



ESCUELA DE NEGOCIOS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

OPTIMIZACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

OFICEXPRESS CÍA. LTDA.

Profesor

Jesenia Edelmira Verdezoto Camacho

Autor

Carlos Andres Romero Salazar

2023

RESUMEN

Oficexpress es una empresa dedicada a la venta de equipos de computación, suministros y equipos, así como a la prestación de servicios técnicos. Debido a la creciente competencia en el sector, la empresa busca implementar una estrategia comercial efectiva que le permita incrementar su participación y ventas. Para lograrlo, plantean la utilización de análisis de modelo de negocio y herramientas que le permitan incrementar sus ventas y rentabilidad mediante un análisis de ventajas competitivas y generación de valor para los clientes.

La optimización del modelo de negocio se llevó a cabo mediante un análisis interno y externo de la empresa, así como de las oportunidades que permitan alcanzar sus objetivos en función de los gustos y preferencias de sus clientes actuales y del mercado objetivo. Para ello se empleó el modelo de negocio CANVAS, que permitió analizar y crear un modelo de negocio optimizado y que genere valor.

Todas las estrategias se diseñaron en función de la posición financiera y en el mercado de Oficexpress. Tras analizar la viabilidad de cada estrategia, se realizó una propuesta de inversión y de costos que permitirá optimizar su modelo de negocio, generar ventaja competitiva frente a sus competidores, cumplir con los objetivos planteados y los KPI más importantes para medir su gestión financiera y operativa.

ABSTRACT

Oficexpress is a company dedicated to the sale of computer equipment, supplies and office equipment, as well as the provision of technical services. Due to the growing competition in the sector, the company aims to implement an effective commercial strategy that allows them to increase their market share and sales. To achieve this, they propose the use of business model analysis and tools that allow them to increase their sales and profitability through an analysis of competitive advantages and value generation for customers.

The optimization of the business model was carried out through an internal and external analysis of the company, as well as the opportunities that allow them to achieve their objectives based on the tastes and preferences of their current customers and target market. For this, the CANVAS business model was employed, which allowed the analysis and creation of an optimized business model that generates value.

All strategies were designed based on the financial position and market of Oficexpress. After analyzing the feasibility of each strategy, a proposal for investment and costs was made that will allow them to optimize their business model, generate a competitive advantage over their competitors, meet the set objectives and the most important KPIs to measure their financial and operational management.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	2
ABSTRACT	3
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA	2
2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado	2
2.2 Proyectos similares que se hayan diseñado, analizado y/o puesto en práctica previamente.....	4
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	7
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
5. OBJETIVO GENERAL.....	9
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	11
7.1 Entorno macroeconómico y político	11
7.1.1 Entorno Político:	11
7.1.2 Entorno Económico	12
7.1.3 Entorno Social	13
7.1.4 Entorno Tecnológico.....	14

7.1.5	Entorno Ecológico.....	15
7.1.6	Entorno Legal	16
7.2	Análisis del sector:	17
7.3	Tamaño de la industria:.....	18
7.4	Análisis de la competencia.....	20
7.4.1	Amenaza de entrada de competidores potenciales:.....	20
7.4.2	Amenaza de productos sustitutos:.....	21
7.4.3	La rivalidad entre los competidores:	21
7.4.4	Poder de negociación de los proveedores:.....	22
7.4.5	Poder de negociación de los compradores:.....	22
7.5	Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio....	22
7.6	Mercado y Estrategias.....	24
7.6.1	Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión 24	
7.6.2	Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.	25
7.6.3	Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa	26
7.6.4	Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir....	26
7.6.5	Conclusiones del capítulo	27
8.	RESULTADOS	28

8.1	Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes:	28
8.2	Funcionamiento de Estrategias de distribución:.....	29
8.3	Estrategias de precios.....	29
8.4	Estrategias de Promoción y Comunicación:.....	29
8.5	Funcionamiento de la estrategia operativa.....	30
8.5.1	Descripción del proceso:	30
8.5.2	Capacidad instalada:	32
8.5.3	Producción:.....	32
8.6	Situación financiera actual:	33
8.7	Análisis FODA:.....	35
8.8	Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto.....	36
8.9	Conclusiones del Capítulo.....	37
9.	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN....	38
9.1	Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta.....	38
9.2	Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta	38
9.3	Diseño y desarrollo de la mejora	40
9.4	Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)....	43
9.5	Flujo de procesos con las mejoras realizadas.....	44
9.6	Simulación incluida la mejora específica.....	45

9.6.1	Requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora	46
9.6.2	Funcionamiento de la mejora en función de incremento de ingresos y costos.....	47
9.7	Indicadores del nuevo desempeño	48
9.8	Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto	49
9.8.1	Estado de situación y balance general	49
9.8.2	Estado de flujos de caja.....	50
9.8.3	Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.....	50
9.8.4	Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora.....	52
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		53
REFERENCIAS.....		55
ANEXOS		57

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance general 2020 al 2022.....	33
Tabla 2. Estado de resultados 2020 al 2022	33
Tabla 3. Estado de resultados proyectado sin implementación del proyecto ...	34
Tabla 4. Flujo de efectivo proyectado sin implementación proyecto	34
Tabla 5. Detalle de Inversión Inicial y Costos Operacionales.....	46
Tabla 6. Ingresos y Gastos Incrementales	47
Tabla 7. Ingresos y gastos incrementales anualizados	47
Tabla 8. Indicadores de incremento en ventas.....	48
Tabla 9. Indicadores de desempeño	49
Tabla 10. Estado de resultados proyectado con implementación del proyecto	49
Tabla 11. Flujo de caja del proyecto.....	50
Tabla 12. Flujo neto incremental del proyecto.....	50
Tabla 13. Cálculo de Beta del proyecto.....	50
Tabla 14. Análisis Financiero del proyecto.....	51

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Evolución del Indicador de Clima de Negocios de Ecuador	13
Figura 2 VAB del Comercio	19
Figura 3 Ventas Netas SRI 2021	19
Figura 4. Principales procesos	30
Figura 5. Cadena de valor	31
Figura 6. Proceso de marketing y ventas	31
Figura 7. Proceso Servicios Post Venta	31
Figura 8. Modelo de negocio CANVAS	41
Figura 9. Mapa Estratégico	42
Figura 10. Diagrama de Ventas.....	44
Figura 11. Flujo de procesos Canal Digital.....	44

1. INTRODUCCIÓN

La implementación de un modelo de negocio efectivo es clave para el éxito de cualquier empresa. En el caso de Oficexpress, una empresa dedicada a la venta de equipos de computación, suministros y servicios técnicos se ha identificado una problemática relacionada el incremento de la competencia en el mercado, crecimiento en ventas sostenido y diversificación de cartera de clientes para sus canales de venta corporativo y minorista. Para superar esta situación, se propone utilizar la evaluación mediante el modelo de negocio CANVAS y la implementación de Balance Score Card, un nuevo canal de ventas digital y un sistema CRM que ayudaran a la empresa a generar una ventaja competitiva y mejorar la satisfacción del cliente.

El objetivo principal de este trabajo de titulación es realizar un diagnóstico situacional de la empresa, diseñar una estrategia que permita incrementar la participación y ventas de Oficexpress, y llevar a cabo una evaluación financiera de la implementación de estas estrategias. La evaluación del modelo de negocio CANVAS permitirá analizar y crear un modelo de negocio optimizado que genere valor y ventaja competitiva para la empresa. Además, se utilizarán herramientas para la gestión financiera y de negocio que permitan una mejor toma de decisiones y un mayor control en el proceso de implementación de las estrategias.

Este trabajo de titulación es brindar una solución efectiva y factible para mejorar la situación actual de Oficexpress mediante la implementación de estrategias comerciales efectivas y el uso de herramientas de gestión adecuadas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Hallazgos de la revisión de la literatura académica relacionada con el tema planteado

Para poder entender como la empresa puede incrementar su participación en el mercado y su posicionamiento es importante citar a que se entiende por estrategias de posicionamiento e identificación de ventajas competitivas. Para poder crear relaciones fructíferas con los clientes, es importante entender sus necesidades mejor que nuestros competidores y proporcionar un mayor valor del bien o servicio percibido. En la medida que una compañía pueda posicionarse como un proveedor de mayor valor, obtiene una ventaja competitiva. (Kotler & Armstrong, 2008)

Por tanto, se puede resumir que una empresa para incrementar su participación en el mercado deberá tener como premisa que “al cliente hay que darle más de lo que espera recibir” Este es el punto de partida que se estableció para generar una propuesta de valor de la empresa para satisfacer las necesidades de sus clientes.

La importancia del valor agregado está relacionada con el reto que tienen las organizaciones para posicionarse en mercados cada vez más exigentes y dinámicos además de la existencia de presiones competitivas, legales, sociales y económicas del entorno.

Para la generación de un diferenciador en el mercado es importante comprender el concepto de competitividad el cual es uno de los conceptos más importantes de la ciencia económica. La competencia en los mercados mundiales está aumentando, lo que alienta a las empresas y las economías nacionales a ser lo más competitivas posible (Kravcakova-Vozarova, Kotulic, & Sira, 2015).

Es por ello que la competitividad es una de las principales características y fuerzas impulsoras de la economía mundial actual (Marikina, 2018).

La competitividad se relaciona con: la ventaja competitiva (Chaharbaghi & Lynch, 1999); (M. E. Porter & Advantage, 1985); (M Porter & Kramer, 2002), tecnología (Dehning & Stratopoulos, 2003); (Shrivastava, 1995); (Tracey, Vonderembse, & Lim, 1999), y valor en sus diferentes formas desde los accionistas hasta los clientes y otras partes interesadas (Marín, Rubio, & de Maya, 2012); (Turnbull, 1994); (Yong-hong & Xiu-cheng, 2004).

M. E. Porter (2004) explicó que la ventaja competitiva es el valor superior en relación con sus competidores creados por una empresa para sus clientes, que supera el costo de la empresa de producción.

La búsqueda de empresas y sus competidores para obtener una ventaja competitiva es una de las fuerzas más importantes que contribuye al desarrollo de la competencia ya que motiva a los agentes a una intensificación creciente de sus procesos competitivos (Leśniewski, 2016).

En esta misma línea, tener una ventaja competitiva generalmente sugiere que una organización puede tener una o más de las siguientes capacidades en comparación con sus competidores: precios más bajos, mayor calidad, mayor confiabilidad y menor tiempo de entrega. Estas capacidades, a su vez, mejorarán el rendimiento general de la organización (Mentzer, Min, & Zacharia, 2000).

La ventaja competitiva puede llevar a altos niveles de desempeño económico, satisfacción y lealtad del cliente, y efectividad de la relación. Las marcas con mayor lealtad del consumidor se enfrentan a cambios menos competitivos en sus segmentos objetivos, lo que aumenta las ventas y la rentabilidad (F.-r. Lin, Huang, & Lin, 2002).

Para el desarrollo de una ventaja competitiva para tener éxito, una empresa debe poseer una o más ventajas competitivas que puede aprovechar en el mercado para cumplir con sus objetivos. Una ventaja competitiva es algo que la empresa hace mejor que sus competidores y que establece un límite para satisfacer las necesidades de los clientes y/o mantener relaciones mutuamente convenientes

con los grupos de interés importantes. Las ventajas competitivas son vitales porque establecen el tono, o el enfoque estratégico, de todo el programa de marketing.

Para poder generar ventaja competitiva y valor agregado en la empresa se definió emplear el análisis de modelo de negocio Canvas el cual describe la lógica de cómo una organización crea, entrega y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2010).

La decisión más crítica a la que se enfrenta la empresa ante cambios en el mercado consiste en valorar si es preciso replantear una estrategia o reposicionar su propio modelo de negocio. El lanzamiento de un nuevo producto o la creatividad en un servicio pueden ser estrategias insuficientes cuando lo que en realidad está demandando el sector es un cambio de concepto de negocio

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

En el trabajo de investigación de Martínez (2014) realiza el análisis y evaluación de la implementación de un plan de marketing digital con la finalidad de aumentar las ventas de INGEMAR PYME B2B en donde explica su implementación, comportamiento de cada herramienta en función a las actividades que desarrolla la empresa y se observan los resultados tentativos a obtener de acuerdo al presupuesto destinado para la actividad además de la evaluación de los resultados de la implementación de plan de marketing digital el incremento de las ventas de la empresa se incrementaron en un 3,9%, incremento del 84,5% de visitas únicas sobre el sitio de la empresa, logrando un posicionamiento, eficiencia en el uso de las herramientas, generar mayor comunicación, mayor cantidad con los clientes, logrando un 3,9% de aumento en unidades vendidas.

En el trabajo de Torres, Rivera y Cabarcas (2018) muestra el alza que tienen las pymes del sector comercio de la ciudad de Barranquilla en cuanto a clientes, rentabilidad, aumento de utilidades, calidad de servicio, entre otros aspectos,

además se mostrarán las causas del porque algunas pequeñas y medianas empresas no las implementan es el incremento de los clientes mediante encuestas en la ciudad de Barranquilla concluyo que según la muestra tomada un 81% de las PyMes implementan marketing digital para posicionarse en el mercado y que les ha permitido conseguir más clientes, fidelizarlos, ser reconocidos por una gran población aparte de sus clientes habituales antes de implementar esta herramienta, les brindó un aumento en la rentabilidad del negocio, por tanto podemos decir que implementar marketing digital como estrategia para el posicionamiento de las pequeñas y medianas empresas en el sector comercio en la ciudad de Barranquilla si resulta efectivo.

En el trabajo de Zambrano (2020) estudiar el funcionamiento de la gestión de relación con los clientes y la importancia que tienen las empresas para lograr un desarrollo comercial, mediante investigación y encuestas En el trabajo de investigación realizado coinciden que las empresas que han logrado implementar el CRM logran optimizar los recursos para crear valor en los clientes y fidelizarlos a través de programas de incentivos, las principales funciones del CRM están vinculadas a utilizar diferentes estrategias como el marketing relacional y experiencial.

En el trabajo de González (2012), donde Estudiar el mercado de computadoras ensambladas en el Ecuador bajo la modalidad de investigación de 40 empresas relevantes del sector en Ecuador las cuales han tenido mayor posicionamiento en el mercado. Plantea estrategias y tácticas que puedan asegurar el avance de la empresa mediante el establecimiento de mantener alianzas estratégicas, poder negociación con los proveedores y crear promociones para clientes.

En el trabajo de Gerardini, Rivera (2021) donde tiene como objetivo conocer la forma en la que intervienen las estrategias de comercialización en la venta de equipos médicos y hospitalarios de la empresa importadora Aldalab Perú S.A.C. describe las estrategias de marketing y logísticas que intervienen en la comercialización de equipos médicos y hospitalarios de la ciudad de Huancayo en Perú y concluye que la calidad en las características técnicas y el precio

competitivo son indicadores importantes para los clientes públicos; el valor agregado y la calidad basada en la tecnología y durabilidad de los productos son esenciales para los clientes privados, se consideran pilares fundamentales para fidelizar a los clientes como la calidad de producto, calidad de servicio, al ser responsables en lo acordado, de manera que se genere confianza con el cliente.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La empresa Oficexpress Cía. Ltda. se dedica a la comercialización de equipos de computación, periféricos, partes y piezas; suministros y equipos de oficina, así como a la prestación de servicio técnico especializado y soporte.

La cartera de clientes se concentra principalmente en el segmento corporativo con una participación de aproximadamente el 60%. El restante de sus clientes corresponde a ventas a terceros o servicios que se realizan mediante canales digitales.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante los últimos años, debido a la creciente competencia que se ha generado en el sector debido a incremento de nuevos competidores, competencia en precios bajos y crisis economía post pandemia, se identificó la necesidad de definir una estrategia comercial efectiva que permita generar valor agregado a sus clientes con la finalidad de poder incrementar su participación y ventas de los últimos años.

Para cumplir con estos objetivos se plantea la utilización de análisis de modelo de negocio bajo la metodología CANVAS e implementación de herramientas para atención al cliente y servicio post venta como el CRM. Esto se podrá emplear en complemento de la información financiera para contar con mejores bases para generar una mejor atención al cliente y que permitan lograr un posicionamiento sobre sus competidores directos.

5. OBJETIVO GENERAL

Incrementar la participación en el mercado y rentabilidad de la empresa Oficexpress ubicada en la ciudad de Quito, mediante la evaluación de modelo de negocio Canvas hasta el año 2026.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos del plan de negocio son:

- Incrementar las ventas de la empresa en un 20% anual en promedio hasta el año 2026.
- Incrementar la cartera de clientes corporativos nuevos en un 20% hasta el año 2026, con respecto al año 2021
- Incrementar la participación de ventas a minoristas o terceros en un 50% hasta el año 2026, con respecto al año 2021
- Incrementar la rentabilidad neta de la empresa en un 5% hasta el año 2026, con respecto al año 2021
- Incrementar el embudo de conversión de clientes en un 15% hasta el año 2026, con respecto al año 2021
- Incrementar la satisfacción de servicio al cliente en al menos un 90% de los clientes hasta el año 2026.
- Ejecutar procesos de servicio post venta para los clientes de la empresa para mantener su satisfacción en al menos un 90% hasta el año 2026.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Entorno macroeconómico y político

Para analizar el entorno macroeconómico y político de la empresa Oficexpress se empleó bajo el análisis PESTEL en el cual se consideran los factores políticos, económico, social, tecnológico, ecológico y legal

7.1.1 Entorno Político:

Estabilidad Política: Existe inestabilidad política en el país debido a la pugna de poder entre el Gobierno del presidente Guillermo Lasso y la Asamblea Nacional. Bajo este escenario se ha complicado el proceso de aprobación de nuevas reformas que tengan un impacto positivo para el entorno político. Esto sumado a las diversas protestas que se suscitaron en el Ecuador y la amenaza de la muerte cruzada.

Cambios fiscales: Durante el 2022, existieron cambios fiscales a raíz de la Ley Orgánica de Desarrollo Económico y Sostenibilidad Fiscal el cual impacta varias impuesto a la renta de sociedades y personas naturales, impuestos, cambio en régimen tributario.

Según la FGV existe un deterioro del clima de económico en el país debido a la falta de confianza en el plan económico del Gobierno, Inestabilidad política y clima desfavorable para la Inversión Extranjera Directa (IED).

Durante casi todo 2022, los mercados han desconfiado de la política económica del Gobierno debido al poco margen de maniobra para impulsar reformas estructurales, puesto que no logra una mayoría en la Asamblea.

El bloqueo del Legislativo se ha evidenciado en intentos fallidos para tramitar un proyecto de Ley de Atracción de Inversiones. Por ejemplo, la falta de consensos entre los dos poderes del Estado llevó a que, en los últimos días, una nueva

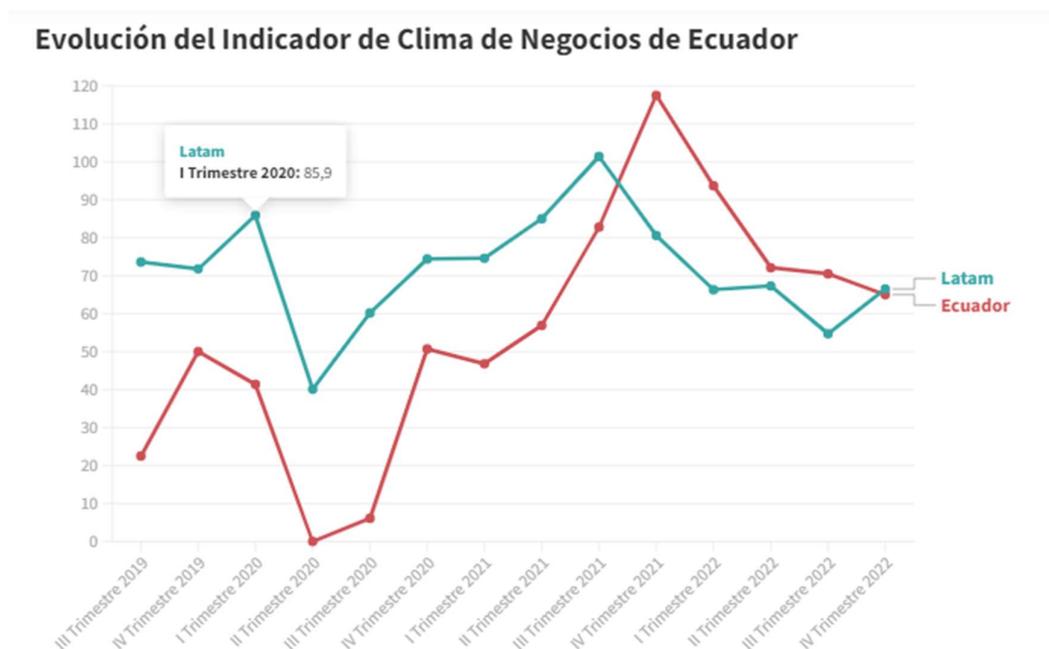
reforma para promover la inyección de capital acabe distorsionándose y sea presentada como una Ley para la Transformación Digital. La pugna de poder entre el Gobierno y la Asamblea ha derivado en inestabilidad política. El problema se ha ahondado por las constantes amenazas de protestas sociales y por el incremento de la violencia de las bandas criminales, que están ahuyentando a los inversionistas. “Hay zonas del país en las que la distribución de productos está absolutamente controlada por el crimen organizado”, ha dicho María Paz Jervis, presidenta ejecutiva de la Cámara de Industrias y Producción (CIP). Incluso, el Departamento de Estado de Estados Unidos ha afirmado que Ecuador es un país de alto riesgo para invertir.

Acuerdos comerciales: Ecuador se encuentra en proceso de firmar acuerdos comerciales con México, China y Estados Unidos. Así mismo, el Gobierno espera poder firmar un total de 10 acuerdos comerciales hasta el 2025 que potencien las exportaciones del mercado ecuatoriano y dinamizar la economía. (Vásconez, 2022)

7.1.2 Entorno Económico

El entorno económico de Ecuador para el 2023 se ha visto deteriorado desde el 2021. En el último reporte del Índice de Clima Económico (ICE), del centro brasileño de estudios económicos de la Fundación Getulio Vargas (FGV). El indicador sobre el clima de negocios llegó a 65 puntos en el cuarto trimestre de 2022, ubicándose por debajo del promedio regional.

Figura 1 Evolución del Indicador de Clima de Negocios de Ecuador



Fuente: Fundación Getulio Vargas • Gráfico: Gabriela Coba-PRIMICIAS

Ecuador será uno de los seis países de Latinoamérica con la menor tasa de crecimiento en 2023. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) del país se desacelerará el próximo año, al llegar a 2,7%. Esto ocurre tras una recuperación de 4,2% en 2021 y de 2,7% en 2022. Todo ello ha llevado a que el Indicador de Expectativas (IE) sobre Ecuador, que prevé el escenario económico para los próximos seis meses, se contraiga a finales de 2022, al llegar a 70 puntos. (Primicias, 2022)

7.1.3 Entorno Social

En el entorno social, el gobierno ha iniciado reformas para retomar una senda de crecimiento y prosperidad compartida. Luego de una exitosa campaña de vacunación y haber salido de la recesión, el desafío es apuntalar el desarrollo de sectores vulnerables, como las mujeres; pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios; y jóvenes, al tiempo que se construyen los

consejos políticos y sociales para superar las secuelas inmediatas de la crisis y sentar las bases para impulsar un desarrollo inclusivo y sostenible en el mediano y largo plazo.

Estos desafíos se han hecho más apremiantes debido a que la economía y la población ecuatoriana están expuestas a riesgos asociados a factores externos como la guerra, la desaceleración de las principales economías del mundo, el aumento de las tasas internacionales de interés y el precio de los alimentos. Esto no solo afecta el desempeño de la economía, sino que también incide en la construcción de consensos para facilitar la estabilidad política y social.

Ecuador también está buscando mejorar la eficiencia de sus políticas públicas para proteger a la población más vulnerable y ofrecer el acceso a mayores oportunidades. En este sentido, es crítico afrontar desafíos de larga data, agravados por la crisis sanitaria como los altos índices de desnutrición infantil, promover una mayor calidad de los servicios públicos, mejorar la eficiencia y progresividad del gasto en salud, educación y protección social y cerrar las brechas que afectan a la población rural. (Banco Mundial, 2022)

7.1.4 Entorno Tecnológico

A raíz de la pandemia, en el Ecuador, se ha visto un impulso de las organizaciones por transformarse digitalmente. De acuerdo con la encuesta de tendencias tecnológicas que tiene por objetivo conocer la percepción de los líderes de las empresas ecuatorianas sobre los retos, tendencias y necesidades tecnológicas para el año 2022, se concluyó que no sólo deben implementar herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor o la flexibilidad de sus colaboradores, sino deben enfocarse principalmente en el “ADN Digital” desde la cultura organizacional hasta los modelos de toma de decisiones basados en datos.

Para esto es importante que las compañías aseguren dar sentido a su transformación, iniciando por lo más importante que es definir el propósito y

establecer claramente lo que se quiere lograr para asegurar que la transformación digital apalanque los resultados del negocio, dando respuesta a las expectativas de los clientes y transformando el modelo de operación para volverlo más innovador, efectivo y eficiente.

En dicha encuesta se destacan que en las prioridades organizacionales se encuentran agilidad comercial, acceso a la tecnología y evolución de las expectativas de los clientes. En ese sentido, los mayores retos para las organizaciones son la automatización de procesos, mejoramiento de la experiencia del cliente, implementación de herramientas tecnológicas para mejorar la experiencia del consumidor o la flexibilidad de sus colaboradores.

Esto unido a la importancia del cuidado de los datos e información que cobra más importancia con la publicación de la Ley Orgánica de Protección de Datos Personales en el Registro Oficial Suplemento No. 459, que tiene por objeto garantizar el derecho a la protección de datos personales, que incluye el acceso y decisión sobre la información y datos de este carácter, así como su correspondiente protección. (León, 2022)

7.1.5 Entorno Ecológico

De acuerdo a la información de Ministerio de Ambiente, se estima que cada ecuatoriano genera aproximadamente 5.3 kg de ese tipo de residuos al año y apenas se gestiona entre el 3% y 5%.

En el 2019, Ecuador generó cerca de 86 mil toneladas según el Monitoreo Regional de Residuos Eléctricos de la Organización de las Naciones Unidas.

El Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica presentó el “Instructivo para la aplicación de la responsabilidad extendida en la gestión integral de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos (RAEE) de origen doméstico” donde establece como se gestiona los residuos de este tipo de aparatos y que culminará en el 2024.

El Gobierno ecuatoriano se encuentra con una campaña de crear conciencia sobre la responsabilidad que cada uno tiene en el manejo de residuos eléctricos y electrónicos. (Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica, 2022)

7.1.6 Entorno Legal

Uno de los indicadores más recurrentes para medir el ambiente de negocios en los países es el Doing Business, elaborado por el Banco Mundial. Actualmente, este organismo calcula también el indicador llamado Business Distance to Frontier (DTF), una medida de la distancia del desempeño en materia regulatoria de un país, hasta la frontera máxima de valor 100 o de mejor desempeño posible.

En el último informe del 2020, Ecuador alcanzó un puntaje de 57,7, similar a los niveles observados en los últimos años. En 2020, este puntaje coloca a Ecuador en el puesto 129 sobre 190 países en análisis, mientras Chile se ubica en el puesto 59, Colombia en el lugar 67, Perú en el 76 y Bolivia en el 150.

Considerando los componentes más estrechamente relacionados con el entorno jurídico y reglamentario, las variables en las que se observan resultados negativos para Ecuador, son: iniciar un negocio, que ubica al país en el puesto 177; el de permisos de construcción, en el lugar 114; y, la variable de obtención de créditos, en la posición 119.

Los indicadores en los que el país tiene una mejor posición son: el cumplimiento de contratos, en el puesto 96 y el comercio exterior en el puesto 103, que mide el tiempo y costo de exportar.

Asimismo, el Gobierno tiene un peso importante en el desempeño de los negocios. Los resultados indican que el 86 % de las empresas considera que el negocio se ve afectado fuertemente por las decisiones gubernamentales. En este ámbito, las empresas medianas y grandes lo perciben en menor medida con el 45 % y 46 %, respectivamente.

Las instituciones representan las reglas de juego detrás de las interacciones políticas, económicas y sociales. Al reducir la incertidumbre, es posible tomar mejores decisiones de emprendimiento e inversión y se puede incentivar o desincentivar la actividad económica. Por ello, su fortalecimiento es importante para el crecimiento económico. En este sentido, solamente el 13 % considera que en el Ecuador existe estabilidad normativa, mientras el 63 % indica que la normativa es poco o nada estable.

El área tributaria concentra la mayor parte de menciones relacionadas con la inestabilidad en la normativa, con 32,6 % de señalamientos; no obstante, el 46 % considera que la inestabilidad jurídica está presente en todas las áreas.

7.2 Análisis del sector:

Oficexpress se desarrolla en el sector de comercio, específicamente en la comercialización de equipos eléctricos y electrónicos. Actualmente el Ecuador

Los resultados de las Cuentas Nacionales presentadas por el Banco Central del Ecuador (BCE) muestran que la economía ecuatoriana se desaceleró al crecer 1,7% en el segundo trimestre de 2022 respecto al mismo período de 2021, y 0,1% con relación al trimestre anterior. Esta desaceleración ocurrió debido a los efectos perjudiciales ocasionados por las paralizaciones del pasado mes de junio. Por ello, el BCE realizó una estimación de pérdidas económicas y daños con asistencia técnica del Banco Mundial, manteniendo la misma metodología utilizada para la cuantificación de pérdidas y daños del paro nacional de 2019.

A nivel de industrias, 13 de los 18 sectores registraron una variación positiva. Entre los más relevantes destacan:

- Acuicultura y pesca de camarón en 20,3%
- Alojamiento y servicios de comida en 7,9%
- Comunicaciones en 5,8%
- Suministro de electricidad y agua en 5,5%

- Transporte en 5,0%
- Comercio en 4,3%

Cabe destacar que las cifras de crecimiento interanual y trimestral consideran las pérdidas económicas y los daños ocasionados por las paralizaciones de junio de 2022, que ascienden a USD 1.115 millones, de los cuales USD 330 millones corresponden a pérdidas y daños en el sector petrolero y USD 785 millones al sector no petrolero. Además, del monto total de daños y pérdidas, USD 281,6 millones se presentaron en el sector público y USD 833,8 millones afectaron al sector privado.

Los cinco sectores más afectados por las paralizaciones fueron energía e hidrocarburos con USD 330 millones, comercio con USD 318 millones, industria con USD 227 millones, agricultura con USD 80 millones y turismo con USD 56 millones.

Como consecuencia de los eventos ocurridos en el mes de junio y otros factores que inciden en el crecimiento económico, el Banco Central del Ecuador actualizó a la baja su previsión de crecimiento para el año 2022 a 2,7%, lo que representa una reducción de 0,1% respecto a la previsión anterior de 2,8%. (Banco Central del Ecuador, 2022)

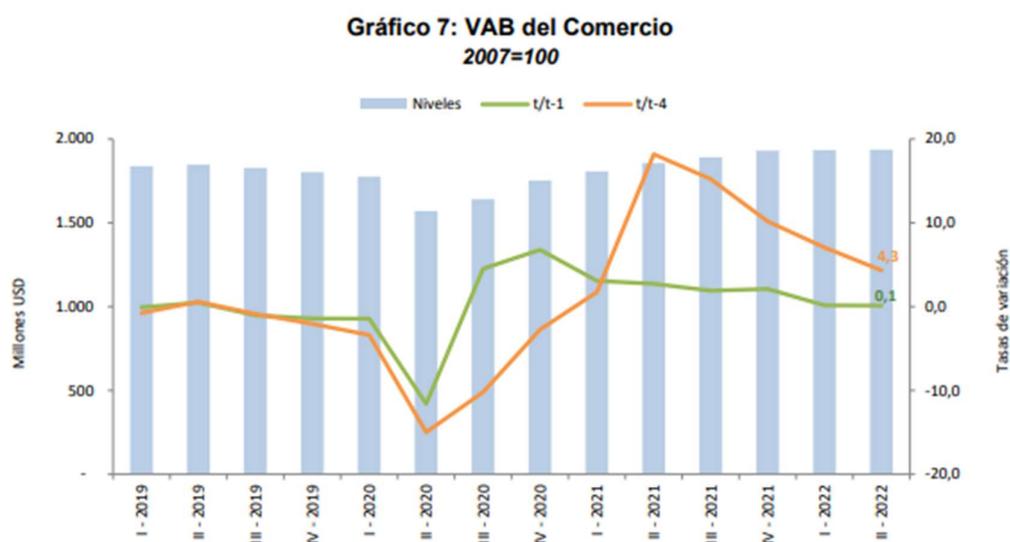
7.3 Tamaño de la industria:

Con información al segundo trimestre de 2022, el ciclo de crecimiento del PIB del Ecuador, continua en fase expansiva. Este resultado concuerda con lo observado al compararlo con el Indicador Compuesto Coincidente y el Indicador Compuesto Adelantado (cifras disponibles a agosto de 2022). La correlación de estos indicadores (78,8% y 82,3%, respectivamente) evidencian la similitud de las variables utilizadas con respecto al PIB. (Banco Central del Ecuador, 2022)

La variación interanual del VAB de comercio registró un crecimiento de 4,3% (Gráfico No.7) que refleja el incremento en 2,4% de los montos en ventas

relacionadas con la actividad comercial reportadas por el Servicio de Rentas Internas (SRI) y que, en el segundo trimestre de 2021, el país aún mantenía restricciones de movilidad y aforo debido a la COVID-19. En lo que refiere al comportamiento trimestral, a pesar de las paralizaciones del mes de junio, esta actividad presentó un crecimiento trimestral de 0,1%, en línea con el aumento de las ventas del sector en 2,1%, de acuerdo a los registros del SRI.

Figura 2 VAB del Comercio



Fuente y elaboración: BCE

El sector de comercio representa el 39,5% del total de las ventas de todos los sectores de la actividad económica ecuatoriana. En ese se incluyen todos los comercios de manera indistinta la línea de productos.

Figura 3 Ventas Netas SRI 2021



Fuente: SRI

7.4 Análisis de la competencia

Para realizar el análisis de la competencia se empleó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter, el cual tiene por objetivo maximizar los recursos y superar a la competencia. Esto será la base para poder desarrollar la estrategia de Oficexpress y generar una ventaja competitiva frente a otros competidores del sector. (Riquelme Leiva, 2015)

7.4.1 Amenaza de entrada de competidores potenciales:

La amenaza de nuevos competidores es alta. En gran medida debido a que el mercado laboral se encuentra estancado, muchas personas optan por realizar

sus propios emprendimientos sean formales o informales lo cual siempre aumenta el tamaño de competidores en el mercado.

A partir de la pandemia, a nivel mundial se incrementó la demanda de computadoras y tabletas para trabajar y estudiar en modalidad virtual. Por tanto, las tiendas y negocios dedicados a la venta de equipos de tecnología incrementaron su presencia en las principales ciudades del país. (Reyes, 2021)

7.4.2 Amenaza de productos sustitutos:

Se considera que los productos sustitutos y complementarios es bajo puesto que, la empresa posee un portafolio de marcas con las cuales trabaja y tiene conocimiento y confianza a través de los proveedores clave. En el mercado existen alternativas de productos de otras marcas con precios y calidad inferior, que pueden suplir la necesidad de los clientes. Así como otros productos sustitutos y complementarios como tabletas y celulares que de igual manera tienen un precio menor.

Las computadoras que se encuentran en el mercado ecuatoriano son de marcas multinacionales y vienen principalmente de China y Estados Unidos. Otra cuota menor viene de marcas ensambladas localmente que se encuentran en disputa de participación del mercado.

En los últimos años, el ensamblaje local de computadoras y notebooks bajo marcas propias incremento con componentes importados. Esto conlleva para el mercado obtener productos de calidad a precios inferiores. Una de las principales marcas reconocidas en el país es Xtratech Computers.

7.4.3 La rivalidad entre los competidores:

En el mercado ecuatoriano existen muchos competidores, en el cual se puede destacar un grupo de empresas que poseen la mayor participación de mercado como son Cartimex, Intcomex del Ecuador, Electrónica Siglo 21 y Tecnomega. (Reyes, 2021)

7.4.4 Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores tienen un gran poder de negociación puesto que los principales competidores también son proveedores de la empresa sin embargo se puede acceder a precios preferenciales por monto de ventas que ayudan a ellos a mantener volúmenes altos y a Oficexpress un margen de rentabilidad en las ventas al por menor.

Los principales proveedores de la empresa son Tecnomega, Intcomex, Siglo 21, INACORP, Cartimex y Nexxis.

7.4.5 Poder de negociación de los compradores:

El mercado no se torna atractivo frente a los clientes, ya que poseen alternativas tecnológicas en calidad y marcas que la competencia oferta a precios similares e incluso precios más bajos, lo que hace que la empresa no pueda diferenciar el producto en cuanto a su calidad. El principal diferenciador de la empresa radica en la atención y servicios al cliente que se le puede dar así como las facilidades de pago que se puedan otorgar.

7.5 Análisis de la situación actual del mercado de la empresa/negocio.

Con la finalidad de entender la situación actual del mercado de la empresa, se realizaron encuestas a los posibles clientes o clientes tipo que tiene Oficexpress.

La población en la ciudad de Quito es de 1,911,966 según las proyecciones del INEC para el año 2022. De esta población se realizó el cálculo de la muestra con los siguientes supuestos: 95% de confianza, probabilidad de éxito 50% y probabilidad de fracaso 50% al ser la primera vez que se va a realizar una encuesta y no se disponen de datos previos así como un margen de error del 5%.

Con lo anterior expuesto se aplicó la siguiente fórmula para calcular la muestra a ser encuestada:

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

Los datos empleados fueron:

N (tamaño de la población): 1,911,966 habitantes

Z (nivel de confianza): 95%

P (probabilidad de éxito): 50%

Q (probabilidad de fracaso): 50%

D (error máximo): 5%

Con estos datos se realizaron 384 encuestas a distintas personas de la ciudad de Quito para poder identificar sus gustos, preferencias, motivación de compra y las principales canales de compra que tienen el cual arrojó los siguientes resultados según el Anexo 2.

Los resultados de las encuestas realizadas revelaron que el rango de edad de los mayores compradores de equipos electrónicos está entre los 25 y 44 años, con un ingreso medio de 1200 a 2500 dólares, representando el 28.8%. Además, entre 800 y 1200 dólares, con un 22.7%. La frecuencia media de compra o renovación de estos equipos es de 3 años, y su principal motivación fue adquirir nuevos equipos debido a nuevas necesidades. Los principales canales de venta fueron la tienda física con un 56.3% y la tienda digital con un 20.8%. Del total de personas que compraron en línea, mencionaron que es importante que tengan atención personalizada, que la plataforma sea fácil de manejar y que sea rápida. Además, es crucial que siempre estén disponibles en redes sociales o WhatsApp por si necesitan contactarse con el comercio. También mencionaron que es muy

importante tener un soporte o garantía directamente con la tienda, ya que esto les brinda seguridad en su compra.

Tras analizar los resultados de las encuestas realizadas, se evidenció que la mayoría de las personas renuevan o compran nuevos equipos electrónicos cada 3 años en promedio, lo que representa una oportunidad para Oficexpress de ofrecer un servicio que permita mantener un flujo constante de ingresos y mantenerse en comunicación con sus clientes. Para satisfacer esta necesidad, se planteó la creación de un servicio de soporte técnico que permita a los clientes resolver problemas técnicos y recibir asesoría especializada de manera recurrente, lo que podría favorecer una compra recurrente y fidelización de los clientes. De esta manera, Oficexpress podría no solo aumentar sus ingresos, sino también mejorar su relación con los clientes y ofrecer un servicio más completo y personalizado.

7.6 Mercado y Estrategias

7.6.1 Naturaleza, filosofía del negocio y estilo corporativo, misión y Visión

La naturaleza del negocio de Oficexpress se centra en la comercialización de equipos de computación, periféricos, partes y piezas, así como en la compra y venta de suministros y equipos de oficina, y la prestación de servicios de análisis, desarrollo y venta de software especializado y a medida. Para mejorar la experiencia del cliente, la filosofía de la empresa se enfoca en brindar una atención personalizada y única acorde a las necesidades de cada cliente.

Valores empresariales:

En cuanto a los valores empresariales, Oficexpress se compromete a actuar con integridad, respetar a todos los colaboradores, clientes internos y externos, proveedores, accionistas y stakeholder de la empresa, ser puntual en sus obligaciones y tener una orientación hacia el servicio al cliente para generar un valor agregado frente a la competencia.

Misión:

La misión de Oficexpress es brindar soluciones tecnológicas de calidad, acorde a las necesidades de sus clientes y respaldando una experiencia satisfactoria mediante productos de calidad, garantía y un enfoque en el servicio al cliente.

Visión:

La visión de la empresa es ser un apoyo para sus clientes, brindando soluciones prácticas y ajustadas a cada necesidad, generando confianza en sus herramientas para el óptimo desempeño de sus actividades diarias.

En general, la naturaleza, filosofía, valores, misión y visión de Oficexpress se enfocan en ofrecer productos y servicios de calidad, enfocados en la satisfacción del cliente, generando confianza y valor agregado en la experiencia del cliente.

7.6.2 Tipo de empresa, estado legal actual; Socios participantes.

Oficexpress Cía. Ltda. se constituye mediante escritura pública del 17 de abril de 2008 y su objeto social es la comercialización de equipos de computación, periféricos, partes y piezas, compra y venta de suministros y equipos de oficina, prestación de servicios, desarrollo y venta de software especializado, proveer soporte y mantenimiento entre otras.

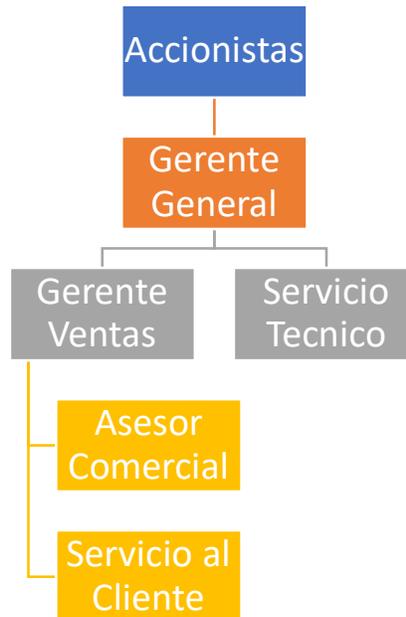
Figura 4. Accionistas

Nombres y Apellidos	Capital Social	Participación
SALAZAR BRIONES JOSE GUILLERMO	8	2%
SALAZAR ESTRADA ANA FABIOLA	384	96%
VERDEZOTO ALMEIDA ANDREA SOFIA	8	2%
TOTAL	400	100%

Elaboración propia

7.6.3 Estructura Organizacional existente, organigrama y ubicación del negocio/ empresa

Figura 5. Organigrama



Elaboración propia

Oficexpress se encuentran ubicadas en Av. 6 de diciembre y Jerónimo Carrión Torre

7.6.4 Ventaja competitiva y estrategia de posicionamiento de existir.

Oficexpress cuenta como ventaja competitiva brindar a todos sus clientes un servicio personalizado y atención al cliente de calidad.

La estrategia de posicionamiento que se encuentra llevando a cabo es a través de uso de plataformas de ventas en línea tales como mercado libre, publicación en market place de redes sociales y atención a clientes que visitan sus oficinas.

7.6.5 Conclusiones del capítulo

El mercado de venta de computadores valora la atención al cliente personalizada y la atención rápida el cual pueda generar valor agregado a sus clientes. En este tipo de sector, no se pudo identificar grandes diferenciadores en el producto y pondera sobre manera la atención que se le da y la confianza que pueda llegar a ofrecer el proveedor por tener gran presencia en el mercado u otorgue garantía a sus clientes. Por tanto la entrada de nuevos competidores puede en cierto aspecto afectar negativamente a los clientes que pueda tener la empresa sin embargo a mediano y largo plazo puede llegar a ser un diferenciador el contar con una trayectoria y respaldo a sus clientes.

8. RESULTADOS

Oficexpress actualmente maneja canales de venta en tienda física, ventas a línea corporativa y venta por páginas de market place o ventas por internet. La participación de la línea de clientes corporativos tiene un peso aproximado del 60 al 70% en total de las ventas sin embargo el margen de ganancia es menor. El porcentaje restante se lo realiza a clientes minoristas o consumidor final mediante los canales de venta de tiendas físicas y ventas por internet en donde se quiere dar un mayor enfoque ya que el margen de ganancia puede llegar a ser mayor y ventas al contado

8.1 Funcionamiento de las Estrategias de Mercadeo existentes:

Oficexpress, actualmente enfoca su estrategia en la venta de equipos, computadores y accesorios a cuáles identifica como “productos estrella” o que tienen mayor acogida. La empresa se destaca por brindar una atención al cliente de calidad, que incluye servicios post venta como la instalación y el servicio a domicilio. Esto ha generado una buena imagen en el mercado y una fidelización de los clientes.

Entre las fortalezas del producto, se encuentran la calidad de los equipos y la atención al cliente personalizada, lo que les permite tener una buena reputación y diferenciarse de la competencia. Además, la posibilidad de ofrecer servicios post venta a domicilio es una ventaja competitiva importante.

Sin embargo, también hay algunas debilidades que se deben tomar en cuenta. Una de ellas es la dependencia en la venta de computadores, lo que puede generar una limitación en la diversificación de productos. Por otro lado, existen competidores con precios más bajos, lo que podría ser una desventaja frente a clientes más sensibles al precio.

8.2 Funcionamiento de Estrategias de distribución:

Tomando en cuenta las fortalezas y debilidades del producto y servicio de Oficexpress, se han identificado nuevas estrategias que permitirán mejorar su ventaja competitiva frente a otros competidores. Entre ellas se encuentra la implantación de un canal de ventas digital efectivo, fácil y seguro, que permita llegar a un mayor número de clientes potenciales y ampliar su mercado. Además, se plantea la creación de contenido en redes sociales, página web y tienda digital propia, con el objetivo de mejorar la presencia en línea y ofrecer una experiencia de compra más atractiva para los clientes.

Para mejorar la atención al cliente, se propone una atención personalizada, publicidad dirigida, uso de bots en chat WhatsApp Business y página web de la empresa. Adicionalmente, se contempla la implantación de un sistema CRM que ayude a la atención de los clientes, seguimiento, atención post venta, atención personalizada, automatización de cotizaciones, etc. Estas estrategias permitirán a Oficexpress consolidarse como una empresa fuerte en el mercado de la venta de equipos electrónicos en la ciudad de Quito.

8.3 Estrategias de precios

La estrategia de precios se basa en otorgar al cliente los precios más competitivos en el mercado (menor valor)

8.4 Estrategias de Promoción y Comunicación:

Promoción dirigida a clientes y canales (descuentos por volúmenes o por pronto pago), manejo de clientes.

La comunicación con los clientes será a través de publicidad en redes sociales, atención personalizada por chat, bots y atención en local

Adicional se darán a conocer las promociones y combos de productos con el cual se pueden acceder a mejores precios para que puedan utilizarnos.

Como una alternativa también tendrán la posibilidad de acceder a asistencia técnica extendida durante un año para que puedan

8.5 Funcionamiento de la estrategia operativa

La estrategia de Oficexpress se centra en otorgar un servicio al cliente personalizado y a los mejores precios disponibles del mercado. Con lo revisado anteriormente, se puede resumir los siguientes macroprocesos.

8.5.1 Descripción del proceso:

Los principales procesos que se pudieron identificar en la empresa son:

- Administración
- Compras
- Ventas
- Soporte Técnico

Figura 6. Principales procesos



Elaboración propia

La cadena de valor permite identificar las actividades primarias y de soporte de la empresa y donde se puede generar un valor agregado

Figura 7. Cadena de valor



Elaboración propia

Se identificaron que las actividades que generan mayor valor a los clientes son en marketing y ventas y servicio post venta debido.

Figura 8. Proceso de marketing y ventas

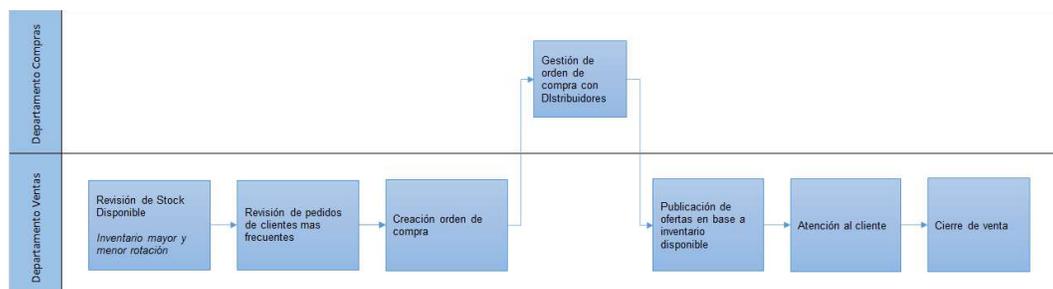
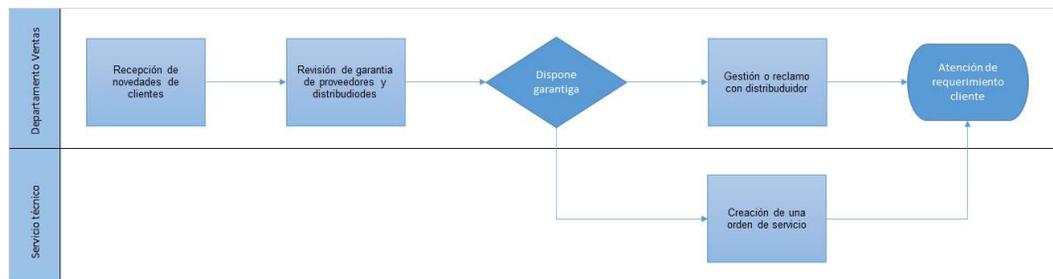


Figura 9. Proceso Servicios Post Venta



8.5.2 Capacidad instalada:

Tecnología: descripción de equipos y máquinas; Capacidad instalada; Mantenimiento; Situación tecnológica de la empresa; Mano de obra operativa especializada.

Recursos Físicos: Cuenta con una oficina ubicada en la 6 de diciembre y roca

Tecnología:

Cuenta con equipos de cómputo, telefonía, internet, que le apoyan a la gestión de comunicación. Sistema contable para registro de información financiera

Capital de trabajo: líneas de crédito en instituciones financieras, fuentes de financiamiento propia mediante accionistas y relacionadas

Recursos Humanos:

Actualmente la empresa cuenta con 3 personas que apoyan a la operación de la empresa. Las funciones son las siguientes

- Administración y Planificación: Persona contratada en nómina a de Tiempo Completo
- Responsable de ventas, Persona contratada en nómina a de Tiempo Completo
- Contabilidad: Honorarios Profesionales
- Servicio Técnico: Honorarios Profesionales
- Entrega a domicilio: Servicio complementario

8.5.3 Producción:

La política de inventario es la compra acorde a la necesidad y previsión de la demanda. Los inventarios deben rotar en al menos un año

Los inventarios que tienen una antigüedad mayor a un año son puestos en promoción y remate evitando posibles deterioros o pérdidas de valor por cambio de tecnología.

8.6 Situación financiera actual:

Tabla 1. Balance general 2020 al 2022

Linea Estado Financiero	Saldo al 31/12/2022	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
Efectivo y equivalentes efectivo	8,920	20,922	73,323
Cuentas y documentos por cobrar	12,853	12,380	5,582
Cuentas por cobrar relacionadas	1,106	1,106	1,106
Inventario	11,889	10,283	19,120
Anticipos por recuperar	971	970	-
Impuestos por recuperar	19,419	15,917	6,566
Total activos corrientes	55,158	61,577	105,696
Propiedades y equipo	2,260	3,598	4,936
Total activos no corrientes	2,260	3,598	4,936
Total activos	57,418	65,176	110,633
Cuentas por pagar	(2,604)	(2,346)	(68,578)
Proveedores por pagar	(5,735)	(17,982)	(24,913)
Beneficios sociales por pagar	(4,827)	(5,860)	(1,377)
Impuestos por pagar	(5,783)	(5,093)	1,326
Cuentas por pagar relacionadas	(8,400)	(8,400)	-
Total pasivos corrientes	(27,349)	(39,681)	(93,542)
Cuentas por pagar no corrientes	(4,921)	(4,921)	(353)
Total pasivos no corrientes	(4,921)	(4,921)	(353)
Capital	(400)	(400)	(400)
Reservas	(314)	(314)	(314)
Resultados acumulados	(19,860)	(11,456)	(14,854)
Resultados	(4,574)	(8,404)	(1,169)
Total patrimonio	(25,148)	(20,574)	(16,738)
Total pasivo + patrimonio	(57,418)	(65,176)	(110,633)

Tabla 2. Estado de resultados 2020 al 2022

Línea Estado Financiero	Saldo al 31/12/2022	Saldo al 31/12/2021	Saldo al 31/12/2020
Ventas	216,280	281,729	176,197
Servicio Técnico	476	1,077	6,877
Costo de ventas	(184,375)	(238,346)	(145,756)
Utilidad bruta	32,380	44,459	37,318
Gasto de Administración	(20,213)	(24,730)	(34,496)
Gasto de ventas	(3,971)	(4,874)	(1,562)
Utilidad operacional	8,197	14,855	1,260
Gastos financieros	(318)	(151)	(89)
Otros gastos	(703)	(2,057)	(2)
Utilidad antes de impuestos y participacion tra	7,175	12,647	1,169
Participación trabajadores	(1,076)	(1,883)	-
Utilidad antes de impuestos	6,099	10,764	1,169
Impuesto a la renta	(1,525)	(2,360)	-
Utilidad neta	4,574	8,404	1,169

Tabla 3. Estado de resultados proyectado sin implementación del proyecto

Línea Estado Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	224,735	240,915	227,310	230,987	230,987
Servicio Técnico	2,810	1,454	1,580	1,948	1,948
Costo de ventas	(191,025)	(204,777)	(193,213)	(196,339)	(196,339)
Utilidad bruta	36,520	37,591	35,676	36,596	36,596
Gasto de Administración	(26,480)	(23,808)	(23,500)	(24,596)	(24,596)
Gasto de ventas	(3,469)	(4,105)	(3,848)	(3,807)	(3,807)
Utilidad operacional	6,571	9,679	8,328	8,193	8,193
Gastos financieros	(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Otros gastos	(921)	(1,227)	(950)	(1,033)	(1,033)
Utilidad antes de impuestos y participacion trabajadores	5,465	8,234	7,137	6,945	6,945
Participación trabajadores	(820)	(1,235)	(1,071)	(1,042)	(1,042)
Utilidad antes de impuestos	4,645	6,999	6,067	5,903	5,903
Impuesto a la renta	(1,161)	(1,750)	(1,517)	(1,476)	(1,476)
Utilidad neta	3,484	5,249	4,550	4,428	4,428

Tabla 4. Flujo de efectivo proyectado sin implementación proyecto

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos	227,545	242,369	228,890	232,935	232,935
Ventas	224,735	240,915	227,310	230,987	230,987
Servicio Técnico	2,810	1,454	1,580	1,948	1,948
Total egresos	(225,214)	(238,240)	(225,437)	(229,630)	(229,630)
Costo de ventas	(191,025)	(204,777)	(193,213)	(196,339)	(196,339)
Gasto de Administración	(27,818)	(25,146)	(24,838)	(25,934)	(25,934)
Gasto de ventas	(3,469)	(4,105)	(3,848)	(3,807)	(3,807)
Otros gastos	(921)	(1,227)	(950)	(1,033)	(1,033)
Participación trabajadores	(820)	(1,235)	(1,071)	(1,042)	(1,042)
Impuesto a la renta	(1,161)	(1,750)	(1,517)	(1,476)	(1,476)
Actividades de financiamiento	(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Gastos financieros	(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Flujo neto	2,146	3,911	3,212	3,089	3,089

8.7 Análisis FODA:

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
Factores externos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Oportunidades				
1.	Nuevos clientes y crecimiento de la demanda.	15%	3	0.45
2.	Implementación de un canal de venta on line (market place) y uso de bots que facilite las operaciones de la empresa.	10%	3	0.3
3.	Implementacion de un CRM en la organización	5%	3	0.15
4.		10%	3	0.3
5.		10%	3	0.3
Amenazas				
1.	Cientes pueden comprar directamente en tiendas del exterior o vendedores informales que no pagan impuestos.	25%	2	0.5
2.	Entrada de productos de menor precio y calidad en el país	10%	2	0.2
3.	Crisis económica que impacte en el poder adquisitivo de los clientes y opte por no consumir o renovar este tipo de productos	5%	3	0.15
4.	Cambios Políticos y/o tributarios	5%	3	0.15
5.	Incremento de competencia	5%	3	0.15
TOTAL		100%		2.65

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
Factores internos clave		Importancia Ponderación	Clasificación Evaluación	Valor
Fortalezas				
1.	Costos fijos bajos	15%	4	0.6
2.	Atención personalizada con clientes	5%	4	0.2
3.	Precios competitivos	15%	4	0.6
4.	Productos y servicios complementarios	10%	3	0.3
5.		10%	4	0.4
Debilidades				
1.	Presupuesto limitado	15%	1	0.15
2.	No se realiza importación directa	5%	2	0.1
3.	Debilidades en gestión financiera y contable	10%	2	0.2
4.	No dispone de tienda física u oficina concurrida	10%	1	0.1
5.	Rápida respuesta a las necesidades de los clientes	5%	2	0.1
Total		100%		2.75

		Auditoría Interna Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)			
		Fortalezas		Debilidades	
		1. Costos fijos bajos	1. Presupuesto limitado		
		2. Atención personalizada con clientes	2. No se realiza importación directa		
		3. Precios competitivos	3. Debilidades en gestión financiera y contable		
		4. Productos y servicios complementarios	4. No dispone de tienda física u oficina concurrida		
		5.	5.		
		Oportunidades	1-Estrategias FO	2-Estrategias DO	
Auditoría Externa Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	1.	Nuevos clientes y crecimiento de la demanda.	Implementar un canal de ventas on line con una infraestructura tecnológica adecuada para el consumidor con el fin de obtener una experiencia dinámica dentro de la plataforma digital.	Establecer diferentes canales de comunicación con los clientes, mediante plataformas digitales.	
	2.	Implementación de un canal de venta on line (market place) y uso de bots que facilite las operaciones de la empresa.	Desarrollar planes de acción frente a una demanda creciente con un tiempo de reacción corto en la atención y entrega de productos.	Realizar campañas constantes para aprovechar las oportunidades que se presente en el mercado. Brindar un buen servicio y fidelización en los clientes.	
	3.	Implementación de un CRM en la organización	Explorar los medios digitales como la app móvil y redes sociales, como canal alternativo para la divulgación de los productos de primera necesidad ofertados a la comunidad.	Contratar asesoría para el Marketing Online y realizar capacitaciones para aprovechar los diferentes medios de comunicación.	
	4.	0	Mantener la pagina web actualizada con los artículos disponibles	Creación de contenido en redes sociales que pueden aportar a captar nuevos clientes	
	5.	0			
		Amenazas	3-Estrategias FA	4-Estrategias DA	
	1.	Clientes pueden comprar directamente en tiendas del exterior o vendedores informales que no pagan impuestos.	Implementar alianzas estratégicas directas con los proveedores para optimizar el pago de la encomienda al usuario final	Implementar la opción del buzón de sugerencias y tener una retroalimentación en la aplicación.	
	2.	Entrada de productos de menor precio y calidad en el país	Realizar un plan de marketing promocional en la plataforma que beneficie a los proveedores y sea amigable y de fácil uso al cliente	Fidelizar a los clientes enfocándonos en sus gustos y preferencias	
	3.	Crisis económica que impacte en el poder adquisitivo de los clientes y opte por no consumir o renovar este tipo de productos		Capacitación en creación de paginas online aplicar al proyecto.	
	4.	Cambios Políticos y/o tributarios		Implementación de un CRM para poder medir la satisfacción de clientes y también evaluar posibles nuevas ventas	
	5.	Incremento de competencia			

8.8 Definición de la estrategia específica planteada para el mejoramiento de alto impacto

Para la definición de la estrategia planteada para el mejoramiento de Oficexpress en función de los análisis realizados según el modelo Canvas se definió enfocar

una diferenciación en la atención al cliente de manera rápida y eficaz con uso de canal e-commerce, uso de bots, publicidad en redes sociales.

Adicionalmente se realizará una implementación de propuesta de valor con la implementación de CRM que ayudara al área de ventas a dar un mayor seguimiento a sus clientes y potenciales clientes sobre las necesidades de productos, accesorios y posibles nuevas ventas que pueden venir acompañados de nuevos servicios.

Adicionalmente se pone en consideración realizar la inclusión de un paquete de garantía extendida el cual genera una mayor atención a la hora de mantener sus equipos actualizados en cuento a software, operatividad, mantenimientos periódicos, asistencia remota o línea telefónica.

Mediante este canal puede ser una gran oportunidad para realizar una mayor captación de clientes potenciales en accesorios y complementos.

8.9 Conclusiones del Capítulo

La empresa tiene una oportunidad de poder captar un mayor volumen de clientes a través de la implementación de un canal de venta digital, generar valor agregado a sus clientes con la atención personalizada y creación de una nueva línea de servicios que van a llevar a una mayor satisfacción y confianza del cliente.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Los supuestos a considerar se recopilaron en función de las condiciones del mercado ecuatoriano, la situación y capacidad actual de la empresa, las propuestas de mejora e implementación de herramientas, así como la visión estratégica de la gerencia.

9.1 Supuestos a considerar para la elaboración de la propuesta

La atención a los clientes no es inmediata o no se está realizando una comunicación efectiva de las promociones y producto disponible lo cual ocasiona que no se optimicen los recursos y se pierdan oportunidades de venta que puedan mejorar la eficiencia de la empresa.

En función del resultado de las encuestas realizadas, uno de los aspectos valorados por los clientes es la atención de manera directa y una respuesta rápida por lo cual en ciertas ocasiones estos potenciales clientes optan por acudir a tiendas físicas.

Mediante la propuesta elaborada, se busca realizar la reducción de estos tiempos de respuesta, optimización de recursos para la consecución de los objetivos planteados.

9.2 Objetivos de crecimiento y/o financieros de la mejora propuesta

Los objetivos que tiene la propuesta son:

- Incrementar las ventas de la empresa un 20% anual en promedio.
- Incrementar el número de clientes corporativos en un 20% y minoristas en un 50% con respecto al año 2021.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5% con respecto al 2021.

- Incrementar el embudo de conversión de clientes en un 15% con respecto al 2021.
- Incrementar la satisfacción de servicio al cliente en al menos un 90% de los clientes
- Ejecutar procesos de servicio post venta para los clientes
- Analizar las herramientas que puedan mejorar el tiempo de respuesta de a los clientes y mejorar la atención al cliente con el servicio post venta y mantenimiento.
- Disminuir el tiempo de respuesta ante la necesidad de los clientes.
- Generar un mejor servicio post venta y que puedan traducirse en ventas posteriores con la venta de productos complementarios, repuestos, accesorios o periféricos.

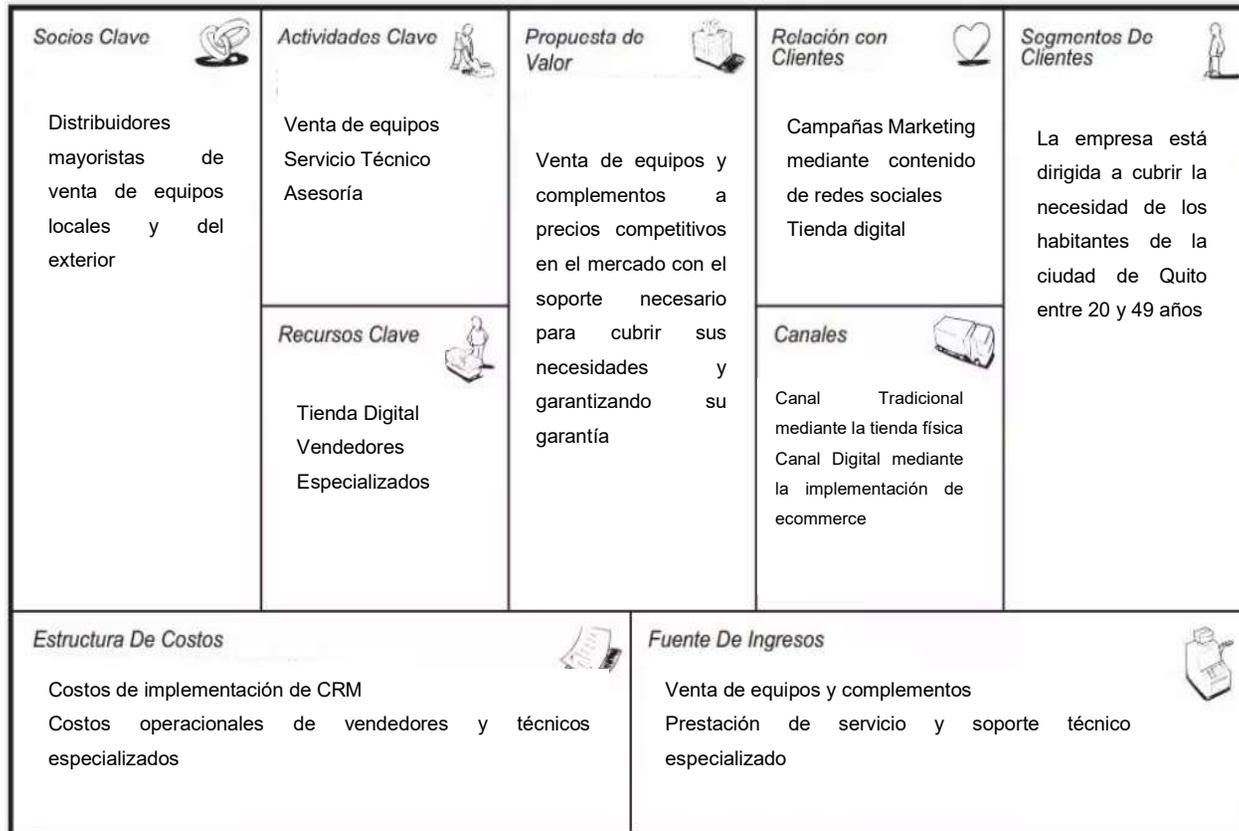
9.3 Diseño y desarrollo de la mejora

Modelo de negocio CANVAS

El modelo de negocio Canvas es una herramienta que ha ganado gran popularidad en el mundo empresarial debido a su facilidad de uso y su capacidad para analizar y visualizar los principales componentes de un modelo de negocio. (Osterwalder, 2010), los nueve bloques del modelo de negocio Canvas (socios clave, actividades clave, recursos clave, propuesta de valor, relaciones con los clientes, segmentos de mercado, canales, estructura de costos e ingresos) pueden ser utilizados para describir, diseñar, desafiar e innovar un modelo de negocio.

En el caso de Oficexpress, los socios clave en su modelo de negocio Canvas son los proveedores, tanto distribuidores mayoristas locales y del exterior (importaciones). Las actividades clave que desarrollan para generar valor son la prestación de un servicio al cliente de calidad en la venta de equipos y post-venta, donde la asesoría personalizada a cada uno de sus clientes es primordial y atención a sus necesidades y requerimientos. Los recursos clave son la implementación de un canal de ventas digital y la contratación de asesores técnicos especializados que puedan asesorar a sus clientes. La propuesta de valor que ofrecen es generar una experiencia satisfactoria al cliente, donde prime responder a sus necesidades. Las relaciones con el cliente se establecen a través de campañas de marketing, redes sociales y plataformas propias. El canal de ventas se establece mediante canales tradicionales y digitales, y su segmentación de mercado se enfoca en la población de Quito, ubicada en el rango de edad de 20 a 49 años. En cuanto a la estructura de costos, se incluye la implementación de un CRM y los costos operacionales del proyecto, mientras que las fuentes de ingreso provienen de la venta de equipos y servicios complementarios.

Figura 10. Modelo de negocio CANVAS



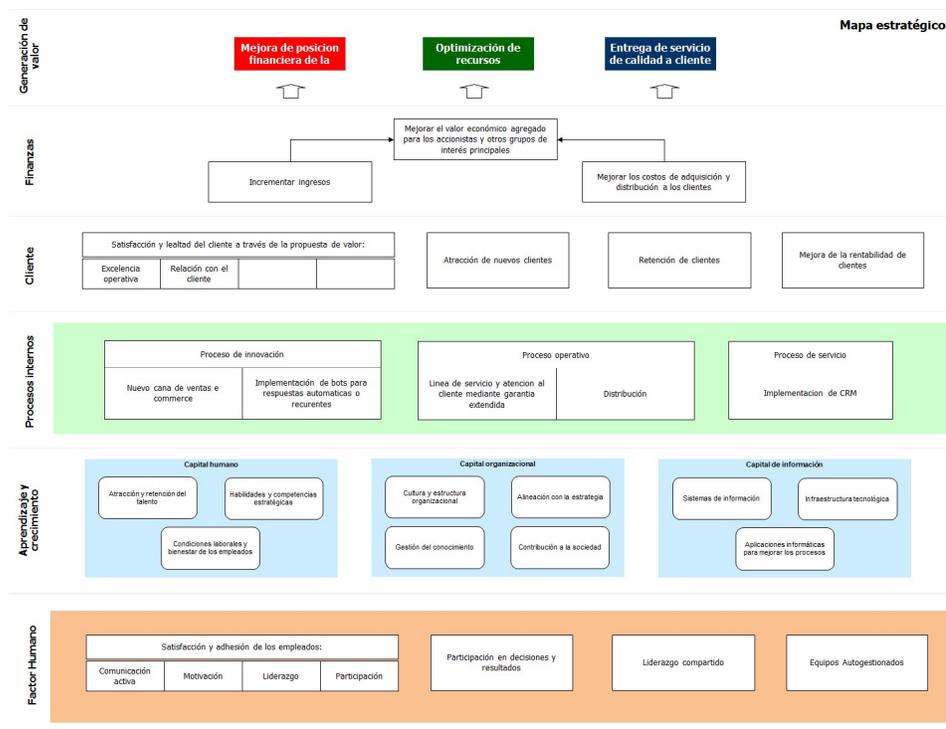
Elaboración propia

Cuadro de mando Integral

Para realizar la medición de los objetivos operativos y financieros, se empleará un Cuadro de Mando Integral (BSC). Esta es una metodología de gestión estratégica utilizada para definir y gestionar la estrategia de una organización. Mediante esta tecnología se estructurarán los objetivos estratégicos de forma dinámica e integral para ponerlos a prueba según una serie de indicadores que evalúan el desempeño de todas las iniciativas y los proyectos necesarios para lograr su cumplimiento satisfactorio. (Kaplan & Norton, 1996)

Con la implementación de este modelo, Oficexpress busca optimizar su modelo de negocio y generar ventaja competitiva frente a sus competidores, al mismo tiempo que cumplir con sus objetivos planteados y los KPI más importantes para medir su gestión financiera y operativa.

Figura 11. Mapa Estratégico



Elaboración propia

9.4 Procedimientos operativos estandarizados con las mejoras (SOP)

Implementación de CRM

La implementación de un CRM brindara a la empresa la oportunidad de gestionar los clientes (creación de una base de datos), captación y gestión de clientes potenciales, seguimiento de actividades de marketing y publicidad, gestión de equipo de ventas, seguimiento de leads, medición y optimización de tiempos.

Procedimiento de canal de ventas mediante canal digital (e-commerce)

Para la implementación de canal de ventas mediante canal digital se empleará el uso de una persona de tiempo completo que se dedique completamente a:

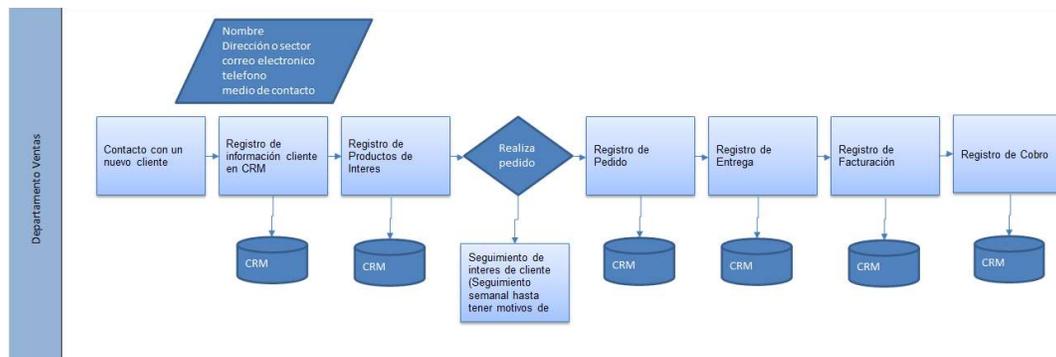
1. Recopilación de pedidos de clientes mediante redes sociales
2. Reporte de pedidos frecuentes para el área comercial y dirección
3. Actualización de los productos en stock en página web
4. Creación de contenido en redes sociales enfocado al stock de inventario disponible
5. Creación de campañas de publicidad y promoción de productos de mayor demanda
6. Registro y uso de CRM de los clientes de canal de ventas corporativos, tienda y canal digital

Nueva línea de servicios a clientes – Servicios de mantenimiento programados y garantía extendida

Al momento de realizar la venta de los equipos, se darán a conocer de manera explícita la garantía que tiene con su fabricante y con Oficexpress. Adicionalmente se darña a conocer paquetes especiales de mantenimientos preprogramados, mantenimientos sin costo, soporte remoto mediante Help Desk por un valor mensual y anual.

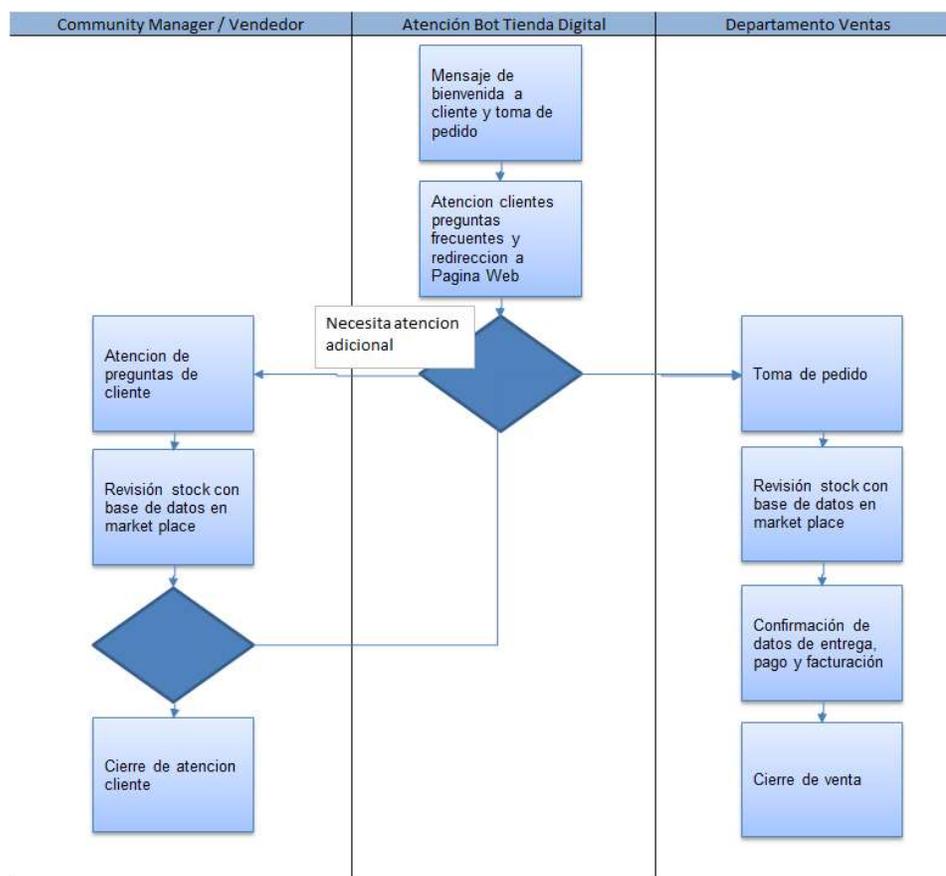
9.5 Flujo de procesos con las mejoras realizadas

Figura 12. Diagrama de Ventas



Elaboración propia

Figura 13. Flujo de procesos Canal Digital



Elaboración propia

9.6 Simulación incluida la mejora específica

Implementación de CRM

El CRM almacena información de clientes actuales y potenciales (como nombre, dirección, número de teléfono, etc.) e identifica sus actividades y puntos de contacto con la empresa. Esto incluye visitas de los clientes al sitio, llamadas telefónicas realizadas, intercambios por correo electrónico y varias otras interacciones.

El CRM ayudara a optimizar el proceso de ventas e incrementar la satisfacción de clientes. Los pedidos de clientes perdidos, disminución del tiempo de respuesta, información actualizada sobre los clientes y sobre sus interacciones con la empresa además de creación de una encuesta de satisfacción y puntuación de la atención recibida.

Implementación de canal Digital

Mediante la implementación de canal digital y uso de Bot se podrá liberar gran carga operativa del vendedor para la atención al cliente. Además se realizará una reducción importante en los leads de los clientes hasta realizar la venta con las preguntas frecuentes que se suele tener

Para poder atender a estas preguntas frecuentes se realizará una mejora continua mediante los datos recolectados en el CRM.

Nueva línea de servicios a clientes – Servicios de mantenimiento programados y garantía extendida

Creación de una nueva línea de servicio que pueden aportar tanto a la mejora en la satisfacción del cliente, incrementar la confianza del cliente para compra en la empresa y un canal para nuevas potenciales ventas. El servicio de garantía extendida o soporte adicional (HelpDesk) cubre los costos de algunos tipos de reparaciones, aparte de o después de que se termine la garantía del fabricante.

Las garantías extendidas pueden incluir el mantenimiento de rutina adicional por precios preferenciales o atención inmediata.

9.6.1 Requerimientos para el diseño, puesta en marcha y producción de la mejora.

Para la puesta en marcha de la mejora propuesta, se propone la inversión en:

Tabla 5. Detalle de Inversión Inicial y Costos Operacionales

Detalle / Inversión	Monto Estimado Mensual	Monto Estimado Anual
Implementación CRM		
Honorarios Implementación de CRM	N/A	5,000
Licencia de CRM	70	840
TOTAL		5,840
Canal Ventas Digital		
Vendedor / Community Manager	450	5,400
Plan de Marketing y Publicidad	400	4,800
Comisiones Vendedor Canal Digital	300	3,600
TOTAL		13,800
Nueva Línea Servicio		
Honorarios Técnico Mantenimiento Cobertura Adicional	400	4,800
TOTAL		4,800

Adicional a esta inversión se prevé un aumento de capital de trabajo para compra de inventario debido al incremento de volumen de ventas

Para el financiamiento se propone mediante:

- Aporte propio de capital
- Flujo propio de la operación (Reclamo de impuestos por recuperar de acuerdo a la información presentada a diciembre de 2022, la empresa podría financiarse con reclamo de impuestos)
- Captación de inversionistas nuevos
- Financiamiento con Instituciones Financieras

9.6.2 Funcionamiento de la mejora en función de incremento de ingresos y costos

Tabla 6. Ingresos y Gastos Incrementales

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Total
Ingresos													
Ingresos adicionales Venta	6,000	8,000	4,000	4,000	6,000	6,000	8,000	8,000	8,000	6,000	9,000	10,000	83,000
Ingresos adicionales Servicios	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250	3,000
Costo de ventas	4,500	6,000	3,000	3,000	4,500	4,500	6,000	6,000	6,000	4,500	6,750	7,500	62,250
Gastos Administrativos													
Implementación CRM													
Licencia de CRM	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	840
Nueva Línea Servicio													
Honorarios Técnico Mantenimiento Cobertura Adicional	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	4,800
Total Gastos Administrativos nuevos	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	470	5640
Gastos de venta													
Canal Ventas Digital													
Vendedor / Community Manager	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	5,400
Plan de Marketing y Publicidad	400	400	400	400	400	400	500	500	400	400	500	500	5,200
Comisiones Vendedor Canal Digital	300	400	200	200	300	300	400	400	400	300	450	500	4,150
Total Gastos Venta nuevos	1150	1250	1050	1050	1150	1150	1350	1350	1250	1150	1400	1450	14750
Utilidad Neta	130	530	(270)	(270)	130	130	430	430	530	130	630	830	360

Tabla 7. Ingresos y gastos incrementales anualizados

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos					
Ingresos adicionales Venta	83,000	87,150	91,508	96,083	100,887
Ingresos adicionales Servicios	3,000	3,150	3,308	3,473	3,647
Costo de ventas	62,250	65,363	68,631	72,062	75,665
Gastos Administrativos					
Implementación CRM					
Licencia de CRM	840	882	926	972	1,021
Nueva Linea Servicio					
<i>Honorarios Tecnico Mantenimiento Cobertura Adicional</i>	4,800	5,040	5,292	5,557	5,834
Total Gastos Administrativos nuevos	5,640	5,922	6,218	6,529	6,855
Gastos de venta					
Canal Ventas Digital					
Vendedor / Community Manager	5,400	5,670	5,954	6,251	6,564
Plan de Marketing y Publicidad	5,200	5,460	5,733	6,020	6,321
Comisiones Vendedor Canal Digital	4,150	4,358	4,575	4,804	5,044
Total Gastos Venta nuevos	14,750	15,488	16,262	17,075	17,929
Utilidad Neta	360	378	397	417	438

9.7 Indicadores del nuevo desempeño

Con los indicadores planteados para esta propuestas los resultados previstos son los siguientes:

- a. Incremento de las ventas de la empresa en un 20% anual

Mediante la propuesta y proyección de ventas se espera que al finalizar los 5 años la empresa alcance al menos un crecimiento promedio de 40.82% en su total de ventas.

Tabla 8. Indicadores de incremento en ventas

Indicador	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Incremento Ventas	86,000.00	90,300.00	94,815.00	99,555.75	104,533.54	95,040.86
% Incremento ventas	37.8%	37.3%	41.4%	42.7%	44.9%	40.82%

b. Incremento de la rentabilidad de la empresa en un 5% con respecto al año 2021.

Mediante la propuesta y proyección de resultados se espera que al finalizar los 5 años del proyecto la empresa alcance al menos un crecimiento de 33.38% de ROA, 105.75% de ROE y 6.45% de margen neto.

Tabla 9. Indicadores de desempeño

Indicador	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ROA	12.89%	0.51%	9.40%	17.25%	23.59%	33.38%
ROE	40.85%	1.63%	29.77%	54.63%	74.74%	105.75%
Margen Neto	2.97%	0.11%	1.84%	3.47%	4.62%	6.45%

9.8 Análisis Financieros para entender la situación con la ejecución del proyecto

9.8.1 Estado de situación y balance general

Tabla 10. Estado de resultados proyectado con implementación del proyecto

Línea Estado Financiero	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	307,735	328,065	318,817	327,069	331,874
Servicio Técnico	5,810	4,604	4,888	5,421	5,595
Costo de ventas	(261,575)	(272,294)	(255,054)	(255,114)	(248,905)
Utilidad bruta	51,970	60,375	68,651	77,376	88,563
Gasto de Administración	(32,120)	(29,730)	(29,718)	(31,125)	(31,451)
Gasto de ventas	(18,219)	(19,592)	(20,110)	(20,882)	(21,736)
Utilidad operacional	1,631	11,053	18,823	25,369	35,376
Gastos financieros	(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Otros gastos	(921)	(1,227)	(950)	(1,033)	(1,033)
Utilidad antes de impuestos y participacion trabajadores	525	9,608	17,632	24,121	34,128
Participación trabajadores	(79)	(1,441)	(2,645)	(3,618)	(5,119)
Utilidad antes de impuestos	446	8,167	14,987	20,503	29,009
Impuesto a la renta	(112)	(2,042)	(3,747)	(5,126)	(7,252)
Utilidad neta	335	6,125	11,240	15,377	21,757

9.8.2 Estado de flujos de caja

Tabla 11. Flujo de caja del proyecto

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total ingresos		313,545	332,669	323,705	332,490	337,468
Ventas		307,735	328,065	318,817	327,069	331,874
Servicio Técnico		5,810	4,604	4,888	5,421	5,595
Total egresos		(314,363)	(327,663)	(313,562)	(318,236)	(316,835)
Costo de ventas		(261,575)	(272,294)	(255,054)	(255,114)	(248,905)
Gasto de Administración		(33,458)	(31,068)	(31,056)	(32,463)	(32,789)
Gasto de ventas		(18,219)	(19,592)	(20,110)	(20,882)	(21,736)
Otros gastos		(921)	(1,227)	(950)	(1,033)	(1,033)
Participación trabajadores		(79)	(1,441)	(2,645)	(3,618)	(5,119)
Impuesto a la renta		(112)	(2,042)	(3,747)	(5,126)	(7,252)
Actividades de financiamiento	(5,000)	(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Inversión inicial	(5,000)					
Gastos financieros		(186)	(218)	(241)	(215)	(215)
Flujo neto	(5,000)	(1,004)	4,787	9,902	14,039	20,418

9.8.3 Análisis de indicadores financieros; VAN, TIR, PRI.

Tabla 12. Flujo neto incremental del proyecto

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo neto sin proyecto	-	2,146	3,911	3,212	3,089	3,089
Flujo neto con proyecto	(5,000)	(1,004)	4,787	9,902	14,039	20,418
Flujo incremental	(5,000)	(3,149)	876	6,690	10,950	17,329

Para determinar la tasa de descuento se realizó el cálculo costo promedio ponderado de capital con la siguiente información de los estados financieros de la empresa a diciembre de 2021 y los datos de riesgo y rendimientos históricos de Damodaran a diciembre de 2022.

Tabla 13. Cálculo de Beta del proyecto

Calculo Beta Apalancada

$$BL = BU * 1 + (1 - T) * \left(\frac{D}{E}\right)$$

BL	0.77
T	36.25%
D	8,400
E	20,574
BL	0.9702

CAPM

$$Er = rf + B(MRP) + RP$$

rf	3.60%
Bu	0.97
MRP	13.08%
RP	12.13%
Er	28.42%

WACC

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

Re	13.56%
E	20,574
D	8,400
D+E	28,974
Rd	14.00%
T	36.25%
WACC	12.22%

Tabla 14. Análisis Financiero del proyecto

WACC	12.22%
VAN	14,267.73
TIR	48.33%

9.8.4 Conclusiones del capítulo: Análisis del impacto de la mejora

Con el proyecto de mejora de puesta en marcha se puede ver que tiene un impacto positivo generando un Valor Actual Neto de US\$14,267.73 a una tasa de 12.22%, con una inversión inicial de US\$5,000 y unos costos incrementales operacionales anuales de US\$20,390 destinados principalmente a personal dedicado a la atención de nuevo canal de ventas digital, personal técnico para nueva línea de servicio de garantía extendida y adquisición de licencia de software CRM. Por tanto se puede concluir que las propuestas planteadas son viables de con un nivel de ingresos incremental de US\$83,000 anual para la línea de ventas de equipos y línea de servicios de soporte y mantenimiento de US\$3,000 anuales.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con la implementación del proyecto propuesto, Oficexpress Cía. Ltda. tendrá las herramientas necesarias para incrementar su participación en el mercado y alcanzar la rentabilidad deseada, gracias a la implementación de un plan de negocio y CRM que proporcionará herramientas para mejorar la eficiencia de las ventas y la satisfacción del cliente.

La implementación del plan de negocio y CRM permitirá a la empresa incrementar sus ventas a través un seguimiento de sus clientes actuales y potenciales, optimización en el proceso de ventas, mejorar su calidad de atención al cliente y reducir sus lead time que le permitirán incrementar las ventas de la empresa en un 20% anual, según se detalla en el capítulo 4.

A través de esta herramienta también propiciara incrementar su participación en el mercado incrementando su cartera de clientes en un 20% en el segmento corporativo y 50% en el segmento de minoristas. Al realizar un mejor seguimiento de cada uno de sus clientes y reducción de tiempos de atención mejorar la tasa de conversión de clientes en un 15% con respecto al año anterior y optimizar los costos operacionales para mejorar la rentabilidad en un 5%. Además, se busca resaltar la atención personalizada como una ventaja competitiva y mantener una satisfacción al cliente de al menos el 90%.

Oficexpress se encuentra en un mercado altamente competitivo donde la diferenciación de productos es difícil, por lo que se enfocará en resaltar su valor agregado a través de la atención al cliente, facilidad de compra, servicio post venta, garantía de productos, precios competitivos y la oportunidad de prestar servicios complementarios gracias a su experiencia en el medio.

De las encuestas realizadas, se destaca que contar con una tienda física y atención mediante medios digitales son importantes, siempre y cuando se cuente con un adecuado asesoramiento por parte de los vendedores. Además, es necesario que los medios de pago sean fáciles de usar. En base a esto, se ha definido un plan para la implementación de una tienda propia que permita una

comunicación directa con la empresa, facilidad de pago, entrega a domicilio y seguimiento a través de la página web. También se podrá contactar a través de medios digitales como redes sociales y WhatsApp con un número de orden y contar con chat bots y atención personalizada de un asesor.

Como resultado de la implementación de este plan, se espera un incremento en las ventas totales del 17.21%, un aumento en el retorno sobre activos del 33.36%, un retorno sobre patrimonio del 105.67% y un margen neto del 3.43%. La inversión del proyecto es de US\$5,000 más costos operacionales incrementales, el cual proporcionara un VAN de \$23,554 y una TIR del 64.05%.

En la implementación del plan de negocios se identificó la necesidad de establecer objetivos claros, estructurar adecuadamente los procesos, definir roles y responsabilidades para los colaboradores, comunicar los KPI de manera efectiva y realizar una medición periódica para poder analizar de manera oportuna cualquier desvío sobre el plan o cualquier oportunidad no identificada en el plan inicial.

REFERENCIAS

Banco Central del Ecuador. (2022, diciembre 2022). *Ciclo Económico del Ecuador Resultados al Segundo Trimestre 2022* . Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://contenido.bce.fin.ec/documentos/Estadisticas/SectorReal/Previsiones/IDEAC/CicloEconIIT2022.pdf>

Banco Central del Ecuador. (2022, Septiembre 30). *La economía ecuatoriana se desaceleró por las paralizaciones de junio de 2022*. Retrieved from Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022#:~:text=Los%20resultados%20de%20las%20Cuentas,con%20relaci%C3%B3n%20al%20trimestre%20anterior.>

Banco Mundial. (28 de Septiembre de 2022). *Banco Mundial*. Obtenido de Ecuador: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balance Score Card*. Barcelona: Harvard Business School Press.

León, D. (2022, marzo 8). *Tendencias Tecnológicas de Mayor Impacto en el Ecuador 2022 - Evolucionando Digitalmente los Negocios*. Retrieved from EY: https://www.ey.com/es_ec/consulting/tendencias-tecnologicas-de-mayor-impacto-en-el-ecuador-para-el-a1

Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2022, Julio 8). *Ecuador reciclará 700 toneladas de residuos electrónicos y eléctricos*. Retrieved from Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica:

<https://www.ambiente.gob.ec/ecuador-reciclara-700-toneladas-de-residuos-electronicos-y-electricos/>

Osterwalder, A. y. (2010). Business Model Generation. In *A Handbook for Visionaries, Game Changer and Challengers*.

Primicias. (2022, Diciembre 16). *Ecuador empezará 2023 con un clima de negocios deteriorado*. Retrieved from Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuador-clima-negocios-deteriorado/>

Reyes, J. V. (2021, Junio 1). *La importación de computadoras creció 62,3% en el año de pandemia*. Retrieved from DPL News: <https://dplnews.com/ecuador-la-importacion-de-computadoras-crecio-623-en-el-ano-de-pandemia/>

Riquelme Leiva, M. (2015, Junio). *Las 5 Fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa*. Retrieved from 5fuerzasdeporter: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>

Vásconez, L. (2022, enero 6). *10 acuerdos comerciales hasta el 2025*. Retrieved from El Comercio: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/10-acuerdos-comerciales-hasta-2025.html>

ANEXOS

Anexo 1 Encuesta

1. ¿Cuál es su edad? *

Marca solo un óvalo.

- Menos de 18 años
- Entre 18 y 24 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años
- Entre 45 años y 54 años
- Mas de 54 años

2. ¿Cuál es su nivel de ingresos mensuales? *

Marca solo un óvalo.

- Entre 0 y 400 dólares
- Entre 401 y 800 dólares
- Entre 801 y 1,200 dólares
- Entre 1,201 y 2,500 dólares
- Mas de 2,501 dólares
- Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es su actividad principal? *

Marca solo un óvalo.

- Empleo de medio tiempo
- Empleo de tiempo completo
- Desempleado
- Trabajador por cuenta propia
- Estudiante
- Retirado
- Otro

4. ¿Dispone o tiene fácil acceso a un computador para su uso? *

Marca solo un óvalo.

- Sí *Salta a la pregunta 5*
 No *Salta a la pregunta 16*

5. El computador que dispone para su uso es: *

Marca solo un óvalo.

- Propio
 Uso compartido o familiar
 Equipo asignado del trabajo
 Renta o alquiler
 Otro

6. ¿Cuál es el principal uso que le da al computador? *

Marca solo un óvalo.

- Trabajo
 Estudio
 Ocio o distraccion
 Juegos
 Otro

7. ¿Utiliza equipos o accesorios adicionales para para desempeñar su actividad principal? *

Selecciona todos los que correspondan.

- No utilizo
 Pantallas o monitores adicionales
 Tablet
 Otros (Camara Web, Manos Libres, Teclado, Mouse, etc)

8. En condiciones normales, ¿con que frecuencia considera realizar la compra o cambio de computador, accesorios o complementos? *

Marca solo un óvalo.

- 1 vez al año
 Cada 2 años
 Cada 3 años
 Mas de 4 años

9. ¿Ha adquirido o realizado la compra de un computador, accesorios o complementos recientemente? (entre 1 a 3 años) *

Marca solo un óvalo.

- Sí Salta a la pregunta 10
 No Salta a la pregunta 16

10. La última vez que adquirió un computador, accesorios o complementos, ¿cuál fue el principal motivo por el que lo adquirió? *

Marca solo un óvalo.

- Daño
 Robo
 Cambio de tecnología
 Nueva necesidad
 Otro motivo
 No lo recuerdo

11. En su última compra ¿por qué medio realizó la compra de un computador o equipos complementarios? *

Marca solo un óvalo.

- Tienda física
 Tienda digital
 Portales de compra (Market place, Facebook, Mercado Libre, etc.)
 Compra en el exterior (Amazon, Best Buy, etc.)
 Otros
 No lo recuerdo

12. ¿Ha realizado la compra de un computador, accesorios o complementos por medios digitales (redes sociales, market place, tienda en línea)? *

Marca solo un óvalo.

- Si Salta a la pregunta 13
 No Salta a la pregunta 16

13. ¿Qué tan satisfecho está en relación a su experiencia de compra por medios digitales? *

Marca solo un óvalo.

- Muy satisfecho
 Satisfecho
 Regular
 Insatisfecho
 Muy Insatisfecho

14. Podría indicar brevemente el motivo de su valoración

15. ¿Cuáles considera como factores indispensables que debe tener un tienda en línea para poder realizar su compra? *

Selecciona todos los que correspondan.

- Pagina web propia
- Redes Sociales
- Atencion por Whatsapp
- Punto Pago con tarjeta
- Tienda Fisica
- Entrega a domicilio
- Otro: _____

16. Si desea buscar alternativas de compra de computador, accesorios o complementos, ¿Cuál sería su principal alternativa de búsqueda?

Selecciona todos los que correspondan.

- Internet (Google, Yahoo, etc)
- Mercado Libre, OLX, Tiendamia
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok)
- Centros Comerciales o tiendas físicas
- Compra en el exterior (Amazon, Best Buy, etc.)
- Otro: _____

17. Al momento de realizar una compra de un computador, accesorios o complementos ¿qué considera como factores para decidir su compra?

Selecciona todos los que correspondan.

- Tienda física para ver el equipo
- Atención al cliente al momento de realizar la compra
- Productos de marcas reconocidas
- Garantía del proveedor
- Servicio post venta o servicio técnico
- Entrega a domicilio
- Precio más bajo en el mercado
- Características del equipo
- Facilidad de pago
- Proveedor o tienda reconocida
- Otro: _____

18. ¿Qué tan importante considera el servicio post venta o soporte técnico en estos equipos? *

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
 Importante
 Regular
 Poco importante
 Nada importante

19. ¿Qué tan importante considera tener disponible o adquirir garantía extendida en estos equipos (adicional a lo entregado por el fabricante)?

Garantía extendida es el soporte adicional que puede otorgar la tienda donde compra el producto, adicional a lo que le otorga la marca del equipo.

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
 Importante
 Regular
 Poco importante
 Nada importante

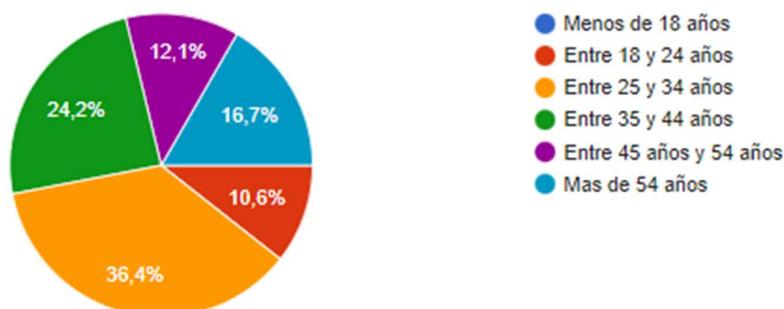
20. ¿Cuál considera la mejor forma de recibir información sobre productos, novedades, promociones de computadores o equipos electrónicos?

Selecciona todos los que correspondan.

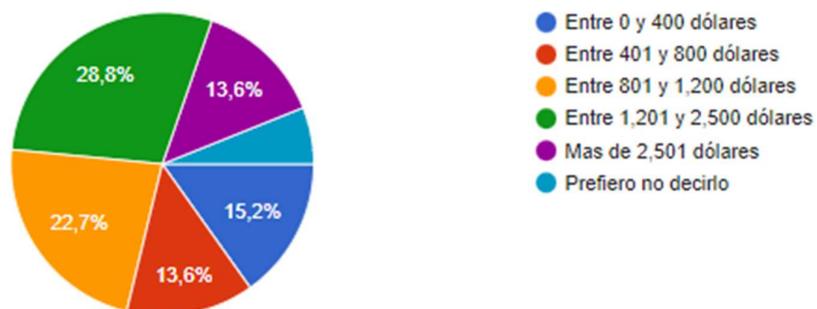
- Redes Sociales (Facebook, Instagram, TikTok)
 WhatsApp
 Llamada telefónica
 Correo electrónico
 Pagina web de la tienda
 Promociones en la tienda física
 Bolantes en centros comerciales o calles aledañas
 Otro: _____

Anexo 2 Resultados encuestas

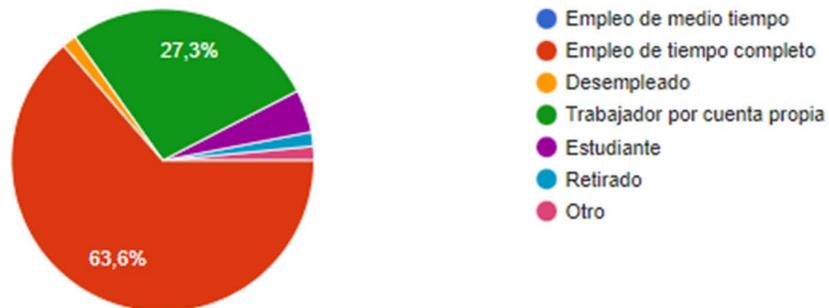
El rango de edad de encuestados se encuentra en su gran mayoría con personas entre 25 y 34 años, seguido de personas de 24 a 44 años. Estas se consideran como gran parte del mercado objetivo al cual se quiere dar prioridad en este proyecto.



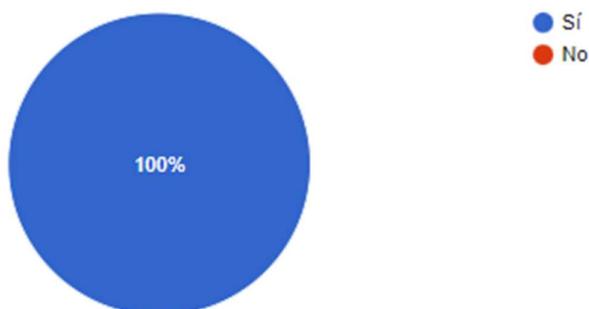
El nivel de ingresos de encuestados se encontró entre los 1,201 y 2500 dólares con un 28,8%, seguido de personas entre 801 y 1200 dólares con un 22,7% lo cual se considera se encuentra en el rango de la población objetivo que se quiere atender puesto que son equipos que podría ser considerados no indispensables.



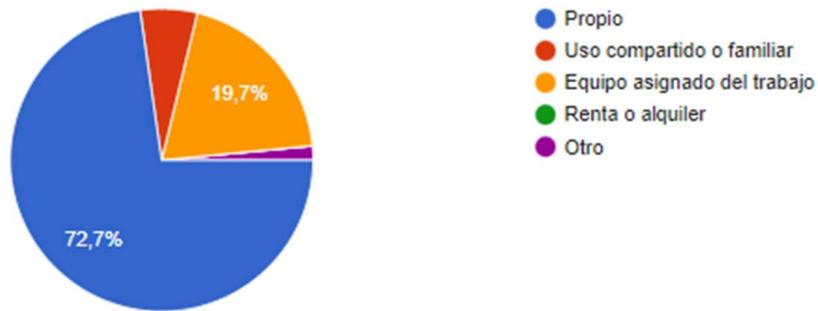
La principal ocupación de los encuestados se encontró personas con empleo de tiempo completo con un 63.6% y personas con negocio propio del 27.3%



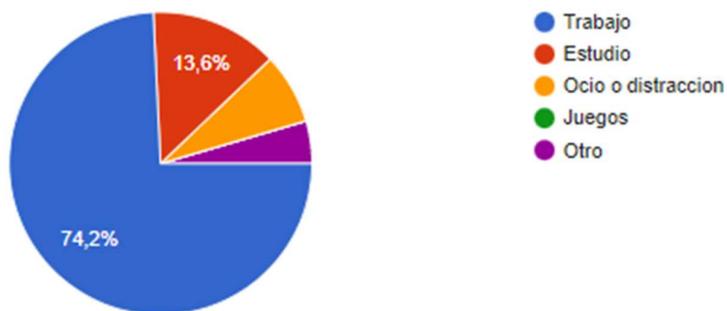
Del 100% de encuestados mencionaron que tiene disponibilidad y/o fácil acceso a un computador



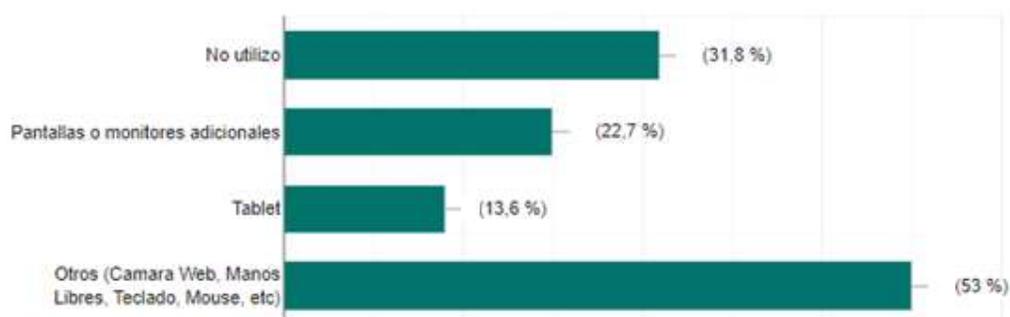
El 72.7% de los encuestados menciono que tienen computador propio y el 19.7% utilizan un equipo asignado de su trabajo.



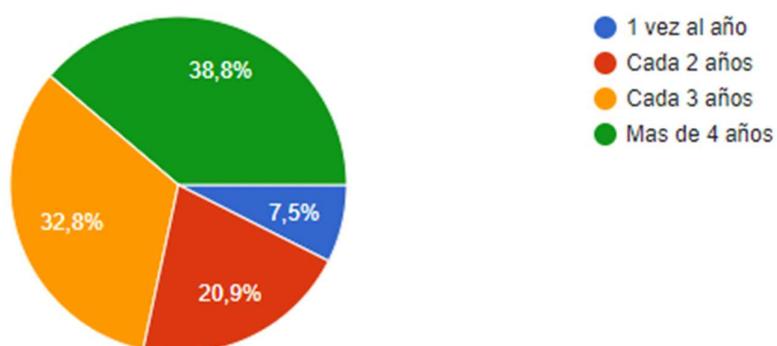
El 74.2% que le dan a su computador es para trabajo y el 13.6% es para estudio.



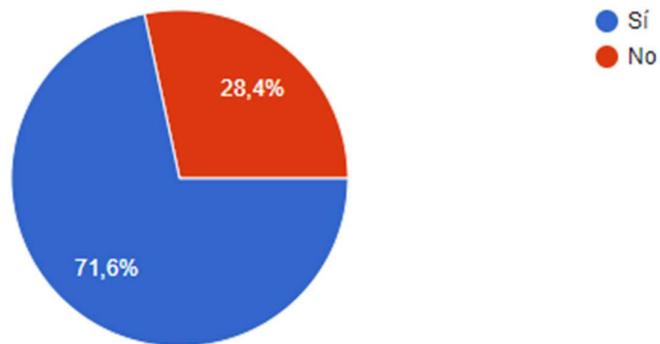
Del total de la población, el 53% de los encuestados menciona que utiliza periféricos para completar su uso, el 22.7% utiliza pantallas adicionales y 13.6% utiliza equipos complementarios tales como tabletas



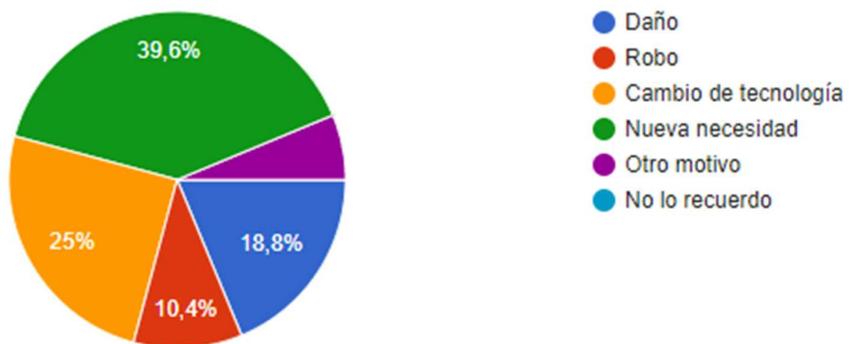
La frecuencia de compra de este tipo de productos se sitúa principalmente entre 3 o más años con un 71.6%.



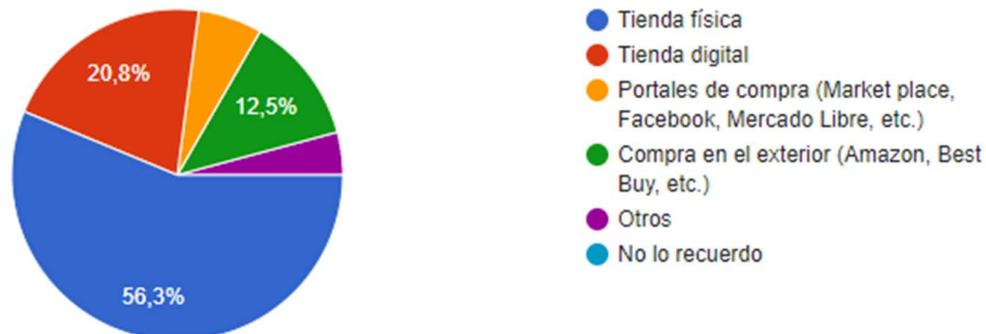
Del total de encuestados menciono que al menos el 71.6% había realizado una compra en los últimos 3 años.



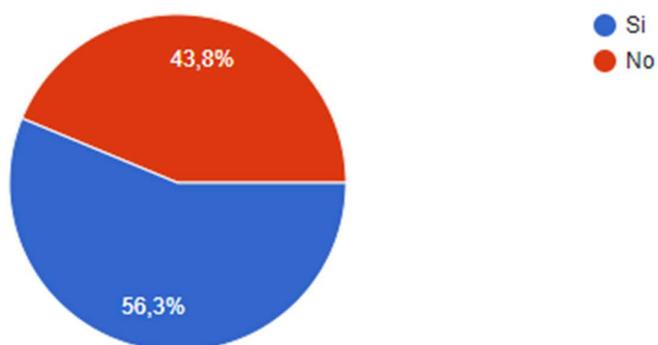
La principal motivación de compra de los encuestados fue por una nueva necesidad con el 39.6% y cambio de tecnología con el 25%



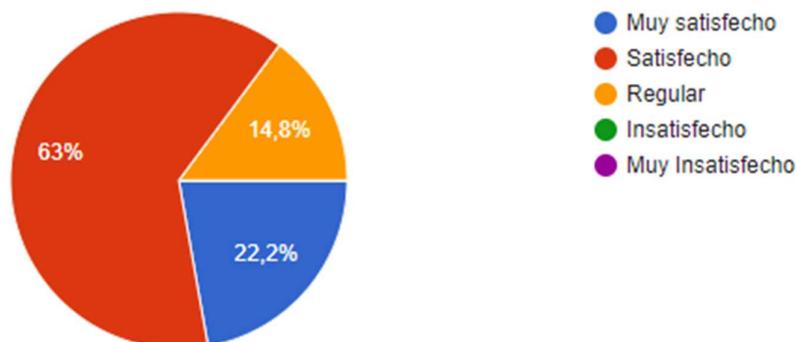
El principal medio de compra que utilizaron las personas fue mediante tiendas físicas con un 56.3% y compras en línea con un 20.8%



Del total de encuestados, al menos el 56.3% había realizado compras en línea o en tiendas digitales

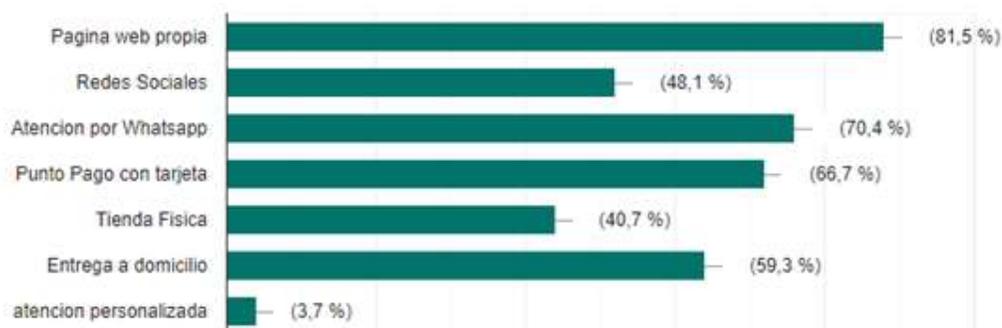


Del total de personas que había realizado compras en línea el 63% menciona estar satisfecho con su experiencia de compra y el 22.2% muy satisfecho.

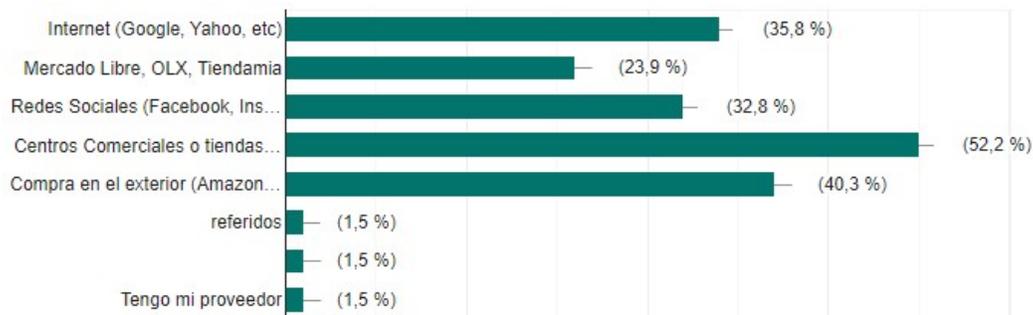


Entre los principales comentarios que tenían los clientes de tiendas en línea fue que tenían atención personalizada, fácil manejo de la plataforma, compras rápidas o ahorro de tiempo, comodidad de entrega a domicilio y satisfacción de precio

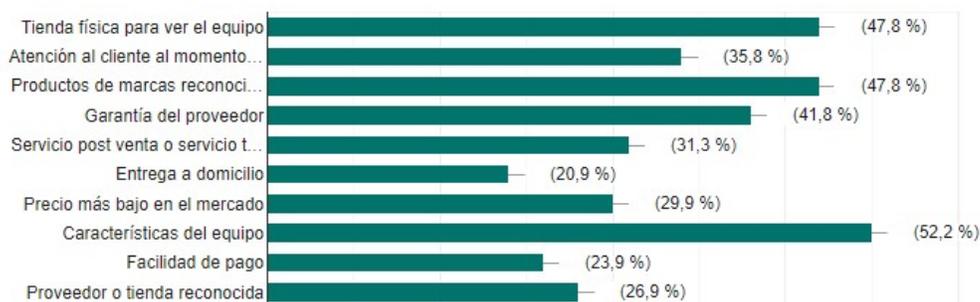
Entre los factores clave o determinantes de estas personas para poder realizar su compra fue principalmente que tuvieran una página web propia, atención por redes sociales y WhatsApp, entrega a domicilio y facilidad de pago.



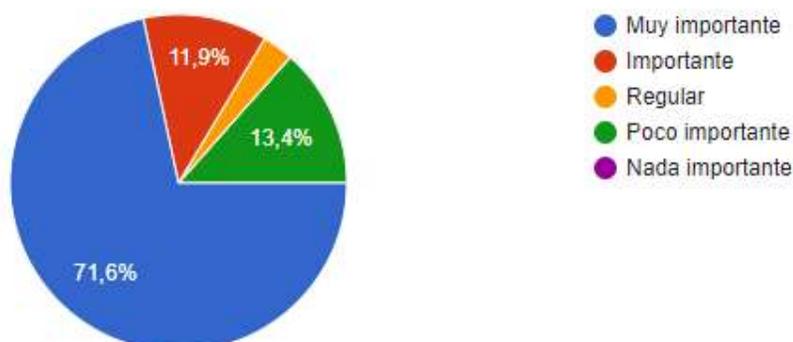
Las principal alternativa de búsqueda para las personas encuestadas fue búsqueda de equipos de computación en centros comerciales y redes sociales.



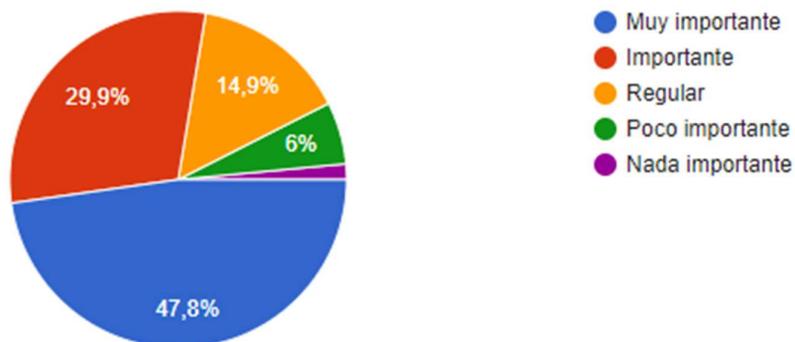
De total de encuestados manifestó que lo primero que evalúan para realizar una compra en la tienda es las características del equipo, que posean productos o marcas reconocidas en el mercado, que tengan una tienda física para poder ver el producto y que tengan garantía del proveedor.



Del total de encuestados mencionan que es muy importante contar con un soporte o garantía con un 71.6%



Del total de encuestados mencionan que la alternativa de tener garantía extendida y soporte adicional en este tipo de equipos es de 77.7% es importante y muy importante.



Del total de encuestados menciona que el mejor canal de comunicación de productos, ofertas, atención es mediante redes sociales con un 56.7% y un 37.3% mediante una página web propia.

