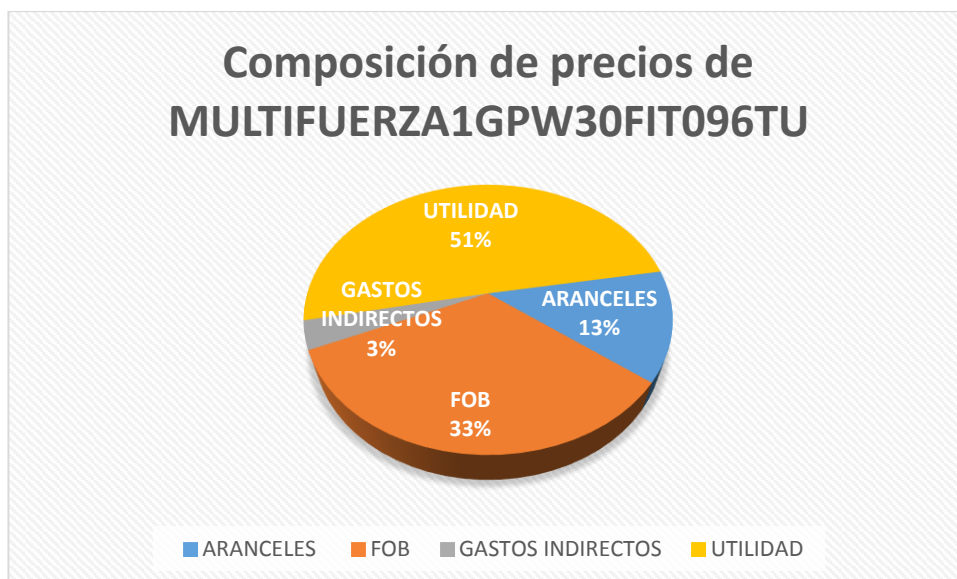
Figura 30. Flujograma de Proceso de Cadena de Valor.

### 3.13.1.3 Estrategia de precios.

Para el análisis de precios de las máquinas de gimnasio se toman en cuenta factores de producción, importación, distribución, almacenamiento, costos de venta y servicio de postventa.

Para tal efecto se presenta la Subpartida arancelaria con el código 9506.91.00.00 que tiene un valor arancelario totalizado es de 30% (COMEX , 2018).

El siguiente cuadro se presenta para explicar la composición de precios. Cabe indicar que este ejemplo es específico del modelo de multifuerza MULTIFUERZA1GPW30FIT096TU y la finalidad de esta figura es demostrar al lector como se encuentran distribuidos los costos antes mencionados.



*Figura 31.* Composición de precios.

A continuación, se presenta un listado de los precios de los equipos de gimnasio más representativos del negocio con su marca propia GYM POWER. Todos los equipos son fabricados en el exterior e importado al Ecuador, por lo que los

costos indirectos de importación y pago de tributos representan un 16% del valor del producto.

Tabla 8.

*Precio de Máquinas para gimnasio.*

PRECIO DE MÁQUINAS PARA GIMNASIO				
MODELO	CÓDIGO	COSTO	PVP	Margen
CAMINADORA1GPW30FIT030TU	20927410	\$ 434.48	\$ 821.34	\$ 386.86
CAMINADORA1GPW30FIT031TU	20927428	\$ 620.39	\$ 869.25	\$ 248.86
MULTIFUERZA1GPW30FIT096TU	25972050	\$ 442.68	\$ 892.77	\$ 450.09
MULTIFUERZA1GPW30FIT088TU	17790723	\$ 310.08	\$ 624.96	\$ 314.88
BICIESTATICA1GPW30FIT030TU	20877117	\$ 253.91	\$ 307.99	\$ 54.08
BICIESTATICA1GPW30FIT025TU	17771549	\$ 183.53	\$ 223.17	\$ 39.64

Para el precio del servicio de postventa se ha fijado según el tiempo que se dedica a ejecutar el servicio, el tipo de producto que se procesa, costo del transporte del técnico, materiales para ejecución del mantenimiento.

Para una mejor comprensión del cálculo del precio se presenta el siguiente gráfico para ejemplificar la distribución de los valores que componen un servicio de mantenimiento tipo A de una multifuerza.

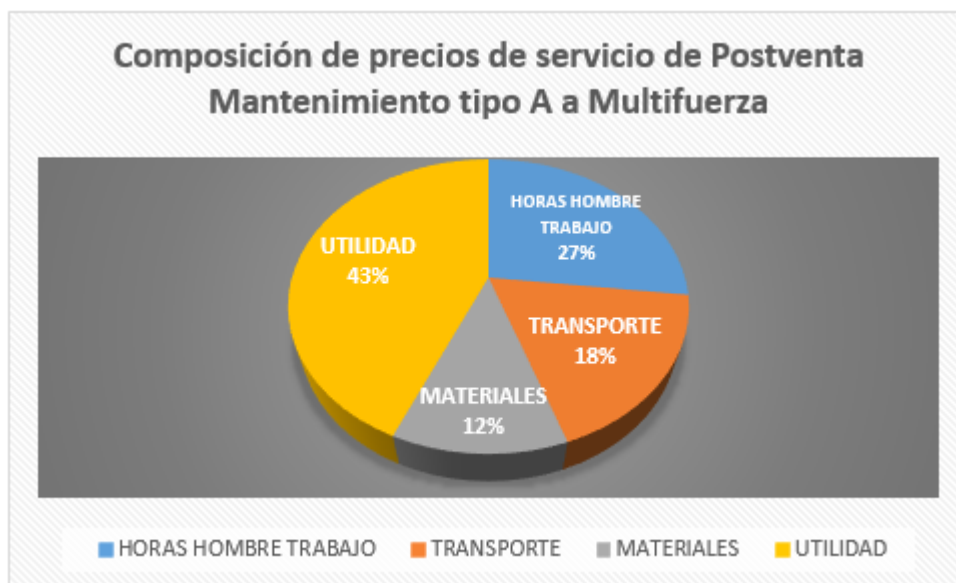


Figura 32. Mantenimiento "A" Multifuerza

Tabla 9.

*Precios de Servicios de Postventa.*

PRECIO DE SERVICIOS POSTVENTA		
CÓDIGO	DETALLE SERVICIO	PRECIO
1100109	Instalación de máquina en domicilio	\$ 51.75
1100110	Traslado de ubicación de máquina con rearmado	\$ 75.00
1100111	Traslado de ubicación de maquina	\$ 45.00
1100112	Mantenimiento Tipo A Caminadora	\$ 80.50
1100113	Mantenimiento Tipo A Multifuerza	\$ 51.75
1100114	Mantenimiento Tipo A Bicicleta estática	\$ 30.25
1100121	Mantenimiento Tipo B Caminadora	\$ 34.85
1100122	Mantenimiento Tipo B Multifuerza	\$ 21.95
1100123	Mantenimiento Tipo B Bicicleta estática	\$ 17.95

Para la facturación del servicio de postventa desde el domicilio del cliente se provee al equipo técnico de dispositivos inalámbricos de facturación. Se ha definido la utilización del equipo Unitech modelo EA602 que permite realizar facturas de manera electrónica. En la actualidad el equipo de ventas en las tiendas del grupo ya utiliza este dispositivo que tienen una autonomía uso de 10 horas.



Figura 33. Dispositivo EA602. Tomado de (Unitech, 2018).

### 3.13.1.4 Estrategia de promoción.

La unidad de negocio se plantea como una oportunidad de generar lealtad por parte del cliente hacia la marca; por lo tanto, el primer grupo objetivo de clientes va dirigido a aquellos que compraron equipos de gimnasio en las tiendas de Superdeporte S.A. y que se tiene la información suficiente para poder dirigir un tipo de servicio específico y personalizado.

Tabla 10.

*Estrategia de promoción grupo objetivo 1.*

<b>Estrategia de promoción grupo objetivo 1</b>	Todos los clientes que realicen sus compras en las tiendas de Superdeporte S.A. tendrán el primer año garantía del equipo.
	Al realizar compras por montos superiores a los \$500 se entrega un bono de \$50 para hacerla uso en su próxima compra.
	La campaña de comunicación se alinea a la estrategia de promoción, publicitando las ofertas del mes y descuentos por motivos especiales como: el día de la madre, día del padre, black friday, Aniversario Marathon y Navidad.

El segundo grupo objetivo está compuesto por aquellos clientes que tienen equipos de gimnasio y que no compraron el producto en las tiendas de la compañía, pero necesitan del servicio de traslado, mantenimiento o modificación. Para este segmento de clientes la estrategia de promoción es



optar por un descuento del 10% en función del número de equipos que se desee gestionar el servicio y tratar de convertirse en un proveedor de servicios recurrente para ese cliente.

Tabla 11.

*Estrategia de promoción grupo objetivo 2.*

<b>Estrategia de promoción grupo objetivo 2</b>	Para lo clientes que no compraron sus equipos de hacer ejercicio en las tiendas de Superdeporte S.A. un descuento del 10% en los servicios de postventa a partir del segundo equipo de mantenimiento.
	Esta promoción es dirigida a los clientes dueños o administradores de gimnasios, centros deportivos, centros de rehabilitación y fisioterapia, entre otros.
	La campaña de comunicación se alinea a la estrategia de promoción, publicitando las ofertas del mes y descuentos por motivos especiales como: el día de la madre, día del padre, black Friday, aniversario Marathon y Navidad.

### 3.13.1.5 Estrategia de comunicación.

Para la nueva unidad de negocio de servicio de postventa se plantea tener una comunicación directa con el propietario de una máquina de realzar ejercicio mediante estrategias de CRM y utilización de material POP en el punto de venta.

Estrategia CRM: busca generar en el cliente un vínculo con la compañía. La fidelización y búsqueda de la atención personalizada con los usuarios del servicio de postventa es su objetivo principal. Es por ello que se tiene planteadas las siguientes estrategias:

1. Comunicación directa con el cliente mediante la línea de atención 1800 marathon. Desde esta plataforma se plantea crear un espacio de comunicación de doble vía cliente-empresa.

2. Recordatorio de necesidad de mantenimiento preventivo para el equipo de ejercicio mediante línea de atención al cliente.
3. Uso de correo electrónico para los clientes de Superdeporte S.A. en la cual se notifica de la existencia de la unidad de negocio de servicio de postventa.

Estrategia Comunicación en Punto de Venta: Dentro de las tiendas de Superdeporte S.A. la información con material publicitario también conocido como POP deberá estar localizado en la zona determinada para las máquinas de ejercitar.

La información que proyectará el material POP es comunicar el valor agregado de las máquinas de gimnasio: garantía y servicio de postventa, los cuales son servicios diferenciadores del mercado que buscan concretar más ventas, incentivando al potencial cliente adquirir equipos de gimnasio.

#### **3.13.1.6 Estrategia de servicio.**

El servicio de postventa se solicita en cada punto de venta de la empresa Superdeporte S.A. o llamando a los teléfonos 1800 MARATHON (1800 627284).

Una vez se ha registrado el requerimiento de postventa, el departamento técnico se contacta con él o la cliente para definir una fecha y hora de la prestación del servicio y de acuerdo a los trabajos a efectuar se realiza una proforma de los montos que se requiere pagar.

El operario lleva consigo un dispositivo móvil que le permite facturar en el mismo domicilio del cliente el servicio o repuesto que se requiere para el mantenimiento o reubicación del equipo.

La empresa Superdeporte S.A. cuenta con un departamento de atención al cliente, el cual busca que el usuario tenga la mejor experiencia comprando productos y servicios ofertados por la organización.

Para tal efecto y con la finalidad de escuchar de los clientes existe la línea gratuita de atención al cliente 1800 MARATHON (1800 627284). En ella los comentarios, sugerencias, reclamos y búsqueda de información son atendidos por personal calificado para solventar las inquietudes de los consumidores.

Adicionalmente, este mismo departamento se encarga de la atención de aquellos clientes que no se encuentran conformes con la atención o productos que han recibido; recopilan información sobre indicadores de satisfacción y promueven campañas de fidelización con los clientes.

Para la nueva unidad de negocio propuesta se plantea medir la calidad del servicio mediante la realización de encuestas y llamadas telefónicas que permitan conocer de opinión del consumidor la calidad de servicio que han recibido y obtener una retroalimentación de los aspectos positivos y negativos de toda la experiencia vivenciada.

### **3.13.1.7 Presupuesto**

Cada una de las estrategias compone un factor clave para el eficiente desempeño del servicio de postventa.

Los factores de distribución y promoción son los más altos tomando en cuenta que para el primero existe todo un trabajo operativo logístico que se ejecuta para atender oportunamente a los clientes. Y para la segunda estrategia se valora el descuento por volumen o requerimientos programados del servicio.

Se considera un crecimiento anual de un 5% en el presupuesto de cada una de las estrategias tomando en cuenta que se tiene una proyección de expansión en este servicio.

Tabla 12.

*Presupuesto de Estrategias.*

ESTRATEGIAS	2019	2020	2021	2022	2023
DISTRIBUCIÓN	\$ 14,304.00	\$ 14,069.43	\$ 14,350.82	\$ 14,637.83	\$ 14,930.59
PROMOCIÓN	\$ 4,018.54	\$ 4,223.06	\$ 4,273.77	\$ 4,488.23	\$ 4,710.04
COMUNICACIÓN	\$ 5,023.18	\$ 5,278.82	\$ 5,342.21	\$ 5,610.28	\$ 5,887.55
SERVICIOS	\$ 3,013.91	\$ 3,167.29	\$ 3,205.33	\$ 3,366.17	\$ 3,532.53
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26,359.62</b>	<b>\$ 26,738.60</b>	<b>\$ 27,172.13</b>	<b>\$ 28,102.51</b>	<b>\$ 29,060.71</b>

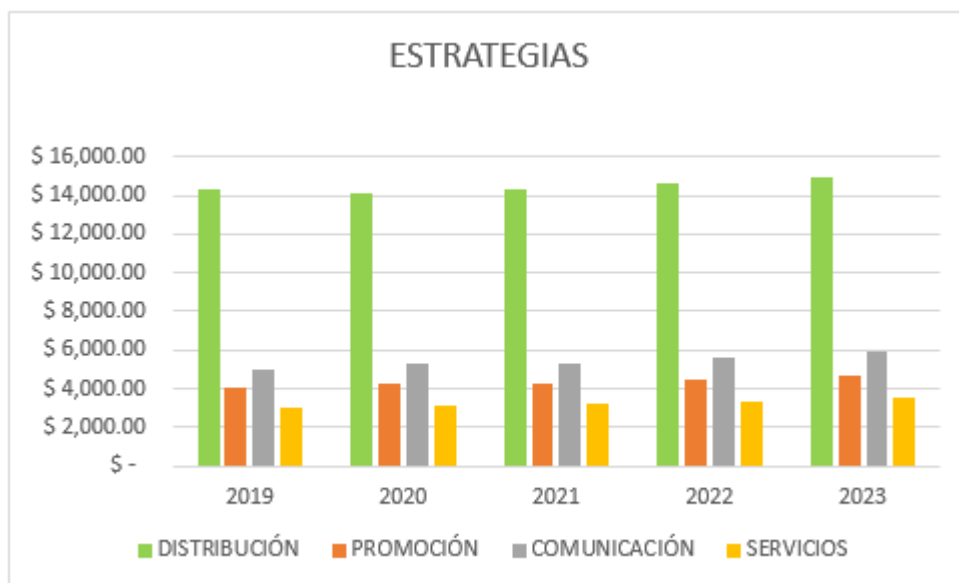


Figura 34. Estrategias.

Para la estrategia de Distribución se tomaron en cuenta los siguientes rubros:

Tabla 13.

*Gastos de distribución.*

DISTRIBUCIÓN	2019	2020	2021	2022	2023
Mantenimiento	\$ 6,750.00	\$ 6,945.75	\$ 7,084.67	\$ 7,226.36	\$ 7,370.89
Matrícula	\$ 600.00	\$ 612.00	\$ 624.24	\$ 636.72	\$ 649.46
Gasolina	\$ 800.00	\$ 816.00	\$ 832.32	\$ 848.97	\$ 865.95
Llantas	\$ 2,500.00	\$ 2,550.00	\$ 2,601.00	\$ 2,653.02	\$ 2,706.08
Seguros	\$ 1,200.00	\$ 1,224.00	\$ 1,248.48	\$ 1,273.45	\$ 1,298.92
Equipo Rastreo Satelital	\$ 570.00		\$ -	\$ -	\$ -
Servicio Rastreo Satelital	\$ 384.00	\$ 391.68	\$ 399.51	\$ 407.50	\$ 415.65
Materiales de embalaje	\$ 1,500.00	\$ 1,530.00	\$ 1,560.60	\$ 1,591.81	\$ 1,623.65
<b>Costos de traslados</b>	<b>\$ 14,304.00</b>	<b>\$ 14,069.43</b>	<b>\$ 14,350.82</b>	<b>\$ 14,637.83</b>	<b>\$ 14,930.59</b>

Para la estrategia de promoción, comunicación y servicios se ha considerado la política que maneja la empresa de estos gastos con el 2%, 2.5% y 1.5% respectivamente sobre el total de ventas.

Tabla 14.

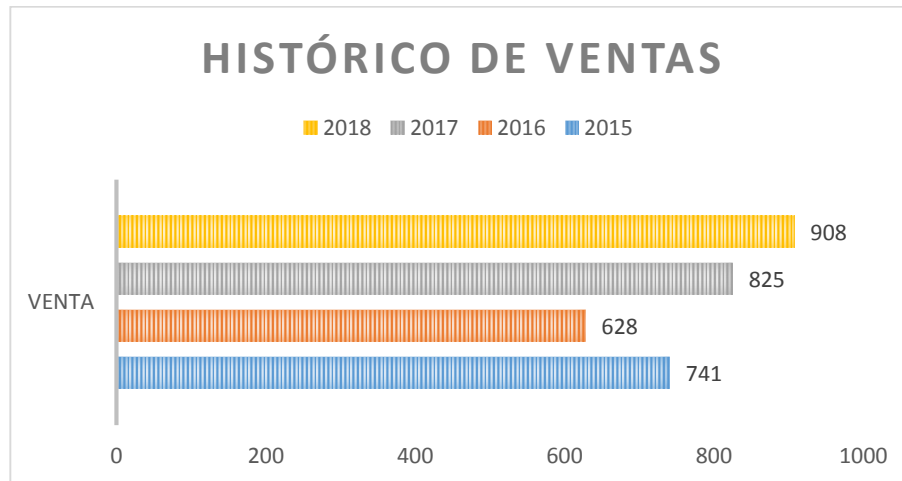
*Gastos en estrategias.*

ESTRATEGIAS	1	2	3	4	5
DISTRIBUCIÓN	\$ 14,304.00	\$ 14,075.98	\$ 14,419.43	\$ 14,771.26	\$ 15,131.68
PROMOCIÓN	\$ 4,018.54	\$ 4,223.06	\$ 4,434.41	\$ 4,652.08	\$ 4,885.92
COMUNICACIÓN	\$ 5,023.18	\$ 5,278.82	\$ 5,543.01	\$ 5,815.10	\$ 6,107.40
SERVICIOS	\$ 3,013.91	\$ 3,167.29	\$ 3,325.80	\$ 3,489.06	\$ 3,664.44
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 26,359.62</b>	<b>\$ 26,745.14</b>	<b>\$ 27,722.65</b>	<b>\$ 28,727.50</b>	<b>\$ 29,789.43</b>

### 3.13.1.8 Proyección de Ventas.

Las proyecciones de ventas corresponden a un estimado de facturación en unidades y dólares que tiene su fundamento en factores históricos de las ventas realizadas en años pasados. Adicionalmente, la proyección contempla factores económicos como variaciones en crecimiento o disminución del Producto Interno Bruto, inflación y expectativa económica. Finalmente, es la empresa quien determina su propuesta de producción y crecimiento en el mercado.

A continuación, se presenta un cuadro con información de las ventas en unidades de los años 2015 al 2017 y el año 2018 proyectado.



*Figura 35.* Histórico de ventas.

Se plantea tener un crecimiento anual de un 5% con una economía estable, sin modificaciones en las políticas arancelarias con una planificación de producción durante los próximos cinco años.



*Figura 36.* Ventas anuales proyectadas.

Tabla 15.

*Proyección de ventas 2019 en unidades.*

PROYECCIÓN DE VENTAS 2019 EN UNIDADES														
CÓDIGO	DETALLE PRODUCTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR ARTÍCULO
20927410	CAMINADORA1IGPW30FIT030TU	6	7	8	10	12	13	14	14	16	18	20	22	160
20927428	CAMINADORA1IGPW30FIT031TU	5	8	8	14	16	18	20	22	22	18	20	22	193
25912050	MULTIFUERZA1IGPW30FIT036TU	5	3	4	5	6	7	8	7	10	11	12	14	92
17790723	MULTIFUERZA1IGPW30FIT088TU	7	8	9	10	12	12	14	14	15	17	20	21	159
20871117	BICICLETA1IGPW30FIT030TU	8	9	9	10	14	10	12	10	13	14	18	20	147
17711549	BICICLETA1IGPW30FIT025TU	10	10	12	14	16	15	16	18	20	22	24	25	202
Total de unidades Mensuales		41	45	50	63	76	75	84	85	96	100	114	124	953

Tabla 16.

*Proyección de ventas 2019 en dólares.*

PROYECCIÓN DE VENTAS 2019 EN DÓLARES															
CÓDIGO	DETALLE PRODUCTO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR ARTÍCULO
20927410	CAMINADORA1IGPW30FIT030TU	\$ 821.34	\$ 4,928.04	\$ 5,749.38	\$ 6,570.72	\$ 8,213.40	\$ 9,856.08	\$ 10,677.42	\$ 11,498.76	\$ 11,498.76	\$ 13,141.44	\$ 14,784.12	\$ 16,426.80	\$ 18,069.48	\$ 131,414.40
20927428	CAMINADORA1IGPW30FIT031TU	\$ 869.25	\$ 4,346.25	\$ 6,954.00	\$ 6,954.00	\$ 12,169.50	\$ 13,908.00	\$ 15,646.50	\$ 17,385.00	\$ 19,123.50	\$ 19,123.50	\$ 15,646.50	\$ 17,385.00	\$ 19,123.50	\$ 167,765.25
25912050	MULTIFUERZA1IGPW30FIT036TU	\$ 892.77	\$ 4,463.85	\$ 2,678.31	\$ 3,571.08	\$ 4,463.85	\$ 5,356.62	\$ 6,249.39	\$ 7,142.16	\$ 6,249.39	\$ 8,927.70	\$ 9,820.47	\$ 10,713.24	\$ 12,498.78	\$ 82,134.84
17790723	MULTIFUERZA1IGPW30FIT088TU	\$ 624.96	\$ 4,374.72	\$ 4,999.68	\$ 5,624.64	\$ 6,249.60	\$ 7,499.52	\$ 7,499.52	\$ 8,749.44	\$ 8,749.44	\$ 9,374.40	\$ 10,624.32	\$ 12,499.20	\$ 13,124.16	\$ 99,368.64
20871117	BICICLETA1IGPW30FIT030TU	\$ 307.99	\$ 2,463.92	\$ 2,771.91	\$ 2,771.91	\$ 3,079.90	\$ 4,311.86	\$ 3,079.90	\$ 3,695.88	\$ 3,079.90	\$ 4,003.87	\$ 4,311.86	\$ 5,543.82	\$ 6,159.80	\$ 45,274.53
17711549	BICICLETA1IGPW30FIT025TU	\$ 223.17	\$ 2,231.70	\$ 2,231.70	\$ 2,678.04	\$ 3,124.38	\$ 3,570.72	\$ 3,347.55	\$ 3,570.72	\$ 4,017.06	\$ 4,463.40	\$ 4,909.74	\$ 5,356.08	\$ 5,579.25	\$ 45,080.34
Total Ventas Mensuales por Productos			\$ 22,808.48	\$ 25,384.98	\$ 28,170.39	\$ 37,300.63	\$ 44,502.80	\$ 46,500.28	\$ 52,041.96	\$ 52,718.05	\$ 59,034.31	\$ 60,097.01	\$ 67,924.14	\$ 74,554.97	\$ 571,038.00

Tabla 17.

*Proyección de ventas 2019 en servicios.*

Proyección de Ventas 2019 en Servicios														
CÓDIGO	DETALLE SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR CÓDIGO
1100109	Instalación de máquina en domicilio	41	45	50	63	76	75	84	85	96	100	114	124	953
1100110	Traslado de ubicación de máquina con rearmado	8	12	14	15	15	15	15	15	15	15	15	15	169
1100111	Traslado de ubicación de máquina	5	8	7	10	5	8	9	7	10	4	9	8	90
1100112	Mantenimiento Tipo A Caminadora	27	27	41	40	48	37	27	13	34	21	34	36	385
1100113	Mantenimiento Tipo A Multifuerza	80	59	68	54	58	34	44	32	15	34	134	149	761
1100114	Mantenimiento Tipo A Bicicleta estática	80	82	80	84	98	73	64	43	39	34	103	162	942
1100121	Mantenimiento Tipo B Caminadora	15	18	18	20	22	24	25	30	31	35	37	38	313
1100122	Mantenimiento Tipo B Multifuerza	35	38	40	45	47	50	52	55	58	60	45	48	573
1100123	Mantenimiento Tipo B Bicicleta estática	40	48	48	52	54	58	55	57	61	65	74	86	698
Total Servicios Mensuales		331	337	366	383	423	374	375	337	359	368	565	666	4884

Tabla 18.

*Proyección de ventas 2019 de servicios en dólares.*

Proyección de Ventas 2019 en Dólares															
CÓDIGO	DETALLE SERVICIO	PRECIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL POR CÓDIGO
1100109	Instalación de máquina en domicilio	\$ 51.75	\$ 2,121.75	\$ 2,328.75	\$ 2,587.50	\$ 3,260.25	\$ 3,933.00	\$ 3,881.25	\$ 4,347.00	\$ 4,398.75	\$ 4,968.00	\$ 5,175.00	\$ 5,899.50	\$ 6,417.00	\$ 49,317.75
1100110	Traslado de ubicación de máquina con rearmado	\$ 75.00	\$ 600.00	\$ 900.00	\$ 1,050.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 1,125.00	\$ 12,675.00
1100111	Traslado de ubicación de máquina	\$ 45.00	\$ 225.00	\$ 360.00	\$ 315.00	\$ 450.00	\$ 225.00	\$ 360.00	\$ 405.00	\$ 315.00	\$ 450.00	\$ 180.00	\$ 405.00	\$ 360.00	\$ 4,050.00
1100112	Mantenimiento Tipo A Caminadora	\$ 80.50	\$ 2,173.50	\$ 2,173.50	\$ 3,300.50	\$ 3,220.00	\$ 3,864.00	\$ 2,978.50	\$ 2,173.50	\$ 1,046.50	\$ 2,737.00	\$ 1,690.50	\$ 2,737.00	\$ 2,898.00	\$ 30,992.50
1100113	Mantenimiento Tipo A Multifuerza	\$ 51.75	\$ 4,140.00	\$ 3,053.25	\$ 3,519.00	\$ 2,794.50	\$ 3,001.50	\$ 1,759.50	\$ 2,277.00	\$ 1,656.00	\$ 776.25	\$ 1,759.50	\$ 6,934.50	\$ 7,710.75	\$ 39,381.75
1100114	Mantenimiento Tipo A Bicicleta estática	\$ 30.25	\$ 2,420.00	\$ 2,480.50	\$ 2,420.00	\$ 2,541.00	\$ 2,964.50	\$ 2,208.25	\$ 1,936.00	\$ 1,300.75	\$ 1,179.75	\$ 1,028.50	\$ 3,115.75	\$ 4,900.50	\$ 28,495.50
1100121	Mantenimiento Tipo B Caminadora	\$ 34.85	\$ 522.75	\$ 627.30	\$ 627.30	\$ 697.00	\$ 766.70	\$ 836.40	\$ 871.25	\$ 1,045.50	\$ 1,080.35	\$ 1,219.75	\$ 1,289.45	\$ 1,324.30	\$ 10,908.05
1100122	Mantenimiento Tipo B Multifuerza	\$ 21.95	\$ 768.25	\$ 834.10	\$ 878.00	\$ 987.75	\$ 1,031.65	\$ 1,097.50	\$ 1,141.40	\$ 1,207.25	\$ 1,273.10	\$ 1,317.00	\$ 987.75	\$ 1,053.60	\$ 12,577.35
1100123	Mantenimiento Tipo B Bicicleta estática	\$ 17.95	\$ 718.00	\$ 861.60	\$ 861.60	\$ 933.40	\$ 969.30	\$ 1,041.10	\$ 987.25	\$ 1,023.15	\$ 1,094.95	\$ 1,166.75	\$ 1,328.30	\$ 1,543.70	\$ 12,529.10
Total Ventas Mensuales por Servicios			\$ 13,689.25	\$ 13,619.00	\$ 15,558.90	\$ 16,008.90	\$ 17,880.65	\$ 15,287.50	\$ 15,263.40	\$ 13,117.90	\$ 14,684.40	\$ 14,662.00	\$ 23,822.25	\$ 27,332.85	\$ 200,927.00



### 3.14 Conclusiones del capítulo

La nueva unidad de negocio se encuentra alineada con todos los valores organizacionales de la Empresa. La creación del servicio de postventa complementa a toda la cadena de valor de la organización y se crea un nuevo giro del negocio el cual contribuya con el crecimiento de la empresa.

La propuesta de facturación de servicios de venta es altamente rentable con una utilidad del 43%. Lo que permitirá que la unidad de negocio tenga un espacio asegurado en la organización.

Se espera tener un crecimiento sostenido del 5% anual, así también los gastos en cada una de las estrategias se verán afectadas en el mismo porcentaje, tomando en cuenta que se plante un crecimiento del servicio de postventa a nivel Nacional.

Se implementará la facturación remota e inalámbrica para el pago de los servicios prestados mediante el dispositivo Unitech modelo EA602. De esta manera beneficiamos al cliente en tiempo y recursos ahorrando el traslado hasta la caja de uno de nuestros puntos de ventas fijos. Para Superdeporte S.A. también es un ahorro en el tiempo de cobro del servicio y de traslado de los técnicos al domicilio del cliente.

Mediante el análisis de la competencia se identificaron tres competidores directos de la empresa; en la cual constan precios promedio de los productos, ubicaciones de los puntos de venta, marcas que comercializan y composición del inventario que ofertan.

De las encuestas realizadas existe un 92.9% que estaría dispuesta a pagar por un servicio de postventa para máquinas de realizar ejercicio. Este resultado demuestra la importancia por parte del cliente por contar con este servicio.

## **4. Capítulo 4: Operaciones**

### **4.1 Estado de Desarrollo**

La unidad de negocio de servicio de postventa en la actualidad no existe dentro de la organización. Pero si hay un equipo humano especializado dentro del Centro de Distribución de Superdeporte S.A que realiza el servicio técnico de instalación, mantenimiento y reubicación de máquinas de gimnasio que venden las tiendas de Superdeporte S.A.

Según lo explicado previamente se requiere, que este equipo humano especializado en el servicio de postventa, deberá formar parte de la nueva unidad de negocio y así eliminar curvas de aprendizaje.

Se cuenta con las herramientas y el taller técnico para efectuar los trabajos de postventa. Todo el inventario de maquinaria y repuestos se encuentra inventariado y controlado mediante el software JD Edwards. Se espera que durante el año 2019 la empresa migre a SAP, un ERP mucho más moderno y compatible con el resto de negocios en la región.

Con todas las premisas expuestas se considera que la nueva unidad de negocio se encuentra lista para ponerse en marcha e inmediatamente operar bajo estándares de calidad y de servicio con el cliente.

### **4.2 Descripción del proceso**

Los procesos internos dentro de la cadena de valor de la organización que fueron expuestos en el capítulo 3 de esta tesis se resumen en el siguiente gráfico:



Figura 37. Cadena de valor de máquinas de gimnasio.

#### Producción:

Después del proceso de negociación y contrato del pedido con los proveedores extranjeros, se comienza la producción de las máquinas de gimnasio de acuerdo a especificaciones técnicas de calidad. El proceso de producción de la marca GYM POWER dependiendo del volumen de unidades toma unos 90 días en ejecutarse.

El despacho desde la planta hasta el puerto de embarque toma 8 días adicionales.

#### Importación:

El periodo de traslado del producto en barco tiene una duración de 45 días hasta llegar al Puerto de Esmeraldas. El proceso de desaduanización tarda aproximadamente unos 20 días, periodo mediante el cual se ingresa la documentación a la página web de aduana, inspección por parte de agentes aduaneros, pago de aranceles y salida de producto.

#### Distribución y Almacenamiento:

El embarque en su totalidad ingresa al Centro de Distribución ubicado en la ciudad de Quito, sector norte. Existe una distribución del producto que se

ejecuta de acuerdo a planificación del departamento comercial. Se inspecciona cada una de las máquinas arribadas y reforzar embalajes para su traslado a los puntos de venta.

El stock restante queda almacenado para atender los pedidos de reposición de ventas.

Retail:

Existen 41 puntos de venta a nivel Nacional los cuales exhiben el producto en vitrina y lo comercializan con el cliente final. Es en este eslabón de la cadena de valor que se tiene el contacto con el cliente final y se especifican las bondades del producto y notifican las garantías y demás condiciones.

En el punto de venta es donde se realiza la primera gestión para que el equipo de postventa se le notifique el lugar de la instalación del producto.

Postventa:

El servicio de postventa se encarga de instalar el producto adquirido en el domicilio del cliente. Este servicio se genera una vez se realiza la compra del producto y se tiene la información para efectuar el trabajo.

El servicio de postventa también se lo puede gestionar mediante la línea gratuita 1800 MARATHON la cual permite coordinar con el cliente fechas y horas para efectuar el servicio técnico.

#### **4.2.1 Proceso de Servicio de Postventa.**

El servicio de postventa tiene un flujo de actividades relacionadas con otras áreas de la organización como el departamento de Ventas y Centro de Distribución. Para una mejor comprensión se presenta el siguiente flujo grama:

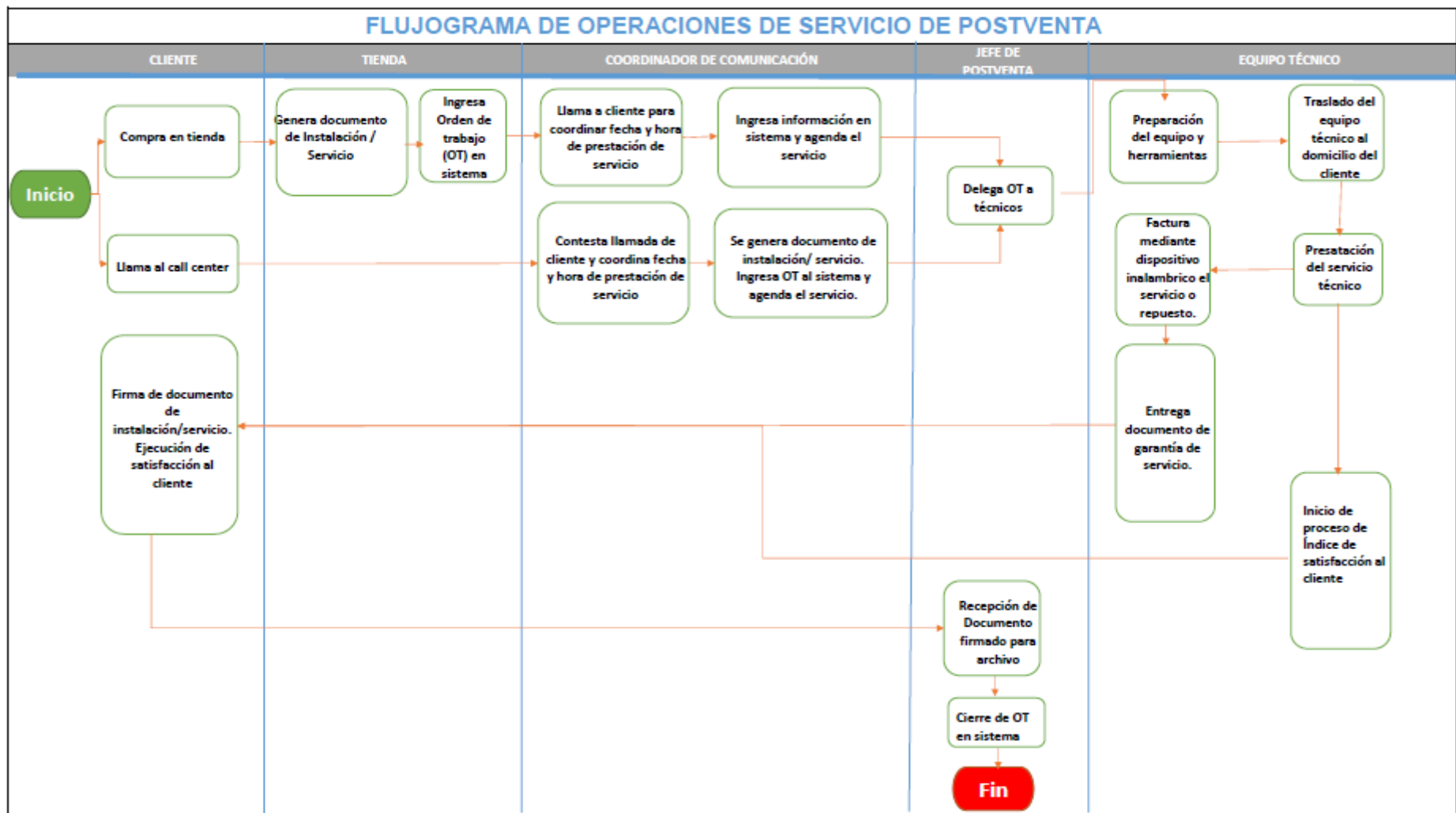


Figura 38. Flujograma de operaciones de servicio de postventa.

### 4.3 Necesidades y requerimientos

Al ser una nueva unidad de negocio de prestación de servicios técnicos se requieren de múltiples herramientas, insumos y repuestos para un desarrollo apropiado de las funciones.

En la actualidad la empresa Superdeporte S.A. cuenta con herramientas e insumos para atender los requerimientos de servicios de postventa, a continuación, se presenta el inventario de herramientas y el valorizado de cada una de ellas:

Tabla 19.

*Inventario de herramientas.*

CANTIDAD	HERRAMIENTA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	ATORNILLADOR DEWALT 268 PROFUNDIDAD	\$ 301.28	\$ 301.28
1	AMOLADORA DEWALT 9" INDUSTRIAL	\$ 308.00	\$ 308.00
1	INGLATEADORA PARA ALUMINIO DEWALT	\$ 515.20	\$ 515.20
1	SOLDADORA ELECTRICA 110-220 OLTS 250AMP.	\$ 615.83	\$ 615.83
1	TALADRO DE BANCO TRUPER 3/4HP. BROCA 5/8	\$ 409.76	\$ 409.76
1	ENTENALLA DE BANCO CRUZ 4" PARA TALADRO TRUPER	\$ 269.75	\$ 269.75
1	TALADRO DEWALT DE 1/2 980W	\$ 339.29	\$ 339.29
1	JUEGO DE VENTOSAS PARA VIDRIO	\$ 45.69	\$ 45.69
1	PRENSA HIDRAULICA 12 TN. MUTH	\$ 161.84	\$ 161.84
1	SOLDADORA TELWIN TECNOMIC 215 SINERGIK	\$ 2,045.00	\$ 2,045.00
1	COMPRESOR CH 3.7HP 60G/V (220V)	\$ 639.96	\$ 639.96
1	AMOLADORA MAQUITA	\$ 130.00	\$ 130.00
3	JUEGO DE DESARMADORES	\$ 300.00	\$ 900.00
3	MARTILLOS	\$ 95.00	\$ 285.00
3	JUEGO DE LLAVES	\$ 125.00	\$ 375.00
<b>TOTAL HERRAMIENTA</b>			<b>\$ 7,341.60</b>

Todo este inventario que en la actualidad consta como activo fijo de Superdeporte S.A. del área del Centro de Distribución, deberá ser transferido a la nueva unidad de negocio de servicio de postventa.

Para efectuar los trabajos se requiere de insumos y materiales para efectuar mantenimientos, traslados e instalaciones. Por lo tanto, se presenta el siguiente

cuadro con el inventario y valorizado de los mismos que tienen un consumo mensual y que se tiene un reaprovisionamiento cada 30 días.

Tabla 20.

*Lista de insumos para mantenimientos.*

CANTIDAD	INSUMOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
12	Lubricante DW40	\$ 7.00	\$ 84.00
6	Silicon deslizando en spray	\$ 7.50	\$ 45.00
5	Grasa tarro 4 libras	\$ 23.00	\$ 115.00
12	Estaño	\$ 3.80	\$ 45.60
12	Pasta	\$ 4.00	\$ 48.00
12	Cautin	\$ 5.00	\$ 60.00
30	Lijas	\$ 0.35	\$ 10.50
5	Alcohol 4 litros	\$ 7.00	\$ 35.00
250	Waipes	\$ 0.20	\$ 50.00
4	Pintura sintético automotriz plateada mate 1 galón	\$ 36.00	\$ 144.00
4	Pintura sintético automotriz negro 1/4	\$ 17.00	\$ 68.00
5	Equipo Completo de Protección Personal	\$ 480.00	\$ 2,400.00
<b>TOTAL INSUMOS ANUAL</b>			<b>\$ 3,105.10</b>

Tabla 21.

*Lista de equipos tecnológicos.*

CANTIDAD	TECNOLOGÍA	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
3	Laptop HP 240 G6	\$ 349.99	\$ 1,049.97
1	Impresora Multifunción HP PageWide Color	\$ 631.00	\$ 631.00
2	Handheld Unitech modelo EA602	\$ 478.00	\$ 956.00
2	Licencias SAP MM	\$ 1,200.00	\$ 2,400.00
<b>TOTAL TECNOLOGÍA</b>			<b>\$ 5,036.97</b>

Tabla 22.

*Lista de mobiliario.*

CANTIDAD	MUEBLES	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Estación de trabajo individual	\$ 480.00	\$ 480.00
2	Estación de trabajo doble	\$ 631.00	\$ 1,262.00
5	Sillas ergonómicas con ruedas	\$ 85.00	\$ 425.00
4	Sillas fijas con apoya brazos	\$ 45.00	\$ 180.00
1	Mueble archivador de dos puertas	\$ 600.00	\$ 600.00
1	Mueble grande organizador de herramientas	\$ 800.00	\$ 800.00
<b>TOTAL MUEBLES</b>			<b>\$ 3,747.00</b>

Tabla 23.

*Camión.*

CANTIDAD	VEHÍCULOS	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
1	Camión de 3.5 toneladas	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
<b>TOTAL VEHICULOS</b>			<b>\$ 40,000.00</b>

El talento humano para poner en marcha la nueva unidad de negocio se presenta en la siguiente tabla:



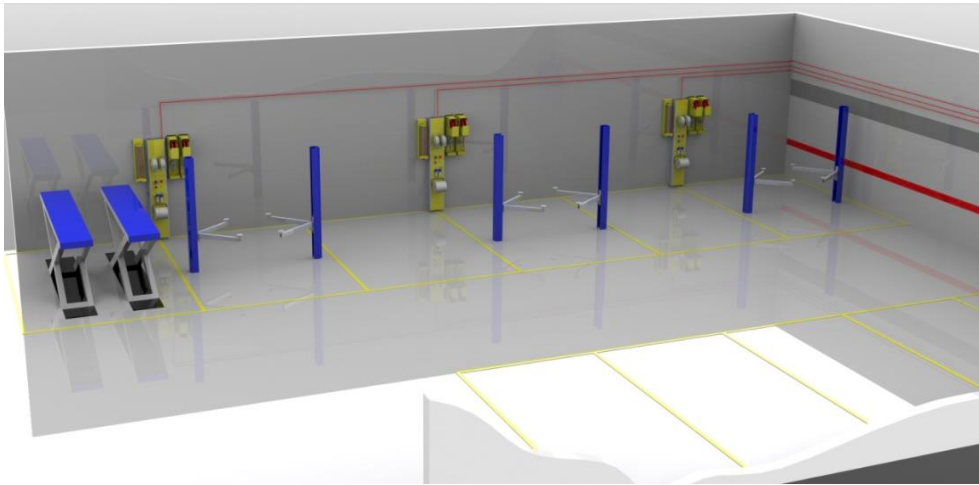
Tabla 24.

*Perfil del equipo humano.*

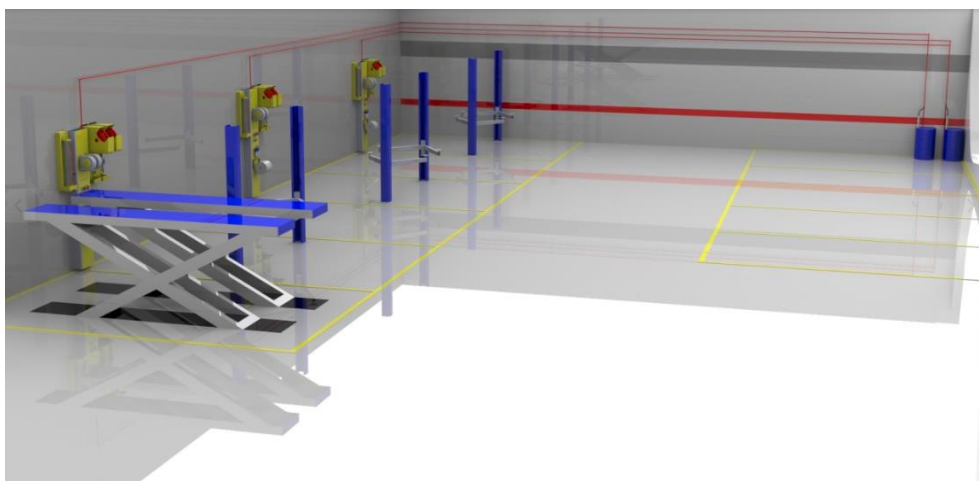
FUNCIÓN	PERFIL DURO	NÚMERO DE EMPLEADOS	REMUNERACIÓN MENSUAL	REMUNERACIÓN ANUAL	APORTE IESS PERSONAL ANUAL	APORTE IESS PATRONAL ANUAL	HORA HOMBRE	RECARGO 50% HORA EXTRAORDINARIA	HORAS DE TRABAJO	TOTAL HORAS EXTRAS	DÉCIMO TERCERO	DÉCIMO CUARTO	PAGO EMPLEADOS OPERACIONALES	PAGO IESS EMPLEADOS OPERACIONALES	GASTO SUELDOS EMPLEADOS OPERACIONALES AÑO 1
Jefe de Postventa	Ingeniero y/o Magister en Administración de Empresa	1	\$ 1,100.00	\$ 13,200.00	\$ 1,247.40	\$ 1,603.80	\$ 4.58	\$ 6.87	144.00	\$ 989.28	\$ 1,182.44	\$ 386.00	\$ 14,510.32	\$ 2,851.20	\$ 17,361.52
Coordinador de Comunicación	Estudiante de 5 semestre o egresado de Administración de empresas o carreras afines.	1	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 623.70	\$ 801.90	\$ 2.29	\$ 3.44	144.00	\$ 494.64	\$ 591.22	\$ 386.00	\$ 7,448.16	\$ 1,425.60	\$ 8,873.76
Técnico Senior	Técnico en electrónica, electricidad o mecánica. 5 años de experiencia	2	\$ 1,300.00	\$ 15,600.00	\$ 1,474.20	\$ 1,895.40	\$ 2.71	\$ 4.07	144.00	\$ 585.36	\$ 1,348.78	\$ 772.00	\$ 16,831.94	\$ 3,369.60	\$ 20,201.54
Técnico Junior	Técnico en electrónica, electricidad o mecánica. Sin experiencia.	2	\$ 800.00	\$ 9,600.00	\$ 907.20	\$ 1,166.40	\$ 1.67	\$ 2.51	144.00	\$ 360.72	\$ 830.06	\$ 772.00	\$ 10,655.58	\$ 2,073.60	\$ 12,729.18
Chofer	Conductor profesional con Licencia tipo D	1	\$ 550.00	\$ 6,600.00	\$ 623.70	\$ 801.90	\$ 2.29	\$ 3.44	144.00	\$ 494.64	\$ 591.22	\$ 386.00	\$ 7,448.16	\$ 1,425.60	\$ 8,873.76
<b>TOTAL</b>		<b>7</b>	<b>\$ 4,300.00</b>	<b>\$ 51,600.00</b>	<b>\$ 4,876.20</b>	<b>\$ 6,269.40</b>	<b>\$ 13.54</b>	<b>\$ 20.31</b>	<b>720.00</b>	<b>\$ 2,924.64</b>	<b>\$ 4,543.72</b>	<b>\$ 2,702.00</b>	<b>\$ 56,894.16</b>	<b>\$ 11,145.60</b>	<b>\$ 68,039.76</b>

El taller de servicio de postventa tendrá unos 85 m2 de construcción en el cual cuenta con las herramientas descritas en el cuadro.

Se presenta un render muestra la propuesta de diseño del taller.



*Figura 39. Render de taller. Tomado de (Coccolo, 2018)*



*Figura 40. Render de taller dos. Tomado de (Coccolo, 2018)*

#### **4.4 Plan de Producción**

En este punto se presenta la información referente a la producción de la nueva unidad de negocio. Para lo cual se toma en cuenta la capacidad instalada y la proyección de ventas del año 2019.

Es importante tomar en cuenta, que existen cuatro técnicos que realizarán las actividades de servicio. Cada uno de los técnicos cuenta con todas las herramientas necesarias e insumos para gestionar apropiadamente los servicios de postventa.

Los técnicos tienen un horario de ocho horas laborables de lunes a viernes y en caso de necesitar mayor tiempo, el jefe de postventa autoriza la generación de horas extras. Por lo general el empleo de horas extras se presenta en los picos de venta que corresponden a los meses de noviembre y diciembre.

Las horas extras se calculan según el Código del Trabajo artículos 47, 49 y 55 (Código Del Trabajo, 2012). Donde se especifica que las horas extraordinarias se calculan en base a la hora hombre más un 50% de incremento teniendo como límite diario 4 horas extraordinarias sin superar las 12 horas a la semana (Código Del Trabajo, 2012) .

A continuación, se presenta el cuadro con el Plan de Producción de Servicios 2019:

Tabla 25.

*Plan de producción de servicios.*

PLAN DE PRODUCCIÓN DE SERVICIOS 2019														
CÓDIGO	DETALLE SERVICIO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL ANUAL POR TIPO SERVICIO
1100109	Instalación de máquina en domicilio	10	11	13	16	19	19	21	21	24	25	29	31	238
1100110	Traslado de ubicación de máquina con rearmado	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	42
1100111	Traslado de ubicación de máquina	1	2	2	3	1	2	2	2	3	1	2	2	23
1100112	Mantenimiento Tipo A Caminadora	7	7	10	10	12	9	7	3	9	5	9	9	96
1100113	Mantenimiento Tipo A Multifuerza	20	15	17	14	15	9	11	8	4	9	34	37	190
1100114	Mantenimiento Tipo A Bicicleta estática	20	21	20	21	25	18	16	11	10	9	26	41	236
1100121	Mantenimiento Tipo B Caminadora	4	5	5	5	6	6	6	8	8	9	9	10	78
1100122	Mantenimiento Tipo B Multifuerza	9	10	10	11	12	13	13	14	15	15	11	12	143
1100123	Mantenimiento Tipo B Bicicleta estática	10	12	12	13	14	15	14	14	15	16	19	22	175
Total Servicios Mensuales por Técnico		83	84	92	96	106	94	94	84	90	92	141	167	1221
Total Servicios Semanales por Técnico		17	17	18	19	21	19	19	17	18	18	28	33	244
Total Servicios Diarios por Técnico		4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	6	8	56

## 4.5 Plan de Compras

La política interna de la compañía Superdeporte S.A., es encontrar los mejores proveedores con el mejor precio del mercado a un plazo de pago de 90 días.

Esta política tiene vigencia desde el año 2016 y ha logrado generar alianzas estratégicas entre varias empresas proveedoras de bienes o servicios que firmaron contratos de dos o más años congelando los precios fijados en las negociaciones.

Para ser un proveedor nacional de la empresa se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Ser una persona natural con todos los derechos civiles o una persona jurídica legalmente constituida domiciliada en el Ecuador y que cumple con el marco legal vigente.
- Estar inscrito debidamente en el Servicio de Rentas Internas con el Registro Único de Contribuyentes.
- Cumplir con las obligaciones patronales del IESS.
- Tener crédito a 90 días plazo con la empresa contratante.
- Suscribir contratos de uno o más años donde se fije el precio durante un periodo determinado de tiempo.
- Entrega del producto según factura, no se aceptan parciales.
- El proveedor para la entrega de mercancía o bienes debe solicitar a la administración del Centro de Distribución fecha y hora de entrega de los ítems.
- El producto o bienes deben ser entregados según especificaciones de seguridad: cada bulto no debe exceder los 23 kilogramos. Si el bulto excede este peso, debe llevar un adhesivo identificativo de pesado y declarar el peso total del bulto.
- Debe permanecer un representante del proveedor durante el proceso de recepción que implica: conteo de todo el producto o bien que se entrega y corroborar estándares de calidad.

- Cualquier falta a la política de entrega de mercancías de proveedores nacionales es sujeto de no recepción del pedido.

## 4.6 Kpi's de Desempeño del proceso productivo

Los indicadores de gestión o key performance indicators en idioma inglés (KPI), son métricas que miden el desempeño de una determinada actividad o proceso. Estos indicadores son una herramienta para directivos de una organización para tomar decisiones respecto al desarrollo del objeto que se esté analizando. Según el autor Roberto Espinosa (2016), los KPIs tienen las siguientes características:

### 4.6.1 Índice de satisfacción del cliente

Este indicador permite obtener información del cliente respecto al servicio que ha recibido. Para su ejecución se plantea bajo numeración o simbología el nivel de satisfacción del cliente:

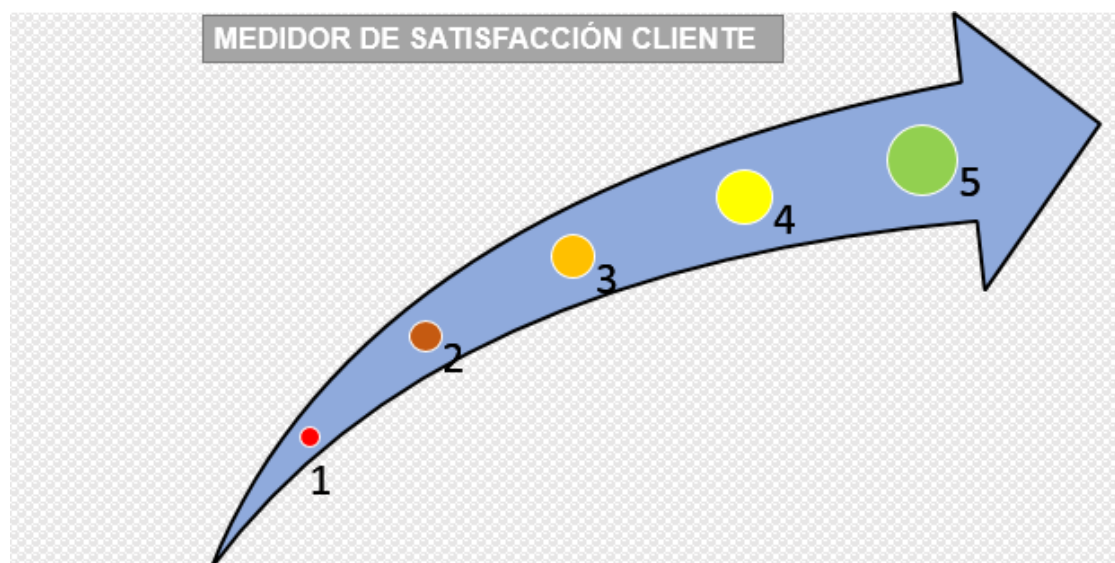


Figura 41. Medidor de satisfacción del cliente.

Mediante el uso de los dispositivos móviles Unitech 602 que el equipo de postventa utilizará, se le solicita al cliente ingresar a la aplicación NPsense para registrar su nivel de satisfacción (OPINAT, 2019) .

Toda la información recopilada mediante esta aplicación, llegara al Jefe de Servicio de Postventa y Jefe de Servicio al Cliente, quienes evaluaran los resultados tabulados que ya despliega la aplicación.

El proceso de medidor de satisfacción tiene los siguientes pasos:

Paso 1: Ejecución del servicio de postventa según requerimiento de cliente.

Paso 2: Comunicación al cliente de la búsqueda de información referente a su grado de satisfacción del servicio que se efectuó.

Paso 3: Entrega del dispositivo con la aplicación abierta para que el cliente final seleccione su grado de satisfacción y escriba su comentario si así lo decide la persona que evalúa.

Paso 4: Envío de información mediante la aplicación. Esta información no es visible para el personal de servicio de postventa.

Paso 5: Tabulación de resultados obtenidos y entrega de resultados a Jefes de Postventa y Jefe de Servicio al Cliente.

El cliente debe seleccionar el circulo que mejor crea conveniente mide el nivel de satisfacción de la prestación del servicio.

Para calcular este indicador se debe conocer la totalidad de las respuestas de los clientes totalizar las respuestas y promediarlo (Steil, 2018).

#### **4.6.2 Tiempo de ciclo de cumplimiento de los pedidos.**

Este indicador permite conocer el tiempo total desde que se genera el pedido por parte del cliente hasta la culminación del trabajo y el cierre de la orden de trabajo generada en el sistema.

Con esta herramienta se puede medir los tiempos de cada una de las áreas para gestionar un pedido, identificar posibles cuellos de botella o escases de recursos, desarrollar planes de mejora en las actividades que componen el proceso de atención de pedidos y evaluar el desempeño de los colaboradores.

La siguiente tabla demuestra el tiempo de gestión del servicio:

Tabla 26.

*Tiempo de ciclo de cumplimiento de pedidos.*

RESPONSABLE	GESTIONA	HORAS
Cliente	Solicita servicio	0.5
Jefe de Tienda o Call Center	Genera documento de instalación del servicio	1
Coordinador de Comunicación	Coordina fecha y hora de prestación de servicio	0.5
Coordinador de Comunicación	Genera orden de trabajo en el ERP	1
Jefe de Postventa	Verifica Ordenes de Trabajo y delega responsabilidades	1
Técnico	Prepara Orden de Trabajo	1
Técnico	Se entrega el equipo y se instala en domicilio	2
Tiempo de Ciclo de Cumplimiento de los Pedidos		7

#### 4.6.3 Volumen de compra

Este indicador es esencial para identificar las compras de insumos que realizará la nueva unidad de negocio. Una de las formas de mantener una rentabilidad apropiada del negocio y de no afectar los indicadores de productividad es el tener un stock suficiente para realizar los servicios de postventa.

El indicador de volumen de compras relaciona el volumen de ventas, con el volumen de compras. Es una relación proporcional directa, que a mayores



ventas de servicios se debe adquirir mayor cantidad de insumos de manera mensual.

(Ecuación 2).

$$\text{Valor} = \frac{\text{Valor de compra}}{\text{Total de las ventas}}$$

Tabla 27.

*Volumen de compra.* Tomado de (Mora García, s.f.).

Mes	Valor de Compra	Total de Ventas	Valor indicador
Enero	\$ 258.76	\$ 13,689.25	2%
Febrero	\$ 258.76	\$ 13,619.00	2%
Marzo	\$ 258.76	\$ 15,558.90	2%
Abril	\$ 258.76	\$ 16,008.90	2%
Mayo	\$ 258.76	\$ 17,880.65	1%
Junio	\$ 258.76	\$ 15,287.50	2%
Julio	\$ 258.76	\$ 15,263.40	2%
Agosto	\$ 258.76	\$ 13,117.90	2%
Septiembre	\$ 258.76	\$ 14,684.40	2%
Octubre	\$ 258.76	\$ 14,662.00	2%
Noviembre	\$ 258.76	\$ 23,822.25	1%
Diciembre	\$ 258.76	\$ 27,332.85	1%

#### 4.6.4 Indicadores de gestión por atención a pedidos

En la siguiente tabla se puede identificar cuatro indicadores de gestión que sirven para determinar que la entrega del servicio es eficiente en sentido de tiempos, entrega de producto, generación de documentación y gestión de inventarios.

Tabla 28.

*Indicadores de gestión.*

Indicador	Objetivo	Definición	Periodicidad	Formula	Unidad de Medida
Pedidos entregados a tiempo	Medir el nivel de la prestación del servicio a tiempo.	Medidor que evalúa la atención puntual de los pedidos generados.	Mensual	$\frac{\text{N}^{\circ}\text{de pedidos entregados a tiempo}}{\text{Número total de pedidos}}$	%
Pedidos entregados completos	Medir el nivel de cumplimiento de los pedidos entregados completos.	Indicador del cumplimiento del prestador de servicios en la entrega de pedidos completos.	Mensual	$\frac{\text{N}^{\circ}\text{de pedidos entregados completos}}{\text{N}^{\circ}\text{de pedidos entregados}}$	%
Documentos sin problemas	Mide la exactitud de los documentos generados por parte de la unidad de negocio (facturas, guías de remisión, documentos de garantía).	Este Kpi evalúa la correcta generación de documentación.	Mensual	$\frac{\text{N}^{\circ}\text{de documentos emitidos sin errores}}{\text{Total documentos emitidos}}$	%
Exactitud del Inventario	Evalúa la exactitud de las existencias vs. el reporte del sistema.	Medidor que permite identificar las diferencias de un inventario.	Mensual	$\frac{\text{Valor de la diferencia de inventario}}{\text{Valor del inventario}}$	%

## 4.7 Conclusiones capítulo 4

Toda la organización operacional de la nueva unidad de negocio de postventa se encuentra alineada a los procedimientos internos de la empresa Superdeporte S.A.; así también, la cadena de valor de la organización se ajusta a las necesidades de esta unidad abasteciendo de producto para la venta y repuestos para las máquinas de gimnasio.

Se identifica un proceso de postventa que se gestiona de manera horizontal y que es sujeta a métodos de evaluación mediante los indicadores de gestión que se implementarán, lo que permitirá a la Dirección de la empresa contar con información relevante para la toma de decisiones.

Las compras de bienes, insumos o servicios, se encuentran perfectamente alineados a las políticas de la organización. Se espera que, bajo el adecuado plan de compras y la reducción de desperdicios, se tenga siempre un stock suficiente para completar los requerimientos de los clientes.

## **5. Capítulo 5**

### **5.1 Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero**

La proyección de un plan financiero es la herramienta financiera que permite identificar si un proyecto es viable o no.

Para el análisis financiero se debe tomar en cuenta que la propuesta de Superdeporte S.A. es tener un crecimiento del 5% anual. Esto en función de los datos estadísticos explicados en el capítulo 3 y teniendo en cuenta que esta nueva unidad de negocios se basará en los servicios postventa que deben efectuarse con periodicidad.

### **5.2 Estados Financieros Proyectados**

#### **5.2.1 Estados de Resultados**

Se presenta a continuación el Estado de Resultados proyectado a 5 años según los supuestos considerados en el capítulo 4.

“El Estado de Resultados es un estado financiero que presenta las operaciones de una entidad durante un periodo contable, mediante el adecuado enfrentamiento de sus ingresos con los costos y gastos relativos, para determinar la utilidad o pérdida neta, así como el resultado integral del ejercicio” (CODAES, s.f.).

Tabla 29.

*Estado de resultados proyectado.*

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO DE POSTVENTA					
En USD					
	1	2	3	4	5
<b>Ingresos</b>	\$ 200,927.00	\$ 211,152.75	\$ 221,720.30	\$ 232,604.00	\$ 244,295.80
<b>Gastos Operativos</b>	\$ 138,393.46	\$ 141,725.30	\$ 145,670.79	\$ 149,717.79	\$ 153,912.37
Gastos de Nómina Operacional	\$ 68,039.76	\$ 69,733.95	\$ 71,435.46	\$ 73,178.48	\$ 74,964.04
Gastos de Administración y Ventas	\$ 23,069.97	\$ 23,644.41	\$ 24,221.33	\$ 24,812.33	\$ 25,417.76
Gastos de Alimentación	\$ 2,851.20	\$ 2,922.19	\$ 2,993.50	\$ 3,066.54	\$ 3,141.36
Arriendos	\$ 6,000.00	\$ 6,149.40	\$ 6,299.45	\$ 6,453.15	\$ 6,610.61
Servicios Básicos	\$ 1,740.00	\$ 1,783.33	\$ 1,826.84	\$ 1,871.41	\$ 1,917.08
Gastos de Suministros y Materiales	\$ 3,105.10	\$ 3,182.42	\$ 3,260.07	\$ 3,339.61	\$ 3,421.10
Gastos de Suministros de Oficina	\$ 1,200.00	\$ 1,229.88	\$ 1,259.89	\$ 1,290.63	\$ 1,322.12
Gastos de Distribución	\$ 14,304.00	\$ 14,075.98	\$ 14,419.43	\$ 14,771.26	\$ 15,131.68
Gastos de Promoción y Marketing	\$ 12,055.62	\$ 12,669.17	\$ 13,303.22	\$ 13,956.24	\$ 14,657.75
Comisión TC	\$ 6,027.81	\$ 6,334.58	\$ 6,651.61	\$ 6,978.12	\$ 7,328.87
<b>EBITDA</b>	\$ 62,533.54	\$ 69,427.45	\$ 76,049.51	\$ 82,886.21	\$ 90,383.43
Depreciación	\$ 8,375.52	\$ 8,375.52	\$ 8,639.22	\$ 8,476.20	\$ 28,476.20
<b>Utilidad Operacional</b>	\$ 54,158.02	\$ 61,051.93	\$ 67,410.29	\$ 74,410.01	\$ 61,907.23
Otros Ingresos			\$ 263.70		\$ 20,000.00
<b>Utilidad Antes de Intereses e Impuestos (EBIT)</b>	\$ 54,158.02	\$ 61,051.93	\$ 67,673.99	\$ 74,410.01	\$ 81,907.23
15% Part. Trabajadores	\$ 8,123.70	\$ 9,157.79	\$ 10,151.10	\$ 11,161.50	\$ 12,286.08
<b>Utilidad Antes de Impuestos</b>	\$ 46,034.32	\$ 51,894.14	\$ 57,522.89	\$ 63,248.51	\$ 69,621.15
22% Impuesto a la Renta	\$ 10,127.55	\$ 11,416.71	\$ 12,655.04	\$ 13,914.67	\$ 15,316.65
<b>Resultado Neto</b>	\$ 35,906.77	\$ 40,477.43	\$ 44,867.86	\$ 49,333.84	\$ 54,304.50
<b>Resultado Neto (%)</b>	18%	19%	20%	21%	22%

**5.2.2 Balance General Proyectado**

El Balance General se encuentra proyectado a 5 años. El financiamiento del proyecto se realiza con inversión de capital de los accionistas de la propia empresa por un monto que asciende a \$71,125.77

Tabla 30.

*Balance General.*

<b>BALANCE GENERAL</b>					
<b>UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO DE POSTVENTA</b>					
<b>En USD</b>					
	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Activos</b>					
Efectivo y equivalentes a efectivo	30,113.36	78,860.95	119,375.48	176,844.29	218,419.28
Cuentas por Cobrar	\$ 47,420.18	\$ 49,848.78	\$ 52,392.36	\$ 55,003.62	\$ 57,759.90
<b>Total Activos Corrientes</b>	<b>\$ 77,533.54</b>	<b>\$ 128,709.74</b>	<b>\$ 171,767.84</b>	<b>\$ 231,847.91</b>	<b>\$ 276,179.17</b>
<b>Activos no corrientes</b>					
Equipos de Trabajo	\$ 7,341.60	\$ 7,341.60	\$ 14,862.34	\$ 7,520.74	\$ 7,520.74
Muebles y Enseres	\$ 3,747.00	\$ 3,747.00	\$ 3,747.00	\$ 3,747.00	\$ 3,747.00
Equipos informáticos	\$ 5,036.97	\$ 5,036.97	\$ 10,196.84	\$ 5,159.87	\$ 5,159.87
Vehículos	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 80,976.00
Depreciación acumulada	\$ 8,375.52	\$ 16,751.04	\$ 25,390.26	\$ 21,487.89	\$ 49,964.09
<b>Total activos no corrientes</b>	<b>\$ 47,750.05</b>	<b>\$ 39,374.53</b>	<b>\$ 43,415.92</b>	<b>\$ 34,939.72</b>	<b>\$ 47,439.52</b>
<b>Total Activos</b>	<b>\$ 125,283.59</b>	<b>\$ 168,084.26</b>	<b>\$ 215,183.76</b>	<b>\$ 266,787.63</b>	<b>\$ 323,618.69</b>
<b>Pasivos</b>					
<b>Pasivos corrientes</b>					
Cuentas por pagar	8,123.703	9,157.789	10,151.099	11,161.501	12,286.085
Impuestos por pagar	\$ 10,127.55	\$ 11,416.71	\$ 12,655.04	\$ 13,914.67	\$ 15,316.65
<b>Total pasivo corriente</b>	<b>\$ 18,251.25</b>	<b>\$ 20,574.50</b>	<b>\$ 22,806.14</b>	<b>\$ 25,076.17</b>	<b>\$ 27,602.74</b>
<b>Pasivos no corrientes</b>					
Cuentas por pagar	-	-	-	-	-
<b>Total pasivo no corriente</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -</b>
<b>Total Pasivos</b>	<b>\$ 18,251.25</b>	<b>\$ 20,574.50</b>	<b>\$ 22,806.14</b>	<b>\$ 25,076.17</b>	<b>\$ 27,602.74</b>
<b>Patrimonio</b>					
Capital Social	\$ 71,125.57	\$ 71,125.57	\$ 71,125.57	\$ 71,125.57	\$ 71,125.57
Resultados Acumulados	\$ 35,906.77	\$ 76,384.20	\$ 121,252.05	\$ 170,585.89	\$ 224,890.38
<b>Total Patrimonio</b>	<b>\$ 107,032.34</b>	<b>\$ 147,509.77</b>	<b>\$ 192,377.62</b>	<b>\$ 241,711.46</b>	<b>\$ 296,015.95</b>
<b>Total Pasivo + Patrimonio</b>	<b>\$ 125,283.59</b>	<b>\$ 168,084.26</b>	<b>\$ 215,183.76</b>	<b>\$ 266,787.63</b>	<b>\$ 323,618.69</b>

**5.2.3 Estado de flujo de efectivo**

Los flujos de efectivo de operación provienen de la información del estado de resultados de las actividades operativas; el flujo de efectivo de inversión

proviene de las actividades de inversión que se relacionan de los cambios en los activos de capital; y el flujo de efectivo de financiamiento es para los acreedores y propietarios y que incluyen los cambios de capital y la deuda (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2012).

Para el cálculo del flujo de efectivo se empleó el método indirecto que parte de la utilidad neta, realizando los diferentes ajustes de las cuentas que no involucran movimiento de efectivo como la depreciación.

Tabla 31.

*Flujo de efectivo.*

FLUJO DE EFECTIVO						
UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO DE POSTVENTA						
En USD						
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>FLUJO DE CAJA DE OPERACIÓN</b>						
UTILIDAD NETA		35,906.77	40,477.43	44,867.86	49,333.84	54,304.50
DEPRECIACION		8,375.52	8,375.52	8,639.22	8,476.20	28,476.20
- OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES		-	-	(263.70)	-	(20,000.00)
- Δ CUENTAS POR COBRAR DE LA OPERACIÓN		(47,420.18)	(2,428.60)	(2,543.58)	(2,611.26)	(2,756.27)
+ Δ CUENTAS POR PAGAR DE LA OPERACIÓN		18,251.25	2,323.25	2,231.64	2,270.04	2,526.56
<b>FLUJO OPERACIONAL</b>	<b>-</b>	<b>15,113.36</b>	<b>48,747.60</b>	<b>52,931.43</b>	<b>57,468.81</b>	<b>62,550.99</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE INVERSIÓN</b>						
COMPRA DE ACTIVOS	(56,125.57)	-	-	(12,680.61)	-	(40,976.00)
VENTA ACTIVOS		-	-	263.70	-	20,000.00
<b>FLUJO DE INVERSIÓN</b>	<b>(56,125.57)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(12,416.91)</b>	<b>-</b>	<b>(20,976.00)</b>
<b>FLUJO DE CAJA DE FINANCIACIÓN</b>						
APORTE CAPITAL		71,125.57	-	-	-	-
FINANCIAMIENTO		-	-	-	-	-
<b>FLUJO DE FINANCIAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>71,125.57</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE</b>	<b>(56,125.57)</b>	<b>86,238.93</b>	<b>48,747.60</b>	<b>40,514.52</b>	<b>57,468.81</b>	<b>41,574.99</b>
<b>FLUJO DE CAJA LIBRE ACUMULADO</b>	<b>(56,125.57)</b>	<b>30,113.36</b>	<b>78,860.95</b>	<b>119,375.48</b>	<b>176,844.29</b>	<b>218,419.28</b>

#### 5.2.4 Punto de equilibrio

“El punto de equilibrio permite a una empresa conocer el nivel de producción donde sus costos, gastos e ingresos son iguales, es decir, la empresa no tiene ni pérdidas ni ganancias. Siendo una herramienta financiera que sirve para proyectar los niveles de operatividad a corto y largo plazo que es la base en la

toma de decisiones financieras para alcanzar los objetivos planteados” (Zambrano & Quiroz, 2017).

El punto de equilibrio para el año uno se fija en 3315 servicios y asciende a 4161 servicios en el año cinco.

La ecuación que se utilizó para este cálculo es:

(Ecuación 3).

$$Pe = \frac{\text{Costos Fijos}}{1 - \left(\frac{\text{Costos Variables}}{\text{Ingresos}}\right)}$$

Tabla 32.

*Punto de equilibrio.*

#### PUNTO DE EQUILIBRIO

DETALLE	2019	2020	2021	2022	2023
<b>COSTOS VARIABLES</b>					
Distribución	14,304.00	14,075.98	14,419.43	14,771.26	15,131.68
Promoción	4,018.54	4,223.06	4,434.41	4,652.08	4,885.92
Comunicación	5,023.18	5,278.82	5,543.01	5,815.10	6,107.40
Servicios	3,013.91	3,167.29	3,325.80	3,489.06	3,664.44
Comisión TC	6,027.81	6,334.58	6,651.61	6,978.12	7,328.87
<b>TOTAL</b>	<b>32,387.43</b>	<b>33,079.72</b>	<b>34,374.26</b>	<b>35,705.62</b>	<b>37,118.31</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>					
Gastos de Nómina Operacional	68,039.76	69,733.95	71,435.46	73,178.48	74,964.04
Gastos de Administración y Ventas	23,069.97	23,644.41	24,221.33	24,812.33	25,417.76
Gastos de Alimentación	2,851.20	2,922.19	2,993.50	3,066.54	3,141.36
Arriendos	6,000.00	6,149.40	6,299.45	6,453.15	6,610.61
Servicios Básicos	1,740.00	1,783.33	1,826.84	1,871.41	1,917.08
Gastos de Suministros y Materiales	3,105.10	3,182.42	3,260.07	3,339.61	3,421.10
Gastos de Suministros de Oficina	1,200.00	1,229.88	1,259.89	1,290.63	1,322.12
Despreciación	8,375.52	8,375.52	8,639.22	8,476.20	28,476.20
<b>TOTAL</b>	<b>114,381.55</b>	<b>117,021.10</b>	<b>119,935.75</b>	<b>122,488.37</b>	<b>145,270.26</b>
<b>Pe=</b>	<b>\$ 136,361.70</b>	<b>\$ 138,759.52</b>	<b>\$ 141,941.56</b>	<b>\$ 144,700.45</b>	<b>\$ 171,297.15</b>
<b>Unidades Promedio al Año=</b>	<b>3,315.00</b>	<b>3,372.00</b>	<b>3,449.00</b>	<b>3,516.00</b>	<b>4,161.00</b>
<b>Unidades Promedio al Mes=</b>	<b>276.00</b>	<b>281.00</b>	<b>287.00</b>	<b>293.00</b>	<b>347.00</b>



### 5.2.5 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros son aquellos índices que permiten evaluar la situación financiera de la unidad de negocio. Por lo tanto, es una herramienta clave para los administradores, gerentes e inversionistas del negocio el conocer las razones financieras de liquidez, pago de obligaciones a corto plazo, rotación de inventarios, rendimientos sobre los activos, margen de utilidad sobre las ventas entre otros indicadores que sirven para la toma de decisiones.

Seguidamente, se describe un cuadro con los indicadores financieros proyectados a cinco años.

Tabla 33.

#### *Indicadores financieros.*

UNIDAD DE NEGOCIO DE SERVICIO DE POSTVENTA						
Indicador	Fórmula	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Liquidez</b>						
Capital de Trabajo	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 59,282	\$ 108,135	\$ 148,962	\$ 206,772	\$ 248,576
Liquidez Corriente	Activo Corriente / Pasivo Corriente	4.25	6.26	7.53	9.25	10.01
Razón de Endeudamiento	Pasivo Total / Activo Total	15%	12%	11%	9%	9%
Razón de Patrimonio a Activo Total	Patrimonio / Activo Total	85%	88%	89%	91%	91%
<b>Rentabilidad</b>						
Rendimiento sobre el Activo (ROA)	Utilidad Neta / Activos Totales	0.29	0.24	0.21	0.18	0.17
Rendimiento sobre el Patrimonio (ROE)	Utilidad Neta / Patrimonio	0.34	0.27	0.23	0.20	0.18
Margen Operacional sobre Ventas	Utilidad Operativa / Ventas	27%	29%	30%	32%	25%
Margen Utilidad Neta sobre Ventas	Utilidad Neta / Ventas	18%	19%	20%	21%	22%
<b>Indicadores de Gestión</b>						
Rotación de Cartera	Ventas/ Cuentas por Cobrar	4.24	4.24	4.23	4.23	4.23
Rotación del Activo Fijo	Ventas/Activo Fijo Neto Tangible	4.35	5.47	5.11	6.98	5.24
Rotación de Ventas	Ventas/Activo Total	1.60	1.26	1.03	0.87	0.75

- Los activos corrientes son suficientes para cubrir los pasivos corrientes. La liquidez se incrementa cada año, debido al gradual aumento de utilidades.

- Los índices de endeudamiento y razón de patrimonio activo total, están dentro de los parámetros normales. En el año 5 el pasivo representa el 9% del activo.
- El patrimonio sobre el activo total representa el 85% en el año 1, pasando al 91% en el año 5; esto también es consecuencia del incremento de utilidades.
- La rentabilidad sobre los activos disminuye dado que existen mayores recursos de efectivo sin generar rentabilidad, por lo que se recomienda realizar inversiones con este activo.
- La rentabilidad del patrimonio pasa de 0.34 a 0.18 del año 1 al año 5, respectivamente. Cada año se incrementa el valor del patrimonio por las utilidades acumuladas.
- La utilidad operativa pasa del 27% en el primer año al 25% en el último año por motivo de la depreciación de la cuenta vehículos que se genera por la venta del activo.
- El margen de utilidad neta se incrementa anualmente llegando al 22% para el año 5, indicando mayor rentabilidad neta sobre ventas.
- La rotación de cartera se mantiene en 4 veces en cada periodo, mientras que la rotación del activo fijo tiene una leve mejoría en el año 5.
- La rotación de ventas indica una oportunidad de mejora en la gestión de los activos.

### 5.2.6 CAPM

El CAPM (Capital Asset Pricing Model) es el modelo de evaluación de los activos de capital; “El modelo de valoración de activos (CAPM) establece que el premio por riesgo de un activo es igual a su beta multiplicado por el premio por riesgo del portafolio de mercado. El beta mide el grado de co-movimiento entre el retorno del activo y el retorno del portafolio de mercado (Fernández, 2005).

El CAPM permite determinar el valor actual de los flujos futuros y es el indicador de la rentabilidad mínima aceptada a una inversión. Para este proyecto esta tasa corresponde al 16%.

La fórmula que se utilizó para su cálculo es:

(Ecuación 4).

$$E_r = r_f + B(\text{MRP}) + \text{PRP}$$

### 5.2.7 VAN

El VAN o valor actual neto es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Mide los flujos de los futuros ingresos y egresos y descuenta la inversión inicial y si queda alguna ganancia, el proyecto es viable (ESAN, 2018).

La ecuación del valor presente neto como también se la conoce al VAN es la siguiente:

(Ecuación 5).

$$\text{VPN} = -C_0 + \frac{C_1}{(1+r)} + \frac{C_2}{(1+r)^2} + \dots + \frac{C_T}{(1+r)^T}$$

Para este plan de negocio el VAN tiene resultado positivo y asciende a:

VAN	<b>\$ 133,214.70</b>
-----	----------------------

### 5.2.8 TIR

La TIR es la tasa de descuento de un proyecto de inversión que permite que el beneficio neto actualizado sea igual a la inversión. La TIR es la máxima tasa de descuento que un proyecto puede tener para ser rentable, pues una mayor tasa

ocasionaría que el beneficio neto actual sea menor que la inversión (ESAN, 2018).

La tasa interna de retorno del proyecto es de 121%, en este caso la TIR es superior a la tasa mínima de rentabilidad exigida a la inversión.:

TIR	121%
-----	------

### 5.2.9 Periodo de recuperación de la inversión

Con el periodo de recuperación de la inversión identificamos el tiempo en que recuperaremos la inversión inicial, en los cuales se toma en cuenta el monto de la inversión inicial, flujo de efectivo del año anterior en que se recupera la inversión y flujo de efectivo acumulado en que se recupera la inversión.

El punto de la recuperación de la inversión se efectuará en:

PRI AÑOS	1.42
----------	------

### 5.2.10 Impacto económico

La unidad de negocio del servicio de postventa contribuirá a la generación de utilidades de la empresa Superdeporte S.A. en el orden de: \$35.9 mil, \$40.5 mil, \$44.9 mil, \$49.3 mil, \$54.3 mil e ingresos de efectivo acumulado al año cinco de \$218.4 mil.

### **5.2.11 Impacto social**

La nueva unidad de negocio propuesta demandará de siete plazas de trabajo de personal técnico calificado; quienes gozarán de todos los beneficios de ley y tendrán estabilidad laboral según el cumplimiento de sus responsabilidades.

Adicionalmente, el personal que es miembro de la empresa Superdeporte S.A. goza de beneficios de seguro de salud privado, alimentación, uniformes, descuentos para compras en mercadería y pago de utilidades de ser el caso.

### **5.2.12 Impacto ambiental**

El servicio de postventa se regirá bajo las políticas de cuidado medio ambiental que se practican en la organización. Entre las diferentes políticas se encuentran: Reciclaje y reutilización de papel, cartón, envases plásticos, vidrio y demás materiales. Participación activa en los diferentes programas de recuperación del medio ambiente como: reforestación, concientización y campañas que promueven el cuidado de la naturaleza y sus ecosistemas.

## **5.3 Conclusiones del capítulo 5**

- La unidad de negocio de servicio de postventa genera un valor actual neto de \$133.2 mil y la tasa interna de retorno es de 121%, esta tasa es mayor a la tasa de rentabilidad mínima exigida para el proyecto de inversión de 16% (CAPM) indicando que este proyecto es financieramente viable.
- El aporte de capital por parte de los accionistas será designado principalmente a la compra de activos fijos cuya inversión se recuperará durante el año dos.

- Las estimaciones de ventas y gastos se han desarrollado bajo un escenario conservador tomando en cuenta la situación actual del país y de la compañía.
- En todos los años el proyecto sobrepasa el punto de equilibrio proporcionando resultados positivos para los accionistas, por lo que se recomienda reinvertir el excedente del flujo y de esta manera optimizar la rentabilidad.
- La unidad de negocio presenta utilidades crecientes desde el primer año, alcanzando su máximo resultado en el año cinco con \$54.3 mil el cual representa el 22% de margen de utilidad neta.

## REFERENCIAS

- Abascal, F. (2002). *Consumidor, clientela y distribución para la economía del futuro*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Acosta Burneo, A. (6 de agosto de 2018). *Ecuavisa.com*. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de <https://www.ecuavisa.com/articulo/noticias/economia/405981-analistas-economicos-difieren-sobre-deflacion-ecuador>
- Anónimo. (2016). *Economía Simple*. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <https://www.economiasimple.net/glosario/unidad-estrategica-de-negocio>
- Arimany, L. (2010). *La Cadena de Valor*. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>
- Banco Central del Ecuador. (16 de abril de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/764>
- BCE. (29 de junio de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 17 de agosto de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-la-economia-ecuatoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- BCE. (29 de marzo de 2018). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 17 de agosto de 2018, de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecio-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Cancer, J. M. (1 de septiembre de 2005). *Asociación/Colegio Nacional de Ingenieros del Icai*. Recuperado el 17 de agosto de 2018, de Volumen LXXXII. Fascículo V. Septiembre-Octubre 2005: [https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales\\_get.php?id=1145](https://www.icaei.es/contenidos/publicaciones/anales_get.php?id=1145)

- Carrillo, S. (s.f.). *Resumen Latinoamericano*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <http://www.resumenlatinoamericano.org/2016/11/25/informe-coyuntura-economica-ecuador/>
- Czepiel, J., & Gilmore, R. (1987). "Exploring the concept of loyalty in services", in the services challenge: Integrating for competitive advantage. *America Marketing Asociation*, 91-94. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/713506.pdf>
- Dick, A., & Basu, K. (marzo de 1994). Customer Loyalty: Toward and Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/713506.pdf>
- Enríquez, C., & Araujo, A. (2017). *El Comercio*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/suben-aranceles-144-productos.html>
- Escudero, M. J. (2016). *Técnicas de venta y negociación*. Madrid, España: Paninfo.
- FMI. (31 de marzo de 2018). *El Telegrafo*. Recuperado el 17 de Agosto de 2018, de <https://www.entelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/banco-central-puntos-de-crecimiento-economico>
- Francés, A. (2001). *Estrategias para la Empresa en la América Latina*. Caracas: IESA.
- González, A., Ganchozo, R., & Suárez, K. (1 de agosto de 2016). *Observatorio Economía Latinoamericana*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/post-venta.html>
- Google Maps. (s.f.). Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <https://www.google.com/maps/search/Bodegas+Marathon,+Quito/@-0.1134942,-78.4815857,17z>



- Gronroos, C. (1989). Defining Marketing: A Market oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23. Recuperado el 18 de agosto de 2018
- Guerrero, T. (julio de 2012). *UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA ECUADOR*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2016/post-venta.html>
- Hernández, N. (mayo de 2015). *UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13975/2/TRABAJO%20FINAL%20DISE%C3%91O%20ESTRATEGIA%20SERVICIO%20AL%20CLIENTE%20POST-VENTA%20.pdf>
- Horovitz, J. (2012). *Servicio Postventa en la fidelización del cliente*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Universidad Peruana Unión: <http://doczz.es/doc/5129895/servico-postventa-en-la-fidelizacion-del-cliente>
- INEC. (julio de 2018). *INEC*. Recuperado el 28 de agosto de 2018, de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Julio-2018/01%20ipc%20Presentacion\\_IPC\\_jul2018.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2018/Julio-2018/01%20ipc%20Presentacion_IPC_jul2018.pdf)
- Kotler, P. (2005). *Hacer Marketing*. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <http://www.redalyc.org/html/782/78230704/>
- Kotler, P. (2012). *Librería Norma*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de Las preguntas más frecuentes sobre Marketing: [http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia\\_las\\_preguntas.pdf](http://www.librerianorma.com/images/dinamicas/capitulos/guia_las_preguntas.pdf)
- Mateos, C. (enero de 2013). *REPOSITORIO ACEDÉMICO DE LA UNIVERSIDAD DE CHILE*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de [http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115288/cf-mateos\\_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/115288/cf-mateos_ci.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Mejía, C. (2010). *Las Unidades Estratégicas de Negocios*. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Octubre2010.pdf>
- Ordozgoiti, R., & Jiménez, I. (2003). *Imagen de Marca*. Madrid, España.
- Pallares, A. (19 de junio de 2015). *MERCA 2.0*. Recuperado el 18 de agosto de 2018, de <https://www.merca20.com/ideas-para-crear-un-poderoso-plan-de-post-venta/>
- Porter, M. (1985). *Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Nueva York, NY, EUA: Free Press.
- Quintero, J., & Sánchez, J. (6 de septiembre de 2006). *La cadena de valor: Una herramienta*. Recuperado el 23 de agosto de 2018, de Telos: <http://www.redalyc.org/pdf/993/99318788001.pdf>
- Rastrollo, A., & Martínez, P. (2004). *El Mercado de servicios postventa del automóvil. Tendencias hacia un nuevo modelo de organización*. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de Boletín ICE Económico: [https://www.researchgate.net/publication/28066515\\_El\\_mercado\\_de\\_servicios\\_postventa\\_del\\_automovil\\_Tendencias\\_hacia\\_un\\_nuevo\\_modelo\\_de\\_organizacion](https://www.researchgate.net/publication/28066515_El_mercado_de_servicios_postventa_del_automovil_Tendencias_hacia_un_nuevo_modelo_de_organizacion)
- Setó, P. D. (2013). La fidelidad del cliente en el ámbito de los servicios: un análisis de la escala "Intenciones de Comportamiento". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 9(2), 189-204. Recuperado el 19 de agosto de 2018, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/713506.pdf>
- Superdeporte S.A. (s.f.). *Responsabilidad Social*. Recuperado el 24 de agosto de 2018, de <http://www.marathoncorporativo.com/responsabilidad-social/>
- Superintendencia de Compañías. (13 de enero de 1999). Recuperado el 27 de agosto de 2018, de <http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaimagen/VisualizaDocumetos>.

zul?tipoDocumento=juridica&expediente=87399&codigoResolucion=1  
1999005310&idDocumento=2.1.3&fecha=1999-03-22%2000:00:00.0

Superintendencia de Compañías. (1 de abril de 2009). Recuperado el 27 de  
agosto de 2018, de  
[http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaimagen/VisualizaDocumetos.  
zul?tipoDocumento=juridica&expediente=87399&codigoResolucion=1  
2009010314&idDocumento=2.2.3&fecha=2009-05-21%2000:00:00.0](http://appscvs.supercias.gob.ec/consultaimagen/VisualizaDocumetos.zul?tipoDocumento=juridica&expediente=87399&codigoResolucion=12009010314&idDocumento=2.2.3&fecha=2009-05-21%2000:00:00.0)

Valenzuela, L., & Torres, E. (19 de noviembre de 2008). *Gestión Empresarial  
orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva.  
Propuesta de un modelo explicativo\**. Recuperado el 18 de agosto de  
2018, de  
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592308700536>

## **ANEXOS**

## Información de constitución de la compañía.

Información General de la Compañía

 **INFORMACIÓN GENERAL DE LA COMPAÑÍA**

**Información General**

Expediente	87399	Nombre Comercial		Ruc	1791413237001
Fecha de Constitución	1999-03-22	Nacionalidad	ECUADOR	Plazo Social	2099-03-22
Tipo Compañía	ANÓNIMA	Oficina de Control	QUITO	Situación Legal	ACTIVA

**Ubicación**

**Contactos**




**Información Adicional**

**Actividad Económica**

Objeto Social	a) Importación, exportación, comercialización, representación, distribución, promoción, diseño, elaboración y producción de vestimenta, calzado y ropa en general...				
Ciiu Actividad Nivel 2	G46	Descripción	COMERCIO AL POR MAYOR, EXCEPTO EL DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLET		
Ciiu Operación Principal	G4641.21	Descripción	VENTA AL POR MAYOR DE PRENDAS DE VESTIR, INCLUIDAS PRENDAS (ROPA) DEPORTIV		

Figura 42. Información General de la Compañía. Tomado de (Superintendencia de Compañías, 2018).

## Análisis de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA											
RAZON SOCIAL	NOMBRE COMERCIAL	TIPO	CIUDAD	LOCALES	MARCAS	MARCAS PROPIAS	COMPOSICIÓN DEL INVENTARIO	PRECIOS PROMEDIOS	IMAGEN		
KINDRED OVERSEA SA	KAO SPORT CENTER	Especializados en ropa zapatos y accesorios para realizar las principales actividades deportivas	Quito	C.C. Quicentro Shopping; C.C. Iñaquito; C.C. El Bosque; República; C.C. Almagro; C.C. El Recreo; Tumbaco; C.C. Quicentro Sur; Amazonas; Plaza Antara - Samborondon, CC Via Daule, Sonesta Hotel Via Daule, CC Policentro, CC Riocentro los Ceibos, Riocentro Sur.	10	Adidas, Alienation, AND1, Arena, Aurik, AbSlider, Bell, BH Fitness, BNB Rack, Body Sculpture, Body-Solid, Carnegie Fitness, Caterpillar, Chanson, Chiemsee, Columbia, Converse, Dalps, DM Fitness, Etnies, Everlast, Fortek, Fox, Giant, HH, Hurley, Inspire, Intex, Iron Body.	primaxi, aurik.	importacion directa y compras proveedores locales.	Caminadoras \$1800 Equipo Multifuerza \$2200 Bicicleta estática \$1100		
			Tumbaco								
			Cumbaya								
			Guayaquil Durán								7
			Cuenca								1
Machala	1										
			Manta	Manta Shopping - Manta	1						
TELEVISION Y VENTAS TELEVENT S.A.	TVENTAS	Especializados en electrodomésticos, equipos de audio y video, maquinas de gimnasio	Quito Cumbayá Sangolquí	Condado Shopping; Cotocollao; Mega Kywi; C.C. El Bosque; Estación La "Y"; MegaMaxi; Mall El Jardín; C.C. Recreo; Quicentro Sur; MegaRecreo; San Luis Shopping; Sangolquí; Cumbayá.	13	WESY; WESLO; TECNOFITNESS; PRO-FORM; CLASSIC MAGNETIC; ABIKE; AB Coster; Iron Gym	Importación directa	Caminadoras \$1000 Equipo Multifuerza \$685 Bicicleta estática \$400			
COMOHOGAR S.A.	SUKASA	Especializado en artículos para el hogar, con fuerte presencia de electrodomésticos y máquinas de gimnasio.	Quito	C.C. El Bosque; Mall El Jardín; Scala Shopping	3	Athletic; Body Sculpture; Life Gear; Proteus Sports; Samsnite; Hartmann; Sttelli; Travelon	Importación directa	Caminadoras \$2500 Equipo Multifuerza \$800 Bicicleta estática \$680			
			Cumbayá								
			Guayaquil							Mall del Sol; Village Plaza	2
			Cuenca	C.C. Plaza de las Américas	1						

Preguntas de Encuesta:

1. ¿Es propietario de una máquina de hacer ejercicio?

Si

No

2. ¿Dónde compró su máquina de hacer ejercicio?

KAO- Kindred Oversea S.A.

TVENTAS- Televisión y Ventas Televent S.A.

SUKASA- Comohogar S.A.

MARATHON SPORTS- Superdeporte S.A.

OTRO

3. ¿Tiene garantía su equipo de hacer ejercicio?

Si

No

4. ¿Considera importante el servicio de postventa para su máquina de realizar ejercicios?

Si

No

5. ¿Pagaría usted por un servicio de postventa para mantenimientos y servicios adicionales que requiera su máquina de ejercicio?

Sí

No

6. Ponga en orden de importancia qué servicio es el más relevante. Siendo 1 más relevante y 4 menos relevante

	1	2	3	4
Repuestos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Servicio Técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalación en Domici...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Llamada recordatoria ...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Identifique que valores son los de mayor interés para un servicio de postventa. Siendo 1 el más importante y 4 el menos importante.

	1	2	3	4
Puntualidad en el ser...	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Garantía del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención al cliente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



8. ¿Cuál considera usted que es el mejor día de la semana para recibir el servicio ?

- Lunes
- Martes
- Miércoles
- Jueves
- Viernes
- Sábado
- Domingo

9. ¿Cuál considera usted es la mejor hora del día para recibir el servicio de postventa?

- 06h00 - 08h00
- 08h01 - 10h00
- 10h01 - 12h00
- 12h01 - 14h00
- 14h01 - 16h00
- 16h01 - 18h00
- 18h01 - 20h00
- 20h01 - 22h00
- 22h01 - 24h00

