

# **UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS**

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

EMPRESA IMPORTADORA Y COMERCIALIZADORA DE MEMORIAS RAM  
PARA DISTRIBUIDORES DE LAS DIFERENTES MARCAS DE EQUIPOS DE  
COMPUTACIÓN EN LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de titulación presentado en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Comercial con especialidad en Finanzas y Economía.

PROFESOR GUÍA: DIEGO RAZA

AUTORES: **ANGÉLICA RESTREPO GONZÁLEZ**

**CHRISTIAN ALEXANDER BALSECA COBA**

2007

# ÍNDICE

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN.....	10
1.2 OBJETIVOS	
1.2.1 OBJETIVO GENERAL.....	10
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	10
1.3 FORMACIÓN DEL NEGOCIO.....	11
1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	
1.4.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	14

## CAPÍTULO 2

### LA INDUSTRIA

#### 2.1 MACROENTORNO

##### 2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS

a. Inflación.....	16
b. Riesgo País.....	21
c. Producto interno bruto. ....	25
d. Remesas.....	29
e. Tasa de Interés Activa.....	31
f. Importaciones.....	34

g. Balanza Comercial.....	40
2.1.2 FACTORES POLÍTICOS	
a. Inestabilidad Política.....	42
2.1.3 FACTORES SOCIALES	
a. Desempleo.....	45
2.1.4 FACTORES TECNOLÓGICOS	
a. Intervención de la tecnología en actividades empresariales....	49
b. Optimización de Recursos Tecnológicos.....	50
2.2 SITUACIÓN MICROECONÓMICA	
2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES.....	53
2.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	56
2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	58
2.2.4 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA.....	58
2.2.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	60

### CAPÍTULO 3

#### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO**

##### 3.1 INTRODUCCIÓN

##### 3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

    3.2.1 OBJETIVO GENERAL.....61

    3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....61

##### 3.3 METODOLOGÍA

    3.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....62

        3.3.2.1 HERRAMIENTAS DE MERCADO.....62

3.3.2.2 POBLACIÓN	
a. Muestra.....	63
b. Fórmula para el cálculo de la muestra.....	63
c. Variables de la muestra.....	64
d. Resultado del cálculo de la muestra.....	64
3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO	
3.4.1 TABULACIÓN Y DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	64
3.4.2 INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO Y DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SEGMENTO DE MERCADO	
a. Principales marcas de memorias RAM.....	65
b. Determinación del volumen de ventas mensual de memorias RAM.....	66
c. Determinación del tiempo promedio de entrega que posee el segmento de mercado.....	67
d. Cobertura del servicio técnico en el segmento de mercado....	68
e. Determinación porcentual de distribuidores de memorias RAM dispuestos a cambiar a su proveedor habitual.....	69
3.4.3 INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA	
a. Identificación de los principales competidores y su cobertura en el mercado.....	70
b. Participación de mercado de la competencia.....	71
c. Identificación porcentual de la competencia que ofrece promociones a los distribuidores de memorias RAM.....	72
3.5 OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO	
3.6 CONCLUSIONES.....	73

## CAPÍTULO 4

### **LA EMPRESA**

4.1 INTRODUCCIÓN.....	76
4.2 VISIÓN.....	76
4.3 MISIÓN.....	76
4.4 VALORES.....	77
4.5 OBJETIVOS GENERALES.....	77
4.6 OBJETIVOS POR ÁREA	
4.6.1 AREA DE COMERCIALIZACIÓN.....	77
4.6.2 AREA DE SERVICIO Y POST VENTA.....	78
4.6.3 AREA FINANCIERA.....	79
4.7 ESTRATEGÍAS	
4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?.....	80
4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTO SERVICIO SE OFRECE?.....	80
4.7.3. ¿CÓMO SE LO HARÁ?.....	80
4.7.3.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA	
a. Abastecimiento.....	82
b. Importación y recepción.....	83
c. Verificación y control de calidad.....	83
d. Almacenamiento.....	84
4.7.3.2 OPERACIONES	
a. Atención al cliente.....	84
b. Servicio técnico.....	84
4.7.3.3 LOGÍSTICA DE SALIDA	

a. Procesamiento de pedidos.....	85
b. Distribución.....	85
c. Envío.....	86
d. Servicio al cliente y post venta.....	86
4.7.3.4 ACTIVIDADES DE APOYO	
a. Recursos humanos.....	87
b. Administración general.....	88
4.8 ANÁLISIS ESTRATEGICO	
4.8.1 ETAPA DE LOS INSUMOS	
4.8.1.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	90
4.8.1.2 PERFIL COMPETITIVO.....	91
4.8.1.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	92
4.8.2 ETAPA DE LA ADECUACIÓN	
4.8.2.1 ANALISIS F.O.D.A.....	93
4.8.2.2 Análisis BCG.....	95
4.8.2.3 EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA.....	96
4.8.2.4 LA GRAN ESTRATEGIA.....	97
4.8.3 ETAPA DE LA DECISIÓN	
4.8.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA.....	98
4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL	
4.9.1 CULTURA DE LA EMPRESA.....	99
4.9.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA.....	101
a. Características de plazas de trabajo.....	101
b. Fuentes para las plazas de trabajo.....	104
c. Selección de candidatos.....	104

d. Contratación del personal.....	105
e. Integración del personal a la empresa.....	105
4.9.3 INCENTIVOS	
4.9.4 PERSONAL DE LA EMPRESA	
4.9.4.1. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS Y SUS FUNCIONES.....	107

## CAPÍTULO 5

### **PLAN DE MARKETING**

#### **5.1 OPORTUNIDAD**

5.1.1 SITUACIÓN.....	109
5.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING.....	111

#### **5.2 MARKETING ESTRATEGICO**

5.2.1 CONSUMIDOR.....	112
5.2.1.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	112
5.2.1.2 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR.....	112

#### 5.2.2 MERCADO

5.2.3 OBJETIVOS DE VENTAS.....	113
--------------------------------	-----

5.2.4 COMPETIDORES.....	114
-------------------------	-----

5.2.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	114
------------------------------------	-----

#### **5.3 MARKETING TÁCTICO**

5.3.1 PRODUCTO.....	115
---------------------	-----

5.3.1.1 ESTRATEGIA DE MARKETING.....	115
--------------------------------------	-----

5.3.1.2 CARACTERÍSTICAS.....	116
------------------------------	-----

5.3.1.3	BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR.....	116
5.3.1.4	MARCA.....	117
5.3.1.5.	DISEÑO.....	117
5.3.1.6	EMPAQUES Y ETIQUETAS.....	117
5.3.1.7	CALIDAD.....	118
5.3.1.8	LOGÍSTICA	
5.3.1.8.1	INSTALACIONES Y ESPACIO.....	118
5.3.1.8.2	EQUIPOS.....	118
5.3.1.8.3	AREA COMERCIAL.....	119
5.3.2	DISTRIBUCIÓN (PLAZA)	
5.3.2.1	CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	119
5.3.2.2	VÍNCULOS CON LOS CANALES.....	119
5.3.2.3	LOGÍSTICA DE MERCADO	
5.3.2.3.1	Existencias.....	119
5.3.3.	PROMOCIÓN	
5.3.3.1	PUBLICIDAD.....	116
5.3.3.2	PÚBLICO OBJETIVO.....	120
5.3.3.3	MEDIOS DE COMUNICACIÓN.....	120
5.3.3.4	PROMOCIÓN DE VENTAS.....	121
5.3.3.5	PRESUPESTO PARA PROMOCIÓN.....	121
5.3.4	PRECIO.....	123
5.3.4.1	MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS CANALES DE REVENTA.....	124
5.4	CONCLUSIONES.....	124

## CAPÍTULO 6

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### 6.1 INTRODUCCIÓN

#### 6.2 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES.....126

#### 6.3 ANÁLISIS FINANCIERO

##### 6.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO.....131

##### 6.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN).....133

## CAPÍTULO 7

### **ANÁLISIS DEL RIESGO**

#### 7.1 INTRODUCCIÓN

#### 7.2 VARIABLES DE RIESGO.....134

#### 7.3 MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR.....135

#### 7.3 RIESGO DEL PROYECTO.....135

## CAPÍTULO 8

### **CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y ANEXOS**

#### 8.1 CONCLUSIONES.....137

#### 8.2 RECOMENDACIONES.....138

#### 8.3 ANEXOS.....139

#### 8.4 BIBLIOGRAFIA.....148

# **CAPÍTULO 1**

## **ASPECTOS GENERALES**

### **1.1 TEMA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

Plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la importación y comercialización de memorias RAM para distribuidores de las diferentes marcas de equipos de computación en la ciudad de Quito.

### **1.2 OBJETIVOS**

#### **1.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Investigar y analizar el comportamiento del mercado de memorias RAM para determinar su demanda y sobre la base de esto determinar si es realizable la implementación de una empresa importadora y comercializadora de dichas memorias RAM en la ciudad de Quito.

#### **1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.**

- ❖ Implementar en un plan de negocios, todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera universitaria, especialmente en; administración empresarial, economía, investigación de mercados y estrategia de negocios.

- ❖ Conocer e identificar a los principales competidores con sus estrategias de comercialización mediante una investigación de mercados.
- ❖ Determinar la demanda del mercado, el mercado potencial de memorias RAM en el país e identificar a los principales competidores en este segmento mediante una investigación de mercados.
- ❖ Desarrollar una estrategia de comercialización competitiva y una diferenciación para alcanzar un nicho de mercado a corto plazo.

#### **1.4 FORMACIÓN DEL NEGOCIO**

Para la formación del presente proyecto se tendrá en cuenta varios aspectos importantes como que las unidades de memoria - principal producto de este proyecto - ocupa el sexto lugar de las importaciones realizadas desde Estados Unidos según el BCE y que hay un incremento del 6% en las ventas anual de la industria según la Superintendencia de Compañías.

Estos factores apuntan a que el sector tecnológico esta en constante crecimiento y que el producto que se comercializará será consumido y demandado por el Ecuador.

**CARDMEMORY** será una empresa especializada en todo tipo de memorias RAM para cualquier clase de máquinas de marca, no para clones ya que este mercado genérico se basa en una competencia solo en el área de precios y no de servicios y valores agregados que es la finalidad de este proyecto. Los

principales clientes serán aquellos distribuidores y canales de computación que serán capacitados para que puedan guiar al usuario final a adquirir un upgrade (ampliación) de memoria para su computador actual y postergar la compra de un equipo nuevo por algún tiempo.

La expectativa actual de los ejecutivos está basada en un crecimiento mayor de sus empresas, en mejorar su rentabilidad, su capacidad de uso de capital y sobretodo la estabilidad de la operación en el mercado a largo plazo, por tanto la base de estos hechos, pueden rescatar que la “información” es el principal activo con que cuentan estos ejecutivos y su correcto uso es la herramienta que les ayudará a lograr todos, la mayoría o al menos algunos de los objetivos anteriores.

Actualmente, empresas como IBM, HEWLETT PACKARD, DELL, LEXMARK, están ofreciendo dentro de su portafolio de productos la opción de CONSULTORÍA que consiste en analizar los diferentes procesos que realizan normalmente sus clientes, con el fin de ofrecerles la mejor solución informática -que los ayude a agilizar su sistema de trabajo- por medio de actualización de sus equipos y centros de cómputo, por tanto, necesariamente **CARD MEMORY** estaría dentro de sus opciones como proveedores.

Tanto el hardware como el software, son herramientas informáticas, para las cuales el mercado actual ofrece opciones suficientemente poderosas y ágiles para procesar gran cantidad de información en tiempos muy cortos; esto se ha ido consiguiendo gracias a la evolución de la tecnología que ha venido

desarrollando nuevos procesadores, nuevos mainboards y lo más importante, nuevos tipos de memorias, lo que garantiza la permanencia de esta empresa a futuro, ya que éstas *opciones*<sup>1</sup> complementarias forman parte “clave” para que la calidad de procesamiento de datos de los clientes se mantenga.

Por todos estos antecedentes, el deseo es establecer una compañía que tenga capacidad de rápida adaptación al cambio, manteniendo los niveles de servicio que los clientes exigen para poder alinearnos con lo que los grandes ejecutivos del mercado objetivo buscan: crecimiento, rentabilidad, mejoramiento de su uso de capital y lo más importante una operación sostenida en el tiempo.

## **1.4 ASPECTOS METODOLÓGICOS, TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

Por las características del proyecto se utilizará varios métodos de investigación, pero el principal método será el inductivo. Esto ayudará a definir los aspectos más importantes de la investigación para así desarrollarlos en el Plan de Negocios.

Para lograr una eficiente investigación con resultados sustentables, se deberá utilizar métodos adicionales como apoyo al método inductivo, los cuáles se especifican a continuación:

---

<sup>1</sup> Las opciones son todas las piezas que permiten hacer actualizaciones a máquinas previamente instaladas o que complementan configuraciones para entregar máquinas nuevas más potentes.

#### ❖ **Síntesis**

Agrupar todos los elementos y resultados de la investigación en un todo, el cual ayudará a tener una visión más clara y amplia sobre la actividad económica del Plan de Negocios.

#### ❖ **Analítico**

Sobre la base de este método se podrá identificar y distinguir cada uno de los elementos que componen la investigación y se podrá analizar ordenadamente cada uno de ellos por separado.

#### ❖ **Histórico**

Este método está vinculado con la trayectoria, comportamiento y evolución de las variables y aspectos más representativos de la investigación en períodos anteriores.

### **1.4.2 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Las técnicas de investigación que se utilizarán en el Plan de negocios, serán las siguientes:

#### ❖ **Explicativa**

Permite encontrar todas las posibles razones y causas de cada aspecto de las variables de la investigación.

#### ❖ **Experimentación**

Ese método será realizado sobre la base de encuestas dirigidas a futuros potenciales clientes.

❖ **Genético**

Determina el campo de acción elemental que se convierte en el centro de la investigación, la misma que contiene todas sus características así como sus leyes más trascendentes.

## **CAPÍTULO 2**

### **LA INDUSTRIA**

#### **2.1 MACROENTORNO**

Mediante un estudio del macroentorno se podrá analizar e identificar las principales variables exógenas que afectan directamente al proyecto, las cuales al final del análisis se convertirán en oportunidades o amenazas, aportando con esto una visión más clara del país.

##### **2.1.1 FACTORES ECONÓMICOS**

Para el análisis del entorno es primordial definir de antemano qué factores económicos afectarán directamente al proyecto. Para esto se deben tener en cuenta aspectos importantes que influyen en la economía y en la estabilidad de una región; en base a esto, se presentan a continuación las potenciales variables económicas inherentes al desarrollo del proyecto.

###### **a. Inflación.**

La inflación es una variable del macroentorno, por medio de la cual, se logra medir el aumento persistente y sostenido del precio de los bienes y servicios de un país a través del tiempo. Se calcula mediante el índice de precios al consumidor del área urbana (IPCU), partiendo de los ingresos y gastos de los hogares, reflejados por la canasta de bienes y servicios solicitados por los

consumidores de clases sociales medias y bajas (Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación).

En el 2005 rubros como la educación, alojamiento, agua, alimentos entre otros, tienen una gran influencia en el incremento estructural de esta variable y por esta razón han sido tomados en cuenta (IDE., Inflación mensual).

**Educación (0,28)**

- ❖ Preescolar y primaria (0,11)
- ❖ Secundaria (0,10)
- ❖ Tercer nivel o universitaria (0,04)

**Alojamiento, Agua, Electricidad, Gas y Otros combustibles (0,15)**

- ❖ Alquileres pagados por los inquilinos (0,14)

**Alimentos y bebidas no alcohólicas (0,12)**

- ❖ Leche y productos lácteos (0,06)
- ❖ Productos de huerta fresca (0,03)
- ❖ Papas y otros tubérculos frescos (0,02)

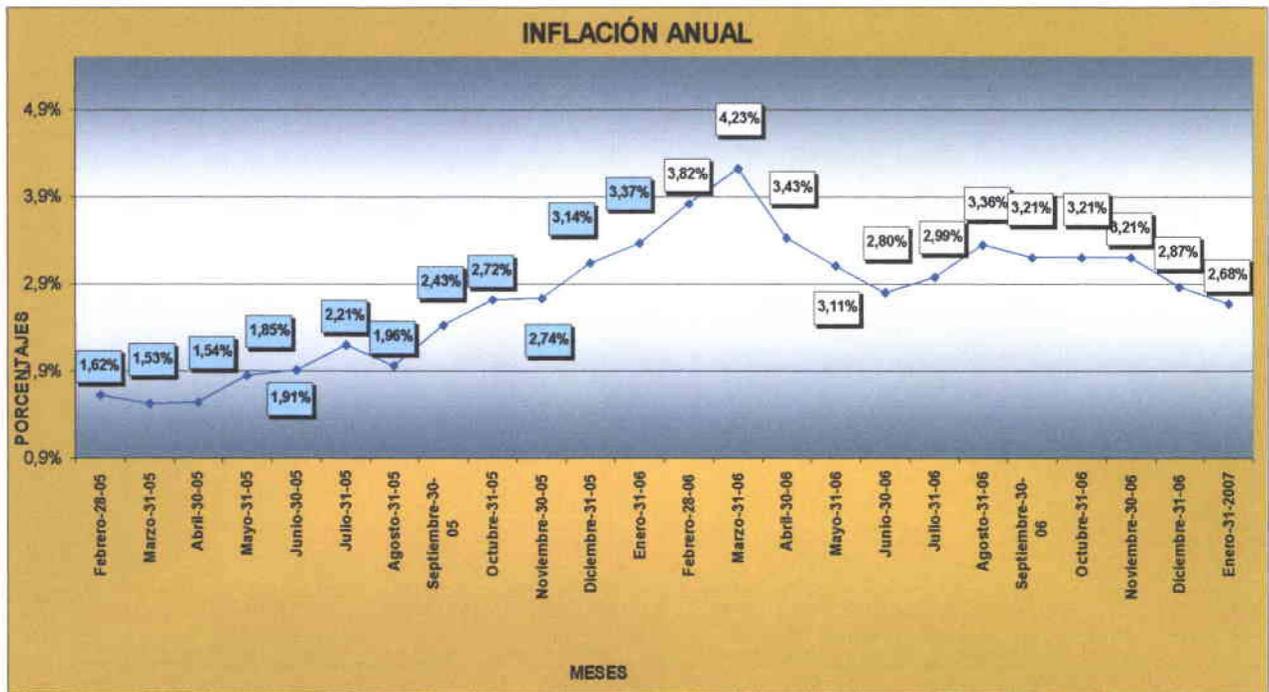
En el año 2005, a partir de Abril existe un crecimiento promedio de alrededor del 10% en la inflación mensual, mes en el cual la inflación anual acumulada estuvo más baja durante ese año; y a partir de ahí el crecimiento fue continuo a excepción del mes de Agosto que después de estar en Julio 2.21 bajo a 1.96 una disminución del 11%(Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación).

La inflación mensual del mes de Octubre, Noviembre y Diciembre obtuvieron valores altos que en años anteriores 2003 y 2004 no se habían podido observar, esto se debe a que a partir del mes de Octubre se devolvieron parte de los fondos de reserva, que sumados con el mes de septiembre, llegan a un monto de 385 millones de dólares. Este rubro inyectado al mercado, generó un aumento en la demanda de productos y servicios de consumo, por ende, hubo crecimiento en los precios de éstos, lo que hizo que la inflación anual acumulada fuera mayor a la ya registrada (Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación).

La inflación acumulada del período enero-octubre 2005 fue de 3.57%, porcentaje muy superior al valor registrado en el periodo enero-octubre de 2004 que fue de 1.59% (Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación).

Gráfico No. 2.1

Inflación Anual.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

**Tabla No. 2.1**

**Inflación Anual.**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Julio-31-05	2,21%
Agosto-31-05	1,96%
Septiembre-30-05	2,43%
Octubre-31-05	2,72%
Noviembre-30-05	2,74%
Diciembre-31-05	3,14%
Enero-31-06	3,37%
Febrero-28-06	3,82%
Marzo-31-06	4,23%
Abril-30-06	3,43%
Mayo-31-06	3,11%
Junio-30-06	2,80%
Julio-31-06	2,99%
Agosto-31-06	3,36%
Septiembre-30-06	3,21%
Octubre-31-06	3,21%
Noviembre-30-06	3,21%
Diciembre-31-06	2,87%
Enero-31-2007	2,68%

Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

En el año 2006 este indicador ha bajado en relación con el año anterior, en el mes de Diciembre se obtuvo una inflación del 2.87%, menor en 9% a la inflación de Diciembre del 2005 la cual fue de 3.14%. Para Enero del 2007 la inflación se encuentra en 2.68% menor a la inflación de Enero 2006 la cual fue de 3.37%, si bien este indicado se encuentra estable aún es no se adapta a una economía dolarizada (Banco Central del Ecuador, Informe Mensual de Inflación).

Esto se convierte en una amenaza para el proyecto, ya que con este creciente nivel de inflación se puede superar el índice de inflación pronosticado por el gobierno, generando una disminución en el poder adquisitivo de los consumidores, con un encarecimiento de los bienes, productos y servicios en el país.

#### **b. Riesgo País.**

Uno de los principales factores para tomar la decisión de invertir en un país determinado, es el Índice de Riesgo País puesto que éste es un indicador internacional que da noción y visión del comportamiento económico de cualquier nación (Banco Central del Ecuador, Preguntas más frecuentes).

Esta variable económica es medida a través el EMBI (Índice de Bonos de Mercados Emergentes), la cual refleja el movimiento en los precios de los títulos negociados en moneda extranjera y se la expresa como un índice de advertencia, que entre más alto sea, mayor riesgo en la inversión indicará. También se expresa como un margen de rentabilidad sobre los bonos del tesoro de los Estados Unidos (Banco del Pichincha, Estudio Situación Macroeconómica 2005).

La situación política, el manejo de las relaciones con los organismos multinacionales, los cambios de mandatarios, la toma de decisiones socioeconómicas, contribuyen en el aumento y disminución del riesgo país, lo cual se ve reflejado en análisis gráfico 2.2 de dicho índice (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

El riesgo país es uno de los índices más variables que puede tener la economía de un país. Esta variable cambia 365 días al año debido a varias situaciones: económicas, políticas, fiscales y sociales; y basta con una protesta para que este índice aumente. Por lo antes mencionado, se presenta a continuación la variación diaria de dicho índice en un cuadro elaborado por el Banco Central, el cual ayudará a tener una mejor visión y concepción del comportamiento de esta variable económica (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

**Tabla No. 2.2**

**Evolución del Riesgo País.**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Febrero-23-2007	683
Febrero-22-2007	678
Febrero-21-2007	697
Febrero-20-2007	719
Febrero-19-2007	723
Febrero-16-2007	723
Febrero-15-2007	720
Febrero-14-2007	696
Febrero-13-2007	761
Febrero-12-2007	760
Febrero-09-2007	808
Febrero-08-2007	790
Febrero-07-2007	818
Febrero-06-2007	807
Febrero-05-2007	795
Febrero-02-2007	788
Febrero-01-2007	784
Enero-31-2007	822
Enero-30-2007	812
Enero-29-2007	885
Enero-26-2007	1013
Enero-25-2007	1018
Enero-24-2007	1048
Enero-23-2007	1039
Enero-22-2007	979
Enero-19-2007	947

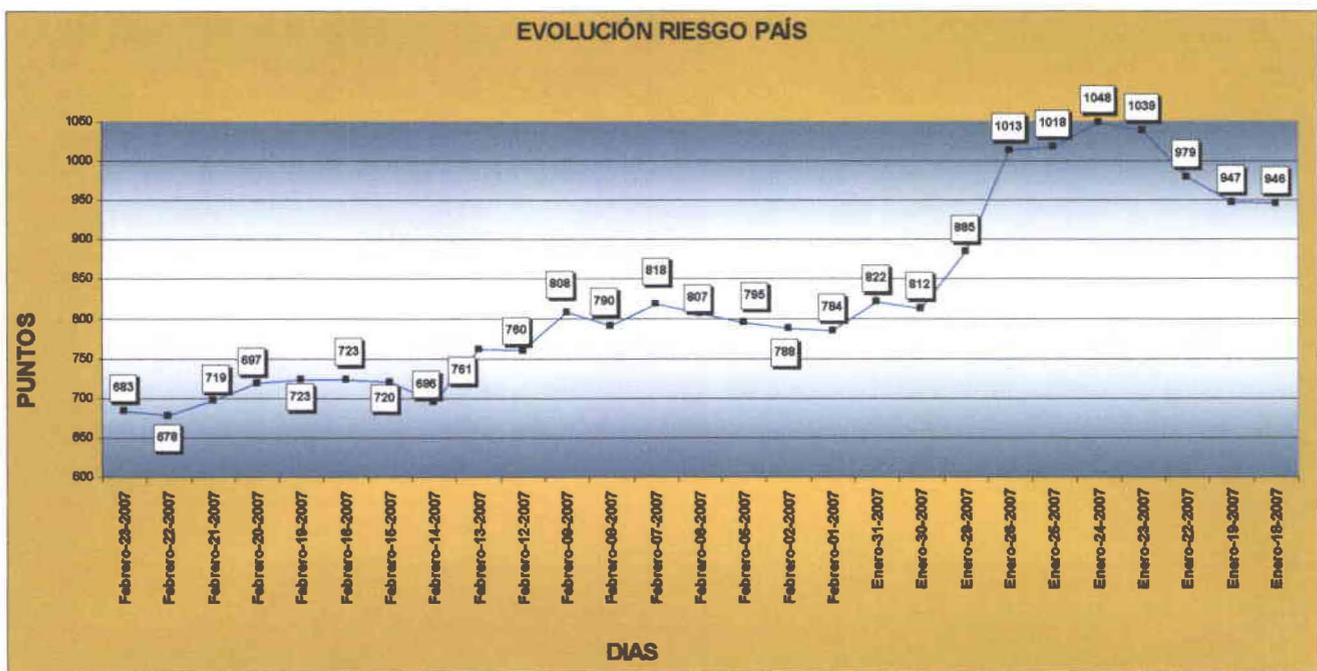
Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Banco central del ecuador.

El 2006, terminó con un Índice de Riesgo de los Bonos de Mercados Emergentes (EMBI) de 920 puntos, una de las puntuaciones más altas que ha tenido este índice, lo cual es perjudicial para la inversión extranjera de un país en desarrollo como es Ecuador (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

A pesar de que a principios del 2007 este índice estuvo en 922 puntos, en el gráfico que se presenta a continuación se puede observar que a lo largo de estos dos últimos meses del nuevo gobierno (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

**Gráfico No. 2.2**  
**Evolución del Riesgo País.**



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

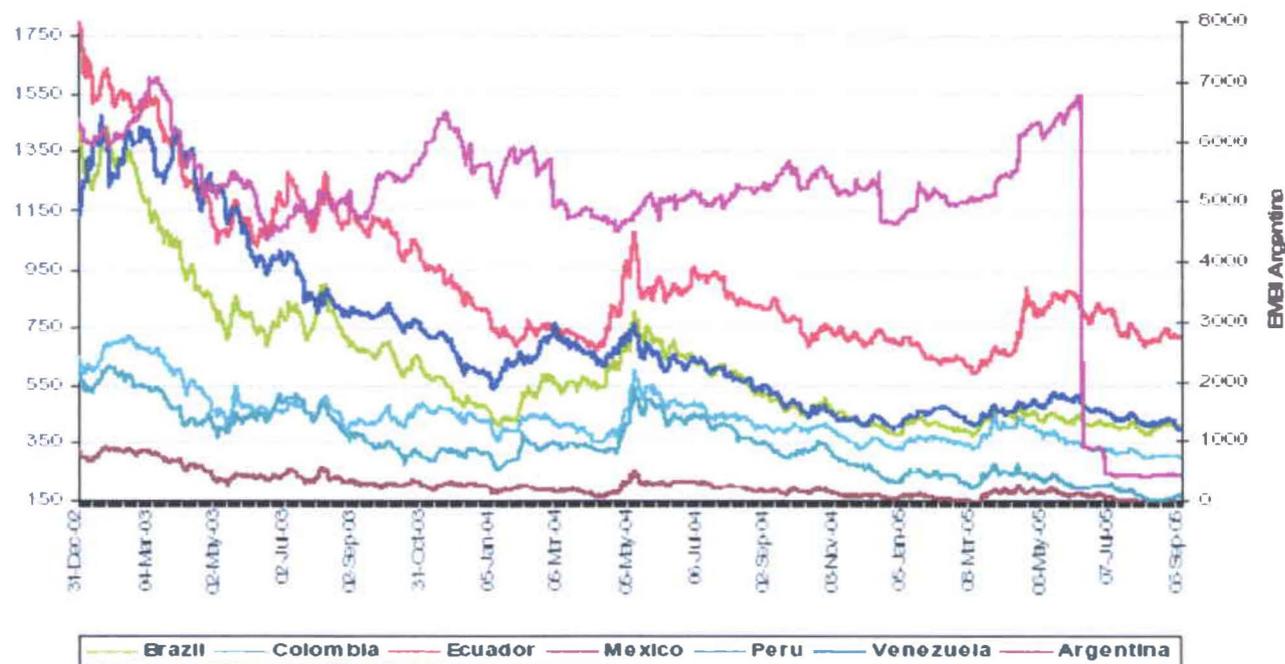
Una vez superado el problema fiscal que vivió el país, éste indicador se encuentra estable con ligeras variaciones mes a mes, según la tabla 2.2 elaborada por el BCE (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

Por otra parte del grupo de países de América de Sur seleccionados para el análisis del índice de riesgo EMBI, el Ecuador tiene el mayor índice de riesgo en comparación con sus países vecinos, superando inclusive a Venezuela y Argentina que han pasado por crisis económicas fuertes (Banco Central del Ecuador, Riesgo país).

Gráfico No. 2.3

Riesgo País en América Latina.

## EMBI: Principales Países de América Latina



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Escuela de dirección de empresas

Esta calificación de riesgo país refleja el preocupante nivel de baja competitividad que posee el Ecuador frente a otros países de América del Sur, haciendo que el país sea menos atractivo a inversiones extranjeras, por lo tanto se convierte en una amenaza para el proyecto, por este nivel de riesgo se logrará que menos empresas quieran invertir sus capitales de trabajo en el Ecuador, disminuyendo las oportunidades de expansión al mercado internacional.

### **c. Producto interno bruto.**

El Producto Interno Bruto (PIB) constituye la sumatoria final del valor de todos los bienes y servicios finales producidos al interior de una economía en un año determinado. Los bienes y servicios finales son aquellos que no se usan como insumos en la producción de otros productos terminados y servicios (Banco Central del Ecuador, [Preguntas más frecuentes](#)).

Para poder analizar mejor esta variable se hará un estudio estructural de los principales sectores de la economía ecuatoriana como se lo puede observar en la siguiente tabla, en orden descendiente los principales sectores económicos que contribuyen a la distribución del PIB (Banco Central del Ecuador, [Cifras Económicas Enero 2006](#)).

Tabla No. 2.3

Distribución del Producto Interno Bruto por sectores económicos 1999- 2005.

<b>SECTORES ECONOMICOS</b>	<b>Miles USD</b>
Explotación de minas y canteras	25,894,773
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	25,286,460
<b>Comercio al por mayor y al por menor</b>	<b>22,965,984</b>
Industrias Manufactureras (excluye refinación de petróleo)	18,829,581
Otros elementos del PIB	17,635,232
Actividades Inmobiliarias empresariales y de alquiler	13,064,991
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	12,423,065
Construcción	12,060,776
Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	9,060,827
Enseñanza	7,566,886
Intermediación financiera	4,368,416
Servicios sociales y de salud	3,210,459
Hoteles y restaurantes	3,026,299
Suministros de electricidad y agua	2,632,794
Pesca	1,884,138
Otras Actividades desde servicios comunitarios, sociales y personales	1,287,257
Hogares privados con servicio doméstico	302,417
Servicios de intermediación financiera medidos indirectamente	-4,962,238
Fabricación de productos de la refinación de petróleo	-8,050,293

Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

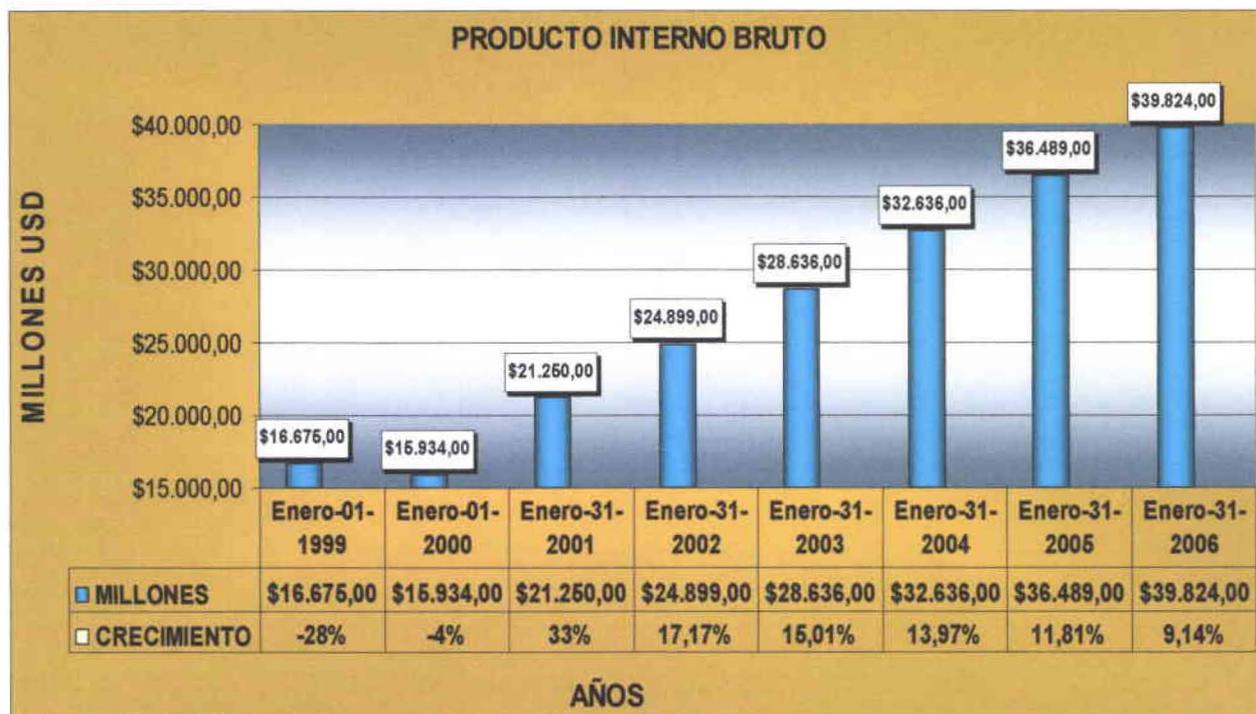
Elaboración: Autores

El proyecto planteado se encuentra dentro del sector del comercio al por mayor y menor, razón por la cual es importante observar que en la tabla anterior se encuentra dentro de los tres sectores que más aportan al PIB. Este sector creció del año 2004 al 2005 en un 7.76% millones de dólares (Banco Central del Ecuador, Cifras económicas Enero 2006).

Según un estudio elaborado por el ILDIS, (Instituto Latinoamericano de Investigaciones), en la década de 1999 se observó una tendencia decreciente en el gasto social, especialmente en educación y salud; esta tendencia se vio parcialmente revertida en el año 2000; sin embargo, los niveles de gasto continúan siendo de los más bajos de la región, como por ejemplo para el año 2001 el gasto en educación y salud en Ecuador fue del 2.8% y 2% del PIB, respectivamente, mientras que en Bolivia para el mismo período se destinaron 7.1% del PIB para educación y 3.6% del PIB para salud, diferencia significativa que indica que el PIB del Ecuador no se está distribuyendo de forma adecuada (ILDIS, Análisis de coyuntura económica).

Gráfico No. 2.4

Evolución del Producto Interno Bruto.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

El PIB tuvo una disminución muy notoria de 23.255 millones de dólares EEUU en 1998 a 16.675 en 1999, debido a la crisis de Ecuador en 1999, que incluso impactó al 2000 -año en el que Ecuador adoptó el dólar como moneda de curso legal-, disminuyendo el PIB hasta 15.934 millones de dólares; el gráfico también muestra los diferentes niveles de crecimiento en los años siguientes a la crisis (Banco Central del Ecuador, Evolución producto interno bruto).

Es importante conocer que el mejor año de crecimiento que ha tenido el PIB, fue el 2001 con 5.090 millones de USD respecto al 2000, y aunque ha mantenido este crecimiento desde entonces, no ha sido con la misma fuerza,

inclusive, según el Banco Central del Ecuador, el peor año en crecimiento (provisional) es el 2005 con un aumento de solo 11.81%, dando como resultado una disminución en la tasa de variación anual, con respecto al 2004 (Banco Central del Ecuador, Evolución producto interno bruto).

Este crecimiento muestra unas políticas macroeconómicas prudentes; sin embargo no son constantes, lo que impide que se cumplan los objetivos que un país requiere a mediano y largo plazo para tener un desarrollo sostenido. Esto se convierte en una amenaza para el proyecto, ya que al constituir la empresa en una coyuntura de evolución de PIB inestable, no se garantiza su crecimiento, por lo que asegurar este objetivo depende de la calidad de políticas que el gobierno implemente.

#### **d. Remesas.**

Las remesas son importantes en la economía ecuatoriana, pues constituyen el segundo rubro de ingresos después del petróleo. En el año 2003, el Ecuador recibió 1.540 millones de dólares por concepto de remesas, esta cifra equivalió al 6% del PIB en ese año, según un informe del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Por otra parte, las remesas han tenido un crecimiento relativamente estable en los últimos años, a diferencia del comportamiento volátil observado en las otras fuentes de divisas (exportaciones petroleras y no petroleras).

El 75 por ciento de las remesas enviadas cada día durante 2006 desde la región de Madrid tuvieron como destino países de Ibero América, según un estudio difundido este domingo.

El informe precisa que los inmigrantes residentes en la comunidad madrileña enviaron cada día durante 2006 a sus países de origen alrededor de cuatro millones de euros, unos cinco millones de dólares. De esa cantidad, el 75 % tuvo como destino países iberoamericanos. El informe fue presentado este domingo por la consejera madrileña de Inmigración, Lucía Figar, y por Íñigo Moré, fundador de la red de investigadores remesas.org, que ha elaborado el estudio.

La investigación concluye que durante 2006 los inmigrantes de la región enviaron 1.523 millones de euros (1.980 millones de dólares) a sus lugares de procedencia, de los cuales 1.150 millones de euros (1.495 millones de dólares) fueron a países iberoamericanos. Estas cifras convierten, dijo Figar, a la región de Madrid en "la primera región europea y la octava del mundo en el envío de remesas a Ibero América". Los principales países de destino son Ecuador, con 24,4 % de las remesas totales; Colombia, con 15,4 %; Rumanía, con un 11 %; Bolivia, un 8,8 %, y Perú, con un 7,1 %.

Según la Flacso, se ha revelado que los receptores de remesas gastan mayoritariamente sus ingresos en gastos del hogar (compra de electrodomésticos) es decir un 54.5% del total de las remesas, en educación un 20.9%, pago de deudas 10.8%.

Para la empresa este aspecto es beneficioso, ya que el volumen de dinero que ingresa vía remesas, ha ayudado a la reactivación de la economía del país, ha mejorado la situación económica de muchas familias ecuatorianas, y existe, cierta movilidad social, las grandes empresas han subido los rubros por concepto de la venta de bienes y servicios.

#### **e. Tasa de Interés Activa.**

La tasa de interés activa o de colocación, es el interés que reciben los intermediarios financieros (Bancos del Ecuador) de los demandantes (personas jurídicas, naturales o sector empresarial) por los préstamos otorgados. Esta tasa es siempre mayor a la pasiva, ya que la diferencia entre estas dos tasas permite al intermediario financiero obtener una utilidad y cubrir sus costos administrativos (Banco Central del Ecuador, Tasa de interés activa).

Mediante la siguiente tabla, elaborada por el BCE, se puede observar que la tasa referencial Activa, en Enero del 2006 es de 8.29%, menor en 11.1% a la de Diciembre del 2005, que fue de 9.26% (Banco Central del Ecuador, Tasa de interés activa).

**Tabla No. 2.4**

**Tasa Activa de Interés.**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Feb-2006	8,76%
Mar-2006	8,90%
Abr-2006	8,11%
May-2006	8,30%
Jun-2006	9,37%
Jul-2006	9,48%
Ago-2006	8,50%
Sep-2006	8,71%
Oct-2006	10,14%
Nov-2006	9,70%
Dic-2006	8,85%
Ene-2007	9,36%
Feb-2007	9,51%

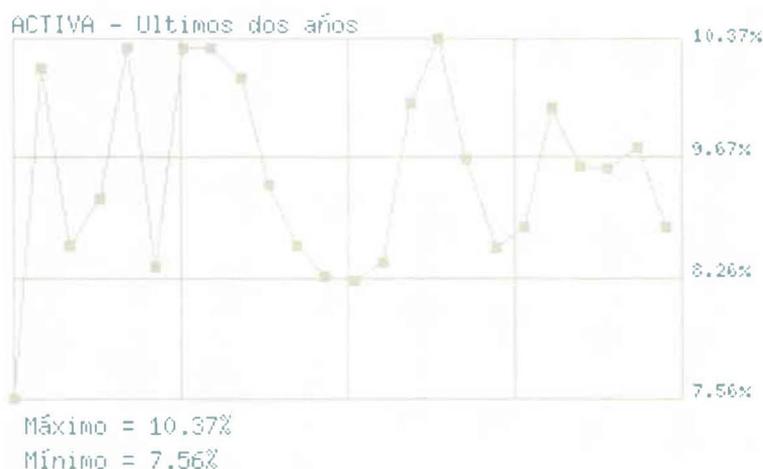
Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

El último trimestre del 2006 terminó con los porcentajes más altos en este indicador, al comenzar el 2007 se mantiene esta tendencia a la alza entre un 8 y 9% llegando hasta 9.51% en el mes de Febrero como se puede observar en el gráfico anterior (Banco Central del Ecuador, Tasa de interés activa).

**Gráfico No. 2.5**

**Tasa Activa de Interés.**



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

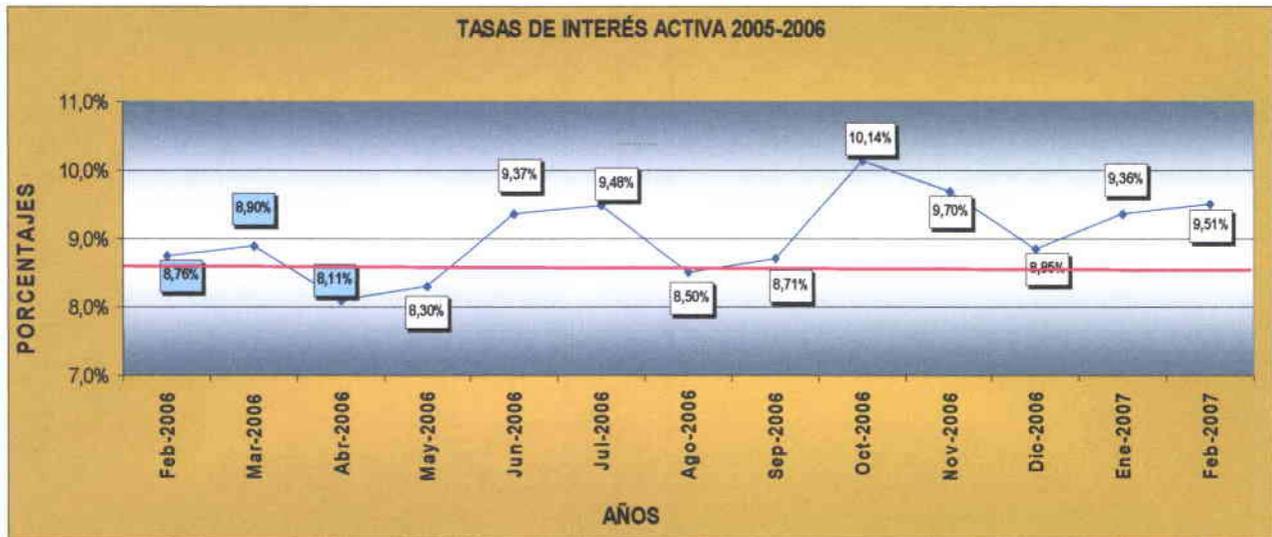
La tasa referencial activa se ve más afectada por las condiciones del mercado sobretodo por sus expectativas y especulaciones (Superintendencia de bancos, Estudio situación macroeconómica 2005).

El siguiente gráfico analiza la tendencia de esta tasa de interés en el último año, reflejando una tasa promedio de 8.92% anual. A principios del 2004, el Ecuador sufrió una alza en este índice y el mismo se ubicó en el 11.86%, en Abril del 2004, la cual es la tasa más alta que ha sufrido la economía ecuatoriana (Banco Central del Ecuador, Tasa de interés activa).

El 2006 comenzó con una tasa de interés activa mucho más alta que con la que comenzó el 2005, la cual se ubicó en 7.66% en Enero y para finales del mismo año se ubicó en 10.14% (Banco Central del Ecuador, Tasa de interés activa).

**Gráfico No. 2.6**

**Tasa de interés Activa 2006 - 2007.**



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

Este índice económico es muy variable aunque el Ecuador posea una tasa de cambio fija, esta tasa depende de las condiciones de mercado y de las decisiones económicas que se tomen en un futuro cercano, actualmente se encuentra que año a año va subiendo, esto hace que esta sea una amenaza porque si no se dan los controles necesarios esta puede aumentar como ha estado pasando.

#### **f. Importaciones.**

Una de las principales variables económicas que afectan directamente a este proyecto son las importaciones, debido a que su finalidad es la importación y comercialización de partes de computadoras. Con este antecedente, es

prioritario conocer la evolución que ha tenido el sector de las importaciones con Estados Unidos, ya que éstas serán realizadas desde ese país.

Como se puede observar en la tabla a continuación, la parte estructural de las principales importaciones desde los Estados Unidos según el BCE, corresponden a productos tecnológicos y elaborados como: Teléfonos móviles, Partes y accesorios de máquinas, Nafta Disolvente, Maíz Amarillo, entre otros (Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior).

Tabla No. 2.5

Importaciones por clases de productos 2004- 2005

PAIS	SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PESO – KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB – DÓLAR
ESTADOS UNIDOS	<u>8525201100</u>	Teléfonos móviles	1,731.12	228,623.61	232.868,97	11.91
	<u>2710191920</u>	Diesel 2	324,609.52	184,098.39	189.187,98	9.59
	<u>8473300000</u>	Partes y accesorios de máquinas de la partida 84.71	1,582.07	48,953.49	50.323,62	2.55
	<u>2707501000</u>	Nafta disolvente	51,971.16	31,003.17	32.058,62	1.62
	<u>8471601000</u>	Impresoras	1,746.31	27,816.77	28.770,37	1.45
	<u>1005901100</u>	Amarillo	268,933.36	26,975.25	35.126,62	1.41
	<u>3901100000</u>	Polietileno de densidad inferior a 0,94	20,193.79	26,165.46	27.477,21	1.37
	<u>8471700000</u>	<b>Unidades de memorias</b>	<b>688.02</b>	<b>22,685.70</b>	<b>23.212,12</b>	<b>1.19</b>

Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Banco central del Ecuador

Como se puede observar en el grafico 2.7, según el Banco Central del Ecuador, la partida arancelaria 8471700000 que corresponde a las unidades de

memoria - principal producto de este proyecto- ocupa el octavo lugar de las importaciones realizadas desde Estados Unidos (Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior).

Gráfico No. 2.7

Importaciones por clases de productos desde EE.UU. período 2004 – 2005.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

El siguiente cuadro muestra los cinco principales países de donde se importan memorias: Estados Unidos con un 75.61%, representando el mayor porcentaje del total FOB Dólar, seguido de Corea con un 10.95%, Panamá 7%, China 2.34% y México 1.63% (Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior).

**Tabla No. 2.6**

**Principales países Importadores de memorias período 2005 - 2006.**

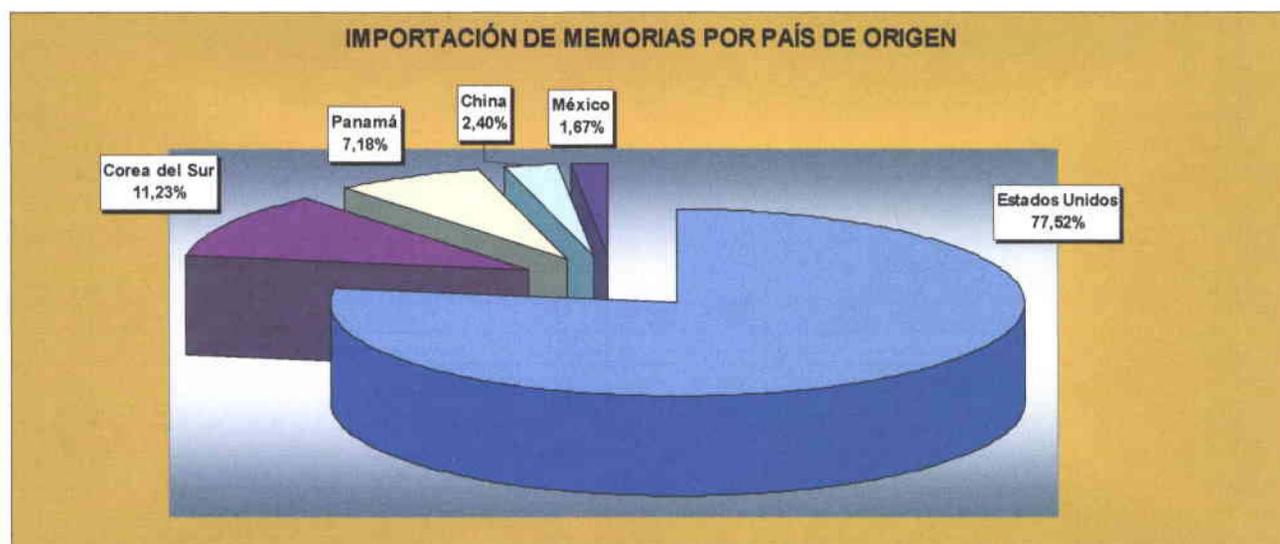
SUBPARTIDA NANDINA	DESCRIPCION NANDINA	PAIS	PESO - KILOS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	FOB - DOLAR
8471700000	UNIDADES DE MEMORIA	ESTADOS UNIDOS	607.14	20,500.95	20,996.35	75.61
		COREA (SUR).				
		REPUBLICA DE	38.70	2,968.45	3,177.83	10.95
		PANAMA	180.41	1,897.22	1,921.78	7.00
		CHINA	50.28	633.84	658.52	2.34
		MEXICO	2.76	439.87	453.91	1.63

Fuente: Banco Central del Ecuador ( www.bce.fin.ec )

Elaboración: Banco central del Ecuador

**Gráfico No. 2.8**

**Principales países Importadores de memorias período 2005 - 2006.**



Fuente: Banco Central del Ecuador ( www.bce.fin.ec )

Elaboración: Autores

En el siguiente gráfico se puede apreciar que las importaciones de los principales bienes aumentaron el año 2005 con relación al 2004, así los bienes de consumo ascendieron en un 22.01%, los combustibles y lubricantes en un 21.03%, las materias primas en un 22.98% y los bienes de capital que

representan el 29.32% de las importaciones alcanzaron el mayor porcentaje, un 41.42% (Banco Central del Ecuador, Comercio Exterior).

Gráfico No. 2.9

Importaciones por destino económico período 2004 - 2005.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

Con los incrementos en cada sector económico, el total de las importaciones aumentó en un 27.7% del año 2004 al año 2005, esto indica que la variable es positiva y se convierte en una oportunidad para el proyecto ya que este índice es fiel reflejo tanto de la aceptación de productos extranjeros, como de apertura a cambios tecnológicos en el mercado interno.

### **g. Balanza Comercial.**

La balanza comercial se calcula mediante la discrepancia existente entre las exportaciones e importaciones realizadas por cada país, proporcionando como resultado un superávit o déficit comercial.

Según el Banco Central del Ecuador (BCE), la balanza comercial para los 10 primeros meses del año 2005 se estructuró a través de un incremento en los productos vendidos a otros países por un valor de 8.039,43 millones de dólares, mientras que las importaciones fueron 7.306.84 millones. Para beneficio del Ecuador, esta situación generó un superávit comercial (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

La exportación de bienes industrializados se incrementó en un 24% (millones de dólares) del año 2004 al año 2005, las materias primas representaron el 78% de las exportaciones, mientras que los productos procesados representaron el 22% restante (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

Respecto a las importaciones, los bienes que más aumentaron fueron los de capital con un 36%, seguidos por los de consumo con un 18% y finalmente las materias primas con un 15% (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

El comercio internacional desempeña un factor importante en la economía del Ecuador que tiene como principales productos de exportación el petróleo,

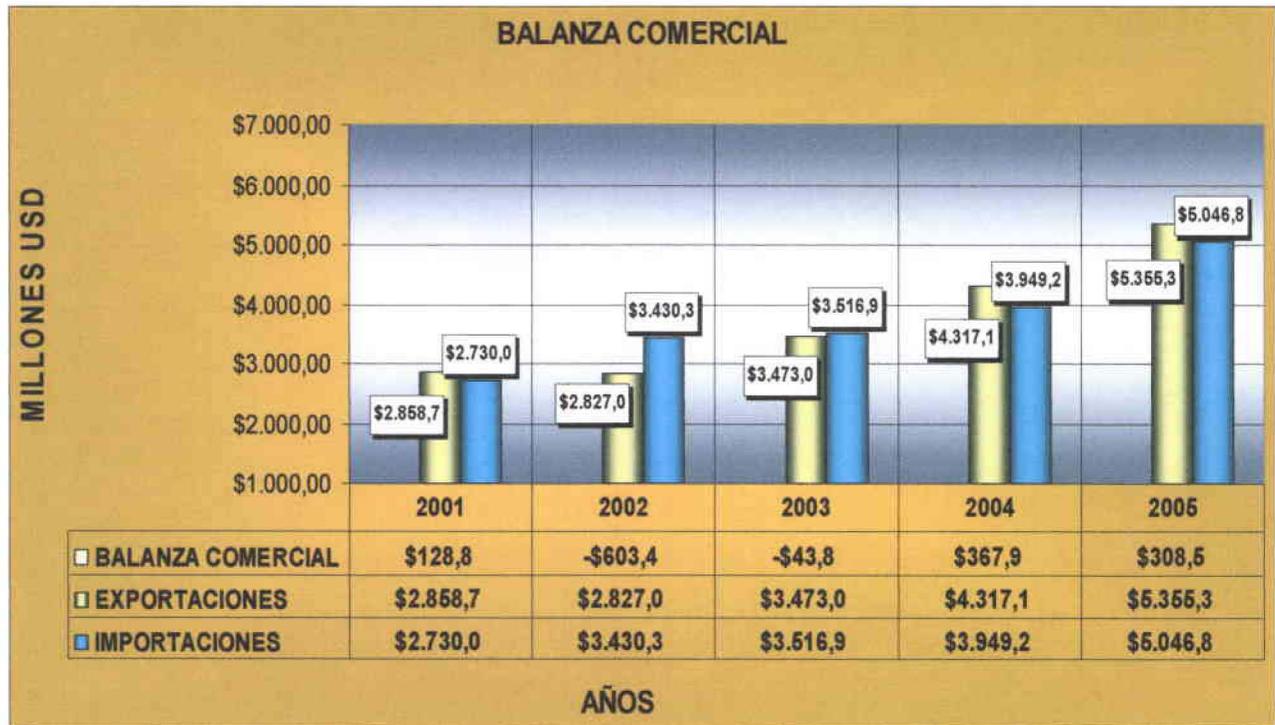
productos agrícolas y pesqueros, cuyos principales socios comerciales Estados Unidos, la Comunidad Andina y las Comunidades Europeas con quienes ha firmado algunos tratados arancelarios preferenciales; sin embargo, no ha descuidado las políticas comerciales internas como: la formación de un organismo oficial de promoción de las exportaciones, aplicar equitativamente impuestos internos tanto a productos importados como nacionales y la restricción de importación de varios productos usados (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

Se debe aclarar que para ser competitivo, un país dolarizado no tiene muchas alternativas para ejercer políticas monetarias independientes como la devaluación; pero esto podría ser compensado con el fortalecimiento del sector externo de la economía, uno de los principales pilares para sostener este régimen dolarizado (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

Como se observa en el siguiente gráfico, este fortalecimiento ha permitido que después de haber adoptado el dólar como moneda legal en el año 2000, la Balanza Comercial del Ecuador se comporte de forma positiva el año siguiente 2001, cayendo de nuevo en forma negativa por dos años seguidos 2002 y 2003. En los dos años siguientes 2004 y 2005, las importaciones y exportaciones crecieron en proporciones más grandes respecto al año 2001, lo que logra de nuevo una balanza comercial positiva (Banco Central del Ecuador, Análisis de la balanza comercial).

Gráfico No 2.10

Balanza Comercial período 2004 - 2005.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

La situación muestra que este indicador es una oportunidad, ya que no afecta la implementación del proyecto y podría ser de utilidad para señalar mediante el resultado de exportaciones e importaciones cual es el mercado objetivo, y de esta manera conseguir un éxito total.

### 2.1.5 FACTORES POLÍTICOS

Para un análisis del entorno es primordial definir de antemano los factores políticos que afectarán directa o indirectamente al proyecto, ya que toda

decisión económica que toma un gobierno se basa en una decisión política, y si esta última no es tomada en pro de la economía interna y externa del país, el efecto que ésta tendrá en el sector económico podría afectar el desarrollo del proyecto.

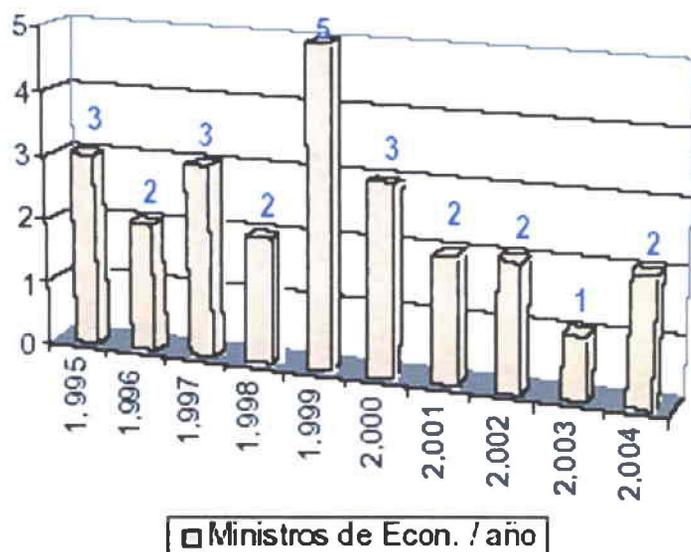
#### a. Inestabilidad Política.

Como consecuencia de la crisis del 1999, el ingreso por habitante cayó aproximadamente un 9 %, el sistema financiero nacional fue afectado por el cierre o transferencia de más de la mitad de los principales bancos del país al Estado, reduciendo drásticamente el número de instituciones financieras (Organización Mundial del Comercio, Examen de las políticas comerciales).

Gráfico No 2.11

Inestabilidad política.

#### Indicador de Inestabilidad Política



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

Esta crisis también influyó considerablemente en el desempleo del sector manufacturero, cuyo desempeño desde entonces ha estado por debajo de la economía en general. La mayoría de las industrias se beneficiaron de una serie de concesiones arancelarias e índices de protección relativamente altos, ya que distorsionaron la asignación de recursos por parte del Estado a los sectores más necesitados (Organización Mundial del Comercio, Examen de las políticas comerciales).

A causa de la hiperinflación, inestabilidad y especulación, las políticas monetarias fueron transformadas en Enero 2000 con la adopción de la dolarización, la cual atrajo cambios importantes en la estructura y operación del sistema financiero, se pudieron disminuir las tasas activa y pasiva junto a los márgenes de intermediación y se logró una estabilidad económica disminuyendo el alto índice de inflación y riesgo país (Organización Mundial del Comercio, Examen de las políticas comerciales).

El país atraviesa una crisis legislativa y judicial a lo que se suma una consulta popular aún no clara, sin objetivos a largo plazo, y sin la seguridad de que traiga cambios considerables para la estabilidad y reforma constitucional en el país (Organización Mundial del Comercio, Examen de las políticas comerciales).

Esta es la principal amenaza jurídica que enfrenta el proyecto, por lo cual se deberán vigilar los últimos acontecimientos y decisiones que se tomarán por

parte del sector judicial y los posibles cambios en las leyes jurídicas relacionadas al entorno del proyecto.

### **2.1.6 FACTORES SOCIALES**

El estudio del macroentorno, también analiza los aspectos sociales de un país, mediante variables socioeconómicas, tales como; desempleo, subempleo y empleo. El principal índice que puede afectar este proyecto es el desempleo, por tal motivo se hará énfasis en esta variable.

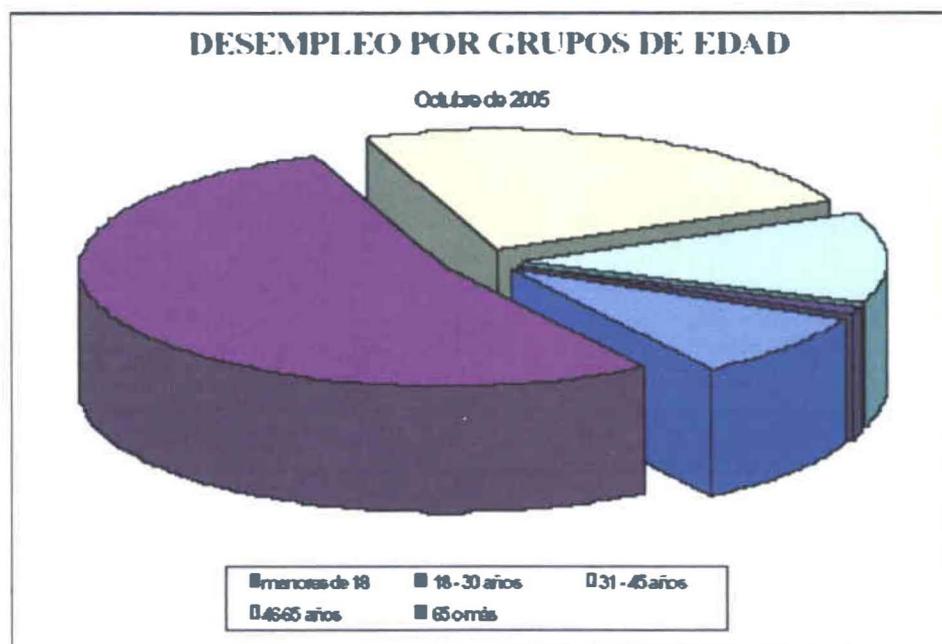
#### **a. Desempleo**

El índice de desempleo, es el indicador económico que refleja claramente, la reacción del mercado laboral frente a las plazas y fuentes de trabajo en el sector público y privado.

Como se puede observar en el siguiente grafico el desempleo ecuatoriano en el 2005 tiene una estructura, en la cual las personas de 18 a 30 ocupan el 53.3% del desempleo, seguido de las personas de edades entre 31 y 45 años ocupan el 24.1% del total de desempleados. El otro 22.6% esta distribuido en las personas 46 a 65 años, menores de 18 años o que tengan mas de 65años (Banco Central del Ecuador, Mercado laboral).

Gráfico No. 2.12

Desempleo por grupos de edad.



Fuente: Encuesta de Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral -Octubre 2005

Elaboración: Dirección de Estadística Económica Banco Central del Ecuador

El análisis de este índice permite observar el tipo de la PEA (Población Económicamente Activa) que posee el país, mediante esto se puede determinar el recurso humano existente en el país para ser utilizado, además permite también ver el nivel de ahorro que los consumidores pueden tener frente a sus ingresos reales, producto de una actividad económica (Banco Central del Ecuador, Mercado laboral).

Según un gráfico realizado por el Banco Central del Ecuador, indica que el desempleo se ha disminuido del 2004 al 2005 en un 1.2%, esto se debe a que en los últimos meses del 2005, la tasa de desempleo ha ido decreciendo según las encuestas realizadas por el banco central en las ciudades de Quito, Cuenca y Guayaquil (Banco Central del Ecuador, Mercado laboral).

Desde el mes de agosto del 2005 la población económicamente activa ha disminuido a pesar de que la oferta de las mujeres ha incrementado. Es importante resaltar que esta disminución en la población económicamente activa (PEA) se debe al aumento del subempleo en dos puntos porcentuales del mes de Septiembre al mes de Octubre (Banco Central del Ecuador, Mercado laboral).

Gráfico No. 2.13

Tasa de desempleo mensual en el país 2005 –2006.



Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

En Diciembre de 2005 se observo el porcentaje más bajo de desempleo con un 9.30%, valor que fue superado en Enero del 2006 con 10.21%, incremento que se mantuvo durante el año. En Agosto del mismo año hay una disminución del 9.94%, con este antecedente se espera cerrar el año con un porcentaje más bajo que el que se obtuvo en el 2005 (Banco Central del Ecuador, Mercado laboral).

**Tabla No. 2.7**

**Desempleo mensual en el país 2005 –2006.**

**Desempleo País 2005 -2006**

Ago-06	9,94%
Jul-06	10,15%
Jun-06	10,73%
May-06	10,09%
Abr-06	10,25%
Mar-06	10,43%
Feb-06	10,58%
Ene-06	10,21%
Dic-05	9,30%
Nov-05	9,71%
Oct-05	9,82%
Sep-05	10,75%
Ago-05	11,01%
Jul-05	11,12%
Jun-05	10,99%
May-05	10,60%
Abr-05	10,62%
Mar-05	11,10%
Feb-05	11,97%
Ene-05	11,50%

Fuente: Banco Central del Ecuador ( [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec) )

Elaboración: Autores

Las disminuciones en el desempleo se convierten en una oportunidad para este proyecto, puesto que inversionistas tanto nacionales como extranjeros estarán dispuestos a abrir nuevas empresas, ofreciendo así nuevas plazas de trabajo para la población ecuatoriana.

### **2.1.7 FACTORES TECNOLOGICOS**

Los factores tecnológicos son fundamentales dentro del estudio, puesto que esta industria definirá que tan exitoso puede ser este proyecto. Para ello, es

necesario analizar los aspectos actuales más importantes que se relacionan con los avances tecnológicos, tanto reales como virtuales y que llevarán a cualquier empresa a cumplir sus objetivos.

**a. Intervención de la tecnología en las actividades empresariales.**

Hoy en día existe un progresivo reconocimiento de la función central de la tecnología como factor de éxito de cualquier compañía. Como resultado a esto, todos los empresarios están adoptando aceleradamente la introducción de productos tecnológicamente innovadores y sistemas informáticos que los llevan a lograr procesos más eficientes (Monografías, Demostrar cómo la informática y la tecnología computarizada han afectado las actividades de la empresa).

Las empresas actualmente desarrollan estrategias tecnológicas que tengan consistencia con el cumplimiento de las metas generales de sus negocios; y si esta integración tecnológica con los demás recursos se realiza correctamente, ayudará a construir una ventaja competitiva que mejorará los resultados de la compañía (Monografías, Demostrar cómo la informática y la tecnología computarizada han afectado las actividades de la empresa).

La tecnología tiene varios beneficios, a continuación algunos de ellos son:

- ❖ Aumentar o disminuir las economías de escala.
  
- ❖ Hacer posibles interrelaciones donde antes no lo eran.

- ❖ Aumentar oportunidades creando ventajas en tiempos de entrega, producción o servicio.

La tecnología es una herramienta que no sólo se utiliza para agilizar procesos, si no que también permite mostrar, vender y cobrar productos y servicios sin que necesariamente éstos tengan un desplazamiento físico; los empresarios que hacen uso de estos recursos seguro lograrán una ventaja frente a sus competidores (Monografías, Demostrar cómo la informática y la tecnología computarizada han afectado las actividades de la empresa).

En la actualidad, las compañías no sólo compiten en un mundo real de recursos tangibles si no también en un mundo virtual, mediante el cual se realizan transacciones electrónicas que brindan un valor agregado, es por esta razón todos los responsables de las empresas están supervisando la elaboración y venta de productos reales pero también aprovechando al máximo la cadena de valor virtual (Monografías, Demostrar cómo la informática y la tecnología computarizada han afectado las actividades de la empresa).

#### **b. Optimización de Recursos Tecnológicos.**

Gracias a la tecnología y al avance que ésta tiene constantemente, campos como la industria, comercio, educación, comunicaciones, entre otros; han logrado un alto nivel de éxito, por tanto al ahondar en la investigación que ese avance tecnológico implica, se deduce que la optimización de los equipos de computación utilizados en cualquiera de esas áreas es el punto clave y esencial para agilizar los procesos y/o resultados esperados por sus usuarios,

no sólo en lo que se refiere a la organización de información para la toma de decisiones, si no también en la creación de nuevas opciones, productos y/o servicios (Monografías, Evolución de las computadoras).

La investigación actual dirigida a aumentar la velocidad y capacidad de las computadoras se centra sobre todo en la mejora de la tecnología de los circuitos integrados y en el desarrollo de componentes de conmutación aún más rápidos. Se han construido circuitos integrados a gran escala que contienen varios millones de componentes en un sólo chip (Monografías, Evolución de las computadoras).

Por otra parte, dentro de los nuevos avances tecnológicos se han descubierto sistemas y dispositivos de menor tamaño comparados con los antiguos, lo que implica una considerable reducción en sus costos de fabricación, mantenimiento y adicionalmente proveerán mayor velocidad y fiabilidad en ellos; por ejemplo, la electrónica médica ha progresado desde la tomografía axial computarizada (TAC) hasta llegar a sistemas que pueden diferenciar aún más específicamente los órganos del cuerpo humano, ya que se han desarrollado dispositivos que inclusive permiten ver los vasos sanguíneos y el complejo sistema respiratorio. Como éste, innumerables avances más (Monografías, Evolución de las computadoras).

Después de este estudio de los factores tecnológicos, se llega a la conclusión de que son una oportunidad para este proyecto, ya que todas las empresas

buscan estar tecnológicamente actualizadas para poder mejorar sus procesos y tener ventaja frente sus competidores.

## 2.2 MICROENTORNO

El microentorno tiene fuerzas que influyen en las operaciones de todas las empresas en general, pero hay un grupo más específico de fuerzas que intervienen directamente y afectan intensamente la planeación estratégica de las actividades de la compañía. Para el análisis del microentorno de la organización, se utilizarán las cinco fuerzas que plantea Michael Porter que son la clave para formular estrategias exitosas para la organización.

Gráfico No. 1  
Las cinco fuerzas que guían la competencia industrial.



Fuente: Ventaja Competitivas de Porter 1980

Elaborado por: Los autores.

## 2.2.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES

Los compradores forman parte fundamental de una organización ya que pueden bajar o subir las ganancias de un sector mediante varios factores como, la negociación por la calidad, la competencia de precios más bajos entre proveedores y los servicios agregados que ellos prefieren. Un buen comprador es aquel que puede influir en el reenfoque o cambios de la estrategia del negocio central.

Según la Superintendencia de Compañías, las siguientes actividades económicas (tabla No1) tienen relación en el área tecnológica y la participación del mercado que tiene cada una de ellas, se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla No 1

No. de empresas registradas por actividades económicas 2004

No Actividad Económica	Actividad Económica	No Empresas	Participación Del mercado
61010	Importadores y Exportadores	730	8.78%
61902	Importadores	2587	31.11%
61909	Comercio al por mayor no clasificado en otra parte	1009	12.13%
<b>62541</b>	<b>Equipo de Computación</b>	<b>306</b>	<b>3.68%</b>
62549	Venta de suministros de computación	99	1.19%
62599	Comercio al por menor N.E.P.	122	1.47%
83241	Arquitectos	86	1.03%
83278	Ingenieros de Sistemas	20	0.24%
83282	Desarrollo de programas y sistemas para computador	158	1.90%
83299	Otros Servicios Prestados a Empresas N.E.P.	3198	38.46%
<b>TOTAL EMPRESAS</b>		<b>8315</b>	

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaborado por: Autores.

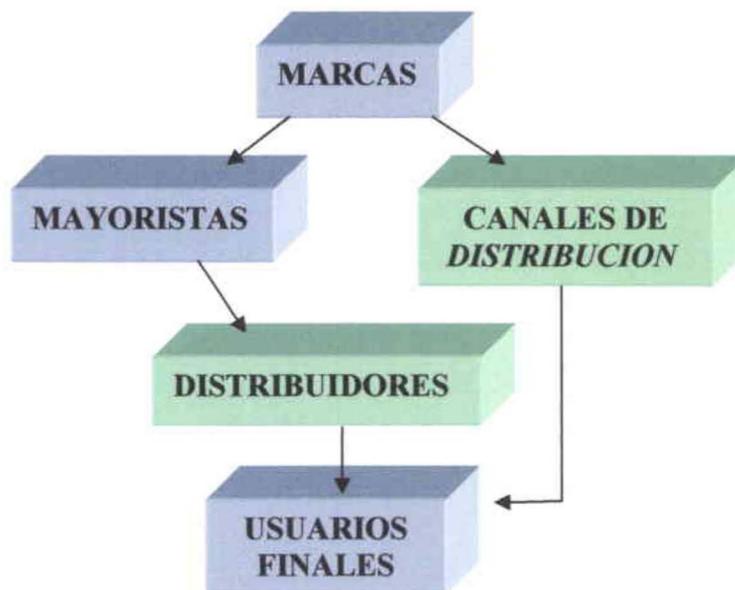
La actividad económica número 62541 correspondiente a equipos de computación es la de mayor importancia para este proyecto por tal motivo el enfoque será mayor.

Del año 2003 al año 2004 ha tenido un crecimiento estructural por la incorporación de nuevas empresas en equipos de computación. El crecimiento fue de un 6.6%, pasó de 287 empresas registradas a 306 empresas, este antecedente indica que año a año la industria está creciendo lo cual es una fortaleza para el proyecto, ya que al aumentar el mercado, la cartera del proyecto aumenta proporcionalmente.

Para poder realizar una mejor explicación del mercado meta se va a utilizar el siguiente gráfico.

**Gráfico No. 2**

**Distribución de la cadena en la industria tecnológica.**



Fuente: Oscar Torres TSR (Territory Sales Representative) para la compañía IBM.

Elaborado por: Los autores.

Dicho mercado meta se enfocará en todas aquellas empresas que se dedican a vender directamente al usuario final (ver gráfico No2), en una palabra los canales de distribución y los distribuidores.

En el sector tecnológico de partes y piezas los clientes objetivo no tienen un poder alto por las siguientes razones:

- ❖ Al pertenecer a una industria fragmentada, los futuros compradores unidos tienen mucho poder pero por separado lo pierden ya que uno solo no es parte fundamental para el proveedor.
- ❖ Las cantidades de compra que realiza cada cliente no serán parte sustancial de las ventas de la compañía, ni tendrán dominio sobre los precios.
- ❖ Una vez que el cliente ofrezca a sus consumidores TRANSCEND y estos aprueben la compra dependerán básicamente de la marca y no podrán buscar otras alternativas de compra.
- ❖ Esta última razón es la más importante, no hay amenaza de integración vertical hacia atrás puesto que se tendrá prácticamente la exclusividad de la marca.

## 2.2.2 AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES

Para poder analizar cuan atractiva es esta industria, se tomarán en cuenta las barreras de entrada, por medio de ellas se sabrá que tan alta es la probabilidad de que las empresas ingresen a este mercado. Entre más altas sean estas barreras de entrada, menos atractiva será la industria para nuevos rivales.

El libro "Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia" de Michael Porter, toma en cuenta seis factores que actúan como barreras para la entrada de nuevos negocios dentro de un sector, estos son:

- Economías de escala.
- Diferenciación en los productos.
- Requisitos de capital.
- Costos de cambio de proveedor por parte del consumidor.
- Acceso a canales de distribución.
- Políticas gubernamentales.

Dentro del mercado de las memorias para máquinas tecnológicas, se ha determinado que algunos factores de los nombrados anteriormente imponen barreras de entrada altas, a continuación se analizarán algunos de ellos:

- ❖ Una organización que tenga antigüedad en el mercado, mantiene una relación mucho más estable con los canales de distribución por lo cual tiene mayores ventas que una nueva y puede realizar compras bajo economías de escala –mejores precios al comprar volumen - y así ofrecer precios agresivos a sus clientes creando una barrera alta para cualquier empresa nueva.

- ❖ Las marcas de memorias homologadas Transcend tienen máximo dos distribuidores por país lo que indica que solo una empresa más podrá disponer exactamente del mismo producto, este factor indica que la competencia es limitada y que debe existir un valor agregado que diferencie al producto para el éxito de la empresa. Esta barrera es la más alta y de mayor importancia para este proyecto puesto que detiene completamente la entrada de nuevos contrincantes al mercado.
  
- ❖ Todas las compañías que intenten entrar al mercado de tecnología deben contar con que las firmas ya posicionadas tienen políticas de pago con los clientes, como por ejemplo el crédito de 30 a 45 días, lo que indica que si las nuevas empresas no ofrecen este mismo beneficio, los distribuidores preferirán hacer compras en su antiguo proveedor ya que comprar a la nueva compañía aumentaría el costo del producto.
  
- ❖ Para poder entrar en los canales de distribución la nueva empresa debe atraerlos mediante caídas de precios, material publicitario y promociones de ventas entre otros, pero todas estas acciones reducen las ganancias.
  
- ❖ Las nuevas o antiguas empresas tienen costos fijos, independiente de las ventas que realicen mes a mes y para una empresa nueva que no tiene una cartera de clientes establecida, ni una curva de aprendizaje con experiencia, sostenerse no será fácil.

### **2.2.3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores influyen de manera directa en la calidad de los productos y tienen la capacidad de reducir o aumentar las ganancias de cualquier empresa, por este motivo no resulta atractivo cuando el proveedor tiene el poder de imponer sus propias condiciones y peor aún si la empresa depende esencialmente sólo de sus productos.

Como se mencionó anteriormente, la empresa se clasificará como uno de los distribuidores exclusivos de esta marca lo que indica que el abastecedor la considerará como un cliente muy importante y le brindará precios especiales, asesoramiento en diferentes áreas como comercial y técnica, no habrá el riesgo de una integración vertical hacia adelante, abastecerá la demanda que sea necesaria, mantendrá su calidad, tratará siempre de lograr una utilidad adicional para sus comercializadores frente a sus precios, habrá un compromiso de exclusividad de por medio, cumplirá con sus garantías de forma responsable y manejará independientemente los términos de venta pactados. A pesar de que TRANSCEND tiene un poder de negociación alto, todas estas ventajas permiten crear lazos muy estrechos entre ambas partes, por lo que siempre se buscará afianzar la relación comercial para obtener beneficios mutuos.

### **2.2.4 RIVALIDAD DE LA INDUSTRIA**

La entrada de cualquier competidor puede ser frenada cuando una o más firmas del sector, ven la oportunidad de optimizar su situación o aumentar sus recursos, frente a las presiones de nuevos rivales. Se puede observar mediante

varias formas como: las batallas promocionales, la diversificación o modificación de portafolios actuales, reducciones en los precios, la mejora en el servicio y las garantías de este.

En el campo de memorias homologadas para máquinas de marca, la competencia será intensa por las siguientes razones: La primera, es una industria consolidada que cuenta con pocos competidores pero a pesar de esto, las compañías existentes son equivalentes en tamaño y poder por lo cual es una industria propensa a tener una alta competencia ya que cada firma luchará por el dominio del mercado. Y la segunda, es el grado de diferenciación del producto que se ofrecerá es bajo, la diferenciación estará en los valores agregados que se le incorporen al producto.

A continuación se pueden observar las características de los dos rivales que compiten de forma fuerte en el mercado, ellos son:

- ❖ **OFFIX:** Dedicada a la comercialización de memorias homologas marca Kingston para los canales de distribución y distribuidores. Según fuentes confiables tuvo una facturación de 578.097,17USD para el año 2004.
  
- ❖ **LR ASOCIADOS:** Mayorista de memorias homologadas marca Transcend para todos los distribuidores y canales, es el rival más fuerte del mercado y de este proyecto. Las ventas registradas para el año 2004

según fuentes confiables fueron de 649.824,44USD lo que ratifica que es el líder en el mercado.

### **2.2.5 AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los bienes sustitutos son aquellos que los consumidores pueden adquirir, como alternativa, por que tienen características muy similares o por que cumplen la misma función, pero en el mercado de memorias Ram no existen un producto que pueda sustituir la función de las memorias, ya que ninguna maquina (Desktop, Server, impresora o Router) puede funcionar si no posee una de ellas dentro de su estructura interna.

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE MERCADO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Partiendo de un análisis del macroentorno y microentorno realizado en el capítulo anterior, a continuación se desarrollará una investigación de mercados, con la cuál se logrará analizar el comportamiento de un segmento del mercado que corresponde a memorias RAM.

#### **3.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

##### **3.2.1 OBJETIVO GENERAL**

Analizar y determinar un mercado potencial de distribuidores de memorias RAM en la ciudad de Quito que lleve a la empresa a conocer sus niveles de satisfacción, demanda y sus principales necesidades.

##### **3.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- ❖ Determinar las marcas y el volumen de memorias mensuales que adquieren los distribuidores en este segmento del mercado en la ciudad de Quito.

- ❖ Conocer las necesidades principales que sus proveedores no satisfacen en aspectos como; promociones, descuentos, tiempos de entrega, información y capacitación de productos.
- ❖ Identificar cuáles son los proveedores actuales, que tan satisfechos se encuentran con ellos y si estarían dispuestos a cambiarlos.
- ❖ Establecer si el cliente se siente a gusto con el servicio técnico y la atención antes y después de la venta que le ofrecen sus proveedores.
- ❖ Identificar las características más importantes que motivan a los distribuidores a ofrecer el producto a sus clientes finales.

### **3.3 METODOLOGÍA**

#### **3.3.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

Se desarrolló una investigación de mercado cuantitativa descriptiva ya que es necesario saber algunas características esenciales del mercado al cual se va dirigir este proyecto, como por ejemplo la aceptación del producto, los volúmenes de ventas mensuales y el conocimiento en general del bien. Como método de recolección de información se utilizó una encuesta que fue basada en los objetivos planteados al comienzo del presente capítulo.

##### **3.3.2.1 HERRAMIENTAS DE MERCADO**

La herramienta y método principal para la obtención de información y recopilación de datos fue la implementación de una encuesta con 17 preguntas,

entre abiertas y cerradas, dirigida a los ejecutivos de ventas y/o personas encargadas de las compras en los distribuidores de memorias RAM de la ciudad de Quito, estas encuestas se realizaron telefónicamente para lograr un mejor estudio se realizó una encuesta piloto de 18 preguntas que sirvió para reformular algunas preguntas de la encuesta que estaban difíciles de entender y comprometedoras para los distribuidores.

### 3.3.2.2 POBLACIÓN

Para determinar el universo se logró conseguir en la Superintendencia de Compañías la base de datos de las empresas que conforman el sector de equipos de computación en el mercado tecnológico.

#### a. Muestra.

Para conseguir una muestra representativa se manejó el modelo de muestreo aleatorio simple y fue calculada en base al universo antes mencionado, esta muestra determinó el número de encuestas que se debían realizar para obtener la información necesaria para determinar las necesidades del mercado meta.

A continuación se describe los pasos seguidos para el cálculo de esta muestra:

#### b. Fórmula para el cálculo de la muestra.

$$n = \frac{z^2_{\alpha/2} * N * \hat{p} * \hat{q}}{N * E^2 + z^2_{\alpha/2} * \hat{p} * \hat{q}}$$

### **c. Variables de la muestra.**

Nivel de confianza = 95.5%

$$Z^2_{\infty/2} = 2$$

$$N = 62$$

$$\hat{p} = 0.236$$

$$\hat{q} = 1 - \hat{p} = 0.764$$

$$E^2 = 8\%$$

### **d. Resultado del cálculo de la muestra.**

Al determinar previamente las variables de la muestra se procedió con el cálculo de la misma y como resultado se obtuvo un total de 40 encuestas de un universo de 62 empresas que debían realizarse a los ejecutivos de ventas y/o personas encargadas de las compras en los distribuidores de memorias RAM de la ciudad de Quito.

## **3.4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADO**

Como resultado de las encuestas se obtuvo información fundamental que determinó que tan aceptado es el producto, los volúmenes de compra y las principales necesidades que tiene el mercado meta.

### **3.4.1 TABULACIÓN Y DEPURACIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Después de tabular todas las encuestas realizadas por los autores, se procedió con la depuración de la información conseguida y se realizó el respectivo cruce de información obtenido de la investigación. De las 17 preguntas realizadas, 7

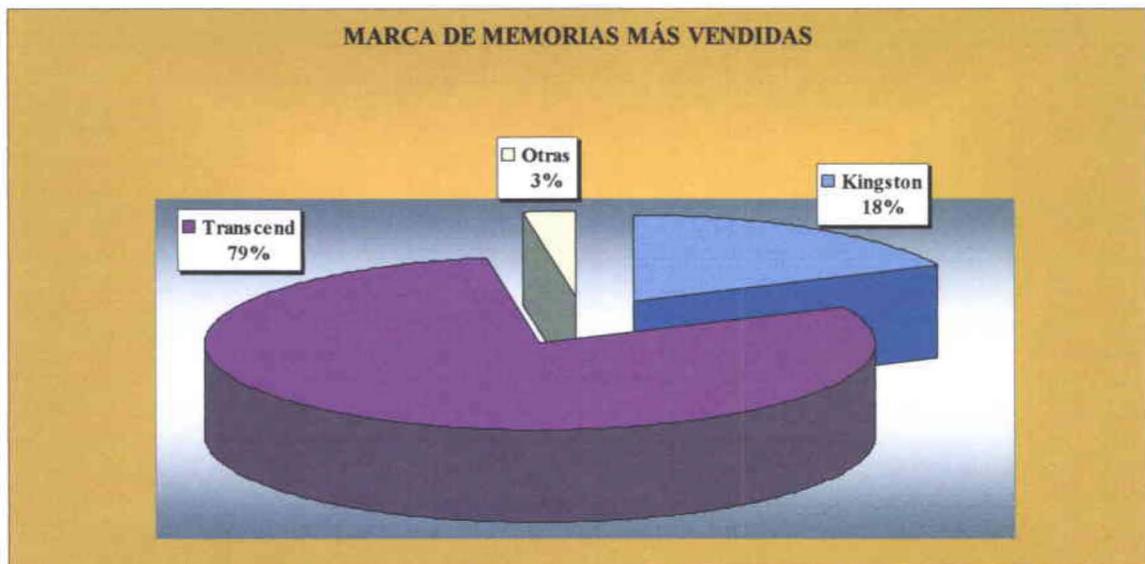
fueron las más importantes ya sea por causar impacto en los encuestados o por la gran ayuda que brindarán al momento de escoger las estrategias.

### 3.4.2 INFORMACIÓN SOBRE EL PRODUCTO Y DETERMINACIÓN DE LAS NECESIDADES DEL SEGMENTO DE MERCADO

#### a. Principales marcas de memorias RAM.

Gráfico No. 3.1

Porcentaje de marcas de memorias RAM más vendidas.



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

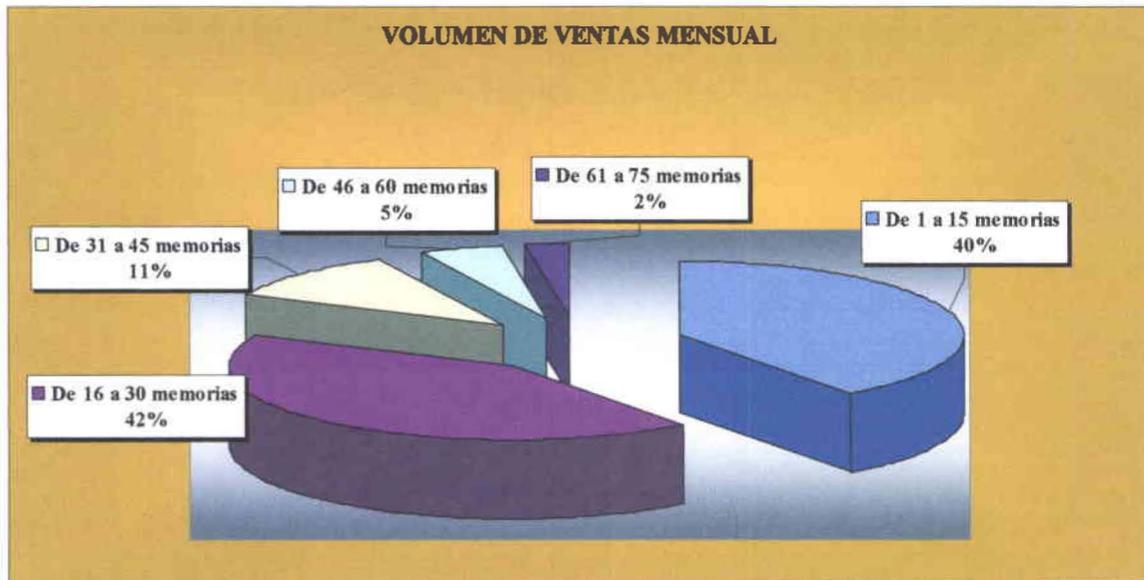
Elaborado por: Autores.

El gráfico anterior indica que la marca de memorias que más se vende en la ciudad de Quito es Transcend con un 79%, seguida por la marca Kingston con un 18%. Esta diferencia tan grande permite observar que la empresa tiene una ventaja que indica que la marca ofertada ya es reconocida por los distribuidores de memorias RAM.

b. Determinación del volumen de ventas mensual de memorias RAM.

Gráfico No. 3.2

Porcentaje del volumen de ventas mensual de memorias RAM.



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

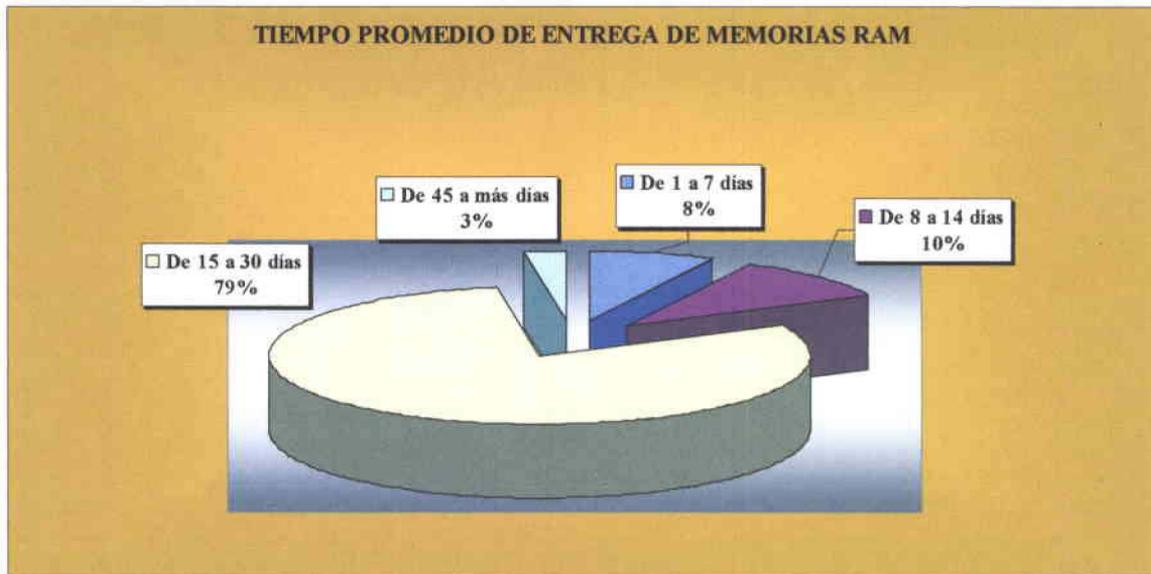
Elaborado por: Autores.

De esta pregunta se pudo sacar como resultado importante para esta investigación, como indica el gráfico No. 3.2, que de las cuarenta encuestas que se realizaron a los distribuidores la mayoría vende en promedio de 16 a 30 memorias mensuales, seguido por la cantidad de 1 a 15 memorias con una diferencia del 2%.

c. Determinación del tiempo promedio de entrega que posee el segmento de mercado.

Gráfico No. 3.3

Porcentaje del tiempo de entrega de memorias RAM a los distribuidores.



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

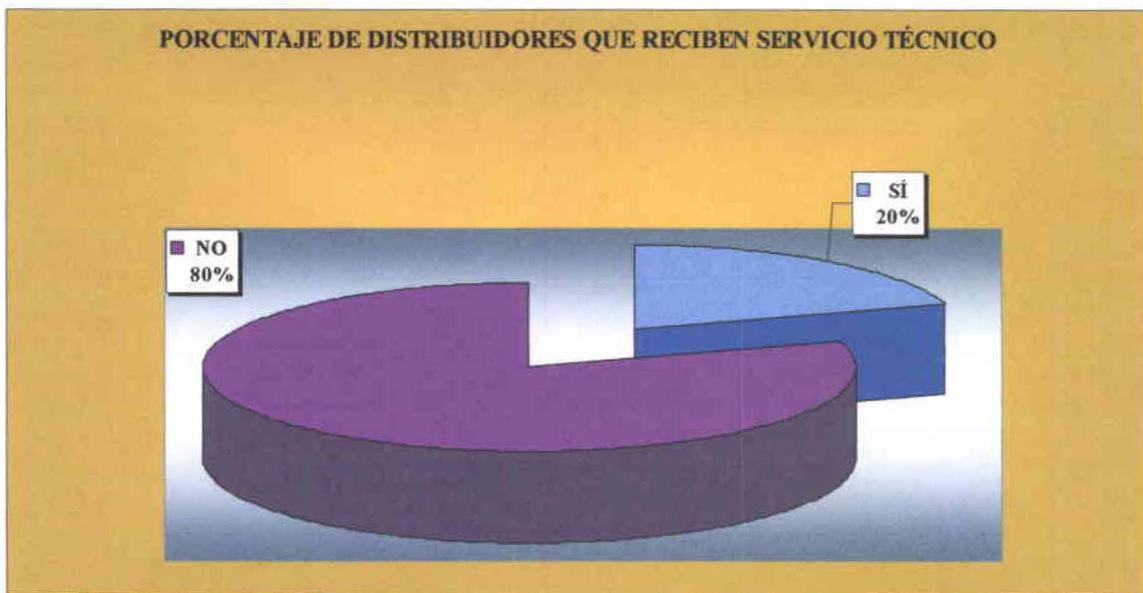
En el momento de realizar las encuestas el factor de los tiempos de entrega fue el que se encontró más insatisfecho en los distribuidores ya que sus proveedores actuales no cumplen con los tiempos de entrega de 8 a 10 días que ofrecen, en realidad la entrega se efectúa de 15 a 30 días y como no tienen muchas opciones de proveedores a la hora de comprar están obligados a esperar y a quedar mal frente a sus clientes finales. Este resultado se puede observar claramente en el gráfico No.3.3 con un 79% en la entrega de 15 a 30 días seguido por entregas de 8 a 14 días con un 10%, de 1 a 7 días con un 8% y finalmente con un 3% de 45 a más. Esta insatisfacción que se encontró de

parte del distribuidor se convierte en uno de los principales objetivos para la empresa que consiste en manejar tiempos de entrega reales de 8 a 10 días.

**d. Cobertura del servicio técnico en el segmento de mercado.**

**Gráfico No. 3.4**

**Porcentaje de distribuidores que reciben servicio técnico a los distribuidores de memorias RAM.**



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

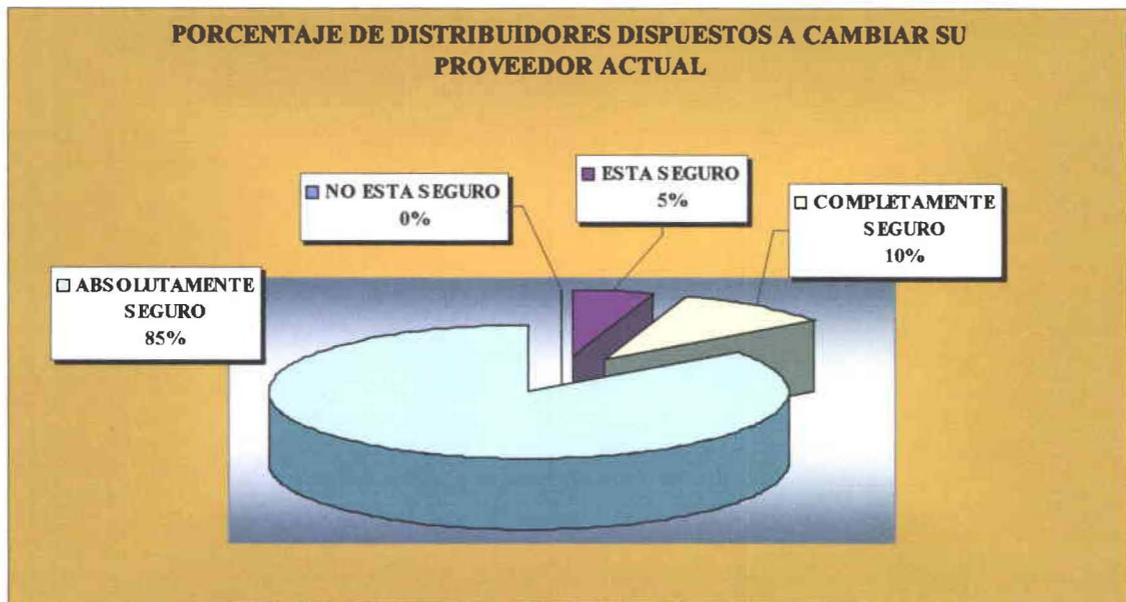
Elaborado por: Autores.

Una de las mayores debilidades que se pudo observar tanto de Offix como de LR asociados es que ninguno de los dos ofrece servicio técnico a sus clientes, como se puede indicar en el gráfico No.3.4 tan solo un 20% de los distribuidores respondieron que SI reciben servicio técnico y un 80% que NO, esto es una oportunidad para que la empresa pueda posicionarse rápidamente.

e. Determinación porcentual de distribuidores de memorias RAM dispuestos a cambiar a su proveedor habitual.

Gráfico No. 3.5

Porcentaje de distribuidores dispuestos a cambiar a su proveedor actual.



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

Según el gráfico anterior indica que los distribuidores están absolutamente dispuestos a cambiar a su proveedor actual por uno nuevo que les brinde mejores tiempos de entrega, un servicio técnico de primera, promociones que les ayude a ofertar de forma fácil el producto y principalmente que sea competitivo en precios. Para la empresa es de mucha importancia observar que el 85% de los distribuidores están absolutamente dispuestos a este cambio y que únicamente el 10% y el 5% están completamente o seguros de realizar este cambio de proveedor lo que indica que los encuestados no están

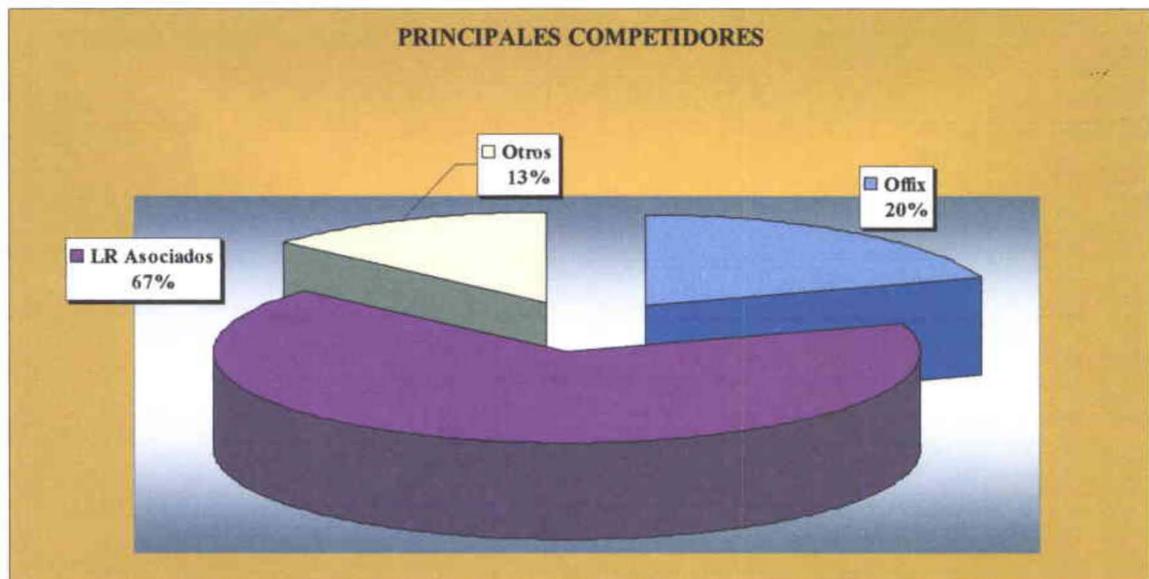
totalmente satisfecho con su proveedor actual lo que asegura facilidad en la entrada al mercado.

### 3.4.3 INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA

a. Identificación de los principales competidores y su cobertura en el mercado.

Gráfico No. 3.6

Principales competidores y su cobertura en el mercado.



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

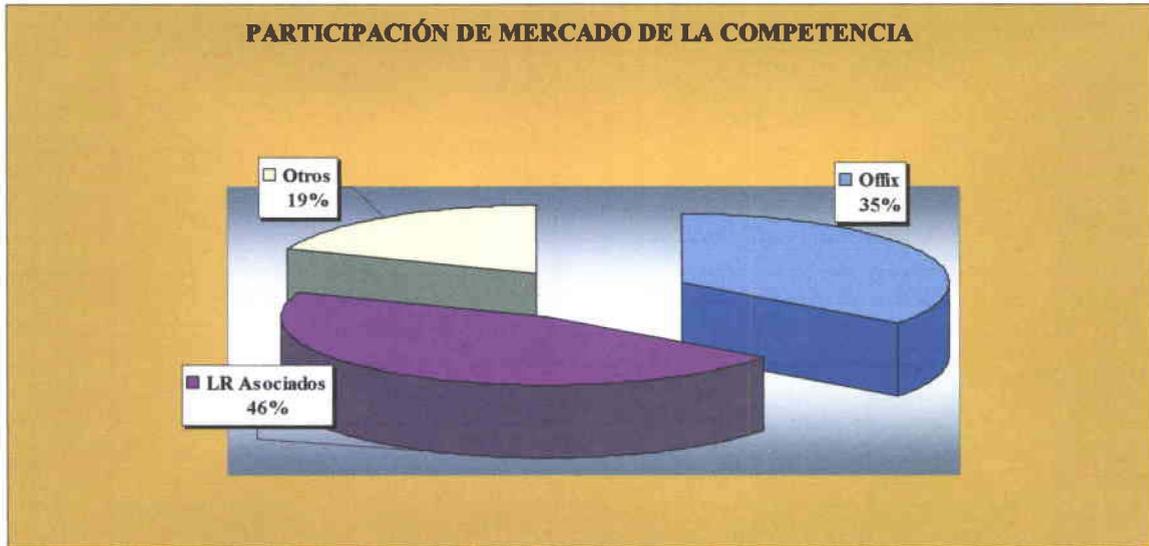
Elaborado por: Autores.

La principal competencia de la empresa es LR asociados puesto que ellos también distribuyen la marca Transcend y como se puede observar en el gráfico No3.6, en este momento es el mayorista preferido por los distribuidores con un 67%, mientras que Offix posee un 20% de este segmento del mercado.

**b. Participación de mercado de la competencia.**

**Gráfico No. 3.8**

**Porcentaje de participación de mercado de la competencia.**



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

**Tabla No. 3.1**

**Porcentaje del volumen de ventas mensual de memorias RAM.**

<b>PROMEDIO DE VENTA DE MEMORIAS POR COMPETIDOR</b>				
<b>VOLUMEN</b>	<b>OFFIX</b>	<b>LR Y ASOCIADOS</b>	<b>OTROS</b>	<b>TOTAL</b>
De 1 a 15 memorias	20,5%	9,6%	9,6%	39,8%
De 16 a 30 memorias	8,4%	27,7%	6,0%	42,2%
De 31 a 45 memorias	6,0%	3,6%	1,2%	10,8%
De 46 a 60 memorias	0,0%	3,6%	1,2%	4,8%
De 61 a 75 memorias	0,0%	1,2%	1,2%	2,4%
<b>TOTAL</b>	<b>34,9%</b>	<b>45,8%</b>	<b>19,3%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

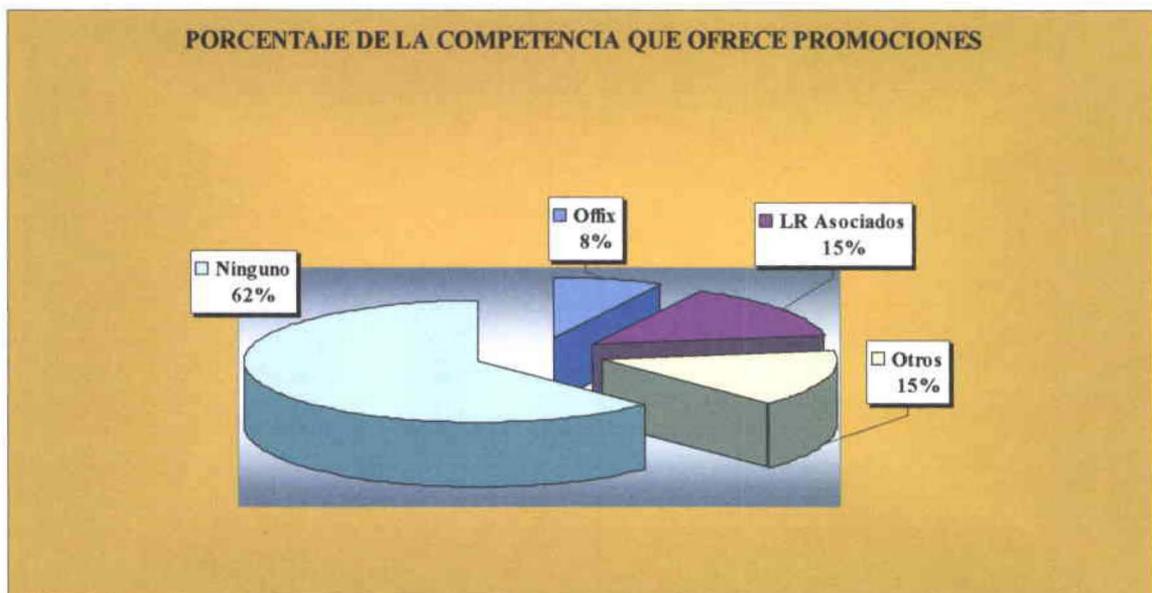
Elaborado por: Autores.

Se puede observar como resultado de la tabla No. 3.1 que del 100% de memorias que se venden mensualmente el 34.9% es comprado a Offix y el 48.5% a LR asociados, estos dos resultados garantizan que este producto tiene una buena adquisición mensual y ratifica que LR asociados es el mayorista que mas vende.

**c. Identificación porcentual de la competencia que ofrece promociones a los distribuidores de memorias RAM.**

**Gráfico No. 3.8**

**Porcentaje de la competencia que ofrece promociones.**



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

Respecto a lo que son promociones con ninguno de los proveedores que tienen actualmente los distribuidores se encuentran satisfechos esto se puede observar en el gráfico anterior que tiene como resultado el 62%, seguido por

LR asociados y otros con un 15 % cada uno y finalmente el de Offix con un 8%. Estos resultados son benéficos para esta nueva compañía ya que pueden ser de gran ayuda a la hora de implementar las estrategias.

### 3.5 OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO

Sobre la base del análisis del Macroentorno y de la información obtenida a través de la presente investigación, se ha llegado a la conclusión de que el proyecto tendrá una gran posibilidad de ser viable y exitoso. Por lo cuál, a continuación se detalla en los cuadros siguientes todas las necesidades y oportunidades que presenta la competencia y el segmento de mercado.

Tabla No. 3.2

Información sobre los competidores de memorias RAM.

<b>INFORMACIÓN SOBRE LA COMPETENCIA</b>				
<b>COMPETIDORES</b>	<b>Participación en el segmento del mercado</b>	<b>Cobertura en el segmento del mercado</b>	<b>Cobertura en servicio técnico a distribuidores (porcentaje del mercado)</b>	<b>Oferta de promociones a distribuidores (porcentaje del segmento del mercado)</b>
LR Asociados	45,8%	66,7%	2,5%	15,0%
Offix	34,9%	20,0%	0,0%	7,5%
Otros	19,3%	13,3%	17,5%	15,0%

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

Tabla No. 3.3

Información general sobre el segmento de mercado de memorias RAM.

INFORMACIÓN SOBRE EL SEGMENTO DE MERCADO									
Principales marcas de memorias RAM	Porcentaje (del total de encuestados)	Volumen de ventas mensual de memorias RAM	Porcentaje (del total de encuestados)	Tiempo de entrega promedio de una memoria RAM	Porcentaje (del total de encuestados)	Disposición al cambio de su proveedor actual	Porcentaje (del total de encuestados)	Crecimiento porcentual anual en ventas del mercado (2003 / 2004)	Porcentaje (del balance por sector económico, Superintendencia de compañías)
Kingston	17,9%	De 1 a 15 memorias	39,8%	De 1 a 7 días	7,5%	SÍ	85,0%	Equipos de computación	9%
Transcend	79,5%	De 16 a 30 memorias	42,2%	De 8 a 14 días	10,0%	NO	15,0%		
Otras	2,6%	De 31 a 45 memorias	10,8%	De 15 a 30 días	80,0%				
		De 46 a 60 memorias	4,8%	De 45 a más días	2,5%				
		De 61 a 75 memorias	2,4%						

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaborado por: Autores.

Existen dos empresas que prácticamente lideran el mercado de memorias RAM en el Ecuador, LR Asociados y Offix, estas dos empresas con mayor participación y cobertura no cumplen con las principales necesidades que los distribuidores demandan, tales como; óptimos tiempos de entrega, servicio técnico, promociones y eficiente servicio al cliente, estas falencias de la competencia se las puede observar en las tablas No. 3.2. y 3.3 respectivamente, esto sumado a otros factores internos de la competencia da como resultado que el 85% de los distribuidores de memorias RAM en la ciudad de Quito estén dispuestos a cambiar a su proveedor habitual por uno que cumpla con sus expectativas y cubra todas sus necesidades, lo cual favorece el ingreso de **CARD MEMORY** al mercado.

### 3.6 CONCLUSIONES

- ❖ La marca de memoria más vendida en el mercado es Transcend, marca que comercializará la empresa.

- ❖ Tan solo existen dos proveedores de memorias RAM que lideran el segmento de mercado.
- ❖ Cada distribuidor de memorias RAM está dispuesto a comprar un promedio mensual de 30 memorias a un proveedor nuevo en el mercado.
- ❖ A penas un 2.5% de los distribuidores encuestados recibe algún tipo de servicio técnico de su proveedor habitual.
- ❖ El 85% de los distribuidores están absolutamente dispuestos a cambiar a su proveedor actual para convertirse en clientes de un nuevo proveedor de memorias RAM.
- ❖ Las ventas de la industria son positivas ya que éstas aumentan en un 9% anual.

# CAPÍTULO 4

## LA EMPRESA

### 4.1 INTRODUCCIÓN

Dada la naturaleza de este negocio en el cuál se comercializarán memorias de computadores, el nombre escogido para el proyecto es **CARD MEMORY** que es un nombre fácil de recordar e identifica la especialidad del mismo.

### 4.2 VISIÓN

Ser una empresa reconocida en la comercialización de memorias homologadas y reconocida por todos los distribuidores de equipos de computación de marcas registradas de la ciudad de Quito, que se caracterice por informar a todos y cada uno de ellos sobre las constantes innovaciones y avances tecnológicos que existan en este mercado, todo esto en un plazo máximo de 3 años.

### 4.3 MISIÓN

Importar y comercializar memorias RAM a nivel local, brindando a nuestros clientes la mejor opción del mercado tanto en precio como en calidad, respaldándolos con un óptimo nivel de atención y de servicio.

#### 4.4 VALORES

- ❖ La distribución de las memorias se desarrollará eficiente y oportunamente conforme a lo indicado por cada cliente.
- ❖ El precio por el producto que el cliente adquiere debe ser el mejor.
- ❖ Presentar una actitud amable y cordial con los clientes internos y externos de la empresa.
- ❖ Se mantendrá un buen ambiente de trabajo, logrando comprender las aspiraciones y necesidades del personal de la empresa.
- ❖ Tomar cada decisión pensando en el bienestar del cliente y en el beneficio del negocio.
- ❖ Compromiso de entrega del producto en los plazos ofertados.

#### 4.5 OBJETIVOS GENERALES

Lograr que **CARD MEMORY**, sea reconocida por todos los distribuidores de memoria en la ciudad de Quito, que se identifique la calidad, seriedad y servicio ofertados por la empresa y en base a ello, incrementar la base de clientes, lo que conllevará al crecimiento económico que se espera de este negocio.

#### 4.6 OBJETIVOS POR ÁREA

##### 4.6.1 AREA DE COMERCIALIZACIÓN

- ❖ Fortalecer la perspectiva de calidad que posee la marca TRANSCEND en el mercado informático de la ciudad de Quito en un plazo no mayor a un año.
- ❖ Obtener una participación del mercado del 20.97% en la ciudad de Quito, en el plazo del primer año, ya que **CARD MEMORY** es una empresa nueva en el mercado.
- ❖ Aumentar las ventas en un 9% anual, que es el crecimiento que se puede observar en el balance por sectores de la Superintendencia de compañías.

#### 4.6.2 AREA DE SERVICIO Y POST VENTA

Estas áreas son las más importantes para el giro del negocio, por lo tanto los objetivos principales, después de conocer algunas de las debilidades de la principal competencia, son los siguientes:

- ❖ Ofrecer una eficiente calidad de servicio tanto de pre venta como post venta desde el primer día de operación, para que esto se convierta en un valor agregado que haga a **CARD MEMORY** diferente de cualquier otro mayorista de memorias.
- ❖ Lograr que los clientes prefieran esta compañía por su orientación clara, concisa y correcta a la hora de vender.

- ❖ Brindar la mayor seriedad al momento de responder por los reclamos de garantías.
- ❖ Ofrecer ayuda a los clientes en cualquier problema o duda que se presente con respecto al producto vendido.

#### **4.6.3 AREA FINANCIERA**

Dada la comercialización existente de productos de ésta índole en el mercado, la rentabilidad del negocio no podrá ser muy grande con el fin de ganar terreno y posicionar la empresa; por tanto, los márgenes iniciales deberán ser bajos para arrancar el negocio, pero a pesar de esto la política principal será:

- ❖ Reinversión del 40% de utilidades obtenidas por la comercialización de memorias RAM, indiscutiblemente esto dependerá del crecimiento que tenga la empresa, que será determinado al finalizar cada año.

#### **4.7 ESTRATEGÍAS**

Debido a que las estrategias a seguir tanto en el plano comercial como financiero de la empresa son la base y el sustento de las futuras ventas y del éxito de este negocio, la empresa estará concentrada en mercado objetivo cubierto por marcas reconocidas y no por clones (mercado masivo), ya que son las "marcas" las que dictan las tendencias de cambio tecnológico.

En el área comercial y de servicio, la gran variedad de "marcas" permite ofrecer a los clientes (empresas de tecnología, consultoría y distribuidores mayoristas)

“valores agregados” y “servicios extras” como puede ser el préstamo de los diferentes productos para desarrollar todo tipo de pruebas que garanticen su óptimo funcionamiento, lo que contribuye a que una vez realizada esta gestión, el cierre de cualquier negocio sea inminente, lo que beneficia a ambos y fortalece la relación comercial entre cliente y empresa. Otra estrategia permanente es el manejo de buenos precios, tiempos de entrega lo más cortos posibles, variedad de productos en stock local para entrega inmediata tanto para la venta como para el posible reemplazo de garantía si fuera el caso.

#### **4.7.1 ¿QUIÉNES SON LOS CLIENTES?**

Son todos los distribuidores de equipos de computación de marca que ofrezcan servicio para up-grade de memorias RAM, inicialmente en la ciudad de Quito.

#### **4.7.2 ¿QUÉ PRODUCTO Y SERVICIO SE OFRECE?**

El producto que se ofrece son memorias homologadas para todo tipo marcas de equipos de computación (servidores, computadores, portátiles, impresoras, routers y equipos digitales.) y el servicio ofertado, es la atención cordial, profesional e inmediata a todo requerimiento de los clientes. La lista de precios de la empresa, cuenta con una gama de más de 28.000 ítems que se pueden ofertar a los clientes, debidamente clasificada por marcas y modelos específicos de los equipos, por tanto el margen de error sería muy bajo respecto a lo que el cliente necesita, lo que garantiza la satisfacción total del cliente cada vez que adquiera dichos productos y asesoría.

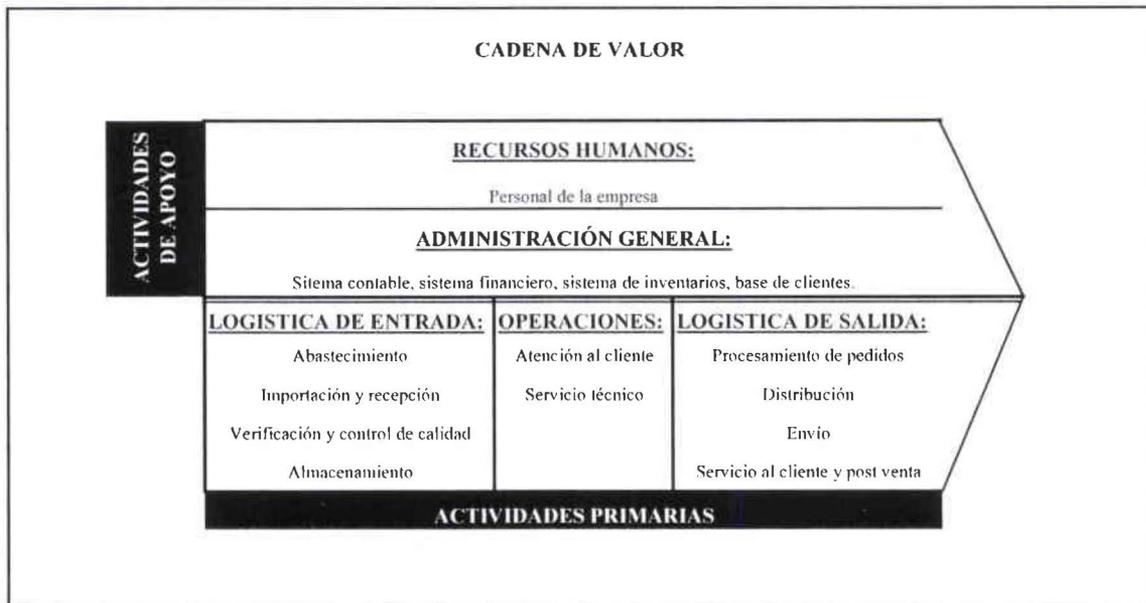
#### **4.7.3. ¿CÓMO SE LO HARÁ?**

Es inminente la visita personal a todos y cada uno de los clientes, la presentación de trípticos y catálogos informativos sobre los diferentes productos ofertados por la empresa para recordarles el beneficio que pueden conseguir si optan por **CARD MEMORY** como su proveedor. A partir de allí, mantener el contacto continuo con las personas encargadas de compras locales para ubicar siempre a la empresa como una buena opción al momento proveerles los productos que requieran, así como establecer lazos comerciales con los ejecutivos de ventas de los diferentes distribuidores que son quienes conocen y pueden asesorar a los usuarios finales respecto a la actualización y el mejoramiento de los equipos vendidos por ellos.

A continuación, se presenta el diagrama de la cadena de valor de Porter, el cuál posee las actividades generadoras de valor agregado para la empresa, las mismas que serán evaluadas sobre la base de una retroalimentación.

Gráfico No. 4.1

Cadena de valor de la empresa.



Fuente: Aula Fácil, lección 31, Cadena de valor de Michael Porter ([www.aulafacil.com](http://www.aulafacil.com))

Elaborado por: Autores

#### 4.7.3.1 LOGÍSTICA DE ENTRADA

##### a. Abastecimiento.

Los productos que se van a comercializar en el mercado ecuatoriano, son productos de última generación en Norte América, y que cumplen con las más estrictas normas de calidad internacional. Las características con que cuenta el producto son las siguientes:

- ❖ Las memorias marca TRANSCEND utilizan la misma tecnología que las marcas originales (IBM, COMPAQ, TOSHIBA, DELL, LEXMARK, APPLE, CISCO y HP.) por tanto la garantía de funcionamiento ofertada por **CARD MEMORY** será 100% compatible en todos sus productos.

- ❖ Inicialmente, la empresa comercializará únicamente la línea de memorias RAM; sin descartar que en un mediano y largo plazo, se vea la necesidad de implementar nuevos y mejores productos y/o líneas de productos.

#### **b. Importación y recepción.**

Las memorias serán importadas directamente desde Estados Unidos, para lo cual se ha estimado un tiempo promedio de 8 días laborables, luego de este paso, el propio embarcador es responsable de entregarla en las bodegas de la empresa para su revisión y control físicos.

#### **c. Verificación y control de calidad.**

Todos los productos son despachados desde fábrica con empaques y sellos de seguridad que garantizan su correcto manejo, por tanto posterior a la recepción, se verificará que éstos no hayan sido alterados en el trayecto del embarque. Debido a que **CARD MEMORY** no dispone de equipos de computación para realizar las respectivas pruebas de funcionamiento de las diferentes memorias, será el cliente quien verifique el estado de los productos una vez que haya realizado su compra. Si el producto no presenta inconvenientes, la entrega habrá sido exitosa; sin embargo, si se presentara alguna novedad, el cliente está cubierto por garantía en todos los productos, y se procederá con el cambio inmediato del producto defectuoso, lo que es parte del servicio que ofrece **CARD MEMORY**.

#### **d. Almacenamiento.**

Se destina una bodega para el manejo de inventarios, con las respectivas divisiones que identificarán el tipo de producto almacenado de tal forma que se agilite la entrega al cliente cada vez que compre un producto. Por otra parte, se realizará un inventario físico diario para control del movimiento y rotación de los productos almacenados, lo que ayudará a mantener un stock adecuado y efectivo de los productos que los clientes utilizan más.

### **4.7.3.2 OPERACIONES**

#### **a. Atención al cliente.**

El medio de atención al cliente estará basado en un 70% en el contacto telefónico y/o cibernético para aprovechar el medio informático que permite la atención simultánea de gran cantidad de clientes al mismo tiempo. Sin embargo mientras no se haya fortalecido la relación directa de la fuerza de ventas con los diferentes clientes, no se puede descuidar la atención personalizada destinada en un 30% con visitas periódicas de charlas sobre novedades en las líneas de productos, ofertas especiales, listas de precios y stock.

#### **b. Servicio técnico.**

Si un cliente no dispone de servicio técnico que le pueda ayudar en la instalación de una memoria, **CARD MEMORY** podrá colaborar con ese servicio y las pruebas pertinentes de funcionamiento siempre y cuando el cliente se acerque a la empresa con su equipo.

### 4.7.3.3 LOGÍSTICA DE SALIDA

#### a. Procesamiento de pedidos.

Todo pedido debe estar amparado con una orden de compra escrita donde el cliente especifique el producto que requiere y el precio ofertado por la fuerza de ventas. Con este documento, se procederá a la facturación respectiva en caso de disponer el producto en bodega, caso contrario, el término de entrega bajo pedido es de 8 a 10 días; por tanto, el cliente de antemano sabrá el tiempo en el cual recibirá sus productos.

#### b. Distribución.

- ❖ La distribución de las memorias las realizará **CARD MEMORY** con su mensajero en modalidad puerta a puerta, bajo la premisa de que las prioridades del cliente serán siempre prioridades para la empresa, por tanto, los pedidos o despachos detallados como urgentes se procesarán de inmediato, caso contrario, los pedidos receptados en el transcurso de la mañana, se entregarán por la tarde y los pedidos receptados en el transcurso de la tarde, se despacharán hasta el día siguiente.
  
- ❖ La fuerza de ventas será el principal canal de comercialización de los productos, por tanto, dependerá del soporte que ésta brinde al cliente para la correcta distribución de los productos.
  
- ❖ La empresa proporcionará semanalmente a sus clientes un listado actualizado de los productos con más alta rotación, con el fin de que

conozcan la disponibilidad de cada uno de ellos y de esta forma, puedan comprometer sus diferentes entregas.

- ❖ Se mantendrá un control de inventarios eficiente, con lo cuál se conseguirá optimizar el tiempo de despacho de los productos.

### **c. Envío.**

**CARD MEMORY** realiza sus compras a la fábrica de California semanalmente, de tal forma que siempre se mantendrá un nivel adecuado de productos para la venta a los clientes; sin embargo, los pedidos especiales cuentan con un tiempo de entrega previamente pactado con cada uno de ellos. Por otra parte, si se presenta la oportunidad de ampliar mercado y atender a otras provincias en el país, los pedidos se entregarán vía courier (entrega al día siguiente de realizado el pedido) o vía aeropuerto (entrega el mismo día, según el itinerario de vuelos al lugar de destino).

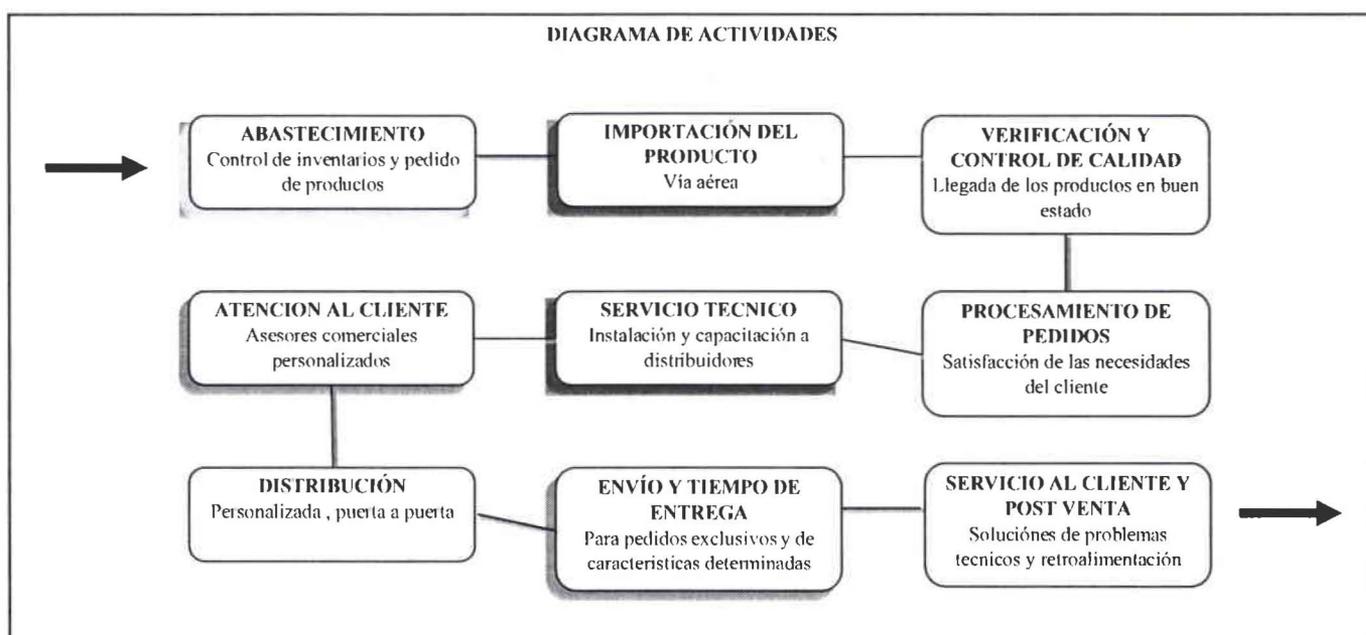
### **d. Servicio al cliente y post venta.**

Dado que el servicio al cliente es el pilar fundamental de este negocio, se requerirá mantener una comunicación cordial y constante con los clientes, con el fin de asesorarles adecuadamente en sus requerimientos y mantenerlos satisfechos con el servicio y los productos entregados. El objetivo es crear un lazo de amistad con los clientes que los familiarice con sus ejecutivos de ventas y se sientan en plena libertad de preguntar toda la información técnica que requieran, las veces que sea necesario si con ello se sienten seguros del producto que se les provee.

Para una mejor comprensión de la actividad central de la empresa, a continuación se presenta el diagrama de actividades de **CARD MEMORY** en el cual se detallan las diferentes actividades, funciones, gestiones y procesos que se realizarán para cumplir con todas las metas y objetivos planteados a corto y largo plazo.

**Gráfico No. 4.2**

**Actividades de la empresa.**



Elaborado por: Autores

#### 4.7.3.4 ACTIVIDADES DE APOYO

##### a. Recursos humanos.

El personal que la empresa requerirá estará conformado por:

- ❖ Gerente General
- ❖ Asistente Administrativo y recepcionista

- - ❖ Ejecutivo de Ventas

- - ❖ Contador General

- - ❖ Servicio Técnico y bodeguero

- - ❖ Mensajero

Este grupo de personas deberá comprometerse a llevar a cabo la difícil tarea de posicionar esta joven empresa, respetar las políticas internas, y mantener una adecuada relación laboral que optimice el trabajo en equipo y refleje una organización interna que brinde confianza a los clientes.

#### **b. Administración general.**

La empresa contará con un sistema administrativo contable, financiero, de inventarios y una base de datos actualizados de todos los distribuidores informáticos.

- - ❖ **Sistema Contable:** La Contabilidad que realizará la empresa será mensual y anual, sobre la base de lo cual se ejecutará un análisis contable general del que se desprenderán balances y estados de pérdidas y ganancias continuos y se dará cumplimiento a todas las obligaciones establecidas por el SRI.

- ❖ **Sistema Financiero:** Se ejecutará semestralmente un análisis financiero con el fin de conocer la situación en la que se encuentre la empresa en todo momento y de esta manera, mejorar y optimizar el manejo económico de la empresa.
  
- ❖ **Sistema de Inventarios:** El sistema administrativo contendrá un módulo independiente para el manejo de inventarios, lo que permitirá registrar absolutamente todos los movimientos de bodega, revisar la frecuencia de rotación de la mercadería, el kardex individualizado de cada producto, niveles de stock, fechas de entrada, salida compras y ventas de los diferentes productos.
  
- ❖ **Base de Clientes:** La empresa contará con una base de datos de todos los distribuidores de equipos de computación a nivel nacional, cuya información más relevante deberá incluir a los jefes de compras de cada uno de ellos, para establecer contacto con ellos y así poder conocer sus frecuencias de compra, requerimientos promedio, marcas y modelos clave.

La base de datos se actualizará trimestralmente, con el objetivo de que la empresa pueda fortalecer su presencia en el mercado y posicionar la marca de su producto frente a la competencia.

## 4.8 ANÁLISIS ESTRATEGICO

### 4.8.1 ETAPA DE LOS INSUMOS

Esta primera etapa tiene como propósito realizar un análisis de la empresa y su competencia, con la finalidad de generar una relación entre ambas, superar las posibles falencias que impulsen el crecimiento de la empresa y fortalezcan su presencia en el mercado.

#### 4.8.1.1 EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Tabla No. 4.1

Matriz de evaluación de los factores externos.

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Crecimiento continuo del mercado meta	0,1	4	0,4
Venta directa a distribuidores	0,09	3	0,27
Gran número de clientes potenciales (distribuidores)	0,1	4	0,4
Nicho de mercado en crecimiento	0,07	3	0,21
Producto con aranceles tarifa 0%	0,07	2	0,14
Producto de alta calidad (garantía de por vida)	0,06	1	0,06
Estabilidad inflacionaria	0,06	1	0,06
Poseer una moneda fuerte al negociar con proveedores	0,06	1	0,06
Competidores claramente identificados (pocos competidores)	0,07	3	0,21
La constante competitividad hace que las empresas amplíen sus recursos tecnológicos	0,09	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>			
Diferentes preferencias de los distribuidores de memorias RAM	0,04	1	0,04
Tendencia al crecimiento del desempleo	0,06	2	0,12
Posibles competidores entrantes	0,05	2	0,1
Inestabilidad política y económica del país	0,01	1	0,01
Fidelidad a la competencia	0,02	1	0,02
Tasas de interés altas de financiamiento	0,04	1	0,04
Integración hacia atrás de los distribuidores	0,01	1	0,01
<b>SUMATORIA - PESO Y TOTAL PONDERADO -</b>	<b>1</b>		<b>2,51</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

Elaborado por: Autores

El total ponderado de la matriz EFE es 2.51, mayor a la media de 2.50, esto significa que la estrategia externa de la empresa es la correcta, ya que con esto

se logrará aprovechar las oportunidades del mercado para evitar las amenazas del mismo.

#### 4.8.1.2 PERFIL COMPETITIVO

Tabla No. 4.2

Matriz del perfil competitivo.

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	LA EMPRESA		COMPETENCIA			
		CARD MEMORY		L.R. & ASOCIADOS		OFFIX	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Fuerza de ventas, personal capacitado y motivado	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
Participación del mercado	0,13	1	0,13	4	0,52	3	0,39
Alta gestión financiera	0,2	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Tiempos de entrega	0,2	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Valor agregado en servicio y atención al cliente (servicio personalizado)	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
Servicio post-venta	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Alta gestión publicitaria	0,1	3	0,3	1		1	0,1
Producto de alta calidad (garantía de por vida)	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
No se llega al consumidor final	0,04	1	0,04	1	0,04	1	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,67</b>		<b>2,82</b>		<b>2,71</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

Elaborado por: Autores

Por tratarse de una empresa nueva, los principales factores críticos para el éxito de **CARD MEMORY** serán; la participación en el mercado, los tiempos de entrega, la gestión financiera y publicitaria. Con la suma de todas las estrategias expuestas en la tabla 4.2, se logrará obtener fidelidad de sus clientes y dejar a un lado la de competencia.

No obstante, la atención personalizada, ágil entrega, exactitud y eficiencia en la asesoría prestada a los clientes son los puntos más fuertes que ofrece la empresa y que sin lugar a dudas la llevarán a una buena posición en relación a

empresas mayoristas como LR ASOCIADOS y OFFIX que poseen una gran participación de mercado en la comercialización de memorias homologadas.

#### 4.8.1.3 EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Tabla No. 4.3

Matriz de factores internos.

<b>FORTALEZAS</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>TOTAL PONDERADO</b>
Personal capacitado y motivado en área de ventas	0,05	3	0,15
Servicio post-venta	0,06	3	0,18
Control de inventarios	0,04	2	0,08
Capacitación en productos nuevos y eficiente servicio técnico	0,06	3	0,18
Alta gestión financiera	0,09	4	0,36
Buena relación comercial con los principales distribuidores de memorias RAM	0,05	3	0,15
Buena relación comerciales con proveedores	0,04	2	0,08
Políticas de para el control de calidad	0,04	2	0,08
Buen posicionamiento con nuestros competidores	0,03	3	0,09
Continúa retroalimentación entre la empresa y distribuidores	0,02	3	0,06
Asignación de un ejecutivo de ventas por cada distribuidor	0,04	4	0,16
Procedimiento de logística y canales de distribución	0,02	3	0,06
Bajo tiempo de entrega en pedidos	0,04	4	0,16
Alta gestión publicitaria	0,07	4	0,28
Continúa información de nuevos productos	0,02	2	0,04
<b>DEBILIDADES</b>			
No se llega al consumidor final	0,08	1	0,08
Escasez de datos históricos	0,05	2	0,1
Poca relación comercial con mercado potencial	0,05	1	0,05
No se posee una sólida imagen corporativa	0,06	2	0,12
Hasta lograr el posicionamiento adecuado, no se puede llegar a tener economías de escala	0,04	1	0,04
Poco poder de negociación por ser empresa nueva en el mercado	0,05	1	0,05
<b>SUMATORIA - PESO Y TOTAL PONDERADO -</b>	<b>1</b>		<b>2,55</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

Elaborado por: Autores

El total ponderado de la matriz IFE es 2.55, mayor a la media de 2.50, esto significa que la estrategia interna de la empresa es la correcta, ya que con esto se logrará usar eficientemente las fortalezas de la empresa para superar las debilidades de la misma.

## 4.8.2 ETAPA DE LA ADECUACIÓN

En esta segunda etapa, se generará un conjunto de estrategias potenciales que la empresa utilizará para mejorar y optimizar las estrategias planteadas en la fase anterior, todo con el objetivo primordial que es posicionarse en el mercado por encima de la competencia.

### 4.8.2.1 ANALISIS F.O.D.A.

En la Matriz FODA constan las fortalezas y debilidades que posee **CARD MEMORY** como empresa, sumado a las oportunidades y amenazas que posee el mercado al cuál esta dirigido, sobre la base de estas se ha implementado una serie de estrategias combinadas, las cuáles se presentan a continuación:

**Tabla No. 4.4**

**Matriz FODA.**

<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>
1.-Personal capacitado y motivado en area de ventas		1.-No se llega al consumidor final
2.- Servicio post-venta		2.-Escasez de datos historicos
3.-Control de inventarios		3.-Poca relación comercial con mercado potencial
4.-Capacitación en productos nuevos y eficiente servicio técnico		4.-No se posee una sólida imagen corporativa
5.-Alta gestión financiera		5.-Hasta lograr el posicionamiento adecuado, no se puede llegar a tener economías de escala
6.-Buena relación comercial con los principales distribuidores de memorias RAM		6.-Poco poder de negociación por ser empresa nueva en el mercado
7.-Buena relación comerciales con proveedores		
8.-Políticas de para el control de calidad		
9.-Buen posicionamiento con nuestros competidores		
10.-Continua retroalimentación entre la empresa y distribuidores		
11.-Asignación de un ejecutivo de ventas por cada distribuidor		
12.-Procedimiento de logística y canales de distribución		
13.-Bajo tiempo de entrega en pedidos		
14.-Alta gestión publicitaria		
15.-Continua información de nuevos productos		

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>
1.-Crecimiento continuo del mercado meta	<b>1.- DESARROLLO DEL PRODUCTO EN SERVICIO (F1,F2,F10,F11,F14,O2,O9)</b>	<b>1.- ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA (D1,D5,O1,O3,O4)</b>
2.-Venta directa a distribuidores	<b>2.-INTEGRACIÓN HACIA DELANTE (F5,F9,O1,O4)</b>	<b>2.- FIDELIDAD DEL CLIENTE (O2,D5)</b>
3.-Gran número de clientes potenciales (distribuidores)	<b>3.- ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN EN EL MERCADO (O1,O2,O5,O9,O10,F5,F14,F15)</b>	
4.-Nichos de mercado en crecimiento	<b>4.-DIFERENCIACIÓN EN IMAGEN (F6,F7,O2O10)</b>	
5.-Producto con aranceles tarifa 0%		
6.-Producto de alta calidad (garantía de por vida)		
7.-Estabilidad inflacionaria		
8.-Poseer una moneda fuerte al negociar con proveedores		
9.-Competidores claramente identificados (pocos competidores)		
10.-La constante competitividad hace que las empresas amplíen sus recursos tecnológicos		

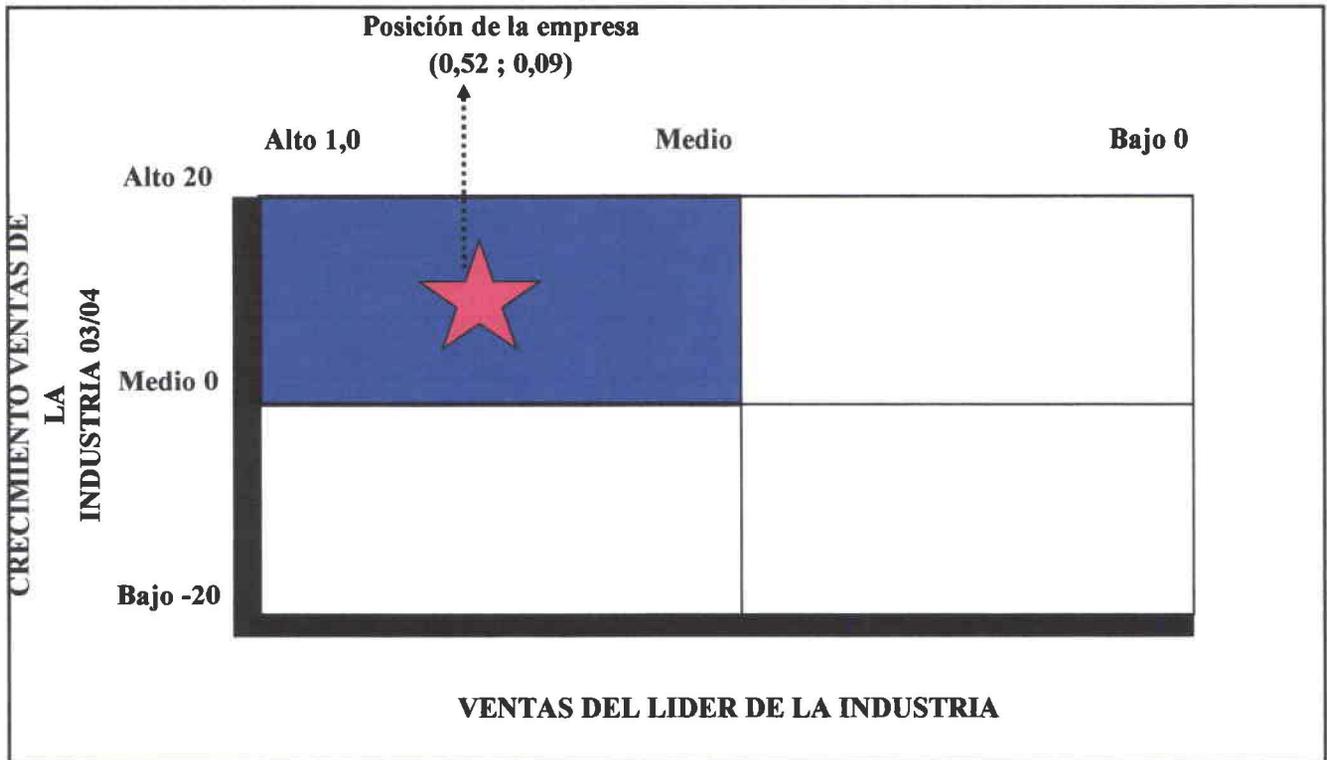
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
1.-Diferentes preferencias de los distribuidores de memorias RAM	<b>1.- DESARROLLO DEL PRODUCTO EN SERVICIO (F1,F5,F14,F15,F6,A3,A7)</b>	<b>1.- PENETRACIÓN EN EL MERCADO (D4,D5,D4,A2,A4)</b>
2.-Tendencia al crecimiento del desempleo	<b>2.-DIFERENCIACIÓN EN IMAGEN (F1,F8,F11,F5)</b>	
3.-Posibles competidores entrantes		
4.-Inestabilidad política y económica del país		
5.-Fidelidad a la competencia		
6.-Tasas de interés altas de financiamiento		
7.-Integración hacia atrás de los distribuidores		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)  
 Elaborado por: Autores

#### 4.8.2.2 Análisis BCG

Gráfico No. 4.3

Matriz BCG.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

Elaborado por: Autores

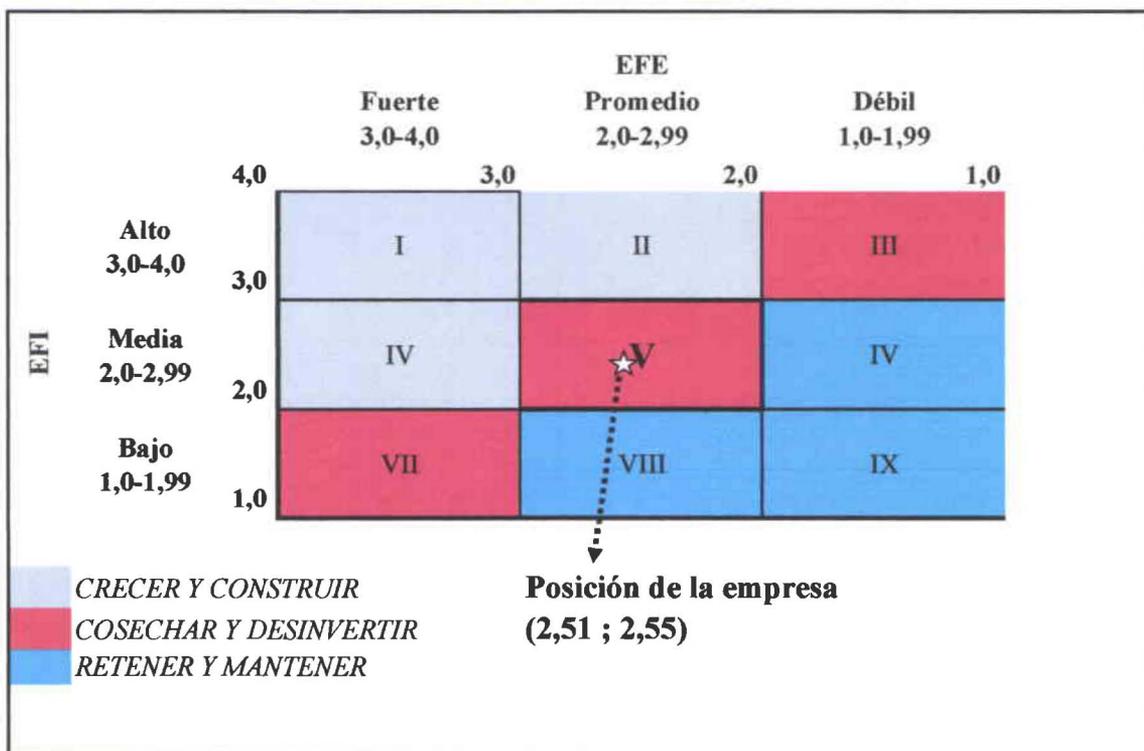
La empresa se encuentra ubicada en el cuadrante II o llamado también el cuadrante de las estrellas. Esta ubicación depende del porcentaje en ventas que posee el líder de la competencia, el cuál es el 52% del total de las ventas de la industria (eje X) y del porcentaje de crecimiento en ventas que posee la industria, el cuál es el 9% anual (eje Y) (Superintendencia de Compañías, Balance por sector económico y Balance por empresas del sector).

La empresa se encuentra en una excelente ubicación, ya que este mercado ofrece las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo.

#### 4.8.2.3 EVALUACIÓN EXTERNA E INTERNA

Gráfico No. 4.4

Matriz de evaluación externa e interna.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

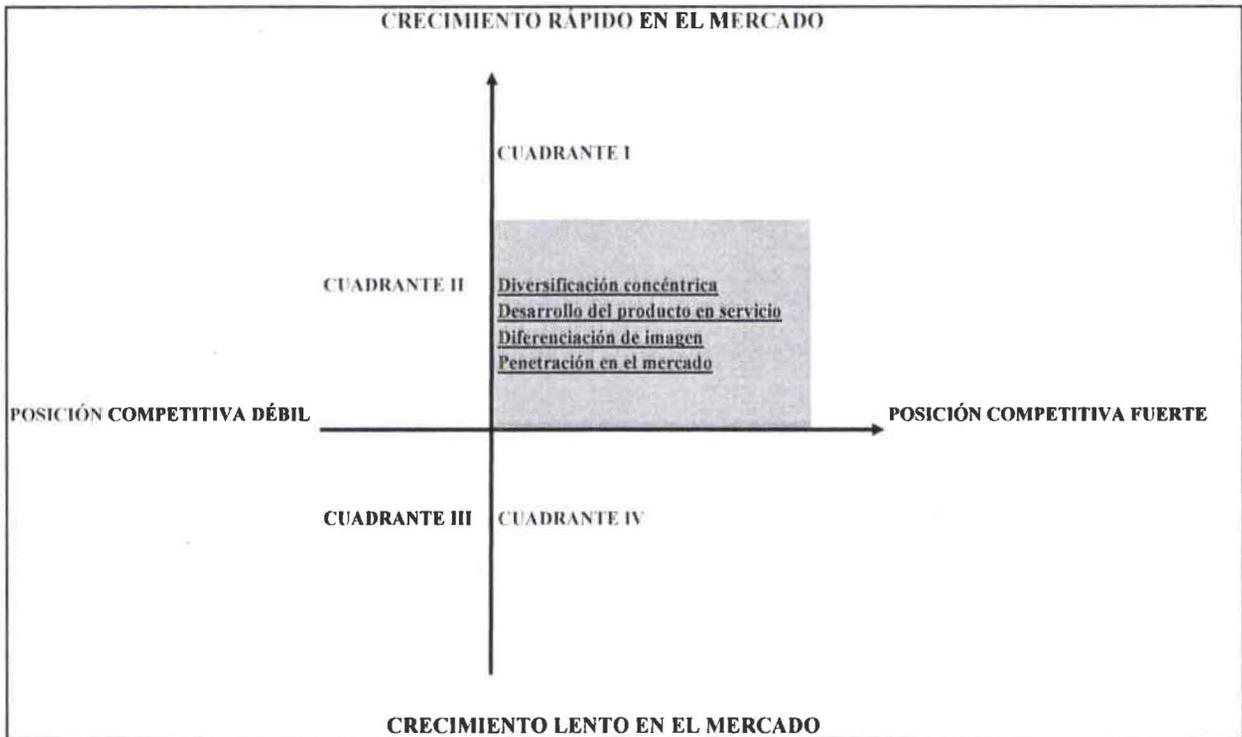
Elaborado por: Autores

Según los valores totales ponderados de las matrices EFE y EFI la empresa se encuentra ubicada el cuadrante V, esta ubicación implica que la empresa deberá implementar una estrategia para “retener y mantener” su posicionamiento y participación en el mercado.

#### 4.8.2.4 LA GRAN ESTRATEGIA

Gráfico No. 4.5

Matriz de la gran estrategia.



Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)

Elaborado por: Autores

Debido a la eficaz implementación de estrategias planteadas en el gráfico 4.5 en esta matriz se puede observar que la empresa está en una excelente posición que la llevará a cumplir sus metas.

### 4.8.3 ETAPA DE LA DECISIÓN

En la fase de decisión, permite seleccionar estrategias a la empresa con el fin de crear ventajas sobre la competencia.

#### 4.8.3.1 PLANIFICACIÓN ESTRATEGICA

Tabla No. 4.5

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica.

	PESO	ESTRATEGIA ALTERNATIVAS							
		DIVERSIFICACIÓN CONCENTRICA		DESARROLLO DEL PRODUCTO (en servicio)		DIFERENCIACIÓN EN IMAGEN		PENETRACIÓN EN EL MERCADO	
		CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT	CA	CAT
<b>FORTALEZAS</b>									
Personal capacitado y motivado en área de ventas	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Eficiente servicio post-venta	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Eficiente control de inventarios	0,04	1	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Capacitación en productos nuevos y eficiente servicio técnico	0,06	2	0,12	2	0,12	4	0,24	4	0,24
Alta gestión financiera	0,09	3	0,27	1	0,09	2	0,18	1	0,09
Buena relación comercial con los principales distribuidores de memorias RAM	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2	4	0,2
Buena relación comerciales con proveedores	0,04	2	0,08	2	0,08	2	0,08	2	0,08
Eficientes políticas de para el control de calidad	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	2	0,08
Buen posicionamiento con nuestros competidores	0,03	2	0,06	2	0,06	2	0,06	3	0,09
Continua retroalimentación entre la empresa y distribuidores	0,02	3	0,06	4	0,08	3	0,06	4	0,08
Asignación de un ejecutivo de ventas por cada distribuidor	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08	4	0,16
Eficiente procedimiento de logística y canales de distribución	0,02	2	0,04	2	0,04	1	0,02	3	0,06
Bajo tiempo de entrega en pedidos	0,04	3	0,12	4	0,16	2	0,08	3	0,12
Alta gestión publicitaria	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	4	0,28
Continua información de nuevos productos	0,02	4	0,08	4	0,08	4	0,08	4	0,08
<b>DEBILIDADES</b>									
No se llega al consumidor final	0,06	1	0,06	2	0,12	3	0,18	1	0,06
Escasez de datos históricos	0,05	1	0,05	4	0,2	1	0,05	2	0,1
Dificultad para encontrar mano de obra calificada (tecnólogos)	0,04	2	0,08	3	0,12	2	0,08	3	0,12
Poca relación comercial con mercado potencial	0,05	3	0,15	1	0,05	3	0,15	4	0,2
No se posee una sólida imagen corporativa	0,06	4	0,24	1	0,06	3	0,18	3	0,18
Alta inversión inicial	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Hasta lograr el posicionamiento adecuado, no se puede llegar a tener economías de escala	0,02	3	0,06	3	0,06	2	0,04	2	0,04
Poco poder de negociación por ser empresa nueva en el mercado	0,03	3	0,09	1	0,03	1	0,03	3	0,09
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Crecimiento continuo del mercado meta	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	4	0,4
Venta directa a distribuidores	0,09	3	0,27	1	0,09	3	0,27	2	0,18
Gran número de clientes potenciales (distribuidores)	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Nicho de mercado en crecimiento	0,07	3	0,21	4	0,28	4	0,28	3	0,21
Producto con aranceles (tarifa 0%)	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	2	0,14
Producto de alta calidad (garantía de por vida)	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Estabilidad inflacionaria	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Poseer una moneda fuerte al negociar con proveedores	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Competidores claramente identificados (pocos competidores)	0,07	1	0,07	1	0,07	2	0,14	4	0,28
La constante competitividad hace que las empresas amplíen sus recursos tecnológicos	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	4	0,36
<b>AMENAZAS</b>									
Diferentes preferencias de los distribuidores de memorias RAM	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12	2	0,08
Tendencia al crecimiento del desempleo	0,06	1	0,06	2	0,12	2	0,12	2	0,12
Posibles competidores entrantes	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	4	0,2
Inestabilidad política y económica del país	0,01	3	0,03	2	0,02	2	0,02	1	0,01
Fidelidad a la competencia	0,02	3	0,06	2	0,04	1	0,02	3	0,06
Tasas de interés altas de financiamiento	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08	1	0,04
Integración hacia atrás de los distribuidores	0,01	3	0,03	1	0,01	1	0,01	2	0,02
<b>TOTAL</b>			<b>5,09</b>		<b>4,63</b>		<b>4,86</b>		<b>5,61</b>

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica (Fred R. David)  
Elaborado por: Autores

Según el análisis de la Matriz MCPE la empresa deberá aplicar las siguientes estrategias alternativas: diversificación concéntrica, desarrollo del producto en servicio, diferenciación de imagen y penetración en el mercado, estas estrategias sumadas a una alta gestión financiera y publicitaria harán que **CARD MEMORY** cumpla con todas las expectativas del mercado.

#### **4.9 AMBIENTE ORGANIZACIONAL**

Para evaluar al personal que estará trabajando en la empresa, se necesitará implementar reuniones periódicas, bien sean mensuales o trimestrales, con el fin de analizar la medida en que se han alcanzado los objetivos planteados por la organización desde sus inicios.

El ambiente organizacional está compuesto por cuatro elementos fundamentales e inalterables:

- ❖ Cultura
- ❖ Estructura
- ❖ Incentivos
- ❖ Personal

##### **4.9.1 CULTURA DE LA EMPRESA**

Está conformada por las normas y valores que fortalecerán la relación tanto interna en la empresa, como externa con los clientes, sean estos gerentes, jefes de compra, vendedores y técnicos.

La cultura organizacional de **CARD MEMORY** se fundamentará en los siguientes principios:

- ❖ Absolutamente todo el personal de la empresa deberá realizar sus actividades de manera eficiente, responsable, honesta y cordial con los clientes.
- ❖ La empresa apoyará la iniciativa de sus empleados si éstos brindan algún valor agregado (cualquiera que este fuera) que beneficie a la empresa y/o sus clientes ya que ello contribuirá con el crecimiento empresarial de **CARD MEMORY**.
- ❖ La empresa mantendrá un pensamiento abierto y positivo para todo nuevo cambio que permita su desarrollo y crecimiento, y cuando fuera el caso, implementará sistemas, reclutará nuevo personal y/o adquirirá los equipos necesarios para el desenvolvimiento de las tareas que impliquen esos posibles cambios.
- ❖ El ambiente organizacional de trabajo deberá ser integrado y dinámico, de tal forma que el empleado no convierta sus actividades en rutinas diarias, sino que participe de todas las actividades que desarrolla la empresa y conozca, aunque no necesariamente en profundidad, las actividades que realizan sus compañeros, para cuando se requiera, cualquiera de ellos pueda servir de soporte en otra área.

Si bien es cierto que la empresa se dedicará únicamente a la comercialización de memorias homologadas y se podría pensar que es un producto simple y rutinario, éstas presentan una gran variedad entre sí, por tanto el objetivo será que todos los empleados identifiquen dichas memorias por su código, de tal forma que se simplifique el lenguaje interno al momento de referirse a cualquier producto específico.

- ❖ Capacitar constantemente al personal en las nuevas tecnologías y productos a comercializar, para que puedan brindar el soporte necesario a los clientes en cualquier momento, esto creará una imagen integral de la empresa y brindará seguridad y respaldo a los clientes.

#### **4.9.2 ESTRUCTURA DE LA EMPRESA**

##### **a. Características de plazas de trabajo.**

- ❖ El Gerentes General deberá tener un mínimo de 3 años de experiencia en áreas similares y/o afines, aparte de poseer profundo conocimiento sobre las actividades que van a desempeñar, deberán formular, implementar y evaluar las decisiones ínter funcionales que contribuyan a alcanzar los objetivos planificados por la empresa.
- ❖ El Asistente Administrativo deberá ser una persona calificada, con un mínimo de 3 años de experiencia en las labores inherentes a su cargo. Dentro de **CARD MEMORY** será responsable del manejo del sistema administrativo interno, facturación, controles de cartera e inventarios. Será de su responsabilidad el pago a proveedores, el manejo de toda la

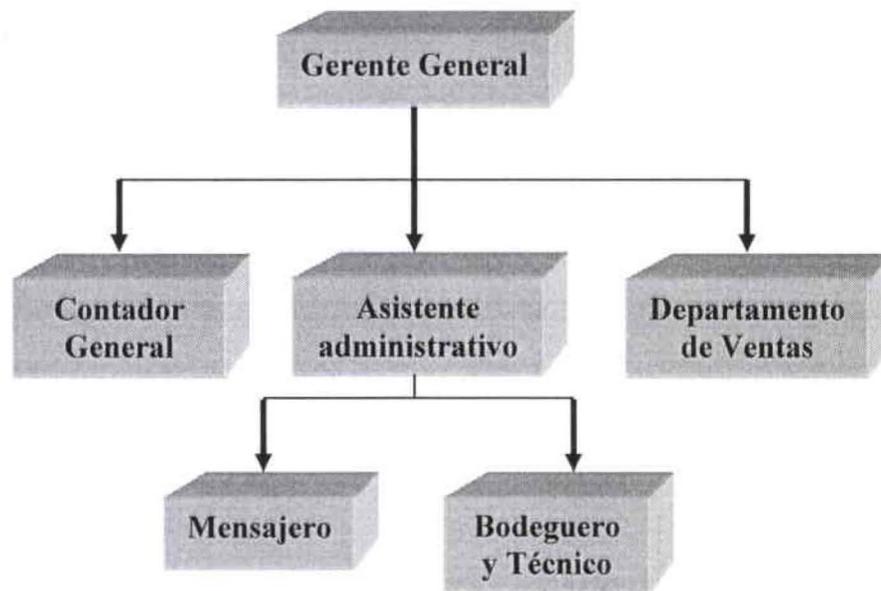
información de la empresa -lo que son archivos activos y pasivos-, así como mantener actualizadas y al día todas las obligaciones con las entidades de control como son SRI, IESS, MUNICIPIO, CÁMARA DE COMERCIO, SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑIAS, y finalmente colaborará con las funciones de la recepción al inicio del proyecto.

- ❖ Las funciones del área de Recepción son básicas y no requieren mayor experiencia por parte de la persona que ocupe el cargo. Serán de su responsabilidad realizar y atender llamadas telefónicas, visitas de clientes, recibir y despachar correspondencia y envíos a clientes, control de mensajería y manejo de la caja chica de la oficina.
- ❖ El Contador General será el responsable de mantener los balances y estados financieros de la empresa al día, en trabajo mancomunado con el Gerente General y el Asistente Administrativo, por cuanto cada uno de ellos genera la información que alimenta el sistema administrativo interno.
- ❖ Los Ejecutivos de Ventas deberán tener por lo menos 2 años de experiencia en el área informática y demostrar amplio conocimiento del mercado y del producto que **CARD MEMORY** comercializa, adicionalmente deberán tener una excelente comunicación con el cliente y brindarle en todo momento la mejor alternativa para sus necesidades.

- ❖ En el área de servicio técnico se contará con un especialista que tendrá como función principal la de aclarar cualquier clase de duda que se le presente al ejecutivo de ventas y ayudar a los clientes con los problemas relacionados con el producto o con la instalación del mismo. El especialista realizará las funciones de bodeguero.
- ❖ Las labores del Bodeguero son de gran responsabilidad ya que a su cargo estará el manejo del inventario diario que maneja la empresa, el cuál deberá permanecer cuadrado y al día, con respaldo documentado de todo movimiento que se haya registrado en la bodega. Será el responsable de despachar los productos facturados y deberá tener experiencia de al menos 1 año en cargos similares, que demuestren que es una persona honrada, responsable y ordenada.
- ❖ El Mensajero de la empresa es la persona encargada de realizar todas las gestiones externas de la empresa como son pagos de servicios, trámites bancarios, entrega de mercadería y cobros, por tanto la experiencia no es un requisito indispensable.

Gráfico No. 4.6

Organigrama de la empresa.



Elaborado por: Autores

**b. Fuentes para las plazas de trabajo.**

El personal que formará parte de la empresa será reclutado mediante una agencia colocadora que respalde la selección de la persona más idónea para el cargo, ya que contará con los parámetros exigidos por **CARD MEMORY** para cada cargo.

**c. Selección de candidatos.**

Para cubrir cada cargo vacante se seleccionarán 3 candidatos a quienes se realizarán pruebas y entrevistas con la Gerencia General, que en base a ello finalmente decidirá la persona a contratar en cada área.

#### **d. Contratación del personal.**

La contratación de personal será directa, previa la aprobación del período de prueba reglamentario, donde la persona escogida habrá demostrado sus capacidades e idoneidad para el cargo. **CARD MEMORY** suscribirá contratos fijos anuales, renovables automáticamente si las dos partes así lo convienen.

#### **e. Integración del personal a la empresa.**

Una vez integrado el personal en la empresa, su primer día de labores se le harán conocer los valores, objetivos, normas y políticas de la empresa, se le plantearán las metas y objetivos específicos referentes a su cargo. El objetivo de **CARD MEMORY** respecto a su recurso humano es mantener un ambiente saludable y totalmente transparente, que permita que la relación laboral fluya sin ningún tipo de inconvenientes que entorpezcan el normal desempeño de las labores en la empresa.

#### **4.9.3 INCENTIVOS**

Los incentivos que la empresa "**CARD MEMORY**" planifica cumplir con sus empleados son los siguientes:

- ❖ Una justa remuneración del personal según el área, actividad y dificultad de su trabajo.
  
- ❖ Capacitación continúa a los vendedores.

- ❖ Reuniones de integración del personal con motivo de fechas importantes como cumpleaños, Fiestas de Quito, navidad, año nuevo y alguna otra fecha que lo amerite.

Un factor muy importante para la motivación del personal constituirá el satisfacer en la medida de lo posible, las necesidades que requieran las personas que conforman la empresa, todo dentro de los parámetros lógicos que ello implique.

Por otra parte, las necesidades corporativas que **CARD MEMORY** busca cubrir son las siguientes:

- ❖ **CRECIMIENTO:** Mediante la capacitación continua al personal, se podrá afianzar su crecimiento tanto a nivel personal como laboral, lo que evidenciará un desarrollo global de la empresa.
- ❖ **PERMANENCIA:** Con el fin de mantener la estabilidad laboral del grupo de trabajo, se mantendrá un nivel justo y satisfactorio de remuneraciones, conforme a la actividad que realice cada empleado, más bonificaciones adicionales si el empleado brindase una retroalimentación relevante a la empresa o consiguiese logros que así lo ameriten.

- ❖ **PERTENENCIA:** Hacer que el personal se sienta parte importante e integral de la empresa bajo la premisa de que su trabajo contribuye al fortalecimiento corporativo del negocio y al bienestar de todos.
- ❖ **RECONOCIMIENTO:** Reconocer mediante simple gestos que cada empleado cumple con sus obligaciones dentro de su área designada, que se desempeña conforme a las expectativas de la empresa y contribuye positivamente a la consecución de las metas propuestas.
- ❖ **SEGURIDAD:** Respaldar a los empleados con sus contratos debidamente legalizados en las entidades de control correspondientes.

#### **4.9.4 PERSONAL DE LA EMPRESA**

##### **4.9.4.1. DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS Y SUS FUNCIONES**

- ❖ El Gerente General de la empresa necesitará un Asistente Administrativo de primer nivel que le colabore en el área de recepción y brinde apoyo en todas las actividades que éste le delegue, que responda al trabajo bajo presión y a su vez pueda delegar funciones a las personas que están a bajo su cargo jerárquico si las tareas de la empresa así lo requieren.
- ❖ En el área financiera, el Contador General deberá demostrar que posee amplios conocimientos de contabilidad y finanzas para el correcto desempeño de sus labores.

- ❖ El departamento de ventas requiere de un especialista de Ventas tanto corporativas como minoristas. Cabe indicar que todas las personas que laboren en este departamento deberán tener un profundo conocimiento del mercado, la competencia y los productos que se comercializan, para que puedan desenvolverse satisfactoriamente en el medio.
- ❖ El área de bodega y departamento técnico estará manejada por una sola persona responsable, por tanto el manejo adecuado de la mercadería dependerá única y exclusivamente de esa persona al igual que las pruebas que tenga que realizar con las memorias en las maquinas de los clientes que lo requieran.
- ❖ El Mensajero será el encargado de realizar todos los trámites que la empresa necesite como cobros, pagos, entre otras actividades, y responderá responsablemente las gestiones encomendadas.
- 
-

# CAPÍTULO 5

## PLAN DE MARKETING

### 5.1 OPORTUNIDAD

#### 5.1.1 SITUACIÓN

Después de realizar una minuciosa investigación del mercado los resultados que se obtuvieron se tomarán como base para realizar este capítulo del plan de marketing que estará enfocado en determinar estrategias que diferencien a **CARD MEMORY** de cualquier empresa que se encuentre en el mercado, para ello es de suma importancia tener un óptimo posicionamiento de la marca en la mente de los consumidores, dar el mejor servicio técnico y orientar, capacitar al cliente a la hora de venderle para que se sienta plenamente satisfecho del servicio que recibe en esta organización.

**CARDMEMORY** será una empresa especialista en todo tipo de memorias, cuyos productos se clasificarán en: Memorias RAM: Homologadas en las diferentes marcas del mercado: IBM, HEWLETT PACKARD, APPLE, TOSHIBA, CISCO, etc., para todo tipo de máquinas: servidores, routers, impresoras, equipos portátiles, de escritorio, etc. sin importar la antigüedad de su tecnología.

En el medio tecnológico en el que se vive hoy por hoy, se ha podido observar la necesidad urgente e inmediata de ofrecer al público objetivo (distribuidores de computación) una opción para abaratar los costos e incrementar la capacidad del rendimiento informático; necesidad que con este proyecto se podrá cubrir ampliamente, ya que es más viable, cómodo y económico para cualquier cliente, adquirir un up-grade (ampliación) de memoria para su computador actual, que comprar un equipo nuevo.

Este proyecto se basa en un mercado objetivo cubierto por marcas reconocidas (mercado puntual), no por clones (mercado masivo), ya que son las “marcas” las que dictan las tendencias de cambio cíclico en el mercado en tiempo muy cortos, donde el factor tiempo está a favor; y por otra parte, a diferencia del mercado masivo que compite únicamente en el área de precios, son las “marcas” las que permiten ofrecer a los clientes (empresas de tecnología, consultoría y distribuidores mayoristas) “valores agregados” y “servicios extras” como: préstamo de los productos para desarrollar todo tipo de pruebas que garanticen su óptimo funcionamiento, buenos precios, menor tiempo de entrega, variedad de productos en stock local y respuesta inmediata de garantías cuando fuera el caso. Como se puede observar, esta gama de opciones fortalece el crecimiento y rentabilidad de los clientes y por tanto el de esta compañía.

El seguir las tendencias del mercado, las buenas relaciones con los clientes, o una rápida adaptación al cambio no son criterios suficientes para

garantizar el éxito de esta empresa, por lo tanto, es primordial involucrar a los proveedores para lograr cerrar los ciclos de negociación en forma óptima.

### 5.1.2 OBJETIVOS DEL PLAN DE MARKETING

- ❖ Introducción de **CARD MEMORY** al mercado de memorias RAM en un plazo menor a un año.
- ❖ Obtener un valor promedio en ventas de 356.873 USD en el primer año.
- ❖ Llegar a vender un número promedio de 4680 unidades en el primer año.
- ❖ Obtener una cobertura del mercado del 20% en el plazo del primer año.
- ❖ Aumentar las ventas en un 5% anual, que es el crecimiento de la industria sin considerar la inflación, según en el balance por sectores de la Superintendencia de compañías.

### 5.2 MARKETING ESTRATEGICO

Para una excelente introducción de **CARD MEMORY** en el mercado ecuatoriano de memorias RAM es necesario desarrollar el marketing estratégico de la empresa basado en la información que se obtuvo en el capítulo 3 del presente plan de negocios.

## **5.2.1 CONSUMIDOR**

### **5.2.1.1 PERFIL DEL CONSUMIDOR**

Las memorias RAM no serán vendidas directamente al consumidor final sino a los distribuidores autorizados de dichas memorias de la ciudad de Quito y ellos a su vez se encargarán de distribuirlo y comercializarlo al consumidor final.

### **5.2.1.2 NECESIDADES DEL CONSUMIDOR**

Los distribuidores de memorias RAM actualmente se encuentran inconformes con sus proveedores, ya que estos no satisfacen sus necesidades en; tiempos de entrega, servicio técnico, promociones y servicio al cliente, por lo cual un gran porcentaje de distribuidores están dispuestos a cambiar a su proveedor habitual.

## **5.2.2 MERCADO**

Según el reporte de consolidados por actividad económica que emite la Superintendencia de compañías, la actividad 62541 que corresponde a lo que es equipo de computación en el Ecuador tiene registrado 287 compañías en el año 2003 y en el año 2004 tiene 306 empresas dedicadas a esta actividad, lo que indica que aproximadamente tiene un crecimiento anual del 6.5% en el país.

De las 306 compañías que registra el país se realizaron varios filtros para clasificar las empresas dedicadas al hardware y no al software, depurar la información de provincias y otras ciudades que no fueran Quito y finalmente dejar solo aquellas empresas que son distribuidores o canales que se dedican

a venderle solo a usuarios finales. El resultado que se obtuvo de esta depuración de información fue de 62 empresas de las cuales fueron encuestadas 40.

Las empresas encuestadas en la investigación de mercados arrojaron información de que un 85 por ciento de los encuestados que corresponde a 34 empresas están dispuestos a cambiar a su proveedor actual por uno nuevo. Después de estos datos se decidió trabajar con una base de 13 clientes que corresponde a un 38% de las empresas que están dispuestas al cambio, ya que **CARD MEMORY** tiene proyecciones conservadoras.

### **5.2.3 OBJETIVOS DE VENTAS**

Obtener para el primer año de **CARD MEMORY** ventas de 356.873 USD valor que se obtuvo basándose en dos resultados arrojados por la investigación de mercado: la disposición al cambio de los distribuidores de memorias RAM y el promedio mensual de ventas que ellos poseen.

En la tabla que se encuentra a continuación se puede observar la forma detallada de cómo se calculó:

Tabla No. 5.1

Proyección de ventas por marcas para el primer Año.

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1403	12%	\$ 120.709,16	\$ 107.776,04
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1431		\$ 97.897,81	\$ 87.408,76
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1188		\$ 92.140,42	\$ 82.268,23
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	228		\$ 29.753,66	\$ 26.565,77
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	25		\$ 19.423,56	\$ 17.342,46
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	208		\$ 16.332,44	\$ 14.582,54
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	100		\$ 12.978,04	\$ 11.587,54
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	86		\$ 9.650,88	\$ 8.616,85
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	10		\$ 811,94	\$ 724,95
<b>TOTALES</b>		<b>4680</b>			<b>\$ 399.697,91</b>

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaboración: Autores.

### 5.2.4 COMPETIDORES

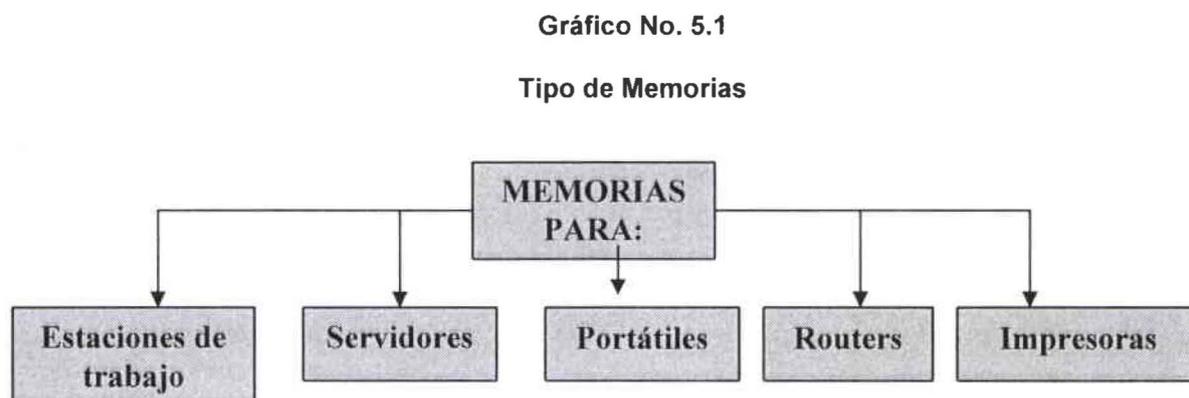
Este segmento de mercado no se encuentra completamente explotado ya que solo existen dos competidores que prácticamente lideran la comercialización de memorias RAM en el Ecuador, los cuáles están perfectamente identificados por los autores y se posee todas sus fortalezas y debilidades individuales resultado de la investigación de mercado, capítulo 3 del presente plan de negocios.

### 5.2.5 SEGMENTACIÓN DE MERCADO

El posicionamiento de la empresa se basará, principalmente, en la marca de memorias que se comercializa, la cuál es 100% original y esta respaldada por la mejor marca de memorias a nivel mundial, Transcend. Además, también se mejorará otros aspectos relacionados al servicio y atención al cliente.

El mercado de las memorias RAM depende específicamente de la variedad de equipos de computación de marca que lance el mercado tecnológico, por este

motivo el segmento del mercado se enfocará en las clases de máquinas que se encuentran actualmente en el mercado como se presenta a continuación:



Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaboración: Autores.

Los resultados arrojados por la investigación de mercado los equipos tecnológicos más vendidos en el mercado ecuatoriano son las estaciones de trabajo seguido de los servidores, los portátiles, routers e impresoras por último.

Por otra parte, las principales marcas de memorias RAM que se comercializan actualmente en el mercado ecuatoriano son Kingston y Transcend marca que va representar **CARD MEMORY** para el Ecuador.

## **5.3 MARKETING TÁCTICO**

### **5.3.1 PRODUCTO**

#### **5.3.1.1 ESTRATEGIA DE MARKETING**

Las memorias homologadas para muchos usuarios es un producto totalmente nuevo, ya que siempre su única opción a la hora de ampliar memoria RAM a

sus equipos era la de marca, por tanto la estrategia básica sería la de dar a conocer la marca, lograr que los clientes crean en el producto mediante pruebas para que así puedan vender la marca TRANSCEND con plena confianza de que son totalmente compatibles con sus equipos de marca (Anexo 1).

#### **5.3.1.2 CARACTERÍSTICAS**

Las memorias RAM siglas de Random Access Memory, se traduce como Memoria de Acceso Aleatorio. Es un conjunto de Chips que junto con el microprocesador es parte fundamental del ordenador, es una memoria volátil ya que los datos almacenados en ella se pierden al apagar el ordenador. El tamaño de la RAM determina la rapidez y comodidad de trabajo ante el ordenador, así como el número de programas que se pueden utilizar de forma simultánea, (Monografías.com, *Significado memoria RAM*. Internet. [www.monografias.com/trabajos22/diccionario-informatico/diccionario-informatico.shtml](http://www.monografias.com/trabajos22/diccionario-informatico/diccionario-informatico.shtml), Acceso: Junio 16 de 2006).

#### **5.3.1.3 BENEFICIOS PARA EL CONSUMIDOR**

Para los consumidores es de vital importancia tener su máquina con la ampliación máxima de memoria RAM que esta permita para lograr gozar de algunos beneficios como: mejor funcionamiento del computador a la hora de trabajar, utilizar de forma simultánea varios programas sin tener que preocuparse de abrir unos y cerrar otros y por supuesto tener una velocidad mayor para cumplir con el trabajo de forma más eficiente en un menor tiempo.

#### **5.3.1.4 MARCA**

La marca de memorias RAM escogida por esta compañía para distribuir y comercializar es "TRANSCEND", con la cual se buscará posicionar en la mente de todos los distribuidores de equipos de computación que existan en el mercado de la ciudad de Quito.

#### **5.3.1.5. DISEÑO**

Los productos tienen diseños diferentes puesto que cada servidor, impresora, portátil, estación de trabajo maneja el tipo de memoria que es exigida por la tarjeta madre.

#### **5.3.1.6 EMPAQUES Y ETIQUETAS**

Las memorias se comercializarán en un solo empaque pero de diferentes tamaños dependiendo para que equipo de computación sea, la funda será de material hermético para que tenga mayor resistencia y tendrá una etiqueta frontal en la que se incluirá el logo, el número de parte tanto del fabricante como el interno, el código de barras y finalmente el modelo de equipo para el cual adquirió la memoria.

Todas las memorias tendrán un sello de la empresa en sus chips que indicará que la memoria pertenece a **CARD MEMORY**, este sello será utilizado de ser necesario para tramitar garantía de cualquiera de los productos.

### **5.3.1.7 CALIDAD**

Según la investigación de mercados realizada para este proyecto la percepción que tiene los distribuidores respecto a la calidad de la marca del producto es excelente puesto que es completamente compatible con equipos IBM, ACER, HP-COMPAQ, APPLE, TOSHIBA, entre otros.

### **5.3.1.8 LOGÍSTICA**

#### **5.3.1.8.1 INSTALACIONES Y ESPACIO**

La empresa necesitará tomar en arriendo una oficina con características simples como una pequeña bodega única y exclusivamente para la mercadería, contar con el espacio suficiente para formar los cubículos de trabajo para el equipo que ayudará a formar este proyecto, un fragmento agradable de espera para los clientes y finalmente lo mas importante que el edificio donde este ubicada las instalaciones cuente con seguridad total de tal manera que no se exponga el inventario local que se posea (Anexo 2).

#### **5.3.1.8.2 EQUIPOS**

La adquisición de mínimo 4 computadores es necesario para poder tener acceso a listas de precios, realizar cotizaciones y estar en contacto tanto con clientes como con los proveedores vía mail. Las impresoras también son necesarias 1 para el área de ventas, 1 para el área de facturación y una para realizar los labels que van pegados en las fundas herméticas en donde se empacará el producto.

### **5.3.1.8.3 AREA COMERCIAL.**

La persona encargada será capacitada con anterioridad para que logre empezar a buscar clientes y realizar las respectivas ventas que corresponde a su tarea principal, si logra volúmenes de ventas altos se incrementará más personal a esta área.

## **5.3.2 DISTRIBUCIÓN (PLAZA)**

### **5.3.2.1 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Todas aquellas empresas que no sean mayoristas y que se dediquen a vender equipos de cómputo y/o a realizar reparaciones de los mismos en la ciudad de Quito, serán las encargadas de que las memorias RAM lleguen a los consumidores finales.

### **5.3.2.2 VÍNCULOS CON LOS CANALES**

Es fundamental para **CARD MEMORY** que sus estrategias de marketing sean concentradas, posicionadas y sobre todo que hagan la diferencia frente a la competencia por estas razones se enfocarán principalmente en el servicio que se le prestará a los distribuidores a la hora de realizar pruebas con los productos, mantener un completo abastecimiento de inventarios, orientar al cliente a la hora de realizar su compra, prestarle el servicio técnico cuando lo requiera, cumplir con los tiempos de entrega y por último se entregarán los productos de forma rápida y eficiente en el establecimiento del cliente.

### **5.3.2.3 LOGÍSTICA DE MERCADO**

#### **5.3.2.3.1 Existencias**

Las existencias de los productos se mantendrán en la bodega de la empresa y la distribución del producto se realizará conforme los distribuidores y canales lo van requiriendo.

Este planteamiento es un valor agregado de **CARD MEMORY**, ya que uno de sus objetivos es manejar en sus instalaciones un stock básico para cada uno de sus clientes, en lugar de que ellos lo hagan individualmente y de esta manera ahorren su dinero y espacio físico.

### **5.3.3. PROMOCIÓN**

#### **5.3.3.1 PUBLICIDAD**

La publicidad es un recurso que se utilizará como ayuda en varios aspectos como el de dar a conocer las memorias RAM marca TRANSCEND, lograr posicionarse en la mente tanto de los distribuidores como de los usuarios finales y por último conseguir que los clientes conozcan que no necesariamente para actualizar sus máquinas deben comprar una nueva, si no que a la actual se le pueden hacer una actualización de memoria y quedará funcionando perfectamente por un tiempo más largo. Esto se realizará mediante medios impresos, volantes, una página Web y demostraciones de los productos.

#### **5.3.3.2 PÚBLICO OBJETIVO**

Todos aquellos distribuidores, canales y centros de arreglos de equipos de marca en la ciudad de Quito.

### 5.3.3.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Para el éxito de **CARD MEMORY** es de mucha importancia posicionar tanto los productos como la marca, por tanto se realizará publicidad por medio de los siguientes recursos: una pagina Web para que los clientes puedan entrar y revisar las especificaciones técnicas de los productos, medios impresos como las revistas especializadas en tecnología PCWORLD, COMPUTERWORLD así como algunos DIARIOS de mayor circulación a nivel nacional.

Otra forma de hacerse conocer en el mercado tecnológico es participar con un stand de productos y promociones en la Feria Anual de Computación llamada COMPUEXPO que se efectúa durante el mes de Octubre en la ciudad de Quito (Anexo 3).

### 5.3.3.4 PROMOCIÓN DE VENTAS

La mejor forma para motivar a los clientes a preferir **CARD MEMORY** dentro de su gama de proveedores realizando promociones que les llamen la atención y les sean de utilidad, por ejemplo:

- ❖ Obsequiar una pequeña muestra de algún producto para que los consumidores lo prueben.
- ❖ Emitir cupones que se traducen a un ahorro para el comprador en alguna línea específica de productos cuando sobrepase cierto monto de facturación exigido para esa línea.

- ❖ Ofrecer la ampliación de memoria para una máquina personal, como premio para aquellos vendedores que consigan superar cierto monto (debidamente estipulado) de facturación.
- ❖ Brindar un costo mas bajo en los productos para los ejecutivos de ventas que requieran adquirir alguna compra a termino personal, esto los impulsará a comprar en **CARD MEMORY** e indiscutiblemente a ofrecer la marca TRANSCEND.
- ❖ Entregar la ampliación de memoria para una máquina personal, como premio para aquellos vendedores que consigan superar cierto monto (debidamente estipulado) de facturación.
- ❖ Proporcionar material publicitario para que los distribuidores puedan realizar exhibiciones o demostraciones en sus locales.
- ❖ Realizar eventos promocionales como concursos, rifas y juegos que le den al distribuidor la oportunidad de ganar algo con un esfuerzo extra.

#### **5.3.3.5 PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN**

El presupuesto de promoción fue dividido en 2 partes: la primera en la inversión que se realizará al inicio del ejercicio por el monto de 15.000 dólares que será dividido en: 76% en medios impresos, 14%, para la elaboración de la pagina Web, y por último se destinará un 10% para los trípticos que contienen

información sobre las memorias, todo esto con el fin de hacer conocer la marca en el mercado (Anexo 4).

La segunda parte será por 8.000 dólares que se utilizará un 75% durante el año para mantener la marca e impulsar nuevos productos en medios impresos y para la feria anual de computación se destinará un 25%.

### 5.3.4 PRECIO

Para poder llegar a un precio adecuado fue necesario realizar un análisis de los precios del mercado y los precios por marcas, ya que dependiendo del modelo y la marca del equipo los montos varían.

Como se puede observar en la siguiente tabla el precio **CARD MEMORY** esta por debajo del precio del mercado en un 2.16% aproximadamente, a continuación se pueden observar dichos precios y variaciones.

**Tabla No. 5.2**

**Precios unitarios del mercado y de la empresa.**

MARCAS	PPP MERCADO	PPP EMPRESA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 88.14	\$ 87.88
CANTIDADES POR N/PARTE	\$ 70.90	\$ 70.83
CANTIDADES SIN IBM	\$ 79.93	\$ 79.76
CANTIDADES POR HP	\$ 131.68	\$ 130.94
CANTIDADES POR SUN	\$ 754.04	\$ 746.33
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 80.61	\$ 80.43
CANTIDADES POR DELL	\$ 131.18	\$ 130.44
CANTIDADES POR APPLE	\$ 113.25	\$ 112.71
CANTIDADES POR HACER	\$ 80.00	\$ 79.83

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaboración: Autores

### 5.3.4.1 MÁRGENES DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS CANALES DE REVENTA.

Para lograr determinar los márgenes de comercialización que serán otorgados a los clientes fue necesario realizar el mismo análisis por marcas explicado anteriormente en el caso del precio objetivo. A continuación se presentarán los márgenes que se van a manejar por marca.

Tabla No. 5.3

Proyección de márgenes por marcas.

MARCAS	MG. UTILIDAD
CANTIDADES POR COMPAQ	19.0%
CANTIDADES POR IBM	18.0%
CANTIDADES SIN N/PARTE	20.0%
CANTIDADES POR HP	22.0%
CANTIDADES POR SUN	26.0%
CANTIDADES POR TOSHIBA	22.0%
CANTIDADES POR DELL	24.0%
CANTIDADES POR APPLE	24.0%
CANTIDADES POR HACER	26.0%

Fuente: Investigación de Mercado, Autores.

Elaboración: Autores

## 5.4 CONCLUSIONES

- ❖ A lo largo de la realización de este plan de marketing se puede observar claramente que **CARD MEMORY** se enfocará en comercializar, posicionar y brindar a los clientes un servicio insuperable mediante un óptimo abastecimiento y capacitaciones de los actuales y nuevos productos.

- ❖ Se ofrecerán servicios adicionales integrados con un nivel de calidad respaldado por una empresa Estadounidense. **CARD MEMORY** no intenta integrarse en el mercado ecuatoriano combatiendo por precios sino por calidad y una grabada diferenciación en su excelente servicio.

# CAPÍTULO 6

## ANALISIS FINANCIERO

### 6.1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se desarrollará toda la parte económica del plan de negocios, en donde se determinará la factibilidad económica del proyecto mediante estimaciones de presupuestos, análisis de las variables e índices financieros que tendrá la empresa al momento de entrar y su permanencia en el mercado.

### 6.2 SUPUESTOS Y CONSIDERACIONES

- ❖ La base de este capítulo es un presupuesto de ingresos y egresos, o estado de fuentes y uso de fondos, resultado de la actividad económica de la empresa (Anexo 5).
- ❖ Todo el análisis financiero del proyecto se realizó bajo un esquema dolarizado y en un horizonte de 10 años.
- ❖ No se considera ningún tipo de inflación para este análisis financiero.

- ❖ Los balances generales con sus respectivos estados de resultados se han proyectados en un horizonte de 5 años y el flujo de efectivo que tendrá la empresa se ha proyectado en un horizonte de 10 años.
- ❖ Se considera todas las obligaciones tributarias vigentes según la ley del SRI<sup>2</sup>; IVA 12%, Participación a Trabajadores 15% e Impuesto a la Renta 25%.
- ❖ Se procedió a depreciar todos los activos fijos de la empresa según los porcentajes estipulados en el modelo de Depreciación de Activos Fijos del SRI.
- ❖ Estimación de la inversión inicial que se necesitará para poner en marcha el proyecto, la cuál ha sido desglosada de la siguiente manera:

Un capital propio de 13.122 USD equivalente al 30% de la inversión inicial, capital que será aportado por los socios de **CARD MEMORY**.

Un crédito bancario por 30.666 USD equivalente al 70% de la inversión inicial, crédito que será realizado con la institución financiera Bco. Pichincha a través de la operación Productivo Hipotecario<sup>3</sup>, al 12.05% de tasa de interés más el 5% de comisión en un plazo de 5 años, la empresa deberá cancelar cuotas semestrales de 4.171 USD, dando una inversión inicial total de 43.788 USD.

---

<sup>2</sup> Servicio de Rentas Internas

<sup>3</sup> Producto crediticio con fin de solventar, exclusivamente, capitales de trabajo.

Tabla No. 7.1

Tabla de amortización de la empresa.

TABLA DE AMORTIZACION DEL CREDITO					
MONTO USD.	30.666	PLAZO	5	SERVICIO US \$.	4.171
TASA INTERES	12,05%	PAGOS ANUALES	2		
PERIODO	DESBOLSO	INTERES	PRINCIPAL	SERVICIO	SALDO
0	30.666				30.666
1		1.848	2.324	4.171	28.342
2		1.708	2.464	4.171	25.878
3		1.559	2.612	4.171	23.266
4		1.402	2.770	4.171	20.496
5		1.235	2.937	4.171	17.560
6		1.058	3.113	4.171	14.446
7		870	3.301	4.171	11.145
8		671	3.500	4.171	7.645
9		461	3.711	4.171	3.934
10		237	3.934	4.171	0

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

- ❖ Se considera como costo de oportunidad del proyecto el 11%, que es la tasa con la que los inversionistas esperan recibir por su inversión, valor obtenido de la ponderación del rendimiento patrimonial de la industria y la tasa de interés a la cuál se aplicó el crédito financiero.
- ❖ La tasa de descuento utilizada en el análisis financiero de este proyecto es de 13.83%, resultante de la ponderación entre la tasa impuesta por el banco por el crédito obtenido y la tasa de beneficio que los inversionistas esperan recibir por su inversión.

- ❖ Se considera una demanda de mercado y una frecuencia de consumo, de memorias RAM, constantes durante los primeros 12 meses.
- ❖ Se estima que la empresa incurrirá en 12.776 USD en gastos generales en el primer año, cubriendo rubros tales como: arriendo, teléfono, luz, agua, mantenimiento de quipos y vehículos, gastos de publicidad y promoción.

**Tabla No. 7.2**

**Gastos generales el en primer año.**

**GASTOS GENERALES ANUALES**

RUBRO	VALOR
ARRIENDOS	\$ 3.600,00
TELEFONO LUZ AGUA	\$ 1.020,00
GUARDIANIA	\$ -
MANTENIMIENTO EQUIPOS	\$ 105,90
MANTENIMIENTO VEHICULOS	\$ 50,00
GASTOS SEGUROS	\$ -
GASTOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCION	\$ 8.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 12.775,90</b>

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

- ❖ Bajo un criterio conservador los autores han estimado que la empresa, para cubrir con todos sus costos, deberá trabajar en el primer año con al menos 13 distribuidores de memorias RAM que son el 38% de los 34

distribuidores que están absolutamente dispuestos a cambiar a su proveedor actual y para los siguientes cuatro años se incrementará un distribuidor por año, (Autores, Plan de negocios, Capítulo 3, Investigación de Mercados).

- ❖ Sobre la base de la información de la competencia obtenida en la Investigación de Mercados, se realizó la proyección de ventas de los primeros dos años de la empresa, la cuál se detalla a continuación:

Para el primer año se estima que la empresa comercializará 4.680 unidades de memorias RAM a 13 distribuidores logrando obtener ventas de alrededor de 356.873 USD.

Para los próximos cuatro años, según el incremento en ventas anual que tiene la industria y sin considerar la inflación, se estima que las ventas de la empresa aumentarán anualmente en un 5%, llegando a comercializará en el quinto año 6.120 unidades de memorias RAM a 17 distribuidores, logrando obtener ventas de alrededor de 466.680 USD, anexo 6, (Autores, Plan de negocios, Capítulo 3, Investigación de Mercados).

**Tabla No. 7.3**

**Ventas anuales de la empresa.**

<b>PROYECCION DE VENTAS</b>	
<b>AÑO</b>	<b>VALOR</b>
1	\$ 356.873
2	\$ 384.325
3	\$ 411.777
4	\$ 439.228
5	\$ 466.680
6	\$ 466.680
7	\$ 466.680
8	\$ 466.680
9	\$ 466.680
10	\$ 466.680

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

## **6.3 ANALISIS FINANCIERO**

### **6.3.1 PUNTO DE EQUILIBRIO**

**Tabla No. 7.4**

**Punto de equilibrio y ventas anuales de la empresa.**

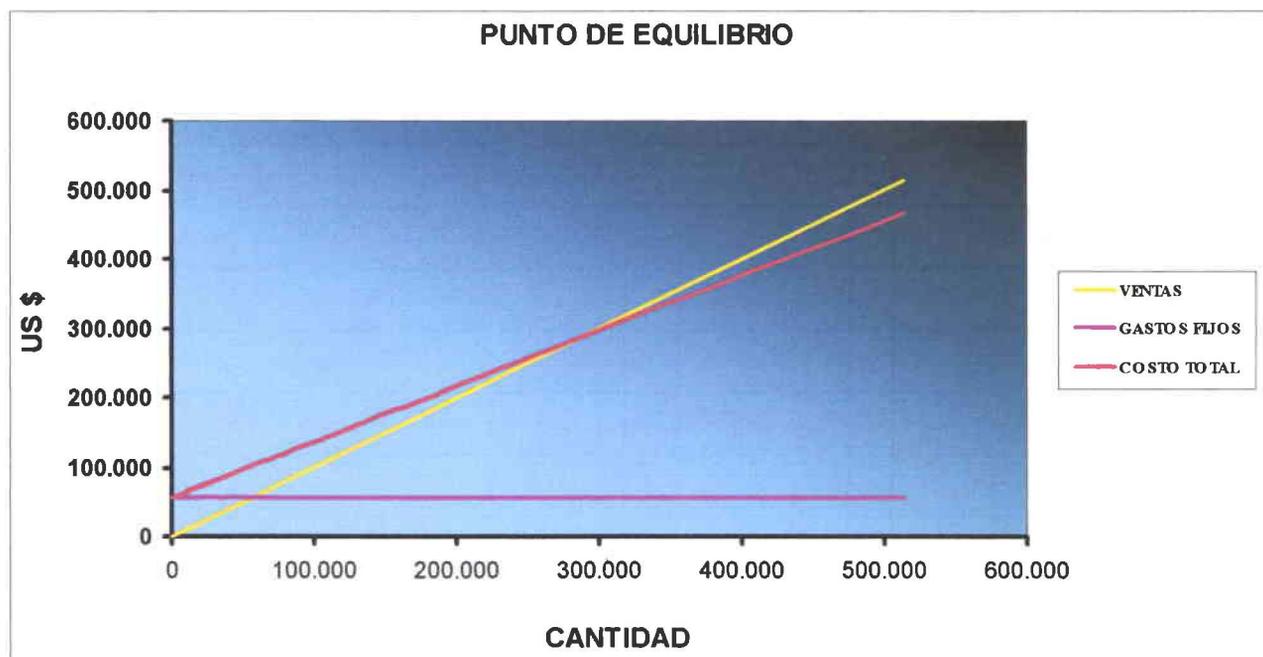
<b>AÑO</b>	<b>PUNTO EQUILIBRIO</b>	<b>VENTAS ANUALES</b>
1	\$ 287.476	\$ 356.873
2	\$ 293.752	\$ 384.325
3	\$ 290.408	\$ 411.777
4	\$ 286.646	\$ 439.228
5	\$ 284.688	\$ 466.680
6	\$ 289.681	\$ 466.680
7	\$ 289.681	\$ 466.680
8	\$ 289.681	\$ 466.680
9	\$ 289.681	\$ 466.680
10	\$ 289.681	\$ 466.680

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

Gráfico No. 7.1

Punto de equilibrio de la empresa.



Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

Una vez completado el modelo financiero, se obtuvo el punto de equilibrio del proyecto como se observa en el gráfico 6.1, el cuál indica que **CARD MEMORY** para cubrir con todos sus costos y gastos, deberá generar ingresos de 287.471 USD anuales. Cabe mencionar que en todos los años la empresa tiene ingresos superiores a este punto de equilibrio, tabla 6.4.

## 6.3.2 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR) Y VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Tabla No. 7.5

Tasa interna de retorno y valor actual neto de la empresa.

FLUJO DE EFECTIVO							
AÑO	INVERSION	COSTOS OPERATIVOS	INTERESES	PART. TRABAJADORES	IMPUESTO RENTA	INGRESOS	FLUJO DESP. PART E IMP.
	43.788						(43.788)
1		349.997	1.708	89	127	356.873	6.660
2		373.714	2.961	649	920	384.325	9.041
3		395.511	2.293	1.498	2.122	411.777	12.646
4		417.224	1.542	2.359	3.341	439.228	16.305
5		439.297	1.151	3.165	4.484	466.680	19.734
6		440.294	2.148	3.554	5.035	466.680	17.797
7		440.294	2.148	3.554	5.035	466.680	17.797
8		440.294	2.148	3.554	5.035	466.680	17.797
9		440.294	2.148	3.554	5.035	466.680	17.797
10		440.294	2.148	3.554	5.035	479.774	30.891
<b>TIR DESPUES DE PARTICIPACION A TRABAJADORES E IMPUESTOS</b>							<b>27,36%</b>
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>					<b>13,83%</b>	<b>33.327</b>	

Fuente: Análisis Financiero

Elaborado por: Autores

Sobre la base del modelo financiero, desarrollado en un escenario conservador, el valor actual neto de la empresa es satisfactoriamente positivo y la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de descuento, con lo cuál se ratifica que financieramente el proyecto es rentable y viable para su implementación.

# CAPÍTULO 7

## ANÁLISIS DEL RIESGO

### 7.1 INTRODUCCIÓN

Luego de comprobar que **CARD MEMORY** es financieramente rentable y viable para su ejecución, los autores han incorporado al presente plan de negocios un capítulo en donde se analizará el riesgo que presenta el proyecto, mediante el modelo de Montecarlo.

### 7.2 VARIABLES DE RIESGO

- ❖ Para este análisis se consideró como variables críticas de riesgo, las variaciones, mes a mes en año 2005, de los precios promedio ponderados de cada una de la nueve marca de memorias RAM que se comercializará en la empresa.

Tabla No. 7.1

VARIABLES DE RIESGO DEL MODELO DE MONTECARLO.

VARIABLES DE RIESGO	Ene-05	Feb-05	Mar-05	Abr-05	May-05	Jun-05	Jul-05	Ago-05	Sep-05	Oct-05	Nov-05	Dic-05
PRECIO POR COMPAQ	\$ 96,08	\$ 88,14	\$ 81,97	\$ 76,24	\$ 76,24	\$ 70,90	\$ 76,24	\$ 81,97	\$ 88,14	\$ 88,14	\$ 96,08	\$ 112,55
PRECIO SIN N/PARTE	\$ 78,83	\$ 70,90	\$ 64,73	\$ 58,99	\$ 58,99	\$ 53,65	\$ 58,99	\$ 64,73	\$ 70,90	\$ 70,90	\$ 78,83	\$ 90,53
PRECIO POR IBM	\$ 86,56	\$ 79,93	\$ 73,76	\$ 68,02	\$ 68,02	\$ 62,68	\$ 68,02	\$ 73,76	\$ 79,93	\$ 79,93	\$ 87,86	\$ 102,06
PRECIO POR HP	\$ 139,62	\$ 131,68	\$ 125,51	\$ 119,77	\$ 119,77	\$ 114,44	\$ 119,77	\$ 125,51	\$ 131,68	\$ 131,68	\$ 139,62	\$ 168,15
PRECIO POR SUN	\$ 761,98	\$ 754,04	\$ 747,87	\$ 742,14	\$ 742,14	\$ 736,80	\$ 742,14	\$ 747,87	\$ 754,04	\$ 754,04	\$ 761,98	\$ 962,84
PRECIO POR TOSHIBA	\$ 88,54	\$ 80,61	\$ 74,44	\$ 68,70	\$ 68,70	\$ 63,36	\$ 68,70	\$ 74,44	\$ 80,61	\$ 80,61	\$ 88,54	\$ 102,93
PRECIO POR DELL	\$ 139,11	\$ 131,18	\$ 125,01	\$ 119,27	\$ 119,27	\$ 113,94	\$ 119,27	\$ 125,01	\$ 131,18	\$ 131,18	\$ 139,11	\$ 167,50
PRECIOS POR APPLE	\$ 121,19	\$ 113,25	\$ 107,08	\$ 101,35	\$ 101,35	\$ 96,01	\$ 101,35	\$ 107,08	\$ 113,25	\$ 113,25	\$ 121,19	\$ 144,61
PRECIO POR ACER	\$ 90,00	\$ 80,00	\$ 73,83	\$ 68,09	\$ 68,09	\$ 62,76	\$ 68,09	\$ 73,83	\$ 80,00	\$ 80,00	\$ 87,93	\$ 102,15

Fuente: Análisis del Riesgo

Elaboración: Autores

### 7.3 MEDIA Y DESVIACIÓN ESTÁNDAR

- ❖ El cálculo de la media y desviación estándar de las variables de riesgo, se lo realizó sobre la base de los datos históricos de dichas variables, según la tabla 7.1, es decir que se utilizó para cada cálculo doce observaciones, asegurando así un resultado confiable en la medición del riesgo del proyecto.

Tabla No. 7.2

Cálculo de la media y desviación estándar del modelo de riesgo.

VARIABLES DE RIESGO	MEDIA (E)	DESVIACION ESTANDAR
PRECIO POR COMPAQ	86,06	11,6
PRECIO SIN N/PARTE	68,41	10,6
PRECIO POR IBM	77,54	11,0
PRECIO POR HP	130,60	14,3
PRECIO POR SUN	767,32	62,1
PRECIO POR TOSHIBA	78,35	11,1
PRECIO POR DELL	130,09	14,2
PRECIOS POR APPLE	111,75	13,1
PRECIO POR ACER	77,90	11,3

Fuente: Análisis del Riesgo

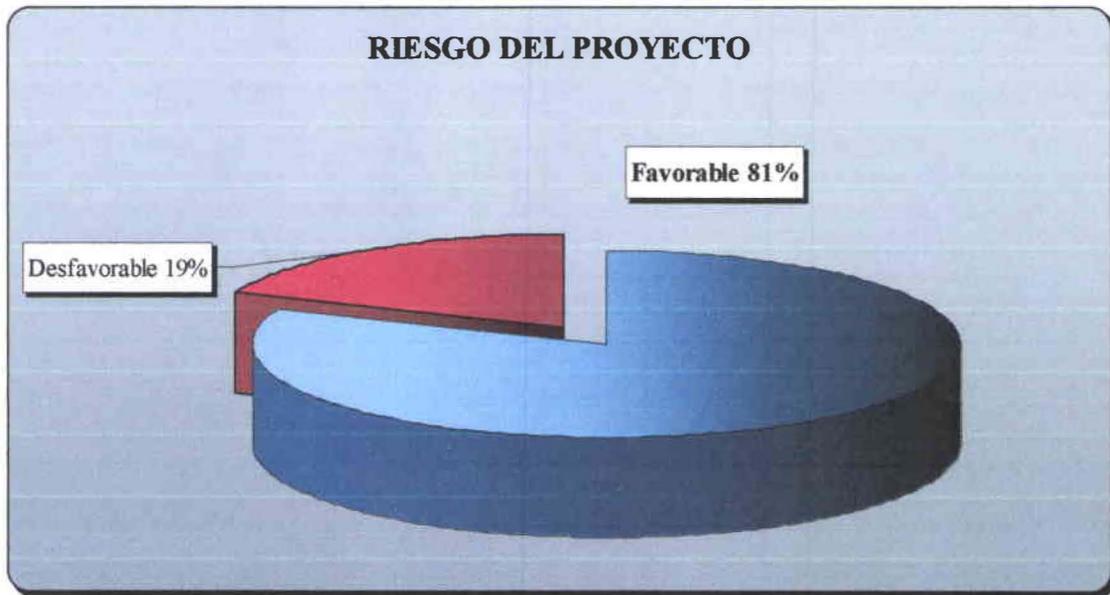
Elaboración: Autores

### 7.3 RIESGO DEL PROYECTO

Al correr el modelo de Montecarlo en mil escenarios posibles para la empresa, se obtuvo una probabilidad favorable del 81% de que el proyecto sea exitoso, es decir que hay una probabilidad del 81% de que el VAN se convierta en cero.

Tabla No. 7.3

Probabilidad del riesgo del proyecto.



Fuente: Análisis del Riesgo

Elaboración: Autores

## CAPÍTULO 8

### CONCLUSIONES RECOMENDACIONES Y ANEXOS

#### 8.1 CONCLUSIONES

- ❖ La situación económica, política y social del país se encuentra actualmente estable, lo cuál favorece a los inversionistas y a la apertura de nuevas empresas como es el caso de **CARD MEMORY**.
  
- ❖ El mercado de memorias RAM en el Ecuador, especialmente en la ciudad de Quito lugar en donde se implementará el proyecto, no se encuentra explotado en su totalidad, ya que las únicas dos empresas que proveen de memorias a este segmento no cumplen con las principales necesidades que los distribuidores demandan, tales como; óptimos tiempos de entrega, servicio técnico, promociones, capacitación y un eficiente servicio al cliente, éstas falencias de la competencia sumado a su bajo nivel de competitividad dan como resultado que un gran porcentaje de los distribuidores de memorias RAM estén dispuestos a cambiar a su proveedor habitual por uno que cubra con sus expectativas y satisfaga todas sus necesidades, lo cual sustenta la creación de **CARD MEMORY**.

- ❖ La introducción de CARD MEMORY al mercado de memorias RAM será exitosa debido a su enfoque en comercialización, el cuál está orientado a brindar un servicio adicional al cliente antes durante y después de la venta, generando una identificación y fidelidad hacia la empresa y un valor agregado en servicio de primer nivel. Esta diferenciación en imagen contribuye notablemente a la implementación eficiente de la empresa en dicho segmento de mercado.
  
- ❖ La inversión del proyecto es baja en comparación con la rentabilidad que éste generará para los inversionistas, trabajando con un mínimo de distribuidores de memorias RAM la empresa esta en condiciones de generar plazas de trabajo, cubrir con todos sus costos y gastos y ser al mismo tiempo financieramente rentable, lo cuál asegura su permanencia en el mercado.
  
- ❖ Sobre la base de toda la investigación y análisis realizados en cada uno de los capítulos del presente plan de negocios, los autores han llegado a la conclusión de que el proyecto es sumamente rentable, viable para su ejecución y que debe ser puesto en marcha.

## **8.2 RECOMENDACIONES**

- ❖ Para mantener el alto nivel de competitividad en la empresa, **CARD MEMORY** tendrá que poseer una continua “retroalimentación” con los distribuidores, a través de encuestas realizadas periódicamente por los ejecutivos de ventas de la empresa.

- ❖ Una vez alcanzadas las metas de mercado, comercialización y servicio, la empresa deberá concentrarse en su crecimiento y expansión en el mercado desarrollando e implementando una “Integración hacia delante”, con la cual logrará aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas de memorias RAM y llegar al consumidor final.

### 8.3 ANEXOS

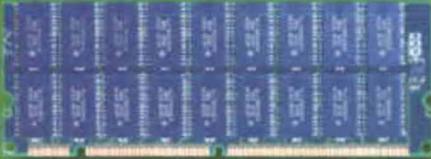
Anexo 1  
CAPÍTULO 5  
5.3.1 PRODUCTO

# Proprietary Memory

## Proprietary Memory

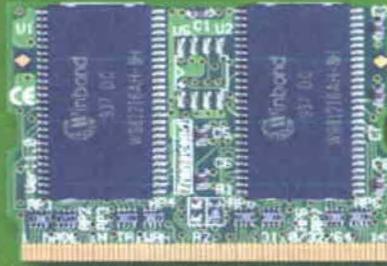
**Proprietary Memory** Desktop PC Memory

- 16, 32, 64, 128, 256, 512, 1024 MB options provided
- FPM/EDO/SDRAM upgrades available
- Supports desktop PCs by Apple, Compaq, Dell, HP, IBM, etc.



### **Proprietary Memory** Notebook PC Memory

- 8, 16, 32, 64, 128, 256, 512MB options provided
- FPM/EDO/SDRAM upgrades available
- Supports notebook PCs by Acer, AST, Apple, Compaq, Dell, HP, IBM, Toshiba, etc.



### **Proprietary Memory** Server Memory

- 32, 64, 128, 256, 512 MB, 1, 2 GB options provided
- FPM/EDO/SDRAM upgrades available
- Supports servers by Compaq, DEC, Dell, HP, IBM, NEC, SUN, etc.



### **Proprietary Memory** Router Memory

- Flash Memory: 4,8,16 MB Flash Card
- DRAM: 4, 8, 16, 32, 64, 128MB (256MB kit, new for 7500 RSP4)
- Supports most of Cisco Router series: 1000, 1600, 2500, 7500, etc.

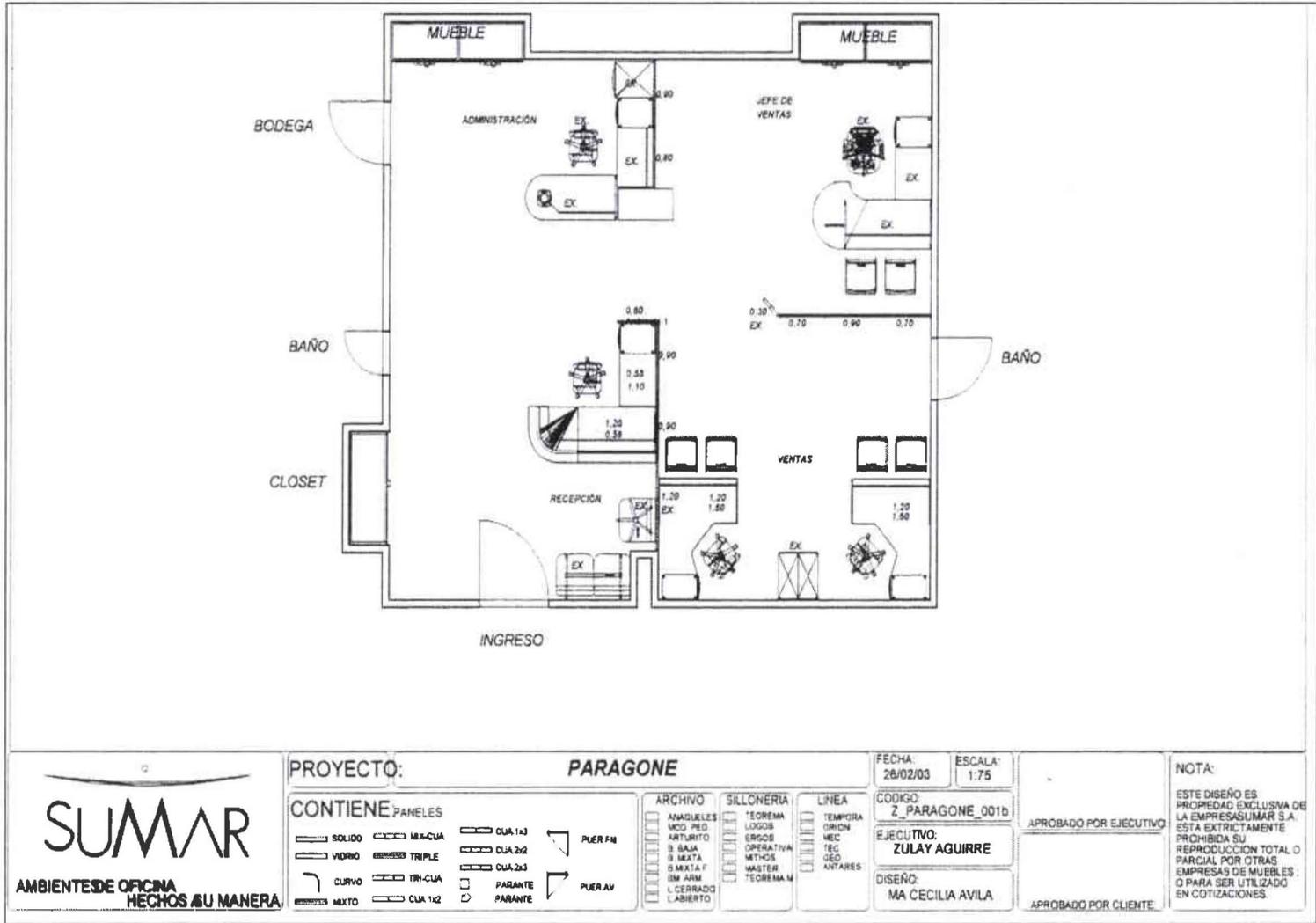


### **Proprietary Memory** Laser Printer Memory

- 1, 2, 4, 8, 16, 32, 64, 128 MB options provided
- FPM/EDO/SDRAM upgrades available
- Supports laser printers by HP, Lexmark, Kyocera, Okidata, etc.



Anexo 2  
CAPITULO 5  
5.3.1.8.1 INSTALACIONES Y ESPACIO



 <b>AMBIENTES DE OFICINA HECHOS A SU MANERA</b>	<b>PROYECTO: PARAGONE</b>	FECHA: 28/02/03	ESCALA: 1:75	<b>NOTA:</b> ESTE DISEÑO ES PROPIEDAD EXCLUSIVA DE LA EMPRESA SUMAR S.A. ESTA EXTRACTAMENTE PROHIBIDA SU REPRODUCCION TOTAL O PARCIAL POR OTRAS EMPRESAS DE MUEBLES O PARA SER UTILIZADO EN COTIZACIONES
	<b>CONTIENE PANELES</b> SOLIDO    MIA-CUA    CUA.1A3    PUER FN VIDRIO    TRIPLE    CUA.2A2    CUA.2A3 CURVO    TRI-CUA    PARANTE    PUER AV MIXTO    CUA.1A2    PARANTE	<b>ARCHIVO</b> ANADUELES MOD PED ANTURITO B BAJA B MIXTA F IM ARM L CERRADO LABIERTO	<b>SILLONERIA</b> TEOREMA LOGOS ERGOS OPERATIVA MITHOS MASTER TEOREMA M	
		CODIGO: <b>Z_PARAGONE_001b</b>	APROBADO POR EJECUTIVO	
		EJECUTIVO: <b>ZULAY AGUIRRE</b>	APROBADO POR CLIENTE	
		DISEÑO: <b>MA CECILIA AVILA</b>		

Anexo 3  
CAPÍTULO 5  
5.3.1.8.1 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

VIDA DIGITAL

**XXV FERIA Internacional**  
de Informática, Software y Telecomunicaciones

2006  
**COMPU**  
vida digital

*25 años de tecnología en Ecuador*

COMPU CUENCA

COMPU GUAYAQUIL

COMPU QUITO

**WORLD**



**ufi**  
Member

**ECUASISTEM**  
1979 - 2006



**Anexo 4**  
**CAPÍTULO 5**  
**5.3.1.8.1 PRESUPUESTO PARA PROMOCIÓN**



**SIGNO CIA LTDA**  
**JAPÓN Y GASPAR DE VILLARROEL ESQ. PISO 3**  
**Quito - Ecuador (Pichincha)**  
**Telf. (593-2) 245-07-02 / 09-12 / 08-83**

N° de Proforma **CG-0138-B-47**

**PROFORMA**

<b>Cliente</b> <b>CARD MEMORY</b>		<b>Varios</b>	
Nombre	ANGELICA RESTREPO	Fecha	05/10/2006
Dirección	BASSANO Y JATIVA	N° de pedido	
Ciudad	QUITO Provincia: CP	Representante	
Teléfono	224-74-25	Validez	15 días laborables

Cantidad	Código	Descripción	Precio	TOTAL
<b>AVISO PRENSA DIARIO HOY</b>				
1	ATL	AVISO 1/4 DE PAG. INDETERMINADA		\$1,260.000
1	ATL	AVISO 1/2 PAG. INDETERMINADA		\$2,520
<b>FIN DE SEMAN DIARIO HOY</b>				
1	ATL	AVISO 1/4 DE PAG. INDETERMINADA		\$1,620 00
1	ATL	AVISO 1/2 PAG. INDETERMINADA		\$3,240 00
<b>AVISO PRENSA DIARIO EL COMERCIO</b>				
1	ATL	AVISO 1/4 DE PAG. INDETERMINADA		\$2,010 00
1	ATL	AVISO 1/2 PAG. INDETERMINADA		\$4,020 00
<b>FIN DE SEMANA DIARIO EL COMERCIO</b>				
1	ATL	AVISO 1/4 DE PAG. INDETERMINADA		\$2,130 00
1	ATL	AVISO 1/2 PAG. INDETERMINADA		\$4,260 00

<b>F. de Pago</b>		Subtotal	
Comentarios		IVA 12%	12.00%
Nombre		<b>TOTAL</b>	
N° T. crédito			
Caducidad			

**Alejandro Cancelado Aguilar**  
**DIRECTOR DE COMUNICACIÓN GLOBAL**  
**SIGNO CIA LTDA**

## 5 Costos

### 5.1. Desarrollo e implementación

Los costos de desarrollo, personalización e integración del Sitio Corporativo, y Catálogo de Productos se detalla a continuación:

Producto / Servicio	Precio
- Setup inicial Catálogo Dinámico	600,00 USD
- Costo de Licencia de uso indefinido	1600,00 USD
- Servicio Mensual de Hosting	50,00 USD

\* Valores No Incluyen el I.V.A.

Si desea obtener mayor información sobre cualquier punto de este documento no dude en comunicarse, el personal de Expertweb estará gustoso de atenderle.

**Expertweb Cía. Ltda.**

Inglaterra 1209 y Av. República  
Quito – Ecuador

Telefax : (593 2) 246-1506 (593 9) 956-3284

E-mail: [info@expertweb.com.ec](mailto:info@expertweb.com.ec)

Web: [www.expertweb.com.ec](http://www.expertweb.com.ec)

**Anexo 5**  
**CAPÍTULO 6**  
**6.2 Supuestos y consideraciones**

ESTADO DE FUENTES Y USOS DE FONDOS									
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
<b>FUENTES</b>									
CAP.PROPIO	13.122								
CREDITO DE LARGO PLAZO	30.666								
ING. POR VTAS	-	356.873	384.325	411.777	439.228	466.680	466.680	466.680	466.680
ING. CUENTAS POR COBRAR	-		29.739	32.027	34.315	34.315	34.315	34.315	34.315
CREDITO CORTO PLAZO	-	-	-	-	3.761	17.826	17.826	17.826	17.826
VALOR RESCATE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
IVA RETENIDO Y NO PAGADO	-	3.997	4.304	4.612	4.919	5.227	5.227	5.227	5.227
<b>SALDO ANTERIOR</b>		12.370	(18.164)	(16.997)	(12.894)	166	26.626	44.423	62.220
<b>TOTAL FUENTES</b>	<b>43.788</b>	<b>373.241</b>	<b>400.205</b>	<b>431.418</b>	<b>469.330</b>	<b>524.214</b>	<b>550.674</b>	<b>568.471</b>	<b>586.267</b>
<b>USOS</b>									
INVERSIONES	31.418								
GASTOS DE NOMINA		42.922	42.922	42.922	42.922	42.922	42.922	42.922	42.922
COSTOS DIRECTOS		285.609	307.579	329.549	351.519	373.489	373.489	373.489	373.489
VARIACION DE INVENTARIOS		6.664	513	513	513				
COSTOS INDIRECTOS		-	-	-	-	-	-	-	-
GASTOS DE ADMINISTRACION Y SERVICIOS		12.776	12.776	12.776	12.776	12.776	12.776	12.776	12.776
PAGO PPAL CREDITO CORTO PLAZO						3.761	17.826	17.826	17.826
PAGO INTERESES CR. CORTO PLAZO						453	2.148	2.148	2.148
SERVICIO DEUDA PAGO AL PRINCIPAL		4.788	5.382	6.050	6.801	7.645			
SERVICIO DEUDA PAGO INTERESES		1.708	2.961	2.293	1.542	698			
CUENTAS POR COBRAR		29.739	32.027	34.315	34.315	34.315	34.315	34.315	34.315
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y VENTAS		3.569	3.843	4.118	4.392	4.667	4.667	4.667	4.667
IMPREVISTOS		3.413	3.633	3.852	4.072	4.292	4.292	4.292	4.292
PAGO IVA RETENIDO		-	3.997	4.304	4.612	4.919	5.227	5.227	5.227
<b>TOTAL USOS</b>	<b>31.418</b>	<b>391.188</b>	<b>415.633</b>	<b>440.692</b>	<b>463.464</b>	<b>489.938</b>	<b>497.661</b>	<b>497.661</b>	<b>497.661</b>
<b>SALDO FUENTES - USOS</b>	<b>12.370</b>	<b>(17.948)</b>	<b>(15.428)</b>	<b>(9.274)</b>	<b>5.866</b>	<b>34.276</b>	<b>53.013</b>	<b>70.810</b>	<b>88.606</b>
<b>SALDO ANTERIOR</b>		12.370	(18.164)	(16.997)	(12.894)	166	26.626	44.423	62.220
SERVICIO DEUDA L.P. AL PRINCIPAL		4.788	5.382	6.050	6.801	7.645	-	-	-
SERVICIO DEUDA C.P. PRINCIPAL		-	-	-	-	3.761	17.826	17.826	17.826
Depreciación Activos Fijos		2.691	2.691	2.691	2.691	2.691	2.691	2.691	2.691
Amortizaciones		3.590	3.590	3.590	3.590	3.590			
<b>UTILIDAD</b>	<b>-</b>	<b>595</b>	<b>4.330</b>	<b>9.985</b>	<b>15.724</b>	<b>21.103</b>	<b>23.695</b>	<b>23.695</b>	<b>23.695</b>
Participación Trabajador ( 15% )		89	649	1.498	2.359	3.165	3.554	3.554	3.554
<b>UTILIDAD DESPUES DE PART</b>	<b>-</b>	<b>506</b>	<b>3.680</b>	<b>8.488</b>	<b>13.365</b>	<b>17.937</b>	<b>20.141</b>	<b>20.141</b>	<b>20.141</b>
Impuesto a la Renta ( 25% )		127	920	2.122	3.341	4.484	5.035	5.035	5.035
<b>UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTO</b>	<b>-</b>	<b>380</b>	<b>2.760</b>	<b>6.366</b>	<b>10.024</b>	<b>13.453</b>	<b>15.106</b>	<b>15.106</b>	<b>15.106</b>
<b>DISTRIBUCION DE UTILIDADES</b>									
<b>SALDO DE CAJA</b>	<b>12.370</b>	<b>(18.164)</b>	<b>(16.997)</b>	<b>(12.894)</b>	<b>166</b>	<b>26.626</b>	<b>44.423</b>	<b>62.220</b>	<b>80.017</b>
Inversion Inicial	43.788								
Flujo de efectivo	(43.788)	6.660	9.041	12.646	16.305	19.734	17.797	17.797	17.797
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>27,36%</b>								

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

**Anexo 6**  
**CAPÍTULO 6**  
**6.2 Supuestos y consideraciones**

**Ventas proyectadas para el primer año de la empresa.**

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1403	12%	\$ 120.709,16	\$ 107.776,04
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1431		\$ 97.897,81	\$ 87.408,76
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1188		\$ 92.140,42	\$ 82.268,23
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	228		\$ 29.753,66	\$ 26.565,77
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	25		\$ 19.423,56	\$ 17.342,46
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	208		\$ 16.332,44	\$ 14.582,54
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	100		\$ 12.978,04	\$ 11.587,54
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	86		\$ 9.650,88	\$ 8.616,85
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	10		\$ 811,94	\$ 724,95
<b>TOTALES</b>		<b>4680</b>			<b>\$ 399.697,91</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

**Ventas proyectadas para el segundo año de la empresa.**

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1511	12%	\$ 129.994,48	\$ 116.066,50
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1541		\$ 105.428,41	\$ 94.132,51
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1280		\$ 99.228,14	\$ 88.596,56
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	245		\$ 32.042,40	\$ 28.609,29
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	27		\$ 20.917,68	\$ 18.676,50
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	224		\$ 17.588,78	\$ 15.704,27
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	107		\$ 13.976,35	\$ 12.478,89
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	93		\$ 10.393,25	\$ 9.279,69
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	11		\$ 874,40	\$ 780,71
<b>TOTALES</b>		<b>5040</b>			<b>\$ 430.443,90</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

Ventas proyectadas para el tercer año de la empresa.

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1618	12%	\$ 139.279,80	\$ 124.356,96
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1651		\$ 112.959,01	\$ 100.856,26
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1371		\$ 106.315,87	\$ 94.924,88
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	263		\$ 34.331,14	\$ 30.652,81
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	29		\$ 22.411,80	\$ 20.010,54
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	241		\$ 18.845,12	\$ 16.826,00
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	115		\$ 14.974,67	\$ 13.370,24
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	100		\$ 11.135,63	\$ 9.942,52
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	12		\$ 936,86	\$ 836,48
<b>TOTALES</b>		<b>5400</b>			<b>\$ 461.189,90</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

Ventas proyectadas para el cuarto año de la empresa.

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1726	12%	\$ 148.565,12	\$ 132.647,43
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1761		\$ 120.489,61	\$ 107.580,01
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1462		\$ 113.403,59	\$ 101.253,21
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	280		\$ 36.619,89	\$ 32.696,33
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	31		\$ 23.905,92	\$ 21.344,57
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	257		\$ 20.101,46	\$ 17.947,74
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	123		\$ 15.972,98	\$ 14.261,59
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	106		\$ 11.878,00	\$ 10.605,36
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	13		\$ 999,31	\$ 892,25
<b>TOTALES</b>		<b>5760</b>			<b>\$ 491.935,89</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

Ventas proyectadas para el quinto año de la empresa.

MARCAS	PPP / MARCA	VTAS EN UND. PROYECTADAS / MARCA	IVA POR PRODUCTO	VTAS. PROYECTADAS CON IVA / MARCA	VTAS. PROYECTADAS SIN IVA / MARCA
CANTIDADES POR COMPAQ	\$ 86,06	1834	12%	\$ 157.850,44	\$ 140.937,89
CANTIDADES SIN N/PARTE	\$ 68,41	1871		\$ 128.020,21	\$ 114.303,76
CANTIDADES POR IBM	\$ 77,54	1554		\$ 120.491,32	\$ 107.581,53
CANTIDADES POR HP	\$ 130,60	298		\$ 38.908,63	\$ 34.739,85
CANTIDADES POR SUN	\$ 767,32	33		\$ 25.400,04	\$ 22.678,61
CANTIDADES POR TOSHIBA	\$ 78,35	273		\$ 21.357,81	\$ 19.069,47
CANTIDADES POR DELL	\$ 130,09	130		\$ 16.971,29	\$ 15.152,94
CANTIDADES POR APPLE	\$ 111,75	113		\$ 12.620,38	\$ 11.268,19
CANTIDADES POR ACER	\$ 77,90	14		\$ 1.061,77	\$ 948,01
<b>TOTALES</b>		<b>6120</b>			<b>\$ 522.681,88</b>

Fuente: Análisis Financiero  
Elaborado por: Autores

## 8.4 BIBLIOGRAFÍA

- ❖ Banco Central del Ecuador. Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- ❖ Banco del Pichincha. Estudio Situación Macroeconómica 2006.
- ❖ ILDIS. Análisis de coyuntura económica. Internet. [www.ildis.org.ec](http://www.ildis.org.ec).
- ❖ Organización Mundial del Comercio. Examen de las políticas comerciales. Internet.
- ❖ FLACSO – Bce. Encuesta de Indicadores de Coyuntura del Mercado Laboral. Internet. [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec).
- ❖ Monografías. Demostrar cómo la informática y la tecnología computarizada han afectado las actividades de la empresa). Internet. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- ❖ Monografías. Clases de Métodos de Investigación. Internet. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- ❖ Monografías. Evolución de las Computadoras. Internet. [www.monografias.com](http://www.monografias.com).

- ❖ Ing. Torres Oscar Andrés Ibm. Oscar Torres TCR.
- ❖ Monografías. Clases de Métodos de Investigación. Internet.  
www.monografias.
- ❖ VILLALBA, Carlos. "Curva Guía para la elaboración de anteproyectos y proyectos"
- ❖ SAMUELSON, Paúl. "Economía decimoquinta edición"
- ❖ PORTER, Michael. "Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia – 1982"
- ❖ GALINDO, Edwin. "Estadística para la Administración y la Ingeniería".
- ❖ T. FROYEN, Richard. "Macroeconomía – Teorías y Políticas".
- ❖ MEIGS, Williams. "Contabilidad – La base para decisiones gerenciales".
- ❖ FRED R., David. "Conceptos de Administración Estratégica".
- ❖ Superintendencia de Compañías. Balance por sector económico y Balance por empresas del sector .