



ESCUELA DE NEGOCIOS



PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE CERRADURAS DE ALTA  
SEGURIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVENIENTES DE  
BIZKAIA-ESPAÑA



AUTOR

Xavier Marcelo Mero Aldaz

AÑO

2020



ESCUELA DE NEGOCIOS

PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA  
IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE CERRADURAS DE ALTA  
SEGURIDAD EN LA CIUDAD DE QUITO, PROVENIENTES DE BIZKAIA-  
ESPAÑA

“Trabajo de titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar por el título de Licenciado en Negocios  
Internacionales”

Profesor Guía  
Diana Carolina Lascano Lozada

Autor  
Xavier Marcelo Mero Aldaz

Año  
2020

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

"Declaro haber dirigido el trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de cerraduras de alta seguridad en la ciudad de Quito, provenientes de Bizkaia-España, a través de reuniones periódicas con el estudiante Xavier Marcelo Mero Aldaz, en el semestre 2020-1, 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".

---

Msc. Diana Carolina Lascano Lozada

C.I. 1803794138

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

"Declaro haber revisado este trabajo, Plan de negocios para la creación de una empresa importadora y comercializadora de cerraduras de alta seguridad en la ciudad de Quito, provenientes de Bizkaia-España, del Xavier Marcelo Mero Aldaz, en el 2020-1, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación".

---

Ing. Edison Fabián Suarez Chamorro

C.I. 0400713632

## **DECLARACIÓN 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”.

---

Xavier Marcelo Mero Aldaz

C.I. 1725939126

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradezco a las personas que nunca perdieron la fe en mí, que, con su apoyo constante y motivación desde el inicio hasta el final de esta maravillosa etapa de vida, han estado a mi lado.

## **DEDICATORIA**

No puedo obviar en dedicar este logro a mis padres, hermano y profesores, quienes han sido para mí, inspiración para ser la persona que soy hoy en día.

## RESUMEN

El presente plan de negocios consiste en la creación de una empresa que importe y comercialice cerraduras de alta seguridad provenientes de España, actualmente la constante inseguridad en la capital y todo el país, ha sido una problemática para los hogares y espacios que requieran seguridad, este tipo de cerraduras pueden ser instaladas en puertas de madera, metal y aluminio, es por ello que pueden ser adaptadas a diferentes ambientes.

Si bien es cierto existen varios productos sustitutos para esta cerradura, lo que le hace ser un producto con alta demanda es el alto grado de tecnología y atributos que posee dentro de los cuales están: el alto grado de seguridad al estar hecho de acero inoxidable , con barras o bulones de cierre de acero reforzado, los cuales no pueden ser cortados por sierras o alguna otra herramienta de corte, además su cualidad de ser intercambiable las piezas en caso de algún daño, hace que esta cerradura sea una inversión en seguridad en el caso de requerir una pieza.

Por medio de los análisis realizados se pudo determinar que la industria de la construcción ha tenido un crecimiento del 7,5% (SAIKU, 2018) , lo que quiere decir que ha ido incrementando proyectos de construcción a partir de la derogación de la Ley de Plusvalías que tanto afectaba al sector, es por ello que se debe aprovechar este escenario externo en el que se encuentra el país , brindando un producto indispensable para este tipo de proyectos.

Tras la investigación se obtuvo que este producto posee un mercado objetivo de 80507, dividido entre familias y empresas constructoras o empresas que requieran de la cerradura, todo esto en la ciudad de Quito específicamente en el norte, valle de Tumbaco y Cumbayá, debido a que existe un alto nivel adquisitivo.

Tras concluir el análisis financiero se obtuvo un VAN positivo, la TIR siendo superior en creces a la tasa de interés y con un periodo de recuperación de dos años seis meses, lo que quiere decir que el proyecto de importar y comercializar cerraduras de origen español tiene factibilidad a llevarse a cabo por lo que puede generar resultados optimistas.



## **ABSTRACT**

The present business plan consists of the creation of a company that imports and commercializes high security locks from Spain. Currently, the constant insecurity in the capital and the whole country has been a problem for homes and spaces that require security, this type of locks can be installed on wooden, metal and aluminum doors, which is why they can be adapted to different environments.

Although it is true that there are several substitute products for this lock, what makes it a product with high demand is the high degree of technology and attributes that it possesses within which they are: the high degree of security to the being made of stainless steel, with bars or bolts of reinforced steel closing, which cannot be cut by saws or some other tool of cut, in addition its quality of being interchangeable the pieces in case of some damage, causes that this lock is an investment in security in the case of requiring a piece.

Through the analyses carried out, it was determined that the construction industry has had a growth of 7.5% (SAIKU, 2018), which means that it has been increasing construction projects since the repeal of the Capital Gains Law that affected the sector so much.

After the investigation it was obtained that this product has a target market of 80507, divided between families and construction companies or companies that require the lock, all this in the city of Quito specifically in the north, valley of Tumbaco and Cumbayá, due to the high level of purchasing power.

After concluding the financial analysis a positive NPV was obtained, the IRR being by far superior to the interest rate and with a recovery period of two years six months, which means that the project of importing and commercializing locks of Spanish origin has feasibility to be carried out so it can generate optimistic results.

## ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del trabajo .....	1
1.1.1. Objetivo General del trabajo .....	2
1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo.....	2
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO .....	2
2.1. Análisis del entorno externo de Ecuador .....	2
2.1.1. Político.....	2
2.1.1.1. Gubernamental.....	3
2.1.1.2. Legal.....	3
2.1.1.3. Acuerdos Comerciales.....	4
2.1.1.4. Trámites.....	4
2.1.2. Económico .....	4
2.1.2.1. Balanza Comercial.....	5
2.1.3. Social.....	5
2.1.3.1. Cultural .....	5
2.1.3.2. Demográfico .....	5
2.1.3.3. Ecológico .....	6
2.1.4. Tecnológico .....	6
2.1.5. Relación variables externas de Ecuador .....	6
2.2. Análisis del entorno externo de España.....	7
2.2.1. Político.....	7
2.2.1.1. Gubernamental.....	7
2.2.1.2. Legal.....	7
2.2.2. Económica .....	8
2.2.3. Social.....	8
2.2.3.1. Cultural .....	8
2.2.3.2. Ecológico .....	9
2.2.4. Tecnológico .....	9
2.2.5. Relaciones variables externas de España .....	9
2.3. Análisis de la industria.....	10

2.3.1.	Ciiu .....	10
2.3.2.	Análisis de la industria – 5 Fuerzas de Porter.....	10
2.3.2.1.	Nivel de amenaza de nuevos competidores .....	10
2.3.2.2.	Nivel de amenaza de productos sustitutos .....	11
2.3.2.3.	Poder de negociación de clientes .....	11
2.3.2.4.	Poder de negociación de proveedores .....	12
2.3.2.5.	Rivalidad entre competidores .....	12
2.4.	Matriz EFE .....	13
2.4.1.	Conclusiones Relevantes .....	13
<b>3.</b>	<b>ANALISIS DE CLIENTE .....</b>	<b>15</b>
3.1.	Objetivo general .....	15
3.1.1.	Objetivos específicos.....	15
3.2.	Problema de investigación .....	15
3.3.	Hipótesis .....	16
3.4.	Investigación Cualitativa.....	16
3.4.1.	Entrevista a expertos .....	16
3.4.1.1.	Primera entrevista.....	16
3.4.1.2.	Segunda entrevista.....	17
3.5.	Investigación Cuantitativa .....	18
3.5.1.	Tablas Dinámicas .....	20
3.6.	Conclusiones .....	20
3.6.1.	Producto .....	21
3.6.2.	Precio .....	21
3.6.3.	Plaza.....	21
3.6.4.	Promoción.....	21
<b>4.</b>	<b>OPORTUNIDAD DE NEGOCIO .....</b>	<b>22</b>
4.1.	Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente .....	22
<b>5.</b>	<b>PLAN DE MARKETING.....</b>	<b>25</b>
5.1.	Objetivo general .....	25
5.2.	Estrategia de marketing .....	25

5.3. Mercado objetivo .....	26
5.4. Propuesta de valor .....	28
5.4.1. Socios Clave.....	28
5.4.2. Recursos Clave .....	29
5.4.3. Relación con los clientes .....	29
5.5. Estrategia de diferenciación .....	29
5.6. Estrategia de posicionamiento .....	29
5.7. Estrategia de internacionalización .....	30
5.8. Mezcla de marketing .....	30
5.8.1. Producto .....	31
5.8.1.1. Atributos.....	31
5.8.1.2. Calidad .....	32
5.8.1.3. Dimensiones.....	32
5.8.1.3.1. Especificaciones técnicas .....	32
5.8.1.4. Cilindro.....	32
5.8.1.5. Manillas.....	33
5.8.1.6. Branding .....	33
5.8.1.7. Logotipo.....	33
5.8.1.8. Slogan .....	34
5.8.1.9. Envase, empaque y etiquetado .....	34
5.8.1.10. Soporte.....	35
5.8.2. Precio .....	36
5.8.2.1. Estrategia de precios .....	36
5.8.2.2. Costo de venta.....	36
5.8.2.2.1. Costo de importación .....	36
5.8.2.3. Estrategia de entrada .....	37
5.8.2.4. Estrategias de ajuste .....	38
5.8.3. Plaza.....	38
5.8.3.1. Estrategia de distribución.....	38
5.8.3.2. Puntos de venta o atención .....	38
5.8.3.3. Estructura del canal de distribución .....	39
5.8.3.4. Canal de distribución .....	39
5.8.4. Promoción.....	39

5.8.4.1. Estrategia promocional .....	39
5.8.4.2. Publicidad .....	40
5.8.4.2.1. Página web .....	40
5.8.4.2.2. Redes sociales.....	40
5.8.4.2.3. Catálogo del producto .....	40
5.8.4.3. Promoción de ventas .....	41
5.8.4.4. Relaciones públicas.....	41
5.8.4.5. Fuerza de ventas .....	41
5.8.4.6. Marketing directo .....	42
<b>6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....</b>	<b>43</b>
6.1. Misión .....	43
6.2. Visión .....	44
6.3. Objetivos.....	44
6.4. Plan de Operaciones .....	45
6.4.1. Mapa de Procesos.....	45
6.4.2. Descripción de procesos.....	45
6.4.2.1. Flujograma de compras e importación.....	46
6.4.2.2. Flujograma de comercialización y post venta .....	47
6.4.3. Cadena de valor .....	48
6.5. Estructura legal de la empresa.....	49
6.6. Estructura Organizacional .....	50
6.6.1. Organigrama y descripción de puestos .....	50
6.6.2. Análisis comparativo con empresa de la industria .....	50
<b>7. EVALUACIÓN FINANCIERA.....</b>	<b>51</b>
7.1. Proyección de ingresos costos y gastos .....	51
7.1.1. Proyección de ingresos .....	51
7.1.2. Proyección de costos y gastos .....	52
7.1.3. Política de cobro, pago e inventario.....	53
7.2. Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo....	53
7.2.1. Inversión inicial .....	53
7.2.2. Estructura de capital .....	53

7.2.3. Capital de trabajo.....	54
7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de flujo de caja del proyecto. ....	54
7.3.1. Estado de resultados .....	54
7.3.2. Estado de situación financiera .....	55
7.3.3. Estado de flujo de Efectivo .....	56
7.3.4. Flujo de Caja del proyecto .....	56
7.4. Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios de valoración .....	57
7.4.1. Flujo de caja del inversionista.....	57
7.4.2. Tasas de descuento .....	57
7.4.3. Criterios de valoración .....	58
7.5. Índices Financieros.....	59
8. CONCLUSIONES GENERALES .....	60
REFERENCIAS .....	63
ANEXOS .....	68

## **1.INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Justificación del trabajo**

En el presente trabajo se analizará la factibilidad de la importación y comercialización de cerraduras españolas de alta seguridad; este tipo de cerraduras en el mercado ecuatoriano poseen un alto reconocimiento debido a su procedencia, ya que España en los últimos 50 años ha tenido reformas en la industria debido a ello se ha caracterizado por fabricar insumos de la alta seguridad utilizando economías de escala para así lograr un bajo coste de sus insumos y por ende de los precios.

Este tipo de cerraduras poseen un alto grado de seguridad y durabilidad al estar compuestas de acero bicromatado de alta calidad, de igual manera poseen un nivel de acero inoxidable 18/8, acompañada de llaves multipunto haciéndoles costosas a la hora de tratar de replicarlas.

Adicionalmente las cerraduras pueden ser instaladas en puertas de madera, metal y aluminio. Un factor para considerar es que la cerradura puede intercambiarse con diferentes tipos de manija o manilla, haciéndolas versátiles y aptas para todo gusto, tanto modernas como en estilos rústicos.

La comercialización de cerraduras depende directamente de la construcción y de como esta se encuentre, actualmente este sector ocupa el 10% del PIB (BCE, 2018), siendo un sector influyente en el crecimiento económico del país, en la construcción se necesitan diferentes insumos para llevar acabo las edificaciones, dentro de estas las de adecuación y seguridad de la fachada, por esto las cerraduras son un elemento de vital importancia en los acabados de la construcción siendo estas las que protegen y brindan seguridad a los habitantes de las futuras edificaciones.

La instalación es relativamente fácil, ya que se necesita perforar la madera, metal o aluminio, para poder colocar la cerradura en el respectivo lugar, además que este tipo de cerraduras vienen con instrucciones de instalación para su fácil entendimiento. Este producto además de poseer excelentes acabados los cuales

son agradables para cualquier gusto, la firmeza y durabilidad son sus mayores atributos.

Todos los factores se conjugan para brindar seguridad, elegancia, y comodidad estos los principales ejes a valerse para la importación de este producto y su comercialización.

### **1.1.1. Objetivo General del trabajo**

Demostrar la viabilidad del proyecto tanto económica como financiera para la creación de una empresa importadora y comercializadora de cerraduras de alta seguridad en la ciudad de Quito, provenientes de Biskaia-España.

### **1.1.2. Objetivos Específicos del trabajo**

- Realizar el análisis externo de la industria mediante la utilización del PEST y las 5 fuerzas de PORTER.
- Realizar una investigación de mercados tanto cualitativa como cuantitativa con el fin de conocer las preferencias y necesidades del cliente, rangos de precios y cualidades específicas.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto, mediante flujos proyectados
- Analizar la factibilidad para la importación de diferentes modelos de cerraduras de seguridad.
- Establecer un plan de marketing acorde a las cerraduras de alta seguridad con el fin de comercializarlas de la mejor manera.

## **2. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO**

### **2.1. Análisis del entorno externo de Ecuador**

#### **2.1.1. Político**

Se detallarán los aspectos gubernamentales y legales, en vigencia, para la apertura de un nuevo negocio de importación y comercialización, con el fin de mostrar el nivel de estabilidad política del país.



### **2.1.1.1. Gubernamental**

La inversión pública jugó un papel fundamental en el desarrollo económico del país esto debido a los altos precios del petróleo durante los años 2014 y 2015. La deuda pública para el año 2018 fue de \$58.90 millones lo cual produjo un incremento general de impuestos, salidas de divisas e inclusive un aumento de aranceles de muchos productos, lo que disminuyó el poder adquisitivo de las personas en gran medida (BCE, 2019). El sector de la construcción es vital para el país, ya que genera uno de los valores agregados más importantes para la economía con un aporte de 11,6% y alrededor del 8% del ingreso de empresas nacionales (Camicon, 2019).

La ley de plusvalías fue un impuesto del 75% del valor especulativo del suelo, que afectaba en gran medida a plazas de empleo y con un decrecimiento del 40% de metros cuadrados de construcción durante la ley vigente, esta ley fue disuelta en el año 2018, por lo que a partir de esta derogación muchos proyectos a nivel nacional empezaron a reactivarse entre ellos urbanizaciones y edificaciones aledañas al valle de Tumbaco y Cumbayá, lo que incrementó la construcción de inmuebles , se refleja un factor positivo para la empresa ya que las ventas dependen en gran medida del sector de la construcción (Camicon, 2019).

### **2.1.1.2. Legal**

El impuesto a la salida de divisas (ISD) es un impuesto obligatorio a pagar el cual es del 2,5% del monto que va a ser transferido, es un factor que afecta en gran medida al precio tanto al comprador como al consumidor final, por concepto de costo de salida de divisas o capital, por lo que se debe aumentar el valor final de las cerraduras (SRI, 2019).

A nivel de seguridad en Ecuador y especialmente en Quito muchas empresas constructoras exigen a sus proveedores que las cerraduras y herrajes deben cumplir con la norma ASI/BHMA la cuál asegura el correcto funcionamiento de la cerradura, así como también del grado de seguridad (BHMA, 2019).

### **2.1.1.3. Acuerdos Comerciales**

El acuerdo “Multipartes” entre Ecuador y la Unión Europea fue firmado en el 2016, es un acuerdo que beneficia con arancel de 0% a la entrada de mercancías provenientes de la Unión Europea, se estima que para el año en vigor , se genere alrededor de 1000 millones por el comercio bilateral entre Ecuador y España (Ministerio Comercio Exterior , 2016).

### **2.1.1.4. Trámites**

Para la importación del producto es necesario sacar el RUC, obtener el certificado digital o TOKEN en las entidades como Banco Central y Security Data, además que el importador debe estar plenamente registrado en ECUAPASS para realizar el proceso. En cuanto al producto cerraduras de alta seguridad con partida arancelaria: 83014090 se debe pagar tributos como Advalorem: 15%, Fondinfa: 0,5%, IVA: 12% (Ecuapass, 2019). Este tipo de producto no requiere algún certificado en especial para poder ingresar al país, salvo que se quiera aplicar preferencias arancelarias con la Unión europea presentando el EUR1. (Ministerio Comercio Exterior , 2016).

Los documentos obligatorios para realizar la importación de cerraduras de seguridad dentro del territorio ecuatoriano son la factura comercial, documento de transporte, certificado de origen (si así lo requiere), declaración aduanera de importación (SENAE, 2019).

### **2.1.2. Económico**

El sector de la construcción ha tenido positivas tasas de crecimiento desde el año 2008 hasta el año 2014, siendo el año 2011 su mayor apogeo representado una tasa del 17,6% del PIB, el sector se encuentra estable debido a la derogación de la ley de plusvalías y la ley de fomento productivo la cual tiene el objetivo de reactivar la producción y empleo de distintos sectores entre el año 2017-2018 ha tenido un crecimiento del 7,5 % (SAIKU, 2018).

Actualmente el sector de la construcción aporta con el 8% del empleo nacional (Camicon, 2019). En general Ecuador posee una Inflación del 0.52% de lo que va del año (BCE, 2019)

#### **2.1.2.1. Balanza Comercial**

En cuanto a las importaciones entre España y Ecuador son de \$532,3 millones en el año 2017, siendo un 52,4% más con respecto al 2016, esto debido al inicio del acuerdo multi partes con la Unión Europea suscrito el 1 de enero del 2017, este acuerdo da preferencias arancelarias al ingreso de mercancías al país (Marianne Van ; Christoph Saurenbach , 2017). En cuanto a la importación de cerraduras de alta seguridad, se importó \$ 17.469, el mayor proveedor en el año 2018 fue China representando el 48,9% de las importaciones totales, con un valor de \$8.543 (Trade map, 2018) (ver anexo 1).

Las importaciones mundiales de Ecuador con respecto a la partida arancelaria del producto a estudiar disminuyeron en una mínima medida, mientras que la preferencia por las cerraduras españolas creció del 2014 a 2018. La participación de la construcción en el total de trabajo generado en la economía también disminuye, mientras en 2015 el sector generaba el 7,1 % del total, para 2019 esa participación baja al 6,2 % (Mconstructor, 2019).

#### **2.1.3. Social**

##### **2.1.3.1. Cultural**

La seguridad es un factor de suma importancia en Pichincha, no obstante, en la provincia 4 de cada 100 hogares han sido víctimas de robo a la vivienda, representando un 3,80%, por lo que muchos de los hogares de la ciudad han decidido invertir en seguridad, para prevenir asaltos (INEC, 2011).

##### **2.1.3.2. Demográfico**

La población de Ecuador es de 17.228.522 millones de habitantes, donde el 40,6% de personas tiene un empleo adecuado. En la ciudad de Quito habitan 2.239.191 personas lo que le convierte a la segunda ciudad más poblada del país seguida de Guayaquil con un total de 2.671.801, en cuánto al estrato social

respectivo para el negocio es el A con el 1,9%, y el estrato B el 11,2 %, lo que da un total de 13,2 % siendo el estrato que puede destinar sus gastos a cerraduras de alta seguridad (INEC, 2019).

En el presente año el sector de la construcción ha generado 479 mil empleos siendo un 10% menos que el generado en el 2018 y de estos solamente un 49% se consideran empleos adecuados con todos los beneficios de la ley. Así para 2019 el sector genera 479 mil empleos, un 10 % menos que en 2018, y de estos, 236 mil (49 %) son empleos adecuados.

### **2.1.3.3.Ecológico**

En cuanto a buenas prácticas medioambientales en el sector de la construcción, se exige que los materiales reciclados se deben reutilizar, también la empresa constructora debe estar al tanto del uso de nuevas energías renovables y para aminorar el impacto hacia la atmosfera, las operaciones de excavado y demás deben hacerse en tiempo seco o dependiendo del tipo de suelo (Ministerio del Ambiente, 2016).

### **2.1.4. Tecnológico**

El 90,1 % de los hogares en el país posee al menos un celular, el acceso a internet también es otra variable a considerar ya que por medio de este se puede dar a conocer los productos o servicios que ofrecen varias empresas, para el año 2016 solamente 36% de la población tenía acceso a internet fijo, esta cifra aumentado en un 41,2 % para el 2018 (INEC, 2016). En general para el control y supervisión de obras el uso de la nube permite gestionar y tomar decisiones rápidas y eficientes, ya que toda información estará siempre a la mano por parte de las constructoras y contratistas (Construye , 2019).

### **2.1.5. Relación variables externas de Ecuador**

Si bien la ley de plusvalías afectó en gran manera a la economía ecuatoriana, actualmente el sector de la construcción es un ente de mayor generación de empleo dinamizando el flujo de capital dentro de sus fronteras. El acuerdo internacional que posee Ecuador con la Unión Europea ha beneficiado a todos

los sectores económicos del Ecuador, siendo un tratado que brinda una oportunidad de desarrollo , tanto política como económica, es por ello que se ha incrementado la importación de cerraduras de alta seguridad provenientes de España en los últimos cinco años, por ello tras la inseguridad que afronta el país en materia de robos a viviendas, se denota una gran demanda en obtener productos seguros y fiables para el hogar.

## **2.2. Análisis del entorno externo de España**

### **2.2.1. Político**

#### **2.2.1.1. Gubernamental**

España en la actualidad sufre una gran fragmentación política, sus reformas se enfocan y se han encaminado en el aumento del gasto, lo que ha provocado una situación económica no muy bien definida, estos cambios han generado varios problemas, principalmente a las pymes y emprendedores españoles ya que el 64% considera que la inestabilidad política que está cursando el país ha afectado a los negocios (Hiscox, 2016).

España posee acuerdos de libre comercio con 28 países, siendo un beneficio económico para ambas partes. La inversión extranjera en Latinoamérica por parte de España se ha concentrado en un 31%, representando alrededor de 390.550 euros (ICEX, 2019). Los documentos necesarios para realizar una exportación son la factura comercial, documento de transporte (BL o Air Waybill), packing list y documento de certificado de origen en el caso que sea necesario (ICEX, 2017).

#### **2.2.1.2. Legal**

El esquema de las Export Oriented Units consiste en empresas con producción de exportación a diferentes países del mundo, estas empresas poseen regímenes especiales que permiten la importación de materias primas, bienes de equipo, componentes lo que significa una reducción en el costo de fabricación de los productos de una manera significativa, siendo un factor importante para la compra de cerraduras españolas (India Fillings, 2019).

En la normativa española es importante que empresas que fabrican estos artículos posean certificaciones de calidad como es la CE EN12209 y un sistema de recubrimiento anticorrosión para las cerraduras (ASEFAVE, 2019).

### **2.2.2. Económica**

En los últimos 4 años España ha experimentado un crecimiento equilibrado de la economía, en el 2018 la economía creció a una tasa de 2,7% (Fondo Monetario Internacional, 2019), esto por el constante crecimiento del sector en la construcción. Por otro lado, tras un menor consumo de los hogares españoles y una considerable caída de la inversión comercial acompañado de problemas estructurales como un déficit y deuda pública fueron elementos claves que causaron dificultades en la tasa de crecimiento (la más lenta desde 2014). El sector de la construcción en el año 2018 generó 80.400 empleos lo cual lo convierte en el segundo sector que más empleo genera seguido por el de la educación (CICCONSTRUCCION, 2018), mientras que la inflación española en lo que va del año se encuentra en un 0,70% (Datos Macro, 2019).

Con respecto a las exportaciones de cerraduras de alta seguridad (ver anexo 2) se puede observar que el producto ha mantenido su demanda a nivel mundial, entre los principales importadores del producto se encuentran Francia, Reino Unido, Alemania y Portugal todos miembros de la Unión Europea, en cambio Ecuador ha incrementado la demanda de este producto por parte de España en los últimos 5 años.

### **2.2.3. Social**

#### **2.2.3.1. Cultural**

España posee un puntaje en el índice de Ginni de un 36,2, este valor muestra la desigualdad de ingresos de un país, en el caso de España posee un porcentaje bajo, siendo un factor a considerar en donde el repartimiento de los ingresos es mucho más igualitario (Banco Mundial, 2018). España tiene una percepción positiva del 75% de la seguridad en el país, esto debido a las leyes y acciones por parte de los organismos competentes, por este hecho el uso de cerraduras

de alta seguridad y productos afines son comúnmente utilizados en construcciones y edificaciones (Ministerio Fiscal de España, 2019).

### **2.2.3.2.Ecológico**

La estrategia para la producción ecológica 2018-2020 es una iniciativa del MAPAMA (El Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente de España), la cual trata de consolidar el sector ecológico, fortaleciendo la competitividad, y el aumento de conocimiento generales de la población en el cuidado del medio ambiente y el consumo de productos. Por primera vez España se posiciona dentro del top 10 de mercados orgánicos mundiales, alcanzando ventas de 1.686 millones de euros (MAPAMA, 2019).

Según las normas CEN para los productos que estén relacionados directamente a la construcción hay seis requisitos esenciales que deben cumplir el No. 3 se enfoca en la higiene, salud y cuidado al medio ambiente que los productos deben poseer al momento de ser fabricados (Arenas, Francisco J., 2019).

### **2.2.4. Tecnológico**

Para el año 2018 en España el 78,7% de la población tiene acceso a internet el cual representa 27,1 millones de la población entre 16 y 74 años de edad, lo que ha permitido que españoles estén más al tanto de las nuevas tendencias mundiales en cuanto a desarrollo e innovación, favoreciendo al sector de construcción en gran medida (ONTSI, 2018). La industria cerrajera de España se ha desarrollado en al menos 100 años esto debido a que poseen un alto grado de conocimiento en la fabricación de herrajes, muchas de las empresas que se encuentran en la industria aplican procesos de inventario en bodegas capaces de manejar pedidos de exportación a otros países como Amig, Lince, Herrajes Auseré (ADFB, 2019).

### **2.2.5. Relaciones variables externas de España**

España al poseer una cultura arraigada a la industria de herrajes y cerraduras es un país netamente proveedor de este tipo de insumos, por ello varias empresas conocen muy bien los procesos de fabricación y exportación. Todas

las variables muestran el constante respaldo en la calidad de sus productos, así como también el libre comercio con otras naciones al tener suscritos varios acuerdos de integración o de “Multipartes” como lo es con Ecuador, la demanda de este tipo de producto se ha incrementado en todo el mundo, ya que se conoce muy bien el know how que España posee, por ello las exportaciones se han desarrollado a través de los años.

## **2.3. Análisis de la industria**

### **2.3.1. Ciiu**

**G4752.01:** Venta al por menor de artículos de ferretería: martillos, sierras, destornilladores y pequeñas herramientas en general, equipo y materiales de prefabricados para armado casero (equipo de bricolaje); alambres y cables eléctricos, cerraduras, montajes y adornos, extintores, segadoras de césped de cualquier tipo, etcétera en establecimientos especializados (SUPERCIAS, 2016).

### **2.3.2. Análisis de la industria – 5 Fuerzas de Porter**

#### **2.3.2.1. Nivel de amenaza de nuevos competidores: alta**

La amenaza de nuevos competidores es alta. Hoy en día se puede encontrar en sitios web como ARQE cerraduras y herrajes (ARQE, 2019), MCM-cerraduras multipunto (MCM, 2019), las características de este tipo de producto así como sus funciones, pero de igual manera es necesario poseer un alto conocimiento del funcionamiento y características del producto en sí para ofrecer un excelente asesoramiento a clientes. Al existir economías de escala varios posibles nuevos competidores pueden favorecerse de este aspecto, al importar grandes volúmenes de cerraduras, haciendo que se reduzca los costos de importación (Economipedia, 2019).

Por lo tanto, es un alto riesgo que otros competidores intenten ingresar al mercado para la comercialización de este tipo de producto, debido al bajo grado de especialización, pero de igual manera utilizando economías de escala, y sobre todo conocimiento y servicio que se brinda al cliente, lo que con lleva a



que varias marcas provenientes de diferentes países puedan ingresar al mercado ecuatoriano.

### **2.3.2.2. Nivel de amenaza de productos sustitutos: media**

En el mercado ecuatoriano se comercializan varios tipos de cerraduras, como son las comunes tipo pomo que se usan para puertas de dormitorio y también para puertas principales las cuales tienen un costo de entre \$8 a \$25 (KIWI, 2019) , las cerraduras que poseen solamente una barra de seguridad se usan para puertas pero pueden ser cortadas con una herramienta de corte, ya que poseen esta característica de una seguridad, pero de igual manera su seguridad es fácil de vulnerar, cabe mencionar que las cerraduras pueden estar hechos de diferentes materiales como latón, zamak (aluminio y metal), acero INOX, etc (Cerrajero Mallorca, s.f.). Los picaportes y candados son otros productos que cumplen con la función de brindar seguridad a un espacio en concreto. La amenaza de productos sustitutos es media si bien existen productos que cumplen con la función de seguridad, las cerraduras de alta seguridad brindan muchos más beneficios en el aspecto de diseño, variedad de modelos, sobre todo en su nivel de calidad y seguridad.

### **2.3.2.3. Poder de negociación de clientes: alta**

En el mercado existe un amplio espectro de posibilidades de cerraduras de alta seguridad, ya que existen diferentes modelos y precios de acuerdo a las características del producto y las necesidades del cliente , donde se puede dirigir a varios segmentos como son el A , B , C+ siendo un producto vasto y abarcando varios estratos sociales (INEC, 2019).

Al existir alrededor de 25 establecimientos de venta de cerraduras de este tipo en Quito, los posibles clientes pueden buscar opciones en cuanto a precio, modelos y garantías que ofrecen diferentes establecimientos. Los principales locales comerciales y ferreterías que distribuyen este y otros productos similares son: Almacenes Boyacá, El palacio del herraje, Ace Control, Almacenes Kiwi, etc (SUPERCIAS, 2019).

Por esto al haber una gran cantidad de ofertantes en el sector, las personas tienen un nivel de exigencia muy alto en cuanto al precio, calidad y variedad de cerraduras de alta seguridad, siendo una amenaza alta para el negocio.

#### **2.3.2.4. Poder de negociación de proveedores: bajo**

Ya que España es un neto productor de artículos dentro de la industria cerrajera existen alrededor 105 proveedores de artículos ferreteros y de herrajes (AFEB, 2019), por lo cual es factible que en cualquier momento se pueda encontrar un nuevo proveedor capaz de satisfacer los requerimientos de la industria ecuatoriana. Es viable trabajar a crédito con muchos proveedores, esto depende mucho del valor de pedidos realizados mensualmente y los términos negociados.

En concreto el proveedor para el negocio a implementar es Amig (Amilibia y de la Iglesia), la cual es una empresa con más de 75 años de experiencia en la elaboración y distribución en herrajes españoles de alta calidad y durabilidad, cuenta con 45.000 m<sup>2</sup> de instalaciones (AMIG, 2019).

A nivel de Europa empresas muy conocidas como la alemana Hafele (HAFELE, 2019), la portuguesa GNS (GNS, 2019) y la española MCM (MCM, 2019) son las 3 principales empresas que se dedican a la producción de cerraduras y herrajes de seguridad. Además, entre los principales países que producen y exportan este tipo de cerraduras son: China, Alemania, México, Estados Unidos y República Checa (Trade map, 2019). Por lo cual, al existir varios proveedores europeos con características similares en cuanto a producción y variedad, su poder de negociación es bajo, haciendo que empresas que requieran este tipo de productos puedan recibir más beneficios por parte de los proveedores.

#### **2.3.2.5. Rivalidad entre competidores: alta**

En la industria, existen varios competidores que ofrecen cerraduras con las mismas prestaciones alrededor de 25 establecimientos en la zona del Distrito Metropolitano de Quito entre los principales se encuentran Almacenes Boyacá , Almacenes Kiwi, El palacio del herraje y de igual manera son importadores del producto pero en otras marcas (SUPERCIAS, 2019) , por lo que la competencia

es fuerte ofreciendo características similares del producto pero de diferentes procedencias, muchas de ellas españolas de igual manera, cabe recalcar que las cerraduras de modelos rústicos con tonalidades oscuros y acero bronce están en apogeo, siendo un factor diferenciador con las opciones que brindan otras empresas (AMIG, 2019).

Por ello al existir alrededor de 25 diferentes empresas que importan el producto el precio del mismo es muy cambiante, en donde el factor predominante es muchas veces el precio al que se va a vender el producto, pero de igual manera un sistema basado en la atención y satisfacción del cliente hace que la rivalidad dentro del sector sea mucha más agresiva, por ello el nivel de rivalidad en la industria es alta.

En resumen: las Fuerzas de Porter indican que, si bien se necesita un capital inicial considerable para empezar con el negocio, las personas pueden traer pequeñas cantidades del producto y así comercializar por lo que es un factor negativo que considerar.

Varios productos sustitutos que brindan la función de seguridad existen en el mercado como candados, aldabas y cerraduras de pomo tradicionales, pero no hay cerraduras con un alto grado en seguridad y con las prestaciones que brinda una de las mejores marcas españolas como lo es Amig, por ello se debe enfocar recursos en hacer conocer la marca y los beneficios que trae consigo los productos. Los clientes en este sector poseen un nivel de negociación alto, debido a los varios ofertantes que existe. A pesar que la empresa a implementar posee una de las marcas más fuertes en cuánto a precios, calidad y modelos, en la industria existe una competencia agresiva en comercializar este producto por ello es alta la rivalidad en la industria.

## **2.4. Matriz EFE**

El análisis externo tiene una puntuación de 3,00 sobre 5 (ver anexo 3).

### **2.4.1. Conclusiones Relevantes**

1. Los acuerdos de fomento al comercio y la derogación de la ley de plusvalías han sido beneficios para el desarrollo de varios sectores, entre

ellos la de la construcción, por lo que brinda un campo mucho más amplio de oportunidades a diferentes empresas dedicadas a la construcción entre ellas de constructoras que requieran de cerraduras o herrajes para las edificaciones.

2. La creciente inseguridad en el Ecuador causada por asaltos y robos a viviendas es un factor a considerar, ya que influye directamente en el negocio, debido a que las personas buscan mecanismos que puedan garantizar la protección de sus hogares, siendo que la demanda por cerraduras de seguridad sea mayor, afectando positivamente la venta de estos productos.
3. Al momento de llegar a un acuerdo entre el proveedor Amig y la empresa, el proveedor no posee un nivel de negociación alto debido a que existen varios ofertantes del mismo tipo de producto a nivel de Europa y Asia, por ello resulta beneficioso para la empresa, ya que se pueden obtener mejores términos de compra en cuanto al precio de las cerraduras y los tiempos de entrega de la mercancía.
4. Al existir varios competidores en Quito, que comercializan productos similares al producto que se plantea vender, genera una amenaza al negocio debido a que será más difícil la captación de mercado, que ya compra otro tipo de producto, por ello se debe dar a conocer las características en cuánto a modelos y prestaciones que posee el producto, además de aprovechar el know how ya adquirido en la parte técnica del producto, para generar un valor agregado en la mente del posible cliente.
5. La personalización del servicio es una variable que está relacionada directamente con la compra de este tipo de productos, donde la atención al cliente es de fundamental importancia para una posible compra, siendo los clientes bastante exigentes y con un nivel de negociación alto al existir varios productos sustitutos siendo un factor que afecta negativamente al negocio.

### **3. ANALISIS DE CLIENTE**

Determinar factores cualitativos y cuantitativos, del mercado con el fin de enfocarse en el perfil correcto del cliente el cuál todas las estrategias estarán enfocadas a él. El modelo utilizado para realizar este análisis consiste en la investigación cualitativa mediante entrevistas a expertos y la realización de un Focus Group. De igual manera se usó una investigación cuantitativa la cual fue realizada por medio de encuestas, mediante un análisis estadístico inferencial, recabando información estadística donde se aplicó factores de correlación y tablas de contingencia obteniendo resultados concluyentes para predecir el comportamiento de compra del cliente. Estas dos herramientas fueron fundamentales para obtener información precisa sobre las necesidades y preferencias de los clientes.

#### **3.1. Objetivo general**

Determinar el nivel de aceptación del negocio mediante la importación de cerraduras de alta seguridad, se investigará y analizará las características, funcionalidades, colores, etc., según las preferencias de los clientes.

##### **3.1.1. Objetivos específicos**

- Conocer el mercado mediante entrevista a expertos que estén o hayan estado involucrados en el sector.
- Determinar la aceptación del producto por medio de análisis estadísticos.
- Investigar las características del producto, que sean de preferencia para el cliente.
- Establecer el medio más conveniente de promoción y publicidad para el producto
- Conocer cuánto estarán dispuestos a pagar los consumidores por el producto

#### **3.2. Problema de investigación**

Determinar el nivel de aceptación de los potenciales clientes sobre el producto a importar

### **3.3. Hipótesis**

**H0:** El mercado objetivo está dispuesto a adquirir cerraduras de alta seguridad españolas, con diferentes acabados y modelos.

**H1:** El mercado objetivo no está dispuesto a adquirir cerraduras de alta seguridad españolas, con diferentes acabados y modelos.

### **3.4. Investigación Cualitativa**

En esta investigación se recabo valiosa información la cual fue de gran ayuda para el negocio, en específico se utilizó dos herramientas, la entrevista a expertos y el grupo focal. La entrevista fue enfocada a personas que estén involucradas en el sector de la construcción (ver anexo 4), donde se recabó datos generales de la industria, como se encuentra sus aciertos, desaciertos, etc. además también la factibilidad y rentabilidad del negocio. El grupo focal sirvió para recabar información y características particulares las cuales son de gran importancia para comprender el mercado y características del producto.

#### **3.4.1. Entrevista a expertos**

##### **3.4.1.1. Primera entrevista**

NOMBRE: Pablo Guerrero

PROFESIÓN: Arquitecto

EXPERIENCIA: 40 años en el sector de la construcción

El Arq. Pablo Guerrero comenta que, estudió en Ecuador en la Universidad Central del Ecuador los primeros 2 años de carrera, después se mudó a Medellín-Colombia en La Universidad Pontificia Bolivariana, donde se graduó de arquitecto y trabajó en la Mutualista Pichincha, se especializó directamente en la construcción de edificios de altura. La construcción depende mucho actualmente de la situación política del país ya que, al no poseer una estabilidad, ni seguridad por parte de inversionistas extranjeros, los proyectos no se pueden dar, para ofertar se necesita bajar calidad o bajar la cantidad de las dimensiones a construir.

Ya que son herrajes de alta calidad y de gran acabado se debería cambiar de mercado a un segmento más elevado, donde la publicidad y presentación tendría que mejorar. Una buena idea es ir a construcciones de alto nivel como lo hace el Arq. Londoño donde si alguien va y mejora la tecnología de sus productos este lo adquiriría, hay que ser selectivo en este producto además que debe haber un servicio de mantenimiento y garantía. La mejor forma para distribuir este tipo de producto es mediante un local o almacén donde se venda y se haga promocionar el producto, esto siempre y cuando usando una diferenciación de imagen, servicio y sobretodo el producto. Como recomendación se dio que el negocio se expanda en un futuro apuntar a constructoras y distribuidores especializados del producto, además que este tipo de productos son muy bien vistos porque provienen de un país ya conocido en el mercado como es el español.

#### **3.4.1.2. Segunda entrevista**

NOMBRE: Edwin Patricio Sigcha

PROFESIÓN: Arquitecto

EXPERIENCIA: 27 años en el sector de la construcción

Brinda un estilo de asesoría técnico, para constructoras y empresas afines, acota que entre el 70% y 80% en la construcción de las edificaciones la mano de obra no es calificada. Se menciona que la mejor forma de ingresar al mercado sea mediante una regulación de precios y una competencia sana, este negocio dependerá mucho de las políticas que el gobierno quiera implementar, mucho más aun los impuestos tan altos que hay en las importaciones.

Un mercado meta para este tipo de negocio y el tipo de producto que se va a ofertar es un mercado medio-alto esto debido al poder adquisitivo que estos poseen. Como recomendación para el negocio, y para cualquier negocio es necesario dar capacitaciones tanto a tus clientes como a tu personal de esta manera, se promociona el producto y se hace conocido el negocio, para los clientes que son constructoras, maestros u obreros, de esta manera conocen sobre el producto sus normas técnicas, la mejor forma de instalar.

### **3.4.2. Focus Group**

La realización del grupo focal se hizo con la participación de personas adultas que tienen sus propios talleres y empresas de acabados de construcción tanto de casas, edificios y adecuamiento de instalaciones. Esta herramienta permitió indagar y recolectar información cualitativa acerca del producto, precio, plaza y promoción los cuáles fueron de suma relevancia para establecer estrategias y decisiones. Toda la información recabada se obtuvo de 8 personas que cumplen con las facciones anteriormente mencionadas.

De igual manera se mencionó que en el mercado existen cerraduras de origen chino y taiwanés, a un precio módico pero que a largo plazo no son una buena inversión ya que los materiales de los cuales están hechos dejan mucho que desear, teniendo que cambiar las cerraduras con mayor frecuencia (ver anexo 5).

La forma por el cual las personas quisieran observar y conocer del producto, es por medio de la visita a un local especializado en el producto, donde se den indicaciones de como colocar y brindar asesoramiento sobre la misma.

En manera general las personas que participaron del focus group estaban dispuestas a adquirir cerraduras de alta seguridad, siempre y cuando sus clientes y el tipo de caso edificio que estén construyendo o adecuando sean correspondientes al valor de las cerraduras.

### **3.5. Investigación Cuantitativa**

La investigación cuantitativa se realizó en formato de entrevistas por medio de la plataforma Google Forms, en donde se recabó información a 53 personas. Las personas encuestadas están relacionadas directamente con la construcción como arquitectos, maestros carpinteros, estudiantes de arquitectura y diseño gráfico. Las encuestas se basaron en factores referentes al producto, precio, plaza y promoción de cerraduras importadas de alta seguridad, mediante el uso de métodos estadísticos de correlación, indicando que variables tienen más incidencia en otras (ver anexo 6).



En cuanto a los resultados más relevantes se puede observar que el 87% de las personas encuestadas, quisieran poseer más modelos de cerraduras en el mercado, este tipo de cerraduras también pueden ser usadas en puertas de dormitorio y de paso para una mayor seguridad (66,7%), dentro de las cerraduras cuyo color y modelo fueron de más agrado es el plateado/vanguardista con un 60%, bronce/envejecido 25% y negro/rústico 15%, siendo un diseño y color innovador el que predomina, entre los gustos de las personas.

La cualidad que tienen las cerraduras es de ser intercambiadas por otras manijas o piezas esta es una característica muy llamativa el 86,8% de las personas encuestadas lo considera así.

Las características que más atraen de las cerraduras de alta seguridad son su durabilidad 68,5% y su seguridad 64,8%, aunque también es muy importante su parte estética o diseño (46,3%), estas características hay que considerar, ya que por medio de estas se basará el valor de la marca y su imagen.

El motivo principal motivo de compra de una cerradura de alta seguridad por parte de los clientes es la necesidad de seguridad con un 64,2%, le sigue el mejoramiento estético siendo un 20,8% del total. En general un 77,8% le gustaría adquirir nuevos tipos de cerraduras con mayores prestaciones, en especial de origen europeo. El 94,4 % de las personas encuestadas están de acuerdo en adquirir el producto, siempre y cuando se ofrezcan las características esenciales que hacen del producto diferenciado.

Para determinar un precio de referencia de venta al público se utilizó el modelo Van Westendorp, que por medio de las encuestas se ubicó en un precio referencial de \$77,00 con sujeto a cambios (ver anexo 7).

Existe una inclinación bastante considerable por obtener este producto en un local o almacén especializado (47,2%), seguido de un centro ferretero (39,6%). En cuanto al medio por el cual los clientes prefieren recibir o conocer de los productos es las redes sociales con uno 43,4%, seguidas de publicidad en revistas publicitarias con un 22,6% y mediante páginas web un 18,9%. En cuanto a las promociones que se espera por parte del producto se puede ver que los

encuestados se inclinan por el 2X1 (50,9%), le sigue los descuentos por la compra de productos en un (34%), y el 15,1% restante opta por cupones de compra.

### **3.5.1. Tablas Dinámicas**

El 66,7 % de las personas consideran que sus cerraduras son seguras, dentro de esta información se puede encontrar que el 56% de los encuestados consideran que desearían tener más alternativas de compra de las mismas (ver anexo 8).

El 33,3% de encuestados les gustaría adquirir nuevas cerraduras, especialmente europeas prefiriendo un color y diseño plateado vanguardista, mientras que un 35,93% les agrada también el bronce envejecido. El 25,93% de personas que están muy de acuerdo en adquirir el producto consideran que el motivo por cuál la comprarían es la seguridad, además que el 24,07% de personas también consideran esta característica que es un motivo de compra determinante. El 33,34% de las personas les gustaría enterarse del producto por medio de las redes sociales.

### **3.6. Conclusiones**

Las cerraduras de alta seguridad poseen cualidades diferenciadoras, debido a que provienen de un país que es especializado en la fabricación de las mismas brindándoles características fundamentales a considerar para una persona como es la seguridad, durabilidad y diseño.

El producto tiene aceptación por parte los encuestados en un 77,8%, resaltando y dando validez a la hipótesis que se planteó, para conocer si es factible la aceptación de cerraduras de alta seguridad de origen español.

El comportamiento de compra del cliente es muy variado ya que depende mucho del estrato social y de la necesidad de seguridad que hay que suplir, en concreto lo que considera importante el cliente es la durabilidad, origen de la cerradura y sobre todo el precio de la misma, siendo estos factores cruciales a la hora de elegir el tipo de cerradura que se desea.

### **3.6.1. Producto**

Las cerraduras al contar con la versatilidad que pueden ser intercambiadas sus partes, brindando una considerable reducción en el costo de compra para las personas, además que este tipo de cerraduras tiene la cualidad de estar hechas de acero inoxidable, siendo de gran resistencia para la intemperie y especial en climas húmedos.

Este producto posee garantía europea y es este factor lo que hace de igual manera atractivo las cerraduras hacia las personas ya que brinda seguridad y confiabilidad al poseer grabado en el producto "MADE IN SPAIN".

### **3.6.2. Precio**

El precio estimado para cada cerradura dependerá mucho del tipo de manija y modelo de cerradura que se escoja, aunque cabe recalcar que el precio por estas variantes no tiene mucha diferencia entre ellas, pero en general se escogió en su gran mayoría el modelo vanguardista, el cual tendrá una venta al público de \$85,39 para el estilo moderno.

### **3.6.3. Plaza**

Para la venta de este tipo de producto es fundamental la puesta en marcha de un almacén en donde se pueda distribuir y vender las cerraduras al público que posean la necesidad de adquirirlas, es de suma importancia este lugar ya que por medio de este se manejará el ingreso de bodega de las importaciones, así como también el control del inventario en perchas.

### **3.6.4. Promoción**

Se destacan factores de suma importancia que posee el producto como es las cinco llaves que posee los cilindros de la cerradura, cabe resaltar que este tipo de llave son multipunto, lo que hace que estas sean costosas de replicar en una tienda especializada, cada copia de llave de este tipo puede oscilar entre los \$15-\$20.

## **4. OPORTUNIDAD DE NEGOCIO**

Para el plan de negocio de la empresa comercializadora de cerraduras de alta seguridad, se observaron varias necesidades que no suplen actualmente en el mercado cerraduras con características similares, estas necesidades se basan principalmente en el diseño, la practicidad y la confiabilidad que están ausentes en el entorno. Por esta razón, se identificó la oportunidad de negocio, debido a que varias marcas de cerraduras que se comercializan en el mercado actual solamente, venden cerraduras anticuadas con una calidad y tecnología que deja mucho que desear, además muchas de las marcas no poseen identidad propia y un origen de fabricación, por lo cual no se han adaptado al cambio de necesidades y gustos en el sector de la construcción.

### **4.1. Descripción de la oportunidad de negocio encontrada, sustentada por el análisis interno, externo y del cliente**

De acuerdo con el análisis realizado anteriormente, se encontraron oportunidades que pueden ser aprovechadas para que este negocio sea rentable.

Las cerraduras de toda clase y para todo tipo de puertas han sido un accesorio de seguridad indispensable para preservar los bienes y activos de la población ecuatoriana y en general, ya que a través de estas se brindan seguridad, confort y estilo a las puertas principales, dormitorio y baños del hogar.

Es un producto que ha estado inmerso en la cultura ecuatoriana desde hace varios años atrás, cumpliendo la necesidad básica de brindar un grado de seguridad a los hogares. Las cerraduras de alta seguridad provenientes de España son un producto con una excelente oferta, ya que al ser España un productor y exportador con amplia experiencia, brinda una calidad y garantía que pocas marcas provenientes de países europeos logran superar como las portuguesas, alemanas e inclusive fuera de Europa como las chinas, mexicanas y estadounidenses.

En la actualidad la industria de la construcción está comprendida por alrededor de 14.366 empresas dedicadas a la construcción (SUPERCIAS, 2016), por lo cual se le considera como el sector que más empleos genera al país y también se encuentra dentro de los que más aporta al PIB, generando valores agregados para la economía con un aporte de 11,6% y alrededor del 8% del ingreso de empresas nacionales (Camicon, 2019). Es por ello por lo que a partir de este sector se puede observar si la economía en general se encuentra en un dinamismo positivo y creciente, en cuanto al adecuamiento, acabado de hogares y departamentos se liga directamente a la cantidad de proyectos de construcción que existan.

En el sector de Tumbaco y sus alrededores han crecido los proyectos de urbanización en gran medida, esto tras finalizar la ley de plusvalías y el cambio de gobierno anterior, de 133 proyectos aprobados por el Colegio de Arquitectos de Pichincha 25 se encuentran en las administraciones zonales de Tumbaco y Valle de los Chillos (CAE, 2017) , de igual manera el cambio de ubicación del aeropuerto al sector de Tababela ha incentivado la inversión de varias edificaciones tanto de casas , conjuntos habitacionales, departamentos y hoteles aledaños al sector.

Los principales estratos sociales que influyen directamente sobre el negocio son las categorías A con el 1,9% y la B con el 11,2% (Ecuador en Cifras, 2019), siendo el tamaño del mercado potencial 80.507 familias y empresas. El mercado de consumo principalmente estará ubicado en los valles de Tumbaco y Cumbayá en donde ya se sabe que existen varios proyectos inmobiliarios y en donde se observan mayores ingresos económicos en las personas siendo un nivel socioeconómico bastante pudiente en relación a otras partes de la capital. Existen 818 microempresas y Pymes, las cuales están enfocadas en las áreas de la construcción y dentro de esta en el ámbito de diseño y construcción (SUPERCIAS, 2019).

Para las construcciones actuales es de suma importancia que exista un alto grado de desarrollo del producto, cumpliendo estándares de seguridad como la certificación AISI de anticorrosión, ya que en Europa la marca Amig se la

considera como una de las mayores marcas en prestaciones de seguridad y calidad, también se genera un valor agregado debido a la variedad de opciones y diseños que esta empresa posee. Siendo las cerraduras especialmente caracterizadas por la seguridad que brindan para las puertas de entrada principal, se pueden usar tanto para hogares, departamentos e inclusive haciendas.

Por otro lado la competencia en el sector es muy fuerte, ya que existen almacenes que poseen cerraduras con características similares a las que se va a importar, también es importante mencionar que estas empresas ya están establecidas en el mercado de acabados de la construcción, por ello es fundamental incentivar a la compra del producto a comercializar por medio de campañas de marketing en donde se den a conocer los atributos y características que hacen del producto uno de los mejores de la categoría en España.

En cuanto al punto de venta, en el focus group y expertos entrevistados coincidieron que es necesario contar con un establecimiento físico de venta que cuente con una página web, para poder ofertar y dar a conocer el producto. Respecto al precio óptimo del producto escogiendo el modelo vanguardista tendría un precio de \$85,39 siendo un precio no muy alto por las prestaciones que brinda la cerradura de seguridad.

Concluyendo, según las cifras presentadas, si existe una oportunidad de negocio en la ciudad de Quito para la comercialización del producto esto debido a las altas cifras de inseguridad que existe actualmente donde el robo a viviendas e inmuebles se ha hecho cada vez más común donde 4 de cada 100 hogares han sido víctimas de robo a la vivienda, representando un 3,80% (INEC, 2011).

También en cuanto a la importación del producto resulta una gran oportunidad en la actualidad ya que Ecuador posee un acuerdo "Multipartes" con España siendo, un factor muy importante en cuanto a la reducción en los tiempos de desaduanización del producto y una notable disminución en los costos de aranceles en la importación de las cerraduras.

Adicional a esto la aceptación del producto fue de 78%, satisfaciendo la necesidad de seguridad en el hogar de las personas, además de brindar un producto con estilo acorde a los gustos encontrados en el análisis como fue el de mayor preferencia la de vanguardista. Todos estos indicadores del plan de negocios con su producto cerraduras españolas de alta seguridad tendrían una gran probabilidad de éxito en la ciudad de Quito, en los valles de Tumbaco y Cumbayá.

## **5. PLAN DE MARKETING**

En el presente capítulo se desarrollarán las estrategias adecuadas de mercado con el fin de establecer de una manera correcta el producto, el precio, plaza y promoción tomando en cuenta la segmentación de mercado a cuál se va a dirigir el negocio.

### **5.1. Objetivo general**

El objetivo de la empresa es obtener éxito competitivo, a través de la comercialización de un producto que bien ya existe en el mercado, pero diferenciándose que la gama de tanto de cerraduras a escoger y manijas son exclusivas de la empresa a la cual se planea importar y al ser de origen español da un reconocimiento de un producto de altos estándares de calidad, a un precio relativamente accesible.

### **5.2. Estrategia de marketing**

A través de una estrategia de Marketing, las empresas buscan alcanzar los objetivos planteados. Para esto se debe elegir el mercado objetivo, definir el posicionamiento, elegir la mezcla de marketing y determinar los gastos que se incurren en el marketing de la empresa (Ferrell & Hartline, 2006). La estrategia general de marketing se basa en una de las tres estrategias genéricas de Porter siendo la de “diferenciación”, donde la compañía se centra en crear una línea de producto y un programa de marketing altamente diferenciados para surgir como líder de clase de la industria (Kotler & Armstrong, 2013).

Es de fundamental importancia poder establecer en la mente del consumidor la marca española de cerraduras a importar. Se implementará la estrategia genérica de diferenciación, creando valor a través de las piezas que pueden ser intercambiables por otras, en caso de daño o adecuamiento estético.

### 5.3. Mercado objetivo

El mercado objetivo se define como “un conjunto de compradores que comparten necesidades o características comunes que la empresa decide entender” (Kotler P. , 2015). Para el análisis del mercado potencial se excluyó a la población que no se interesará en la adquisición del producto, por esto se realizará dos tipos de segmentaciones de mercado. La primera de ellas se realizó mediante la utilización de variables geográficas, demográficas y conductuales, mientras que en la segunda segmentación se realizó un análisis de la cantidad de organizaciones que se encuentran en el mercado de la construcción.

Tabla N°1: Segmentación de mercado y mercado objetivo

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO			
PLAZA		HABITANTES	PORCENTAJE
SEGMENTACIÓN GEOGRÁFICA			
PAÍS	ECUADOR	16.221.610	100%
PROVINCIA	PICHINCHA	2.576.287	15.88%
CANTÓN	QUITO	2.239.191	86.92%
SECTOR	NORTE DE QUITO - VALLES	996.250	44.49%
SEGMENTACIÓN ECONÓMICA			
POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA		574.836	57.7%
SEGMENTO SOCIECONÓMICO – A		42.545	7.4%
SEGMENTO SOCIECONÓMICO – B		250.789	11.2%
TOTAL- SEGMENTO SOCIOECONÓMICO		293.334	17.6%



SEGMENTACIÓN PSICOGRÁFICA		
TENDENCIA A LA COMPRA DE ACCESORIOS	240.533	82%
SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL		
NÚMERO DE PERSONAS POR FAMILIA		3.78
MERCADO OBJETIVO (FAMILIAS)		63.633

Adaptado de: INEC, 2017.

Tabla N°2: Segmentación del mercado

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO		
VARIABLES	CANTIDAD	PORCENTAJE
EMPRESAS		
EMPRESAS EN ECUADOR	843.745	100%
MICROEMPRESAS	763.589	90.50%
EMPRESAS MEDIANAS	63.280	7.50%
EMPRESAS GRANDES	16.874	2.00%
MERCADO OBJETIVO	16.874 EMPRESAS	

Adaptado de: Ecuador en cifras, 2016.

Tras segmentar de acuerdo a las variables ajustadas al proyecto , se puede analizar la población mediante el uso de datos estadísticos obtenidos del INEC, con esta información se obtuvo un resultado de 63.633 familias, agregando a 16.874 empresas, por lo que el mercado objetivo al que se quiere enfocar la empresa es de un total de 80.507.

Sin embargo, al ser una empresa nueva no se podrá abarcar el total de su mercado objetivo, por lo que se estima que la empresa centre sus operaciones y se dirija al menos al 0.6% al año (483 habitantes y empresas).

## **5.4. Propuesta de valor**

Asimismo, Osterwalder (2012) en el libro Canvas Modelo de Negocios, define que “Un modelo de negocios fundamentado en la innovación se basa en encontrar y fomentar 44 nuevas formas de crear, entregar y captar valor”. El autor hace principal énfasis en la innovación, siendo la forma de encontrar nuevos mercados que sirvan para entregar una nueva perspectiva de negocio. El siguiente análisis Canvas del negocio a implementar se puede encontrar en (ver anexo 9).

Xame – cerraduras de alta seguridad, ofrece un producto de origen español ya que es muy conocido que este país posee antecedentes de productor neto de este tipo bienes, por ello se planea enfocar los recursos a dar a conocer este hecho, además que el catálogo que ofrece la empresa proveedora del producto es amplio y con modelos exclusivos los cuales son agradables y funcionales con diferentes ambientes.

Una de las principales características que brinda las cerraduras, es sus acabados de primera calidad, donde todas las partes son cuidadosamente pulidas, manufacturadas y hechas en acero inox 18/8. Las cerraduras permiten al cliente tener varias opciones con las cuales se sienta satisfecho a la hora de obtener una cerradura, y también tiene el respaldo de que si alguna pieza llega a fallar esta tiene garantía que la marca misma lo provee y en sí adaptar los cilindros de acuerdo al ancho de la puerta para de esta manera lograr un terminado e instalación satisfactoria.

### **5.4.1. Socios Clave**

Amig es una empresa que lleva 79 años en el mercado en la fabricación y distribución de artículos de ferretería y bricolaje ha ido adquiriendo experiencia y mejorando los estándares de calidad, por ello es que posee el certificado ISO9001, y al ser el proveedor del producto se debe poseer una fuerte alianza de cooperación mutua Al importar el producto es necesario poseer y contar con un operador logístico adecuado y de gran experiencia para gestionar todos los procesos de importación del mismo, con el fin de optimizar los costos y sobre

todo el tiempo, por lo que se ha seleccionado a la empresa López Mena Servicios Aduaneros Logísticos S.A.

#### **5.4.2. Recursos Clave**

Exhibidores de madera en donde se muestren las cerraduras armadas y completamente en funcionamiento, es de suma importancia para dar a conocer el producto. La creación de una página web, donde se muestren los diferentes modelos de las cerraduras y de igual manera la forma de instalarlas.

#### **5.4.3. Relación con los clientes**

Un correcto asesoramiento es de fundamental importancia, en este tipo de negocio ya que el objetivo de esto es poder convencer y guiar al cliente para que decida qué tipo de cerradura es la que más se ajusta a sus gustos y preferencias. Habrá la posibilidad de ofrecer al cliente varias opciones y al ser volúmenes grandes de compra y si el pago es en efectivo se ofrecerá un incentivo en cuanto a descuentos del producto.

#### **5.5. Estrategia de diferenciación**

Según (David & David, 2013) , “La diferenciación exitosa debiera suponer una mayor flexibilidad del producto, mayor compatibilidad, costos más bajos, mejor servicio, menor mantenimiento, mayor conveniencia, o más beneficios”. Toda la estrategia de marketing se basará en la diferenciación del producto , ya que al comercializarlas estas contarán con un valor agregado , la tecnología usada en la cerradura es enfocada en brindar un producto de alta calidad y durabilidad, enlazándose en una filosofía de proporcionar varios modelos y diseños que cumplan con las expectativas de los posibles clientes; son adaptables a los entornos en los que van a ser colocadas, como espacios contemporáneos o de años atrás.

#### **5.6. Estrategia de posicionamiento**

La empresa se enfocará en usar la estrategia de posicionamiento “Más por menos”, indica que una empresa puede ofertar un producto o servicio de mayor calidad al de la competencia por un precio más bajo (Kotler & Armstrong, 2013),

lo que implica que se ofrecerá en una misma cerradura varias cualidades únicas que le hacen diferentes basándose en el origen, la diversidad, modelos exclusivos y alta durabilidad en resistencia en comparación a otras marcas de cerraduras de seguridad.

### **5.7. Estrategia de internacionalización**

Para poder obtener el producto y comercializarlo Xame , utilizará una estrategia de internacionalización de importación directa, siendo el puerto Bilbao el lugar de origen hasta el puerto de Guayaquil el lugar de destino , es en este donde se realizarán los procesos de desaduanización , donde la mercancía se acogerá al régimen de importación para el consumo(Art. 147 COPCI), el medio más idóneo para transportar este tipo de mercancía es el marítimo, debido a los bajos costos que tienen en comparación a otro medio de transporte como el aéreo , el tiempo de tránsito que le tomará a la mercancía en arribar a Ecuador es de alrededor de 28 días.

Durante el primer año de funcionamiento de Xame, será necesario realizar importaciones mensuales por una cantidad de 110 cerraduras divididas en estilo moderno 70 unidades, estilo antiguo 15 unidades y estilo rústico 25 unidades, de igual manera en las cerraduras se contemplan los accesorios necesarios para su funcionamiento como son 110 manijas y 110 cilindros divididos correspondientemente a la cantidad de modelo de cerraduras que se va a importar

El incoterm a utilizar CIF: cost, insurance and freight sus siglas en inglés o costo, seguro y flete, donde Amig se encargará de pagar los costos logísticos de origen, además del transporte marítimo y seguro hasta puerto de destino, donde las responsabilidades y gastos se transferirán a Xame en este caso el importador.

### **5.8. Mezcla de marketing**

Es necesario establecer estrategias de marketing acorde con los objetivos planteados, esto con el fin de que estas estén enfocadas en una estrategia de diferenciación global satisfaciendo las necesidades de los consumidores. La mezcla de marketing permite desarrollar el producto, precio, plaza y promoción.

### 5.8.1. Producto

Cerraduras de alta seguridad embutidas, para puertas de madera, aluminio y metal son elaboradas y distribuidas desde España por Amilibia y de la Iglesia – AMIG S.A. La principal función de este tipo de cerraduras es brindar una alta seguridad y estilo a los lugares donde serán colocadas, poseen diferentes tipos colores como Inox- plateado, bronce antiguo y negro mate, sobre todo sus piezas son intercambiables para de esta manera obtener los resultados y satisfacer las expectativas de las personas que estarían dispuestas en adquirir este elemento de seguridad fundamental importancia para el hogar, departamento, etc.



Figura N°1: Modelos de cerraduras

#### 5.8.1.1. Atributos

Las cerraduras brindan un nivel de seguridad superior con relación a las cerraduras normales, ya que poseen cuatro pestillos los cuales se introducen dentro de la madera del recibidor de la puerta, cabe mencionar que estos son anticizalla, quiere decir que no pueden ser cortados con sierras, o herramientas de corte.

Además de esto, las cerraduras están hechas completamente de acero inoxidable.

### **5.8.1.2. Calidad**

La empresa cuenta con la certificación 9001, lo que garantiza que los productos están elaborados bajo, estándares de calidad bastante rigurosos, por ello se garantiza que el funcionamiento mecánico de la cerradura. En cuanto al tiempo de vida útil de la cerradura se debe basar en los ciclos de apertura de esta, en específico estas soportan de entre 250.000 – 400.000 ciclos de apertura.

### **5.8.1.3. Dimensiones**

Las cerraduras de alta seguridad pueden ser colocadas en puertas con un espesor de 4cm o más de ancho esto debido a que el cilindro viene en una medida mínima de 6cm de largo, la cual se embona perfectamente en la cerradura, para que el cilindro sea instalado. Las dimensiones de la cerradura son 27cm de alto x 7,9 cm de largo x 1,68 cm de ancho.

#### **5.8.1.3.1. Especificaciones técnicas**

Las especificaciones de las cerraduras son un elemento muy importante para el conocimiento general del funcionamiento de esta (ver anexo 10).

#### **Tecnología Requerida**

Fue necesario realizar una investigación previa de la instalación y de las herramientas necesarias para colocar la cerradura de la forma correcta. Para poder instalar la cerradura es necesario un taladro de baja-media potencia, junto con sierra copas que hagan los huecos para poder colocar la cerradura y está debe ser embutida en la madera, metal o aluminio.

Para poder accionar el mecanismo de la cerradura es necesario tener complementos los cuales son las manillas están sirven para accionar el mecanismo y poder abrir la puerta.

### **5.8.1.4. Cilindro**

Es uno de los elementos más importante en una cerradura de seguridad ya que es la pieza en donde se introduce las llaves, y por medio de pines acciona un sistema dentro de esta para que el pestillo del cilindro pueda moverse y de esta manera accionar a la cerradura (ver anexo 11).

### 5.8.1.5.Manillas

Las manillas son un elemento muy importante para el funcionamiento de la cerradura y su estilo, ya que es la pieza que más se observa de la cerradura y por ello es importante elegir el tipo de manija que se va a colocar (ver anexo 12).

### 5.8.1.6.Branding

Es la metodología para lograr la lealtad del cliente desde un nivel emocional y psicológico (Lambin, Gallucci, & Sicurello, 2008).

La empresa se llamará y utilizará el nombre de Xame Cia. Ltda. Cerraduras de Alta Seguridad, la primera palabra (Xame) es la unión de las dos primeras letras del nombre y apellido del gerente siendo Xavier Mero, siendo una palabra fácil de recordar. La marca de origen de las cerraduras de alta seguridad es Amig la cual quiere decir “Amilibia y de la Iglesia “, a través de esta marca serán comercializadas las cerraduras.

### 5.8.1.7.Logotipo

El logotipo utiliza dos colores, el color verde representa, estabilidad y resistencia, es asociado con la seguridad; y el color dorado demuestra alegría, viveza, belleza resaltando un cierto aire tradicional (Batey, 2013). Se escogieron estos dos colores porque muestran similitud al color verde del logotipo usado por el proveedor español Amig, siendo una estrategia para reconocimiento y asociamiento de marcas. De igual manera en el logotipo es necesario mostrar el producto estrella y por cual la marca Xame será reconocida, siendo la cerradura de alta seguridad un icono para la marca.



Figura N°2: Logo de la empresa

### 5.8.1.8.Slogan

Un slogan que refleje las características y el propósito de la empresa es “Soluciones, Calidad y Alta Seguridad para usted”, dando a conocer que Xame está comprometida en brindar un producto de calidad, a un precio justo, acompañadas de un excelente asesoramiento.

### 5.8.1.9. Envase, empaque y etiquetado

El envase es el recipiente que tiene un contacto directo con el producto, este tiene la función de protección, preservación y sobre todo la presentación e imagen del producto, en el caso de las cerraduras es necesario un envase con las dimensiones correctas, por ello las medidas de la caja serán de alto: 3,5cm, ancho: 10,8cm y profundidad: 33cm para que puedan mantenerse seguras y sin ningún daño, debido a todos los procesos de embarque y desembarque, y también a la hora de comercializar el producto.



Figura N°3: Envase del producto

El empaque es un elemento esencial en el transporte de las cerraduras debido a que cumple la función de contener a los productos de manera temporal esto principalmente para agrupar unidades del mismo producto, con el objetivo de facilitar el transporte y almacenaje de los mismos.

El empaque es de cartón y de igual manera posee grabado la marca Amig, este elemento puede contener hasta 10 cajas de cerraduras, sus dimensiones son, alto: 21cm, ancho: 23cm, profundidad: 34cm.





Figura N°4: Empaque del producto

El etiquetado contendrá datos técnicos y de igual manera información acerca de la empresa proveedora, también del importador y distribuidor de cerraduras de alta seguridad.

Ya que la empresa Amig provee del etiquetado con los datos técnicos del producto e información del productor e importador, no es necesario colocar otra etiqueta adicional.

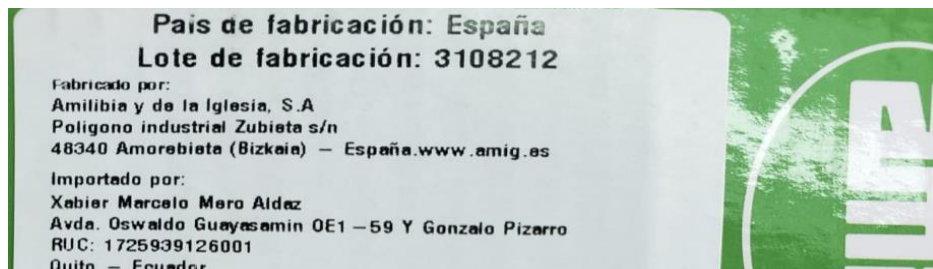


Figura N°5: Etiqueta del producto

#### 5.8.1.10. Soporte

El servicio post venta del producto se basa principalmente en la garantía que este ofrece; mediante el uso de la página web, donde se encontrarán los números de contacto respectivos en caso de algún reclamo o comentarios en cuanto a la compra del producto, es un medio indispensable para conocer las experiencias de compra de los clientes, obteniendo un feedback, que ayudará a la empresa en mejorar los procesos de compra.

Se evaluará la satisfacción del cliente de manera personal al final de la compra, consultando sobre la experiencia en la atención y asesoramiento que tuvo, por ello se enviará mensajes tipo Whatsapp a los clientes, preguntando sus experiencias con el producto.

## **5.8.2. Precio**

### **5.8.2.1. Estrategia de precios**

Fijar precios con base en el valor percibido por los clientes, no en el costo para quien vende (Kotler & Armstrong, 2013). La estrategia adecuada a implementarse para este tipo de negocio es la de fijación de precios basados en el valor, esto con el fin de conseguir una penetración eficaz, por consiguiente al fijar esta estrategia la empresa ofrecerá una adecuada combinación entre calidad y excelente servicio, de tal manera que los clientes estén conscientes que están recibiendo un producto de alta calidad y durabilidad además de un asesoramiento y atención de primera.

### **5.8.2.2. Costo de venta**

La cerradura al necesitar una manija y un cilindro para su funcionamiento, por esto los costos de importación se basarán bajo una misma partida arancelaria, abarcando a estos tres accesorios bajo un mismo producto, de igual manera ya que se importarán tres estilos diferentes de cerraduras es necesario mencionar el costo CIF. Dentro de los costos a analizar se encuentran los de importación, pago de tributos arancelarios, costos logísticos y certificación INEN. Para la elección del precio se consideró una estructura basada en costos, esto debido a que cada cerradura dependiendo del color y modelo varía en un monto de dinero.

#### **5.8.2.2.1. Costo de importación**

Tabla N°3: Costo de importación

	<b>Cerradura Estilo Moderno</b>	<b>Cerradura Estilo Antiguo</b>	<b>Cerradura Estilo Rústico</b>
<b>Precio Unit CIF</b>	<b>\$35,90</b>	<b>\$39,81</b>	<b>\$32,00</b>
<b>Cantidad</b>	250	100	150

<b>Tributos a pagar en destino ( Advalorem 15%, Fondinfa 0,50%, Iva 12%)</b>	<b>\$11,74</b>	<b>\$11,69</b>	<b>9,40</b>
<b>Honorarios Agente Aduana / Certificación INEN</b>	\$679,77		
<b>Costos Financieros ISD (0,5%)</b>	\$887,8		
<b>Transporte Terrestre GYE- UIO</b>	\$170,00		
<b>Costos Logísticos / 500 UNDS</b>	\$3,48		
<b>Precio Unit CIF + Tributos+ Costos Logísticos</b>	<b>\$51,11</b>	<b>54,97</b>	<b>44,87</b>
<b>P.V.P</b>	<b>\$85,89</b>	<b>\$92,45</b>	<b>\$75,28</b>

En conclusión, se determina que el costo unitario de importación de cerraduras en estilo Moderno: \$51,11 Antiguo: \$ 54,97 y Rústico: \$44,87, siendo costos óptimos para poder obtener un margen de utilidad que será de alrededor del 70% respectivamente. Con esto dependiendo de la época del año se podrá realizar un descuento del 10%, para poder obtener una penetración de mercado más eficaz (ver anexo 13).

### 5.8.2.3. Estrategia de entrada

Xame utilizará una estrategia de entrada basada en la penetración de mercados, la cual consiste en fijar precios bajos al entrar al mercado para progresivamente acaparar un alto volumen de ventas de manera (Kotler & Armstrong, 2013), con esto se obtienen costos menores y se pueda fijar precios mucho más cómodos para los clientes (Kotler & Armstrong, 2013).

Por esto se fijarán precios mucho más bajos que la competencia ya existente en el mercado, logrando captar más mercado, y siendo capaz de cubrir costos iniciales.

#### **5.8.2.4.Estrategias de ajuste**

El Descuento se lo define como “la reducción directa en el precio de lo comprado durante un periodo específico” (Kotler & Armstrong, 2013). Se implementará una estrategia de ajuste de precios basada en descuentos y bonificaciones. Consiste en ofrecer hasta un 10% de descuento a empresas constructoras siempre y cuando el pago sea en efectivo o cheque posfechado hasta máximo 2 semanas, en cambio sí es a crédito no se ofrecerá ningún descuento. Para personas que compren en efectivo se brindará un descuento del 5%, y de igual manera si es por medio de tarjetas de crédito no se brindará este beneficio. Al ser una marca no muy conocida es importante que se incentive a la compra a través de este tipo de estrategias, por ello es fundamental enfocarse en proyectos de construcción.

#### **5.8.3. Plaza**

##### **5.8.3.1.Estrategia de distribución**

La distribución exclusiva se define como conceder a un número limitado de concesionarios el derecho exclusivo de distribuir los productos de la compañía en sus territorios (Kotler & Armstrong, 2013) .

En cuanto a la estrategia de distribución se basará en una distribución exclusiva, ya que Xame contará con un único local comercial que estará ubicado en el valle de Tumbaco.

##### **5.8.3.2.Puntos de venta o atención**

De acuerdo a las encuestas realizadas , las personas respondieron que preferirían obtener el producto, acudiendo a un lugar físico de venta, por ello es de fundamental importancia contar con un local en donde se llevarán a cabo las operaciones de almacenaje del producto , atención al cliente y ventas, este estará ubicado en el valle de Tumbaco , debido a que es un lugar céntrico que conecta Quito , Cumbayá y otros valles, también se debe tomar en cuenta, que esta parroquia forma parte junto con Cumbayá y Calderón parroquias con mayor construcción de edificios de altura y edificaciones en general (CAE-P, 2019), este crecimiento se debe principalmente a que el aeropuerto se encuentra a 15

minutos de Tumbaco lo que ha incentivando en gran manera la inversión en edificaciones a las zonas aledañas de la parroquia. Además, en un futuro se plantea un plan de crecimiento en donde se abra una sucursal en la en norte de Quito específicamente en por el sector del Inca donde es bien conocido que hay un alto movimiento en el sector de la construcción de nuevos proyectos.

### 5.8.3.3. Estructura del canal de distribución

El producto principal como es las cerraduras serán importadas desde España, donde el proveedor seleccionado es Amig, ubicado en la ciudad de Biskaia, el producto llegará al puerto de Guayaquil, donde previamente se pagarán todos los tributos necesarios para desaduanizar la mercancía, para luego ser transportado a la bodega y lugar de venta de Xame, con esto el producto se venderá de manera directa en el local comercial ubicado en Tumbaco.

### 5.8.3.4. Canal de distribución

El canal de distribución utilizado por Xame, se basa en la importación directa de las cerraduras y de igual manera en la distribución sin intermediarios, por ello el canal a utilizar es un canal corto o directo (Kotler & Armstrong, 2013), el cual se basa en un canal que va del proveedor o productor al mayorista y finalmente a consumidor, los cuales pueden ser personas, empresas o constructoras.

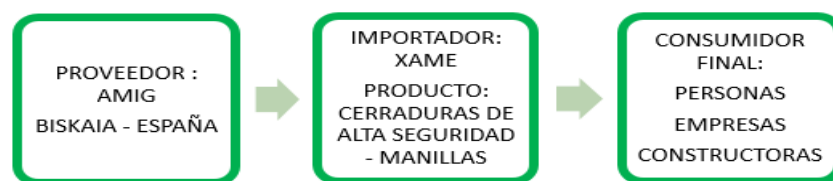


Figura N°6: Canal de distribución

## 5.8.4. Promoción

### 5.8.4.1. Estrategia promocional

La estrategia promocional más adecuada para Xame es la de la de aspirar o jalar (pull), la cual consiste en centrar la promoción y publicidad en el consumidor final, tratando de atraer la atención del cliente para inducirlo en una compra, donde las acciones se centran en la comunicación del producto (Kotler & Armstrong, 2013), esto debido a que el consumidor final es el canal directo que tiene la empresa.

Con esta estrategia se suplirá la necesidad de seguridad de los clientes atrayéndoles a conocer las cualidades de las cerraduras.

#### **5.8.4.2.Publicidad**

##### **5.8.4.2.1. Página web**

Este es un medio fundamental para dar a conocer el producto al mercado, mediante este formato se pretende difundir las características del producto, así como sus cualidades. Se contará con una inversión significativa para trabajar con Google Ads, mediante el uso de palabras clave que se puedan buscar en Google como: cerraduras de alta seguridad, chapas para puertas, cerraduras para puertas, haciendo que aparezca la página web de Xame entre los primeros resultados de búsqueda, por ello es importante contar con este tipo de servicio. Además, que en la página web se contará con información de la empresa y número de contactos para establecer comunicación con personas que estén interesadas en adquirir el producto.

##### **5.8.4.2.2. Redes sociales**

Hoy en día el uso de las redes sociales, ha ido incrementándose de manera vertiginosa es por ello que el 91% de las personas con teléfonos inteligentes en Ecuador entran a las redes sociales ( Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información, 2015); las redes sociales son un medio masivo de difusión de información, por ello se debe aprovechar generando campañas de reconocimiento de marca y producto usando este tipo de medio, siendo a largo plazo un plan efectivo. Por ello se usarán las plataformas de Facebook e Instagram, donde se harán alusiones en fotos y publicaciones a los estilos y modelos de cerraduras, también se mostrarán videos obtenidos del proveedor, donde se indique como instalar cerraduras, en diferentes puertas. Este tipo de publicaciones se realizarán al menos 2 veces a la semana con el fin de seguir generando interés en las personas.

##### **5.8.4.2.3. Catálogo del producto**

Es necesario disponer de este tipo de publicidad para mostrar físicamente a los clientes y constructoras para brindar un asesoramiento y servicio completo,

además de exponer las cualidades del producto entre ellas los modelos, colores, y especificaciones técnicas; por ello se debe armar un catálogo completo y de fácil entendimiento para todos los segmentos que se quiere llegar, con un aproximado de entre 15-20 páginas.

#### **5.8.4.3.Promoción de ventas**

Para incentivar la compra del producto es necesario realizar estrategias de descuento, las cuales consisten en añadir un 5% de descuento en la compra de una cerradura, si es en efectivo, y por la compra de 3 o más cerraduras se dará un 8 % de descuento. Por otro lado, si constructoras o empresas compran cerraduras en gran volumen, a partir de 10 unidades en adelante, se dará un 10% de descuento.

#### **5.8.4.4.Relaciones públicas**

La feria de construcción como es el de la CAMICON (Cámara de la Industria de la Construcción), la cual se realiza una vez al año en el mes de diciembre, es en un lugar céntrico donde asisten productores, consumidores, fabricantes, importadores y exportadores de materiales, sistemas y acabados para la construcción.

Además, en Quito existen varias ferias de construcción, entre las más importantes son: La Feria Internacional Quito Construcción que se da cada año del 16 al 20 septiembre, Construir Decorar Vivienda del 14 al 16 de octubre (Construcción, 2019). Por ello al haber varias ferias de construcción en el Ecuador, Xame asistirá dos veces al año a estos eventos de construcción en forma de participante en stands, para dar a conocer las cerraduras de origen español a empresas y personas en general.

#### **5.8.4.5.Fuerza de ventas**

Es de suma importancia manejar este tipo de recurso para la empresa ya que por medio de este se pretende consolidar negociaciones y estrechar lazos con el cliente, por ello el personal debe estar capacitado en todo sentido, con un enfoque directo a la excelente atención del cliente brindándole opciones y soluciones a los requerimientos que este posea, con esto se consolidará la

empresa a través de una atención personalizada cumpliendo con las necesidades de los clientes y sobre todo que la empresa constructora o cliente se sienta satisfecho.

En concreto la fuerza de ventas de Xame, constará de 2 personas. La primera persona se encargará de la atención, venta y asesoramiento al cliente en la tienda física y también se encargará de promocionar y vender las cerraduras por medio de visitas a empresas constructoras o grupo de arquitectos brindándoles charlas o capacitaciones sobre como colocar este tipo de cerraduras, añadiéndole a la explicación ejemplos prácticos y de entrega de folletos y catálogos donde se pueda observar los beneficios de este tipo de cerraduras; la segunda persona será la impulsadora que asistirá a lugares céntricos de Tumbaco o lugares aledaños , además estará presente en ferias de construcción repartiendo flyers o brindando información acerca de la empresa Xame y las cerraduras de alta seguridad, además que también atenderá y venderá los productos en el almacén físico.

#### **5.8.4.6. Marketing directo**

Debido a que el contacto con el cliente o consumidor final es directo y sin intermediarios, se realizará un marketing directo en la forma del asesoramiento en cuanto a dar opciones entre las cerraduras que más convenga a la persona, dependiendo mucho del tipo de puerta y espacio en donde se vaya a instalar las cerraduras, siendo estas actividades para realizar en el local físico. Además, para este tipo de negocio funciona la entrega de flyers publicitarios con características principales del producto, conteniendo bonificaciones por presentar el volante al momento de una posible compra, los cuáles serán entregados en lugares céntricos de la parroquia y en ferias de construcción o eventos similares de construcción.

Ya que las cerraduras necesitan ser colocadas de una manera correcta, haciendo huecos exactos en la madera, metal o aluminio, será de gran beneficio promocionar al producto, realizando capacitaciones dirigidas a maestros carpinteros, arquitectos y personas que tengan la curiosidad de saber cómo se instala correctamente este tipo de cerraduras.



Estas capacitaciones se van a dar a conocer por medio de la creación de un evento en las redes sociales y llamadas a clientes que previamente hayan estado interesados en el producto y sus características, este evento se dará una vez al año y tendrá lugar en las instalaciones de Xame.

Tabla N°4: Proyección Anual de Publicidad

Proyección Anual de Publicidad " Xame"						
	Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Diseño Página Web	\$550,00				
2	Mantenimiento Web-Google Ads	\$ 550,00	\$550,00	\$552,86	\$555,73	\$558,62
3	Material Publicitario (Flyers, Catálogo)	\$ 350,00	\$351,82	\$353,65	\$355,49	\$357,34
4	Stand y Ferias	\$ 850,00	\$854,42	\$858,86	\$863,33	\$867,82
5	Capacitaciones clientes	\$100	\$100,52	\$101,04	\$101,57	\$102,10
6	Campañas de marketing en redes (Facebook , Instagram)	\$833,00	\$837,33	\$841,69	\$846,06	\$833,00
	<b>TOTAL</b>	<b>\$3.233,00</b>	<b>\$2.694,09</b>	<b>\$2.708,10</b>	<b>\$2.722,18</b>	<b>\$2.718,88</b>

## 6. PROPUESTA DE FILOSOFÍA Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

### 6.1. Misión

Somos una empresa ecuatoriana especializada en la importación y distribución de cerraduras de alta calidad de origen español, con el fin suplir las necesidades de seguridad y estilo de nuestros distinguidos clientes, ofreciendo cerraduras de excelente calidad y durabilidad por medio de un equipo humano calificado,

basándonos en nuestros valores corporativos con el fin de ser líderes en el mercado.

## 6.2. Visión

En 6 años llegar a ser la empresa pionera en el Ecuador, en la comercialización de cerraduras y herrajes de alta seguridad, logrando abarcar todo el mercado nacional, brindando un producto con altos estándares de calidad a un precio competitivo. Todo esto a través de la inversión en capacitaciones constantes a nuestros colaboradores para brindar un mejor servicio de atención y personalización al cliente.

## 6.3. Objetivos

Tabla N°5: Objetivos

Objetivos a Mediano Plazo	Objetivos a Largo Plazo
Expandir la línea de negocio a partir del tercer año, con la importación y comercialización de herrajes como: bisagras, herrajes rústicos y accesorios para puertas de origen español, con recursos obtenidos de la venta de cerraduras previamente importadas	En el sexto año abrir una sucursal en la ciudad de Guayaquil, específicamente el sector Norte, debido a los grandes proyectos inmobiliarios que existen, mediante recursos financieros obtenidos de las ventas en los locales de Quito.
Lograr un incremento del 10% de ventas en el tercer año mediante la inversión en personal de ventas.	Invertir en 4 vendedores externos en el año en el séptimo año, que visiten otras ciudades del Ecuador como: Ibarra, Cuenca y Manta para expandir participación en el mercado nacional.
Abrir una sucursal en el sector del Inca en el cuarto año, mediante un préstamo con el Banco Produbanco por un monto de \$15.000.	Realizar asociaciones estratégicas en el séptimo año, con constructoras de gran nivel como: Uribe & Schwarzkopf, GLS Constructores S.A, Ekos Constructora, con el fin de incrementar contratos significativos.
Realizar una inversión en 2 nuevos equipos de cómputo en el cuarto año, para obtener más eficiencia en los procesos de venta, mediante recursos obtenidos en la venta de productos.	Participar en ferias de construcción a nivel nacional, en el quinto año de apertura de la empresa, con el fin de posiciona a la marca Amig , dentro de los principales círculos de construcción en Ecuador.
	Incrementar la línea de productos, en el sexto por medio de la importación de

	accesorios de seguridad para puertas de garaje.
--	---

## 6.4. Plan de Operaciones

### 6.4.1. Mapa de Procesos

Xame funcionará en base a las necesidades del cliente, por esto se crea el mapa de procesos según el autor Pardo Álvarez, con el fin de dar a conocer las diferentes operaciones de la empresa y de esta manera buscar alcanzar un alto grado de eficiencia obteniendo la completa satisfacción del cliente.

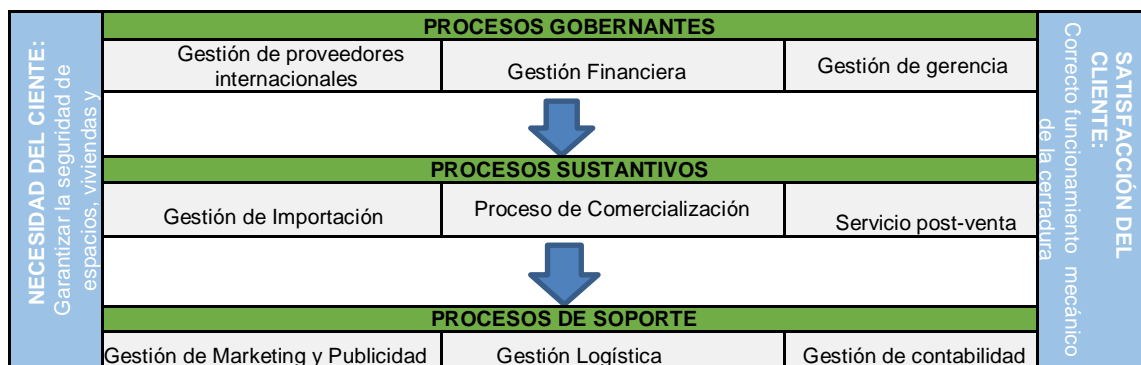


Figura N°7: Mapa de procesos

### 6.4.2. Descripción de procesos

- **Procesos Gobernantes:**

La gestión de proveedores internacionales, es en el cual se identificará al encargado de abastecer de las cerraduras a ser comercializadas, además de llegar a negociaciones con el fabricante Amig y el agente aduanero a contratar López Mena Servicios Aduaneros S.A; la gestión financiera es un proceso donde se manejará el manejo monetario de la misma, y se podrán tomar decisiones financieras para futuras inversiones; y la gestión administrativa es en donde el gerente se encargará de tomar y el establecimiento de estrategias de gran impacto en la organización.

- **Procesos Sustantivos:**

En la gestión de importaciones es el proceso donde se planificará todo el proceso de compra además de la parte logística y nacionalización respectiva del producto; en el proceso de comercialización se crearía

estrategias de venta y planes dependiendo de la época del año para la comercialización del producto; y en el servicio post venta donde colaboradores de la empresa se encargarán de preguntar la satisfacción del cliente, generando una retroalimentación.

- **Procesos de Soporte:**

Se realizarán campañas informativas donde se dará a conocer la empresa y su producto; seguido de la gestión en logística donde daría ayuda en temas de transporte y movimiento de mercadería la cuál daría soporte en gran medida a los procesos de gestión en importación; por último, en el proceso de gestión de contabilidad se centran operaciones tributarias y de temas relacionadas con la facturación y declaraciones al SRI.

#### **6.4.2.1. Flujograma de compras e importación**

Para poder obtener el producto el cual son las cerraduras, es necesario primeramente que el Gerente General realice las proyecciones de compra respectivas dependiendo de la época del año, para luego pedir a la persona encargada de bodega que haga un inventario de la cantidad disponible actualmente, con esto se envía el pedido a Amig en España vía email, aceptando el mismo y de igual manera acordando el incoterm a negociar, haciendo el pago respectivo del producto. Además, se debe buscar un agente en aduana (Lopez Mena) para que se encargue de nacionalizar la mercancía con un costo por honorarios de \$236,00.

Tras la salida del embarque desde el puerto de Bilbao a Guayaquil se estima un tiempo de tránsito de 30 días, tras lo cual será de entre 2 a 4 días la nacionalización y salida de la mercadería de Aduana dependiendo del tipo de aforo impuesto, tras esto la mercadería saldría desde Guayaquil a Quito mediante la empresa de transporte terrestre Pacater, con un tiempo estimado de 10 horas, hasta la llegada a la bodega de Xame, este proceso toma un alrededor de 45 días. El número de personas involucradas en este proceso son 7, 4 directas y 3 indirectas (ver anexo 14).

### 6.4.2.2. Flujograma de comercialización y post venta

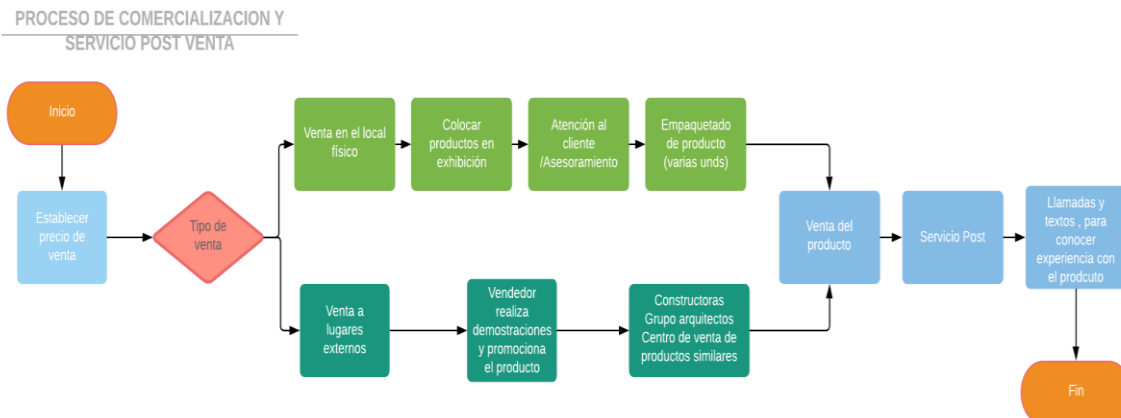


Figura N°8: Flujograma de comercialización y post venta

Para el proceso de comercialización es necesario establecer los precios de venta de acuerdo con los gastos incurridos como logísticos, pagos de nóminas y desaduanización de mercancía, tras esto el lugar de venta tendrá en el almacén físico y es ahí donde se atenderá al cliente, brindándole una atención y asesoramiento personalizado, de esto serán responsables dos personas además de también colocar los productos en exhibición. Por otro lado, existirá otro modelo de venta basado en una comercialización externa en donde una persona se encargará de visitar constructoras o grupos de arquitectos para ofrecer las cerraduras y concretar ventas. De igual manera para ambos casos se hará una retroalimentación sobre cómo estuvo el asesoramiento y atención, así como también conocer los resultados en cuanto a la compra del producto, todo esto a través de llamadas y mensajes vía WhatsApp.

El número de personas involucradas en este proceso tanto para ventas en el local físico como ventas a visitas externas son 5, 3 directas y 2 indirectas (clientes y constructoras). En el caso de realizar una venta en la tienda o almacén tendrá un tiempo de duración de entre 5 a 15 min, dependiendo de los requerimientos del cliente y la atención que se le brinde, hasta realizar el despacho de las cerraduras, en cuánto realizarse de manera externa tendrá mucho que ver con la disponibilidad de las constructoras y empresas externas, con un tiempo

estimado para realizar una venta de entre 30min a 1h, debido al tiempo que toma en mostrar los productos disponibles y sus especificaciones técnicas.

### Infraestructura

El local será arrendado, se ubicará en la Av Oswaldo Guayasamin OE1-59 y Gonzalo Pizarro con una superficie de entre 50m<sup>2</sup> a 70m<sup>2</sup> (ver anexo 15), la cual es suficiente para establecer una zona para atender al cliente, junto a los exhibidores, de igual manera destinar un espacio para colocar el producto en vitrinas y bodegaje. En cuanto a la mercadería existente, se tendrá una computadora en donde se recepen los pedidos y se ingresen al sistema, es de mucha importancia para la empresa, la cual tendrá instalada un programa para llevar cuentas por cobrar, notas de crédito y demás procesos involucrados en la compra y venta del producto con un costo de \$700 para la creación del programa y compra de equipo de cómputo, por ello debe ser colocada en un lugar estratégico (ver anexo 16).

### 6.4.3. Cadena de valor

Tabla N°6: Cadena de valor de Xame

ACTIVIDADES DE APOYO					
<b>Infraestructura de la empresa</b>	Xame es una empresa que será financiada con recursos propios, pero también con un préstamo bancario. Se estructura con el área administrativa o gerencial, la gestión de las importaciones, gestión financiera y el área de ventas.				
<b>Gestión de RR.HH.</b>	Para la selección de personal el Gerente General será el encargado de llevar a cabo este proceso, tomando en cuenta aptitudes de desenvolvimiento en el caso de formar parte de la fuerza de ventas. Dentro de las actividades a realizar será generar un ambiente laboral propicio, donde los colaboradores pueda desarrollar sus capacidades de convencimiento para compra del cliente, además de brindar incentivos por el cumplimiento de metas de venta u objetivos anuales, para los mejores vendedores				
<b>Tecnología</b>	La creación de una página web, cuentas en redes sociales como Facebook e Instagram, un catálogo tanto físico como virtual para ser descargado donde se muestren las especificaciones técnicas del producto. Sistema contable y de facturación para permitir gestionar las compras y ventas con mayor efectividad. Las cerraduras cuentan con un sistema anti-taladro, además que resisten a climas calientes ya que están fabricantes con grado Inox 18/8.				
<b>Compra</b>	Se realizará el abastecimiento de productos de oficina, papelería, muebles, escritorios y sillas, etc; además de la compra de estanterías, a proveedores y fabricantes de muebles locales. La compra del producto se realizará al fabricante y exportador español Amig.				
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>	<b>Logística de Entrada</b>	<b>Operaciones</b>	<b>Logística de Salida</b>	<b>Marketing y Ventas</b>	<b>Servicio Post Venta</b>
	* Recepción de pedidos y órdenes de compra  * Trámites de importación de Bilbao a Gye.	*Colocar los productos en estanterías.  *Empaquetar productos comprados en caso de ser	*Despacho a constructoras.  *Logística de entrega del pedido completo	*Visitas a constructoras.  Demostración del funcionamiento del producto mediante capacitaciones.	*Llamadas a clientes que han adquirido el producto.  *Mensajes vía whatapp para saber la

	<p>* Transporte GYE-UIO</p> <p>* Recepción y almacenamiento de las cerraduras en bodega</p>	<p>varias unidades y modelos.</p> <p>*Exhibir modelos de cerraduras en muestrarios.</p> <p>*Atención personalizada al cliente.</p>	<p>*Realizar el cobro al cliente por el monto de la factura.</p>	<p>*Recepción y atención de pedidos vía online</p> <p>*Publicidad: Facebook, instagram, participación en ferias de construcción, catálogos, flyers.</p>	<p>satisfacción del cliente.</p> <p>*Preguntar personalmente a clientes que regresen al almacén, la experiencia con el producto.</p>
--	---	--	--	---	--

Para Xame la atención al cliente y su asesoramiento es de fundamental importancia, por ello debe haber una excelente comunicación de todas las actividades de la empresa, especialmente en el área de publicidad, ya que es por esta donde las personas deben conocer las características y tecnología de alta calidad y seguridad de la cerradura, y son estas cualidades las que generan valor al producto siendo una cerradura que cumple con estándares europeos de seguridad y que proporciona estilo al ambiente. Por ello brinda expectativa en la mente del consumidor, de igual manera la gestión en la parte del inventario, para disponer siempre del producto generando garantía en las posibles ventas y a su vez el servicio al cliente, por el cual se recibe retroalimentación por parte del consumidor final siendo un factor a considerar para futuras compras y saber en qué puntos se puede mejorar el servicio de atención.

### 6.5. Estructura legal de la empresa

Xame se constituye según la Ley de Compañías como Compañía de Responsabilidad Limitada es decir "Cia. Ltda". Según lo establecido por la Ley de Compañías, puede ser constituido por una o más personas que solamente responden por las obligaciones sociales hasta el monto de su aportación y se rige todo bajo una razón social (SUPERCIAS, 2008).

Este tipo de compañía se constituye con un capital mínimo de \$400, este capital debe suscribirse y debe ser pagado al menos el 50% del valor total y solo podrá operar desde el momento en el que se obtenga el Registro único de Contribuyente o RUC, que será otorgado por el SRI (SUPERCIAS, 2008). Por lo tanto, la empresa queda como Xame Cia. Ltda.

## 6.6. Estructura Organizacional

La estructura organizacional que poseerá Xame será simple o funcional, donde se muestra la jerarquía existente dentro de la empresa, por ello la toma de decisiones es centralizada, es decir que en este caso el gerente general está a cargo de esta responsabilidad y demuestra que todos los empleados deben reportarse a esta persona.

### 6.6.1. Organigrama y descripción de puestos

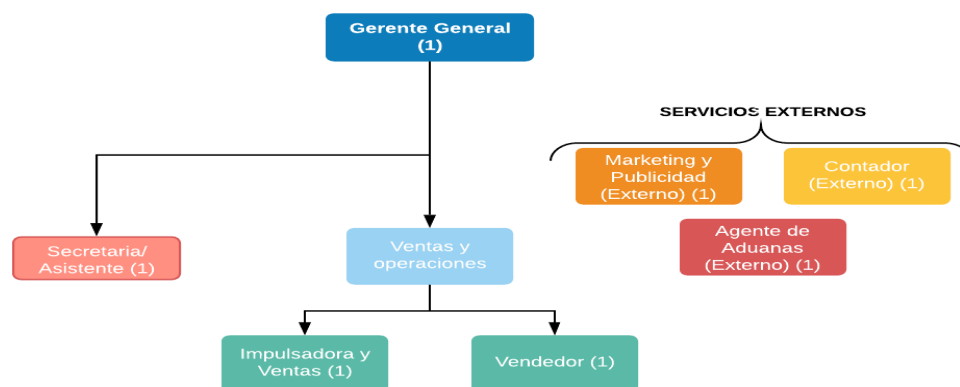


Figura N°9 Organigrama de la empresa

Los detalles de los puestos de trabajo de la empresa, (ver anexo 17).

### 6.6.2. Análisis comparativo con empresa de la industria

Se realizará un análisis comparativo con la empresa ACE Control, la cual, al comercializar un tipo de cerradura similar de origen chino, pero con tradición española se la considera como competencia directa para Xame Cia. Ltda.

La empresa, comercializa y vende cerraduras de seguridad, pero con la diferencia que la marca que maneja Ace Control es de menor calidad y durabilidad que la que importará Xame Cia. Ltda, además que no se especializa solamente en este tipo de producto, ya que comercializa sistemas mecanizados de acceso vehicular, torniquetes. Ace Control cuenta con 3 empleados que de igual manera se encargan de realizar ventas externas, ya que esta empresa no posee un local físico de venta al público, si no se centra en distribuir a otros establecimientos o a realizar visitas a constructoras, por ello el proceso de



comercialización de la empresa es largo ya que se debe buscar potenciales clientes en sectores aledaños o concentración de establecimientos enfocados al sector de la construcción, siendo un estimado para culminar el proceso de venta de entre 1 a 4 días (ACE Control, 2019).

Se ha podido observar que esta marca de cerraduras ha sido instalada en el edificio Metropoli ubicado entre las calles Ignacio de San María y Nuñez de Vela, por lo que deja a notar que la empresa ya posee un porcentaje de mercado abarcado. Si es bien cierto que ACE control importa y comercializa cerraduras similares, lo hace, pero bajo un precio más alto, y con menores prestaciones como estándares de calidad y durabilidad. Por ello Xame Cia. Ltda, al ser la única empresa que comercializa cerraduras marca Amig en Ecuador y además de poseer diferentes modelos, especialmente los rústicos que están en auge, hoy en día poseen una ventaja con el resto de la competencia al poder ofrecer un producto de alta calidad a un precio accesible.

## **7. EVALUACIÓN FINANCIERA**

### **7.1. Proyección de ingresos costos y gastos**

#### **7.1.1. Proyección de ingresos**

Para la proyección de los ingresos del plan de negocios, se considera el número de unidades presupuestadas de venta relacionadas con los tres tipos de cerraduras que se importarán y comercializarán en el sector de Tumbaco. Las cerraduras contempladas son: Moderna, Antigua, Rústica. Se estableció un volumen de ventas iniciales de 110 unidades de las cuales el 60% corresponden a las cerraduras modernas, 15 % a las cerraduras antiguas y 25% a la cerradura rústica. Los precios establecidos para penetrar en el mercado son de \$85,89, \$92,45 y \$75,28 respectivamente. Supuesto para la proyección de ventas:

Supuesto 1 crecimiento volumen de ventas: el incremento de las ventas se lo realiza durante los dos primeros años mediante la tasa de crecimiento anual de la industria del 7,5% (SAIKU, 2018), mientras que a partir del año 3 se ha considerado un crecimiento del 10% anual, de acuerdo con el objetivo a mediano plazo planteado

Supuesto 2 crecimientos del precio: para el crecimiento del precio se lo realiza tomando en consideración la tasa anual vigente de la inflación de Ecuador, del 0,52% (BCE, 2019).

Tabla N°7: Proyección de ingresos

DETALLE	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$111.691,28	\$112.886,45	\$125.081,23	\$138.198,85	\$152.692,68

### 7.1.2. Proyección de costos y gastos

Los costos variables del presente plan de negocios están relacionados con el precio de adquisición de las cerraduras importadas desde España. El costo CIF de las cerraduras Moderna, Antigua y Rústica es de \$51,11 \$54,97 y \$44,87 respectivamente. Lo relacionado a los costos fijos se contempla todos los gastos administrativos y de ventas establecidos como son: pago de arriendo de local, servicios básicos, internet, suministros de oficina, sueldos administrativos, honorarios profesionales: contador, community manager y agente de aduanas. Mientras que los gastos de marketing son: campaña en redes sociales, página web y Google Ads, stand y ferias, capacitaciones de clientes y material publicitario. Los supuestos utilizados para la proyección de costos y gastos son:

Supuesto 1 Incremento del costo: para el crecimiento del costo se utiliza la tasa de inflación anual de España vigente al año 2019 del 0,70% (Datos Macro, 2019).

Supuesto 2 Incremento de gastos: para proyectar los gastos se considera la tasa de 0,52% de la inflación de Ecuador y del 2,07% del crecimiento salarial al 2019 respecto a los sueldos (BCE, 2019).

Tabla N°8: Costos y gastos

DETALLE	1	2	3	4	5
Costo de ventas	\$ 43.861,43	\$ 43.958,98	\$ 47.721,98	\$ 51.750,22	\$ 62.472,07
Arriendo	\$ 9.600,00	\$ 9.649,92	\$ 9.700,10	\$ 9.750,54	\$ 9.801,24
Servicios basicos	\$ 960,00	\$ 964,99	\$ 970,01	\$ 975,05	\$ 980,12
Internet	\$ 336,00	\$ 337,75	\$ 339,50	\$ 341,27	\$ 343,04
Suministros de oficina	\$ 900,00	\$ 904,68	\$ 909,38	\$ 914,11	\$ 918,87
Sueldos administrativos y ventas	\$ 36.832,17	\$ 37.571,04	\$ 38.325,21	\$ 39.095,02	\$ 39.880,78
Honorario contador	\$ 3.000,00	\$ 3.015,60	\$ 3.031,28	\$ 3.047,04	\$ 3.062,89
Campaña de marketing en redes	\$ 833,00	\$ 837,33	\$ 841,69	\$ 846,06	\$ 850,46
Página Web/Google Ads	\$ 1.100,00	\$ 550,00	\$ 552,86	\$ 555,73	\$ 558,62
Stand y ferias	\$ 850,00	\$ 854,42	\$ 858,86	\$ 863,33	\$ 867,82
Capacitacion clientes	\$ 100,00	\$ 100,52	\$ 101,04	\$ 101,57	\$ 102,10
Material publicitario	\$ 350,00	\$ 351,82	\$ 353,65	\$ 355,49	\$ 357,34

### 7.1.3. Política de cobro, pago e inventario.

La política de cobro a clientes establecida es del 50% de contado y el 50% restante mediante crédito a un mes plazo. La política de pago al proveedor español es del 75% anticipado y un crédito del 25% a un mes plazo.

En cuanto a la política de inventarios, se considera mantener un inventario inicial del 100% de las ventas estimadas en el mes uno y tener un inventario final correspondiente al 40% de las ventas proyectadas mensuales, para abastecer la demanda respectiva. En cuanto a los márgenes de ganancia obtenidos por la venta de los tres tipos de cerraduras a partir de los costos de generales de importación es del 68% neto.

Cabe recalcar que el activo computadora es necesario realizar una reinversión debido a que posee un plazo de 3 años de vida útil, por ello es de fundamental importancia que a partir del tercer año se haga esta gestión teniendo un costo de adquisición de \$600 y con una depreciación de \$200.

## 7.2. Inversión inicial, estructura de capital y capital de trabajo

### 7.2.1. Inversión inicial

La inversión inicial para el plan de negocios es de \$37.110,89, que consiste en la adquisición de los activos fijos del almacén, un inventario inicial de las cerraduras, los gastos de constitución y puesta en marcha de la empresa, y el capital de trabajo requerido para operar el negocio.

Tabla N°9: Inversión inicial

<b>INVERSION INICIAL</b>	<b>VALOR</b>
Activos fijos	\$ 3.710,00
Inventario inicial	\$ 5.622,10
Gastos de constitucion	\$ 3.459,00
Capital de trabajo	\$ 24.319,79
<b>Total</b>	<b>\$ 37.110,89</b>

### 7.2.2. Estructura de capital

Para financiar la inversión inicial se lo realiza mediante aporte propio de capital de los socios de la empresa con un 40%, mientras que el 60% restante de la

inversión mediante la obtención de un crédito bancario a una tasa referencial vigente del 11,83% que se solicitará en Produbanco.

Tabla N°10: Estructura de capital

<b>ESTRUCTURA DE CAPITAL</b>	<b>Porcentaje</b>	<b>Valor</b>
Aporte de capital	40%	\$ 14.844,36
Credito	60%	\$ 22.266,53
<b>Total</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 37.110,89</b>

### 7.2.3. Capital de trabajo

El capital de trabajo requerido para operar la empresa durante el primer año, es de \$24.319,79, el cual se determinó mediante la sumatoria de los costos y gastos operacionales, el inventario inicial de mercaderías y la recuperación del efectivo por las ventas realizadas durante el primer año.

Tabla N°11: Capital de trabajo

<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	
Costos y gastos	\$ 98.722,61
(+)Inventario inicial	\$ 5.622,10
(-) Recuperacion de ventas	\$ 74.402,82
Capital de trabajo	\$ 24.319,79

## 7.3. Estado de resultados, estado de situación financiera, estado de flujo de efectivo, estado de flujo de caja del proyecto.

### 7.3.1. Estado de resultados

El estado de resultados presenta la información relacionada con la operación de la empresa, respecto a las ventas, costos y gastos, pago de intereses e impuestos y las utilidades obtenidas anualmente durante los cinco años de proyección. Los resultados muestran que la operación de la empresa generará utilidades en cada uno de los años, iniciando con \$6.512,95 en el año uno y finalizando con \$20.319,09 en el año 5. La tasa de crecimiento anual de las utilidades es del 35% promedio. Estos resultados significan que la empresa cubrirá todos los costos, gastos, intereses e impuestos en cada uno de los años.

Hay que mencionar que el incremento de ventas durante los dos primeros años se da por el crecimiento anual de la industria, a partir del tercer año, mientras

que a partir del tercer año se ha considerado un crecimiento del 10% anual, de acuerdo al objetivo planteado.

Tabla N°12: Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS DETALLE	AÑOS				
	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	\$ 111.691,28	\$ 112.886,45	\$ 125.081,23	\$ 138.198,85	\$ 152.692,68
Costo de ventas	\$ 43.861,43	\$ 43.958,98	\$ 47.721,98	\$ 51.750,22	\$ 62.472,07
Utilidad bruta en ventas	\$ 67.829,84	\$ 68.927,47	\$ 77.359,25	\$ 86.448,64	\$ 90.220,61
<b>UTILIDAD ANTES DE INTERES E IMPUESTOS</b>	\$ 12.666,34	\$ 13.488,89	\$ 21.076,97	\$ 29.339,90	\$ 32.235,66
Intereses	\$ 2.449,94	\$ 2.016,33	\$ 1.528,55	\$ 979,84	\$ 362,57
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	\$ 10.216,40	\$ 11.472,56	\$ 19.548,42	\$ 28.360,07	\$ 31.873,09
Impuestos	\$ 3.703,44	\$ 4.158,80	\$ 7.086,30	\$ 10.280,52	\$ 11.553,99
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 6.512,95	\$ 7.313,76	\$ 12.462,12	\$ 18.079,54	\$ 20.319,09

### 7.3.2. Estado de situación financiera

El estado de situación financiera muestra los valores respectivos a las cuentas de activo, pasivo y patrimonio. La composición de los activos es: los activos corrientes y los activos no corrientes (activos fijos). Los pasivos se componen deudas a corto y largo plazo. Mientras que el patrimonio está compuesto del capital social y las utilidades retenidas. Los activos crecen al año cinco en un 121%. Los pasivos disminuyen debido a la amortización del crédito bancario. El patrimonio se incrementa de acuerdo a las utilidades retenidas por la operación anual de la empresa. Los activos fijos pierden su valor debido a la depreciación anual de la propiedad, planta y equipo.

Tabla N°13: Estado de situación financiera

BALANCE GENERAL ANUAL DETALLE	0	AÑOS				
		1	2	3	4	5
Activos totales	\$ 37.110,89	\$ 41.415,62	\$ 44.892,10	\$ 53.281,25	\$ 66.776,10	\$ 82.139,07
Activo corriente	\$ 33.400,89	\$ 38.357,95	\$ 42.486,76	\$ 51.528,25	\$ 65.042,10	\$ 81.024,07
Efectivo	\$ 27.778,79	\$ 31.427,95	\$ 35.248,75	\$ 43.524,06	\$ 56.190,59	\$ 74.661,87
Cuentas por cobrar		\$ 4.667,10	\$ 4.717,05	\$ 5.211,72	\$ 5.758,29	\$ 6.362,19
Inventario mercaderías	\$ 5.622,10	\$ 2.262,90	\$ 2.520,97	\$ 2.792,47	\$ 3.093,22	\$ -
Activo no corriente	\$ 3.710,00	\$ 3.057,67	\$ 2.405,33	\$ 1.753,00	\$ 1.734,00	\$ 1.115,00
Activos fijos	\$ 3.710,00	\$ 3.710,00	\$ 3.710,00	\$ 3.710,00	\$ 4.310,00	\$ 4.310,00
Depreciación acumulada		\$ 652,33	\$ 1.304,67	\$ 1.957,00	\$ 2.576,00	\$ 3.195,00
Pasivo	\$ 22.266,53	\$ 20.058,31	\$ 16.221,03	\$ 12.148,07	\$ 7.563,37	\$ 2.607,24
Pasivo corriente	\$ -	\$ 1.262,59	\$ 1.329,73	\$ 1.648,97	\$ 2.005,19	\$ 2.607,24
Cuentas por pagar		\$ 915,74	\$ 822,23	\$ 887,79	\$ 960,25	\$ 2.607,24
Impuestos por pagar		\$ 346,84	\$ 507,50	\$ 761,18	\$ 1.044,94	\$ -
Pasivo no corriente	\$ 22.266,53	\$ 18.795,72	\$ 14.891,30	\$ 10.499,10	\$ 5.558,18	\$ 0,00
Prestamo bancario	\$ 22.266,53	\$ 18.795,72	\$ 14.891,30	\$ 10.499,10	\$ 5.558,18	\$ 0,00
Patrimonio	\$ 14.844,36	\$ 21.357,31	\$ 28.671,07	\$ 41.133,19	\$ 59.212,73	\$ 79.531,82
Capital social	\$ 14.844,36	\$ 14.844,36	\$ 14.844,36	\$ 14.844,36	\$ 14.844,36	\$ 14.844,36
Utilidades retenidas		\$ 6.512,95	\$ 13.826,71	\$ 26.288,83	\$ 44.368,37	\$ 64.687,47

### 7.3.3. Estado de flujo de Efectivo

Las variaciones respectivas en estas actividades dan como resultado valores positivos de efectivo final, en cada uno de los años, lo garantiza contar con liquidez para cubrir las obligaciones a corto plazo.

El estado inicial de efectivo muestra una necesidad de financiamiento de \$27.778,79, la cual permitirá cubrir la necesidad financiera en el año 1. Cabe mencionar que en el año 2 la cuenta de efectivo tiene una acumulación debido a las utilidades de cada año y para el cuarto año se realiza una compra de una computadora por un valor de \$600, para renovar el equipo.

Tabla N°14: Estado de flujo de efectivo.

FLUJO DE EFECTIVO ANUAL						
DETALLE	0	1	2	3	4	5
<b>Actividades de operación</b>	\$ -5.622,10	\$ 7.119,97	\$ 7.725,22	\$ 12.667,51	\$ 18.207,45	\$ 24.029,46
Utilidades neta		\$ 6.512,95	\$ 7.313,76	\$ 12.462,12	\$ 18.079,54	\$ 20.319,09
Depreciaciones		\$ 652,33	\$ 652,33	\$ 652,33	\$ 619,00	\$ 619,00
Incremento de pasivos a corto plazo		\$ 1.262,59	\$ 67,14	\$ 319,24	\$ 356,22	\$ 602,06
Incremento activos	\$ (5.622,10)	\$ (1.307,90)	\$ (308,01)	\$ (766,18)	\$ (847,32)	\$ 2.489,31
<b>Actividades de inversion</b>	\$ (3.710,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (600,00)	\$ -
Activos fijos	\$ (3.710,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ (600,00)	\$ -
<b>Actividades de financiamiento</b>	<b>37.110,89</b>	<b>-3.470,81</b>	<b>-3.904,42</b>	<b>-4.392,20</b>	<b>-4.940,92</b>	<b>-5.558,18</b>
Deuda a largo plazo	22.266,53	-3.470,81	-3.904,42	-4.392,20	-4.940,92	-5.558,18
Dividendos		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aporte de capital	\$ 14.844,36	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Incremento de efectivo	\$ 27.778,79	\$ 3.649,16	\$ 3.820,80	\$ 8.275,31	\$ 12.666,53	\$ 18.471,28
Efectivo inicial	\$ -	\$ 27.778,79	\$ 31.427,95	\$ 35.248,75	\$ 43.524,06	\$ 56.190,59
<b>Efectivo final</b>	<b>\$ 27.778,79</b>	<b>\$ 31.427,95</b>	<b>\$ 35.248,75</b>	<b>\$ 43.524,06</b>	<b>\$ 56.190,59</b>	<b>\$ 74.661,87</b>

### 7.3.4. Flujo de Caja del proyecto

El flujo de caja de proyecto se lo determina mediante las variaciones de los flujos de efectivo operacionales, el capital de trabajo neto y los gastos (CAPEX). Las variaciones respectivas en cada uno de estos flujos dan como resultado valores positivos proyectados a partir del año uno. En el año cero se muestra un valor de \$37.110,89 en negativo debido a la inversión inicial. Estos flujos permitirán verificar la factibilidad del plan de negocios.

Tabla N°15: Flujo de caja del proyecto.

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(37.110,89)	10.470,53	12.027,76	21.836,70	32.456,17	69.009,65

## 7.4. Flujo de caja del inversionista, tasas de descuento y criterios de valoración

### 7.4.1. Flujo de caja del inversionista

El flujo de caja del inversionista muestra los valores correspondientes únicamente a la inversión realizada por parte de los socios del plan de negocios es decir, sin contemplar el valor del préstamo bancario solicitado.

Se lo determina mediante el flujo de caja del proyecto y escudo fiscal de los intereses, descontando la amortización del crédito: capital e intereses. Se presentan valores positivos en cada uno de los años proyectados.

Tabla N°16: Flujo de caja del inversionista.

AÑO	0	1	2	3	4	5
<b>FLUJOS DEL PROYECTO</b>	(37.110,89)	10.470,53	12.027,76	21.836,70	32.456,17	69.009,65
<b>FLUJO DEL INVERSIONISTA</b>	(14.844,36)	6.727,76	8.596,08	18.715,98	29.685,25	66.632,24

### 7.4.2. Tasas de descuento

Para el cálculo de la tasa de descuento CAPM, es necesario aplicar indicadores que sustenten el mercado, por ello se debe realizar una sumatoria de la tasa libre de riesgo, sumando la beta apalancada de la industria, y todo esto multiplicado por el rendimiento del mercado y sumado el riesgo país.

Para calcular la tasa WACC, se emplea la CAPM obtenida y se resta la tasa de interés del crédito para el financiamiento de la inversión inicial, tasa impositiva y la razón deuda/capital.

Las tasas de descuento que servirán para traer a valor presente los flujos de caja proyectados tanto del proyecto como del inversionista son: el CAPM y el WACC. La tasa WACC determinada es de 12,30% y que se utilizará en los flujos de caja del proyecto, mientras la tasa CAPM del 19,43% será para los flujos de caja del inversionista.

Tabla N°17: Tasas de descuento.

<b>TASAS DE DESCUENTO WACC - CAPM</b>	
Tasa libre de riesgo	1,63%
Tasa de mercado	7,58%
Beta de la industria	1,12
Riesgo país	11,14%
<b>Costo de capital CAPM</b>	<b>19,43%</b>
Tasa impositiva	36,25%
% deuda	60%
% capital propio	40%
Costo de deuda (Tasa de interes)	11,83%
<b>WACC</b>	<b>12,30%</b>

#### 7.4.3. Criterios de valoración

Los criterios de valoración determinados para evaluar el plan de negocios son: Valor Actual Neto (VAN), Tasa Interna de Retorno (TIR), Periodo de Recuperación de la Inversión y el Índice de Rentabilidad. Los valores calculados y que se presentan en la tabla siguiente N°18, muestran que el proyecto es factible y viable para su realización debido a que tanto para el proyecto como para el inversionista el VAN es positivo, la TIR es mayor a las tasas de descuento, el periodo de recuperación es menor a cinco años, y el índice de rentabilidad es mayor a uno.

Para una mejora de la viabilidad del proyecto es recomendable utilizar herramientas como Cuadro de Mando Integral, realizando combinaciones de indicadores de mercado y mediante la optimización de gastos e incrementado la rentabilidad, todo a través de programas de evacuación mensual y sobre todo dar un seguimiento a los indicadores de rentabilidad.

Tabla N°18: Criterios de valoración.

<b>CRITERIOS DE VALORACION</b>		
<b>Indicadores</b>	<b>Proyecto</b>	<b>Inversionista</b>
VAN	\$ 56.217,30	\$ 49.807,29
TIR	46,32%	84,44%
PERIODO DE RECUPERACIÓN	2,60	4,23
INDICE DE RENTABILIDAD	\$ 1,51	\$ 3,36



## 7.5. Índices Financieros

Análisis de los índices financieros:

- El plan de negocios presenta liquidez en cada uno de los años proyectados, debido a que el resultado de dividir activos corrientes para pasivos corrientes es mayor a uno, lo que posibilita cubrir las obligaciones a corto plazo, de igual manera siendo superior en creces en el quinto año debido a la acumulación de utilidades, a consecuencia del alto valor de dinero en la cuenta de efectivo.
- La razón de endeudamiento tiene que ver, con la cantidad de apalancamiento, con la que contará la empresa tanto con deuda a corto y largo plazo. La razón se la determina entre el total de pasivos dividido para el total de activos. Los resultados muestran una tendencia descendente menores al 50%. En la medida que el endeudamiento disminuye, la razón de patrimonio se incrementa en la misma proporción. Además, la empresa acude en menor proporción a incurrir en financiamiento que sus competidores en la industria.
- Las razones de actividad o rotación están relacionadas con el estado de resultados y las cuentas por pagar, cuentas por cobrar y el inventario.
- La rotación del inventario tiene valores inferiores a 19 días, siendo bastante superior a la de la industria, esto se debe a la demanda del producto y a las ventas generadas por los tres tipos de modelos de cerraduras.
- Las razones de rendimiento o utilidad son: el retorno sobre el capital (ROE) y el rendimiento de los activos (ROA). El rendimiento sobre el capital se lo determina mediante la relación utilidades netas dividida para activo total y patrimonio respectivamente. Los resultados muestran rendimientos superiores del 30% respecto al ROE; este indicador posee una tendencia de crecimiento en los años proyectados, siendo un índice alentador donde se muestran los beneficios económicos conseguidos a partir de las inversiones, siendo mayor en más de la mitad (30,50%) en el primer año a comparación al porcentaje de la industria (15%).

- El ROA que es el rendimiento sobre los activos se los determina con la relación ventas dividido para activos totales. Este indicador representa la efectividad que tienen los activos para generar ventas; comparado con la industria los activos generan un beneficio mucho mayor a la de la industria durante todos los cinco primeros años proyectados.

Tabla N°19: Índices financieros

INDICES FINANCIEROS		AÑOS					
DETALLE	0	1	2	3	4	5	INDUSTRIA
<b>LIQUIDEZ</b>							
Razón Corriente	0	30,38	31,95	31,25	32,44	31,08	1,23
<b>ENDEUDAMIENTO</b>							
Deuda/capital	150%	94%	57%	30%	13%	3%	170%
<b>ACTIVIDAD</b>							
Rotación de inventario		18,83	20,93	21,36	21,82	21,82	2,66
<b>RENTABILIDAD</b>							
ROE		30,50%	25,51%	30,30%	30,53%	25,55%	15%
ROA		2,70	2,51	2,35	2,07	1,86	1,38

Es de suma importancia para la empresa continuar con los planes financieros que se enfocan en la acumulación de utilidades y un correcto manejo de inventarios para generar ventas, de este modo se lograría seguir manteniendo y mejorar una eficiencia en las operaciones de la empresa lo que se traduce en un bienestar financiero y rentabilidad en creces para los inversionistas.

## 8. CONCLUSIONES GENERALES

Una vez realizado todo lo relacionado a la investigación de mercados, análisis externo tanto de Ecuador como de España, el análisis del cliente con un mercado objetivo en el sector de Tumbaco, la generación del marketing mix y la propuesta de filosofía empresarial a cinco años permitieron concluir que existe factibilidad operacional, económica y financiera para la realización del presente plan de negocios. Esto significa que los indicadores financieros son positivos respecto al VAN, una TIR superior a la tasa de descuento WACC, un periodo de recuperación inferior a cinco años y un índice de rentabilidad mayor a uno.

Existen acuerdos comerciales entre Ecuador y la Unión Europea en la que se posibilita contar con políticas arancelarias, para la importación de productos desde España, con arancel 0% en el caso de las cerraduras, que son los productos que serán comercializados en el plan de negocios. Adicionalmente la

tasa de inflación de España es menor al 1% lo que garantiza un bajo crecimiento de los costos de importación de los productos. En el mercado ecuatoriano existen empresas que comercializan este tipo de productos, pero los sustitutos son de origen chino, por lo tanto, no tienen un impacto significativo en el plan de negocios, debido a que los atributos y características son de menor calidad.

Hay una cantidad significativa de proveedores en España, por lo tanto, el precio de estos productos tiende a la baja. Los competidores existentes en la industria son varios, los cuales pugnan por una cuota de mercado utilizando estrategias de precios bajos sin contemplar la calidad de los productos. Respecto a la preferencia a este tipo de productos es significativa en el mercado de Quito y Tumbaco por sus características especiales y únicas que ofrecen los productos.

Por otra parte, se logró identificar que este tipo de productos según la entrevista a expertos son bastante apreciados y de mucha importancia para el ambiente de una edificación, además resaltando que la cerradura debe proveer de estilo y sobre todo seguridad. Xame al importar cerraduras con tradición española y ser la empresa proveedora Amig con más de 75 años de experiencia, garantiza cumplir con estas exigencias debido al alto grado de know how que posee la empresa productora, además se pudo determinar que los posibles clientes tienen preferencia al estilo de cerradura denominada moderno, esto debido a que este modelo de cerradura conjuga con varios espacios.

Según se identificó las personas desean adquirir estos productos a través de un lugar físico en donde se exhiba el producto y además se dé un asesoramiento especializado sobre que cerradura es la que más le conviene al cliente, es por ello que es necesario un adecuado plan de marketing promocionando a las cerraduras a través de capacitaciones a clientes de manera anual esto con el fin de arraigar la marca Amig, en la mente de consumidores. Para este tipo de negocio es fundamental participar en ferias de construcción donde se exhiban los diferentes modelos de cerraduras que se posee, con el fin de promocionar al producto.

El factor diferenciador que ofrece Xame, es la excelente calidad y durabilidad con la que está hecha la cerradura, ya que posee características que resisten al óxido, además su pestillo es reversible siendo capaz de ser instalada tanto en de lado derecho e izquierdo, es importante mencionar que el modelo rustico está en auge y Xame al poseer la exclusiva de venta de este tipo de cerraduras posee la ventaja de vender esta cerradura con los diferentes modelos de manijas rústicas que posee la empresa AMIG.

Finalmente, para incrementar el crecimiento de ventas, así como los principales indicadores de rentabilidad es necesario basarse en objetivos financieros anuales, así como también de mejoras en los procesos de compra y venta de las cerraduras con el fin de racionalizar los recursos, obteniendo sobrantes para futuras inversiones estructurales y adquisiciones de nuevas líneas de productos para incrementar la participación de mercado.

## REFERENCIAS

- ACE Control. (2019). Empresa. Obtenido de <https://acecontrol.com.ec/>
- ADFB. (2019). Asociación de Distribuidores de Ferretería y Bricolaje. Obtenido de <http://www.adfb.org/>
- AFEB. (05 de 2019). Asociación de fabricantes de Bricolaje y Ferretería. Obtenido de <https://www.brico-afeb.com/>
- AMIG. (2019). Amig ayer y hoy. Obtenido de <https://www.amig.es/es/ayer-hoy>
- AMIG. (2019). Cerraduras de seguridad para madera. Obtenido de <https://www.amig.es/es/cerraduras-cerrajería-c-0005/cerraduras-seguridad-para-madera-s-0049.html>
- Arenas, Francisco J. (2019). Los materiales de construcción y el medio ambiente. Obtenido de [https://huespedes.cica.es/gimadus/17/03\\_materiales.html](https://huespedes.cica.es/gimadus/17/03_materiales.html)
- ARQE. (2019). Cerraduras y Herrajes. Obtenido de <http://arqe.com.ec/tienda/cerraduras-y-herrajes/>
- ASEFAVE. (2019). Normativa del Sector. Normativa Española. Obtenido de <https://www.asefave.org/normativa-del-sector/normativa-espanola>
- Batey, M. (2013). El significado de la Marca. Granica.
- BCE. (2018). La economía ecuatoriana creció 1,9% en el primer trimestre de 2018. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1105-laeconomia-ecuadoriana-crecio-19-en-el-primer-trimestre-de-2018>
- BCE. (2019). Inflación Ecuador . Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica/>
- BHMA. (2019). ANSI/BHMA A156.25 Electrified Locking Devices. Obtenido de <https://buildershardware.com/>
- CAE. (2017). Ley de Plusvalías. Obtenido de <https://www.cae.org.ec/ley-de-plusvalia/>
- CAE-P. (2019). Análisis Nuevo Aeropuerto. Obtenido de <https://caep.org/>
- Camicon. (2019). Sector de la construcción. Obtenido de <http://www.camicon.ec/>
- Cerrajero Mallorca. (s.f.). Cerraduras. Obtenido de <https://cerrajero-mallorca1.weebly.com/>

- CICCONSTRUCCION. (2018). *El sector de la construcción en España experimentará avances de producción del 5,7% en 2018 y el 4,5% en 2019*. Obtenido de <http://www.cicconstruccion.com/es/notices/2018/12/el-sector-de-la-construccion-en-espana-ralentizara-su-actividad-al-3-en-2020-y-al-1-en-2021-70709.php>
- Construcción, F. d. (05 de 10 de 2019). *Ferías de Construcción en Ecuador*. Obtenido de <https://www.nferias.com/construccion/ecuador/>
- Construye . (2019). *¿Cómo influye la tecnología en el sector construcción?* Obtenido de <http://www.eloficial.ec/como-influye-la-tecnologia-en-el-sector-construccion/>
- Datos Macro. (2019). *Inflación España*. Obtenido de <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana>
- David, F., & David, F. (2013). *Administración Estratégica (15va ed.)*. Pearson.
- Economipedia . (2019). *Economías de Escala*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/economias-de-escala.html>
- Ecuador en Cifras. (2019). *Número de habitantes*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Ecuapass. (2019). *Consulta de Aranceles*. Obtenido de [http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt\\_server/ipt\\_flex/ipt\\_arancel.jsp](http://ecuapass.aduana.gob.ec/ipt_server/ipt_flex/ipt_arancel.jsp)
- Ferrell, O., & Hartline, M. D. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Cengage Learning.
- Fondo Monetario Internacional. (2019). *España*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- GNS. (2019). *Empresa*. Obtenido de <http://www.ingns.com/0/es/article/1>
- HAFELE. (2019). *Perfil de la compañía*. Obtenido de <https://www.hafele.es/es/info/sobre-hafele/perfil-de-la-empresa/382/>
- Hiscox. (2016). *La inestabilidad política en España ya está afectando al negocio del 64% de las pymes y emprendedores*. Obtenido de [https://www.hiscox.es/principales\\_conclusiones\\_adn\\_emprendedor\\_2016](https://www.hiscox.es/principales_conclusiones_adn_emprendedor_2016)
- ICEX. (2017). *Guía de trámites y documentos de exportación*. Obtenido de [https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento\\_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf](https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mdez/mju1/~edisp/dax2013255463.pdf)
- ICEX. (2019). *Relaciones económicas y comerciales de España*. Obtenido de <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros->

*servicios/informacion-de-mercados/paises/navegacion-principal/el-pais/relaciones-bilaterales/index.html?idPais=CO*

India Fillings. (2019). *Export Oriented Units Scheme*. Obtenido de <https://www.indiafilings.com/learn/export-oriented-units-scheme/>

INEC. (2011). *Prevalencia de Delitos a Hogares (ROBO A LA VIVIENDA)*. Obtenido de [https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Victimizacion/Presentacion\\_principales\\_resultados.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Victimizacion/Presentacion_principales_resultados.pdf)

INEC. (2016). *Tecnologías de la Información*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/tecnologias-de-la-informacion-y-comunicacion-tic/>

INEC. (2019). *Estratos Sociales*. Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/encuesta-de-estratificacion-del-nivel-socioeconomico/>

KIWI. (2019). *Cerraduras*. Obtenido de <https://www.kywi.com.ec/cerraduras>

Kotler, P. (2015). *Dirección de Marketing (4ta ed.)*. México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing (11va ed.)*. Mexico: Pearson.

Lambin, J., Gallucci, C., & Sicurello, C. (2008). *Dirección de Marketing (Segunda ed.)*. Mexico DF: Mc Graw Hill.

MAPAMA. (2019). *Ministerio de Agricultura y Pesca Alimentación y Medio Ambiente de España*. Obtenido de <https://www.mapama.gob.es/>

Marianne Van ; Christoph Saurenbach . (2017). *Acuerdo comercial Ecuador-Union Europea*. Obtenido de [https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla\\_acuerdo\\_comercial\\_ue-ecuador\\_0.pdf](https://eeas.europa.eu/sites/eeas/files/cartilla_acuerdo_comercial_ue-ecuador_0.pdf)

MCM. (2019). *Cerradura de embutir*. Obtenido de <https://www.dom-security.com/es/es/productos/mcm-601m>

MCM. (2019). *Productos*. Obtenido de <https://www.dom-security.com/es/es/productos?theme=seguridad&category1=cerraduras-mecanicas&category2=cerraduras-embutir-multi-puntos>

Mconstructor. (2019). *El sector de la construcción entre crecimiento bajo y nulo para 2019*. Obtenido de <https://www.mundoconstructor.com.ec/el-sector-de-la-construccion-entre-crecimeinto-bajo-y-nulo-para-2019/>

Ministerio Comercio Exterior . (2016). Boletines EUR1. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/boletines-eur-1/>

Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. (2015). 91% de ecuatorianos utiliza las redes sociales en su teléfono inteligente. Obtenido de <https://www.telecomunicaciones.gob.ec/91-de-ecuatorianos-utiliza-las-redes-sociales-en-su-telefono-inteligente/>

Ministerio del Ambiente. (2016). Guía de buenas prácticas ambientales para el sector de la construcción menor o igual a veinte mil metros. Obtenido de <https://www.contratacionobras.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/10/GU%c3%8dA-DE-BUENAS-PR%c3%81CTICAS-AMBIENTALES.pdf>

Ministerio Fiscal de España. (2019). Índices de seguridad. Obtenido de <https://www.fiscal.es/>

ONTSI. (2018). Sociedad de la Información. Obtenido de <https://www.ontsi.red.es/ontsi/es>

SAIKU. (2018). Crecimiento de la Industria. Obtenido de <https://srienlinea.sri.gob.ec/saiku-ui/>

SENAE. (2019). Para Importar. Obtenido de <https://www.aduana.gob.ec/para-importar/>

SRI. (2019). Impuesto a la salida de divisas. Obtenido de <https://www.sri.gob.ec/web/guest/impuesto-a-la-salida-de-divisas-isd>

SUPERCIAS. (2008). Constitución. Obtenido de [https://www.supercias.gob.ec/bd\\_supercias/descargas/ss/instructivo\\_soc.pdf](https://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/ss/instructivo_soc.pdf)

SUPERCIAS. (2016). Sector Societario. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>

SUPERCIAS. (2016). Sector Societario. Obtenido de <https://www.supercias.gob.ec/portalscvv/>

SUPERCIAS. (2019). CIIU. Obtenido de [https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b\\_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2Fcontent%2Ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2Ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2Freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20](https://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?b_action=cognosViewer&ui.action=run&ui.object=%2Fcontent%2Ffolder%5b%40name%3d%27Reportes%27%5d%2Ffolder%5b%40name%3d%27Compa%c3%b1ia%27%5d%2Freport%5b%40name%3d%27Busqueda%20por%20Actividad%20)

SUPERCIAS. (2019). Directorio de Compañías . Obtenido de [http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?SM=query&search=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%](http://reporteria.supercias.gob.ec/portal/cgi-bin/cognos.cgi?SM=query&search=%2Fcontent%2Ffolder%5B%40name%3D%27)



27Reportes%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27Compa%C3%B1ia%27%5D%2Ffolder%5B%40name%3D%27marco%27%5D%2FreportView%5B%40name%3D%27Report%20View%20of%2

Trade map. (2018). *Trade statistics for international business development Monthly, quarterly and yearly trade data. Import & export values, volumes, growth rates, market shares, etc.* Obtenido de [www.trademap.org/Index.aspx](http://www.trademap.org/Index.aspx)

Trade map. (2019). *Listas de exportadores.* Obtenido de [https://www.trademap.org/Country\\_SelProduct\\_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8301%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1](https://www.trademap.org/Country_SelProduct_TS.aspx?nvpm=3%7c%7c%7c%7c%7c8301%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c2%7c1%7c2%7c1%7c1)

## **ANEXOS**

### ANEXO 1: Importaciones de cerraduras de alta seguridad (Miles de Dólares)

Exportadores	Valor importado en 2014	Valor importado en 2015	Valor importado en 2016	Valor importado en 2017	Valor importado en 2018
Mundo	18824	11661	16140	16907	17469
España	146	33	130	294	155

### ANEXO 2: Exportaciones de cerraduras de alta seguridad (Miles de Dólares)

Importadores	Valor exportado en 2014	Valor exportado en 2015	Valor exportado en 2016	Valor exportado en 2017	Valor exportado en 2018
Mundo	130.118	111.974	113.241	120.550	138.512
Ecuador			97	121	127

### ANEXO 3: Matriz EFE

Factores	Peso	Calificación	Peso ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>1,9</b>
La construcción es el segundo sector que más aporta al crecimiento del PIB(BCE, 2018)	0,07	3	0,21
Acuerdo "Multipartes" con la Unión Europea (Ministerio de Comercio Exterior, 2019)	0,09	4	0,37
Derogación de Ley de plusvalías, limitaba la construcción de inmuebles.	0,07	3	0,21
la Ley de fomento productivo la cual tiene el objetivo de reactivar la producción (CAMICON,2019)	0,05	2	0,09
Estratos sociales A con el 1,9%, y el estrato B el 11,2 %, lo que da un total de 13,2 % siendo el estrato que puede destinar sus gastos a cerraduras de alta seguridad (INEC,2018)	0,05	2	0,09
La IED ha crecido en un 21,3% (Comercio Exterior,2018)	0,05	2	0,09
Creciente importación del producto	0,07	3	0,21
Bajo poder de negociación del proveedor	0,09	4	0,37
La creciente inseguridad ha promovido la adquisición de productos para resguardar los bienes 4 de cada 100 hogares han sufrido robos.	0,07	3	0,21

<b>AMENAZAS</b>			<b>1,1</b>
Economía presenta una recesión, debido a inestabilidad política(BCE,2018)	0,09	4	0,37
La deflación de la economía fue del -0,21 % (BCE,2018)	0,02	1	0,02
En Ecuador no existe una industria desarrollada, por ellos es necesario la importación del producto.	0,05	2	0,09
Varios competidores en la industria	0,05	2	0,09
Muchos establecimientos con productos sustitutos	0,07	3	0,21
Entrada de nuevos competidores	0,07	3	0,21
Alto nivel de negociación de clientes	0,05	2	0,09
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,0</b>

#### **ANEXO 4: Ficha Metodológica Entrevista a Expertos**

<b>EXPERTOS</b>	<b>EXPERIENCIA</b>
Arquitecto Pablo Guerrero Arquitecto Edwin Patricio Sigcha	40 años 19 años
<b>MODERADOR</b>	Xavier Mero
<b>TEMA:</b>	Cerraduras españolas de alta seguridad
<b>OBJETIVO</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar la situación por la que atraviesa la industria</li> <li>• Conocer los principales factores a estudiar del producto</li> <li>• Saber si el producto tendrá una buena aceptación en el mercado</li> <li>• El tipo de canal más factible para llegar a que se conozca el producto</li> </ul>	
<b>CONCLUSIONES</b>	
<p>Se pudo saber que la industria en años anteriores era muy gratificante y rentable , tanto para constructoras y arquitectos, hoy en día se encuentra en una recesión debido a problemas políticos y económicos; en general se conoce que las cerraduras son un elemento indispensable en los acabados de edificios, departamentos y casas , por ello los arquitectos y constructoras buscan cierto grado de cerraduras acorde al nivel de edificación que se pretende construir, por ello este tipo de cerraduras se ubican en un estrato social más pudiente. Es de vital importancia contar con un almacén el cuál distribuya el producto de manera directa siendo un minorista y a la vez un mayorista, ya que una mayor parte de los ingresos sería de la búsqueda de constructoras que estén dispuestas en adquirir el producto. Finalmente se sugiere que se dicten capacitaciones a los clientes, sobre la instalación del producto y asesoría en temas estéticos, ya que en las cerraduras se manejan diferentes medidas para una correcta colocación.</p>	

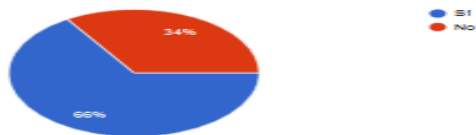
## ANEXO 5: Ficha Metodológica Focus Group

<b>Moderador</b>	Xavier Marcelo Mero Aldaz
<b>Tema</b>	Cerraduras españolas de alta seguridad
<b>Número de persona participantes</b>	8
<b>Participantes</b>	
1	Carlos Gaitán
2	Luis Gavidia
3	Angélica Bonilla
4	Cristian Alvarado
4	Luis Escorce
6	Viviana Betancourt
7	Karen Simbaña
8	Gonzalo Coyago
<b>OBJETIVOS</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocer la situación económica del sector</li> <li>• Obtener información cualitativa del producto</li> <li>• Saber si estarían las personas dispuestas a adquirir cerraduras de alta seguridad</li> <li>• Determinar qué características se valoran más en este tipo de producto</li> </ul>	

## ANEXO 6: Principales resultados de encuesta

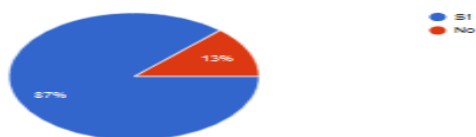
1. ¿Considera usted que las cerraduras de su hogar son seguras ?

53 respuestas



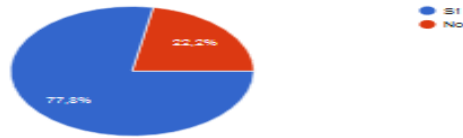
2. ¿Desearía tener alternativas en cuanto a modelos de cerraduras en su hogar ?

54 respuestas



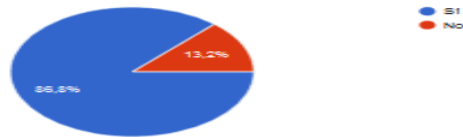
6. ¿ Le gustaría adquirir nuevas marcas de cerraduras, con diferentes prestaciones , en especial de origen europeo?

54 respuestas



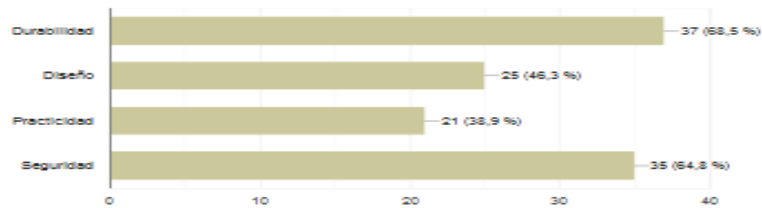
7. ¿ Cree usted que la cualidad de intercambio de manijas y piezas de la cerradura en caso de daño es una característica llamativa ?

53 respuestas



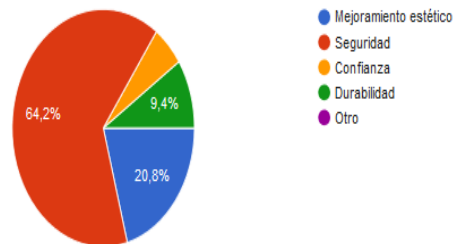
9. ¿Cuál o cuáles características le atraen más del producto?

54 respuestas



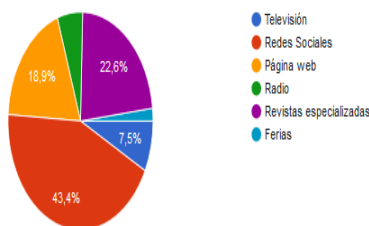
17. ¿Por qué motivo usted compraría una cerradura de alta seguridad ?

53 respuestas



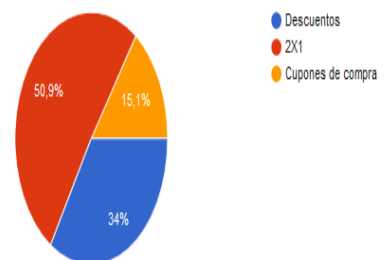
20. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto y sus beneficios?

53 respuestas

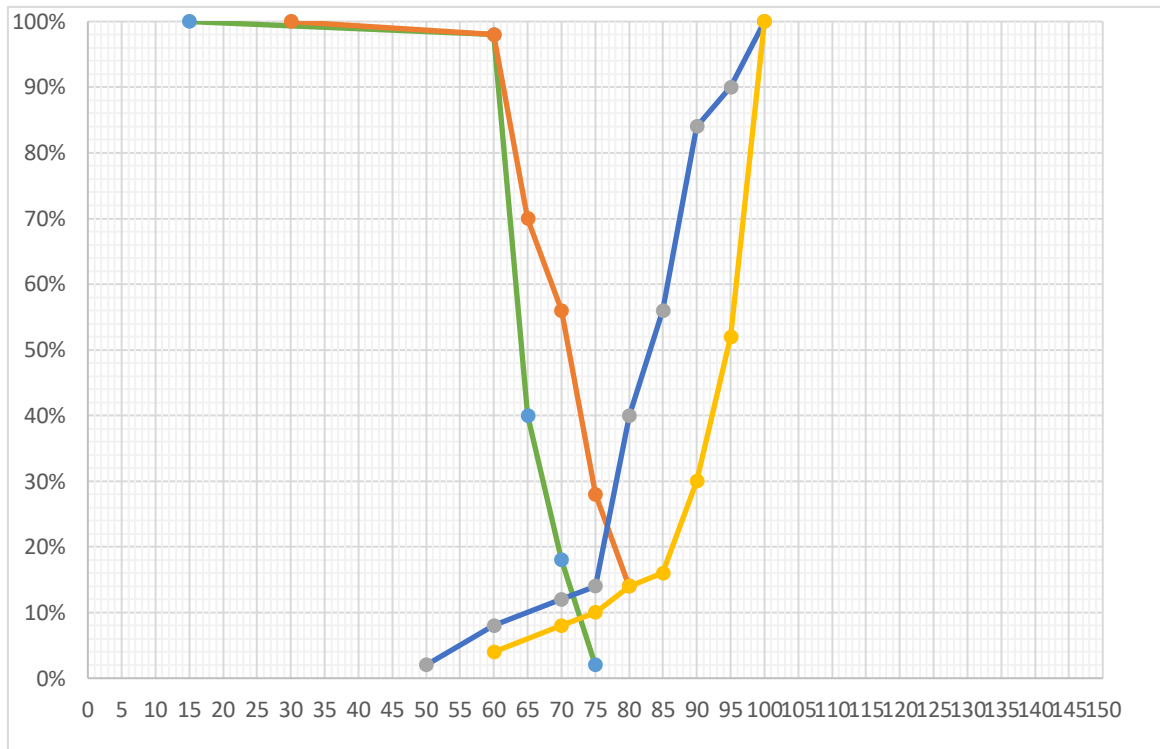


21. ¿Qué tipo de promociones le gustaría recibir con el producto?

53 respuestas



## ANEXO 7: Análisis precio – Van Westendorp



## ANEXO 8: Tablas dinámicas

Cuenta de 1. ¿Considera usted que las cerraduras de su hogar son seguras ?			
	1	2	Total general
1	55,56%	11,11%	66,67%
2	31,48%	1,85%	33,33%
<b>Total general</b>	<b>87,04%</b>	<b>12,96%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 6. ¿ Le gustaría adquirir nuevas marcas de cerraduras, con diferen				
	1	2	3	Total general
1	18,52%	33,33%	25,93%	77,78%
2	5,56%	12,96%	3,70%	22,22%
<b>Total general</b>	<b>24,07%</b>	<b>46,30%</b>	<b>29,63%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 10. ¿ De acuerdo a lo mencionado, estaría interesad@ en adquirir el producto ?					
	1	2	3	4	Total general
1	0,00%	3,70%	0,00%	0,00%	3,70%
2	0,00%	1,85%	0,00%	0,00%	1,85%
3	5,56%	9,26%	0,00%	1,85%	16,67%
4	3,70%	24,07%	5,56%	1,85%	35,19%
5	11,11%	25,93%	0,00%	5,56%	42,59%
<b>Total general</b>	<b>20,37%</b>	<b>64,81%</b>	<b>5,56%</b>	<b>9,26%</b>	<b>100,00%</b>

Cuenta de 20. ¿Por qué medio de comunicación le gustaría enterarse acerca del producto ?					
	1	2	3	4	Total general
1	1,85%	1,85%	3,70%	0,00%	7,41%
2	11,11%	16,67%	16,67%	0,00%	44,44%
3	0,00%	7,41%	7,41%	3,70%	18,52%
4	0,00%	3,70%	0,00%	1,85%	5,56%
5	11,11%	3,70%	3,70%	3,70%	22,22%
6	1,85%	0,00%	0,00%	0,00%	1,85%
<b>Total general</b>	<b>25,93%</b>	<b>33,33%</b>	<b>31,48%</b>	<b>9,26%</b>	<b>100,00%</b>

## ANEXO 9: Modelo Canvas

MODELO CANVAS				
<p><b>Aliados Clave</b></p> <p>Proveedor de la marca es un aliado fundamental donde se trabajará en un futuro a crédito de hasta 6 meses</p> <p>Alianzas con constructoras para dotar de material necesario para acabado de edificaciones</p>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <p>Importación y comercialización del producto.</p> <p>Asesoramiento a clientes.</p> <p>Exhibir el producto para a conocer el producto en el local</p> <p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Personal capacitado para atención al cliente.</p> <p>Computadoras para manejo de inventario</p> <p>Muestrario de madera para el producto</p> <p>Catálogos para constructoras</p>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <p>Se ofrece un tipo de cerradura de alta seguridad con varias prestaciones estéticas, de calidad y durabilidad, mejorando los ambientes y la experiencia del cliente.</p>	<p><b>Relación con el Cliente</b></p> <p>Trato directo y especializado</p> <p>Atención asesorada</p> <p>Atención por medio de la página web de la empresa para mejorar la experiencia del cliente</p> <p><b>Canales</b></p> <p>Canal de distribución directa – local especializado</p> <p>Página virtual donde se mostrarán los nuevos modelos y catálogos.</p>	<p><b>Segmentos de Clientes</b></p> <p>Sectores Socioeconómicos A Y B.</p> <p>Empresas – sector construcción</p>
<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Gastos logísticos, sueldos, capacitaciones, gastos operativos, gastos publicitarios, adecuamiento de local</p>		<p><b>Estructura de Ingresos</b></p> <p>Los ingresos serán por la venta de cerraduras de alta seguridad</p> <p>Por medio de: efectivo, cheques, tarjeta de crédito, transferencias bancarias.</p>		



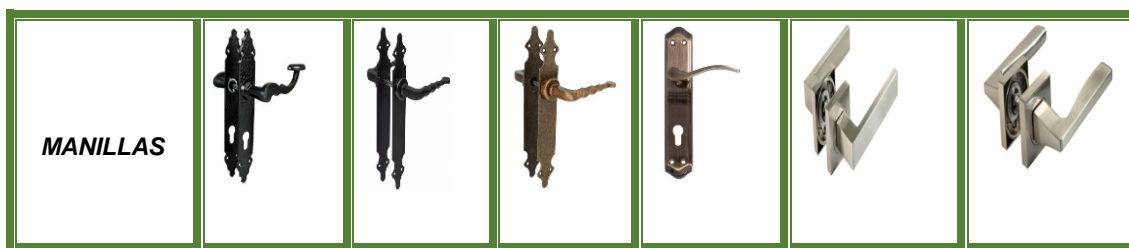
## ANEXO 10: Especificaciones técnicas – Cerraduras de alta seguridad

ESPECIFICACIONES TÉCNICAS	
<b>DESCRIPCIÓN</b>	Cerradura de embutir para puertas de madera con bulones de cierre.
<b>DIMENSIONES</b>	27cm de alto x 7,9 cm de largo x 1,68 cm de ancho Distancia entre nueca de manilla y alojamiento de cilindro Europerfil: 85 mm.
<b>MATERIAL</b>	<b>Acero INOX18/8 - Acero</b>
<b>COLOR</b>	Plateado Bronce Antiguo Negro Rústico
<b>VIDA ÚTIL (CICLOS)</b>	250.000 – 400.000
<b>INCLUYE</b>	5 llaves multipunto Cilindro de seguridad Bocallave para cilindro

## ANEXO 11: Cilindros



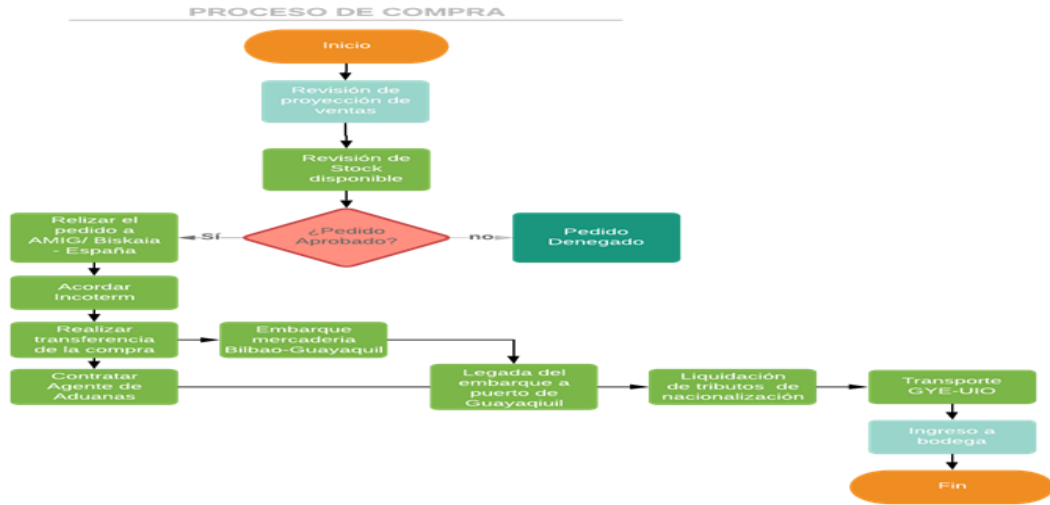
## ANEXO 12: Manijas



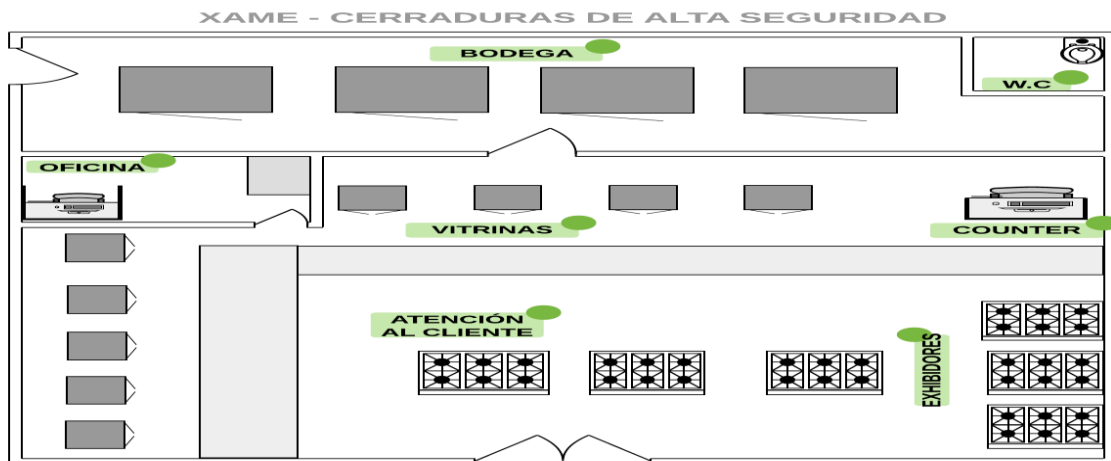
## ANEXO 13: Precio de venta

TIPO DE PRODUCTO	PRECIO
ESTILO MODERNO	\$86,89
ESTILO ANTIGUO	\$92,45
ESTILO RÚSTICO	\$75,28

## ANEXO14: Proceso de compra



## ANEXO 15: Plano local comercial



## ANEXO 16: Activos fijos

ACTIVOS FIJOS					
DETALLE	Cantidad	Costo	Total	Vida útil	Depreciacion
<b>Muebles y enseres</b>					
Escritorios	2	\$ 80,00	\$ 160,00	10	\$ 16,00
Sillas ejecutivas	2	\$ 45,00	\$ 90,00	10	\$ 9,00
Estanterías	7	\$ 90,00	\$ 630,00	10	\$ 63,00
Vitrinas	4	\$ 120,00	\$ 480,00	10	\$ 48,00
Counter	1	\$ 100,00	\$ 100,00	10	\$ 10,00
Exhibidores	3	\$ 50,00	\$ 150,00	10	\$ 15,00
Archivador aereo	2	\$ 110,00	\$ 220,00	10	\$ 22,00
<b>Total muebles y enseres</b>			<b>\$ 1.830,00</b>		
<b>Maquinaria y equipo</b>					
Maquina registradora	1	\$ 1.180,00	\$ 1.180,00	5	\$ 236,00
<b>Total maquinaria y equipo</b>			<b>\$ 1.180,00</b>		
<b>Equipos de computación</b>					
Computadora	1	\$ 700,00	\$ 700,00	3	\$ 233,33

## ANEXO 17: Puestos de trabajo

### DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO

- Gerente General (\$1000): este puesto es el más crítico para un correcto funcionamiento de la empresa, ya que la persona que ocuparía este lugar sería la encargada de tomar decisiones administrativas, pagos nacionales e internacionales, realizar pedidos, hacer alianzas estratégicas, delegar responsabilidades a los colaboradores de la empresa, además de encargarse de contrataciones, salarios, capacitaciones y negociaciones con el proveedor. Esta persona deberá contar con un título de tercer nivel en Administración o carreras afines, además de poseer cualidades de líder, con un manejo de problemas bastante eficaz.
- Secretaria/asistente (\$394): esta persona brindará soporte al gerente general, se encargará de realizar llamadas por cuentas por cobrar, también para medir el grado de satisfacción del cliente. Organizará los documentos como facturas, recibos de transferencia, notas de crédito, etc. en carpetas de una manera muy organizada. Como requisito básico para este puesto es haber terminado el bachillerato, conocer y manejar Excel y Word a un nivel intermedio, debe ser una persona proactiva y muy organizada, además se tener empatía en una conversación con terceros.
- Vendedor (\$420): es el encargado de visitar a constructoras y otros establecimientos similares con el fin de vender el producto. Esta persona debe tener palabra de convencimiento, generando expectativas en el cliente, por ello es fundamental de brindar constantes capacitaciones además será el encargado de gestionar la entrada de mercadería a bodega y la colocación de productos en estantería, además de supervisar las funciones y rendimientos de las personas encargadas de venta, de igual manera atenderá y brindará ayuda a clientes en sus requerimientos.

- Impulsadora y ventas (\$420): es quién se encargará de brindar publicidad en lugares aledaños al almacén, además, entregar flyers en ferias de construcción y eventos similares, cuando no realice de estas funciones se dispondrá de la persona para que atienda a las personas que ingresen al almacén físico brindando un asesoramiento cordial y respondiendo a sus inquietudes. Debe poseer una personalidad carismática, generando confianza en el cliente, es fundamental que la persona conozca de los modelos y opciones a ofrecer.
- Marketing y Publicidad (\$250): al ser un servicio externo esta persona será la encargada de generar publicidad para la empresa, mediante el diseño de campañas en redes sociales, página web y la elaboración de flyers publicitarios. Debe poseer un título en marketing o publicidad, además de generar un sentido de reconocimiento de la marca y ser creativo.
- Contador (\$250): será el encargado de llevar las obligaciones tributarias de la empresa, regidas bajo la ley ecuatoriana, brindando un servicio externo para la empresa.
- Agente de Aduana (\$236): es un servicio externo, deberá llevar a cabo los procesos de nacionalización de la mercadería como la emisión de DAI y realización de la orden para liquidación de tributos, con el fin de obtener el producto sin ninguna novedad.

