



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE
TECNODIGI CÍA. LTDA. "LA VICTORIA" EN LA CIUDAD DE QUITO.

Autora

Daniela Mabel Ulloa Pineda

Año
2019



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE
TECNODIGI CÍA. LTDA. “LA VICTORIA” EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Administración de
Empresas mención Marketing

Profesor Guía:

Ing. Juan Francisco Carrera Robalino

Autora

Daniela Mabel Ulloa Pineda

Año

2019

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal de Tecnodigi Cía. Ltda. “La Victoria” en la ciudad de Quito, a través de reuniones periódicas con el estudiante Daniela Mabel Ulloa Pineda, 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”.

Ing. Juan Francisco Carrera Robalino
C.C.1801689637

DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR

“Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la apertura de una sucursal de Tecnodigi Cía. Ltda. “La Victoria” de Daniela Mabel Ulloa Pineda, en el semestre 201900, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

Msc. Lucciana Marie Bolaños Arévalo

CI: 1710867894

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.”

Ing. Daniela Mabel Ulloa Pineda
CI: 0104784087

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis padres por apoyarme Incondicionalmente en esta meta que me he propuesto.

A mis hermanos, Marcela y Joaquín, por su cariño y apoyo en este tiempo fuera de casa.

A mis compañeros, especialmente a los 5, quienes me brindaron su amistad e hicieron de esta etapa una experiencia enriquecedora personal y profesionalmente.

DEDICATORIA

Este trabajo lo dedico a mis queridos padres, Mabel y Marcelo, por ser mi fuerza y el motor en mi vida, por ser mi ejemplo y mi inspiración.

RESUMEN

La Victoria es una empresa comercial con más de 60 años en el mercado de la ciudad de Cuenca, ofreciendo a sus clientes en un mismo lugar varias líneas de productos como: instrumentos, accesorios musicales, equipos eléctricos, equipos electrónicos, equipos de audio y video, baterías en general, equipos de oficina, artículos diversos para el hogar, materiales fotográficos y afines. Cuenta con una cadena de 9 almacenes; 8 locales en la ciudad de Cuenca y 1 en la ciudad de Guayaquil.

Con el fin de posicionar la marca a nivel nacional e incrementar el crecimiento de la empresa, La Victoria abrirá un nuevo local en un centro comercial ubicado en el Sur de Quito.

El desarrollo de este plan de negocios se ha basado en el estudio de mercado realizado, el cual abaliza la apertura de un nuevo almacén en la ciudad de Quito y ha proporcionado información valiosa para el establecimiento de las estrategias.

El proyecto presenta un análisis financiero completo por 5 años, con una inversión inicial de \$272.500, de los cuales el 40% será financiado mediante un préstamo a largo plazo y el 60% con capital propio de la empresa. Se ha establecido un crecimiento anual de ventas del 12%, obteniendo un VAN de \$33.759,20 y una TIR del 17%. Por lo que se concluye, que la apertura del nuevo local de La Victoria será rentable.

ABSTRACT

La Victoria is a commercial company with over 60 years in the market of the city of Cuenca, offering its customers several lines of products such as: instruments, musical accessories, electrical equipment, electronic equipment, audio and video equipment , batteries in general, office equipment, various household items, photographic and related materials. It has a chain of 9 stores; 8 premises in the city of Cuenca and 1 in the city of Guayaquil.

In order to position the brand nationwide and increase the company's growth, La Victoria will open a new store in a shopping center located in the south of Quito.

The development of this business plan has been based on market research, which leads the opening of a new warehouse in the city of Quito and has provided valuable information for the establishment of strategies.

The project presents a complete financial analysis for 5 years, with an initial investment of \$ 272,500, of which 40% will be financed by a long-term loan and 60% with the company's own capital. An annual sales growth of 12% has been established, obtaining a VAN of XXX and a TIR of XXX. So it is concluded that the opening of the new premises of La Victoria will be profitable.

ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCION	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.....	3
1.4 Diagnóstico del entorno actual.....	3
1.5 Conclusiones del capítulo	4
2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA.....	5
2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.	5
2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica	6
2.3 Conclusiones del capítulo	8
3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO.....	10
3.1. Naturaleza y filosofía del negocio.	10
3.2. Estilo corporativo, imagen.....	11
3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad.....	12
3.4. Misión y visión.....	13
3.5. Objetivos de crecimiento y financieros.....	13
3.6. Información legal	15
3.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución	15
3.7. Estructura organizacional.....	17
3.7.1 Costos del personal	20
3.8. Ubicación.....	21
3.9. Lugar donde se ubicará el proyecto	22
3.10 Subsidiarias	22

3.11. Análisis de la industria	22
3.11.1. Entorno macroeconómico y político	22
3.11.2. Análisis del sector	23
3.11.3. Análisis del mercado.....	24
3.11.4. Análisis de la competencia	31
3.11.5. Análisis FODA.....	35
3.11.6. Estrategias de mercadeo	38
3.12. Conclusiones del capítulo.....	48
4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES	49
4.1 Estado de desarrollo.....	49
4.2 Descripción del proceso	49
4.3. Necesidades y requerimientos.....	52
4.4. Plan de producción	53
4.5. Plan de compras.....	54
4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo	54
4.7. Conclusiones del capítulo	57
5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO	59
5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero.....	59
5.2. Estados Financieros Proyectados.....	61
5.2.1. Estados de resultados	61
5.2.2. Estado de situación o balance general	62
5.2.3. Estado de flujos de caja.....	63
5.2.4. Análisis de relaciones financieras	64
5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental	68
5.3. Conclusiones del capítulo	69
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	70
REFERENCIAS	72
ANEXOS	74

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Indicadores estratégicos.....	7
Tabla 2. Índices base para el establecer el crecimiento del proyecto	13
Tabla 3. Ventas local La Victoria Guayaquil	14
Tabla 4. Histórico utilidad / pérdida de La Victoria	15
Tabla 5. Porcentaje de participación accionistas Tecnodigi Cia. Ltda.....	16
Tabla 6. Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual	26
Tabla 7. Locales comerciales identificados como competencia	32
Tabla 8. Análisis 5 fuerzas de Porter (2013)	32
Tabla 9. Análisis FODA	36
Tabla 10. Construcción de estrategias derivadas del Análisis FODA.....	37
Tabla 11. Gastos operativos anuales	45
Tabla 12. Ventas local La Victoria, Guayaquil	47
Tabla 13. Requerimientos generales de infraestructura y equipamiento.....	53
Tabla 14. Índices de rendimiento – KPI`S	56
Tabla 15. Estado de resultados proforma	61
Tabla 16. Estado de situación proforma	62
Tabla 17. Flujo de efectivo proforma	63
Tabla 18. Estado de resultados proforma	64
Tabla 19. Razones financieras del negocio.....	64
Tabla 20. Datos para evaluación financiera	67
Tabla 21. Valor actual neto y Tasa interna de retorno.....	68

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Logotipo Almacenes la Victoria	12
Figura 2. Organigrama estructural La Victoria.....	18
Figura 4. Ubicación del local Quito.....	21
Figura 5. PIB per cápita Ecuador 2000 -2017	23
Figura 6. Tasa de crecimiento demográfico, cambio anual 2016	28
Figura 7. Publicidad local Mall del Río- Cuenca.....	42
Figura 8. Funciones de la demanda de mercado	45
Figura 9. Cadena de valor – local comercial La Victoria	51
Figura 10. Razón circulante.....	65
Figura 11. Razón de deuda a capital.....	65
Figura 12. Cobertura del efectivo	66
Figura 13. Razones de rentabilidad.....	66

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCION

Objetivo general:

Desarrollar el proyecto para definir la factibilidad financiera de la inversión y la rentabilidad en la apertura de una sucursal de Tecnodigi Cía. Ltda.

Objetivos específicos:

1. Determinar la oferta y la demanda del negocio a partir del estudio de mercado.
2. Determinar las estrategias de marketing óptimas para la apertura de “La Victoria” en Quito.
3. Determinar la estructura organizacional y operativa de la empresa.
4. Determinar la inversión necesaria para la implementación de la empresa, así como establecer la rentabilidad del negocio

1.1 Antecedentes que permiten comprender el tema

En el año 1942, en la ciudad de Cuenca provincia del Azuay, el señor Humberto Ulloa Rodas formó una empresa unipersonal de hecho, la misma que tenía como objeto la prestación del servicio de peluquería y la venta de artículos de bazar al por menor, con el nombre “La Victoria”; este negocio inició en las calles Gran Colombia 7-34 y Antonio Borrero, donde sigue su actividad económica hasta la actualidad.

El negocio familiar fue creciendo, por lo que el 19 de Enero de 1998, el señor Humberto Ulloa conjuntamente con sus siete hijos decidió constituir su negocio como una empresa de derecho bajo la razón social Bazar La Victoria Ulloa

Pacheco Cía. Ltda. Luego de 20 años, en el año 2008, la empresa cambia su razón social a TECNODIGI CIA. LTDA, sin embargo, en la ciudad de Cuenca se conoce al negocio por su nombre comercial, "La Victoria".

El objeto social de la compañía es el comercio al por mayor y por menor de artículos de bazar en general; logrando consolidar sus ventas en las siguientes líneas:

- Línea 1: Instrumentos y accesorios musicales.
- Línea 2: Equipos eléctricos y electrónicos.
- Línea 3: Equipos de audio y video
- Línea 4: Baterías en general.
- Línea 5: Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar.
- Línea 6: Materiales fotográficos y afines.

Actualmente, la empresa cuenta con 8 almacenes en Cuenca y 1 en Guayaquil. La apertura del almacén en la ciudad de Guayaquil en el año 2015 ha significado un gran paso para el incremento en las ventas totales de La Victoria, ha posicionado la marca de la empresa en la zona austral del Ecuador y ha sido un referente para los accionistas de que la apertura de un nuevo canal de ventas contribuye con el crecimiento de la empresa.

La sucursal en la ciudad de Quito, se abastecerá de mercadería desde la bodega central ubicada en la ciudad de Cuenca, por lo que no tendrá que comprar ni negociar con proveedores. Por ende, debe cumplir los lineamientos y políticas establecidas por la matriz.

Esta sucursal estará ubicada dentro de un nuevo centro comercial ubicado en el sur de la ciudad que abrirá sus puertas en el mes de junio del año 2019, por lo que se garantiza la afluencia de personas y el posicionamiento de la marca La Victoria en el sur de Quito.

1.2 Razones por las cuales se escogió el tema

Escogí desarrollar el proyecto para definir la factibilidad financiera de la inversión y la rentabilidad en la apertura de una sucursal de Tecnodigi Cía. Ltda., ya que mi padre es uno de los accionistas y el Gerente General de esta empresa por más de 20 años. El proyecto será entregado a él para que conjuntamente lo podamos desarrollar en beneficio de la empresa y la familia.

También pretendo con este estudio generar confianza en los accionistas al momento de tomar la decisión de abrir un nuevo local en una ciudad y un mercado totalmente desconocido.

1.3 Pertinencia del tema a desarrollar

La pertinencia del desarrollo de este plan de negocios, surge por la necesidad de incrementar las ventas de la empresa Tecnodigi Cía. Ltda., incursionar en nuevos mercados y establecer la marca “La Victoria” a nivel nacional.

Este estudio pretende que los accionistas de la empresa tengan las herramientas que demuestren la factibilidad de abrir una nueva sucursal, minimizando el riesgo y ofreciendo una rentabilidad a sus inversionistas.

1.4 Diagnóstico del entorno actual

La Victoria tiene dentro de sus planes de crecimiento y expansión, la apertura de una nueva sucursal, para esto ha considerado la densidad poblacional, y el dinamismo económico que existe en Quito.

Las cifras de Banco Central del Ecuador (BCE) indican un crecimiento del 2% de la economía nacional, apalancada en mayores inversiones del sector privado. Por otra parte, la política de estado del actual gobierno, presidido por

Lic. Lenin Moreno, apoya e incentiva al sector privado, lo cual brinda confianza a la empresa para la seguir invirtiendo en el país.

La reducción del IVA del 14% al 12% el 1 de junio de 2017 y la eliminación de las salvaguardas en abril de 2017, han reactivado las ventas de “La Victoria”, teniendo así un mejor panorama para el desarrollo del negocio.

1.5 Conclusiones del capítulo

La Victoria es un negocio sólido y posicionado en la ciudad de Cuenca, por lo que sus accionistas quieren expandir el negocio a nivel nacional, posicionando la marca en la ciudad de Quito, por ende incrementar las ventas y utilidades.

El escenario político y económico genera confianza para invertir en un nuevo local, la apertura de la sucursal en un centro comercial en el sur de Quito garantiza la afluencia de clientes al local. Por otro lado, la variedad de productos en un mismo lugar, una excelente atención al cliente y el servicio post venta garantiza la pertinencia a desarrollar este plan de negocios.

2. CAPÍTULO II. REVISIÓN DE LA LITERATURA ACADÉMICA DEL ÁREA

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

En junio del año 2014, La Victoria apertura una sucursal en la ciudad de Guayaquil en el centro comercial "Terminal Terrestre", inicialmente con 60m² y a inicios del año 2018 se amplió con 60m² más de local comercial y 50 m² de bodega.

La gran afluencia de gente que del terminal terrestre de la ciudad de Guayaquil, ha garantizado las ventas del local, obteniendo un promedio mensual de \$300.000. Esta cifra de ventas comparada con un local de las mismas características en la ciudad de Cuenca representa aproximadamente un 10% menos de las ventas promedio, por lo que es una cifra aceptable para la empresa ya que son los primeros años de posicionamiento del negocio en la ciudad de Guayaquil.

Las adecuaciones y la exhibición de mercaderías, así como la implementación del sistema de facturación, tomó dos meses de preparación. Es importante mencionar que, todos los locales cuentan con una misma línea de diseño y con la misma variedad de productos.

El local cuenta con 5 empleados, 1 administrador y 4 vendedores con altos conocimientos en todas las líneas que oferta La Victoria. Al ser un centro comercial y tener afluencia de personas todos los días y más aún en feriados, el local se abre los 365 días del año, de 8h00 a 20h00. Los días que se registran un mayor porcentaje de ventas son los días sábados, seguido por el domingo y el viernes.

La inversión que hizo La Victoria en adecuaciones del local se aproxima a \$30.000 y el abastecimiento de mercaderías en \$100.000. Se incurrió en un

pago inicial de \$20.000 por la concesión del local por 5 años y se paga un valor mensual por arriendo y alícuota.

Al tener un sistema operativo de inventarios, contabilidad y facturación en la matriz y demás locales en Cuenca, este local no incurrió en gastos por este concepto.

2.2. Hallazgos de la revisión de la literatura académica

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el cantón Quito de provincia del Pichincha, tiene una población de 2`239.191 de habitantes. Para el análisis poblacional de este plan de negocios se tomarán los datos del Instituto de la ciudad de la administración zonal Eloy Alfaro y Quitumbe (Instituto de la Ciudad, 2010).

El sur de Quito cuenta aproximadamente con el 33,45% del total de la población, es decir con 748.969 habitantes. Es importante analizar este dato poblacional para poder hacer una comparación con la ciudad de Cuenca, pues solo el Sur de Quito tiene un 18% más de habitantes que la ciudad de Cuenca que cuenta con 614.539 habitantes (JPM, 2018).

Otro dato interesante a analizar es la población económicamente activa PEA de estas dos administraciones, el cual es el 46,93% lo que quiere decir que son habitantes que tienen edad para trabajar, están en capacidad y disponibilidad para dedicarse a la producción de bienes y servicios, este dato incluye a las personas que trabajan (**ocupados**) y a aquellas que no tienen empleo pero están dispuestas a trabajar (**desocupados**); los cuales serán nuestros potenciales clientes.

Los siguientes indicadores del sur de Quito nos ayudarán a plantear las bases para el plan de marketing que vamos a implementar, a que segmento de

clientes vamos a dirigir el material publicitario, las campañas de publicidad vía telefónica y vía redes sociales.

Tabla 1.

Indicadores estratégicos

Indicadores estratégicos			
Indicadores	Eloy Alfaro	Quitumbe	Total Quito
Tasa neta de asistencia a la Educación Superior	36,24%	27,34%	33,42%
Tasa de Analfabetismo Digital	16,49%	19,22%	16%
Población que Utilizó Teléfono Celular	75,35%	69,60%	75,42%
Población que Utilizó Internet	47,85%	35,73%	48,20%
Población que Utilizó Computadora	54,68%	43,41%	54,33%

Tomado de: Instituto de la Ciudad

Para Idalberto Chiavenato, autor del libro "Iniciación a la Organización y Técnica Comercial", la empresa "es una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos". El autor menciona que la empresa "es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad social" (Chiavenato, 1993, p.4).

Según la clasificación de empresas comerciales, la sucursal de Quito sería un local minorista, sin embargo es importante indicar que la matriz realiza ventas mayoristas y minoristas.

La empresa al incursionar en un nuevo mercado, Quito, debe desarrollar sus estrategias para lo cual sustentaré mi análisis en el libro de Administración Estratégica de Thompson el cual menciona que el plan de acción debe posicionarte en el mercado, atraer y satisfacer a los clientes, alcanzando las metas planteadas y compitiendo con éxito. Lo importante de una estrategia son los pasos para tener una posición competitiva y un desempeño financiero a largo plazo para poder diferenciar a la empresa de sus competidores y obtener una ventaja sobre ellos (Thompson, 2012).

Desde los aportes de Nassir Sapag Chain, N y Sapag Chain, R (2008), la información financiera sirve también para analizar otras alternativas de acción, para aprobar o rechazar el proyecto; no sólo se centra en la identificación y ordenamiento de los ítemes de inversiones, costos e ingresos para establecer si un proyecto es rentable o no.

2.3 Conclusiones del capítulo

La apertura de una sucursal en la ciudad de Guayaquil rompe con la incertidumbre de abrir locales en nuevos mercados, entregando a los accionistas una experiencia previa a la apertura del local en Quito.

La densidad poblacional del sur de Quito tiene un 18% más de habitantes que toda la ciudad de Cuenca, para este análisis hay que considerar que en la ciudad de Cuenca hay 8 almacenes por tanto abrir un local en un centro comercial en el sur para la cantidad de habitantes que hay en el sector, es prometedor.

Los factores principales del éxito de La Victoria en este nuevo mercado son las estrategias que implementen, los atributos de los productos y el servicio que ofrezcan, los planteamientos operativos, recursos y capacidades competitivas.

3. CAPÍTULO III. ESTRATEGIA GENÉRICA Y MERCADO

3.1. Naturaleza y filosofía del negocio.

La Victoria tiene 76 años en el mercado de Cuenca considerándose una empresa seria, de prestigio, muy conocida en el medio, diferenciada por su cálida atención al cliente, la amplia variedad de productos, el servicio post venta que ofrece, la alta calidad del servicio técnico y por su personal altamente capacitado.

La empresa comercializa al por mayor y por menor una gran variedad de productos en las siguientes líneas: instrumentos y accesorios musicales, equipos eléctricos y electrónicos, equipos de audio y video, baterías en general, equipos de oficina y artículos diversos para el hogar, materiales fotográficos y afines. Su cadena de almacenes cuenta con 9 locales, 2 de los locales que están ubicados en la ciudad de Cuenca son almacenes especializados en la línea musical y en la línea tecnología (Véase, Anexo 1: Imágenes cadena de locales *La Victoria*).

Locales Cuenca:

1. Matriz: Gran Colombia 7-34 y Borrero
2. Estadio: Av. Florencia Astudillo
3. Batan Shopping: Av. Remigio Crespo
4. Mall del Río: Av. Felipe II
5. Monay Shopping: Av. Gonzáles Suarez
6. Racar Plaza: Av. Abelardo J. Andrade
7. Musicales: Borrero y Gran Colombia
8. Tecnología: Borrero y Gran Colombia

Local Guayaquil:

1. Centro comercial terminal terrestre

La Victoria cuenta con 68 empleados entre personal administrativo, ventas y bodega. La mercadería que ofrece la empresa en un 70% aproximadamente es mercadería importada de Estados Unidos, China, Panamá y el 30% es adquirido con proveedores nacionales.

La bodega central, ubicada en la ciudad de Cuenca, almacena toda la mercadería para poder llevar el control de las compras realizadas y de la entrega de los productos a cada almacén. En ésta, se lleva un control de cantidades mínimas para el abastecimiento oportuno de la bodega y de almacenes.

La filosofía del negocio es ser un almacén que ofrezca una amplia gama de productos de calidad para que el cliente tenga todas las opciones en un mismo lugar, contando con garantía y servicio post venta.

3.2. Estilo corporativo, imagen.

Inicialmente, la razón social de la empresa era Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda, en el año 2008 se crea la empresa relacionada Tecnodigi Cía. Ltda la cual importaba los productos del exterior y vendía a la comercializadora Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda.

En el año 2013, los socios accionistas de estas dos empresas, deciden que Tecnodigi Cía. Ltda. absorba la compañía Bazar La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. Para mantener el nombre ya tan conocido en el mercado cuencano y para no perder el valor de marca de tantos años, los locales son llamados por su nombre comercial *La Victoria*. Este nombre se escogió por su alusión al hecho de vencer en una competición o una lucha. El color que identifica a la empresa es el color azul como podemos ver en el logo:



Figura 1. Logotipo Almacenes la Victoria

Tomado de: Empresa Tecnodigi Cía. Ltda.

El slogan que es utilizado por más de 50 años es muy conocido en el mercado, identificando a La Victoria directamente con tan solo mencionarlo: “Si vendiendo barato nos va bien, por qué vamos a vender caro” (La Victoria Cia. Ltda., 1998).

3.3. Enfoque social, impacto en la comunidad

Si bien la actividad de la empresa La Victoria es comercial, pretendemos impactar en la comunidad generando fuentes de trabajo ofreciendo un sueldo justo y competitivo a nuestros colaboradores. En el ámbito laboral se tendrá en cuenta la salud física y emocional de los trabajadores, tal como lo manda el Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento de Medio Ambiente de Trabajo (Ministerio de Trabajo, 2007).

Además, queremos impactar, ofreciendo a los habitantes del sur de Quito un lugar donde puedan encontrar varias líneas de productos. Desde la empresa se puede incentivar al consumidor el uso de tecnología como herramienta para la vida en cuanto a establecer relaciones comunicativas, por ejemplo. O, por otra parte, a través de la línea musical ofrecer, una invitación latente a retomar el uso de instrumentos como el charango, requinto; parte de nuestro patrimonio como ecuatorianos.

3.4. Misión y visión.

Misión

Ofrecer productos de calidad, a precios competitivos, garantizando un servicio post venta único en el mercado, siendo nuestros colaboradores un pilar fundamental para un servicio excepcional a nuestros clientes.

Visión

Convertirnos en una marca reconocida a nivel nacional, expandiendo nuestro servicio en las principales ciudades del país, posicionándonos como una empresa altamente competitiva.

3.5. Objetivos de crecimiento y financieros

Para establecer el porcentaje de crecimiento del nuevo local de Quito se ha tomado del Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa del sector productivo empresarial para el 2019, la inflación promedio para los próximos 5 años, el análisis de crecimiento promedio en ventas del local de Guayaquil desde el año 2016 al 2018, y la rentabilidad promedio de la empresa de los años 2017 y 2018.

Tabla 2.

Índices base para el establecer el crecimiento del proyecto

Índice	%
Tasa de interés activa – productivo empresarial al 2019 – Costo de oportunidad	9,49%
Promedio de la inflación para los próximos 5 años	1%
Crecimiento promedio ventas local Guayaquil 2016 - 2018	29,50%
Rentabilidad promedio de la empresa 2017 - 2018	7%

Para proyectar las ventas del año 1 del local de Quito, se tomará como referencia los datos de ventas del local de Guayaquil, debido a que éste almacén se abrió en un mercado completamente nuevo, donde la marca La Victoria no era conocida. Por otro lado, la rentabilidad promedio de la empresa fue tomada sólo de los años 2016, 2017 y 2018 debido a que los 6 años anteriores fueron años atípicos, por varios factores como: fusión de La Victoria Ulloa Pacheco Cía. Ltda. y Tecnodigi Cía. Ltda., trabajos de construcción del Tranvía en Cuenca el cual afectó fuertemente a los tres almacenes del centro de la ciudad y la implementación y salvaguardias en casi todos los productos.

Tabla 3.

Ventas local La Victoria Guayaquil

VENTAS LOCAL LA VICTORIA GUAYAQUIL					
MESES	2014	2015	2016	2017	2018
ENERO	0.00	23,033.32	19,629.85	19,958.87	27,630.83
FEBRERO	0.00	17,953.99	15,421.68	18,048.74	22,730.28
MARZO	0.00	32,870.45	17,333.17	28,501.31	34,111.56
ABRIL	0.00	24,005.96	20,514.90	21,527.09	36,980.28
MAYO	0.00	22,444.50	22,638.20	35,475.10	35,544.30
JUNIO	1,976.60	18,602.07	18,086.57	29,552.08	31,362.62
JULIO	23,354.22	16,731.41	16,846.19	33,967.92	50,059.60
AGOSTO	32,167.17	18,253.42	18,830.83	32,760.91	53,921.28
SEPTIEMBRE	26,325.79	15,840.03	17,870.74	25,541.88	55,797.34
OCTUBRE	28,697.85	15,921.55	24,415.58	24,078.05	54,434.25
NOVIEMBRE	28,212.71	16,775.34	20,530.65	28,414.87	55,669.65
DICIEMBRE	51,962.52	27,494.51	50,288.19	40,828.88	64,813.83
Total general	192,696.87	249,926.56	262,406.55	338,655.70	523,055.82
% anual de crecimiento		22.90%	4.76%	22.52%	35.25%
Promedio ventas 2015 al 2017	343,511.16				
Promedio %crecimiento 2016 al 2018	20.84%				

Tabla 4.

Histórico utilidad / pérdida de La Victoria

Histórico utilidad / pérdida de La Victoria			
Año	Utilidad o pérdida	% anual de crecimiento	Observaciones
2011	152,125.51		Ventas al por mayor y por menor
2012	58,931.92	-61.26%	Sólo ventas al por mayor
2013	107,303.68	82.08%	Fusión de Tecnodigi con La Victoria
2014	310,097.35	188.99%	-
2015	-47,139.88	-115.20%	A mediados del año se implementados las salvaguardias
2016	-162,417.98	244.54%	Ventas bajas por las salvaguardias
2017	219,865.98	-235.37%	Retiro de salvaguardias paulatino
2018	526,284.53	139.37%	Salvaguardias cero

El objetivo de la Victoria es tener un crecimiento en ventas promedio del 12% para los próximos 5 años. Sin embargo, para medir un buen desempeño de la empresa no sólo es necesario obtener un crecimiento en ventas; para lograr un análisis efectivo de crecimiento económico, se utilizará en el capítulo 5 como herramienta de medición el sistema Dupont, donde se analizarán los principales indicadores financieros como margen de utilidad sobre las ventas, uso eficiente de los activos, y apalancamiento financiero (Haime Levy, 2004).

El crecimiento sobre la utilidad deberá ser igual o mayor al costo de oportunidad es decir 10%

3.6. Información legal

3.6.1. Tipo de empresa, estado legal actual o para constitución

Según el Registro Único de Contribuyentes la empresa está registrada bajo la razón social de Tecnodigi Cía. Ltda., tiene nombre comercial *La Victoria* (Véase, Anexo 2: RUC Tecnodigi Cia. Ltda.). La empresa es contribuyente especial. Y, su representante legal es el señor Román Marcelo Ulloa Pacheco. Las actividades económicas que puede registrar son:

- Venta al por mayor de artículos de bazar en general.
- Venta al por mayor de artículos y accesorios fotográficos.
- Venta al por mayor de instrumentos musicales.
- Venta al por mayor de computadoras y equipo periférico.
- Venta al por menor de electrodomésticos en establecimientos especializados: refrigeradoras, cocinas, microondas, etcétera.
- Venta al por mayor de otros productos diversos para el consumidor.

La escritura pública de fusión por absorción de constitución de compañía limitada compañía Tecnodigi Cía. Ltda., fue celebrada el 2 de octubre del 2013 ante el notario público noveno del cantón Cuenca, Dr. Eduardo Palacios Muñoz. Para la apertura de la sucursal en la ciudad de Quito es necesario según el estatuto una resolución de la Junta de Accionistas con la respectiva aprobación de más del 50% de los accionistas. El capital social a la fecha de este estudio es de quinientos mil dólares de Estados Unidos de América (US\$ 500.000,00) el cual corresponde a quinientas mil participaciones de un dólar cada una, las cuales son divididas de la siguiente manera:

Tabla 5.

Porcentaje de participación accionistas Tecnodigi Cia. Ltda

Participación de accionistas		
Accionistas	% de participación	Valor
Oliva Leonor Pacheco Torres	30%	147.956,00
Patricio Humberto Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
Leonardo Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
María Eugenia Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
Ligia Cumandá Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
Román Marcelo Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
Juan Manuel Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
Ivan Alejandro Ulloa Pacheco	10%	50.292,00
	100%	500.000,00

La empresa está regulada por varias leyes y reglamentos, entre las más importantes están:

- Ley del régimen tributario interno
- Reglamento para la aplicación de la ley del régimen tributario interno
- Código tributario
- Código de trabajo
- Ley orgánica de incentivos tributarios
- Código de la producción

La política de distribución de utilidades entre los socios es acumulativa, es decir los socios no retiran las utilidades anualmente, de esta manera se ha logrado que la empresa no necesite financiación externa; en el caso de que los socios soliciten un porcentaje de su utilidad anual, esta se deberá aprobar en la junta de accionistas donde se establecerá el monto a repartir entre los socios según el porcentaje de participación.

3.7. Estructura organizacional

La Victoria cuenta con un organigrama de la estructura general de la empresa, el cual responde funcionalmente a las necesidades de la empresa.

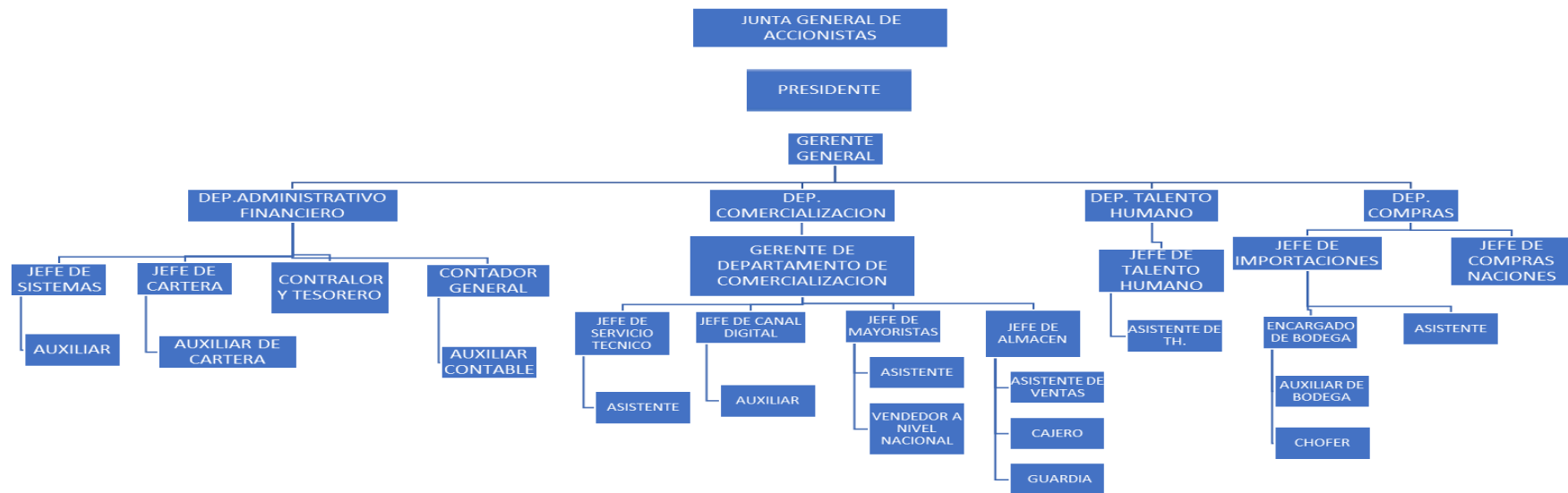


Figura 2. Organigrama estructural La Victoria

La estructura organizacional que mantienen todas las sucursales o almacenes es la que se utilizará para la apertura del local en la ciudad de Quito; es una estructura de jerarquía, la cual debe reportar al departamento de comercialización en la matriz en la ciudad de Cuenca

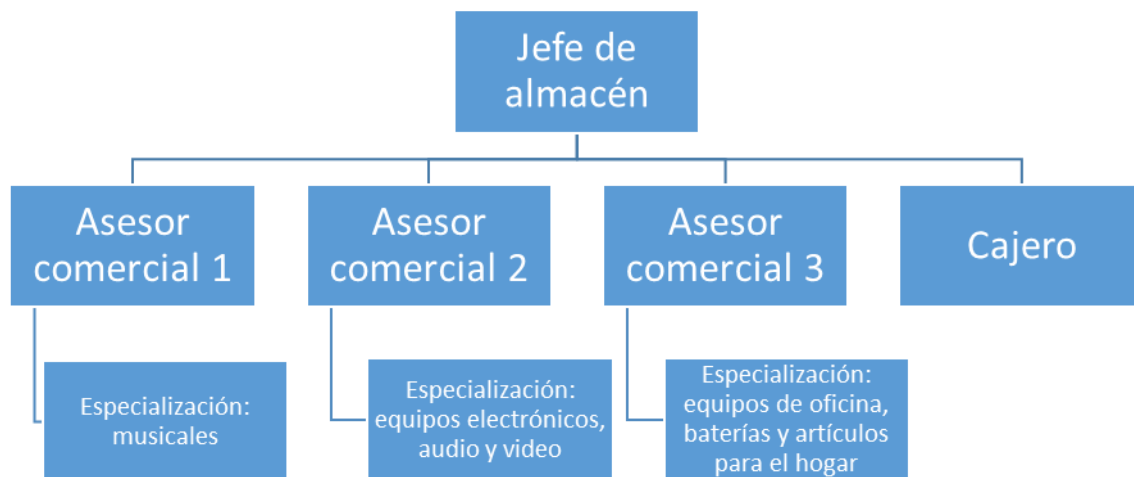


Figura 3. Propuesta estructura organizacional sucursal Quito

Las funciones que deberán cumplir son las siguientes:

- Jefe de almacén:
 - Realiza cierres de caja del local en el sistema
 - Realiza depósitos en el sistema
 - Realiza ingreso y egreso de mercadería en el local
 - Realizar y autorizar notas de crédito
 - Controlar el flujo de caja chica
 - Gestiona y autoriza descuentos especiales

➤ Asesor comercial:

- Vender los productos que la empresa ofrece
- Asesorar al cliente en su compra
- Realizar proformas
- Mantener ordenada la exhibición otorgada
- Poner precios con etiquetas cuando llega mercadería

Cada asesor comercial tendrá su especialidad en las líneas que ofrece la empresa como se estipula en el organigrama, sin embargo deberán tener conocimientos básicos de las otras líneas para que puedan asistir de manera global y puedan atender a los clientes cuando haya mayor afluencia de personas al local.

➤ Cajero:

- Cobra el dinero de todos los productos vendidos.
- Realiza cuadros de caja.
- Verifica las facturas realizadas.
- Verifica las facturas realizadas.
- Brinda ayuda en ventas.

El cajero también deberá tener conocimiento de todas las líneas que ofrece La Victoria y deberá asistir a los clientes en caso de que se presenten dudas y preguntas al momento de pagar la mercadería.

3.7.1 Costos del personal

Para definir el costo del personal anual para la empresa es necesario definir el horario de trabajo de los colaboradores, el cual será 5 días a la semana, bajo una planificación de turnos para que el local cuente con al menos 3 personas

por día, cada colaborador tendrá dos días libres los cuales no podrán ser los fines de semana.

Para el cálculo se ha tomado en cuenta todo lo estipulado en el Código de Trabajo en los artículos correspondientes al cálculo de horas suplementarias, horas extras, vacaciones. Además, los beneficios sociales que la ley lo establece.

El valor anual correspondiente a pagos de empleados es de \$39.208,80 para el primer año y para los siguientes años se ha considerado el incremento en sueldos del 3% (Véase, Anexo 3: Remuneración trabajadores).

3.8. Ubicación

La nueva sucursal de La Victoria se ubicará en un nuevo centro comercial ubicado en el sur de la ciudad de Quito en la calle Rodrigo de Chávez y 5 de Junio, frente a la estación del metro La Magdalena.

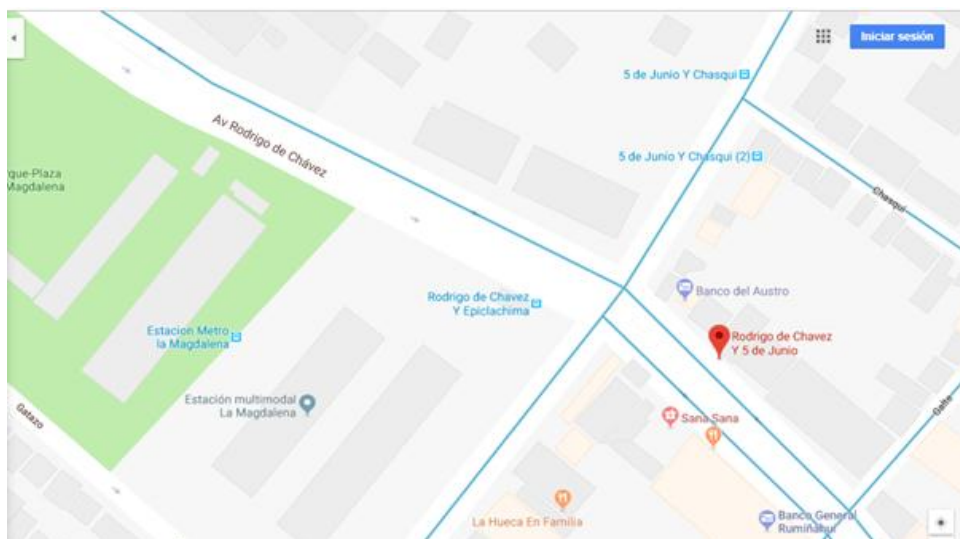


Figura 4. Ubicación del local Quito

Tomado de: Google maps

3.9. Lugar donde se ubicará el proyecto

La Victoria escogió el centro comercial ubicado en el sur de Quito ya que concentra el 33,45% de habitantes del total de la población, lo que es un mercado atractivo para nuestra empresa ya que podrá ofrecer sus productos a 748.969 habitantes de esta zona lo que representa un 18% más de habitantes que en la ciudad de Cuenca.

También es importante que el local esté ubicado en un centro comercial, debido a que “La Victoria” al ser una marca nueva en la ciudad de Quito, difícilmente atraería un flujo de personas considerable para que visiten nuestro local por cuenta propia, pero al estar en un centro comercial, La Victoria se beneficia de la afluencia de gente que asiste al mismo, de esta manera las personas van familiarizándose con la marca.

3.10 Subsidiarias

La victoria cuenta con 9 sucursales en la ciudad de Cuenca, 1 local en la ciudad de Guayaquil y su nuevo proyecto de abrir una nueva sucursal es en la ciudad de Quito, la cual es el objeto de este estudio.

3.11. Análisis de la industria

3.11.1. Entorno macroeconómico y político

El PIB del Ecuador tuvo un crecimiento importante desde el año 2001 hasta el 2014, empezando con un PIB de 1'903.742 en el año 2001 e incrementándose a 6'396.630 en el 2014 (Banco Mundial, 2017). A partir de este año, el precio del petróleo bajó considerablemente por lo que impactó fuertemente a la economía del país, si bien el año 2017 y 2018 ha presentado una leve mejora la economía del país, la inversión extranjera y el riesgo país no mejora por

varios escándalos de corrupción del gobierno anterior y por otras variables como el precio del petróleo.

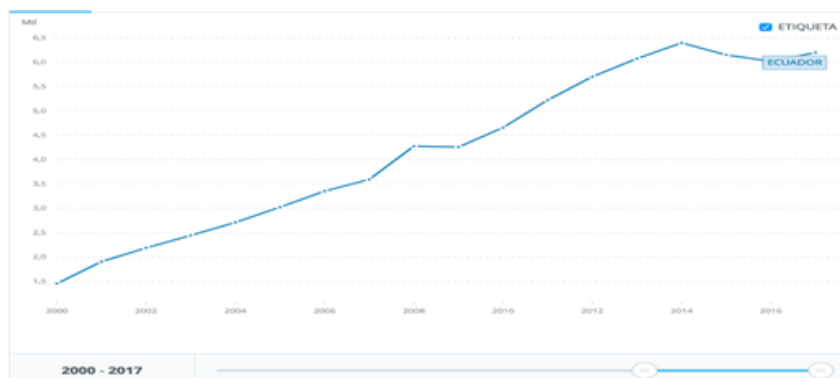


Figura 5. PIB per cápita Ecuador 2000 -2017

Tomado de: Banco Central del Ecuador.

3.11.2. Análisis del sector

La empresa se ubica en el sector comercial el cual ha sufrido grandes cambios como las salvaguardias implementadas a mediados del año 2015 y las cuales se han retirado paulatinamente desde el año 2017, lo que ha incentivado las ventas desde el retiro de éstas ya que productos que no se producían en Ecuador tenían precios exorbitantes y que al día de hoy se han “normalizado” en su precio, esta medida ha dinamizado al sector comercial.

Según la nueva tendencia del consumidor de los últimos años, el cliente prefiere hacer sus compras *on-line*, por lo que las empresas tienen como reto crear una gran experiencia al comprar y desarrollar la venta *on-line* para conseguir consumidores aumentando así la cuota de mercado.

3.11.2.1. Tamaño de la industria

Según datos del servicio de rentas internas, el sector comercial ha presentado un 4,9% de crecimiento, comparado con el año 2017 en el que influyeron las salvaguardias y la incertidumbre del tema electoral.

El Diario el Universo en su nota de prensa del 22 de abril de 2018 menciona que el Banco Central del Ecuador informó que el Índice de Confianza de los consumidores creció en el primer bimestre del año 2018. En 2017 fue de un promedio de 37,1, mientras que en el año 2018 fue de 40,2 (Toboala, 2018).

3.11.2.2. Ciclos económicos

La Victoria ofrece un servicio de estacionalidad debido a que sus ventas fluctúan según una variación cíclica predecible por lo que la época de mayor demanda se concentra en las celebraciones de la navidad en el mes de noviembre, diciembre, día de la madre en el mes de mayo y día del padre en el mes de junio.

3.11.3. Análisis del mercado

El método de investigación inductivo permite a través de la observación sugerir estrategias y acciones a implementar. Para el análisis del mercado, éste nos permitirá establecer la segmentación de mercado, según observaciones y análisis de los clientes que acuden a La Victoria a los distintos almacenes de la cadena. Definiendo así el segmento al que está dirigido: Hombres y mujeres sobre los 20 años de estado civil indistinto, de estatus social medio, medio alto, y alto que busca productos de calidad y un buen servicio al cliente.

Para el análisis de mercado se utilizó la investigación cuantitativa en la cual “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías” (Sampieri, 2014, p.4).

“Las encuestas se basan en grandes muestras representativas de la población. Para obtener los datos, se emplean generalmente cuestionarios estructurados que contienen preguntas cerradas, es decir, con todas las alternativas de respuesta contempladas. Para analizar los datos se utilizan técnicas

cuantitativas, como distribuciones de frecuencias, tabulaciones cruzadas y otras técnicas estadísticas. Por este motivo se denomina a este tipo de estudios investigación cuantitativa” (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, 2014, p. 140).

“Parte de una idea que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se traza un plan para probarlas (diseño); se miden las variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas utilizando métodos estadísticos, y se extrae una serie de conclusiones respecto de la o las hipótesis” (Sampieri, 2014, p.4).

3.11.3.1 Estimación del Mercado

La muestra se seleccionó con procedimientos aleatorios (muestreo probabilístico) ya que “todos los elementos de la población tienen igual oportunidad de ser seleccionados para componer la muestra” (Santesmases, Sánchez, & Valderrey, 2014, p. 140).

Según datos del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, el cantón Quito de provincia del Pichincha, tiene una población de 2`239.191 de habitantes, de este total el 33,45% reside en el sur de Quito, es decir 748.969 habitantes (JPM, 2018).

La Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos 2011-2012 (ENIGHUR, 2012) presenta en una tabla la estructura de Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual, donde el 5,90% del gasto corriente mensual es destinado a muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar.

Tabla 6.

*Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual 2011 – 2012***Estructura del Gasto Corriente de Consumo Monetario Mensual**

Divisiones	Gasto Corriente mensual (en dólares)	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24,40
Transporte	349.497.442	14,60
Bienes y servicios diversos	236.381.682	9,90
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	7,90
Restaurantes y hoteles	184.727.177	7,70
Salud	179.090.620	7,50
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7,40
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	5,90
Comunicaciones	118.734.692	5,00
Recreación y cultura	109.284.976	4,60
Educación	104.381.478	4,40
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	0,70
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816	100,00

Tomado de: ENIGHUR

Para estimar el mercado se utilizó la siguiente fórmula (Véase también, Anexo 4: Determinación de la muestra estudio de mercado):

(Ecuación 1)

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

p = probabilidad de éxito

q = probabilidad de fracaso

d = precisión (error máximo admisible en términos de proporción)

Donde;

$$N = 748.969$$

$$Z = 95\% - 1.96$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$d = 5\%$$

n= 384 encuestas

3.11.3.2 Objetivos de la Investigación

Para la consecución del objetivo específico 1. Determinar la oferta y la demanda del negocio a partir del estudio de mercado; se propone a su vez los siguientes objetivos secundarios:

- Estimar la demanda de potenciales clientes de *La Victoria* en la ciudad de Quito.
- Estimar la intención de compra de los quiteños en un nuevo local comercial.
- Identificar a la competencia en cada línea de productos mediante el *Top of mind* de los encuestados
- Diagnosticar el interés de los clientes según indicadores de precio o calidad.

3.11.3.3 Procedimiento

Desde los aportes de autores Santesmases, Sánchez, & Valderrey (2014) el muestreo probabilístico simple o aleatorio se caracteriza por la posibilidad de elección de todos los elementos de una población. Por consiguiente, las encuestas fueron llenadas por integrantes de los siguientes grupos de redes sociales de Facebook: Ventas Quito, Mujeres Emprendedoras, Feria de carros - Quito Sur, Mujeres Positive, Play station Sur de Quito, Comunidad Mamás Quito, Clasificados Sur de Quito.

3.11.3.4 Crecimiento

Según información de la SENPLADES (2010), las “Proyecciones Referenciales De Población A Nivel Cantonal-Parroquial” indica que el crecimiento poblacional en el sector de Quito, desde el año 2010 hasta el año 2020 es del 0,98% en promedio.

De acuerdo a la información del Banco Mundial, la tasa de crecimiento en Ecuador en el 2016 fue del 1,5%.

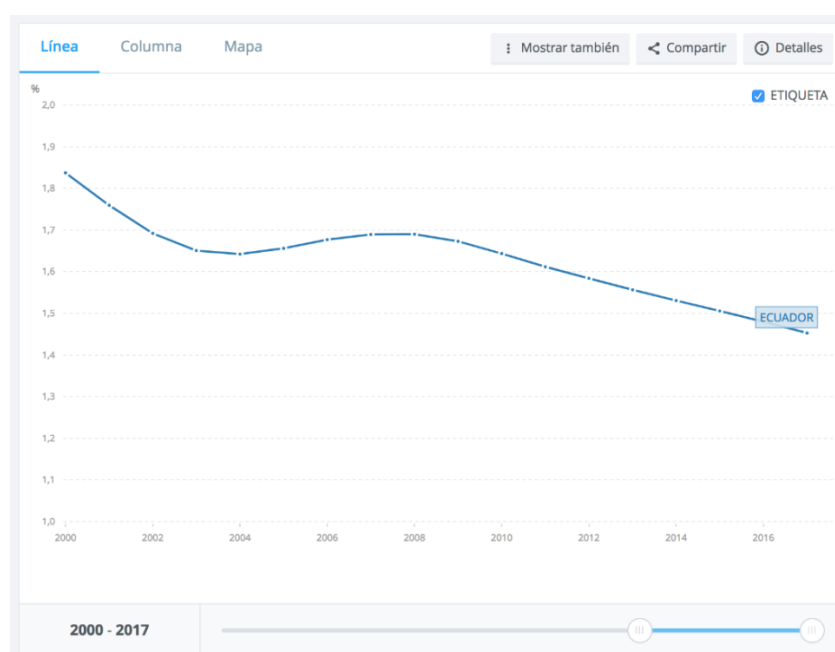


Figura 6. Tasa de crecimiento demográfico, cambio anual 2016

Tomado de: Banco Mundial 2017

3.11.3.5 Encuesta

Se aplicaron 384 encuestas de las cuales 275 personas respondieron que residen o trabajan en el sur de Quito, por tanto este es el grupo de personas que se analizarán en el estudio de mercado. El diseño de la encuesta se puede revisar en el Anexo 5.

Según el análisis de las respuestas del instrumento de investigación, el 93,09% de las personas que viven o residen en sur de Quito están dispuestas a realizar sus compras en un nuevo local comercial dejando atrás los locales tradicionales.

Para optimizar la inversión en la mercadería que se ofrecerá en el local, se preguntó ¿Cuáles de estas líneas le gustaría encontrar en un mismo local? Las respuestas indicaron que desearían todas las líneas de productos como: baterías o pilas en general, electrodomésticos, equipos de audio y video, equipos de oficina y artículos diversos para el hogar, instrumentos y accesorios musicales, materiales fotográficos y afines, tecnología en general. Por lo que La Victoria mantendrá todo su mix de productos en la sucursal de Quito.

Las personas consultadas prefieren la calidad sobre el precio, por lo que es esencial ofrecer productos de calidad, marcas reconocidas, un buen trato al cliente, garantía; pero no se debe descuidar los precios que deben ser competitivos debido a que el 28% de las personas encuestadas prefieren el precio ante la calidad.

Una de las dudas que se tiene con respecto a esta línea de negocio es ofrecer al cliente crédito directo. En la observación y análisis de la competencia, se concluye que varios locales ofrecen esta modalidad de pago. Sin embargo, luego del análisis de la encuesta aplicada se evidencia que aproximadamente el 57% prefiere realizar sus pagos con tarjeta de crédito y el 26% en efectivo.

Para el 17% de clientes que prefiere el crédito directo como forma de pago, se aplicarán beneficios de pago con tarjeta de crédito y en efectivo, de esta manera La Victoria no tendrá que incurrir en los costos altos y el riesgo que demanda un departamento de cartera.

El local comercial deberá contar con los siguientes parámetros, los cuales son importantes para el cliente:

- Conocimiento del vendedor sobre el producto
- Variedad de productos
- Precios de los productos
- Servicio al cliente
- Imagen del local

El 91,64% indica que es indispensable contar con servicio técnico al comprar un producto electrónico, lo que abaliza nuestro plan inicial de contar con servicio técnico.

Una de las preguntas más importantes de la investigación (Véase, Anexo# 6: Análisis y resultados de la encuesta) fue la de poder identificar la competencia directa en cada una de las líneas que ofrecemos:

- Instrumentos y accesorios musicales: Las personas eligen las empresas de la competencia sin mucho margen de diferencia, eso quiere decir que no hay una empresa que lidere este campo, bien pueden escoger entre La Lira, Casa Brasil o Import Music. Esta respuesta también nos indica que podemos posicionar la marca La Victoria como la preferida y especializada en la línea instrumentos musicales.
- Tecnología en general: Samsung es la marca más reconocida para realizar compras de artículos de tecnología, una de las razones puede

ser que esta marca se estableció hace varios años en la capital y goza de reconocimiento internacional.

- Equipos de audio y video: Entre las tres opciones presentadas en la encuesta, el cliente no tiene una diferencia marcada entre Comandato, Créditos económicos, Almacenes Japón. Este comportamiento puede darse porque en esta línea el precio es el que marca la compra del cliente. Por tanto, los tres locales comerciales anteriormente mencionados son competencia directa para La Victoria.
- Baterías en general: En esta línea las personas identifican a la empresa Ferrisariato como un lugar para realizar sus compras de baterías con un 58,18% seguido de Radioshack con el 26,1%.
- Equipos de oficina y artículos diversos de hogar: Computron es la empresa líder en esta línea con un 51,64% de personas que identifican a esta empresa como primera opción para realizar sus compras de equipos de oficina, seguido por Point con un 30,18%.
- Material fotográfico: Samsung es la primera marca reconocida por los quiteños al momento de comprar materiales fotográficos y afines con un 49,09%.

3.11.4. Análisis de la competencia

Luego de la visita de campo en el sur de Quito se pudo observar las empresas que son potencialmente competidores de La Victoria, esta información se obtuvo del reconocimiento de éstas en los alrededores del centro comercial donde estará nuestra sucursal y en los centros comerciales El Recreo y Quicentro Sur.

Es importante destacar que el Grupo Ortiz quien está construyendo el centro comercial y donde estaremos ubicados, tiene como política no tener

competidores en ciertas líneas, con excepción del patio de comidas y locales de ropa. Por ejemplo, en el Mall del Río en la ciudad de Cuenca, La Victoria no tiene competencia directa, es decir no existen locales que ofrezcan las mismas líneas nuestras.

Tabla 7.

Locales comerciales identificados como competencia

Competencia de La Victoria en la ciudad de Quito		
Orve hogar	Artefacta	Almacenes Japón
Samsung	Point	Radioshack
Import Val	El mundo del celular	La ganga
Almacenes familiar	Computron	Concreta
Docuhogar	Créditos económicos	Comandato
Import Music	Casa Brasil	La Lira

3.11.4.1 Cinco fuerzas de Porter

A través del análisis de las 5 fuerzas de Porter (2013) se podrá entender lo que influye y le da forma a la competencia. Con esta información, se podrá diseñar estrategias que maximicen los recursos para así disminuir el impacto de la competencia y hasta pretender superarla.

En el siguiente cuadro se podrá observar el nivel de la fuerza en una escala de medición de bajo, medio y alto.

Tabla 8.

Análisis 5 fuerzas de Porter (2013)

Análisis 5 fuerzas de Porter	
Fuerza	Nivel
Rivalidad entre competidores	Alto

Amenaza de entrada de nuevos competidores	Medio
Productos sustitutos	Medio
Poder de negociación de los consumidores	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Medio

3.11.4.1.1 Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores es alta debido a que los competidores son varios y en algunos casos los competidores son iguales o más grandes que La Victoria. Las barreras de salida de estas empresas son altas por los activos altamente especializados por lo que mantiene a las empresas en el mercado aun cuando obtengan retornos bajos, esto provoca que la cuota de mercado sea menor para nuestra empresa. La Ganga, Orve hogar, Artefacta, Almacenes Japón, Créditos económicos, son rivales que aspiran a a ser líderes en el mercado ecuatoriano sobre todo porque tienen metas que van más allá del desempeño económico en este sector en particular.

Al tener varios competidores, nuestra diferenciación no podrá ser exclusivamente por el precio ya que esta sería destructiva en un mediano y largo plazo debido a que esta variable es la más fácil de observar para la competencia por lo que debemos enfocarnos en la calidad de la prestación del servicio y el producto. También es importante identificar al segmento al que La Victoria quiere dirigirse con su combinación de precios, productos, servicios y marcas, para satisfacer los requerimientos de los clientes del segmento al que pertenece este negocio y evitar la competencia con rivales en otros segmentos.

3.11.4.1.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores

Como se había mencionado anteriormente, el centro comercial donde se ubicará La Victoria tiene una política de concesión de locales exclusiva para ciertas líneas, por lo que dentro de esta área comercial no se tiene el riesgo del ingreso de un competidor directo, al menos por 10 años de vigencia de dicha concesión.

Por otro lado, se tiene una amenaza de entrada al sector quienes ejercerán presión sobre precios, costos ya que las barreras de entrada son relativamente bajas. Una de las barreras de entrada que minimiza la amenaza de nuevos competidores es el requisito de capital, debido que para el ingreso de nuevas empresas necesitan un capital alto para poder importar directamente en grandes volúmenes y poder disminuir la carga de costos fijos en el precio final. El capital también es necesario para ofrecer crédito directo, acumulación de inventarios financiación de pérdidas que se incurren al inicio.

Otra de las barreras que mitiga a la competencia son las ventajas que tiene La Victoria como la representación de algunas marcas en el Ecuador, como las baterías Energizer y la marca de instrumentos musicales Freedom que ha tenido una aceptación a nivel mundial muy importante y que en el país es muy apetecida por los aprendices de la música ya que es una línea de instrumentos de alta calidad y con un precio accesible. El contar con estas representaciones nos da una ventaja ante la competencia.

3.11.4.1.3 Productos sustitutos

Al ser un local comercial que realiza sus importaciones de marcas iguales a las de la competencia, no se podría hablar de productos sustitutos, más bien de factores diferenciadores ante la competencia como: la calidad de los productos, garantía, originalidad de los productos, servicio al cliente y el servicio post venta.

3.11.4.1.4 Poder de negociación de los consumidores

El poder de negociación de los consumidores, en el sector comercial se mide cuando un comprador puede encontrar fácilmente un producto equivalente en un menor costo haciendo que la competencia ofrezca mejores precios. En el sector comercial considero que existe un alto poder de negociación de los consumidores al existir varias empresas que ofrecen los mismos productos, dándole la oportunidad al cliente de poder escoger en cualquiera de estas. De aquí la importancia de diferenciar la marca con otras variables como servicio post venta, servicio al cliente, asesoramiento.

3.11.4.1.5 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se mide cuando pueden cobrar precios más altos transfiriendo los costos a los participantes del sector. Sin embargo, los proveedores querrán proteger al sector mediante precios razonables. En el caso de La Victoria, al tener varias marcas, en algunos de los casos el poder de negociación de proveedores es alto por ejemplo marcas reconocidas como LG, Sony, Panasonic, Apple, Samsung, quienes impondrán su precio. Sin embargo, marcas menos reconocidas no tendrán la misma fuerza de negociación y ofrecerán precios más bajos para introducirse en el mercado.

3.11.5. Análisis FODA

En la Tabla #9 se presenta el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de este plan de negocio. Este análisis FODA ha permitido diseñar varias estrategias que permitan posicionar la marca, competir en este nuevo mercado, atraer a los clientes como se puede ver en la Tabla #10.

Tabla 9.

Análisis FODA

Fortalezas	Oportunidades
<p>Servicio al cliente personalizado.</p> <p>Amplia variedad de productos en las distintas líneas.</p> <p>Productos originales</p> <p>Local acogedor</p> <p>Precios competitivos.</p> <p>Garantía en los productos.</p> <p>Servicio técnico.</p> <p>No tiene costos de la estructura administrativa</p> <p>Servicio post venta</p>	<p>Incentivos del gobierno por contratación - empleo joven.</p> <p>Eliminación de salvaguardias.</p> <p>Crecimiento de la economía.</p> <p>Apertura nuevos nichos de mercado</p>
Debilidades	Amenazas
<p>Marketing digital</p> <p>Falta de espacio para exhibición de todos los productos</p> <p>Bodega en la ciudad de Cuenca – posibles retrasos</p>	<p>Competencia</p> <p>Desconocimiento de la marca en la ciudad de Quito.</p>

Tabla 10.

Construcción de estrategias derivadas del Análisis FODA

	Fortalezas	Debilidades
Estrategias de Mercadeo	1. Servicio al cliente personalizado. 2. Amplia variedad de productos en las distintas líneas. 3. Local acogedor. 4. Productos originales. 5. Precios competitivos. 6. Garantía en los productos. 7. Servicio técnico. 8. No tiene costos de la estructura administrativa 9. Servicio post venta	1. Marketing digital 2. Falta de espacio para exhibición de todos los productos 3. Bodega en la ciudad de Cuenca - Posibles retrasos
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Incentivos del gobierno por contratación - empleo joven. 2. Eliminación de salvaguardias 3. Crecimiento de la economía. 4. Apertura nuevos nichos de mercados 5. Gran afluencia de gente en centros comerciales	1. Impulsar la contratación de jóvenes para disminuir el costo de sueldos, capacitar al personal 2. Mejorar precios en toda la variedad de líneas 3. Promocionar la garantía de los productos y el servicio técnico en el nuevo mercado 4. Atraer a los clientes que visitan el centro comercial con un local acogedor y precios competitivos 5. Promocionar la originalidad de los productos 6. Servicio Post venta enfocado a medir la satisfacción del cliente.	1. Desarrollar el marketing digital para aperturar nuevos nichos de mercado 2. Impulsar las ventas por internet en donde se ofrezca toda la variedad de productos. 3. Tener un índice de inventarios mínimos para siempre estar abastecidos.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Competencia 2. Desconocimiento de la marca en la ciudad de Quito.	1. Enfocar la venta de productos hacia una venta personalizada y alto satisfacción del cliente 2. Ofrecer un servicio omnicanal: venta tradicional y venta on lline 3. Competir en precios ofreciendo garantía y servicio técnico	1. Impulsar el marketing digital para mitigar a la compencia 2. Desarrollar catálogos de productos para mitigar a la competencia y poder enseñar todos los productos a los clientes. 3. Promocionar a la marca como una marca de alta trayectoria de la ciudad de Cuenca, digitalmente.

3.11.6. Estrategias de mercadeo

3.11.6.1. Concepto del producto o servicio

La Victoria con una cadena de almacenes en la ciudad de Cuenca, 8 locales, y uno en la ciudad de Guayaquil, abrirá un almacén en la ciudad de Quito. El concepto de este almacén es ofrecer al cliente una variedad muy amplia de líneas de productos con las marcas más reconocidas y una variedad de precios para que el consumidor pueda realizar sus compras en un solo lugar.

El servicio es diferenciado ante la competencia por ofrecer un asesoramiento integral, debido a que tendrá personal altamente capacitado.

El servicio post venta es un elemento diferenciador debido a que todos los productos cuentan con garantía y servicio técnico en caso de alguna avería en los productos. También se realizarán llamadas a nuestros clientes que compren productos de gama alta para medir el nivel de satisfacción con el producto y el servicio, de esta manera fidelizar a nuestros clientes y poder tomar los correctivos necesarios.

La cadena de almacenes se destaca por el orden, limpieza y exhibición llamativa de los productos, el almacén de Quito no será la excepción, seguirá la misma línea de diseño y presentación que la cadena. (Véase, Anexo 1: Imágenes locales cadena de almacenes La Victoria)

El almacén se abastecerá de los productos desde la bodega principal ubicada en la ciudad de Cuenca, para esto se llevará un control de mínimos de inventario para no tener problemas de stock. En el caso de realizar ventas grandes de cantidades considerables, se hará llegar al cliente en un plazo máximo de 3 días los productos en su domicilio.

3.11.6.2. Estrategias de distribución

El local de Quito se abastecerá de la mercadería proveniente de la bodega principal de Cuenca, para lo que se utilizará el camión propio de la empresa. Para que el abastecimiento sea continuo, la empresa maneja mínimos de stock, de esta manera se garantiza que el local no tenga quiebres de inventario.

En cuanto a la estrategia de distribución al cliente final, se replicará el servicio que ya se tiene en los locales de Cuenca y Guayaquil, el cual es realizar la entrega del producto, si así lo desea el cliente, en la dirección que solicite. Para esto se tiene un convenio vigente a nivel nacional con Servientrega quienes realizan la entrega segura del producto y en un solo día.

El costo de la entrega de una caja hasta de 20 kilos tiene un valor de 4 dólares más IVA, precio que la empresa asume con el objetivo de dar un servicio al cliente adecuado. Es importante destacar, que al tener un local comercial el cliente normalmente lleva su producto, según el comportamiento de los otros locales, menos del 1% de las ventas anuales por local son entregadas a domicilio.

3.11.6.3. Estrategias de precios

La estrategia de precios que se utilizará para ingresar en el mercado de Quito es la de precios orientados a la competencia, diferenciándose ante esta con precios inferiores (Thompson, 2012). Lo primordial de esta estrategia es incentivar la demanda de los clientes que son sensibles a los precios.

La Victoria al tener varios competidores con marcas posicionadas en la ciudad de Quito por varios años y al no tener una marca conocida en el mercado quiteño, debe atraer a sus clientes por el precio, esta estrategia de ofrecer precios menores a los de la competencia, tendrá una duración de 1 año y la

que estará expuesta en el local como “precio especial por apertura”. Esto nos permitirá impulsar las ventas, captando los primeros clientes. Esta estrategia debe ir de la mano con un excelente servicio al cliente y un servicio post venta adecuado. Según el estudio de mercado realizado, las personas prefieren calidad ante el precio, por tanto sólo en el primer año el precio será lo atractivo para los clientes.

Esta estrategia puede ser posible debido a que La Victoria es un importador directo aproximadamente del 70% de sus productos, permitiendo manejar márgenes de ganancia considerables, los cuales se ajustarán a lo posible, mejorando el precio de la competencia. Los márgenes de ganancia se establecen por línea y por producto, por tanto existirán productos en los que el descuento será muy llamativo, esto es en la línea musicales y tecnología.

Por ejemplo, en un sintetizador marca Yamaha modelo PSR-F51 tiene un PVP de \$150,00 dólares la empresa se margina el 50%, de este 50% se puede reducir a un 35% máximo de margen, por lo que el precio por apertura del local del sintetizador sería de \$135,00 dólares.

Pasado el año de captación de clientes es importante mantenerlos, para lo que se utilizará la estrategia de combos de promoción de productos; por ejemplo por la compra del mismo sintetizador de la explicación anterior con un PVP de \$150,00 incluye el estuche gratis. El costo del estuche es de \$12,00 y el PVP es de \$20,00 lo que al hacer un combo del con el sintetizador representaría el 8,89% de descuento en la compra total, sin embargo la percepción del cliente es un descuento de \$20,00 y no de los \$12 dólares del costo, por tanto los combos incentivarán las ventas.

Para la sustentabilidad de las estrategias de precios planteadas es importante realizar un análisis de los costos, de esta manera poder manejar aun márgenes mucho más rentables y de esta manera ofrecer precios competitivos. Por tanto, el análisis y ajustes que se deberán hacer en la matriz de la empresa es

en los costos de importación, la cual tendrá un impacto grande en el precio. El análisis se hará bajo las siguientes aristas:

- Aprovechar los acuerdos bilaterales para ingresar los productos al país pagando menos aranceles.
- Análisis de aranceles por partida.
- Abaratar costos de transporte.
- Aprovechamiento de la capacidad de los contenedores.
- Análisis de la correcta distribución del costo de transporte a los costos de productos.

3.11.6.4. Estrategias de promoción

La estrategia de promoción para La Victoria será por varias vías: redes sociales, campañas por correo, radio, y publicidad en el centro comercial.

- Redes sociales

Para implementar las estrategias de promoción se ha escogido Facebook e Instagram los cuales estarán correctamente atendidos y llegará con publicidad a los clientes potenciales de la ciudad de Quito.

También se llegará con concursos en redes para incrementar la interacción con los seguidores y aumentar la comunidad en las redes sociales ya que estos son una gran posibilidad de promoción de la marca.

- Campañas por correo

Se enviarán correos electrónicos que incluyan promociones especiales, cupones o descuentos, recordatorios de productos relacionados alguna compra

anterior. Adicionalmente, contaremos con correos de fidelización para retener a los clientes ofreciéndoles información de interés para ellos.

En alianza con el centro comercial, y tarjetas de crédito se enviarán correos a terceros promocionando la marca y nuestros productos.

- Radio

Se pautará en tres de las emisoras más escuchadas de la ciudad como es radio Canela, America Estereo y radio Latina en los horarios de mayor raiting.

- Publicidad centro comercial

Se entregará volantes de publicidad al ingreso del parqueadero del centro comercial con las mejores promociones que ofrece La Victoria. También, habrá una gran publicidad en el exterior del edificio del centro comercial con la marca “La Victoria” de la misma manera con lo que contamos en el centro comercial Mall del Río en la ciudad de Cuenca.



Figura 7. Publicidad local Mall del Río- Cuenca

Tomado de: Empresa Tecnodigi Cía. Ltda.

3.11.6.5. Estrategias de comunicación

Las estrategias de comunicación están diseñadas para impulsar el crecimiento de la nueva sucursal y su permanencia en el mercado quiteño. Se busca contar con las herramientas de comunicación que apalanquen el posicionamiento de la marca La Victoria y transmitan de manera efectiva nuestra propuesta de valor. Por lo que las estrategias de comunicación se centrarán en:

- **La venta personal**

Esta estrategia está formada por el personal de ventas cuyo objetivo es encontrar el producto que cubra las necesidades del cliente, al ser la principal herramienta de comunicación y venta de la empresa se debe contar con personal capacitado, que escuche al cliente para adaptar las posibles propuestas lo mejor posible.

Cuando un cliente sólo está solicitando información y no realiza su compra inmediatamente, se utilizará la estrategia de marketing on line para complementar la venta personal.

- **Marketing digital**

A través del marketing digital se promocionará los productos en los canales digitales, dirigiéndonos así a nuestros potenciales clientes. Esta comunicación debe ser personalizada, oportuna y pertinente. Con esta estrategia se pretende incrementar la recordación de la marca y llegar a clientes objetivos a través de buscadores, redes sociales, blogs, correo electrónico. La comunicación en redes sociales debe crear y mantener comunidades digitales de usuarios, manteniendo la presencia de marca, buscando intereses de los clientes para crear y difundir contenido de valor.

El responsable del marketing digital es el departamento de marketing que está creado en la matriz – Cuenca, por tanto no se incurrirán en costos de personal, ya que utilizaremos los recursos de la empresa, los costos en los cuales se incurrirán se pueden observar en el anexo 7 (Véase Anexo 7: Propuesta de Marketing Digital).

3.11.6.6. Estrategias de servicio

- Prestar servicio técnico y garantía en los productos que ofrece La Victoria.
- Brindar servicio al cliente de calidad.
- Solución de problemas o consultas vía telefónica y correo electrónico
- Mantenimientos programados de la línea tecnología con los clientes.
- Servicio post venta en ciertas líneas consultando al cliente de la satisfacción con el producto.

3.11.6.7. Presupuesto

En la Tabla #11 se muestra el detalle de los valores mensuales de gastos que tendrá la operación del local de Quito. Un dato importante para precisar es que el valor de la concesión por 10 años del local en el centro comercial, tiene un costo de \$70.000, los cuales \$10.000 es un valor que se debe cancelar al momento de la firma del contrato de concesión y los \$60.000 deben ser pagados en alicuotas mensuales por tres años.

Tabla 11.

Gastos operativos anuales

GASTOS OPERATIVOS ANUALES			
Concepto	Detalle	Valor mensual	Valor Anual
Estrategias de mercadeo	plan de marketing digital - redes sociales - campañas por correo	500.00	6,000.00
Estrategias de distribución	transporte entrega de productos al cliente final	100.00	1,200.00
Estrategias de promoción	promoción en radio	402.50	4,830.00
Estrategias de comunicación	capacitación del personal, material promocional variado	541.67	6,500.04
Sueldos personal	3 asesores comerciales - 1 jefe de almacén - 1 cajero	3,267.40	39,208.80
Arriendo	local en el centro comercial de 150m2	2,000.00	24,000.00
Alicuota	\$20.000 anuales total por tres años \$60.000	1,666.67	20,000.04
Servicios Básicos	internet, luz, agua, teléfono	300.00	3,600.00
Total			105,338.88

3.11.6.8. Proyecciones de ventas

Kotler y Keller (2001) en su libro *Dirección de Marketing* indican lo siguiente sobre proyección de ventas:

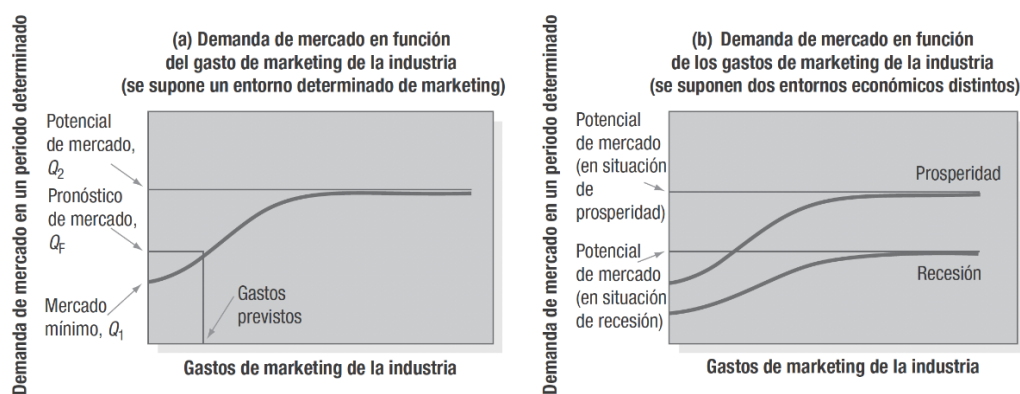


Figura 8. Funciones de la demanda de mercado

Tomado de: Kotler & Kevin, 2001, p.86

Un presupuesto de ventas es un cálculo moderado del volumen de ventas previsto y se utiliza, sobre todo, para tomar las decisiones correctas en materia de compras, producción y liquidez. El presupuesto de ventas se basa en el pronóstico de ventas y en la necesidad de evitar riesgos excesivos. Los presupuestos de ventas por lo general se fijan ligeramente por debajo del pronóstico de ventas. (Kotler y Keller, 2001,p. 87)

Para establecer las de ventas mensuales del año 1 del proyecto, se calculó el promedio de las ventas del año 2015 al 2018. Para el cálculo de los siguientes años se ha establecido un porcentaje de crecimiento del 11,39% anual.

Tabla 12.

Ventas local La Victoria, Guayaquil

VENTAS LOCAL LA VICTORIA GUAYAQUIL						PROYECCIÓN DE VENTAS - LOCAL QUITO						
MESES	2014	2015	2016	2017	2018	Promedio ventas	% de crecimiento	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ENERO	0.00	23,033.32	19,629.85	19,958.87	27,630.83	\$ 22,563.22	6.57%	26,274	29,265	32,598	36,309	40,444
FEBRERO	0.00	17,953.99	15,421.68	18,048.74	22,730.28	\$ 18,538.67	5.40%	21,587	24,045	26,783	29,833	33,230
MARZO	0.00	32,870.45	17,333.17	28,501.31	34,111.56	\$ 28,204.12	8.21%	32,842	36,582	40,747	45,387	50,555
ABRIL	0.00	24,005.96	20,514.90	21,527.09	36,980.28	\$ 25,757.06	7.50%	29,993	33,408	37,212	41,449	46,169
MAYO	0.00	22,444.50	22,638.20	35,475.10	35,544.30	\$ 29,025.53	8.45%	33,799	37,647	41,934	46,709	52,027
JUNIO	1,976.60	18,602.07	18,086.57	29,552.08	31,362.62	\$ 24,400.84	7.10%	28,413	31,649	35,252	39,266	43,738
JULIO	23,354.22	16,731.41	16,846.19	33,967.92	50,059.60	\$ 29,401.28	8.56%	34,236	38,135	42,477	47,313	52,701
AGOSTO	32,167.17	18,253.42	18,830.83	32,760.91	53,921.28	\$ 30,941.61	9.01%	36,030	40,132	44,702	49,792	55,462
SEPTIEMBRE	26,325.79	15,840.03	17,870.74	25,541.88	55,797.34	\$ 28,762.50	8.37%	33,492	37,306	41,554	46,285	51,556
OCTUBRE	28,697.85	15,921.55	24,415.58	24,078.05	54,434.25	\$ 29,712.36	8.65%	34,598	38,538	42,926	47,814	53,258
NOVIEMBRE	28,212.71	16,775.34	20,530.65	28,414.87	55,669.65	\$ 30,347.63	8.83%	35,338	39,362	43,844	48,836	54,397
DICIEMBRE	51,962.52	27,494.51	50,288.19	40,828.88	64,813.83	\$ 45,856.35	13.35%	53,397	59,477	66,250	73,793	82,196
Total general	192,696.87	249,926.56	262,406.55	338,655.70	523,055.82	343,511.16		400,000.00	445,546.21	496,278.55	552,787.57	615,731.01
% anual de crecimiento		22.90%	4.76%	22.52%	35.25%	13.35%			11.4%	11.4%	11.4%	11.4%
Promedio ventas 2015 al 2017	343,511.16											
Promedio % crecimiento 2016 al 2018	20.84%											

3.12. Conclusiones del capítulo

El estudio de mercado abaliza la intención de abrir un nuevo local de La Victoria en la ciudad de Quito, ya que nos indica que un gran porcentaje de quiteños estarían dispuestos a comprar en un nuevo local comercial, define claramente quien es nuestra competencia directa en cada una de las líneas, nos muestra que los 5 parámetros son importantes para el cliente como: conocimiento del vendedor sobre el producto, imagen del local, precios de los productos, servicio al cliente y variedad de productos, los cuales no se deben descuidar.

Con base en el estudio de mercado se han definido varias estrategias para lograr un crecimiento sostenido de la empresa, posicionar la marca La Victoria, poder competir con empresas que están varios años en el mercado quiteño, por precio y calidad de servicio.

Los objetivos de crecimiento en ventas y los objetivos financieros planteados tendrán que ser medidos continuamente para tomar los correctivos necesarios como es ajustar las estrategias que lleven al local de Quito al crecimiento esperado por este plan de negocios.

4. CAPÍTULO IV. OPERACIONES

4.1 Estado de desarrollo

La Victoria a lo largo de su trayectoria en el mercado cuencano, ha logrado posicionarse como una de las marcas más reconocidas en el austro; contando con una cadena de 9 almacenes; siendo la matriz la que provee de los departamentos de soporte para la operación de todos los locales: departamento financiero y contable, compras, talento humano, marketing y sistemas. Por lo que, el local de Quito no incurrirá en esfuerzos económicos ni operativos en las áreas mencionadas.

En cuanto a la concesión del local en el centro comercial, se tiene firmado un acuerdo con la Inmobiliaria Piedra Huasi del Grupo Ortiz, el cual nos garantiza la concesión del espacio de un local de 150m², por 10 años. A mediados del año 2019, se recibirá el local y se establecerán las generalidades y normas del centro comercial.

Como antecedentes, en el apartado *2.1. Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente*, se presenta la acogida positiva de la marca La Victoria en un mercado nuevo, como es el de la ciudad de Guayaquil. De igual manera, se evidencia en la pregunta 3 del estudio de mercado, que el 93% de la población que vive o trabaja en el sur de Quito, está interesada en comprar productos de las líneas que ofrece La Victoria, dejando atrás los locales tradicionales (Véase, Anexo 6: Análisis de la encuesta.-estudio de mercado).

4.2 Descripción del proceso

Para analizar las actividades y procesos del nuevo local de La Victorias se utilizará la herramienta, cadena de valor de Michael Porter. Ésta permitirá realizar un análisis interno de la empresa, a través del establecimiento de las principales actividades que generan valor (Porter, 2013).

Para alcanzar el propósito de la cadena de valor, nos centraremos en los elementos que mejoran y fortalecen la actividad comercial, sobre todo actividades que tengan un contacto directo con el cliente. Para poder lograr este propósito, se establecerán estrategias en dichas actividades y se evaluará el impacto de las estrategias mediante índices.

El conjunto de actividades del nuevo local se han dividido en acciones primarias y secundarias:

Acciones primarias:

- **Logística interna:** recepción de la mercadería en el local de Quito desde la bodega principal ubicada en la ciudad de Cuenca, exhibición de la mercadería en las vitrinas del local, almacenaje de mercadería en la bodega del local para el abastecimiento inmediato.
- **Operaciones:** facturación, cobranza.
- **Logística externa:** entrega del producto al cliente, entrega a domicilio, de ser el caso; devolución de productos al local o a la bodega principal,
- **Marketing y ventas:** venta de los productos, promociones, posicionamiento de la marca y estrategias de venta de los productos.
- **Etapa postventa:** seguimiento de la satisfacción del cliente con el producto realizando llamadas a los clientes que han comprado ciertas líneas, por lo general productos de alta gama. Solución temprana de productos en reparación, servicio técnico.

Acciones secundarias:

- **Manejo de stock:** el local de Quito manejará el control de stock en el cual se solicita productos a la bodega principal según el sugerido del sistema, de esta manera se garantiza que el local esté siempre

abastecido. Control de inventarios en exhibición y bodega del local. Pedidos de mercadería la matriz de Cuenca.

- **Tecnología:** recursos y maquinaria empleada en el proceso de venta como el sistema de facturación.
- **Recursos Humanos:** la selección del personal, capacitación de trabajadores, se realiza desde la matriz donde existe el departamento de recursos humanos quien apoyará la gestión en el nuevo local.
- **Infraestructura:** local comercial, mantenimiento del local, redes de sistemas.



Figura 9. Cadena de valor – local comercial La Victoria

Posterior a la identificación de las acciones primarias y secundarias, se ha identificado cuales de estas acciones podrían representar una ventaja. Por ejemplo, la etapa post venta es una de las actividades que nos diferencia ante los competidores, esta actividad pretende generar satisfacción al cliente, también se obtiene una retroalimentación en lo que se ha fallado para tomar correctivos, con una finalidad principal que es alcanzar una recompra de los clientes atendidos en esta etapa.

En la actividad marketing y ventas, se implementarán estrategias como el desarrollo de promociones, la interrelación vía correo electrónico y en redes sociales con el cliente, un excelente servicio de venta con personal capacitado.

Estas estrategias permitirán la recordación de la marca, la fidelización del cliente, apuntando a un recompra en La Victoria.

Para poder medir las estrategias planteadas en las dos actividades en la cadena de valor se establecen los siguientes indicadores

1. Número de ventas por cliente luego de la atención post venta.
2. Número de ventas por cliente que ha interactuado con las promociones enviadas por correo electrónico.

4.3. Necesidades y requerimientos

Para el arranque de las operaciones del local de Quito, es necesario adecuar el local comercial con el mobiliario necesario, baño, pisos, pintura, vitrinas, iluminación, muebles, teléfono, sistema de audio y la adecuación de la bodega

Como se mencionó en el apartado 3.11.6.6. *Presupuesto*, el valor de concesión es de \$70.000 dólares por 10 años, debiendo desembolsar como pago inicial \$10.000. Los \$60.000 dólares faltantes se pagan mediante alícuota mensual por tres años conjuntamente con el valor de arriendo.

El sistema informático no tiene costo, ya que se utilizará el existente en la empresa. Sólo se necesitará la gestión de instalación y pruebas por parte del departamento de sistemas de la matriz, así como la equipamiento necesario para las operaciones como: cuatro computadoras para facturación y dos impresoras.

El local de Quito se abastecerá desde la bodega principal, por lo que la operación se reduce a la recepción, almacenaje, exhibición de productos, venta, cobranza y servicio post venta. Sin embargo, el departamento de compras de la matriz, debe realizar una compra mayor para abastecer el nuevo local de Quito por lo que se estima un inventario inicial de \$200.000.

Tabla 13.

Requerimientos generales de infraestructura y equipamiento

Inversión		
Concepto	Detalle	Valor anual
Valor inicial de concesión	Valor total de concesión \$70.000 - \$60.000 dividido en alicuotas mensuales por 3 años	10,000.00
Adecuaciones y mobiliario	baño, sillas, muebles, vitrinas, iluminación, teléfonos, sistema de audio	60,000.00
Equipos de computación	4 computadoras para facturación y 2 impresoras	2,500.00
Inventario inicial	mercadería de todas las líneas	200,000.00
Total		272,500.00

El valor total de inversión asciende a \$272.500 dólares la cual se financiará el 60% con capital propio y el 40% mediante un préstamo bancario a 5 años en la Corporación Financiera Nacional con un interés del 7,5%.

4.4. Plan de producción

Según el plan de ventas se estima tener un crecimiento de ventas del 12% anual en los primeros 5 años del proyecto, para esto es necesario tener una política de inventario, con el propósito que el local de Quito esté siempre abastecido.

Política de inventario:

- Todos los lunes de cada semana se enviará el reporte de solicitud de stock al departamento de ventas de la matriz para que este sea aprobado y enviado a la bodega principal para su despacho.
- La bodega tiene como máximo 48 horas para la envío de la mercadería al local de Quito, con su respectiva guía de remisión.

- El mínimo de stock es un reporte donde establece los productos que tienen un 10% en inventario mínimo. En base a un histórico de ventas, el sistema muestra una cantidad estimada de productos para solicitar.

4.5. Plan de compras

El departamento de compras de la matriz será el encargado de recopilar la información de los productos más vendidos, nuevos productos en el mercado, gustos, preferencias de marcas, colores y diseños. De esta manera abastecer a la empresa de los productos para la venta al público en cada local, en este caso, al local de Quito. La planeación de compras es básica como insumo para la estructuración de los flujos en el departamento financiero.

La Victoria tiene proveedores de varios años con los que tiene acuerdos previos de política de pago y despacho, quienes cumplen con la entrega de productos de calidad y originales, de igual manera ofrecen una política de garantía de productos.

Aproximadamente, el 70% de la mercadería es importada y el 30% se realizan compras a las grandes distribuidoras del país.

Para una compra efectiva, se realizarán análisis de la rotación del inventario por producto, de esta manera poder identificar los productos que tienen mayor acogida e identificar productos que deban retirarse del local. Con esto se busca que los recursos monetarios no se queden en productos de poca rotación.

4.6. KPI's de desempeño del proceso productivo

Los KPI'S (Key Performance Indicator) por sus siglas en inglés se utilizan para medir el rendimiento de un proceso, por lo que es muy importante seleccionar

los índices adecuadamente. La Victoria cuenta con indicadores clave de desempeño e indicadores acorde a la estrategia comercial seleccionada.

Tabla 14.

Índices de rendimiento – KPI`S

INDICES DE RENDIMIENTO				
Proceso	Actividad	KPI	Frecuencia del cálculo	Meta
Ventas	Cumplimiento de los objetivos de venta	% de cumplimiento de objetivos de ventas	Mensual	mínimo 90% de cumplimiento del presupuesto mensual
	Facturación por asesor comercial	Facturación conseguida por el asesor comercial respecto a su objetivo de facturación establecido	Mensual	mínimo 90% de cumplimiento del presupuesto mensual
	No. De ventas por asesor comercial	No. De facturas de un asesor comercial sobre el total de facturas del local	Mensual	
	Incremento en ventas por cliente posterior a la atención post venta	Crecimiento sobre las ventas post venta	Trimestral	contribuir al crecimiento anual del 12%
	Incremento de ventas por interacción de compra con promociones enviadas vía correo electrónico	Crecimiento sobre las ventas por promoción correo electrónico	Trimestral	contribuir al crecimiento anual del 12%
Utilidad	Incremento de utilidad	Ventas anuales / utilidad anual	Anual	rentabilidad positiva y superior al costo de oportunidad
Inventario	Rotación de inventario x producto	Costo de Ventas / Inventario	Semestral	Aumentar el número de veces de rotación del inventario
	Días de inventario x producto	365/rotación de inventario	Semestral	Reducir los días de rotación de inventario hasta el nivel de stock de seguridad

La persona responsable del cumplimiento de los KPI'S es el jefe de almacén, el cual hará un seguimiento continuo de los indicadores para la toma de decisiones, de esta manera poder anticiparnos a posibles problemas y tomar los correctivos necesarios. Si bien, el jefe de almacén es el responsable del cumplimiento de los KPI'S, es de vital importancia que el Gerente General monitoree los indicadores con el fin de obtener información, pudiendo comparar a éstos con los otros almacenes y desarrollar estrategias para el cumplimiento de los objetivos.

4.7. Conclusiones del capítulo

- El local de la ciudad de Quito no tendrá que incurrir en gastos en las áreas de apoyo como es el departamento de sistemas, contable, financiero, compras, talento humano, debido a que la matriz proveerá de estas al local.
- El sistema informático será el mismo de la empresa, el cual tendrá toda la información en línea sobre productos, clientes, promociones.
- El servicio post venta es la actividad que nos diferencia ante la competencia, como es el servicio técnico y las llamadas a los clientes para la medición de satisfacción.
- Un factor clave en la operación del local, es manejar cuidadosamente los mínimos de stock para el reabastecimiento de la mercadería oportunamente.
- La inversión asciende a \$272.500 dólares la cual se financiará el 60% con capital propio y el 40% mediante un préstamo bancario.
- Los KPI'S planteados ayudarán al seguimiento continuo de los resultados, permitiendo ajustar las estrategias de marketing, ventas,

servicios post venta, rotación de inventario, para alcanzar los objetivos de crecimiento del porcentaje de utilidad del local de Quito.

5. CAPÍTULO V. PLAN FINANCIERO

5.1. Supuestos a considerar para la elaboración del plan financiero

Para desarrollar el plan financiero del local de Quito, se han tomado en consideración algunos supuestos, los que han servido como base para los cálculos de los estados financieros y la evaluación financiera.

1. Las ventas proyectadas del año 1 se han tomado del promedio de ventas del local de Guayaquil de los años 2016 al 2018. Para los siguientes 4 años del proyecto se establece un crecimiento del 11,39% anual en ventas.
2. Cada producto tiene un margen de rentabilidad distinto, estos márgenes cambian debido a varios factores como: los costos de importación, el precio en el que se adquiere el producto y el análisis de precios con la competencia. Para efectos de este plan financiero, se ha tomado el promedio de margen de rentabilidad de todos los productos, estableciendo un 34% de margen sobre el costo.
3. Para la proyección de gastos, se ha establecido un incremento del 1% anual, dato que será constante a lo largo de los 5 años del proyecto.
4. Debido a la firma del contrato de concesión, éste garantiza que el valor de arrendamiento será el mismo establecido inicialmente, de \$2.000 dólares, por 5 años. Posterior a los 5 años, el valor por arriendo se incrementará, sin embargo este rubro no será calculado para el objeto de este análisis financiero.

5. El valor por concesión se establece como un valor fijo mensual de \$1666,67 pagaderos en 3 años.
6. Los equipos de computación se depreciarán con el método lineal por tres años; en el cuarto año se hará la reposición de los equipos.
7. El cálculo del valor de sueldos y salarios se realizará en base a todos los beneficios de ley del trabajador y se incrementará anualmente el 3% del salario básico unificado desde el año 2.
8. El valor total de inversión asciende a \$272.500 dólares la cual se financiará el 60% con capital propio y el 40% mediante un préstamo bancario a 5 años en la Corporación Financiera Nacional con un interés del 7,5%. Por lo que, la estructura del capital será del 60% patrimonio y el 40% deuda.
9. La política de cuentas por cobrar es al contado en un 100%, debido a que las ventas se realizarán en el local mediante pago en efectivo, tarjeta de crédito o cheque certificado.
10. La política de cuentas por pagar a proveedores es a 30 días plazo.
11. La utilidad de los accionistas, no será distribuida por los 5 primeros años de la apertura del local de Quito. Con esta medida se pretende contar con un mayor flujo de efectivo para evitar más endeudamiento con la banca.

5.2. Estados Financieros Proyectados

Los estados financieros proyectados se calcularon para un periodo de 5 años, con base a los supuestos planteados en el numeral anterior. En el anexo 8 se puede observar el detalle de los gastos generales

5.2.1. Estados de resultados

Tabla 15.

Estado de resultados proforma

E ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA					
Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	1	2	3	4	5
Ventas	400,000.00	445,546.21	496,278.55	552,787.57	615,731.01
Costo de los productos vendidos	264,000.00	294,060.50	327,543.85	364,839.79	406,382.47
Utilidad Bruta	136,000.00	151,485.71	168,734.71	187,947.77	209,348.54
Gastos sueldos	39,208.80	43,065.16	44,357.42	45,686.64	47,058.94
Gastos generales	66,130.08	66,356.04	66,572.04	46,800.00	47,028.00
Gastos de depreciación	833.33	833.33	833.33	833.28	833.28
Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	29,827.79	41,231.17	56,971.92	94,627.85	114,428.32
Gastos de intereses	7,541.95	6,092.75	4,531.02	2,848.02	1,034.40
Utilidad antes de impuestos y participación	22,285.84	35,138.42	52,440.90	91,779.83	113,393.92
15% Participación trabajadores	3,342.88	5,270.76	7,866.13	13,766.97	17,009.09
Utilidad antes de impuestos	18,942.96	29,867.66	44,574.76	78,012.86	96,384.83
Impuesto a la renta	0.00	591.72	2,709.21	9,012.21	13,605.21
Utilidad Neta	18,942.96	29,275.94	41,865.55	69,000.64	82,779.63

De acuerdo a los datos presentados en el estado de resultados proforma, el local de Quito presentará utilidades desde el primer año incrementándose año a año. En el Anexo 3 se podrá observar el cálculo de remuneración de trabajadores y en el anexo 8 el detalle **de** gastos generales y gastos por depreciación.

5.2.2. Estado de situación o balance general

Tabla 16.

Estado de situación proforma

ESTADO DE SITUACIÓN PROFORMA						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
ACTIVOS	272,500.00	304,889.31	288,596.26	306,306.34	347,307.47	389,172.96
Corrientes	270,000.00	303,222.64	287,762.93	306,306.34	348,140.75	390,839.52
Efectivo	270,000.00	135,222.64	123,823.42	158,910.68	210,584.89	264,666.13
Cuentas por Cobrar	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Inventario		168,000.00	163,939.50	147,395.66	137,555.86	126,173.40
No Corrientes	2,500.00	1,666.67	833.33	0.00	(833.28)	(1,666.56)
Propiedad, Planta y Equipo	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Depreciación acumulada	0.00	(833.33)	(1,666.67)	(2,500.00)	(3,333.28)	(4,166.56)
Intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amortización acumulada	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
PASIVOS	109,000.00	122,446.35	76,877.36	52,721.89	38,522.51	14,164.30
Corrientes	0.00	32,114.08	6,662.02	4,185.21	13,347.49	14,164.30
Cuentas por pagar proveedores	0.00	30,000.00	5,000.00	2,000.00	10,000.00	10,000.00
Sueldos por pagar	0.00	804.17	25.00	25.00	25.00	27.08
Impuestos por pagar	0.00	1,309.91	1,637.02	2,160.21	3,322.49	4,137.22
No Corrientes	109,000.00	90,332.27	70,215.34	48,536.68	25,175.02	0.00
Deuda a largo plazo	109,000.00	90,332.27	70,215.34	48,536.68	25,175.02	0.00
PATRIMONIO	163,500.00	182,442.96	211,718.90	253,584.45	308,784.96	375,008.66
Capital	163,500.00	163,500.00	163,500.00	163,500.00	163,500.00	163,500.00
Utilidades retenidas	0.00	18,942.96	48,218.90	90,084.45	145,284.96	211,508.66

El capital está estructurado en un 60% del patrimonio y el 40% sobre la deuda. La deuda a largo plazo tiene una tasa de interés anual del 7,5% y un plazo de 5 años por un monto de \$109.000. Las utilidades de los accionistas serán retenidas por los 5 primeros años del proyecto.

5.2.3. Estado de flujos de caja

Tabla 17.

Flujo de efectivo proforma

FLUJO DE EFECTIVO PROFORMA						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
Actividades Operacionales	0.00	51,890.37	4,657.22	40,222.08	78,996.20	84,429.72
Utilidad Neta	0.00	18,942.96	29,275.94	41,865.55	69,000.64	82,779.63
+ Depreciación	0.00	833.33	833.33	833.33	833.28	833.28
+ Amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Δ CxC	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
+ Δ CxP Proveedores	0.00	30,000.00	(25,000.00)	(3,000.00)	8,000.00	0.00
+ Δ Sueldos por pagar	0.00	804.17	(779.17)	0.00	0.00	2.08
+ Δ Impuestos	0.00	1,309.91	327.11	523.20	1,162.27	814.73
Actividades de Inversión	(2,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de equipos	(2,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
- Adquisición de intangibles	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Actividades de Financiamiento	272,500.00	(18,667.73)	(20,116.93)	(21,678.66)	(37,161.79)	(41,730.95)
+ Δ Deuda Largo Plazo	109,000.00	(18,667.73)	(20,116.93)	(21,678.66)	(23,361.66)	(25,175.02)
- Pago de dividendos	0.00	0.00	0.00	0.00	(13,800.13)	(16,555.93)
+ Δ Capital	163,500.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Incremento neto en efectivo	270,000.00	33,222.64	(15,459.71)	18,543.42	41,834.41	42,698.77
Efectivo principios del periodo	0.00	270,000.00	303,222.64	287,762.93	306,306.34	348,140.75
Efectivo final del periodo	270,000.00	303,222.64	287,762.93	306,306.34	348,140.75	390,839.52

El estado de resultados proforma evidencia la necesidad de endeudamiento para mantener las operaciones los primeros años. En la siguiente tabla del flujo de caja libre se observa que en el año 4 la sucursal generará su propio capital de trabajo y en el año 5 se tendrá un flujo alto de efectivo el cual contribuirá positivamente en el flujo de toda la empresa.

Tabla 18.

Estado de resultados proforma

FLUJO DE CAJA LIBRE						
Ítem	Inicial 0	Año 1 1	Año 2 2	Año 3 3	Año 4 4	Año 5 5
Flujo de caja libre del proyecto						
Utilidad antes de intereses, impuestos y participación	0.00	29,827.79	41,231.17	56,971.92	94,627.85	114,428.32
Gastos de depreciación	0.00	833.33	833.33	833.33	833.28	833.28
Gastos de amortización	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
15% Participación trabajadores	0.00	(3,342.88)	(5,270.76)	(7,866.13)	(13,766.97)	(17,009.09)
Impuesto a la renta	0.00	0.00	(591.72)	(2,709.21)	(9,012.21)	(13,605.21)
I. Flujo de efectivo operativo neto	0.00	26,682.33	35,688.30	46,847.86	72,441.81	84,560.09
Inversión de capital de trabajo neto	(270,000.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Variación de capital de trabajo neto	0.00	(1,108.56)	(9,992.34)	(21,020.22)	(32,672.13)	(41,881.96)
Recuperación de capital de trabajo neto	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	376,675.22
II. Variación de capital de trabajo neto	(270,000.00)	(1,108.56)	(9,992.34)	(21,020.22)	(32,672.13)	334,793.26
Inversiones	(2,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación vehículos	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Recuperación equipo de computación	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
III. Gastos de capital (CAPEX)	(2,500.00)	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Flujo de caja libre del proyecto	(272,500.00)	25,573.77	25,695.96	25,827.64	39,769.67	419,353.35
Flujo de caja libre del inversionista						
Flujo de caja libre del proyecto	(272,500.00)	25,573.77	25,695.96	25,827.64	39,769.67	419,353.35
Préstamo	109,000.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Gastos de interés	0.00	(7,541.95)	(6,092.75)	(4,531.02)	(2,848.02)	(1,034.40)
Amortización del capital	0.00	(18,667.73)	(20,116.93)	(21,678.66)	(23,361.66)	(25,175.02)
Escudo Fiscal	0.00	635.91	513.72	382.04	240.14	87.22
Flujo de caja libre del inversionista	(163,500.00)	0.00	0.00	0.00	13,800.12	393,231.15

5.2.4. Análisis de relaciones financieras**5.2.4.1 Razones financieras**

Tabla 19.

Razones financieras del negocio

Razones de liquidez						
Razón circulante	veces	9.44	43.19	73.19	26.08	27.59
Razones de apalancamiento						
Razón de deuda a capital	veces	0.67	0.36	0.21	0.12	0.04
Cobertura del efectivo	veces	3.95	6.77	12.57	33.23	110.62
Razones de rentabilidad						
Margen de utilidad	%	5%	7%	8%	12%	13%
ROA	%	6%	10%	14%	20%	21%
ROE	%	10%	14%	17%	22%	22%

La razón circulante o indicador de solvencia se calcula dividiendo el activo circulante para el pasivo circulante. En la sucursal de Quito indica un “exceso”

de efectivo, debido a que el ratio es mayor a 2, a que el endeudamiento y gran parte del capital propio financian valores de inversión inicial e inventario inicial.

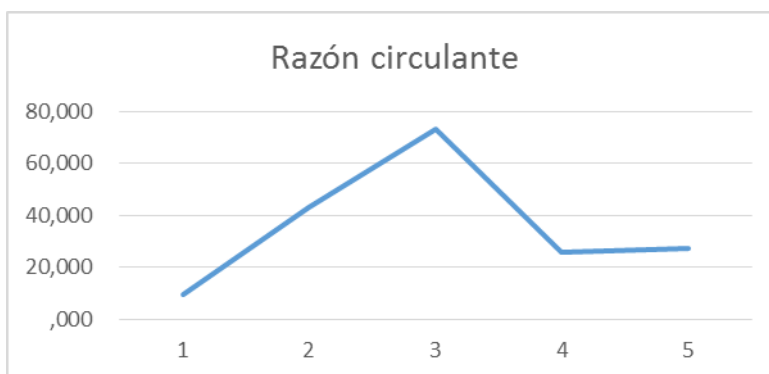


Figura 10. Razón circulante

En cuanto a la razón deuda capital se observa que el nivel de endeudamiento es alto en los primeros años y mantiene la tendencia a la baja, debido a que la sucursal año tras año va generando su propio capital de trabajo.

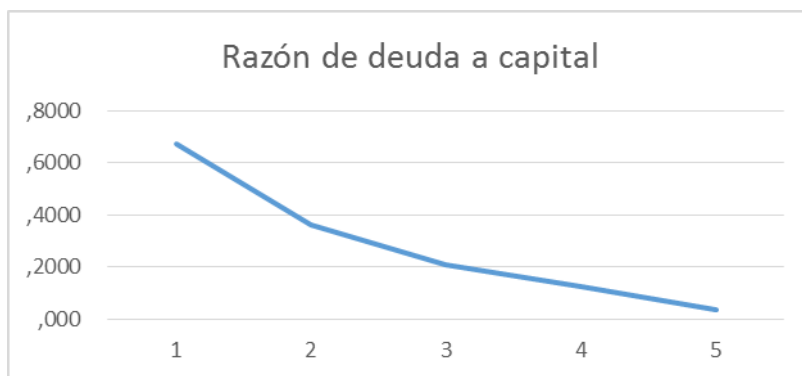


Figura 11. Razón de deuda a capital

La razón de deuda a capital va en concordancia con la razón de cobertura de efectivo, donde se puede observar que desde el año 3 tiene una capacidad de apalancamiento financiero que la sucursal adquiere con el aumento de las ventas y saliendo de las inversiones iniciales grandes.

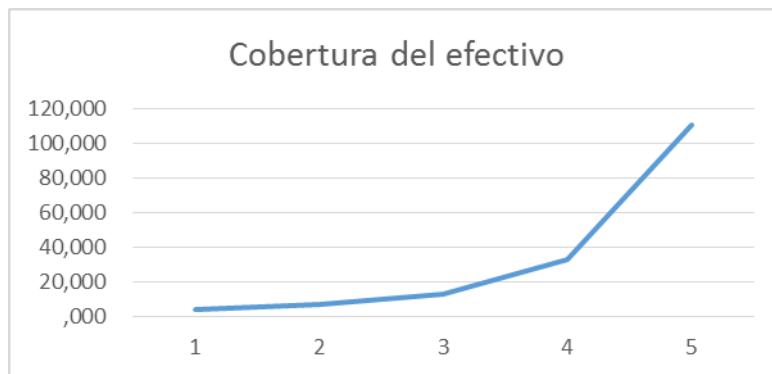


Figura 12. Cobertura del efectivo

Para finalizar, las razones de rentabilidad nos muestran como la empresa tiene un crecimiento en el margen de utilidad, de igual manera en el retorno sobre activos y capital.

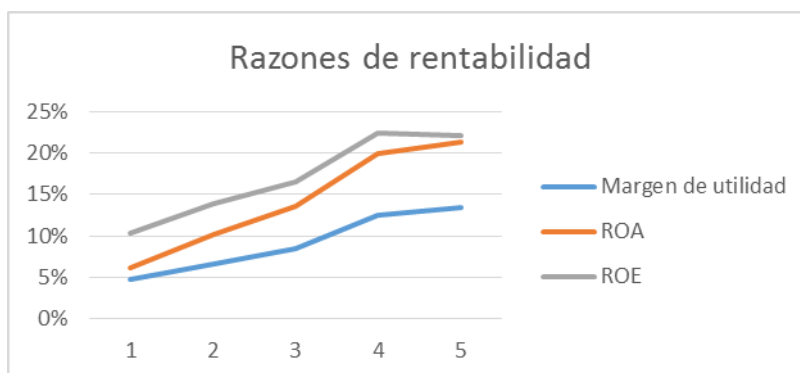


Figura 13. Razones de rentabilidad

5.2.4.2 Evaluación financiera

Para la evaluación financiera de la apertura de una sucursal en la ciudad de Quito, se realizó el cálculo del costo de capital promedio ponderado requerido por el proyecto de acuerdo con las condiciones del mercado, la industria, el país y la estructura de capital del negocio. Para el cálculo se aplicó la siguiente fórmula:

$$WACC = K_e * \frac{E}{(D + E)} + K_d * \frac{D}{(D + E)} * (1 - T)$$

Para la evaluación financiera del accionista se utilizó el modelo de valoración de activos financieros de acuerdo con la siguiente fórmula:

$$K_e (CAPM) = R_f + \beta * MRP + PRP$$

Se determinaron los datos para el análisis en función de las características de la industria y del negocio.

Tabla 20.

Datos para evaluación financiera

DATOS			OBSERVACIONES
Tasa libre de riesgo	Rf	2,85%	* T-Bonds rendimiento a 5 años
Rendimiento del Mercado	MRP	6,38%	* Prima de riesgo de mercado (Stocks S&P500 - T-Bonds)
Beta	β	1,2	* Comercio al por menor
Beta Apalancada	β_l	1,83	* Comercio al por menor
Riesgo País	PRP	7,49%	* Banco central del Ecuador
Tasa de Impuestos	t	8%	* Promedio de impuestos causados últimos periodos.
Participación Trabajadores	p	15%	*Art. 2 del Instructivo para el pago de la participación de utilidades
Escudo Fiscal	T	8%	
Razón Deuda/Capital	D/E	0,67	
Costo Deuda Actual	Kd	7,50%	

Finalmente, se aplicaron las tasas de descuento correspondientes a los flujos de efectivo libre determinados anteriormente con los que se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 21.

Valor actual neto y Tasa interna de retorno

FLUJOS DE EFECTIVO LIBRE						
ITEM / AÑO	0	1	2	3	4	5
FLUJOS DEL PROYECTO	(272.500,00)	25.573,77	25.695,96	25.827,64	39.769,67	419.353,35
FLUJO DEL INVERSIONISTA	(163.500,00)	0,00	0,00	0,00	13.800,12	393.231,15

TASAS DE DESCUENTO			
WACC	14%	CAPM	18%

EVALUACIÓN FLUJOS DEL PROYECTO		EVALUACIÓN FLUJO DEL INVERSIONISTA	
VAN	33.759,20	VAN	15.568,87
IR	1,12	IR	1,10
TIR	17%	TIR	20%

En términos de VAN, tanto para el proyecto como para el inversionista el negocio se considera rentable ya que estos valores son mayores a cero, \$33.759,20 y \$15.568,87 respectivamente. En términos de la tasa interna de retorno, de igual manera tanto para el proyecto como para el inversionista el negocio resulta rentable ya que la TIR (17% y 20%) es mayor a lo mínimo requerido en cada caso, WACC y CAPM respectivamente.

5.2.5. Impacto económico, regional, social, ambiental

La apertura de un local de La Victoria en la ciudad de Quito tendrá un impacto económico positivo ya que generará fuentes de trabajo y trabajo indirecto a los proveedores que ayudarán a la consecución de las estrategias planteadas.

En la región norte tendrá un impacto importante, posicionándose como un local comercial competente que posiblemente regulará precios en el mercado, especialmente en la línea musicales debido a los precios bajos de importación y la representación de marcas importantes del mercado en el país.

En el ámbito social, se realizarán donaciones de instrumentos musicales a una escuelita de pocos recursos, de esta manera incentivar el amor al arte y desarrollar habilidades en los niños.

La Victoria cumplirá cabalmente con las normas de reciclaje impuestas por el Municipio de Quito, en especial con el correcto manejo de baterías y pilas, para que éstas no tengan repercusión en el medio ambiente. También se tendrá a disposición de los clientes un recipiente para que las personas puedan depositar sus pilas y baterías, de esta manera desechar estos materiales adecuadamente.

5.3. Conclusiones del capítulo

La proyección de ventas planteada para la apertura de la sucursal en la ciudad de Quito, genera una utilidad desde el primer año lo cual impacta positivamente en el crecimiento de toda la empresa teniendo un margen bruto del 34% en el quino año.

La inversión necesaria para el proyecto es de \$272.500 de los cuales el 40% se financiará con un préstamo bancario. El flujo de caja libre del proyecto indica que para el año 4 el negocio generará su propio capital de \$13.800,12 y para el año 5 un flujo libre de \$393.231,15. Estos datos indican que la deuda apalanca desde el año cuarto el crecimiento de la empresa positivamente.

Por otro lado, las razones de rentabilidad nos dan una visión positiva del proyecto, debido a que la tendencia año a año está en crecimiento. En cuanto a la razón circulante y a la cobertura de efectivo vemos que la sucursal tiene suficiente efectivo para cubrir sus operaciones.

Analizando la VAN y TIR del proyecto se puede concluir que abrir este nuevo local es rentable tanto para el proyecto y como para el inversionista, ya que el análisis presenta valores actuales netos positivos y tasas internas de retorno mayores a las que ofrece la banca, por lo que se recomienda que los accionistas de La Victoria inviertan en este nuevo local.

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Victoria es una cadena de almacenes que quiere posicionar su marca a nivel nacional, abriendo un nuevo local en la ciudad de Quito, para posicionar su marca e incrementar las utilidades de la empresa y los accionistas.

La importancia de que el local se abra en un centro comercial en el sur de Quito impacta positivamente, debido a la afluencia de personas que de por sí tiene un centro comercial, y más aún que la localización del mismo sea estratégica. Sólo el sur de Quito tiene un 18% más de habitantes que toda la ciudad de Cuenca.

El estudio de mercado realizado ha sido clave para sustentar que el proyecto tendrá el éxito esperado, ya que un gran porcentaje de quiteños estarían dispuestos a comprar en un nuevo local comercial. También ha definido claramente quien es nuestra competencia directa en cada una de las líneas, con esta información se han creado las estrategias para poder mitigar a nuestros competidores.

Por otro lado, nos muestra que el conocimiento del vendedor sobre el producto, la imagen del local, los precios de los productos, el servicio al cliente, la variedad de productos y el servicio post venta son aspectos claves para el éxito de la sucursal.

Un aspecto importante es que el local de Quito no tendrá que incurrir en gastos en las áreas de apoyo como es el departamento de sistemas, contable, financiero, compras, talento humano, de igual manera el sistema informático, debido a que la matriz absorbe esta carga laboral y financiera.

El servicio post venta es la actividad principal que nos diferenciará ante la competencia. Con este valor agregado se podrá fidelizar a los clientes generando recompra y posicionándonos en el mercado quiteño.

Las estrategias y KPI'S planteados en este plan deben revisarse y ajustarse periódicamente para alcanzar los objetivos de crecimiento del porcentaje de utilidad del local de Quito.

La inversión que necesita este plan de negocio asciende a \$272.500 la cual se financiará el 60% con capital propio y el 40% mediante un préstamo bancario.

Desde el primer año del proyecto se genera utilidad para la empresa, y en el año quinto el local generará un margen bruto del 34%. En términos del flujo de efectivo, el análisis financiero muestra que en el cuarto año el local empieza a generar su propio capital de trabajo.

Las razones de rentabilidad indican un crecimiento positivo año tras año y en ninguno de los años se tiene inconvenientes con el flujo de efectivo para cubrir las obligaciones de la empresa.

El VAN del proyecto y del inversionista es positivo y la tasa interna de retorno del proyecto es del 17% y del inversionista es del 20%. Por tanto se recomienda a los inversionistas de la empresa Tecnodigi Cía. Ltda., La Victoria, confíen en el proyecto de abrir una nueva sucursal en la ciudad de Quito ya que el plan es viable.

REFERENCIAS

- Banco Mundial. (2017). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD?end=2017&locations=EC&start=2000>
- BCE. (2018). La Economía ecuatoriana creció el 1,9% en el primer trimestre del 2018.
- Chiavenato, I. (1993). *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. Mc Graw Hill, Pag 4.
- Haime Levy, L. (2004). *Planeación financiera en la empresa moderna*. ISEF.
- INEC. (2012). *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR) 2011-2012*. Quito : Instituto Nacional de Estadística y Censo .
- Instituto de la Ciudad. (2010). *Información Estadística por Administración Zonal*. Quito.
- JPM. (14 de Enero de 2018). *El Tiempo* . *En 2018, habrá 614.539 habitantes en Cuenca* , pág. 1.
- Kotler, P., & Kevin, K. (2001). *Dirección de Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- La Victoria Cia. Ltda. (1998). *Plan de mercado "La Victoria"*. Cuenca .
- Ministerio de Trabajo (2007). *Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores y Mejoramiento de Medio Ambiente de Trabajo*. Quito.
- Nassir Sapag Chain, R. S. (2008). *Preparación y Evaluación de Proyectos* . Mc Graw Hill .
- Performance . En *Competitive Advantage, Creating and Sustating Superior Performance* . New York : Simon and Schuster.

Porter, M. E. (2013). *Competitive Advantage, Creating and Sustating Superior*

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

Santesmases, M., Sánchez, A., & Valderrey, F. (2014). *Fundamentos de Mercadotecnia*. México, D.F.: Grupo editorial Patria.

Thompson, A. A. (2012). *Administración Estratégica* . Mc Graw Hill.

Toboala. (22 de abril de 2018). Ventas crecieron en los primeros meses de 2018. *El Universo* .

ANEXOS

1. Anexo 1: Imágenes locales cadena de almacenes La Victoria





BATAN SHOPPING: Av. Remigio Crespo



MONAY SHOPPING: Av. Gonzales Suarez



MUSICALES: Borrero y Gran Colombia



TECNOLOGIA: Borrero y Gran Colombia



Anexo 2: RUC Tecnodigi Cia. Ltda.



REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES



NUMERO RUC: 0190345963001
RAZON SOCIAL: TECNODIGI CIA. LTDA.
NOMBRE COMERCIAL: LA VICTORIA
CLASE CONTRIBUYENTE: ESPECIAL
REPRESENTANTE LEGAL: ULLOA PACHECO ROMAN MARCELO
CONTADOR: GONZALEZ ULLOA DAVID ALEJANDRO

FEC. INICIO ACTIVIDADES: 24/03/2008 **FEC. CONSTITUCION:** 24/03/2008
FEC. INSCRIPCION: 14/04/2008 **FECHA DE ACTUALIZACION:** 02/05/2018

ACTIVIDAD ECONOMICA PRINCIPAL:

VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFERICO.

DOMICILIO TRIBUTARIO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: RICAURTE Calle: ANTONIO RICAURTE Número: 8-57 Referencia ubicación: FRENTE A LAS VILLAS DEL CUARTEL CAYAMBE Telefono Trabajo: 072891409 Telefono Trabajo: 072838301 Email: mulloapacheco@hotmail.com

DOMICILIO ESPECIAL:

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS:

- * ANEXO ACCIONISTAS, PARTICIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
- * ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
- * ANEXO RELACION DEPENDENCIA
- * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
- * DECLARACION DE IMPUESTO A LA RENTA, SOCIEDADES
- * DECLARACION DE RETENCIONES EN LA FUENTE
- * DECLARACION MENSUAL DE IVA

Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gob.ec.
Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la Aplicación de la Ley de Régimen Tributario Interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención; no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual.
Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% del IVA.
Se verifica que los documentos de identidad y certificados de nacimiento originales presentados concuerden al contribuyente.

DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS: del 001 al 010
JURISDICCION: \ ZONA 6 AZUAY

SRI
ABIERTOS: 10
CERRADOS: 0
02 MAY 2018
Firma del Responsable
SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se derivan (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

Usuario: AESG060314 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 02/05/2018 10:29:34



**REGISTRO UNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES**



NUMERO RUC: 0190345963001
RAZON SOCIAL: TECNODIGI CIA. LTDA.

ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS:

No. ESTABLECIMIENTO: 001	ESTADO: ABIERTO	MATRIZ	FEC. INICIO ACT.: 24/03/2008
NOMBRE COMERCIAL: LA VICTORIA			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS FOTOGRÁFICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFÉRICO.
VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: RICAURTE Calle: ANTONIO RICAURTE Número: 8-57 Referencia: FRENTE A LAS VILLAS DEL CUARTEL CAYAMBE Telefono Trabajo: 072891409 Telefono Trabajo: 072838301 Email: mulloapacheco@hotmail.com

No. ESTABLECIMIENTO: 002	ESTADO: ABIERTO	LOCAL COMERCIAL	FEC. INICIO ACT.: 30/10/2008
NOMBRE COMERCIAL: LA VICTORIA			FEC. CIERRE:
			FEC. REINICIO:

ACTIVIDADES ECONÓMICAS:

VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS DE BAZAR EN GENERAL.
VENTA AL POR MAYOR DE ARTÍCULOS Y ACCESORIOS FOTOGRÁFICOS.
VENTA AL POR MAYOR DE INSTRUMENTOS MUSICALES.
VENTA AL POR MAYOR DE COMPUTADORAS Y EQUIPO PERIFÉRICO.
VENTA AL POR MENOR DE ELECTRODOMÉSTICOS EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS: REFRIGERADORAS, COCINAS, MICROONDAS, ETCÉTERA.
VENTA AL POR MAYOR DE OTROS PRODUCTOS DIVERSOS PARA EL CONSUMIDOR.

DIRECCIÓN ESTABLECIMIENTO:

Provincia: AZUAY Cantón: CUENCA Parroquia: EL SAGRARIO Calle: PRESIDENTE BORRERO Número: 10-31 Intersección: GRAN COLOMBIA Referencia: A MEDIA CUADRA DEL CORREO Telefono Trabajo: 072846031 Celular: 0991155748 Email: mulloapacheco@hotmail.com



FIRMA DEL CONTRIBUYENTE

SERVICIO DE RENTAS INTERNAS

Declaro que los datos contenidos en este documento son exactos y verdaderos, por lo que asumo la responsabilidad legal que de ella se deriven (Art. 97 Código Tributario, Art. 9 Ley del RUC y Art. 9 Reglamento para la Aplicación de la Ley del RUC).

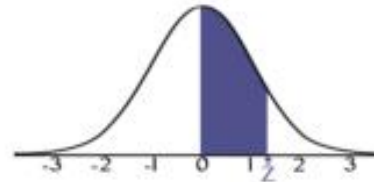
Usuario: AESG080314 **Lugar de emisión:** CUENCA/AV. REMIGIO **Fecha y hora:** 02/05/2018 10:29:34

Anexo 3: Cálculo de remuneración de trabajadores

SUELDOS						
Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
		1	2	3	4	5
% Incremento			3.00%	3.00%	3.00%	3.00%
Gerente / Propietario						
Sueldo		12,000.00	12,360.00	12,730.80	13,112.72	13,506.11
Décimo Tercero		1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
Décimo Cuarto		225.17	393.00	405.00	417.00	429.58
Fondos de Reserva			1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
Aportes al IESS Patronal		1,338.00	1,378.14	1,419.48	1,462.07	1,505.93
Aportes al IESS Personal		1,134.00	1,168.02	1,203.06	1,239.15	1,276.33
Provisión Décimo Tercero		1,000.00	1,030.00	1,060.90	1,092.73	1,125.51
Provisión Décimo Cuarto		386.00	398.00	410.00	422.00	435.00
Gastos Sueldos		14,724.00	16,196.14	16,682.08	17,182.25	17,698.05
Pago Empleado		12,091.17	12,614.98	12,993.64	13,383.30	13,784.87
Pago IESS		2,472.00	3,576.16	3,683.44	3,793.95	3,907.77
CxP Empleados Período		160.83	5.00	5.00	5.00	5.42
CxP Acumuladas		160.83	5.00	5.00	5.00	5.42
Asistente administrativo						
Sueldo		19,200.00	19,776.00	20,369.28	20,980.36	21,609.77
Décimo Tercero		1,600.00	1,648.00	1,697.44	1,748.36	1,800.81
Décimo Cuarto		900.67	1,572.00	1,620.00	1,668.00	1,718.33
Fondos de Reserva			1,648.00	1,697.44	1,748.36	1,800.81
Aportes al IESS Patronal		2,140.80	2,205.02	2,271.17	2,339.31	2,409.49
Aportes al IESS Personal		1,814.40	1,868.83	1,924.90	1,982.64	2,042.12
Provisión Décimo Tercero		1,600.00	1,648.00	1,697.44	1,748.36	1,800.81
Provisión Décimo Cuarto		1,544.00	1,592.00	1,640.00	1,688.00	1,740.00
Gastos Sueldos		24,484.80	26,869.02	27,675.33	28,504.39	29,360.89
Pago Empleado		19,886.27	21,127.17	21,761.82	22,414.08	23,086.79
Pago IESS		3,955.20	5,721.86	5,893.51	6,070.32	6,252.43
CxP Empleados Período		643.33	20.00	20.00	20.00	21.67
CxP Acumuladas		14,332.67	20.00	20.00	20.00	21.67
Total gastos sueldos						
		39,208.80	43,065.16	44,357.42	45,686.64	47,058.94
Total cuentas por pagar sueldos						
		14,493.50	25.00	25.00	25.00	27.08

Anexo 4: Determinación de la muestra.- estudio de mercado

N= 748.969
 n= 384 Muestra
 Z= 1,96 95%
 p= 0,5
 e 5,00%



STANI

Entries in the t between the m the mean. For the curve betw

z	0.00	0.01	0.02	0.03	0.04
0.0	0.0000	0.0040	0.0080	0.0120	0.0160
0.1	0.0398	0.0438	0.0478	0.0517	0.0557
0.2	0.0793	0.0832	0.0871	0.0910	0.0948
0.3	0.1179	0.1217	0.1255	0.1293	0.1331
0.4	0.1554	0.1591	0.1628	0.1664	0.1700
0.5	0.1915	0.1950	0.1985	0.2019	0.2054
0.6	0.2257	0.2291	0.2324	0.2357	0.2389
0.7	0.2580	0.2611	0.2642	0.2673	0.2704
0.8	0.2881	0.2910	0.2939	0.2969	0.2995
0.9	0.3159	0.3186	0.3212	0.3238	0.3264
1.0	0.3413	0.3438	0.3461	0.3485	0.3508
1.1	0.3643	0.3665	0.3686	0.3708	0.3729
1.2	0.3849	0.3869	0.3888	0.3907	0.3925
1.3	0.4032	0.4049	0.4066	0.4082	0.4099
1.4	0.4192	0.4207	0.4222	0.4236	0.4251
1.5	0.4332	0.4345	0.4357	0.4370	0.4382
1.6	0.4452	0.4463	0.4474	0.4484	0.4495
1.7	0.4554	0.4564	0.4573	0.4582	0.4591
1.8	0.4641	0.4649	0.4656	0.4664	0.4671
1.9	0.4713	0.4719	0.4726	0.4732	0.4738
2.0	0.4772	0.4778	0.4783	0.4788	0.4793
2.1	0.4821	0.4826	0.4830	0.4834	0.4838
2.2	0.4861	0.4864	0.4868	0.4871	0.4875
2.3	0.4893	0.4896	0.4898	0.4901	0.4904
2.4	0.4918	0.4920	0.4922	0.4925	0.4927
2.5	0.4938	0.4940	0.4941	0.4943	0.4945
2.6	0.4953	0.4955	0.4956	0.4957	0.4959
2.7	0.4965	0.4966	0.4967	0.4968	0.4969
2.8	0.4974	0.4975	0.4976	0.4977	0.4977
2.9	0.4981	0.4982	0.4982	0.4983	0.4984
3.0	0.4987	0.4987	0.4987	0.4988	0.4988
3.1	0.4990	0.4991	0.4991	0.4991	0.4992
3.2	0.4993	0.4993	0.4994	0.4994	0.4994
3.3	0.4995	0.4995	0.4995	0.4996	0.4996
3.4	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997	0.4997

Anexo 5: Diseño de la encuesta.- estudio de mercado

ENCUESTA "LA VICTORIA"

ENCUESTA PLAN DE NEGOCIOS PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE TECNODIGI CÍA. LTDA. "LA VICTORIA" EN LA CIUDAD DE QUITO.

*Obligatorio



1 ¿Usted reside o trabaja en el sector del sur de Quito? *

- Si
 No

2 ¿Cuáles de estas líneas le gustaría encontrar en un mismo local? Marque según su preferencia siendo 3 el más relevante y 1 el menos relevante. *

	Me interesa poco (1)	Me interesa (2)	Me interesa mucho (3)
Instrumentos y accesorios musicales	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnología en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos de audio y video	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Baterías o pilas en general	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Materiales fotográficos y afines	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Electrodomésticos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3 ¿Estaría usted interesado en comprar los productos de tecnología, electrodomésticos, musicales, en un nuevo local comercial dejando atrás los locales tradicionales? *

- Sí
- No

4 ¿Qué método de pago usted prefiere? *

- Efectivo
- Tarjeta de crédito
- Crédito directo

5 ¿Desde que monto usted considera que aplicaría para comprar un producto con crédito directo? *

- 100 a 500
- 500 a 1000
- 1000 a 2000
- 2000 en adelante

6 ¿Considera usted indispensable contar con servicio técnico al comprar un producto electrónico? *

- Sí
- No

7 De las siguientes opciones, señale que parámetro considera importante cuando ingresa a un local comercial. Siendo 5 el más importante y 1 el menos importante *

	Poco importante (1)	Algo importante (2)	Importante (3)	Muy importante (4)	Totalmente importante (5)
Servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conocimiento del vendedor sobre el producto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Imagen del local	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Precios de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8 Cuando usted realiza una compra, elige principalmente precio o calidad? *

	1	2	
Precio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Calidad

Seleccione un local comercial en cada opción

Seleccione un local comercial en cada opción

9 Instrumentos y accesorios musicales *

- Import Music
- Casa Brasil
- La Lira

10 Tecnología en general *

- Samsung
- Computron
- Point

11 Equipos de audio y video *

- Creditos económicos
- Comandato
- Almacenes Japón

12 Baterías o pilas en general *

- Radioshack
- Docuhogar
- Ferrisariato

13 Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar *

- Point
- Computron
- Import Val

14 Materiales fotográficos y afines *

- Samsung
- La Ganga
- Almacenes Japón

15 Electrodomésticos *

- Almacenes Japón
- Artefacta
- Comandato

ATRÁS

ENVIAR

Anexo 6: Análisis y resultados de la encuesta.- estudio de mercado

¿Usted reside o trabaja en el sector del sur de Quito? v

No

Si

TOTAL

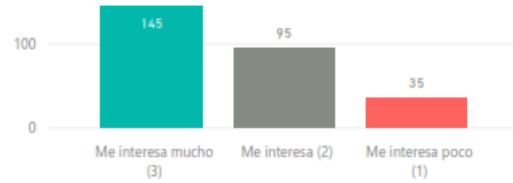
275

¿Cuáles de estas líneas le gustaría encontrar en un mismo local?

Baterías o pilas en general



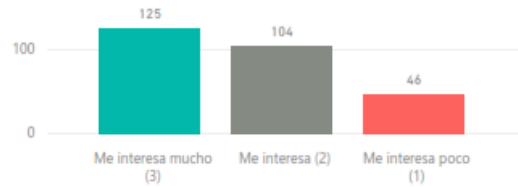
Electrodomésticos



Equipos de audio y video



Equipos de oficina y artículos diversos para el hogar



Instrumentos y accesorios musicales



Materiales fotográficos y afines



Tecnología en general



¿Usted reside o trabaja en el sector del sur de Quito?

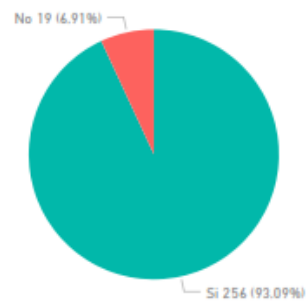
No

Si

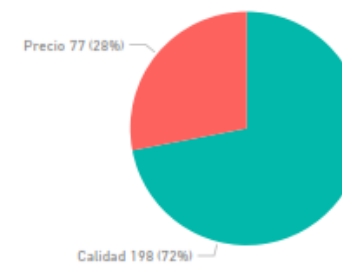
TOTAL

275

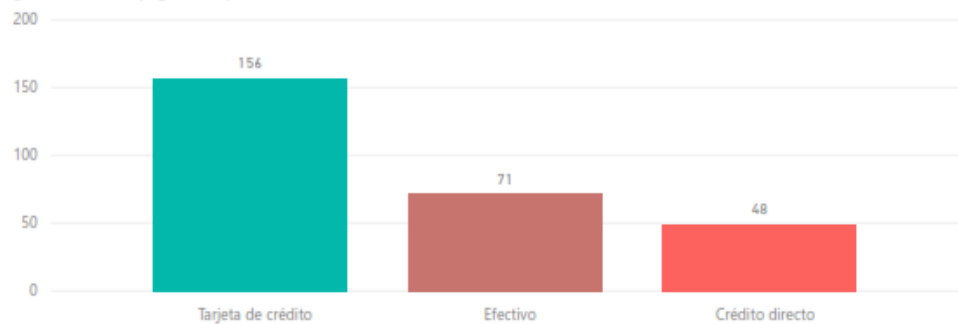
¿Estaria usted interesado en comprar los productos de tecnología, electrodomésticos, musicales, en un nuevo local comercial dejando atrás los locales tradicionales?



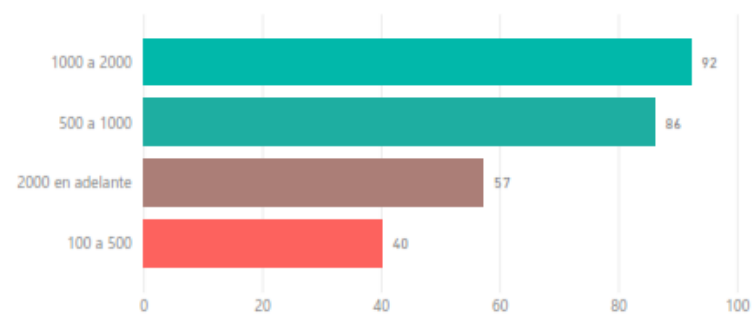
Cuando usted realiza una compra, elige principalmente precio o calidad?



¿Qué método de pago usted prefiere?



¿Desde que monto usted considera que aplicaria para comprar un producto con crédito directo?



¿Usted reside o trabaja en el sector del sur de Quito?

- No
- Si

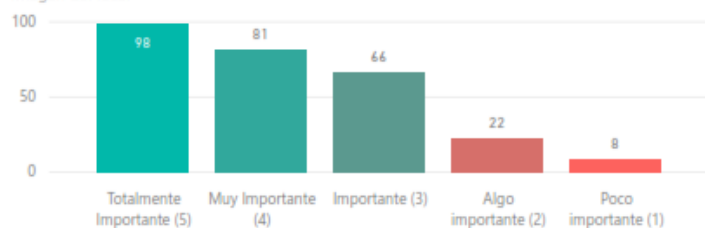
TOTAL
275

¿Qué parámetro considera importante cuando ingresa a un local comercial?

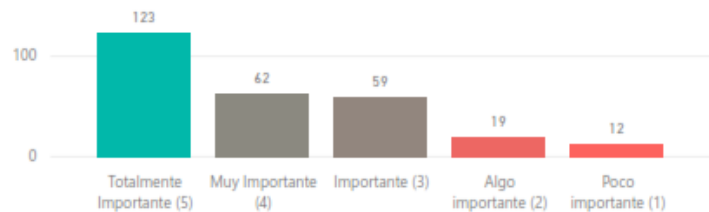
Conocimiento del vendedor sobre el producto



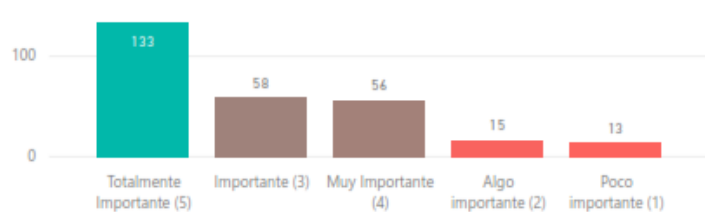
Imagen del local



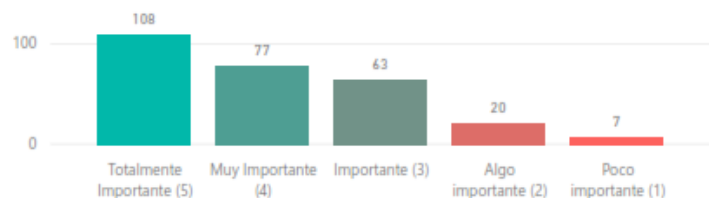
Precios de los productos



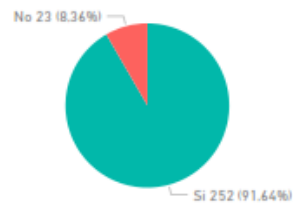
Servicio al cliente



Variedad de productos



¿Considera usted indispensable contar con servicio técnico al comprar un producto electrónico?



¿Usted reside o trabaja en el sector del sur de Quito?

No

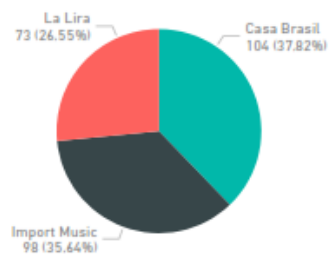
Si

TOTAL

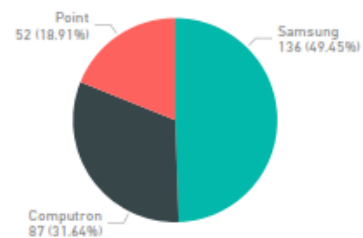
275

Seleccione un local comercial en cada opción

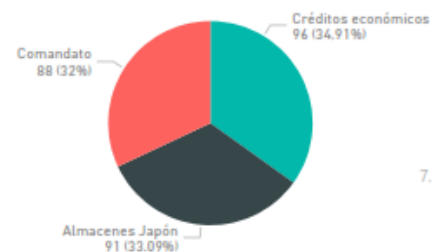
1. Instrumentos y accesorios musicales



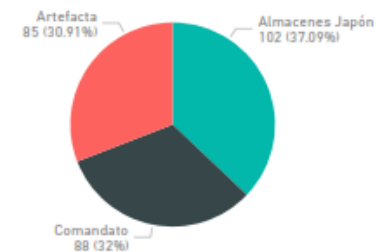
2. Tecnología en general



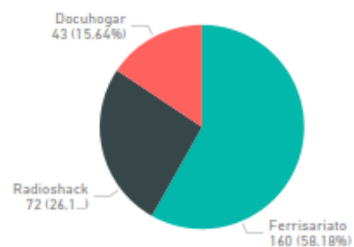
3. Equipos de audio y video



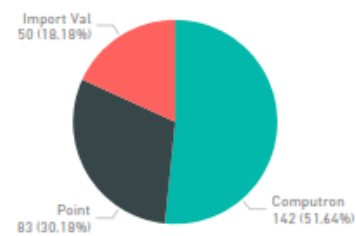
7. Electrodomestico



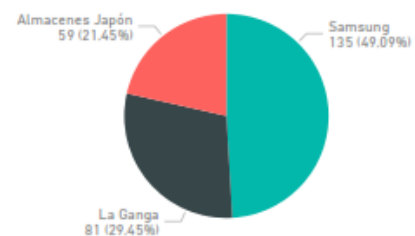
4. Baterías o pilas en general



5. Equipos de oficina y articulos diversos para el hogar



6. Materiales fotográficos y afines



Anexo 7: Propuesta Marketing Digital

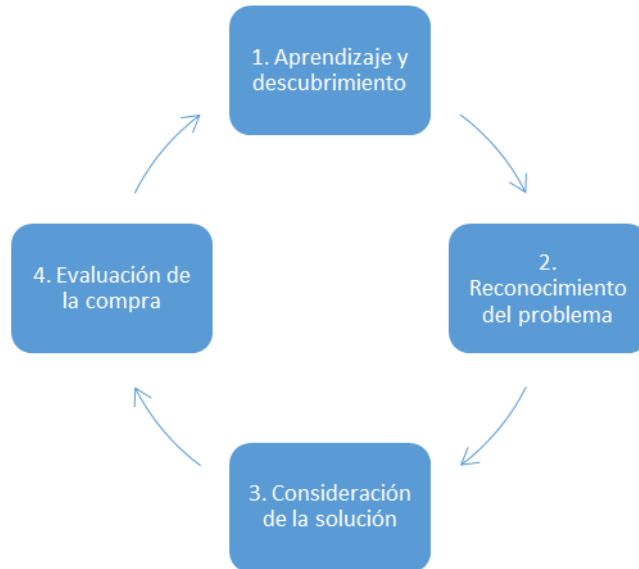
-Objetivo: Posicionar a la marca La Victoria en la ciudad de Quito mediante una estrategia digital.

-Inbound Marketing



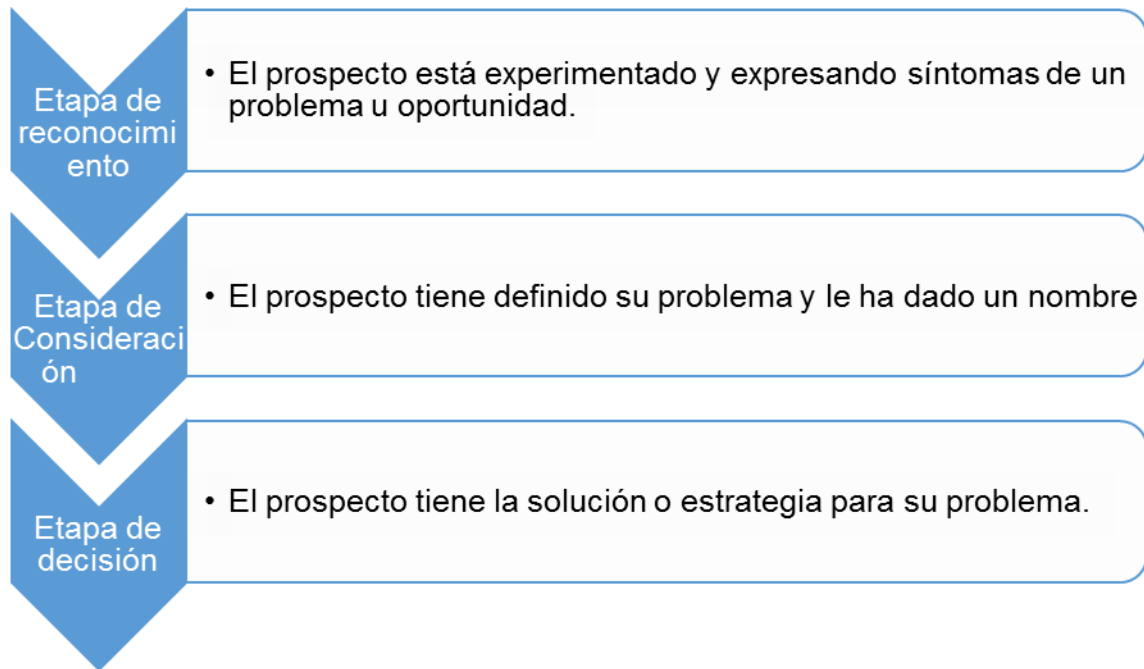
Es una metodología enfocada en comprender la manera cómo piensa el consumidor, como interactúa y como llega al momento ideal de compra, basado en el contexto digital.

Es una manera estratégica de analizar como el posicionamiento puede influir en la decisión de consumo del público objetivo, identificando oportunidades para destacar a La Victoria de sus competidores y conquistar nuevos clientes.



Marketing: Crea contenidos y medios para atraer y convertir clientes potenciales, calificándolos por perfil e interés y enviando las mejores oportunidades para el equipo de ventas.

Ventas: Contacta las oportunidades, resuelve dudas, diseña la solución del problema y cierra la venta.



Estrategias

- **Definición de buyer person:** Representación ficticia del cliente ideal. Está basada en datos reales sobre el comportamiento y las características demográficas de los clientes.
- **Definición de agenda de contenido para redes sociales:** Calendario mensual estratégico con la distribución de contenidos de anuncios publicitarios con un enfoque en el público definido para la comunicación
- **Definición de palabras clave para estrategias de Google Ads:** palabras clave para ser la primera opción de búsqueda en Google.

Generación de atracción:

- Creatividad y diseño de artes para redes sociales, pautas y otros.
- Producción de contenidos para redes sociales 7 posteos semanales.
- Desarrollo de 2 artículos para el blog por mes.
- Fotos del local, 1 vez por mes

- Publicidad pagada en Facebook, instagram y google ads.
- Mantenimiento de redes sociales

Relación:

- Envío de 2 campañas de email marketing por mes.

Venta:

- Calificación de leads.
- Alineación entre marketing y ventas.

Retención:

- Email marketing
- Automatización de marketing
- Redes sociales

Análisis:

- Informe de resultados en redes sociales
- Ajustes continuos

Inversión: \$500 mensuales

Anexo 8: Gastos generales y gastos por depreciación

GASTOS GENERALES - LA VICTORIA SUCURSAL QUITO

Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
% Incremento		0	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Gastos generales						
Gastos de estrategias de mercadeo		6,000.00	6,060.00	6,120.00	6,180.00	6,240.00
Gastos de distribución		1,200.00	1,212.00	1,224.00	1,236.00	1,248.00
Gastos de promoción		4,830.00	4,884.00	4,932.00	4,980.00	5,028.00
Gastos de comunicación		6,500.04	6,564.00	6,624.00	6,696.00	6,768.00
Gastos de arriendo		24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00	24,000.00
Gasto de alicuota		20,000.04	20,000.04	20,000.04	0.00	0.00
Gastos de servicios básicos		3,600.00	3,636.00	3,672.00	3,708.00	3,744.00
Total gastos generales		66,130.08	66,356.04	66,572.04	46,800.00	47,028.00

DEPRECIACIONES - LA VICTORIA SUCURSAL QUITO

Ítem	Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	0	1	2	3	4	5
% Incremento	0	0	1.00%	1.00%	1.00%	1.00%
Computadores						
Costo de compra	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Gasto de depreciación	0.00	833.33	833.33	833.33	833.33	833.32
Depreciación acumulada	0.00	833.33	1,666.67	2,500.00	833.33	1,666.65
Valor en libros	0.00	1,666.67	833.33	0.00	1,666.67	833.35
Activos no corrientes	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00	2,500.00
Depreciación mensual total	0.00	833.33	833.33	833.33	833.33	833.32
Depreciación acumulada total	0.00	833.33	1,666.67	2,500.00	833.33	1,666.65

