

UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TEMA:

**Plan de negocio para comercializar productos de seguridad
Lumenia en el sector automotriz para la ciudad de Quito
en el año 2019.**

AUTORES:

Eras Alvear Juan José ; Reyes Reascos Diana Cecilia

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
Ingeniero en Administración de Ventas**

TUTOR:

Walter César Andrade Viteri

Guayaquil, Ecuador

19 de Septiembre del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Eras Alvear Juan José, Reyes Reascos Diana Cecilia** como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**.

TUTOR

f. _____
Ing. Andrade Viteri, Walter César. MBA

DIRECTORA DE LA CARRERA

f. _____
Lcda. Loor Ávila, Beatriz, Ph.D

Guayaquil, a los 19 días del mes de Septiembre del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Eras Alvear Juan José ; Reyes Reascos Diana Cecilia**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para comercializar productos de seguridad Lumenia en el sector automotriz para la ciudad de Quito en el año 2019**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 19 días del mes de Septiembre del año 2018

LOS AUTORES

f. _____

Eras Alvear Juan José,

f. _____

Reyes Reascos Diana Cecilia



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS
Modalidad Semipresencial

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Eras Alvear Juan José ; Reyes Reascos Diana Cecilia**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan de negocio para comercializar productos de seguridad Lumenia en el sector automotriz para la ciudad de Quito en el año 2019**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 19 días del mes de Septiembre del año 2018

LOS AUTORES

f. _____

Eras Alvear Juan José,

f. _____

Reyes Reascos Diana Cecilia

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios por la vida!

Un trabajo realizado con esfuerzo y dedicación, valorado, compensa todo el sacrificio y horas que se han invertido en él. El apoyo incondicional de nuestras familias, la paciencia y comprensión de colegas y el innegable sentido de perfección de nuestro tutor, son lo que nos ha permitido culminar este proyecto.

Gracias a la Universidad por todas las enseñanzas que tuvimos en sus aulas, a la empresa IMSAHER S.A. y sus directivos por su apertura.

Juan José Eras Alvear.

Diana Reyes Reascos.

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a mis padres por confiar en mí, a mi esposa y mis hijos que han sido una inspiración para realizar este trabajo y no fallar en el intento brindándome su ánimo y comprensión.

Juan José Eras Alvear.

Dedico este proyecto a mi esposo, hijo, y en especial a mis padres que con su amor y determinación siempre me guiaron por los caminos correctos,

Diana Cecilia Reyes Reascos.



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. BEATRIZ LOOR AVILA, Ph.D

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. MAXIMILIANO PEREZ DBA (c)

COORDINADOR DE UNIDAD DE TITULACIÓN (E)

f. _____

Lcda. MAGALY NOEMI GARCES SILVA, MSc.

OPONENTE



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

Modalidad Semipresencial

CALIFICACIÓN

f. _____

ING. WALTER CÉSAR, ANDRADE VITERI. MBA
TUTOR

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN.....	XVII
ABSTRACT	XVIII
INTRODUCCIÓN.....	2
JUSTIFICACIÓN.....	4
OBJETIVO GENERAL	6
OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	6
CAPITULO I.....	7
DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	7
1.1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA.....	7
1.2 Misión, visión, valores.....	9
1.2.1 Descripción del producto o servicio	10
CAPITULO II.....	13
ESTUDIO DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA	13
2.1. Población, muestra	13
2.2. Selección del método muestral	14
2.3. Técnicas de recolección de datos	15
2.4. Presentación de resultados	15
2.5. Análisis e interpretación de resultados.....	30
2.6. Análisis externo.....	30
2.6.1. Análisis PESTA	31
Entorno Político-legal	32
Entorno Económico.....	33
Entorno Socio-cultural	34
Entorno Tecnológico.....	37
2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado	38
2.6.3 Análisis de las fuerzas de PORTER	40
Amenazas de nuevos competidores	41
Poder de negociación de los proveedores	42
Poder de negociación de los consumidores o clientes	42
Rivalidad entre competidores.....	42

Amenaza de productos sustitutos	43
Amenaza de productos sustitutos	45
2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global	45
2.6.5. Mercado meta.....	48
2.6.6. Perfil del consumidor	50
Perfil del cliente	51
2.7. Análisis Interno	51
2.7.1. Cadena de valor.....	52
2.7.2. BENCHMARKING	58
2.8. Diagnóstico.....	61
2.8.1. Análisis DAFO.....	61
2.8.2. Análisis CAME	61
2.8.3. Matriz crecimiento Ansoff.....	63
2.8.4. Mapa estratégico de objetivos	64
2.8.5. Conclusiones	65
CAPITULO III.....	67
PLAN ESTRATÉGICO	67
3.1. Objetivos comerciales.....	67
3.2. Plan Comercial y de marketing	67
3.2.1. Estrategias de ventas.....	68
3.3. Función del gerente de Ventas	68
3.4. Organización de la estructura de Ventas	70
3.5. Previsiones y cuotas de venta	72
3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones.....	72
3.5.2. Procedimiento para las previsiones	72
3.5.3. Métodos de previsión de ventas.....	72
3.5.4. Cuotas de ventas	73
3.5.5. Método de Krisp.....	74
3.5.6. Presupuesto de ventas.....	75
3.6. Organización del territorio y de las rutas.....	77
3.6.1. Establecimiento de los territorios.....	77
3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios.....	78
3.6.3. Construcción de rutas	78
3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta.....	78

3.7.	Realización de las estrategias de venta	79
3.7.1.	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación	79
3.8.	Remuneración de los vendedores	81
3.8.1.	Sueldo fijo, comisiones e incentivos	81
3.8.2.	Primas y otros incentivos similares.....	81
3.8.3.	Sistemas mixtos	81
3.8.4.	Sistemas colectivos.....	82
3.8.5.	Gastos de viaje	82
3.8.6.	Delimitación de los gastos del vendedor	82
3.9.	Control de ventas y de vendedores	83
3.9.1.	Control del volumen de ventas	83
3.9.2.	Control de otras dimensiones de la venta.....	84
3.9.3.	Evaluación de vendedores	84
3.9.4.	Cuadro de mando del Director de Ventas.....	85
3.10.	Ventas especiales.....	85
3.11.	Marketing mix	86
3.11.1.	Producto	86
3.11.2.	Precio.....	87
3.11.3.	Plaza.....	88
3.11.4.	Promoción.....	89
CAPITULO IV		91
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		91
4.1.	Hipótesis de partida	91
4.1.2.	Capital inicial	91
4.1.3.	Política de financiamiento.....	91
4.1.4.	Costo de capital	92
4.1.5.	Impuestos	92
4.2.	Presupuestos de Ingresos	92
4.2.1.	Volúmenes.....	93
4.2.2.	Precios	94
4.3.	Presupuestos de costos.....	95
4.3.1.	Materia Prima.....	95
4.3.2.	Mano de Obra Directa.....	95

4.3.3. Costos Indirectos	96
4.3.4. Costos esperados	96
4.4. Análisis de Punto de Equilibrio.....	97
4.5. Presupuestos de Gastos.....	98
4.6. Factibilidad financiera	99
4.6.1. Análisis de ratios.....	100
4.6.2. Valoración del plan de negocios	101
4.6.3. Análisis de sensibilidad.....	101
4.7. Sistema de control	105
4.7.1. Cuadro de mando integral	106
4.7.2. Planes de contingencia.....	107
CAPITULO V	108
RESPONSABILIDAD SOCIAL	108
5.1. Base Legal	108
5.2. Medio Ambiente.....	108
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	109
5.4. Política de responsabilidad corporativa.....	109
CONCLUSIONES	110
REFERENCIAS	111
ANEXOS	113

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1.....	5
TABLA 2.....	7
TABLA 10.....	23
TABLA 11.....	24
TABLA 12.....	25
TABLA 13.....	26
TABLA 14.....	27
TABLA 15.....	28
TABLA 16.....	29
TABLA 17.....	43
TABLA 18.....	43
TABLA 19.....	44
TABLA 20.....	49
TABLA 21.....	59
TABLA 22.....	61
TABLA 23.....	62
TABLA 24.....	63
TABLA 25.....	70
TABLA 26.....	73
TABLA 27.....	74
TABLA 28.....	75
TABLA 29.....	76
TABLA 30.....	78
TABLA 31.....	85
TABLA 32.....	88
TABLA 33.....	91
TABLA 34.....	93
TABLA 35.....	93
TABLA 36.....	94
TABLA 37.....	94
TABLA 38.....	95
TABLA 39.....	96

TABLA 40.....	97
TABLA 41.....	97
TABLA 42.....	98
TABLA 43.....	99
TABLA 44.....	101
TABLA 45.....	101
TABLA 46.....	102
TABLA 47.....	103
TABLA 48.....	104
TABLA 49.....	106
TABLA 50.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>FIGURA 1. EQUIPAMIENTO DE SEGURIDAD EN ECUADOR Y LA REGIÓN.</i>	3
<i>FIGURA 2. PROMEDIO DE VENTAS PICHINCHA. (AEADE, 2017)</i>	5
<i>FIGURA 3. LUCES DE XENÓN (BANCO DE FOTOS LUMENIA)</i>	8
<i>FIGURA 4. VEHÍCULO CON PELÍCULAS ANTISOLARES (BANCO DE FOTOS LUMENIA)</i>	9
<i>FIGURA 5. MARCAS SECTOR AUTOMOTRIZ.</i>	9
<i>FIGURA 6. COMPOSICIÓN DEL PRODUCTO. (SALAZAR, 2018)</i>	11
<i>FIGURA 7. VEHÍCULO QUE POSEE.</i>	16
<i>FIGURA 8. ACCESORIOS DE SEGURIDAD.</i>	17
<i>FIGURA 9 ESCALA DE IMPORTANCIA.</i>	18
<i>FIGURA 10. PRECIO.</i>	19
<i>FIGURA 11. INCLUIR ACCESORIOS DE SEGURIDAD.</i>	20
<i>FIGURA 12. PROVEEDORES.</i>	21
<i>FIGURA 13. MOTIVO DE SELECCIÓN.</i>	22
<i>FIGURA 14. OFRECE PRODUCTOS DE SEGURIDAD.</i>	23
<i>FIGURA 15. PRODUCTOS DE SEGURIDAD QUE OFRECEN.</i>	24
<i>FIGURA 16. LÁMINAS DE SEGURIDAD.</i>	25
<i>FIGURA 17. COMERCIALIZA ACCESORIOS DE SEGURIDAD.</i>	26
<i>FIGURA 18. COMPAÑÍAS CON LAS QUE TRABAJAN LOS CONCESIONARIOS.</i>	27
<i>FIGURA 19. FINANCIAMIENTO EN ACCESORIOS.</i>	29
<i>FIGURA 20 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.</i>	31
<i>FIGURA 21. POLÍTICAS Y REGULACIONES GUBERNAMENTALES.</i>	32
<i>FIGURA 22. TENDENCIA PIB 2017</i>	33
<i>FIGURA 23 INFORMACIÓN ESTADÍSTICA DEL ECUADOR SEGÚN EL CENSO 2010.</i>	34
<i>FIGURA 24. POBLACIÓN ECUATORIANA SEGMENTADA POR GENERACIÓN.</i>	35
<i>FIGURA 25. CÓMO ES UN MILLENIAL.</i>	36

<i>FIGURA 26</i> NÚMERO DE EMPRESAS EN EL SECTOR COMERCIO 2016 (INEC, 2017).....	39
<i>FIGURA 27</i> IMAGEN DE VENTAS SEGÚN TAMAÑO DE EMPRESA 2016.	39
<i>FIGURA 28</i> PRODUCTIVIDAD DE EMPRESAS EN SECTOR COMERCIO 2016 (INEC, 2017).....	40
<i>FIGURA 29</i> FUERZAS DE PORTER.....	41
<i>FIGURA 30</i> VENTAS DE VEHÍCULOS EN EL TIEMPO.....	46
<i>FIGURA 31</i> MERCADO POTENCIAL.....	48
<i>FIGURA 32.</i> MERCADO META.....	49
<i>FIGURA 33.</i> EVOLUCIÓN ANUAL VENTA DE VEHÍCULOS.....	49
<i>FIGURA 34</i> VINCULO LUMENIA - CONCESIONARIO.....	50
<i>FIGURA 35</i> MATRIZ PERFIL DEL CONSUMIDOR.....	50
<i>FIGURA 36.</i> CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA LUMENIA.....	52
<i>FIGURA 37</i> MAPA ESTRATÉGICO DE OBJETIVOS.....	64
<i>FIGURA 38.</i> ESTABLECIMIENTO DE LOS TERRITORIOS.....	77
<i>FIGURA 39.</i> LÁMINAS DE SEGURIDAD LUMENIA.....	87
<i>FIGURA 40.</i> LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA.....	88
<i>FIGURA 41 .</i> FACEBOOK.....	89
<i>FIGURA 42.</i> INSTAGRAM.....	90
<i>FIGURA 43</i> PÁGINA WEB.....	90
<i>FIGURA 44.</i> PUNTO DE EQUILIBRIO.....	98

RESUMEN

El movilizarse de un lugar a otro en un automotor es tarea de todos los días, tanto de hombres y mujeres como de jóvenes y niños. Por lo que la seguridad tanto activa como pasiva es un tema relevante para un grupo importante de usuarios.

LUMENIA, empresa líder en la instalación de láminas anti atraco, ocupándose de esta necesidad, desea ampliar sus servicios hacia la ciudad capital del Ecuador, para ello se ha realizado una investigación de mercado que determina la viabilidad de esta expansión; a través de análisis de índole cuantitativo y cualitativo se realizaron encuestas y posteriormente tabulaciones que determinan el interés de los futuros usuarios y concesionarios de vehículos que en la actualidad ya han mantenido relaciones comerciales en Guayaquil.

Una vez establecido el tamaño de mercado meta, que justifique la inversión de sus accionistas se medirá la factibilidad del proyecto, su implicación financiera y rentabilidad.

Palabras clave: Seguridad, clientes, expansión, concesionarios, relaciones comerciales, mercado.

ABSTRACT

Driving from one place to another is a daily risk, for every person in society. Therefore, both active and passive security are a relevant issue for a large group of users.

LUMENIA is a leading company in anti-robbery films and xenon lights' installation and is looking forward to expand its services to the capital city of Ecuador, for which a market research has been carried out to determine the viability of this expansion; Through quantitative and qualitative analysis, surveys and tabulations that determine the interest of future users and dealers of vehicles that they have already maintained commercial relations in Guayaquil with Lumenia.

Once the size of the target market is established, they will analyze if this justifies the investment and possible profitability of its shareholders and the feasibility of the project.

Keywords: Security, customer, expansion, dealers, business relationship, market.

INTRODUCCIÓN

En las principales ciudades del Ecuador, el sector automotor, ha sido desde siempre un mercado lleno de oportunidades al momento de explorar, ya sea por quienes venden autos, partes, repuestos, accesorios, etc. O por los usuarios que cada vez más, por su necesidad de movilización y por el tiempo que pasan trasladándose de un lugar a otro, buscan mejorar ese medio de transporte.

LUMENIA consciente de esta oportunidad, hemos apostado a este sector con productos de alta calidad, ofreciendo al por mayor y menor todo tipo de partes, componentes, suministros, herramientas y accesorios para vehículos automotores, como: neumáticos (llantas) cámaras de aire para neumáticos (tubos). Incluyendo bujías, baterías, equipo de iluminación partes y piezas eléctricas. (Salazar, 2018)

El confort y seguridad son algunos de los requisitos que el comprador actual desea incluir en el vehículo que utiliza para desplazarse en su día a día, en este aspecto, la seguridad puede aumentar con una gran gama de accesorios, de los cuales, las láminas anti atraco han sido el producto estrella, considerando su protagonismo al momento que un usuario pueda sufrir un atraco dentro del automotor.

Las exigencias en cuanto a seguridad para la comercialización dentro del país, son cada vez mayores, de esta manera el consumidor se vuelve más consciente de esta necesidad de seguridad, y por ello está abierto a la opción de compra de accesorios adicionales que le den esa sensación de seguridad.

Equipamiento de seguridad en los vehículos de Ecuador y la región

Requisitos adicionales 034 3R	ECUADOR	CHILE	ARGENTINA	PERÚ	COLOMBIA	BRASIL	MEXICO
 Dirección Asistida	●						
 Anclajes ISOFIX	●					●	
 Cinturones de seguridad de tres puntos	●	●				●	●
 Frenos ABS	●					●	
 Tacógrafo (buses y camiones)	●		●				
 Avisador visual y acústico de no uso del cinturón de seguridad	●	●					
 Control electrónico de estabilidad	● 2018		● 2018				
 Frenos de vehículos	●	●	●	●	●	●	●
 Frenos de vehículos pesados	●	●		●		●	
 Vidrios	●	●		●			
 Apoyacabezas en todos los asientos	●	●	●			●	
 Asientos y sus anclajes	●	●					
 Protección colisión frontal	●	●					
 Protección colisión lateral	●	●					
 Airbags	●	●	●			●	●
 Parachoque frontal y posterior	●	●	●	●	●	●	

Fuentes: Argentina-Ministerio del Interior y Transporte: Seguridad Vial / Brasil: DENATRAN / México: Secretaría de Economía / Perú: Ministerio de Transporte y Comunicaciones / Colombia: MinComercio Industria y Turismo

Figura 1. Equipamiento de seguridad en ECUADOR y la región. Argentina- Ministerio del Interior y Transporte.Seguridad Via/Brasil: DENATRAN/ México: Secretaría de Economía/Peru: Ministerio de transporte y comunicaciones/ Colombia: Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

JUSTIFICACIÓN

En el Ecuador, cada vez es más común que en una misma familia existan de dos a tres vehículos para el uso de sus integrantes, es decir, el auto del padre, madre, de los hijos adolescentes, etc.

En las concesionarias, actualmente encontramos una amplia gama de ofertas adicionales a la compra del vehículo, tal es el caso de accesorios de decoración, iluminación, seguridad, practicidad entre otros.

Siendo los vehículos para utilización no solo del hombre de la casa sino también para la mujer o los hijos que hacen trayectos solos, los temas de seguridad son de las opciones más preferidas al momento de elegir adicionales en la compra.

El parque automotor en el 2017 ha tenido un crecimiento en comparación del año 2016 en un 56% (AEADE, 2017) de ese crecimiento la participación de las principales ciudades ha contribuido al interés de LUMENIA en invertir en la ampliación del negocio hacia la capital ecuatoriana.

El crecimiento de la confianza del consumidor, el desempeño positivo de la economía nacional y la eliminación de restricciones al comercio contribuyeron con la recuperación del sector automotor ecuatoriano, que al cierre de 2017 registró la comercialización de 105.077 vehículos nuevos (AEADE, 2017)

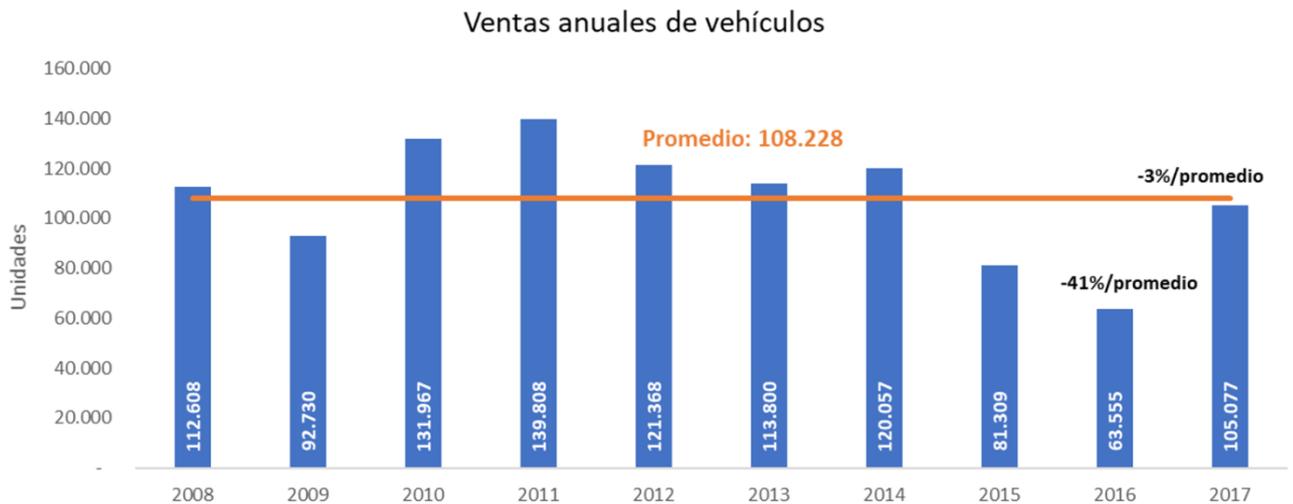


Figura 2. Promedio de ventas Pichincha. (AEADE, 2017)

El crecimiento en la provincia del PICHINCHA, en los meses del año 2018 que han transcurrido es constante y sostenible en el segmento al que nos dirigimos en la venta de los accesorios.

Tabla 1. Ventas por unidad 2018, Pichincha (Salazar, 2018)

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	TOTAL
4.079	3.984	4.323	4.236	16.622

Es por esto, que la oportunidad de colocar el portafolio de productos en la ciudad de Quito, con una sucursal propia se ha tomado en consideración por la demanda latente que hay en esas unidades facturadas y las que se están negociando ya en los concesionarios justo en este momento. No se ha considerado el patio automotor de usados, a pesar de brindar gran oportunidad de negocio, en esta primera etapa solo se tomarán decisiones sobre los vehículos vendidos del concesionario al cliente final.

OBJETIVO GENERAL

- Desarrollar una propuesta de estudio de factibilidad para la apertura de una sucursal de la empresa LUMENIA especializada en la venta e instalación de accesorios de seguridad para vehículos livianos en el norte de la ciudad de Quito.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis de la situación actual del crecimiento del mercado automotor en la ciudad de Quito.
2. Zonificar las concesionarias en el norte de Quito
3. Construir y ejecutar una estrategia de comercialización para el mercado de concesionarios al norte de Quito.
4. Posicionar la marca NDFOS en las concesionarias en el primer semestre 2019 del proyecto.
5. Obtener beneficios económicos óptimos que se vean reflejados en una rentabilidad del 20% anual a partir del segundo año.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrolla con base a las siguientes líneas de investigación:

- Línea de Facultad #1: Tendencia de mercado de consumo final.
- Línea de Carrera #1: Estudio del comportamiento de ventas en el sector de bienes tangibles e intangibles en la zona 5 en los últimos 5 años.

Se seleccionan estas líneas de investigación, debido a la importancia de querer implementar una nueva sucursal en el norte de la ciudad de Quito aprovechando las relaciones comerciales que tenemos con concesionarias que tienen sucursales en Quito y de esta manera tener un inicio para una empresa que es nueva en dicho mercado.

CAPITULO I

DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

1.1.1 ACTIVIDAD DE LA EMPRESA

Empresa familiar que tuvo sus inicios en el 2005, empezando con la compra en EEUU de un juego de luces de XENON para vehículos como favor para un amigo, quien a su vez lo refirió con amistades hasta llegar a uno de los propietarios de AUTOLASA (CHEVROLET) convirtiéndose éste en su primer cliente a nivel corporativo el cual solicitó más juegos de luces de XENON para vehículos y ofrecer a los clientes en sus concesionarias con el beneficio de mejorar la visibilidad al conducir en la noche.

Fue así como empezó el negocio de importación y comercialización de las luces de XENON para vehículos marca OLLO catalogándolas como un producto de seguridad.

En aquel entonces estas luces solo se veían en marcas europeas reconocidas como:

- Mercedes Benz
- BMW
- AUDI
- VOLVO

Debido a la gran acogida del producto se decidió ofrecer a las demás concesionarias como:

Tabla 2.

Concesionarios vs marcas.

MARCA	CONCESIONARIO
TOYOTA	TOYOCOSTA
MERCEDES BENZ	STAR MOTORS
FORD	ORGUCOSTA
VOLVO	AUTEC

Esto convirtió a la marca OLLO de luces de XENON para vehículos en la única comercializada en las concesionarias a nivel de Guayaquil.



Figura 3. Luces de xenón (Banco de fotos LUMENIA)

Características:

- Cristal de cuarzo con capsula de gas xenón.
- A prueba de agua y vibraciones.
- Bajo consumo de corriente.

Beneficios:

- Reducción de la fatiga visual
- Mayor seguridad al conducir en la noche
- Mejor iluminación que sus actuales focos

Al pasar los años debido al trabajo de calidad y reconocimiento por parte de las concesionarias y clientes, se decidió incursionar en un nuevo producto que estaba en crecimiento en el mercado debido a los niveles de delincuencia en la ciudad de Guayaquil como las láminas de seguridad para vidrios de vehículos obteniendo la representación de una marca líder a nivel mundial como lo es láminas LUMENIA.



Figura 4. Vehículo con películas antisolares (Banco de fotos LUMENIA)

Empresas donde actualmente LUMENIA es proveedor de accesorios:



Figura 5. Marcas sector automotriz.

1.2 Misión, visión, valores

Misión

Satisfacer los requerimientos de los clientes proporcionándoles servicio técnico profesional con eficiencia y eficacia, además de un asesoramiento personalizado que permite aprovechar al máximo sus recursos.

Visión

Posicionar a LUMENIA en el mercado con productos de alta calidad y durabilidad brindando seguridad, confort y el mejor servicio para nuestros clientes.

Valores

Innovación y desarrollo: Generamos constantemente nuevas propuestas, implementadas con alta capacidad de creación y reacción. Nuestras innovaciones son llevadas a la realidad como nuevos productos a través de marcas altamente reconocidas, que satisfacen a nuestro cliente.

Dinamismo: Somos capaces de generar acciones rápidas y propulsoras de un comportamiento proactivo que garantiza el éxito ante la constante evolución y transformación del entorno. **Competitividad:** Logramos ofrecer la mayor satisfacción a nuestros Clientes a través de nuestros productos bajo un eficiente esquema de precio, calidad, enfoque de mercado y efectividad operacional.

Logrando asumir con éxito un crecimiento. Adaptabilidad y flexibilidad: Siempre encontramos la manera de reaccionar ante las oportunidades, confrontando nuestras debilidades y actuar rápidamente ante las oportunidades bajo cualquier circunstancia. Aceptando siempre los nuevos retos y las situaciones adversas.

Perseverancia y determinación: Somos capaces de seguir adelante a pesar de los obstáculos. Siempre terminamos lo que empezamos. Manteniendo el enfoque y concentrados en lograr lo que nos proponemos.

1.2.1 Descripción del producto o servicio

Las láminas de seguridad LUMENIA para vidrios que comercializaremos es una lámina plástica que una vez instalada correctamente en los vidrios del vehículo, permite que este conserve su forma en caso de sufrir una rotura a causa de un agente exterior. Es indispensable que toda la superficie del vidrio de un vehículo sea laminada,

puesto que el vidrio es templado, si la lámina no ha sido correctamente instalada, ante un impacto se destruye en pedazos muy pequeños, que ceden con la repetición de golpes y caen hacia el interior del vehículo o fuera de él.

La capacidad de resistencia de un vidrio con láminas de seguridad LUMENIA depende de varios factores:

- Espesor del vidrio
- Anclaje del vidrio en el marco de la puerta (según modelo)
- Fuerza de impacto
- Espesor de la lámina de seguridad

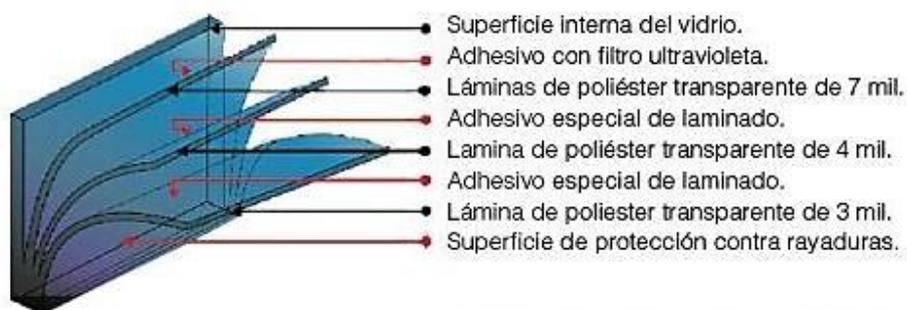


Figura 6. Composición del producto. (Salazar, 2018)

Las láminas de seguridad NDFOS (Fabricación de la película de ventana que utiliza la innovación tecnológica) para vidrios están diseñadas con la más alta tecnología en seguridad para la protección de la vida humana y se las puede colocar a cualquier tipo de vehículo, son durables y no necesitan mantenimiento.

Portafolio de productos de LUMENIA que se comercializan en la ciudad de Guayaquil:

- LAMINAS DE SEGURIDAD: blackshadow y blu65 (parabrisas delantero) / Lámina de seguridad para pintura

- ILUMINACION XENON Y LED
- KIT DE SEGURIDAD (marcos protectores de fibra para retrovisores, tuercas de seguridad y remaches para insignias)
Accesorios TOYOTA Y FORD (mascarillas, faros led, estribos eléctricos, tapas de balde, bumpers, snorkel)

CAPITULO II

ESTUDIO DEL MERCADO Y DE LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

La población que se consideró para la investigación fueron las siguientes:

- Concesionarias norte de Quito
- Clientes que actualmente compran en los 29 concesionarios de Quito.

Para calcular el tamaño muestral es indispensable conocer el número de personas que conforman el MERCADO OBJETIVO (Población Meta). En el caso de la presente investigación dependiendo del número de ventas que reporten los concesionarios, así como visitas los concesionarios propiamente que ya son clientes de LUMENIA o que aún no lo son, pero están dentro del mercado objetivo, (Norte de Quito), podrá darse el caso de que la población (n) es mayor a 100.000 personas, decimos que la población es infinita, y aplicamos la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones infinitas. Si la población (n) es igual o menor a 100.000 personas, decimos que la población es finita, y aplicamos la fórmula de tamaño muestral (n) para poblaciones finitas. Entre tanto, se usará la fórmula siguiente:

Fórmulas Tamaño Muestral (n)

Población Infinita (Mayor a 100.000 personas)

$$n = (z^2 \cdot d \cdot a) / e^2$$

Población Finita (menor o igual a 100.000 personas)

$$n = z^2 \cdot p \cdot q \cdot N / (e^2 (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q)$$

En conclusión, el número de encuestados será de 385 aplicando un porcentaje de 5% de error, un nivel de confianza de 95% y con una distribución de 50%.

2.2. Selección del método muestral

El método que utilizaremos para nuestro plan de negocios es el tipo probabilístico aleatorio estratificado, el cual nos proporcionará un análisis adecuado para la toma de decisiones que beneficie a nuestra empresa.

Para lograr lo propuesto segmentaremos el mercado enfocándonos específicamente en los concesionarios.

Para la recopilación de datos o información de los clientes, se procederá a la elaboración de encuestas que permitan entender la perspectiva que dichos individuos poseen acerca de los productos que ofrecemos, cabe mencionar que el levantamiento de la información mediante las encuestas, se realizará a 2 poblaciones, una parte a las concesionarias y la otra al consumidor final en las concesionarias, con esta acción se logra evitar algún tipo de sesgo para el posterior análisis de los resultados.

- Concesionarias: formula finita por ser pocos elementos a investigar, en total 23.
- Consumidor final: formula infinita por ser cantidad considerable en elementos a investigar.

2.3. Técnicas de recolección de datos

Encuestas datos de fuentes

El instrumento utilizado para la técnica cuantitativa fueron las encuestas tomando datos de la edad y el sexo para un análisis más exhausto.

La escala usada será la de numeración del 1 al 10, siendo 1 la puntuación mínima valorado por los clientes de la concesionaria y 10 el máximo.

2.4. Presentación de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos del levantamiento de información mediante la aplicación de encuestas a los concesionarios y al consumidor final este último de manera investigativa para conocer sus preferencias.

Encuestas dirigidas al consumidor final

1. ¿Posee vehículos en la actualidad?

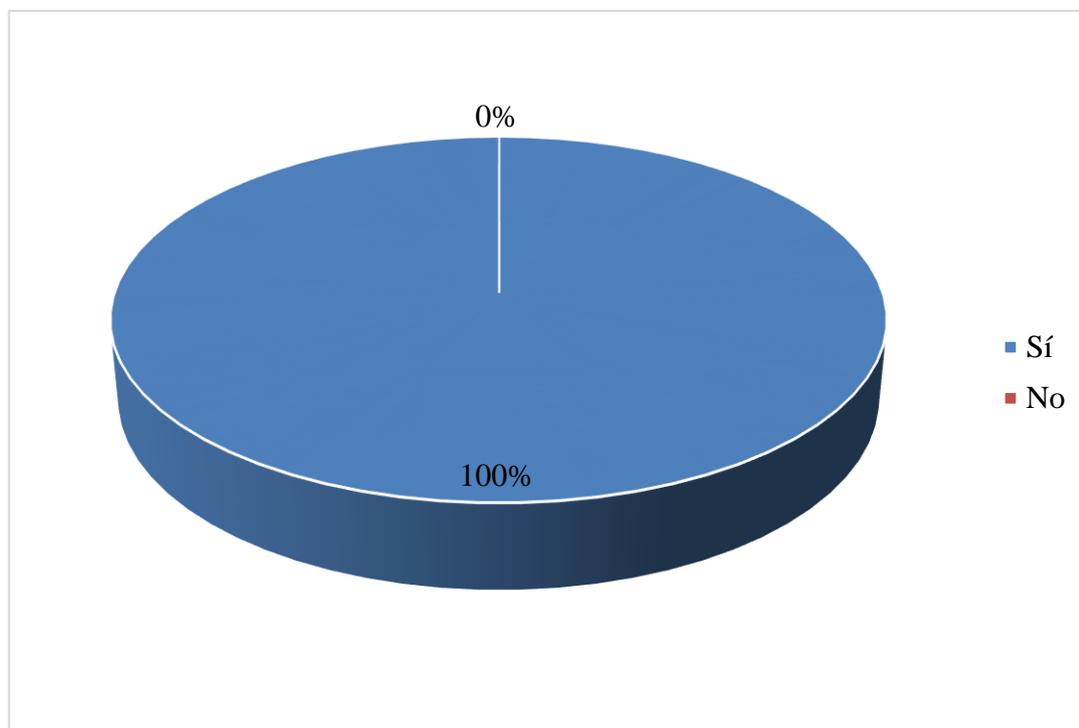


Figura 7. Vehículo que posee.

En primer lugar, se estableció una pregunta filtro para identificar a los consumidores finales que poseen vehículos. En este caso, del total de consumidores encuestados, el 100% mencionó que sí tiene vehículos, de los cuales en su mayoría mencionaron que poseen un vehículo, siendo un menor porcentaje los encuestados que indicaron tener dos vehículos.

2. ¿Cuenta con accesorios de seguridad para su vehículo?

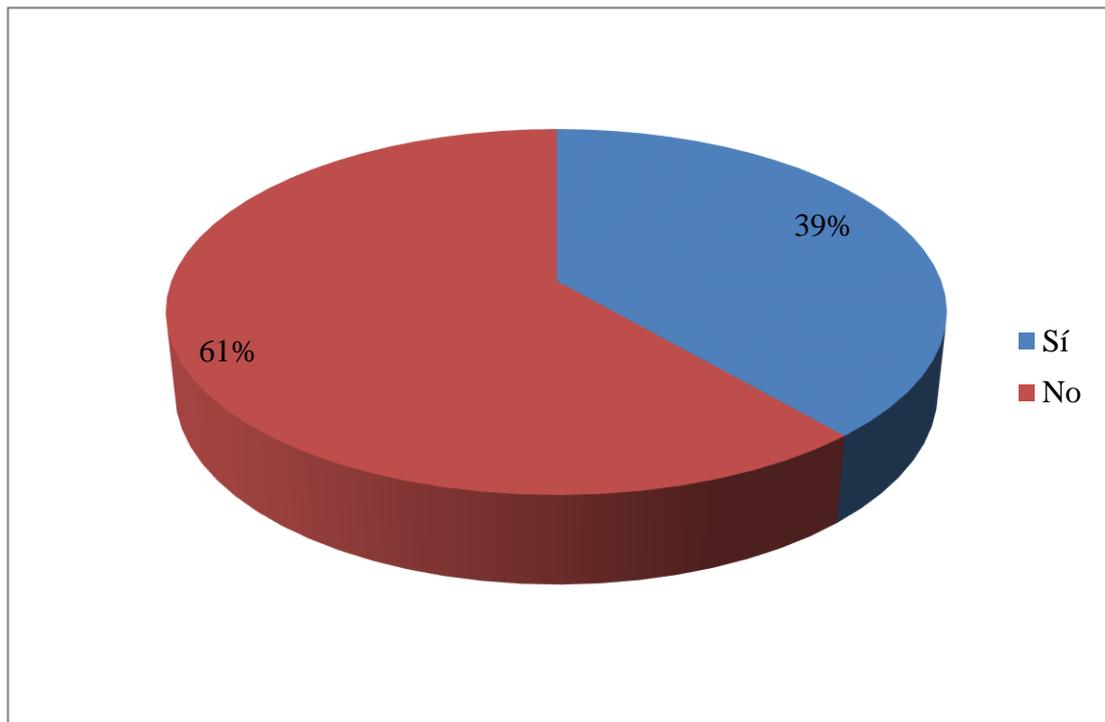


Figura 8. Accesorios de seguridad.

El 61% de encuestados mencionó que actualmente no cuenta con accesorios de seguridad en sus vehículos, mientras que el 39% indicó sí contar con estos accesorios. En este caso, existe un alto porcentaje de consumidores que actualmente no poseen accesorios de seguridad por lo que pueden ser más vulnerables a robos de vehículos, y consecuentemente podrían estar más predispuestos a adquirir las láminas de seguridad para los vidrios.

3. Del siguiente listado de accesorios de seguridad, cual considera más importante. Enumérelas siendo 5 más importante y 1 poco importante.

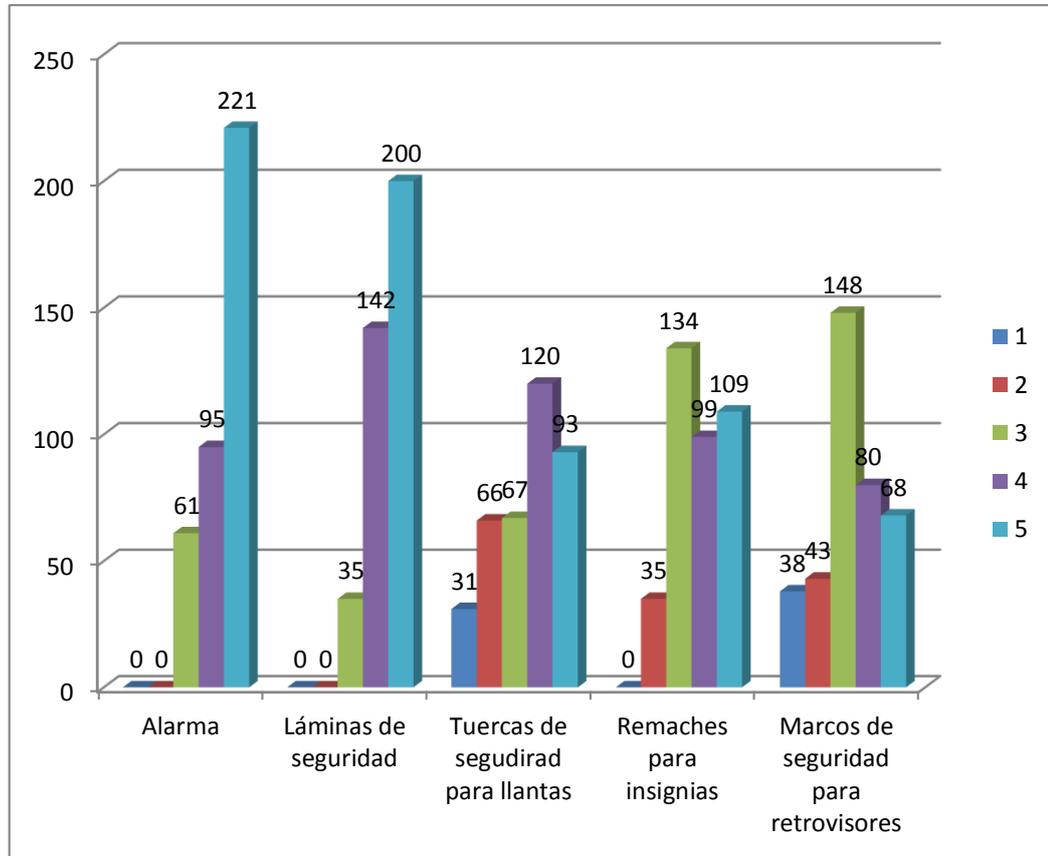


Figura 9 Escala de importancia.

Para identificar aspectos relevantes con respecto a los factores que inciden en las decisiones de compra de los consumidores, fue necesario solicitar una valoración en relación a la escala de importancia de determinados accesorios para vehículos. En este caso, se logró identificar que los accesorios de mayor importancia a criterio del consumidor son las alarmas, y las láminas de seguridad para los vidrios.

4. ¿Qué tan importante sería para usted y su familia el precio al momento de elegir este producto?

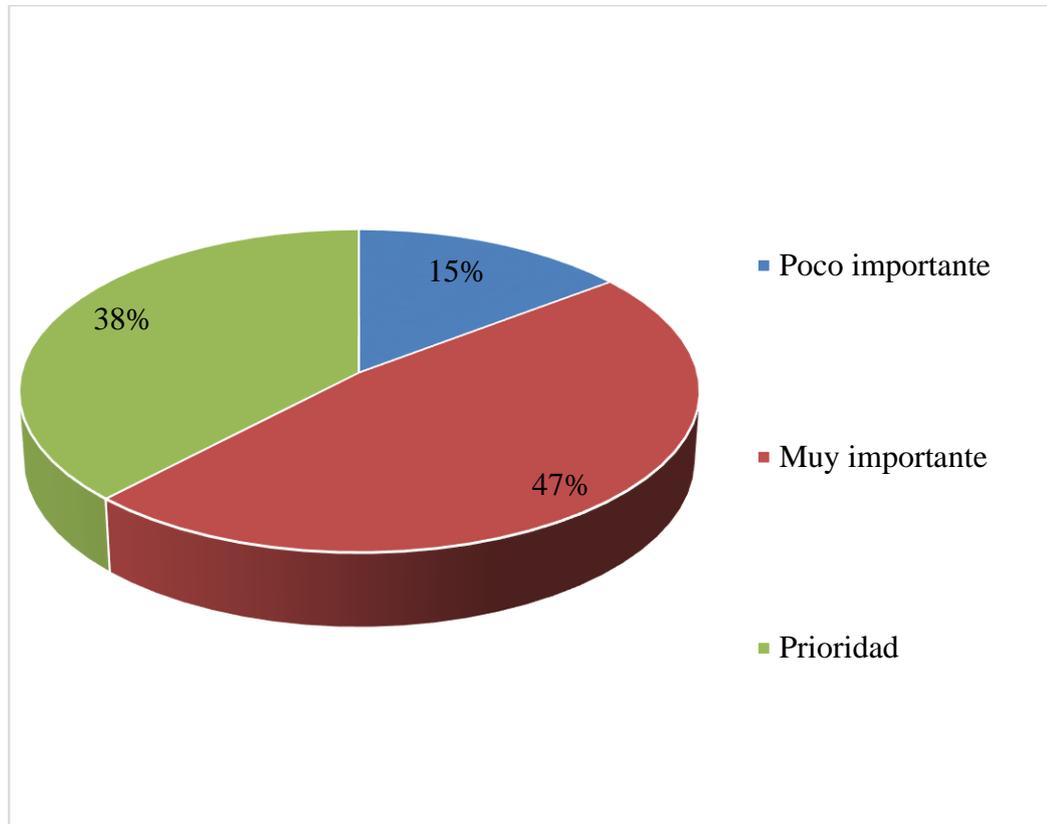


Figura 10. Precio.

Del total de encuestados, el 47% mencionó que el precio es muy importante al momento de elegir las láminas de seguridad para sus vehículos; un 38% considera este factor como una prioridad; mientras que el 15% restante indicó que es un aspecto poco importante. En este caso, los resultados demuestran que para la mayor parte de los consumidores el precio es un aspecto que valoran al momento de adquirir accesorios de seguridad para vehículos y por lo tanto será necesario establecer un precio que se ajuste a las condiciones del mercado.

5. ¿Si Ud., compra un vehículo en la concesionaria, le gustaría que su vehículo salga con accesorios de seguridad y garantía de la misma?

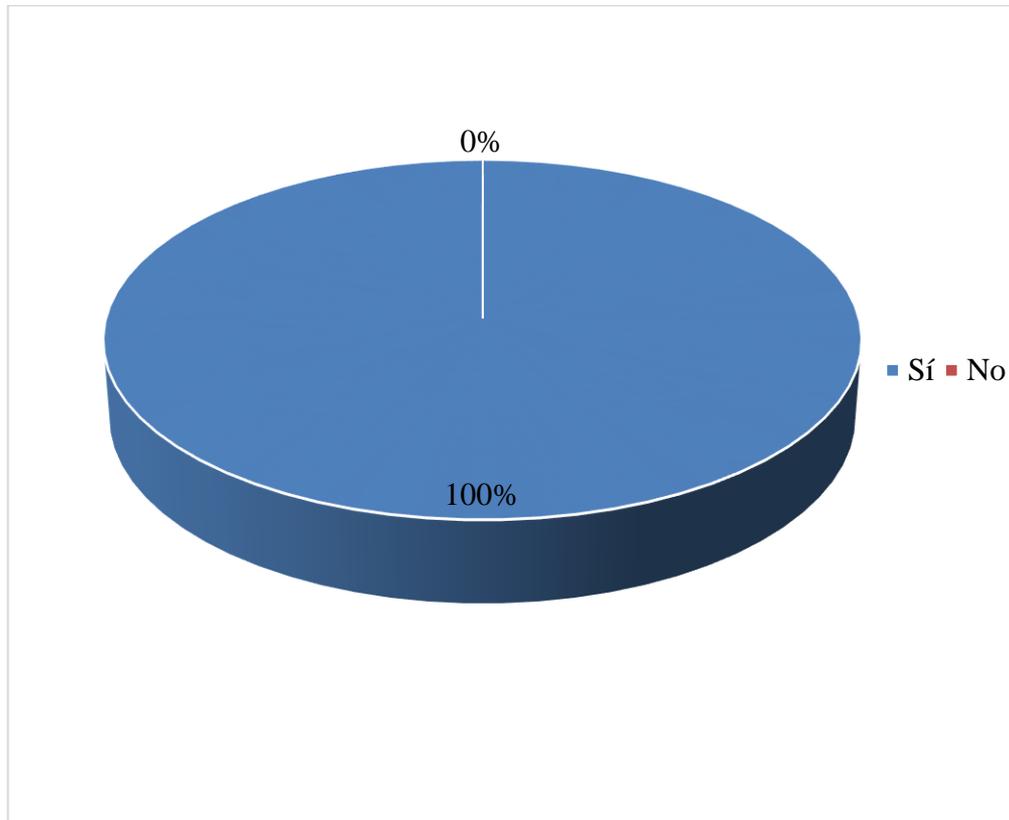


Figura 11. Incluir accesorios de seguridad.

El 100% de los encuestados indicó que le gustaría que su vehículo salga con accesorios de seguridad y garantía de la concesionaria. De acuerdo a estos resultados es posible determinar que, en su mayoría, los consumidores prefieren adquirir los accesorios de seguridad al momento de adquirir un vehículo, por lo que resulta factible direccionar la comercialización de las láminas de seguridad a través de las concesionarias.

6. ¿Cuál de las siguientes compañías que venden accesorios de seguridad para vehículos escogería?

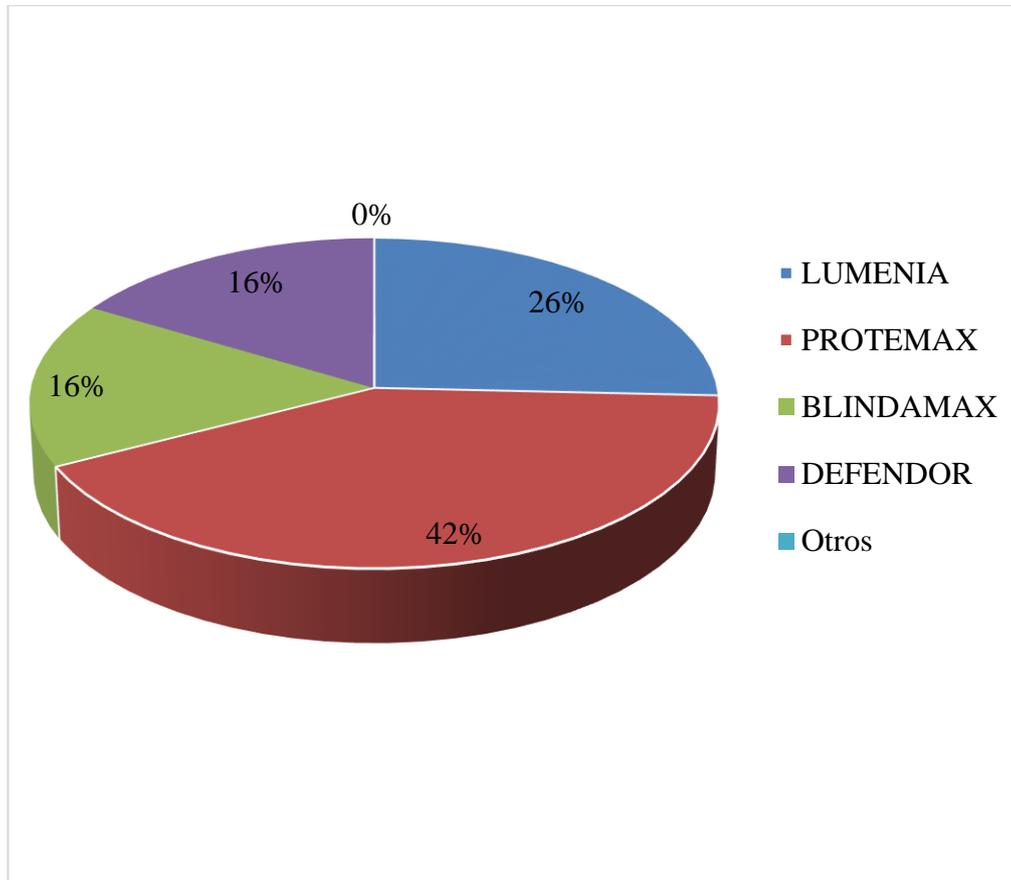


Figura 12. Proveedores.

El 42% mencionó que escogería PROTEMAX como proveedora de accesorios de seguridad, un 26% indicó que escogería a LUMENIA, el 16% seleccionaría a DEFENDOR y el 16% restante seleccionaría a BLINDAMAX. Estos resultados demuestran que PROTEMAX es actualmente el principal competidor de la empresa; sin embargo, LUMENIA cuenta con una buena acogida principalmente debido a la gestión que realiza a través de redes sociales, lo que le ha permitido darse a conocer entre los consumidores de otras ciudades.

7. ¿Porque escogería esa compañía?

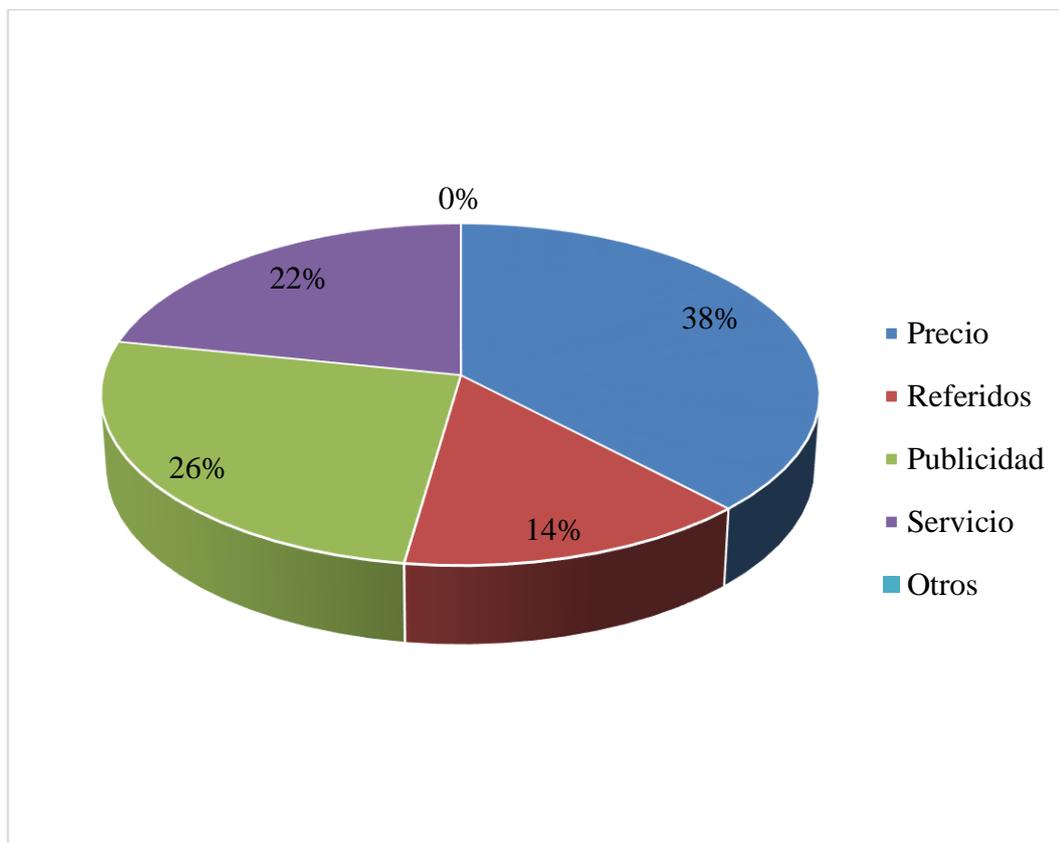


Figura 13. Motivo de selección.

Del total de encuestados, el 38% mencionó que seleccionaría a su proveedor de accesorios de seguridad debido al precio; un 26% mencionó que lo seleccionaría por la publicidad que realiza, un 22% indicó que escogería con base al servicio que proporciona, mientras que el 14% realizaría la selección con base a referencias. Estos resultados demuestran que aspectos como el precio, la publicidad y el servicio son determinantes para la captación de nuevos clientes.

Encuesta dirigida a concesionarias

1. ¿Ofrecen productos de seguridad a sus clientes?

Tabla 3.

Ofrece productos de seguridad.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	79%
No	6	21%
Total	29	100%

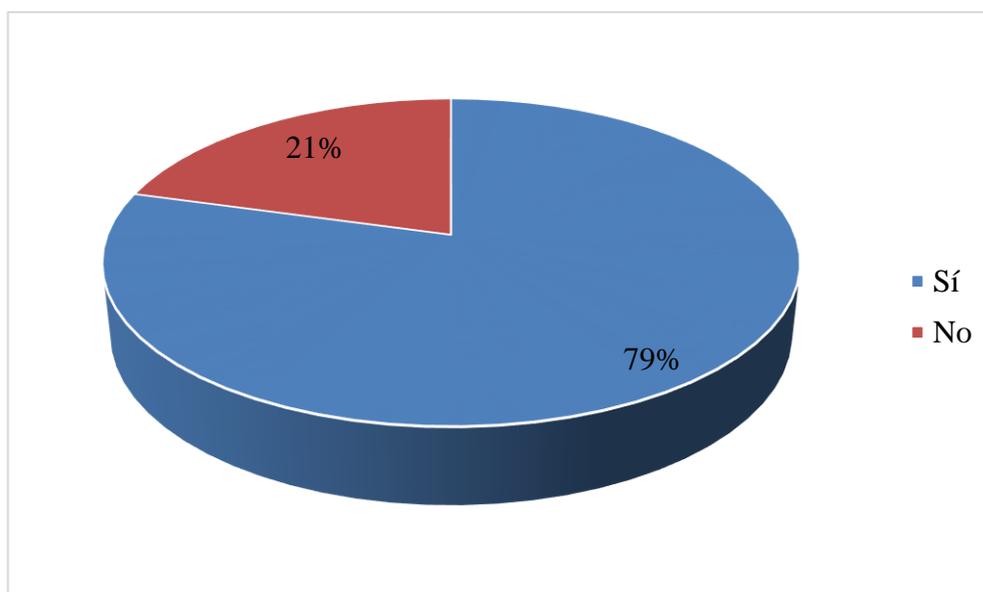


Figura 14. Ofrece productos de seguridad.

En cuanto a las concesionarias, el 79% indicó que sí ofrecen productos de seguridad mientras que el 21% restante indicó que no. En este caso, es posible determinar que la mayoría de concesionarias del norte de la ciudad de Quito ofrecen a sus clientes accesorios de seguridad, por lo que es posible considerarlas como potenciales clientes para la empresa LUMENIA, a través de las cuales se pretende comercializar las láminas de seguridad.

2. ¿Qué productos de seguridad ofrecen para instalar en el vehículo del cliente?

Tabla 4.

Productos de seguridad que ofrecen.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Alarmas	12	52%
Láminas de seguridad	7	30%
Sensores de parqueo	2	9%
Tuercas de seguridad para llantas	2	9%
Otros	0	0%
Total	23	100%

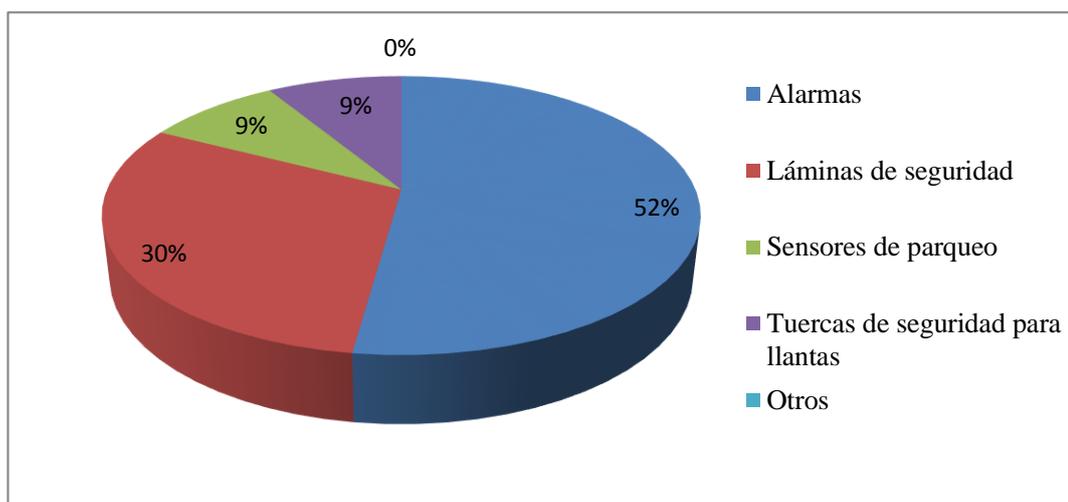


Figura 15. Productos de seguridad que ofrecen.

Del total de concesionarias que indicaron que ofrecen accesorios de seguridad a sus clientes, el 52% mencionó que ofrecen alarmas; un 30% indicó que ofrecen láminas de seguridad; el 9% ofrece sensores de parqueo, mientras que el 9% restante ofrece tuercas de seguridad para llantas. En este caso, es posible identificar que del total de concesionarias del sector que ofrecen accesorios de seguridad, únicamente el 30% ofrece láminas de seguridad, por lo que se puede ofrecer al resto de concesionarias el producto de la empresa LUMENIA.

3. ¿Los clientes les han solicitado información sobre láminas de seguridad?

Tabla 5.

Láminas de seguridad.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	29	100%
No	0	0%
Total	29	100%

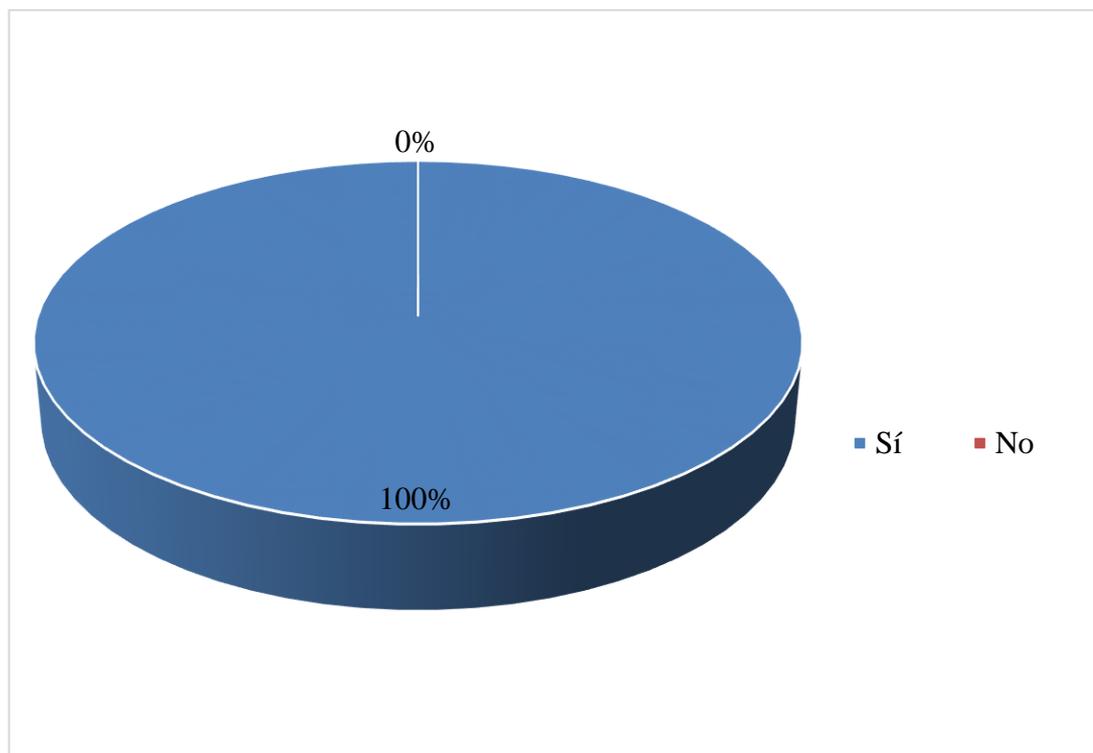


Figura 16. Láminas de seguridad.

Del total de concesionarias, el 100% mencionó que sus clientes les han solicitado información sobre láminas de seguridad, por lo que se puede demostrar la existencia de la demanda sobre este producto.

4. ¿Su concesionaria comercializa accesorios de seguridad para vehículos? Si la respuesta es no, termine la encuesta.

Tabla 6.

Comercializa accesorios de seguridad.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	52%
No	6	21%
Total	29	100%

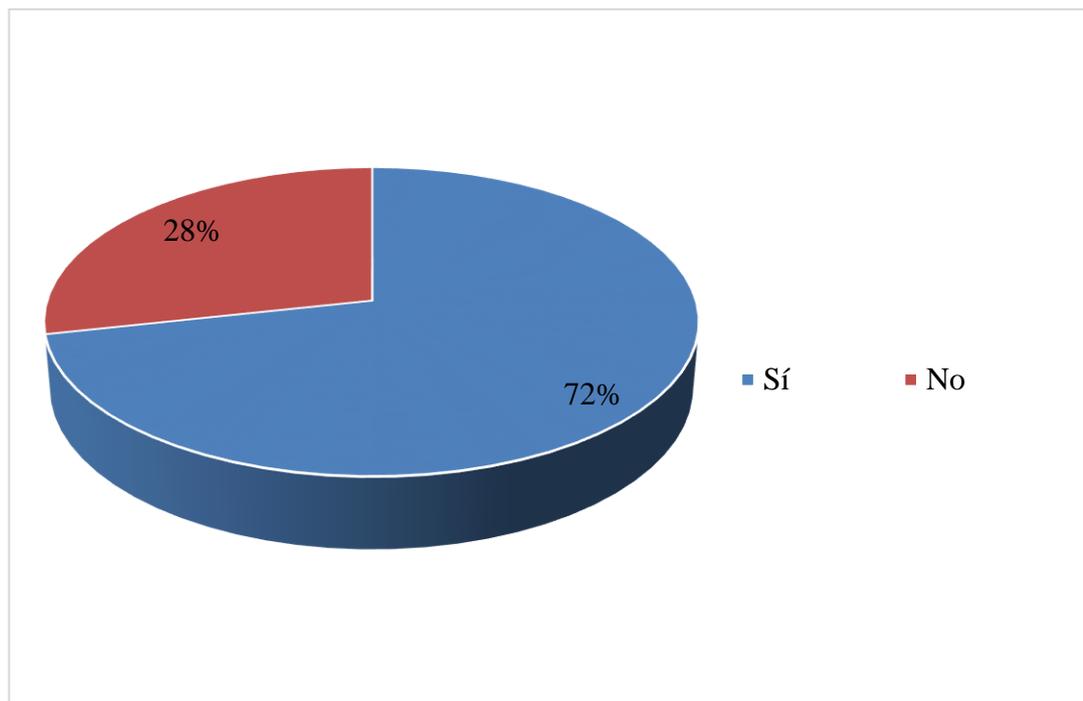


Figura 17. Comercializa accesorios de seguridad.

Del total de concesionarias consultadas, el 72% indicó que su concesionaria sí comercializa accesorios de seguridad para vehículos, mientras que el 28% indicó que no. En este caso, será necesario identificar los actuales proveedores de las concesionarias.

5. ¿Mencione la o las compañías de venta de accesorios de seguridad con las que trabaja su concesionaria?

Tabla 7.

Compañías con las que trabajan los concesionarios.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
PROTEMAX	13	57%
LUMENIA	8	35%
OTROS	2	9%
Total	23	100%

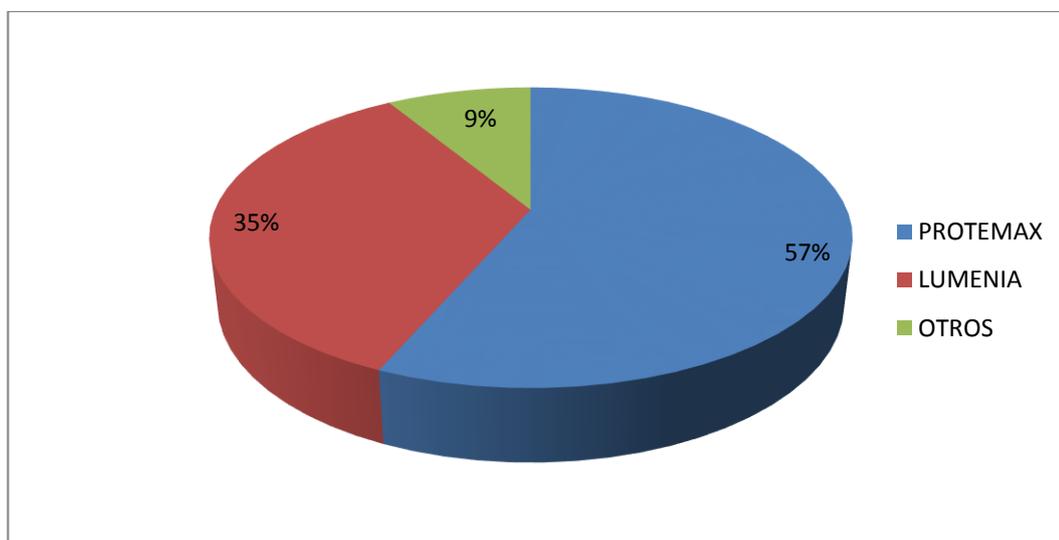


Figura 18. Compañías con las que trabajan los concesionarios.

Con esta pregunta se logró identificar que la mayoría de las concesionarias que comercializa accesorios de seguridad para vehículos tienen como proveedor de dichos productos a la empresa PROTEMAX, siendo un menor porcentaje de empresas las que trabajan con otras compañías de venta de accesorios de seguridad.

6. ¿Qué servicio adicional ofrece el proveedor por la venta de accesorios?

En este caso, se logró identificar que el servicio adicional que proporciona el proveedor de accesorios de seguridad se basa en la asesoría técnica. Por lo que será necesario implementar un factor diferenciador a través del servicio.

Tabla 8

Servicio adicional proveedores.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%

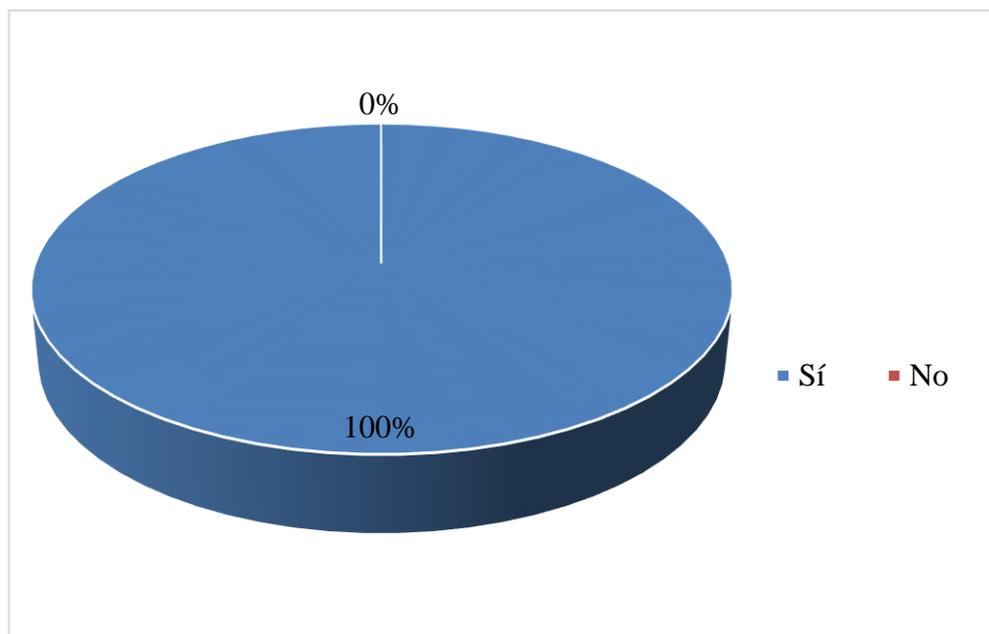


Figura 18. Servicios adicionales.

7. ¿Ustedes financian accesorios de seguridad? (tarjeta de crédito o crédito directo).

De acuerdo a los resultados obtenidos a partir de esta pregunta, se identificó que la mayoría de concesionarias posee ambos tipos de financiamiento, tarjetas de crédito y crédito directo, para mayor facilidad de sus clientes.

Tabla 9

Financiamiento en accesorios.

Categorías	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	23	100%
No	0	0%
Total	23	100%

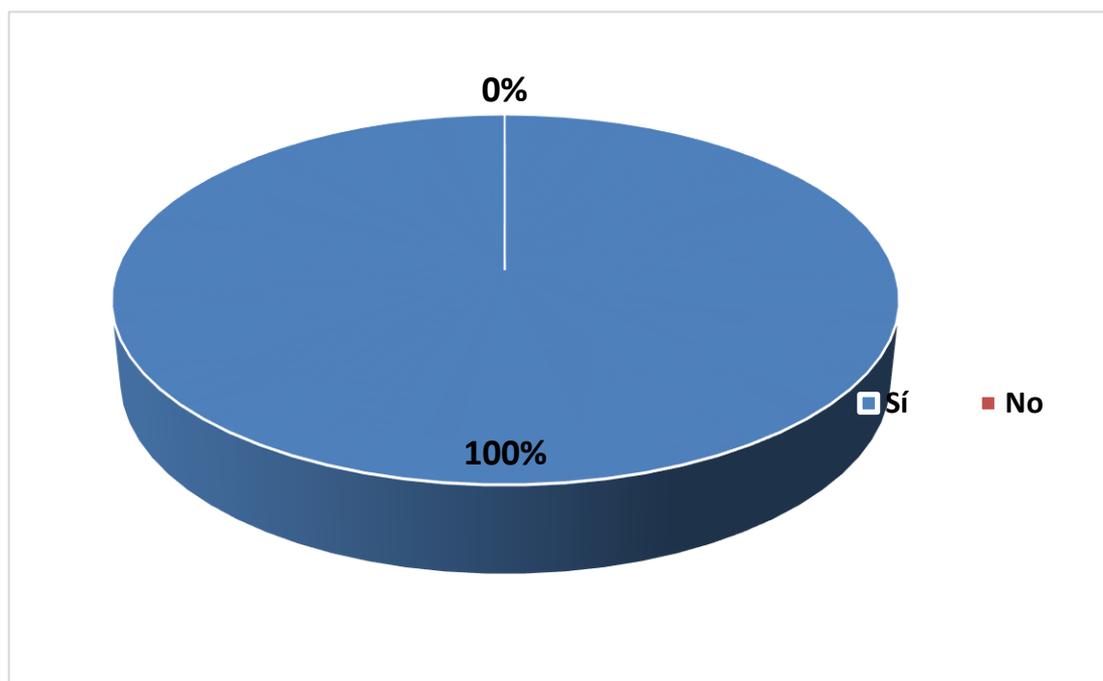


Figura 19. Financiamiento en accesorios.

2.5. Análisis e interpretación de resultados

Concesionario:

Al concluir con el análisis a través de las encuestas se debe comentar que los concesionarios son un aporte muy importante para nuestro negocio ya que nos dan la oportunidad de trabajar directamente con ellos en un mercado cautivo y presto para la oportunidad de asegurar los vehículos recién adquiridos por parte del consumidor final.

Consumidor final:

Cabe mencionar que como resultado de las encuestas realizadas tenemos una buena aceptación debido que a los clientes les interesa saber que dicho bien adquirido antes de la entrega del mismo salga con todas la seguridades desde la casa comercial.

Una vez aplicado los instrumentos de recolección de la información de datos en las encuestas realizadas a los 23 concesionarios del norte de Quito y al consumidos final que son el mercado objetivo, se puede observar que existe una oportunidad de negocio sustentable, el cual debe considerarse para que la participación de la empresa alcance los parámetros establecidos como factible en este proyecto.

2.6. Análisis externo

Se hizo un sondeo de la estructura de los concesionarios de la ciudad de Quito y las actuales características del servicio al momento de ofrecer los productos de seguridad a fin de poder interpretar la aceptación de los productos, luego una validación de que el instrumento de medición para evaluar el ingreso de una sucursal en dicha ciudad sea la correcta.

2.6.1. Análisis PESTA

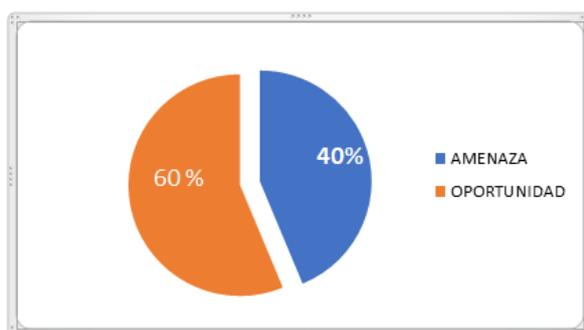


Figura 20 Oportunidades y amenazas.

Tabla 17.

Análisis Pesta

Notas	Impacto potencial	Impacto			Importancia relativa	Oportunidad	Amenaza	Probabilidad de ocurrencia		Impacto en la empresa
		Tipo	Impacto	Importancia				3 Alto	2 Medio	
¿Cómo podrán impactar los factores	3 Alto 2 Medio 1 Bajo Desconocido	+ Positivo 3 - Negativo 2 Desconocido 1	> Aumentando = Sin cambios < Disminuyendo	Critico 3 Importante 2 Sin importancia 1 Desconocido				3 Alto 2 Medio 1 Bajo	3 Alto 2 Medio 1 Bajo	
Político										
Políticas impositivas	inconveniente en venta de la lamina	3	negativo	2	2		amenaza	3	5.50	
Subsidios	impuestos adicionales	2	negativo	2	2		amenaza	3	4.50	
estabilidad politica	convenio demas paises disminuid riesgo	1	positivo	2	2	oportunidad		3	3.50	
Economía										
Situación económica actual		3	positivo	2	2	oportunidad		3	5.50	
Impuestos		2	negativo	3	2		amenaza	2	5.50	
Tasas de interés	Aumento tasas de interés	2	Negativo	2	2		amenaza	2	4.50	
Social										
Actitudes y opiniones de los clientes	según trabajo lumenia	3	positivo	3	2	Oportunidad		3	6.5	
Opinión de los medios	según trabajo lumenia	3	positivo	3	2	oportunidad		3	6.5	
Tecnología										
Desarrollo de tecnología competitiva		1	positivo	2	2	oportunidad		1	5.25	
Reemplazo de tecnología	Se requiere personal más capacitada	2	positivo	2	2	oportunidad		1	5.5	
Potencial de innovación		2	positivo	3	2	oportunidad		2	7.5	
Acceso a tecnología		3	positivo	2	2	oportunidad		2	7.5	
Internet		3	positivo	2	2	Oportunidad		3	7.75	
Entorno/ecológico										
Temas ecológicos		1	Desconocido	1	1			1	3.25	
Clima	Calentamiento global	2	negativo	2	2		amenaza	1	6.25	
Electricidad	Aumento costo	3	Negativo	3	3		amenaza	2	9.5	
Legal										
Legislación de empleo	Aumento sueldos 30%	3	Negativo	3	2		amenaza	2	8.5	

Con respecto a nivel económico y político el país se encuentra en una etapa de recuperación después de un golpe contra tasas sobre arancelarias, disminución de varios sectores de la construcción e importadoras de productos, esto afecta de manera directa al consumidor final que adquiere nuestros productos ya que no tienen la capacidad adquisitiva para poderlos obtener, sin embargo actualmente se está gestionando más la fabricación y productividad de la empresa ecuatoriana como pilar fundamental de trabajo y dejando a un lado las grandes multinacionales que existen dentro del país.

El apoyo del gobierno es bueno pero no es suficiente para las empresas locales que necesitan desarrollarse, el nivel de endeudamiento del país afecta a los desarrollos y exportaciones, así mismo a la negativa entrada de empresas extranjeras para establecer relaciones con Ecuador.

La unión Europea está en desarrollo y ya varias empresas están buscando alianzas con dichos países para poder exportar e importar productos con mejores ofertas e impuestos reducidos.

Entorno Político-legal

El Ecuador vive un momento político el cual resalta como mayor logro mantener la democracia y estabilidad política, el apoyo a las importaciones a través de convenios como el que actualmente se ha firmado con la Unión Europea disminuye el riesgo país impulsando a la inversión extranjera.

Esta situación es favorable para LUMENIA ya que puede aumentar su número de proveedores de calidad y a menor costo.



Figura 21. Políticas y regulaciones gubernamentales AEADE 2016.

Entorno Económico

El Ecuador es un país rico en recursos naturales y sobre todo petroleros, los mismos que representan más de la mitad de los ingresos totales del país.

Según el ministro coordinador de la Política Económica, Diego Martínez, la recuperación se daría por los sectores exportador e importador (habrá más compras de materia prima y bienes de capital).

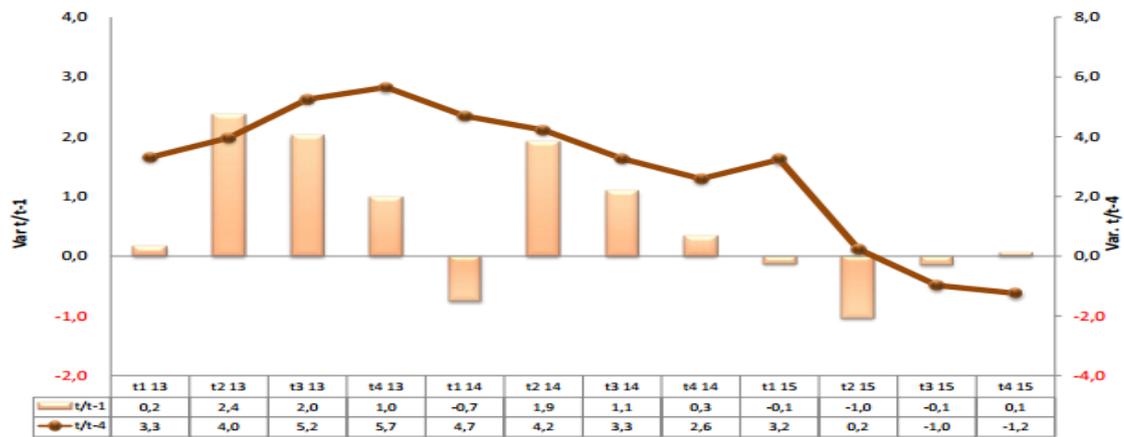


Figura 22. Tendencia PIB AEADE 2017.

La recuperación económica que vive el país se evidencia en el sistema laboral con resultados positivos y consistentes. El desempleo a nivel nacional muestra un claro descenso, el más importante de los últimos cinco años, ubicándose en 4,4% en marzo de 2017 comparado con el 5,7% de marzo de 2016, lo cual representa una caída de 1,3 puntos porcentuales. Esto significa que aproximadamente 94 mil personas han salido del desempleo, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), publicada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC,2017).

La mejora económica del país conlleva a una mayor confianza para inversores extranjeros que podrían aumentar la gama de productos sustitutos o competidores directos para LUMENIA.

Entorno Socio-cultural

Ecuador es un país multi-étnico y multi-cultural con una población aproximada de 14 millones de habitantes que viven fundamentalmente asentados en las zonas urbanas (61% del total). Las cifras que arroja el último censo del país realizado en el año 2010, indican que aproximadamente un 7% del total de la población es indígena, un 5% afro ecuatoriana y, el 77% es mestiza. Además, en 9 de las 22 provincias del país, la población indígena es mayoritaria. También se puede citar que 6 de cada 10 ecuatorianos son menores de 30 años; es decir, el país cuenta con una población altamente joven. (Ministerio de Cultura del Ecuador). Con estos datos se indica que el producto debe ser dirigido comunicacionalmente al público joven quienes están constantemente investigando el producto que desean adquirir en la web antes de ir al almacén.

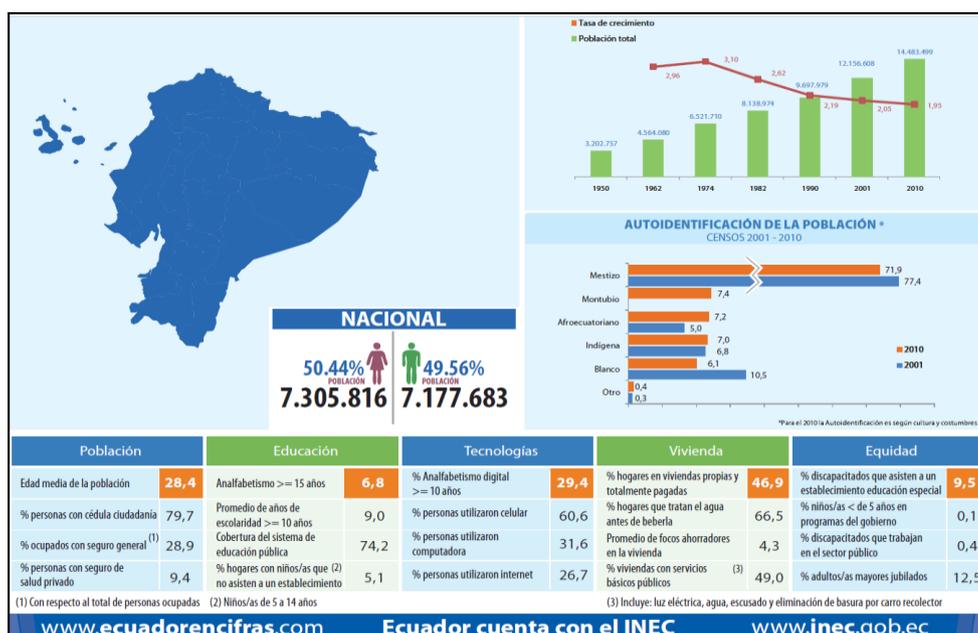


Figura 23 Información estadística del Ecuador según el censo 2010 Censo de Población y Vivienda 2010, INEC.

Dentro del análisis demográfico es importante resaltar que la generación milenio o Y, representa el 34% de la población, si se analiza el perfil de este porcentaje de población, se establece que son más sensibles a temas ecológicos, no se dejan influenciar por rumores, buscan fuentes, referencias reales de otros consumidores que hayan probado el producto.

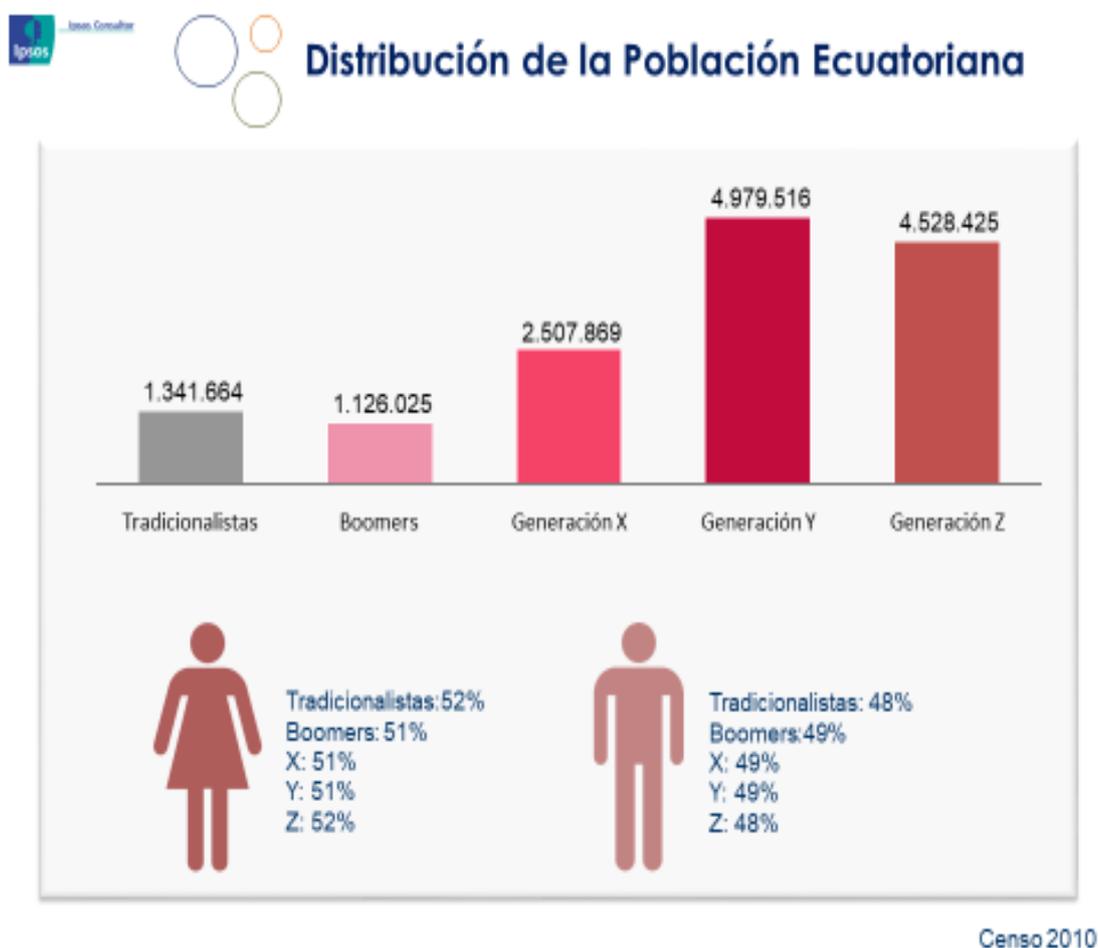


Figura 24. Población ecuatoriana segmentada por generación.

Saber cuáles son sus características es fundamental, en Ecuador uno de cada tres habitantes es millennial (4'979.516 lo que representa el 34 % de la población ecuatoriana) (Expreso, 2016).



Figura 25. Cómo es un millennial. <http://fece.org/consumidor/los-empresarios-tendran-que-adaptar-sus-servicios-a-la-generacion-de-los-millennials/>

Por otra parte, es importante hablar de una generación que tiene una gran presencia a nivel internacional como en el Ecuador. Una encuesta realizada a 23.000 consumidores de entre 16 a 49 años en 39 países, entre ellos Ecuador, revela que, en el país, los más jóvenes tienen prácticamente una sola vía de interacción con el mundo: su teléfono inteligente. El estudio de Kantar Millward Brown, detalla que en Ecuador el 90% de la generación Z se conecta a internet a través del celular; mientras que los millennials (nacidos entre los años 1980 y 2000) lo hace en un 88% y la generación X (personas nacidas entre 1960 y 1980) en un 86%. El 75% de los miembros de la generación Z tiene al menos un celular inteligente, mientras ese porcentaje se reduce a 67% en los millennials, y a 46% en la generación X, según la agencia internacional. (Universo, 2017).

Para marzo de 2018, la población económicamente activa (PEA) fue de 8,2 millones (48% de la población total del Ecuador). (Anon., 2018).

Entorno Tecnológico

A nivel mundial el Ecuador se ubica en el puesto 89 para acceso en artículos de última tecnología; según el *Global Information Technology Report 2015*; así como también en el puesto 88 para el número de individuos que utilizan el internet, otro dato analizar es que el Ecuador se ubica en el puesto 55 del uso eficiente de las TICs (Tecnología de Información y Comunicación), este ranking se basa en un estudio a 148 países a nivel mundial y analizado por el Foro Económico Mundial. (Foro Económico Mundial, 2015).

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, en el Ecuador alrededor de 653.000 personas tenían acceso a *internet* hasta el 2011, este valor refleja que cada vez más ecuatorianos se están enlazando a la red mundial, esto beneficia al público que desea investigar e informarse acerca de beneficios de productos que se ofrecen, de tal forma que el internet es un lugar donde debemos estar para alcanzar a nuestro público objetivo.

LUMENIA, siendo una empresa distribuidora de productos para automotores cuya materia prima es importada, puede aprovechar esta situación de bonanza en el crecimiento del parque automotriz y eliminación de restricciones arancelarias para invertir en la apertura de una sucursal en la zona norte de la ciudad de Quito, así como también crear oportunidades de trabajo, por la necesidad de contratación de supervisores de venta, instaladores, técnicos y ejecutivos comerciales.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Es importante analizar otro aspecto importante respecto a la industria a la que pertenece LUMENIA, así como el mercado en el que nos desenvolvemos.

LUMENIA, empresa cuya actividad económica principal es la venta al por mayor y menor de todo tipo de accesorios eléctricos, partes y piezas para vehículos automotores, por lo cual, pertenece a al sector económico de comercio al por mayor, menor y más específicamente a nivel de subclase a la G453. Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Por tanto, es importante conocer acerca de las empresas que operan en este sector, así como las ventas, empleados, productividad, etc., para tener una visión global del estado de dicho sector por lo que se obtuvo información de la plataforma Ecuador en cifras (INEC, 2017):

- Respecto a las ventas en el mismo año fueron de 1.770.445.291,00 USD del total de empresas que se encuentran en el segmento.
- Este segmento emplea a 17.092 personas.
- Así, también la remuneración promedio del segmento de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores es de 678,02 USD aproximadamente.

Tal como se observa en la Figura a continuación, el sector de comercio al por mayor y menor, en el año 2016 estaba compuesta por pequeñas empresas en su mayoría, las cuales representan el 53% del total y específicamente del segmento de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, es de 678,02 USD aproximadamente representan el 67% del total.

Grupo	Microempresa	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande	Total
G453. VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	472	1.546	166	85	55	2.324
División						
G45. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	854	2.367	220	123	148	3.712
Sección						
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	7.597	19.780	2.920	2.121	1.404	33.822
Total						
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	27.177	45.540	6.075	4.319	3.131	86.242

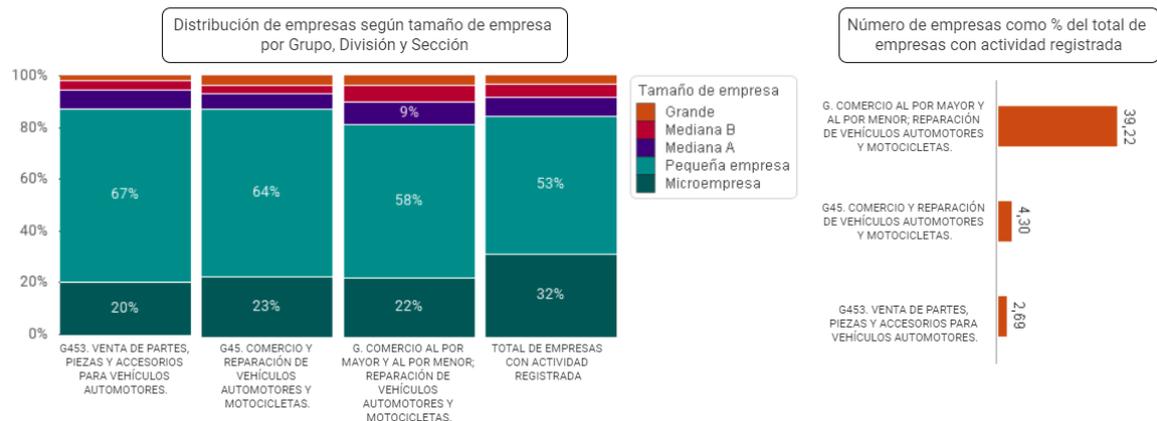


Figura 26 Número de empresas en el sector Comercio 2016 (INEC, 2017)

Por otra parte, observando la imagen a continuación, el 73% del total de ventas registradas en el sector para el año 2016 se vieron generadas por las empresas grandes y a su vez el 42% en el segmento de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores, seguidos por el 30% generada por las pequeñas empresas.

Grupo	Microempresa	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande	Total
G453. VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	\$ 24.758.847,00	\$ 525.152.514,00	\$ 224.424.365,00	\$ 250.361.968,00	\$ 745.747.597,00	\$ 1.770.445.291,00
División						
G45. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	\$ 42.890.190,00	\$ 769.539.207,00	\$ 301.049.637,00	\$ 367.109.116,00	\$ 4.272.734.225,00	\$ 5.753.322.375,00
Sección						
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	\$ 375.636.087,00	\$ 7.002.198.293,00	\$ 4.085.530.519,00	\$ 6.452.612.947,00	\$ 35.598.382.929,00	\$ 53.514.360.775,00
Total						
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	\$ 1.161.511.361,00	\$ 15.627.726.135,00	\$ 8.488.791.348,00	\$ 13.189.327.377,00	\$ 101.439.511.609,00	\$ 139.906.867.830,00

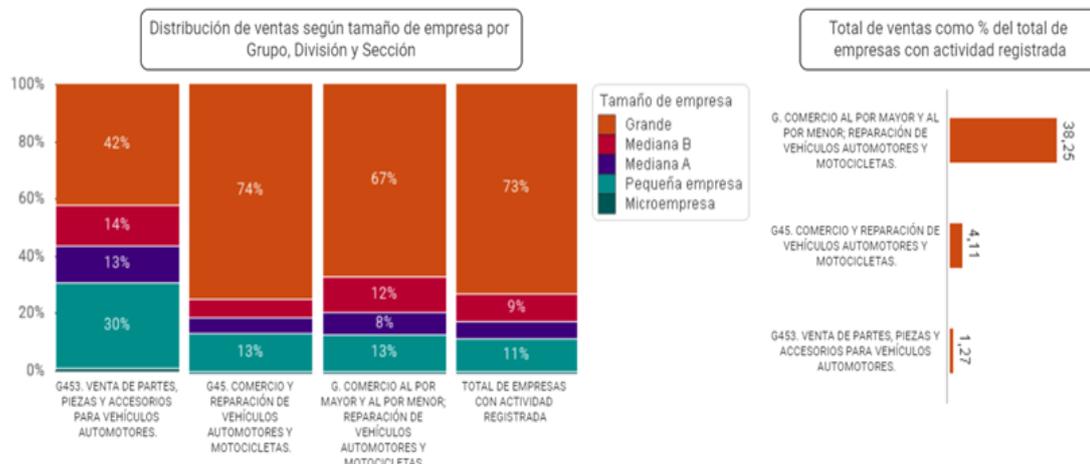


Figura 27 Imagen de ventas según tamaño de empresa 2016.

Y finalmente, observando a continuación en Ilustración, las empresas que presentan mayor productividad vienen dadas por las grandes empresas, indicador que se refleja tanto en el sector de Comercio al por mayor y menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas, así como también en el segmento de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores.

Grupo	Microempresa	Pequeña	Mediana A	Mediana B	Grande	Total
G453. VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	12,78	44,80	67,84	73,66	100,00	63,63
División						
G45. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	6,95	24,27	38,98	42,78	100,00	59,37
Sección						
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	9,44	34,01	54,22	68,76	100,00	69,42
Total						
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	9,92	32,16	43,98	49,54	100,00	67,37

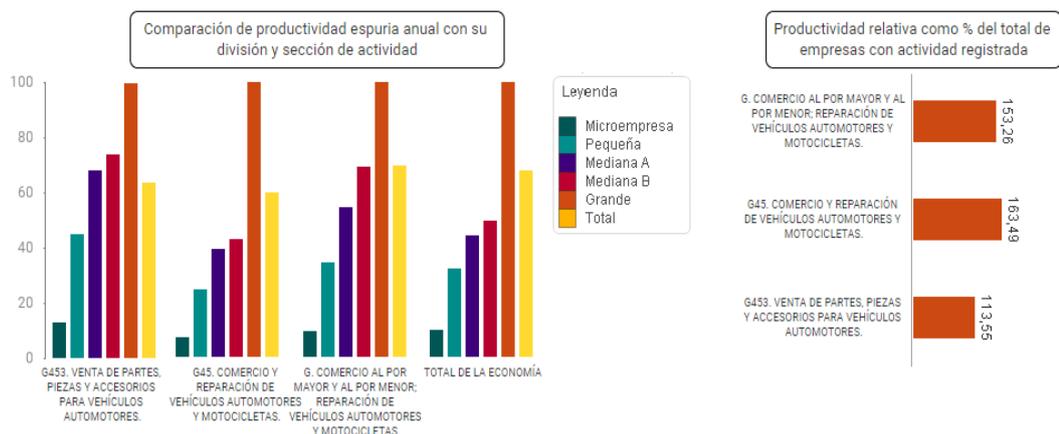


Figura 28 Productividad de empresas en sector Comercio 2016 (INEC, 2017).

El sector norte de la ciudad de Quito, está conformado por 23 concesionarios del target de interés para LUMENIA, con el uso de las herramientas se pretende dimensionar su tamaño, es decir el mercado relativo objeto de las diferentes circunstancias externas que pudieran afectar al desempeño de la gestión comercial de LUMENIA.

2.6.3 Análisis de las fuerzas de PORTER

El análisis de las fuerzas competitivas de Porter, como herramienta de estudio del entorno empresarial, permitirá identificar como se encuentra actualmente el mercado con relación a los competidores, productos,

proveedores, y clientes, a su vez, permite identificar qué factores le generan a LUMENIA, puntos diferenciales que se deben aprovechar en el mercado:



Figura 29 Fuerzas de Porter.

Amenazas de nuevos competidores

La amenaza de nuevos competidores es media porque existen distribuidores del mismo producto instalan con material de menor calidad y por ende menor costo, así como también logran más cobertura puesto que se encuentran en las calles comerciales de Quito. El resultado final que ofrece el producto de LUMENIA, no se compara.

En diferenciación del producto, la amenaza es baja, puesto que el material y calidad del producto LUMENIA es superior al competidor.

Costos de cambio la amenaza es alta, los precios son similares en el mercado, sin embargo el mercado es sensible al precio.

Amenaza de identificación de marca es baja, el cliente actual identifica las marcas más fuertes del producto.

Poder de negociación de los proveedores

Cantidad de proveedores, actualmente se cuenta con dos proveedores exclusivos, que han mantenido un comportamiento comercial, leal y comprometido, no obstante, la amenaza es alta.

Disponibilidad de proveedores sustitutos es alta porque es importante mantener la calidad y condiciones del producto, y el costo de cambio requerirá una inversión adicional.

Poder de negociación de los consumidores o clientes

La importancia del comprador o cliente es alta pues de sus compras dependen la sostenibilidad del negocio. Un alto margen de utilidad hacia su concesionario, puede encarecer al producto a tal punto que el consumidor final decida no adquirirlo o comprar un genérico.

Sensibilidad de comprador al precio, es alta a pesar de que los precios de la competencia directa están en el mismo rango.

Facilidad de cambio del cliente, es alto por ser sensible al precio.

Rivalidad entre competidores

El número de competidores es alta a pesar de que el mercado de concesionarios del norte de Quito, reconoce en su mayoría a PROTEMAX y LUMENIA en la categoría de láminas y kit de seguridad, hay otras empresas que están diseñando estrategias de reconocimiento de marca a fin de participar de este nicho de mercado.

La cantidad de publicidad y presencia en redes es similar entre los competidores, una de las estrategias de LUMENIA es aumentar su frecuencia de posteo en redes sociales.

A pesar de que los precios entre las marcas más reconocidas en concesionarios son similares, la competencia cada vez realiza más promociones y descuentos, para ganar participación en el mercado.

Calidad de la competencia es diferente pues todos los productos de LUMENIA son importados desde COREA, se cuenta con un proceso de instalación aislado y calórico que evita imperfecciones, burbujas y otros desperfectos, así como también el tiempo de duración permite brindar garantía de instalación más larga que la competencia.

Amenaza de productos sustitutos

Tabla 10.

Análisis F-D Protemax.

CALIFICAR ENTRE 1 Y 4		MATRIZ EFI PROTEMAX		
FORTALEZA MAYOR	4			
FORTALEZA MENOS	3			
DEBILIDAD MAYOR	2			
DEBILIDAD MENOR	1			
		PESO	CALIFICACION	PONDERADO
fortalezas				
EXPERIENCIA		0.2	4	0.8
IMAGEN DE MARCA		0.2	4	0.8
PERSONAL CAPACITADO		0.1	4	0.4
debilidades				
SERVICIO POST VENTA		0.25	2	0.5
FALTA DE LOGISTICA PARA INSTALACION		0.25	2	0.5
F-D		1		3

Tabla 11.

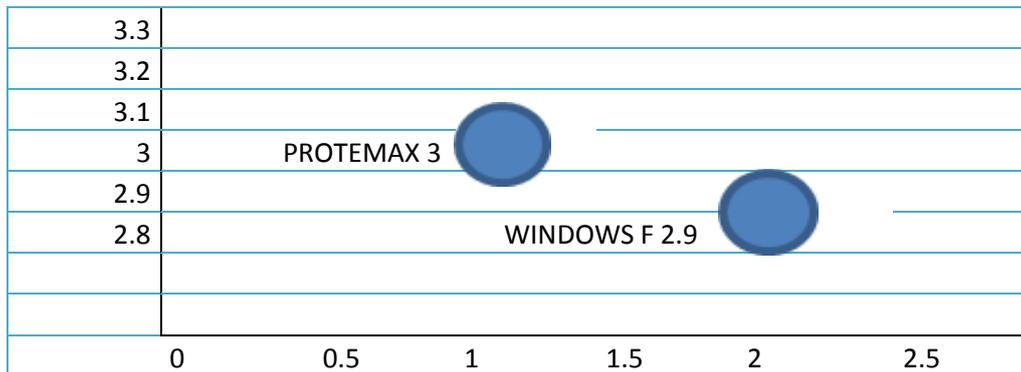
Análisis F-D Window F.

CALIFICAR ENTRE 1 Y 4	
FORTALEZA MAYOR	4
FORTALEZA MENOS	3
DEBILIDAD MAYOR	2
DEBILIDAD MENOR	1

	MATRIZ EFI WINDOW F.			
fortalezas		PESO	CALIFICACION	PONDERADO
INFRAESTRUCTURA		0.25	4	1
PRECIOS COMPETITIVOS		0.25	4	1
debilidades				0
SERVICIO POST VENTA		0.2	2	0.4
FALTA DE LOGISTICA PARA INSTALACION		0.2	2	0.4
ABASTECIMIENTO		0.1	1	0.1
F-D		1		2.9

Tabla 12.

Ubicación de la competencia directa.



Número de productos sustitutos: la amenaza es alta, sin embargo lo que puede reemplazar a este producto, no es estético y tampoco es anti atraco o protector de los rayos ultravioletas. Son las películas con tono oscuro que cubren la intensidad del sol, pero no son biseladas al vidrio, por lo que es recurrente que no pasen los controles de las diferentes agencias de tránsito, o también existen los protectores de malla para vidrios de vehículos que impiden la acción de subir y bajar los vidrios a discreción del ocupante del automotor.

La disponibilidad de sustitutos cercanos es alta porque se puede adquirir en la calle (semáforos) y otros puntos de distribución como autoservicios y mercados tradicionales

Amenaza de productos sustitutos

Número de productos sustitutos: la amenaza es alta, sin embargo, lo que puede reemplazar a este producto, no es estético y tampoco es anti atraco o protector de los rayos ultravioletas. Son las películas con tono oscuro que cubren la intensidad del sol, pero no son biseladas al vidrio, por lo que es recurrente que no pasen los controles de las diferentes agencias de tránsito, o también existen los protectores de malla para vidrios de vehículos que impiden la acción de subir y bajar los vidrios a discreción del ocupante del automotor.

La disponibilidad de sustitutos cercanos es alta porque se puede adquirir en la calle (semáforos) y otros puntos de distribución como autoservicios y mercados tradicionales.

2.6.4. Estimación de mercado potencial y demanda global

En el año 2014, ya se contaba con la inclusión de un proyecto de ley, donde se buscaba promover la industrialización automotriz con políticas arancelarias con vigencia hasta el 31 de diciembre, donde se apoyaba a las ensambladoras, pero generó una escasez en la demanda nacional, creando un desbalance en el sector automotriz. (Fajardo, 2018)

Para mitigar este desequilibrio se renueva la norma regulatoria de cupos de importación en el 2015, sin embargo, también se implementaron las salvaguardas como medida de control a la salida de divisas, disminuyendo así el parque automotor de vehículos nuevos que ya empezaba a restablecerse.

Posteriormente, se eliminan estas tasas, tal y como se explica en la Resolución No. 011-2015, emitida por el Comité de Comercio Exterior, el objetivo de esta medida era regular el nivel de importaciones y equilibrar la balanza de pagos.

En relación con el año 2015, en el 2016 se redujo en 22% el volumen de ventas de vehículos nuevos; la producción de vehículos disminuyó en 45%, las importaciones se redujeron en 12%, mientras que las exportaciones cayeron en 78%. (Genaro Baldeon , 2016)

Un crecimiento sostenible en el parque automotor a partir del año 2016 permite interpretar una participación no menor del 20% que actualmente se mantiene en Guayaquil. Debido a que el proyecto se basa en la factibilidad de abrir una sucursal en el norte de Quito, no se estima demanda global.

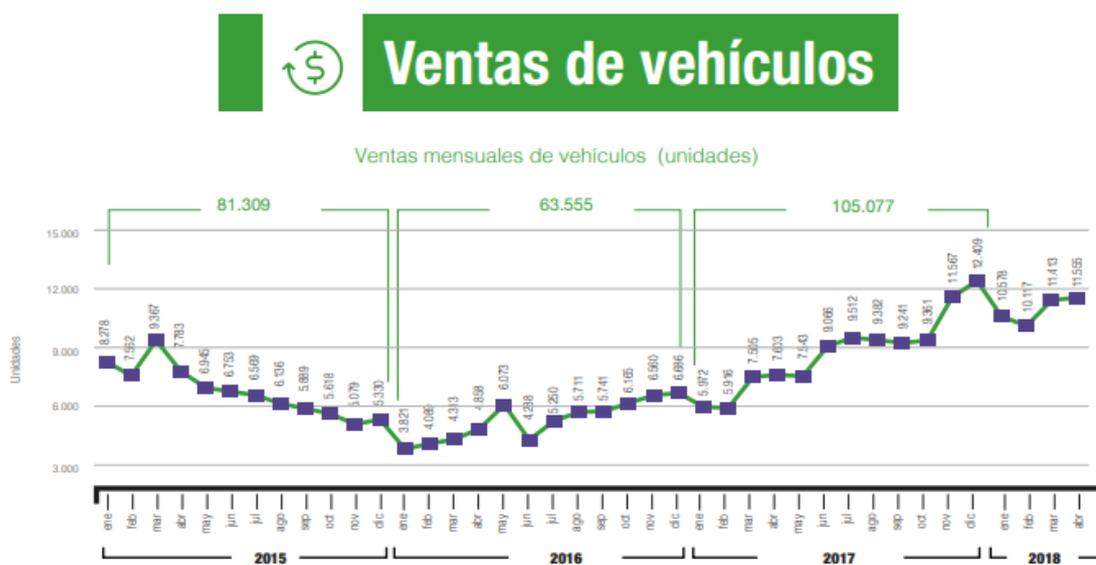


Figura 30 Ventas de vehículos en el tiempo. BOLETIN AEADE, 2018

Dentro de este punto, se determina el mercado que representará a la empresa LUMENIA, un mayor beneficio a la hora de introducir sus productos. Se identifica la oportunidad de un mercado que contribuya a que la empresa tenga una mejor participación.

Por lo tanto:

- **Mercado actual de la empresa:** Principalmente se direcciona a las personas y empresas que constantemente están en la búsqueda del mantenimiento de sus vehículos, principalmente como un aspecto de

seguridad, por lo cual ofrecen una variedad de productos y servicios relacionados con la iluminación, kits de emergencia, protectores, mascarillas, y demás productos.

- **Mercado actual de la competencia:** Actualmente existen varias empresas centradas a ofrecer productos y servicios similares a los de LUMENIA, por lo cual, con base a sus gestiones, han logrado posicionarse, manteniendo carteras de clientes actuales vigentes, así como captando nuevos prospectos con los productos que logran introducir y las gestiones estratégicas que desarrollan.
- **Mercado planificado:** El mercado planificado a captar y con los cuales se buscan establecer alianzas, son las concesionarias, a través de las cuáles se pretenden comercializar todos los productos y servicios que ofrece la empresa, a más de las láminas de seguridad que el principal producto del plan de negocios.
- **Mercado de los no consumidores absolutos:** En este caso, se determinan a aquellos clientes, que optan por importar sus vehículos con todos los equipamientos necesarios, incluidas las láminas de seguridad.
- **Mercado potencial:** El mercado potencial se lo identifica en otras ciudades de la provincia de Pichincha, así como del Ecuador en general, para lo cual la empresa deberá determinar inicialmente la factibilidad de todas las gestiones realizadas en el presente plan de negocios.

En el año 2016, como se muestra en Tabla a continuación, el total de empresas en el sector de comercio fue de 86.242 empresas aproximadamente, de las cuales 2.324 operan en el segmento de Venta de partes, piezas y accesorios para vehículos automotores

Variables económicas 2016

Grupo	Empresas	Ventas (\$)	Empleo	Exportaciones (\$)	Importaciones (\$)
G453. VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	2.324	1.770.445.291,00	17.092	No disponible	No disponible
División					
G45. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	3.712	5.753.322.375,00	38.577	No disponible	No disponible
Sección					
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	33.822	53.514.360.775,00	382.766	No disponible	No disponible
Total					
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	86.242	139.906.867.830,00	1.533.671	16.655.877.178,00	15.890.327.148,00

Indicadores 2016

Grupo	Remuneración Promedio (\$)	Productividad Espuria Relativa	Concentración (K4)(%)	Balanza Comercial (\$)	Coefficiente de Exportación (%)	Índice de Dependencia (%)
G453. VENTA DE PARTES, PIEZAS Y ACCESORIOS PARA VEHÍCULOS AUTOMOTORES.	678,02	113,55	9,04	No disponible	No disponible	No disponible
División						
G45. COMERCIO Y REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	769,13	163,49	17,29	No disponible	No disponible	No disponible
Sección						
G. COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR; REPARACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y MOTOCICLETAS.	701,48	153,26	8,04	No disponible	No disponible	No disponible
Total						
TOTAL DE EMPRESAS CON ACTIVIDAD REGISTRADA	705,11	100,00	8,19	765.550.030,00	11,90	11,42

Fuentes de información: IESS, SRI, COMTRADE e INEC

Figura 31 Mercado potencial.

- **Demanda:** Este punto depende directamente de la información que refleje la investigación primaria, relacionadas principalmente con la aceptación de las láminas de seguridad a ofertarse por parte de la empresa LUMENIA.

2.6.5. Mercado meta

Al norte de la ciudad de Quito, se cuenta con 23 concesionarios dedicados a la comercialización de vehículos nuevos, el mercado de Quito, a pesar de no ser similar al de Guayaquil, es un nicho mucho más leal e inclinado a la calidad y seguridad, por lo que se estima una participación mayor a la que actualmente se maneja en Guayaquil.

Estos datos han sido recabados por LUMENIA, según entrevista realizada a su gerente comercial Adrián Fajardo.

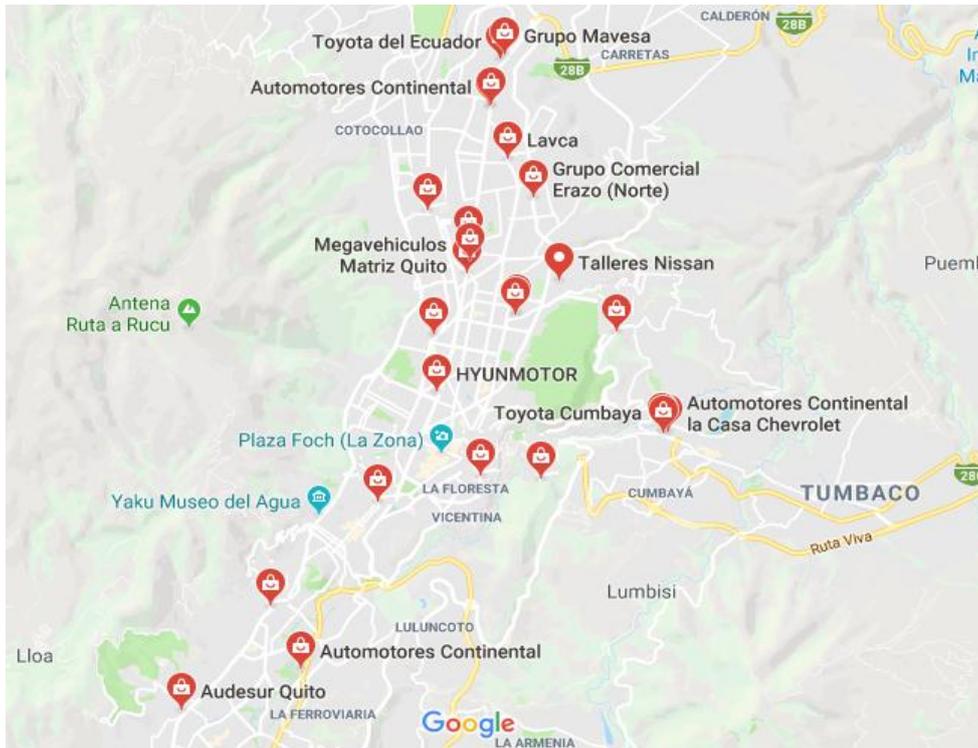


Figura 32. Mercado Meta

Tabla 13.

Unidades vendidas país 2018.

ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	TOTAL
10578	10117	11413	11555	12027	12590	68280

Entrevista Adrián Fajardo, 2018.

Unidades por Año/Mes

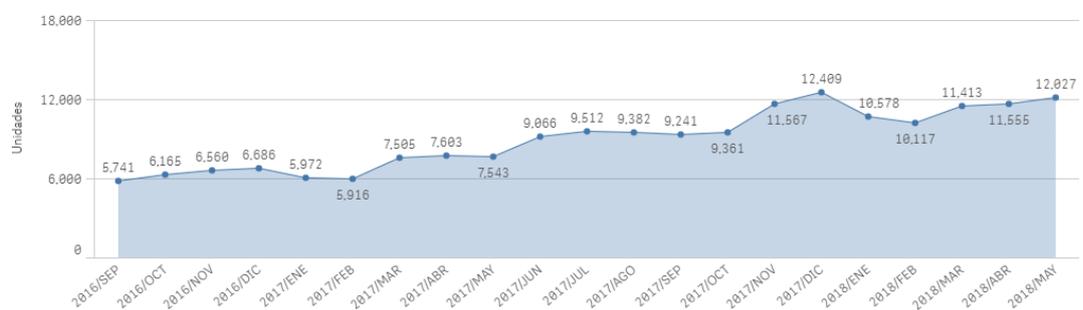


Figura 33. Evolución anual venta de vehículos AEADE, 2017.

El mercado meta hacia el cual se direccionará la empresa LUMENIA serán las 23 concesionarias del norte de la ciudad de Quito.



Figura 34. Vinculo LUMENIA - CONCESIONARIO

2.6.6. Perfil del consumidor

A través del matriz perfil del consumidor, se presenta la descripción de aspectos y características claves de los consumidores hacia los cuales particularmente se direccionarán las láminas de seguridad, a ofertarse a través de la empresa LUMENIA, esta herramienta también facilita el proceso de desarrollo de las estrategias comerciales, con base a los requerimientos de los consumidores.

LUMENIA	
Geográficas	Datos
País	Ecuador
Región	Sierra
Provincia	Pichincha
Clima	Humedo-frío
Demográficas	Datos
Tipo de consumidor	Empresarial-(concesionarias)
Origen de la empresa	Ecuatoriana
Nacionalidad	Indiferente
Socioeconómica	Datos
Categoría de la empresa	Grandes-medianas-pequeñas
Ingresos	De \$5.000 en adelante
Psicográficos	Datos
Clase social	Indiferente
Estilos de vida y valores	No aplica
Personalidad	No aplica
Conductuales	Datos
Beneficios buscados	Producto de calidad, que cumpla con los requerimientos y garantías de seguridad que ofrecen las láminas de seguridad.
Tasa de uso	Diario
Nivel de lealtad	Alta

Figura 35 Matriz perfil del consumidor.

Como se observa en la matriz presentada, la empresa LUMENIA, al identificar de forma clara el perfil del consumidor meta, tomando en consideración que los clientes directos son las concesionarias con las cuales se crearán alianzas para poder ofertar a través de estas las láminas de seguridad, esto garantiza el poder definir las estrategias comerciales y de marketing que ayuden a persuadir oportunamente a los clientes a través de acciones eficientes, las cuales serán detalladas en los siguientes apartados, tomando en consideración esta información.

Perfil del cliente

Características demográficas:

Género: Hombres

Edad: 25 – 45 años

Estrato: Medio, alto

Económicamente activos

Estilo de vida: Responsables, cuidadosos, casados después de los 30 años con una vida familiar armoniosa.

Motivaciones: seguridad, tecnología y vanguardia

Personalidad: Decidido, exigente y racional, preocupado por su integridad personal y la de sus seres queridos.

Valores: Respeto, confianza y seguridad

Aprendizaje: Informado y tecnológico.

2.7. Análisis Interno

Para determinar la capacidad que posee la empresa LUMENIA para ingresar a un nuevo mercado, es preciso realizar un análisis interno, a través del cual se podrá detectar los aspectos relevantes con respecto a las actividades que realiza la empresa, así como también se podrán identificar

las principales fortalezas y debilidades, necesarias para diseñar estrategias que le permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas existentes en el nuevo mercado, cuyas variables se muestran en enunciados que preceden

2.7.1. Cadena de valor

En lo que respecta a la cadena de valor, se procede a analizar las actividades que se desarrollan dentro de la empresa LUMENIA, es decir, aquellas que tienen un impacto real en términos de costo o calidad y dan una ventaja competitiva. Esta distinción permitirá saber dónde y cómo posicionarse para desarrollar el valor agregado de la empresa, un valor necesario para sostener a la empresa en el mercado hacia el cual pretende ingresar. Por lo tanto, considerando que la empresa opera como una importadora y comercializadora, intervienen dentro de sus procesos actividades primarias y actividades de apoyo, según se detalla a continuación:

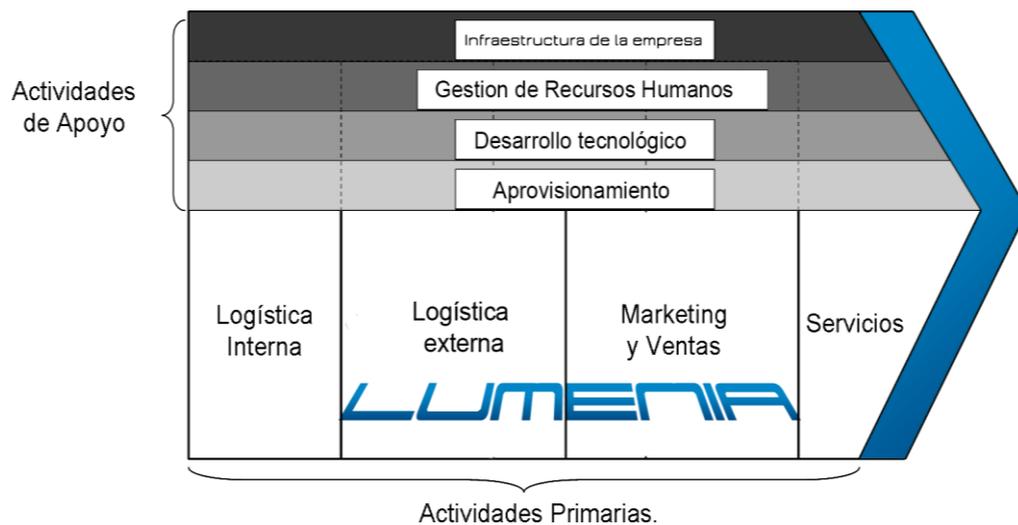


Figura 36. Cadena de valor de la empresa LUMENIA.

Actividades primarias: En el caso de las actividades primarias, considerando que la empresa LUMENIA no realiza actividades de

fabricación, intervienen otro tipo de actividades, tales como la logística, el marketing y ventas, y los servicios, según se detalla a continuación:

Logística interna: La logística interna constituye una de las actividades críticas para la empresa LUMENIA S.A., considerando que se trata de una empresa importadora debe realizar una gestión eficiente; esto involucra la forma en que realiza el transporte, recepción y almacenamiento de los productos que importa desde COREA. En este caso, es importante destacar que varios de los productos que comercializa la empresa LUMENIA son frágiles, como es el caso de las luminarias por lo que deben ser almacenados de la forma adecuada, a fin de evitar que existan daños en el producto.

Actualmente, la gestión logística que realiza la empresa, se ejecuta a través de sistemas de información, lo que permite usar una codificación clara para el almacenamiento y control de las existencias en bodega.

Las actividades de logística de entrada se encuentran ligadas a las actividades de apoyo y de abastecimiento; puesto que una vez establecido el contacto y habiendo realizado las negociaciones con el proveedor; la empresa LUMENIA procede a realizar las siguientes acciones para garantizar el adecuado abastecimiento de las láminas de seguridad y otros productos, y así, dejarlos disponibles para su posterior venta:

- Gestión de compras importadas (luminarias y láminas de seguridad).
- Seguimiento a la orden de compra.
- Agenciamiento de carga internacional y de aduana.
- Nacionalización de la mercadería.
- Gestión del transporte de la mercadería importada hasta bodega de la empresa.
- Gestión y registro de los inventarios.

Logística externa: Al igual que la logística de entrada, la logística de salida que realiza la empresa LUMENIA constituye una actividad clave para el proceso de comercialización, considerando que busca implementar una sucursal en la ciudad de Quito y que se encargará de proveer a las

concesionarias del sector norte de la capital de los productos, en este caso las láminas de seguridad. Por lo tanto, para proveer a su nueva sucursal de las láminas de seguridad, la empresa LUMENIA realiza las siguientes actividades:

- Gestión de stock de productos en bodega (procesamiento de stock y pedidos en la sucursal de la ciudad de Quito).
- Embalaje de las láminas, de acuerdo a disposiciones de seguridad para evitar daños del producto.
- Gestión de transporte.
- Gestión de envío y distribución.
- Liquidación documentaria.

En este caso, para garantizar el abastecimiento de las láminas de seguridad en la sucursal de la ciudad de Quito de la empresa LUMENIA, se establece un flujo logístico de salida de dos a tres días durante la semana, en la que se realizarán los envíos del producto según el stock y los pedidos que realicen los potenciales clientes de la empresa.

Marketing y ventas: Las actividades de marketing y ventas que realiza la empresa LUMENIA, están orientadas a generar valor al proceso de comercialización. En este caso, para generar mayor reconocimiento de marca en el mercado, la empresa gestiona el uso de su página web en la cual se incluye información relacionada con respecto a la compañía, contacto con la empresa, así como la línea de productos que actualmente ofrece, que son: láminas de seguridad, luces led, accesorios, cabeceras, kit de emergencia, Smart Mirror, radios, sensor de parqueo con cámara y kits de seguridad. Además, de acuerdo a la plataforma de su sitio web, permite a los potenciales clientes realizar cotizaciones a través de la página. Otras de las herramientas de marketing y comunicación que actualmente gestiona la empresa LUMENIA, son las redes sociales, pues tiene presencia en Facebook, Instagram y Twitter en las que realiza publicaciones con relación a las diferentes líneas de productos y las promociones que actualmente ofrece en su casa matriz.

Servicios: El servicio, constituye una de las actividades fundamentales para la empresa LUMENIA, en conjunto a las actividades de marketing y ventas. En este caso, de acuerdo a las actividades de la empresa y la cartera de productos que posee, el servicio esta direccionado a proporcionar atención antes de la venta; en la cual interviene la información que los agentes de venta ofrecen a los potenciales clientes por distintas vías, tales como: contacto personal en la casa matriz ubicada en la ciudad de Guayaquil durante sus horarios de atención establecidos (lunes a viernes en horarios de 08h00 a 17h00; y sábados en horarios de 09h00 a 15h00), contacto telefónico (a través del número convencional y número de celular dispuestos para la gestión de ventas), y correo electrónico, además de las consultas que responde mediante interacciones en redes sociales. En lo que respecta al servicio que destaca como valor agregado, además de la asesoría que proporciona a los potenciales clientes, previo a la compra, ofrece también el servicio de instalación de las láminas de seguridad y otros productos que comercializa.

Actividades de apoyo: Las actividades de apoyo que se ejecutan dentro de la empresa LUMENIA, según las características del negocio, están relacionadas principalmente con la infraestructura, de manera en particular con las capacidades de almacenamiento y la distribución que esta posee; la gestión de recursos humanos; el interés en la innovación y el desarrollo tecnológico de productos de seguridad para el sector automotriz; y el aprovisionamiento de los productos que importa desde Corea del Sur, según se especifica a continuación:

Infraestructura de la empresa: La empresa LUMENIA, desde su instauración ha buscado contar con un stock surtido de productos, tomando en consideración también el tipo de servicios que ofrece, es por ello que su infraestructura con el paso del tiempo se ha ampliado a fin de distribuir adecuadamente cada uno de los tipos de productos que ofrece. Particularmente LUMENIA a nivel de infraestructura tanto al interior de su establecimiento actual se distribuye de la siguiente manera:

- Dimensiones de la empresa en general: 503 metros cuadrados, en los cuales en 150 se ubica el área de la oficina (interior), y en los 353

metros cuadrados restantes comprende el área de trabajo que se desarrolla, permitiéndole a la empresa trabajar con 3 vehículos a la vez al incorporar los accesorios que los clientes compran.

- Local interno: Donde se encuentran las oficinas con las asesoras.
- Productos mostrados por categorías: Láminas de seguridad, luces led, accesorios y demás.
- Local exterior: O patio del establecimiento, se identifican amplios espacios en los cuales se llevan a cabo las actividades de instalación de los diversos tipos de productos que adquieren los clientes.

Cabe mencionar, que debido a que se pretende ingresar a un nuevo mercado, se deberá abrir una sucursal de la empresa en la ciudad de Quito, la misma que deberá ser implementada en una ubicación estratégica, de modo que se encuentre cerca de las concesionarias del norte de la ciudad. Así mismo, se tomará en consideración una mejor distribución del local a fin de optimizar el flujo de personas, y a su vez contará con un área de almacenamiento apropiada para el tipo de productos que pretende comercializar.

Gestión de Recursos Humanos: En lo que respecta a los recursos humanos, la empresa cuenta con personal capacitado para proveer de la asesoría técnica y especializada a los clientes sobre los productos que comercializa. En Guayaquil, son 22 los empleados que trabajan para LUMENIA, los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- 10 técnicas encargados de la aplicación de los accesorios a los vehículos.
- 7 asesoras de ventas.
- 4 responsables del área de logística, servicio post-venta.
- 1 community manager.

El personal que se integre a la sucursal de la empresa, en la ciudad de Quito, deberá contar con habilidades relacionadas a la atención de clientes, además será capacitada a fin de que posea información completa sobre el funcionamiento, las características técnicas de las láminas de seguridad.

Tomando en consideración que los actuales empleados de la empresa pasaron por un proceso de reclutamiento y selección previo, los vendedores a contratarse para el plan de negocios, de igual manera deberán pasar por dicho proceso, se buscará contar con personas aptas que puedan persuadir a los prospectos sobre la adquisición de las láminas de seguridad, por ello, el proceso para contratar a los vendedores que estarán en las concesionarias, abarcará los siguientes aspectos:

- Envío de la hoja de vida, para la comprobación de la información con base a los requerimientos de la empresa.
- Determinación del perfil más cercano a la vacante que la empresa ofrece.
- Selección de los perfiles de los trabajadores.
- Llamamiento a los candidatos para la entrevista respectiva.
- Realización de pruebas psicométricas.
- Selección de los cuatro vendedores.
- Reclutamiento del personal.
- Proceso de capacitación otorgado por la empresa.

Desarrollo tecnológico: A nivel interno, el establecimiento de LUMENIA ha logrado incorporar la mejor tecnología dentro, tomando en consideración el tipo de servicio que ofrece, como es la instalación de los diversos accesorios y productos que se comercializan también en el local, a su vez, suelen desarrollar pruebas con partes reales de vehículos especialmente en ferias automovilísticas, las cuales son reproducidas como testimonio de la calidad y garantía que presenta el producto.

Particularmente se detalla a continuación el aspecto tecnológico presente en la empresa:

- Equipos especializados para la instalación y desinstalación de las láminas de seguridad y otras.
- Equipo para el recubrimiento del poliuretano.
- Sistema de epóxido para el empaste.

- Sistema computarizado de última tecnología para la gestión de cambios de accesorios.

A pesar de que la empresa no se encarga de la fabricación de los productos que comercializa, en materia tecnológica se encuentra constantemente investigando nuevas propuestas a fin de abastecerse y proveer a sus clientes de productos que cumplan con sus expectativas al demandar diversidad en lo que se oferta en su local propio.

Aprovisionamiento: LUMENIA, ha logrado definir un proceso logístico eficiente, considerando que sus actividades de negocio se basan en la importación y posterior comercialización de los productos. Particularmente el proceso de aprovisionamiento de sus productos, consisten en:

- Planificación: Abarca la identificación de las necesidades sobre el producto que se busca comercializar.
- Preparación: Investigación de la oferta, preselección de proveedores.
- Realización: Análisis y comparación de la oferta, negociación con los proveedores, y realización de la orden de compra.
- Seguimiento: En la entrega de los productos, se efectúa un control cuantitativo y cualitativo.
- Operación: Gestión de stock para con base a eso iniciar nuevamente con el proceso de aprovisionamiento.

2.7.2. BENCHMARKING

A través del siguiente análisis del benchmarking realizado, será posible identificar en qué posición se encuentra en la actualidad la empresa LUMENIA, frente a sus principales competidores en el mercado, para esto, se procedió a desarrollar una matriz con varios parámetros a fin de calificar, parámetros que vale destacar, están interrelacionados con las tareas que llevan a cabo estas empresas que serán valorados con las medidas que se detallan a continuación:

- Muy mala (1);

- Mala (2);
- Regular (3);
- Buena (4);
- Muy buena (5)

Tabla 14

BENCHMARKING.

Índice de competitividad	Puntuación			
				
Requerimientos básicos - Procesos (30%)	5	4	4	5
Infraestructura de la empresa	4	4	4	5
Experiencia en el mercado	5	5	4	4
Personal altamente capacitado	5	4	3	5
Desarrollo tecnológico	5	4	4	5
Atención al cliente	4	3	3	4
Tiempo de entrega del producto aplicado	4	3	3	4
Potenciadores de eficiencia del producto (30%)	5	4	3	5
Cartera de productos variada	5	4	4	4
Calidad del producto	5	5	4	5
Calidad del servicio	5	4	3	5
Imagen de marca	5	4	3	4
Marketing y ventas	5	4	2	4
Garantía de las láminas	5	3	3	5
Factores de innovación del servicio (40%)	5	4	3	5
Innovación tecnológica del producto	5	4	3	5
Servicio post venta	4	4	3	4
Asesoría sobre cuidados del producto al cliente	4	4	3	5
Proveedores de las láminas conocidos mundialmente	5	4	3	5
Certificaciones de calidad del producto	5	4	3	5
Total	14	12	10	14

Como se identifica en el análisis del benchmarking realizado, y tomando en consideración lo previamente expuesto en la rivalidad de los competidores de la empresa LUMENIA se identifica como el competidor directo a PROTEMAX dado a que esta firma, está centrada a ofrecer tanto láminas como los kits de seguridad dentro de los concesionarios.

Sin embargo, con el objetivo de disponer de información mucho más amplia y actual sobre cómo se encuentra la oferta de las láminas de seguridad para vehículos en el mercado al cual se introducirá LUMENIA, se tomaron en consideración dos empresas proveedoras de láminas de seguridad como lo son Windows Film y Auto Estudio, los cuales, centran su oferta en la seguridad general y confort respectivamente.

Definido lo anterior, y analizando los resultados del benchmarking, es posible determinar que PROTEMAX, principal competidor, recibe en el ítem de los potencializadores de eficiencia del producto una calificación perfecta, tomando en consideración que esta empresa se ha especializado en ampliar y variar su cartera de productos centrados a la protección de vehículos a través de láminas. Particularmente, entre los factores más destacables en los que recibió una alta puntuación PROTEMAX, fue en la de innovación tecnológica del producto, dado a que cuenta con proveedores mundialmente reconocidos, lo que le ha permitido a esta empresa posicionarse en el mercado con productos de alta calidad.

En cuanto a LUMENIA, según cada uno de los puntos calificados, recibió apenas cuatro calificaciones de cuatro sobre cinco, lo cual es favorable, si se toma en consideración a PROTEMAX que recibió cinco calificaciones de cuatro en ciertos factores. Principalmente se identifica que LUMENIA tendría que mejorar o superar a su principal competidor en aspectos como la atención al cliente, tiempo de entrega de los productos que se ofertan, variedad de productos a imagen de marca, a fin de lograr un mejor posicionamiento en el mercado, lo que le permitirá obtener resultados mucho más favorables especialmente con el presente plan de negocios.

Con base a lo analizado, LUMENIA dispone de una importante oportunidad para sobresalir frente a sus competidores, esto, si se mejoran los pequeños aspectos en los cuales su gestión podría superar a lo desarrollado por sus competidores. A su vez, considerando el desarrollo del presente plan de negocios, a través del cual se busca definir oportunamente estrategias tanto comerciales como de marketing, significará una oportunidad para que LUMENIA logre mejorar sus gestiones de ventas a

través de la introducción y comercialización de las láminas de seguridad para el sector automotor a través de las concesionarias al norte de la ciudad de Quito Ecuador.

2.8. Diagnóstico

2.8.1. Análisis DAFO

Un aspecto esencial del análisis interno, se basa en el análisis DAFO, a partir del cual se podrá identificar las principales fortalezas que posee la empresa LUMENIA, así como las debilidades que deben ser corregidas, y finalmente las oportunidades y amenazas que pudieran presentarse en el mercado de la ciudad de Quito. A continuación, se presentan cada una de estas variables:

Tabla 15.

DAFO LUMENIA



Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> * La empresa LUMENIA, cuenta con amplia experiencia en el sector de comercialización * Personal ampliamente capacitado. * Extensa cartera de productos en las líneas de láminas de seguridad, luces led y accesorios. * Cartera de clientes integrada por importantes concesionarias de la ciudad de Guayaquil. 	<ul style="list-style-type: none"> * No realiza la fabricación de los productos que comercializa, por lo que depende principalmente de su proveedor en Corea del Sur. * Alto costo financiero de componentes, suministros, herramientas y accesorios en almacén. * La empresa no cuenta con reconocimiento en la ciudad de Quito.
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> * El crecimiento del parque automotor. * El alto índice en robos de vehículos incide en que las personas sientan la necesidad de adquirir accesorios. * El número de competidores directos en la ciudad de Quito es bajo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Restricciones arancelarias. * Encarecimiento del precio de venta establecido por el proveedor en Corea del Sur. * Existe un alto índice de productos sustitutos.

2.8.2. Análisis CAME

El análisis CAME se desarrolla, tomando en consideración la previa identificación de los factores internos como las fortalezas y debilidades de la

empresa LUMENIA, así como de los aspectos externos identificados en el entorno en la que esta se desarrolla tales como las oportunidades y amenazas, los mismos que fueron descritos en la matriz DAFO. A continuación, se presenta la matriz con las estrategias, defensivas, ofensivas, de reorientación y aprovechamiento para el plan de negocios:

Tabla 16.

Análisis CAME

	FORTALEZAS "F"	DEBILIDADES "D"
	1) Experiencia en el sector de comercialización de componentes, suministros, herramientas y accesorios de vehículos.	1) La empresa no realiza la fabricación de los productos que comercializa, por lo que depende principalmente de su proveedor en Corea del Sur.
	2) Representación de una marca líder a nivel mundial, como es el caso de las láminas LUMENIA.	2) Alto costo financiero de componentes, suministros, herramientas y accesorios en almacén.
	3) Personal ampliamente capacitado.	3) La empresa no cuenta con reconocimiento en la ciudad de Quito.
	4) Cartera de productos variadas en las líneas de láminas de seguridad, y más.	
	5) Cartera de clientes integrada por importantes concesionarias de la ciudad de Guayaquil.	
OPORTUNIDADES "O"	ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)
1) El crecimiento del parque automotor y las tendencias en la adquisición de vehículos favorece a la actividad de la empresa.	Considerando que se cuenta con un producto de calidad y garantía, será necesario que potencien los beneficios y características del productos, a través de una demostración personalizada, a fin de presentar ante el mercado el tipo de láminas de seguridad de calidad que oferta LUMENIA.	A pesar de que LUMENIA frente a su mayor competidor, no cuenta con el reconocimiento en el mercado, tomando en consideración el constante crecimiento del parque automotor en la ciudad de Quito, significará la oportunidad requerida para que la empresa logre desempeñar todas sus estrategias comerciales y de marketing para captar la atención de su segmento objetivo, con las láminas de protección que comercializará.
2) El alto índice en robos de vehículos incide en que las personas sientan la necesidad de adquirir accesorios que le proporcionen mayor seguridad, como es el caso de las láminas de seguridad para vehículos.		
3) El número de competidores directos en la ciudad de Quito es bajo.		
AMENAZAS "A"	ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)
1) Restricciones que pudieran afectar las importaciones de los productos.	Desarrollar alianzas estratégicas con proveedores a fin de definir tanto los costos para establecer precios fijos de las láminas evitando que afecte la imagen de la empresa por la variación o incremento de precios frente al competidor principal.	Desarrollar las acciones estratégicas respectivas para hacer resaltar al producto ofrecido por LUMENIA y contrarrestar así cualquier acción de los competidores o productos sustitutos.
2) Encarecimiento del precio de venta establecido por el proveedor en Corea del Sur.		
3) Existe un alto índice de productos sustitutos.		
4) Competidores posicionados en el mercado de la ciudad de Quito.		

Realizado el análisis CAME, se determina necesario que la empresa LUMENIA, tome en consideración el desarrollo de las acciones estratégicas definidas dentro de la matriz, dado a que, con base a los previos factores internos y externos identificados, se prevé gestionar oportunamente tanto las fortalezas como debilidades, así como aprovechar y mitigar las oportunidades y amenazas que surjan en el entorno respectivamente.

2.8.3. Matriz crecimiento Ansoff

Con base a los objetivos de la empresa LUMENIA, y las características del presente plan de negocios, se establece la implementación de la estrategia de “Penetración de mercado”, considerando que se busca comercializar un producto existente como es el caso de las láminas de seguridad, hacia un nuevo mercado también existente al que actualmente no llega la empresa y estará conformado por las concesionarias del sector norte de la ciudad de Quito.

Tabla 17.

Matriz de crecimiento de Ansoff.

		PRODUCTOS	
		Existentes	Nuevos
MERCADOS	Existentes	Penetración del mercado 	Desarrollo de productos o diversificación
	Nuevos	Desarrollo de mercados o diversificación	Diversificación

En el caso de la aplicación de la estrategia de penetración de mercado, será necesario aplicar estrategias de comunicación que contribuyan a informar sobre la empresa LUMENIA y el producto al segmento de mercado, aspecto que le permitirá generar mayor reconocimiento de marca en el sector, y constituirá un apoyo a las actividades de captación de clientes.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

A partir de la penetración en el mercado de los análisis del entorno externo e interno de la empresa LUMENIA, se procede a establecer el mapa estratégico de los objetivos, en el cual se define la línea de acción que se deberá seguir para alcanzar los objetivos de crecimiento e incremento de rentabilidad que posee la empresa.

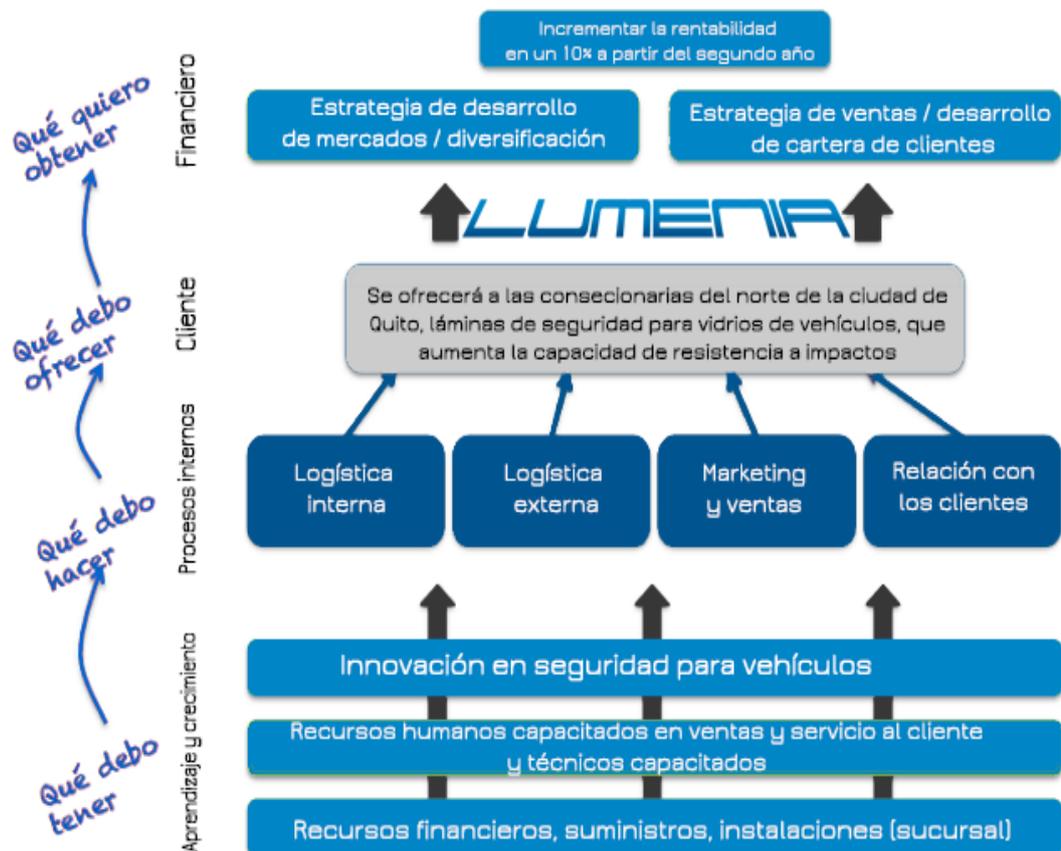


Figura 37 Mapa estratégico de objetivos.

2.8.5. Conclusiones

Para identificar la factibilidad de implementar una sucursal de la empresa LUMENIA en la ciudad de Quito a través de la cual se busca comercializar láminas de seguridad para vehículos, se desarrolló un análisis del mercado y del entorno hacia el cual se pretende ingresar. Se obtuvieron los principales hallazgos:

Considerando las encuestas realizadas a la población de clientes finales, se concluye que en su mayoría los consumidores de la ciudad de Quito mencionaron que les gustaría recibir su vehículo de la concesionaria con accesorios de seguridad incluidos. En este caso, según la encuesta realizada, se identificó que los consumidores finales actualmente no poseen accesorios de seguridad en sus vehículos, por lo que desearía contar con dicho producto. Así mismo, se logró identificar que los accesorios más valorados en términos de seguridad son las alarmas y las láminas de seguridad.

Se identificó que los 23 concesionarios, no tienen como fuerte la venta de estos accesorios dentro de su portafolio, si bien es cierto lo ofrecen ocasionalmente y facilitan su financiamiento, no hay una costumbre o practica constante de ofrecer estos accesorios a todos los clientes a quienes se les facturó un vehículo a fin de que la oportunidad de negocio para LUMENIA se acrecenté, es por esto la importancia de un ejecutivo asignado para cada concesionario.

En cuanto a la empresa, se observa que las actividades que generan mayor valor a la actividad comercial que realiza; que en este caso son la logística de entrada y salida, las actividades de marketing y ventas, y los servicios. Además, se concluye que las principales fortalezas de la compañía, que en este caso se basan en la experiencia que poseen en el sector, la cartera de clientes que actualmente posee y el respaldo de una marca líder a nivel mundial; mientras que su principal debilidad radica el no ser un fabricante directo y el alto costo para el financiamiento de los suministros.

En lo que respecta a la competencia, se identificó que el principal competidor para la empresa LUMENIA es la compañía PROTEMAX, por lo que será necesario establecer estrategias que le permitan desarrollar una ventaja competitiva que le permita lograr una mayor captación de potenciales clientes. Finalmente, se definieron aspectos relacionados a las estrategias orientadas a aprovechar las fortalezas y oportunidades del mercado, así como para contrarrestar las debilidades y amenazas; así como también estrategias para el crecimiento de la empresa, que en este caso se basará en el desarrollo de nuevos mercados.

CAPITULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos comerciales

Captar el 50% del mercado objetivo en un periodo de 6 meses que comprende a partir del primer semestre del 2019.

Objetivos específicos

1. Contratar 4 asesores comerciales.
2. Captar a 6 concesionarias con los cuales ya existen relaciones comerciales en la ciudad de Guayaquil.
3. Captar el 26% del mercado restante de los nuevos clientes.

Objetivos operacionales

- Utilizar herramientas en línea como (multitrabajo, linkedin, etc.) para buscar el perfil adecuado para el puesto.
- Solicitar reuniones con los gerentes comerciales de las concesionarias para presentar propuestas formales.
- Establecer zonas específicas para realizar visita de campo.

3.2. Plan Comercial y de marketing

Con la finalidad de lograr los objetivos esperados como parte del plan de negocios en la comercialización de las láminas de seguridad por parte de la empresa LUMENIA a través de las concesionarias del sector norte de Quito, resultará fundamental trazar un plan comercial y de marketing, en el cual se implanten las estratégicas que concuerden con la situación actual de la empresa, permitiendo a la misma captar potenciales clientes y mantener a los actuales fidelizados.

Es necesario mencionar que la consideración de las estrategias tanto comerciales como de marketing estarán ajustadas con base al segmento hacia el cual se direccionarán las láminas de seguridad, es decir las concesionarias dado a que es través de estas que se comercializara el producto a los clientes finales que por varias razones acuden a estos establecimientos, incidiendo a que LUMENIA alcance sus metas y objetivos de manera eficiente.

3.2.1. Estrategias de ventas

Tomando en consideración de que el presente plan de negocios se desarrolla con el objetivo de definir aspectos claves que ayuden en la comercialización de las láminas de seguridad en el sector automotor, la estrategia que se aplicarán será la de crecimiento horizontal, tomando en consideración que el tipo de producto que se busca ofertar en el mercado requiere tener mucha más cobertura, lo que directamente incidirá en el porcentaje de facturación para la empresa, en este caso de LUMENIA. Dentro de la ciudad de Quito.

Por ello, las estrategias que se determinan a ser aplicadas por parte de la empresa LUMENIA, para la comercialización de las láminas de seguridad en el sector automotor serán las siguientes:

- Desarrollo de alianzas estratégicas entre LUMENIA con las concesionarias del norte de Quito, estableciendo parámetros de mutuo beneficio.
- Demostraciones de resistencia de las láminas de seguridad, desarrolladas en las concesionarias.
- Presentación de testimonios de clientes que ya han adquirido las láminas en LUMENIA previamente.

3.3. Función del gerente de Ventas

Una vez definida la estrategia de ventas para LUMENIA como parte del plan de negocios, será importante que se enmarque un esquema general

de actividades para el área de Dirección de ventas orientado a varias perspectivas como la estratégica, gestionaaria y evaluativa, tomando en cuenta que se encargará de organizar, coordinar y controlar las tareas que realicen los vendedores al ofertar entre las concesionarias del sector norte de Quito las láminas de seguridad en el sector automotor en el periodo 2019.

- **Actividades estratégicas:** En este tipo de actividades, es fundamental que el Gerente de promoción de ventas de LUMENIA tome en consideración tanto los objetivos como el plan estratégico previamente definido en el presente documento. Con lo anteriormente revisado y detallado, tendrá los lineamientos claros sobre cómo centrar en sí la planeación estratégica, plantear las respectivas promociones y acciones de marketing, evaluar al mercado y su comportamiento frente a las actividades realizadas, para luego establecer posteriormente actividades para la captación de un mayor porcentaje de clientes dentro de la ciudad de Quito. Es importante destacar que la planificación estratégica a pesar de requerir la consideración de una serie de aspectos, le otorga dinamismo al mismo, por ello es importante que se apliquen indicadores entre los que destacan:

- Forma en que la campaña llegará a los clientes.
- Desarrollo de las actividades relacionadas a las ventas.
- Servicio o asesoría post venta.

Actividades gestionaarias: Definido lo que se abarcará dentro de las actividades estratégicas, es responsabilidad del Gerente de promoción y ventas efectuar el respectivo seguimiento de las actividades antes planteadas, lo que permitirá conocer si estas se están cumpliendo conforme a los establecido, a fin de que se garantice el cumplimiento de las cuotas de ventas estimadas con la comercialización de las láminas de seguridad en el sector automotor en las concesionarias del norte de Quito.

Tomando en consideración que LUMENIA cuenta con un establecimiento propio a través del cual oferta todos sus productos, en el

cual se encuentra desempeñando sus actividades el Gerente de Promoción y ventas, el mismo que está encargado a su vez de actividades tales como planificar, diseñar, evaluar, proponer metas para cada proyecto que se establezca en la empresa.

- **Actividades evaluativas:** Particularmente el Gerente de venta de LUMENIA, deberá disponer de indicadores con los cuales sea posible llevar a cabo la respectiva evaluación de cumplimiento de sus cuotas de ventas estimadas a cada vendedor, así como será el encargado de determinar los aspectos relacionados al pago de los viáticos, y el establecimiento del porcentaje de pago por concepto de comisiones por ventas.

3.4. Organización de la estructura de Ventas

A pesar del tiempo que tiene LUMENIA en el mercado, es una empresa cuya estructura interna no es tan amplia, contando con aproximadamente 20 empleados que se desarrollan exclusivamente dentro del establecimiento con gestiones ya establecida, por ello, se requerirá contratar a personal exclusivo que se desarrolle en las gestiones de ventas de las láminas dentro de los concesionarios del sector norte de Quito. Particularmente se contratará a cuatro vendedores con sueldo básico, más viáticos y a los cuales también se le reconocerá una comisión por las ventas realizadas.

Tabla 18.

Organigrama comercial LUMENIA.



Tipo de estructura horizontal

El tipo de estructura que se considera será de tipo horizontal, tomando en consideración que son apenas cuatro vendedores, esto sin embargo tiene una ventaja para el supervisor de ventas, en tener un control claro sobre ellos, con base a los objetivos tanto generales como específicos que fueron planteados previamente. Cabe mencionar que los vendedores tendrán la obligación de presentar sus informes de gestiones de ventas respectivos.

Rol del jefe de ventas y del vendedor

- Incentivar el crecimiento de las ventas de productos de las láminas de seguridad para LUMENIA.
- Cuidar que los objetivos y metas previamente definidas se cumplan.
- Incentivar a la fidelización y obtención de nuevos clientes.
- Asegurarse que se atiendan todas las necesidades de los clientes actuales.
- Diseñar y planificar la ejecución de las estrategias de ventas y con base a los objetivos.
- Dar seguimiento sobre el rendimiento de las gestiones del equipo de ventas y motivarlos a en sus tareas diarias.
- Obtención y análisis de los informes de ventas.
- Desarrollo de estudios sobre los requerimientos y necesidades de los clientes.
- Socialización de informes.
- Evaluar la salida del producto con relación a la demanda y gestiones que realiza la competencia en cuanto a las estrategias.

Sistemas y acciones de ventas

Particularmente el sistema de ventas, se basará en una forma de gestión externa, dado a que los vendedores no se desarrollaran dentro de las instalaciones de LUMENIA como tal, sino que se desarrollaran

exclusivamente en las concesionarias del norte de Quito seleccionadas, para la venta de las láminas de seguridad.

3.5. Previsiones y cuotas de venta

Tomando en consideración que son 23 concesionarias del norte de la ciudad de Quito, se considerarán en su totalidad para llevar a cabo la respectiva gestión de ventas de las láminas de seguridad, para ello, se tendrán que considerar e identificar aspectos como el nivel de clientes que visitan las concesionarias, sus ventas para definir las gestiones de ventas a ejecutarse y de esta manera hacer la respectiva previsión de ventas.

3.5.1. Potencial de mercado, de ventas y clases de previsiones

Para determinar el potencial del mercado, se estima basado en el número de concesionarias que son 23, y con base al número previsto de láminas de seguridad que se genere se procederá a establecer el potencial de mercado, así como el potencial de ventas en los territorios a asignarse en los puntos siguientes.

3.5.2. Procedimiento para las previsiones

El procedimiento para la consideración de las previsiones se definió con base a las concesionarias con las cuales se trabajará, tomando en consideración en este caso que son 23 concesionarias según lo previamente identificando como potencial de mercado en los cuales se pondrá un stand de LUMENIA para las ventas de las láminas de seguridad.

3.5.3. Métodos de previsión de ventas.

Intención de compra.

Para este caso, se considera un método de intención de compra, tomando en consideración los datos obtenidos de las encuestas, los cuales

reflejaron que entre los insumos de seguridad para los vehículos de las encuestas las láminas de seguridad están como la segunda opción en cuanto a importancia, lo que de una u otra manera permite identificar la intención de compra que existe hacia este producto, incidiendo de alguna manera en la aceptación que tendrá.

3.5.4. Cuotas de ventas

Las cuotas de ventas se asignan a cada vendedor en función de la previsión total de ventas generales. Pero la suma de las cuotas a vender por cada empleado, deben considerar un incremento de hasta un 5%. La brecha entre la suma prevista y las cuotas, se dan a manera de seguro para el logro de las metas de ventas. Se debe cuidar las características especificadas por período, siendo realistas y formalizadas, dándose a conocer a los vendedores.

Otro carácter, es el de que sean negociadas, por este respecto, se entrega un sueldo básico para cada empleado, donde si no alcanzan la cuota de venta se hace acreedor al mismo, pero tal incumplimiento de la cuota queda dentro del monitoreo semanal por parte del supervisor. Bajo el mismo carácter, Al cumplirse la cuota se entrega una comisión y de superarse otro valor mayor que incremente la moral de los empleados, como se especifica en el apartado de comisiones.

Tabla 19.

Cuotas de venta por vendedor en porcentaje.

	Cuota de venta por vendedor en %
Vendedor 1	25%
Vendedor 2	25%
Vendedor 3	25%
Vendedor 4	25%
TOTAL	100%

Las cuotas serán manejadas mensualmente. Luego del monitoreo semanal, se procederá a tomar la decisión de crecimiento de las cuotas de mercado mensualmente, con lo que se fijarán las metas.

3.5.5. Método de Krisp

Se hará uso del método Krisp para el control del crecimiento de las cuotas. La idea de su aplicación pretende suavizar el exceso de crecimiento considerado. Su aplicación debe ir acorde a la correspondiente vigilancia por parte del supervisor para que la asignación de cuota no sea excesiva y a la vez no se descuide el incumplimiento de los vendedores. A continuación, se detalla la técnica.

Tabla 20.

Planteamiento del método KRISP.

Vendedor	%	Ventas Reales	Presupuesto	eficacia	cuota 1	cuota 2	cuota 3
1	23%	956	1125	0,85	1406	1266	1289
2	28%	1581	1375	1,15	1719	1805	1833
3	35%	1750	1740	1,01	2175	2175	2210
4	15%	713	760	0,94	950	904	918
TOTAL	100%	5000	5000	1	6250	6148	6250

La columna de eficacia se representa la comparación (división) entre lo vendido y lo que correspondía vender según la cuota. En la columna de cuota 1 se coloca la cuota establecida para el periodo próximo, sin embargo, esta se corrige en la columna de cuota 2, en donde se puede reducir relativamente el porcentaje considerando que se requiere de mayor tiempo

para el desarrollo de la zona que cubre el vendedor. Así, se atiende a la característica de una cuota realista.

Los criterios para esta medición de eficacia son:

Tabla 21.

Variación de cuota de acuerdo a eficacia.

Nivel de eficacia	Múltiplo
0,9	0,9
0,9 y 1,00	0,95
1	1
1,1	1,05

Sin embargo, no se renunciará al nivel de ventas esperado, en cuanto a volumen de ventas esperados, se repartirá alguna diferencia entre la cuota suavizada en la columna 2, repartiéndola de acuerdo al porcentaje de participación de la cuota base del período anterior, minimizando la afectación en la cuota proyectada de \$12000 mensuales por asesor.

3.5.6. Presupuesto de ventas

La determinación de las ventas sobre las cuales inferir las respectivas cuotas, se harán mediante un método de juicio práctico. En base a las encuestas se determinó que el 39% de los clientes de las concesionarias cuentan con los instrumentos de seguridad en sus vehículos. Por tanto, se proyecta que el 39% de los compradores de las concesionarias van a adquirir las láminas en el mismo proceso de compra su vehículo.

Tabla 22.

Proyección de Presupuesto.

PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1													
VENTAS EN DÓLARES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PRESUPUESTO DE VENTAS DEL AÑO 1
Lamina ton	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	8,886.24	106,634.88
Lamina 12	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	2,962.08	35,544.96
Lamina 16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	71,089.92
Lamina 24	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	4,443.12	53,317.44
Lamina 36	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	5,183.64	62,203.68
Lamina 60	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	5,924.16	71,089.92
VENTAS TOTALES EN	33,323.40	33,323.40	33,323.40	33,323.40	399,880.80								

3.6. Organización del territorio y de las rutas

La organización del territorio forma parte fundamental de la gestión de ventas, tomando en consideración y dado a como su nombre lo indica, en gestiones donde se requiere desplazar al personal de ventas, resulta fundamental que se asignen rutas eficientes para que puedan dar de manera eficiente tal gestión. En este caso, tomando en cuenta que la empresa LUMENIA tiene alianzas con concesionarias en Guayaquil, y estas mismas marcas tienen presencia en Quito, se designarán rutas a los cuatro vendedores para que oferten las láminas de seguridad.

3.6.1. Establecimiento de los territorios

Para el establecimiento del territorio, se planificarán los días y números de visitas que realice cada vendedor, tomando en consideración de que esto depende directamente que la gestión de ventas en las concesionarias y de sus resultados esperados en el periodo de tiempo establecido. A continuación, se presenta previamente el área norte de Quito, en el cual se establecerá el trabajo en ruta:

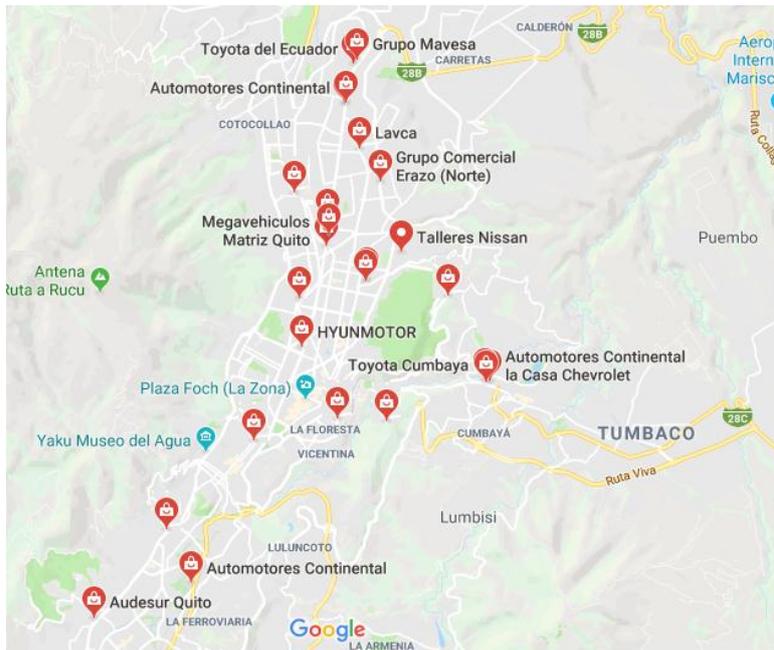


Figura 38. Establecimiento de los territorios.(Google maps, 2018)

3.6.2. Gestión rentable y revisión de los territorios

Con la finalidad de obtener una eficiente gestión de territorios, es fundamental que las revisiones se ejecuten en un tiempo específico, en este caso será a finales del 2019, que es donde se empezarán a notar los resultados de la gestión de ventas que LUMENIA ha logrado con la comercialización de las láminas de seguridad. Por lo tanto, revisión del territorio se gestionará según los datos que refleje la gestión de ventas obtenidas por los cuatro vendedores en el tiempo establecido, esto también tomando en cuenta el potencial del mercado y así como el rango de cobertura de la empresa; esto orientará al Director de Ventas para que pueda asignar cada ruta según el volumen de ventas obtenidos por concesionarias.

3.6.3. Construcción de rutas

Se busca tener una cobertura completa de las concesionarias del norte de Quito considerada dentro del presenta plan de negocios, para lo cual, tomando en consideración que son 29 de estas, se procede a continuación a presentar el rutero bajo el cual se trabajará:

Tabla 23.

Rutero de visitas.

	Número de concesionarias	Días de visitas	Número de visitas
Vendedor 1	6	Lunes-martes-jueves-viernes	18
Vendedor 2	6	lunes-Miercoles-Jueves-Viernes	18
Vendedor 3	5	Lunes-Martes-Viernes	15
Vendedor 4	6	Martes-Miercoles-Jueves-Viernes	18

3.6.4. Métodos y tiempos: Productividad en ruta

A fin de controlar la gestión comercial de los vendedores, se establecen ciertos objetivos a través de los cuales se logrará incrementar la productividad de la ruta por parte de los vendedores de LUMENIA:

1. Planificar el horario de visitas a las concesionarias.
2. Organizar los materiales y recursos concernientes para la visita.
3. Establecer una comunicación previa con los gerentes de las concesionarias coordinar visitas.
4. Optimizar lo más que se puedan las actividades de ventas.

3.7. Realización de las estrategias de venta

Para lograr un adecuado funcionamiento del departamento de ventas, que le permita a la empresa LUMENIA realizar una eficiente captación de clientes en el sector norte de la ciudad de Quito y obtener la rentabilidad esperada, se procede a definir las directrices que se considerarán para el proceso de reclutamiento, así como para la asignación de las remuneraciones correspondientes.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

Considerando que se busca abrir una sucursal en el norte de la ciudad de Quito, será necesario realizar el reclutamiento de cuatro vendedores y un supervisor, que serán los encargados de dar a conocer el producto y gestionar las negociaciones con las concesionarias del sector. En este caso, el reclutamiento se realizará a través de la plataforma LinkedIn, considerando que el proceso de reclutamiento y selección se realizará durante un periodo máximo de una semana. Por lo tanto, se procede a detallar el perfil que los aspirantes deberán cumplir para ser reclutados por la empresa LUMENIA.

Perfil del vendedor

- **Formación académica:** Ingeniería en ventas, ingeniería comercial o carreras afines.
- **Experiencia laboral:** Se requiere una experiencia mínima de dos años en la comercialización de productos o servicios del sector automotriz.
- **Edad:** 25 a 30 años.
- **Requisitos:** El aspirante deberá contar con vehículo propio para realizar las gestiones de ventas.

- **Responsabilidades:** análisis del territorio de competencia, gestión e implementación del portafolio de clientes, realizar visitas a las concesionarias, proporcionar información a los potenciales clientes sobre los productos, gestionar las negociaciones y los pedidos.
- **Habilidades y conocimientos:** El aspirante deberá contar con las siguientes habilidades y conocimientos:
 - Habilidades de negociación.
 - Principios de atención al cliente.
 - Elementos de marketing.
 - Gama de productos / servicios para la venta.
 - Mercado de automóviles.
 - Accesorios de vehículos.

Perfil del Supervisor

- **Formación académica:** Ingeniería en ventas, ingeniería comercial o carreras afines de cuarto nivel.
- **Experiencia laboral:** Se requiere una experiencia mínima de tres años en cargos de Supervisor de ventas en empresas comerciales.
- **Edad:** 30 a 35 años.
- **Responsabilidades:** asegurar que los vendedores estén siempre motivados y enfocados, crear rutas de ventas, subdividir las tareas al personal de ventas, y gestionar los reportes de ventas. Proveer de las herramientas necesarias para incrementar la venta de productos, gestionar el stock de los productos, cuidar las relaciones con los proveedores y clientes, y diseñar estrategias de ventas.
- **Habilidades y conocimientos:** El aspirante deberá contar con las siguientes habilidades y conocimientos:
 - Habilidades de liderazgo y organización.
 - Habilidades de negociación.
 - Principios de atención al cliente.
 - Elementos de marketing.
 - Gama de productos / servicios para la venta.
 - Mercado de automóviles.

— Accesorios de vehículos.

3.8. Remuneración de los vendedores

Una vez establecidas las directrices para el reclutamiento y selección del personal de ventas, se procede a detallar aspectos relacionados con el sistema de remuneración para el nuevo personal.

3.8.1. Sueldo fijo, comisiones e incentivos

La empresa LUMENIA prevé implementar un sistema de remuneración para el personal de ventas, con base a un sueldo fijo establecido. En este caso, a los vendedores se les asignará un sueldo básico de \$386 más comisiones correspondientes al 5% siempre que el vendedor alcance su cuota de venta mensual, en caso de superarla se les asignará un bono adicional de \$300 al equipo. En el caso del Supervisor de ventas, se designa un sueldo fijo correspondiente a \$500 sin acceso a comisiones.

3.8.2. Primas y otros incentivos similares

Con el propósito de motivar y premiar a los vendedores por su productividad, la empresa LUMENIA implementará un sistema de primas basado en la entrega de una bonificación de productividad al finalizar el período contable. En este caso, dicha bonificación correspondiente al 10% del sueldo de los vendedores, se entregará de forma adicional a los correspondientes beneficios fiscales contemplados en la legislación laboral vigente.

3.8.3. Sistemas mixtos

La empresa LUMENIA implementará un sistema de remuneración mixto en la sucursal de la ciudad de Quito; con este sistema se garantiza que los vendedores obtendrán un ingreso mínimo mensual que podrá complementarse con ingresos adicionales con base a su rendimiento. A través de este sistema se pretende maximizar la motivación de los ejecutivos de ventas y reconocer los esfuerzos en función del cumplimiento de la cuota de ventas. En este caso,

el sistema de remuneración mixto, estará conformado por los siguientes componentes:

- Sueldo fijo vendedores (\$386), Supervisor de ventas (\$500)
- Décimo tercer sueldo.
- Décimo cuarto sueldo.
- Vacaciones.
- Fondos de reserva.
- Aportación patronal.
- Aportación personal.
- Comisiones para vendedores (5%) y bono por cumplimiento.

3.8.4. Sistemas colectivos

Considerando que los sistemas colectivos de remuneración se basan en otorgar el mismo porcentaje de incentivo a todo el talento humano por igual, se determina que esta modalidad no se ajusta al enfoque implementado por la empresa LUMENIA, con el cual pretende incentivar la productividad del personal de ventas otorgando mayor porcentaje de comisión a quienes superen las cuotas asignadas. Por lo que únicamente se trabajará con el sistema de remuneración mixto, según se detalló anteriormente.

3.8.5. Gastos de viaje

Las gestiones de ventas se realizarán dentro de la ciudad de Quito, por lo que la empresa LUMENIA no reconocerá gastos de viajes a los ejecutivos de ventas. Sin embargo, en caso de que el Supervisor deba trasladarse a la matriz de la empresa en la ciudad de Guayaquil, la empresa reconocerá el respectivo valor correspondiente al viaje y estadía en caso de que ésta se extienda a más de un día.

3.8.6. Delimitación de los gastos del vendedor

En lo que respecta a la delimitación de los gastos del vendedor, la empresa LUMENIA, reconocerá los siguientes gastos:

- Gastos de transporte: Se asignará un presupuesto correspondiente a \$50 para cubrir los gastos de transporte de los vendedores, esto con base al número de visitas asignadas a cada vendedor. En este caso, a pesar de que uno de los requisitos para el reclutamiento es contar con

vehículo propio, se reconocerá gastos correspondientes a gasolina para el traslado del vendedor a las concesionarias, y servicio de transporte en caso de que los días de visita coincidan con la normativa de “pico y placa”.

- Gastos producidos por la gestión de clientes: Además de los gastos de transporte, la empresa reconocerá los gastos por llamadas a los clientes, siempre y cuando éstas se realicen a través del teléfono personal del vendedor y sean debidamente reportadas al Supervisor de ventas.

3.9. Control de ventas y de vendedores

Con miras a la gestión de ventas, el control de ventas y vendedores se dirige principalmente a identificar métodos excelentes y factores de ineficiencia para permitir mejoras. Por lo tanto, a continuación, se procede a detallar el sistema de gestión que se aplicará en la sucursal de la empresa LUMENIA en la ciudad de Quito, el mismo que deberá ser ejecutado por el Supervisor de ventas designado.

3.9.1. Control del volumen de ventas

El supervisor deberá realizar un control con respecto al cumplimiento del presupuesto de ventas establecido; para esto, será necesario ejecutar un monitoreo semanal a las actividades de ventas que realizan los vendedores. Esto incluye, una revisión basada en los resultados mensuales, en la que se analizarán los siguientes indicadores:

- Volumen de ventas mensual: Por crecimiento de la facturación y por producto.
- Tasa de crecimiento de la cuota de mercado (mensual).
- Número de total de clientes y pedidos (semanal).
- Número de pedidos (promedio, por visitas, cancelados).

La información correspondiente a las ventas, se revisará con base a un reporte semanal y mensual que deberá ser emitido por los vendedores, con el cual el Supervisor podrá realizar un informe mensual que será presentado a los directivos de la empresa LUMENIA.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Además del control que deberá ejercer el Supervisor al cumplimiento de las cuotas de ventas, será necesario implementar un control a otras dimensiones con respecto a las visitas que realizan los vendedores, los gastos por transporte y por gestión de los clientes que reconocerá la empresa LUMENIA. En este caso, el seguimiento y control que se ejerza sobre estas variables, responde a procedimientos específicos para cada una de estas dimensiones, según se detalla a continuación:

- Control de visitas: Para realizar el respectivo control a las visitas que se realicen a las concesionarias, los vendedores deberán presentar un reporte semanal al supervisor en el que conste el total de visitas realizadas, el total de clientes que se gestionaron durante la semana, frecuencia de visitas por clientes, el total de ventas concretadas por visita, y el total de ventas no concretadas con sus respectivas causas.
- Control de gastos del vendedor: En el caso de los gastos designados al vendedor, el ejecutivo de ventas deberá presentar de forma semanal en conjunto con el reporte de visitas, la respectiva justificación de los gastos; factura en el caso de gastos por transporte, o informe en el caso de las llamadas.

3.9.3. Evaluación de vendedores

Para garantizar el cumplimiento del presupuesto de ventas y alcanzar los objetivos de rentabilidad establecidos por la empresa LUMENIA, se deberá realizar una respectiva evaluación del rendimiento y productividad de los ejecutivos de venta. Por lo tanto, con la finalidad de complementar los controles de ventas que realizará el Supervisor, se realizarán evaluaciones con base a los resultados mensuales y con base a los indicadores de control, según se detalla a continuación:

- Mediciones de salida: Correspondiente al total de ventas mensuales reportadas por cada vendedor, total de pedidos cancelados, total de ventas realizadas con relación a las visitas.
- Mediciones de entrada: Número de visitas realizadas por cada vendedor al mes, número de visitas diarias, tiempos designados para cada visita.

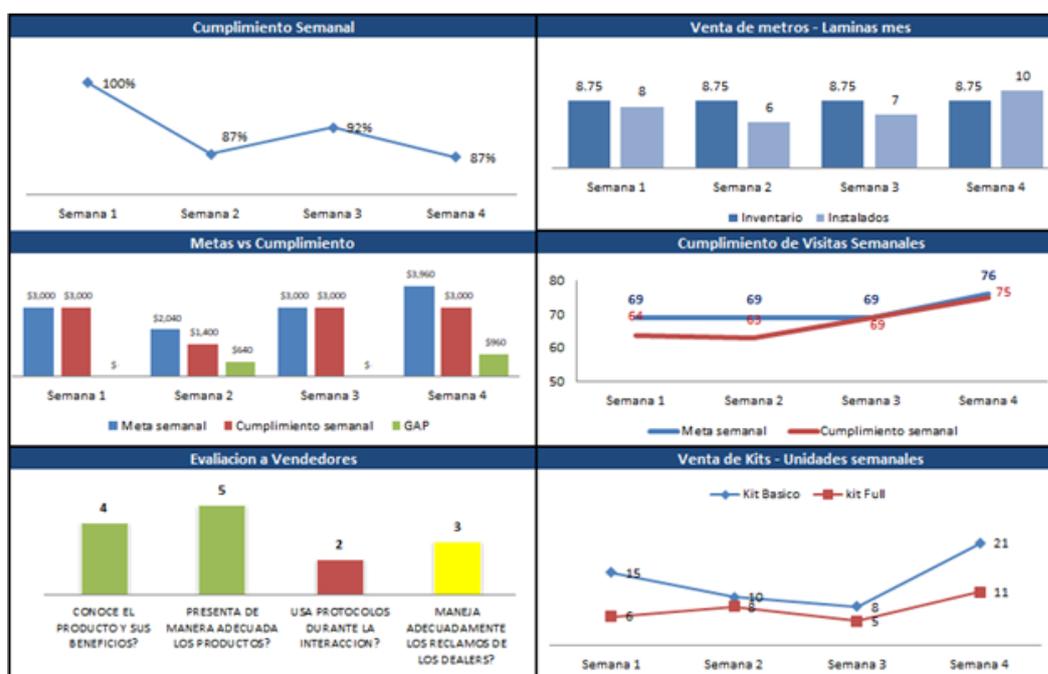
3.9.4. Cuadro de mando del Director de Ventas

Con el propósito de proveer al Supervisor de ventas de una herramienta de control, la empresa LUMENIA implementará un cuadro de mando integral en el que se detallan indicadores para medir el cumplimiento de cada uno de los objetivos establecidos con relación a la implementación de la nueva sucursal de la empresa en la ciudad de Quito. En este caso, en el cuadro de mando se analizará de forma complementaria al mapa de los objetivos basados en:

- Control de presupuesto.
- Rotación de productos.
- Visitas diarias.
- Servicio de ventas (encuestas)

Tabla 24.

Indicadores de gestión.



3.10. Ventas especiales

Debido a que la empresa LUMENIA pretende introducir al mercado de la ciudad de Quito, el producto de láminas de seguridad para vehículos a través de las concesionarias del sector norte de la ciudad, se implementará un plan de ventas directas y telefónicas, considerando que el primer contacto del ejecutivo de ventas con el representante de la concesionaria deberá realizarse por vía

telefónica, mediante la cual se deberá acordar una primera reunión para la presentación del producto y el inicio de las negociaciones. Posteriormente, las gestiones podrán realizarse de forma combinada, a través de visitas programadas según las rutas designadas y gestiones telefónicas.

3.11. Marketing mix

3.11.1. Producto

LUMENIA ingresará al mercado de la ciudad de Quito con su producto estrella de láminas de seguridad para vidrios de vehículos; en este caso, la empresa ofrece láminas plásticas con cinco tipos de espesores lo que incide en su capacidad de resistencia, según se detalla a continuación:

- Láminas de seguridad (12 micras): Las láminas de seguridad con espesor de 12 micras proporcionan un nivel medio de seguridad, permitiéndole soportar golpes con bújia; no obstante, si se realiza mayor presión sobre el vidrio este puede llegar a ceder lo que otorga un tiempo de reacción al usuario (LUMENIA, 2018).
- Láminas de seguridad (16 micras): Las láminas de 16 micras de espesor además de soportar golpes con bújias y otros objetos utilizados como armas, tiene la capacidad de resistencia de cinco a ocho goles con la fuerza de un adulto promedio, una vez se haya realizado la rotura del vidrio, mismos que se mantienen pegados y le proporciona un tiempo de reacción al usuario además de proteger su integridad física (LUMENIA, 2018).
- Láminas de seguridad (24 micras): Las láminas de 24 micras tiene la capacidad de resistencia de soportar golpes con bújias y otros objetos utilizados como armas, además de 10 a 15 goles con la fuerza de un adulto promedio, una vez se haya realizado la rotura del vidrio, mismos que se mantienen pegados y le proporciona un tiempo de reacción al usuario además de proteger su integridad física (LUMENIA, 2018).
- Láminas de seguridad (36 micras): Las láminas de 36 micras tiene la capacidad de resistencia de soportar golpes con bújias y otros objetos

utilizados como armas, además de 10 a 20 goles con la fuerza de un adulto promedio, manteniendo los vidrios del vehículo pegados (LUMENIA, 2018).

- Láminas de seguridad (60 micras): Las láminas de seguridad de 60 micras proporcionan una capacidad de seguridad impenetrable, permitiéndole soportar todo tipo de golpes sin que se registren roturas en el vehículo, alcanzando la protección de un blindaje (LUMENIA, 2018).



Figura 39. Láminas de seguridad LUMENIA. (LUMENIA, 2018)

3.11.2. Precio.

La empresa LUMENIA pretende ingresar a un mercado en el que actualmente operan otras compañías, por lo que se implementará una estrategia de precios con relación a la competencia, considerando un rango de precios similar, debido a que la implementación de precios más bajos podría generar una apreciación del producto que afecte a la imagen de la marca. Así mismo, se trabajará con una estrategia de precios por categorías, puesto que se comercializan láminas de distinto espesor, según se detalla a continuación:

Tabla 25.

Lista de precios.

LUMENIA				
Láminas de seguridad	Sedan/ 4 puertas	SUV/ Station wagon	VAN/ Furgoneta	
Espesor de láminas	PVP Sin IVA	PVP Sin IVA	PVP Sin IVA	
12 micras	\$ 320.00	\$ 380.00	\$	530.00
16 micras	\$ 410.00	\$ 460.00	\$	640.00
24 micras	\$ 500.00	\$ 550.00	\$	750.00
36 micras	\$ 710.00	\$ 770.00	\$	1,000.00
60 micras	\$ 1,250.00	\$ 1,350.00	\$	1,750.00

3.11.3. Plaza

Para facilitar la gestión de ventas se considera necesario establecer la sucursal de la empresa LUMENIA en un sector estratégico, de modo que permita el fácil traslado de los vendedores a las diferentes concesionarias del sector norte de la ciudad de Quito. En este caso, se ubicará la sucursal en el sector de Eloy Alfaro y los Granados, cercano a la concesionaria Chevrolet.

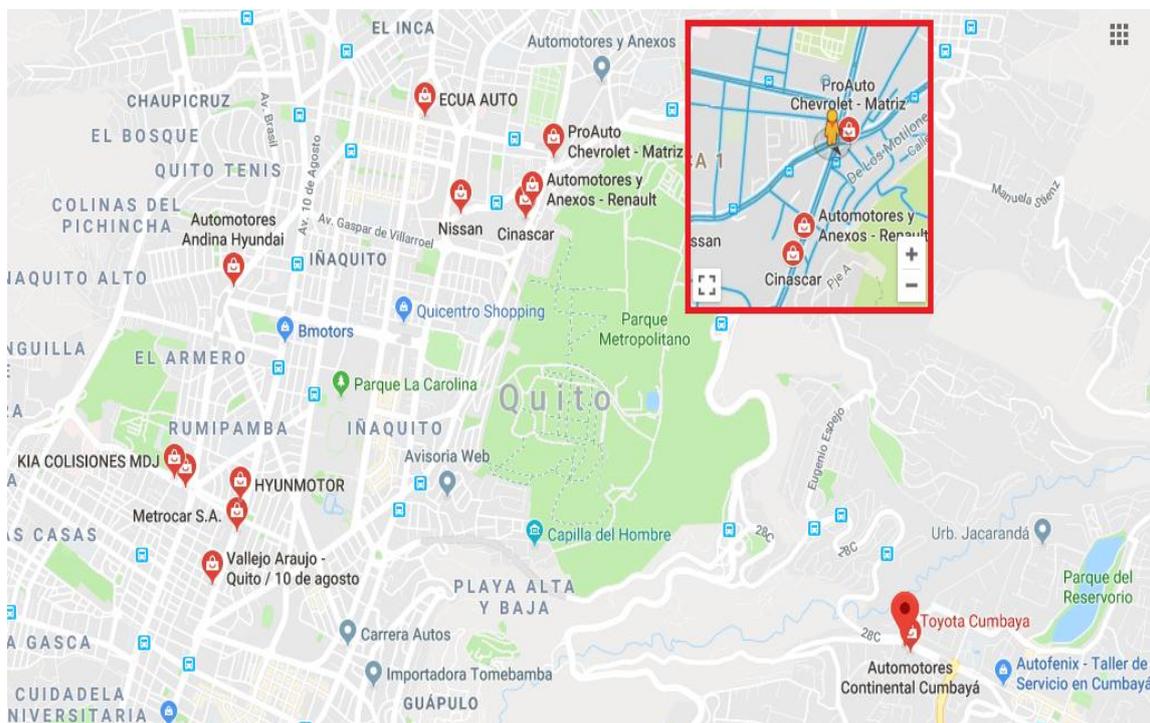
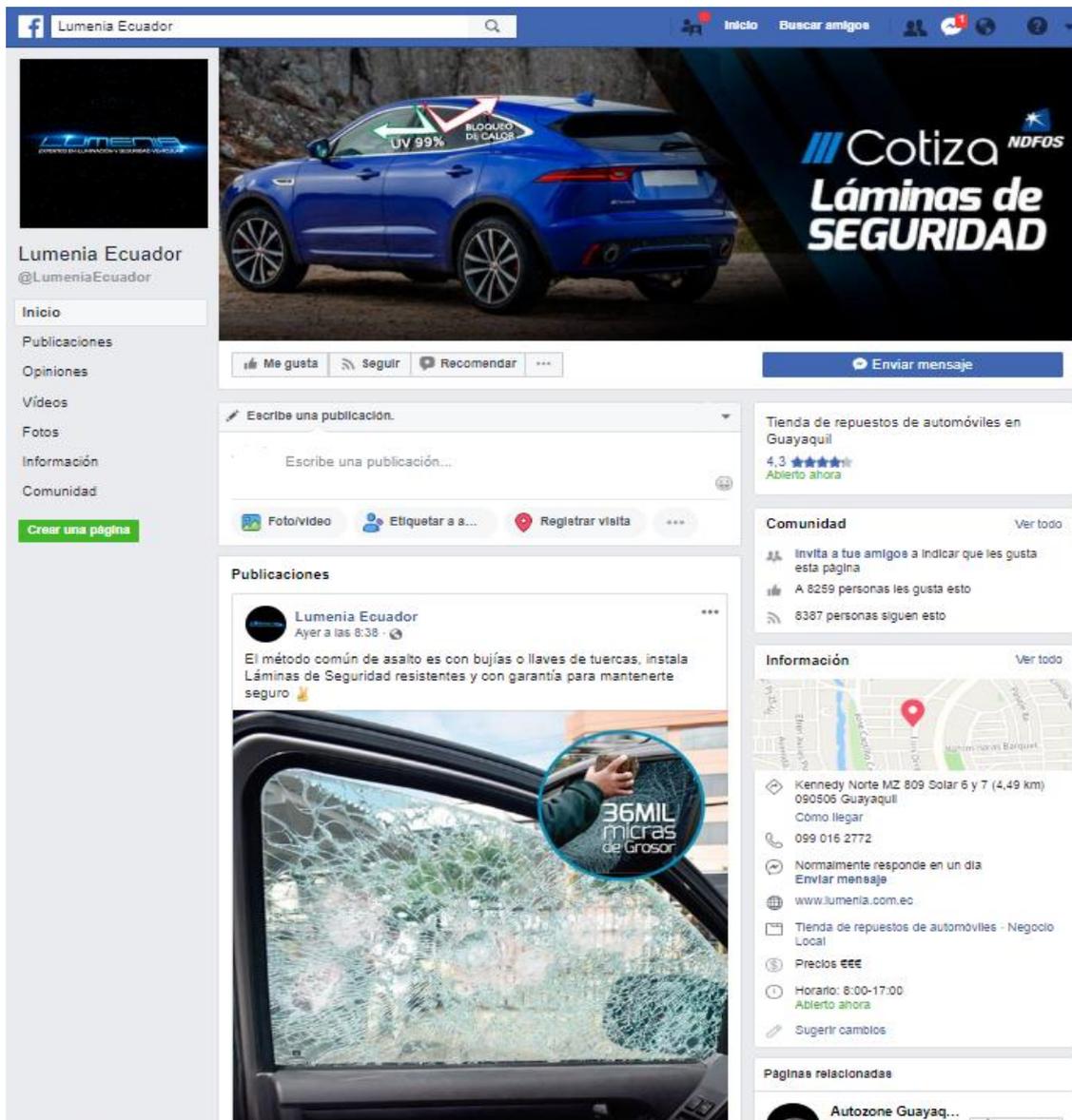


Figura 40. Localización de la empresa (Google maps, 2018)

3.11.4. Promoción

Con base al tipo de clientes hacia el cual se dirige LUMENIA, se implementará una estrategia de promoción direccionada principalmente a las concesionarias a través de las cuales se comercializará el producto al consumidor final. Por lo tanto, se incluye la utilización de herramientas como mailing y dípticos que a su vez servirán como soporte para ejercer la actividad de venta. Así mismo, con la finalidad de generar reconocimiento de la marca y del producto, se realizará actividad promocional direccionada a los consumidores finales, a través de Banner en página web y publicidad en redes sociales.

Figura 41 . Facebook.



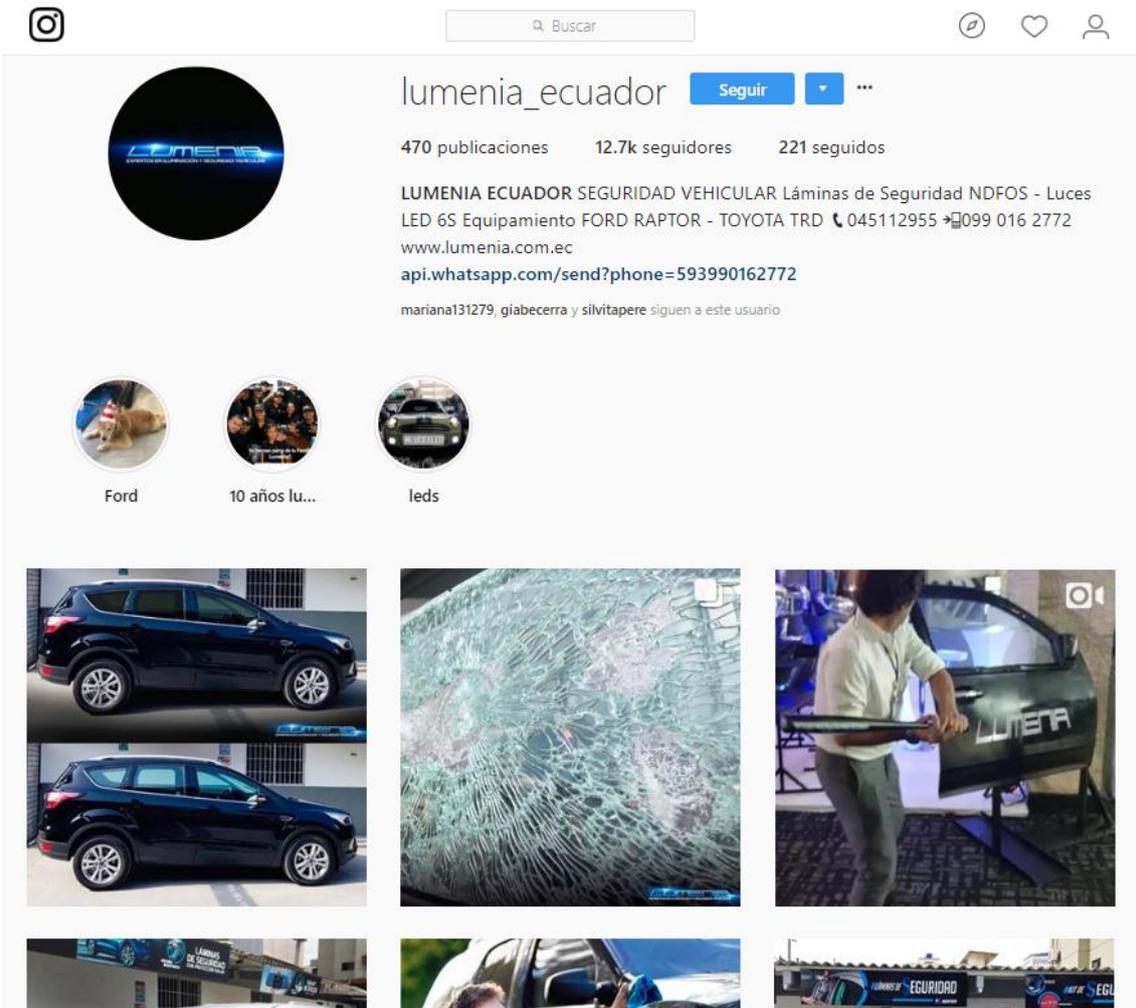


Figura 42. Instagram

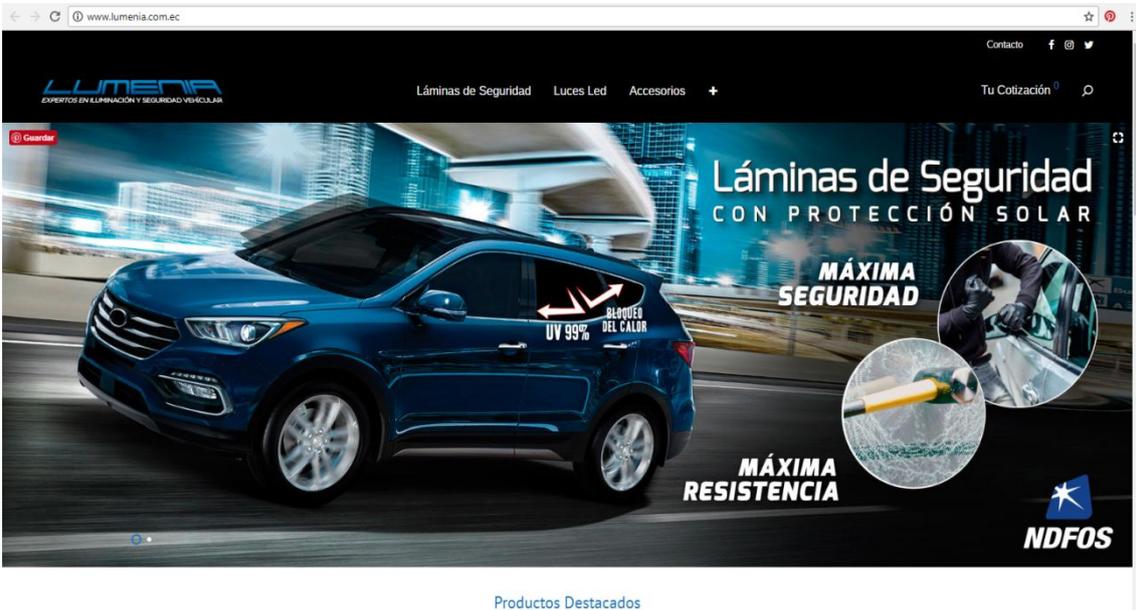


Figura 43 Página web

CAPITULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

Para determinar la factibilidad, viabilidad y rentabilidad del plan de negocio para comercializar láminas de seguridad en el sector automotor por medio de las concesionarias en el norte de Quito para el año 2019, es necesario tener conocimientos sobre los movimientos que darán los vendedores y compradores a partir del primer año. Por tal razón se muestra a continuación los puntos que intervienen en dicho estudio económico y financiero:

4.1.2. Capital inicial

El capital inicial estará destinado para la ejecución del proyecto de comercialización de las láminas de seguridad, por lo cual se requiere de una inversión inicial que tendrá origen en préstamos bancarios y recursos propios de los socios.

4.1.3. Política de financiamiento

Se estima un financiamiento compuesto por capital propio con un \$94.908,82 y recursos a terceros con el \$40.675,21. En cuanto a los recursos propios intervendrá la aportación de los socios de la compañía, para el financiamiento por terceros se ejecutará un préstamo al Ban Ecuador, con pagos hasta 36 meses con una tasa de interés anual del 9.76%.

Tabla 26.
Financiamiento de Inversión.

Financiamiento de la Inversión de:		135.584,03
Recursos Propios	94.908,82	70%
Recursos de Terceros	40.675,21	30%

4.1.4. Costo de capital

Mediante el costo de capital determinaremos la tasa de rendimiento que se pretende obtener en dicho proyecto sobre sus inversiones, para que su valor no sea alterado, es decir, que permanezca en el mercado, es por ello que el administrador de la empresa debe abastecerse de las herramientas necesarias para tomar las decisiones sobre las inversiones a realizar y por lo tanto, las que más le convengan a la organización tal como lo indica la tabla 33.

4.1.5. Impuestos

Las tasas de impuestos son establecidas por la ley tanto para las personas naturales como para las organizaciones, es por ello, que para el plan de negocio en efectuarse se estima un pago de impuestos a cancelar de un 22.845% y 15% a los trabajadores por los próximos 5 años.

4.2. Presupuestos de Ingresos

En la siguiente tabla se observa el estado de resultado de pérdidas y ganancias, donde se estima ingresos de \$647.064 de las ventas esperadas, con un costo de venta de \$194.119,20, lo cual permitiría obtener una utilidad bruta de \$452.944,80 También se observan gastos financieros que resultaría del préstamo bancario, los sueldos de las personas que formarán parte de la nueva oficina, gastos generales, gastos de depreciación de los bienes e inmuebles que están planificados obtener, además de asumir los impuestos a. Luego de todos estos gastos lograr una utilidad neta la misma que se irá incrementando en un 15% a partir del 1er año.

Tabla 27.

Estado de resultado.

Estado de Resultado					
AÑO	2019	2020	2021	2022	2023
Ingreso de Actividades Ordinarias	\$ 647.064,00	\$ 686.470,20	\$ 708.777,87	\$ 731.859,14	\$ 755.743,55
Costo de Venta	\$ 194.119,20	\$ 204.201,56	\$ 214.807,58	\$ 225.964,47	\$ 237.700,84
Utilidad (Pérdida) Bruta	\$ 452.944,80	\$ 482.268,64	\$ 493.970,29	\$ 505.894,66	\$ 518.042,71
Gastos Financieros	\$ 6.367,69	\$ 9.631,72	\$ 5.142,88	\$ 746,69	\$ -
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 113.628,00	\$ 115.800,60	\$ 118.019,48	\$ 120.285,61	\$ 122.600,02
Gastos Generales	\$ 35.835,20	\$ 36.594,23	\$ 36.821,30	\$ 37.053,20	\$ 37.290,04
Gastos de Depreciación	\$ 54.850,00	\$ 109.700,00	\$ 164.550,00	\$ 219.400,00	\$ 274.250,00
Utilidad O Pérdida antes de Imptos	\$ 242.263,91	\$ 210.542,09	\$ 169.436,64	\$ 128.409,15	\$ 83.902,64
Impto a la Renta	\$ 46.302,08	\$ 40.239,33	\$ 32.383,15	\$ 24.541,88	\$ 16.035,68
Utilidad Neta del ejercicio	\$ 159.622,24	\$ 138.721,45	\$ 111.637,99	\$ 84.605,90	\$ 55.281,56
% de Repartición Utilidades a Tra	15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta	22,485%	22,485%	22,485%	22,485%	22,485%
Repartición de Utilidades	36.339,59	31.581,31	25.415,50	19.261,37	12.585,40

4.2.1. Volúmenes

El volumen de láminas de seguridad instaladas en vehículos que se estima vender en el primer año es de 1620 unidades con un incremento del 3% anual en la compra y un 60% de aceptación en el mercado. Por ende, en el 2020 se pretende obtener ventas de 1669 láminas instaladas y al 5to año una cantidad de 1823, resultado de una aceptación del mercado objetivo.

Tabla 28.

Unidades Proyectadas a Vender en 5 años.

UNIDADES PROYECTADAS A VENDER EN 5 AÑOS					
Incremento en ventas proyectado	3%	3%	3%	3%	3%
	2019	2020	2021	2022	2023
Lamina ton	432	445	458	472	486
Lamina 12	144	148	153	157	162
Lamina 16	288	297	306	315	324
Lamina 24	216	222	229	236	243
Lamina 36	252	260	267	275	284
Lamina 60	288	297	306	315	324
VENTAS TOTALES EN UNI	1,620	1,669	1,719	1,770	1,823
VENTAS TOTALES EN UNI	196,020	201,901	207,958	214,196	220,622

4.2.2. Precios

La cantidad de dinero que se estima adquirir por la instalación de las láminas se define en base a los costos de cada tipo de lámina, los cuales se estima incrementar conforme a la inflación anual (3%)

Tabla 29.

Precio de Venta Proyectado en 5 años.

PRECIO DE VENTA PROYECTADO EN 5 AÑOS					
Precios / Años	2019	2020	2021	2022	2023
Lamina ton	\$ 121.00	\$ 124.63	\$ 128.37	\$ 132.22	\$ 136.19
Lamina 12	\$ 234.67	\$ 241.71	\$ 241.71	\$ 241.71	\$ 241.71
Lamina 16	\$ 300.67	\$ 309.69	\$ 309.69	\$ 309.69	\$ 309.69
Lamina 24	\$ 366.67	\$ 377.67	\$ 377.67	\$ 377.67	\$ 377.67
Lamina 36	\$ 520.67	\$ 536.29	\$ 536.29	\$ 536.29	\$ 536.29
Lamina 60	\$ 916.67	\$ 944.17	\$ 944.17	\$ 944.17	\$ 944.17
VENTAS TOTALES	\$ 2,460.33	\$ 2,534.14	\$ 2,537.88	\$ 2,541.73	\$ 2,545.70

Ventas Esperadas

Mediante la proyección de ventas, se ha podido predeterminar las unidades e importes que se esperan vender en los 5 primeros años. Este informe es base fundamental para la elaboración de los otros ingresos y costos proyectados; es decir, es el punto de partida de los procesos para la confección de presupuesto de ingresos y costos a un nivel de las actividades a efectuarse.

Tabla 30.

Ventas Proyectadas en 5 años.

VENTAS PROYECTADAS EN 5 AÑOS					
UNIDADES X PRECIOS	2019	2020	2021	2022	2023
Lamina ton	\$ 52.272,00	\$ 55.455,36	\$ 58.832,60	\$ 62.415,50	\$ 66.216,61
Lamina 12	\$ 33.792,00	\$ 35.849,93	\$ 36.925,43	\$ 38.033,19	\$ 39.174,19
Lamina 16	\$ 86.592,00	\$ 91.865,45	\$ 94.621,42	\$ 97.460,06	\$ 100.383,86
Lamina 24	\$ 79.200,00	\$ 84.023,28	\$ 86.543,98	\$ 89.140,30	\$ 91.814,51
Lamina 36	\$ 131.208,00	\$ 139.198,57	\$ 143.374,52	\$ 147.675,76	\$ 152.106,03
Lamina 60	\$ 264.000,00	\$ 280.077,60	\$ 288.479,93	\$ 297.134,33	\$ 306.048,36
VENTAS TOTALES	\$ 647.064,00	\$ 686.470,20	\$ 708.777,87	\$ 731.859,14	\$ 755.743,55

4.3. Presupuestos de costos

Con el presupuesto de costos realizado, se puede analizar cómo se darán las operaciones de la nueva oficina para la comercialización de láminas. Por ende, se muestra en la siguiente tabla, los costos variables y fijos que harán posible la comercialización.

4.3.1. Materia Prima

Se presenta a las personas que formarán parte de la nueva oficina que tendrá como objetivo comercializar e instalar láminas de seguridad en el sector automotor por medio de las concesionarias en el norte de Quito para el año 2019.

Tabla 31.
Personal de la Nueva Oficina.

ROLES DE PAGO										
Cantidad	Departamento	Cargo	Sueldo o salario + comision	TOTAL SALARIO \$ MES	Sueldo / año	Comisiones / año	13ro Sueldo / año	14to Sueldo / año	Fondo de Reserva / año	Aporte Patronal / año
1	COMERCIAL	GERENTE COMERCIAL	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 18.000,00		\$ 1.500,00	\$ 386,00	\$ 1.500,00	\$ 2.052,00
4	COMERCIAL	ASESORES COMERCIALES	\$ 1.200,00	\$ 4.800,00	\$ 57.600,00	5%	\$ 4.800,00	\$ 1.544,00	\$ 1.200,00	\$ 6.566,40
1	VENTAS	JEFE DE VENTAS	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 12.000,00		\$ 1.000,00	\$ 386,00	\$ 1.000,00	\$ 1.368,00
1	VENTAS	ASISTENTE DE VENTAS	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00	-	\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 600,00	\$ 820,80
1	GERENCIA	ASISTENTE CONTABLE Y GERENCIA	\$ 600,00	\$ 600,00	\$ 7.200,00		\$ 600,00	\$ 386,00	\$ 600,00	\$ 820,80
		Total	\$ 4.900,00	\$ 8.500,00	\$ 102.000,00	\$ 0,05	\$ 8.500,00	\$ 3.088,00	\$ 4.900,00	\$ 11.628,00

4.3.2. Mano de Obra Directa

Por lo general, la mano de obra directa está relacionada con la prestación de servicio pero en este caso, el personal que interviene directo en la venta de los productos son los asesores comerciales, donde inicialmente, se estima contratar a 4 asesores.

4.3.3. Costos Indirectos

Dentro de los costos indirectos de proceso se encuentra el personal administrativo, que se muestra en la tabla 39 y los servicios básicos que son factores que interviene de forma indirecta para hacer posible las actividades de la empresa.

Tabla 32

Mano de Obra Directa.

Gastos en Servicios Básicos		
CONCEPTO	Gasto / mes	Gasto / año
	0	-
TELEFONÍA	\$ 25.00	\$ 300.00
INTERNET	\$ 64.60	\$ 775.20
ELECTRICIDAD	\$ 120.00	\$ 1,440.00
AGUA POTABLE	\$ 60.00	\$ 720.00
TOTAL	\$ 269.60	\$ 3,235.20

4.3.4. Costos esperados

Dentro de los costos esperados, se estima costos variables y fijos. En los costos variables se encuentra lo que se pretende invertir en la adquisición de las láminas a comercializar teniendo un costo de \$194.119,20 en el primer año, dicho costo se estima, incrementará conforme a las ventas obtenidas. En cambio en los costos fijos se encuentra el sueldo de los empleados, servicios básicos y gastos de publicidad y marketing, pretendiendo alcanzar \$74.306,80 en el año 2019.

Tabla 33.

Costos variables

Costos Variables / Años						
TIPO DE COSTO	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	Promedio Mensual Primer
Lamina ton	\$ 15,681.60	\$ 16,496.09	\$ 17,352.88	\$ 18,254.17	\$ 19,202.27	\$ 1,306.80
Lamina 12	\$ 10,137.60	\$ 10,664.14	\$ 11,218.02	\$ 11,800.67	\$ 12,413.59	\$ 844.80
Lamina 16	\$ 25,977.60	\$ 27,326.85	\$ 28,746.18	\$ 30,239.23	\$ 31,809.82	\$ 2,164.80
Lamina 24	\$ 23,760.00	\$ 24,994.07	\$ 26,292.24	\$ 27,657.83	\$ 29,094.35	\$ 1,980.00
Lamina 36	\$ 39,362.40	\$ 41,406.84	\$ 43,557.47	\$ 45,819.81	\$ 48,199.64	\$ 3,280.20
Lamina 60	\$ 79,200.00	\$ 83,313.57	\$ 87,640.79	\$ 92,192.77	\$ 96,981.17	\$ 6,600.00
Total Costos Variables	\$ 194,119.20	\$ 204,201.56	\$ 214,807.58	\$ 225,964.47	\$ 237,700.84	\$ 16,176.60

Tabla 34.

Costos fijos.

Costos Fijos / Años						
TIPO DE COSTO	2,019	2,020	2,021	2,022	2,023	Promedio Mensual Primer Año
Gastos Sueldos y Salarios	\$ 113,628.00	\$ 115,800.60	\$ 118,019.48	\$ 120,285.61	\$ 122,600.02	\$ 9,469.00
Gastos en Servicios Básicos	\$ 3,235.20	\$ 3,304.11	\$ 3,374.49	\$ 3,446.36	\$ 3,519.77	\$ 269.60
Gastos de Ventas	\$ 7,200.00	\$ 7,353.36	\$ 7,509.99	\$ 7,669.95	\$ 7,833.32	\$ 600.00
Gastos Varios	\$ 25,400.00	\$ 25,936.76	\$ 25,936.82	\$ 25,936.89	\$ 25,936.95	\$ 2,116.67
Total Costos Fijos	\$ 149,463.20	\$ 152,394.83	\$ 154,840.77	\$ 157,338.82	\$ 159,890.06	\$ 3,113.82

4.4. Análisis de Punto de Equilibrio

Gracias al análisis de punto de equilibrio, se puede observar los ingresos totales que se estima adquirir, los cuales se igualan a los costos asociados con la comercialización de las láminas. De tal forma que se determine la posible rentabilidad de cada tipo de lámina, para ello, se mantuvo identificado el comportamiento de los costos.

Esta información impacta de manera positiva al modelo de negocio que se proyecta en este plan de negocios. Tal como se puede evidenciar en la tabla

39 el punto de equilibrio del producto de 36 micras es el que nos permite obtener mayor margen, sin embargo los de otro micraje mantienen la misma tendencia.

Tabla 35.

Análisis de Punto de Equilibrio.

VENTAS	0	647064	686470,1976	708777,87	731859,14	755743,5509
COSTOS FIJOS	113628	113628	113628	113628	113628	113628
COSTOS VARIABLES	0	194119,2	204201,5571	214807,58	225964,47	237700,8415
PTO EQ	751					

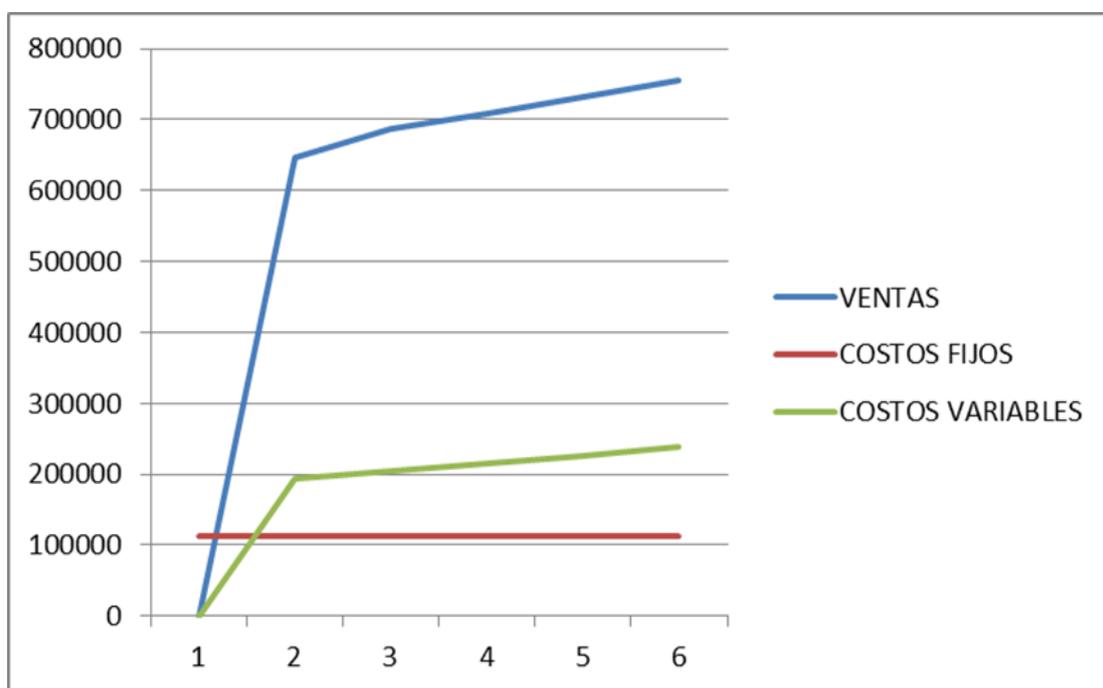


Figura 44. Punto de Equilibrio.

4.5. Presupuestos de Gastos

Se realizó un presupuesto de gastos de publicidad y marketing, en el que se pretende promocionar los productos de Lumenia mediante la Red Social de Facebook, considerada la más utilizada por el mercado objetivo, así mismos volantes que se estiman serán repartidos en la ciudad de Quito sector Norte.

Tabla 36.

Gastos de Publicidad y/o Marketing.

Gastos de Marketing					
MEDIO	COSTO/PAUTA	# DE PAUTAS	INVERSIÓN MENSUAL	MESES A	Gasto / año
	A	/MES		INVERTIR	
REDES SOCIALES (Facebook)	\$ 100,00	\$ 12,00	\$ 1.200,00	\$ 6,00	\$ 7.200,00
TOTAL					\$ 7.200,00

4.6. Factibilidad financiera

Según datos presentados en puntos anteriores, se determinó que es factible la comercialización e instalación de láminas de seguridad en el sector automotor por medio de las concesionarias en el norte de Quito para el año 2019, ya que se obtuvo los siguientes índices: VAN de \$210.117,00 - TIR de 19.29% - TMAR de 8.22%, por lo tanto es importante tener en cuenta las medidas que se deben tomar en cuanto a la alta competencia e ir planificando estrategias que permita a la nueva oficina mantenerse en el mercado.

Tabla 41.

Matriz cálculo del TIR y el VAN.

MATRIZ PARA CALCULAR EL TIR Y EL VAN 5 AÑOS						
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%	15%
% de Impuesto a la Renta		25%	26%	27%	28%	29%
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	0	647.064	686.470	708.778	731.859	755.744
Costos Variables	0	194.119	204.202	214.808	225.964	237.701
Costos Fijos	0	149.463	152.395	154.841	157.339	159.890
Flujo de Explotación	0	303.482	329.874	339.130	348.556	358.153
Repart. Util	0	45.522	49.481	50.869	52.283	53.723
Flujo antes de Imp Rta	0	257.959	280.393	288.260	296.272	304.430
Impto Rta	0	64.490	72.902	77.830	82.956	88.285
Flujo después de Impuestos	0	193.470	207.491	210.430	213.316	216.145
Inversiones	-141.721	0	0	0	0	0
Flujo del Proyecto Puro	-141.721	193.470	207.491	210.430	213.316	216.145
TMAR		8,22%				
INFLACIÓN+TASA PASIVA BANCARIA PROMEDIO+RIESGO PAÍS						
Valor Actual	-141.721	178.783	177.184	166.052	155.551	145.649
VAN ACUMULADA		178.783	355.966	522.018	677.570	823.219
VAN		681.498				
TIR		139,28%				

4.6.1. Análisis de ratios

Tabla 42.

Indicadores Financieros.

Indicadores Financieros						
RATIOS FINANCIEROS		2019	2020	2021	2022	2023
Ratios de Liquidez						
Capital de Trabajo	en dinero	23,392	21,272	17,868	20,869	31,319
Riesgo de liquidez = 1 - (Activos Corrientes / Activos)	en porcentaje	80%	80%	81%	76%	65%
RATIOS DE ENDEUDAMIENTO						
Endeudamiento o Apalancamiento = Pasivo / Activo	en porcentaje	28%	20%	9%	2%	2%
Pasivo / Patrimonio	en veces	0.4	0.2	0.1	0.0	0.0
Cobertura 1 = Utilidad Operativa / Gastos Financieros	en veces	38.9	28.8	56.7	408.9	0.0
Cobertura 2 = (Flujo de Efectivo + Servicio de Deuda) / Servicio de Deuda		1.6	0.9	0.8	1.4	1.0
RATIOS DE ACTIVIDAD (Uso de Activos)						
Rotación de Activos = Ventas / Activos	en veces	2.7	3.2	3.7	4.2	4.3
Ratios de Rentabilidad						
Margen Bruto = Utilidad Bruta / Ventas Netas	en porcentaje	44%	44%	44%	43%	42%
Margen Operacional = Utilidad Operacional / Ventas Netas	en porcentaje	20%	22%	22%	22%	22%
Margen Neto = Utilidad Neta / Ventas Netas	en porcentaje	15%	16%	16%	17%	16%
ROA = Utilidad Neta / Activos	en porcentaje	40%	46%	54%	64%	72%
ROE = Utilidad Neta / Patrimonio	en porcentaje	57%	64%	67%	71%	73%

En la tabla de indicadores se muestra la estimación de los ratios de liquidez, endeudamiento y de actividad, que permitiría medir la capacidad que tendría la empresa para cubrir sus obligaciones a corto plazo, y establecer la

factibilidad o dificultad que presenta la compañía para pagar sus pasivos corrientes con la venta de las láminas.

4.6.2. Valoración del plan de negocios

Tabla 37.

Valoración del Plan de Negocios.

VALORACIÓN		2019	2020	2021	2022	2023
Generación de Empleo	%	48%	54%	62%	73%	87%

4.6.3. Análisis de sensibilidad

A continuación, se muestra un breve análisis de sensibilidad referente a las ventas, el cual cuenta con 3 escenarios que son:

- ✓ Pesimista
- ✓ Proyectado
- ✓ Pesimista

Tabla 38.

Análisis de Sensibilidad en las Ventas.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD EN LAS VENTAS	PESIMISTA	PROYECTADO	OPTIMISTA
% DE CAMBIO EN LAS VENTAS	-5.00%	0%	5%

Tabla 39.
Análisis de Sensibilidad Optimista.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD OPTIMISTA							
				Sensibilidad	5,00%		
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta		22,485%	22,485%	22,485%	22,485%		
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		679.417	720.794	744.217	768.452	793.531	
Costos Variables		194.119	204.202	214.808	225.964	237.701	
Costos Fijos		149.463	152.395	154.841	157.339	159.890	
Flujo de Explotación		335.835	364.197	374.568	385.149	395.940	
Repart. Util		50.375	54.630	56.185	57.772	59.391	
Flujo antes de Imp Rta		285.460	309.568	318.383	327.376	336.549	
Imppto Rta		64.186	69.606	71.588	73.611	75.673	
Flujo después de Impuestos		221.274	239.961	246.795	253.766	260.876	
Inversiones	-663.063	0	0	0	0	0	
						Perpetuidad	
Flujo del Proyecto Puro	-663.063	221.274	239.961	246.795	253.766	260.876	2.507.923
<u>TMAR</u>		<u>8,22%</u>					
Valor Actual	-663.063	204.476	204.912	194.748	185.048	175.791	1.689.961
		204.476	409.388	604.136	789.184		
<u>VAN</u>		<u>301.911</u>					
<u>TIR</u>		<u>24%</u>					

En el escenario optimista, tal y como lo indica la tabla 44. Se observa una TIR 24%, que se daría en caso de estimarse unas ventas \$679,417 en el primer año y un incremento anual del 5%, lo cual serían resultados fiables para la empresa, y una meta no muy complicada de conseguir.

Tabla 40.

Análisis de Sensibilidad Pesimista.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD PESIMISTA							
				Sensibilidad	-5,00%		
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta		22,485%	22,485%	22,485%	22,485%		
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		614.711	652.147	673.339	695.266	717.956	
Costos Variables		194.119	204.202	214.808	225.964	237.701	
Costos Fijos		149.463	152.395	154.841	157.339	159.890	
Flujo de Explotación		271.128	295.550	303.691	311.963	320.365	
Repart. Util		40.669	44.333	45.554	46.794	48.055	
Flujo antes de Imp Rta		230.459	251.218	258.137	265.168	272.311	
Impto Rta		51.819	56.486	58.042	59.623	61.229	
Flujo después de Impuestos		178.640	194.731	200.095	205.545	211.082	
Inversiones	-663.063	0	0	0	0	0	
							Perpetuidad
Flujo del Proyecto Puro	-663.063	178.640	194.731	200.095	205.545	211.082	1.901.785
TMAR		8,22%					
Valor Actual	-663.063	165.079	166.288	157.897	149.885	142.237	1.281.516
		165.079	331.367	489.264	639.149		
<u>VAN</u>		<u>118.323</u>					
<u>TIR</u>		<u>15%</u>					

En el escenario pesimista, tal y como lo indica la tabla 45. a diferencia del optimista, se observa una TIR 15%, que se daría en caso de estimarse unas ventas \$118.323 en el primer año, en donde se presenta un incremento anual del -5%, lo cual no darían resultados óptimos para la empresa, pero es lo que se espera en caso de una disminución en las ventas o factores externos a estos.

Tabla 41.

Análisis de Sensibilidad Proyectado.

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CON PRESUPUESTO PROYECTADO							
					Sensibilidad		0,00%
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta		22,485%	22,485%	22,485%	22,485%		
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		647.064	686.470	708.778	731.859	755.744	
Costos Variables		194.119	204.202	214.808	225.964	237.701	
Costos Fijos		149.463	152.395	154.841	157.339	159.890	
Flujo de Explotación		303.482	329.874	339.130	348.556	358.153	
Repart. Util		45.522	49.481	50.869	52.283	53.723	
Flujo antes de Imp Rta		257.959	280.393	288.260	296.272	304.430	
Impto Rta		58.002	63.046	64.815	66.617	68.451	
Flujo después de Impuestos		199.957	217.346	223.445	229.656	235.979	
Inversiones	-663.063	0	0	0	0	0	
							Perpetuidad
Flujo del Proyecto P	-663.063	199.957	217.346	223.445	229.656	235.979	2.204.854
TMAR		8,22%					
Valor Actual	-663.063	184.778	185.600	176.323	167.466	159.014	1.485.739
		184.778	370.378	546.700	714.166		
<u>VAN</u>		<u>210.117</u>					
<u>TIR</u>		<u>19%</u>					

En el escenario proyectado, tal y como lo indica la tabla 46. Se observa una TIR 19%, frente a un VAN 210.117,00 que frente a la información recabada en cuanto a los proveedores y costos de mercado existe una viabilidad para la incursión de Lumenia al mercado automotor del norte de la ciudad de Quito.

4.7. Sistema de control

Los Sistemas de control se realizarán de forma diaria, mensual, semestral y anual. Analizando principalmente los siguientes puntos:

- Análisis de ventas y rentabilidad
- Control de Financiamiento
- Control de Compra y venta
- Control de Stock
- Control ratios de productividad, rendimiento y empleo
 - ✓ Número de personas necesarias en el taller.
 - ✓ Carencias de formación en nuestros técnicos. o Falta de entradas.
 - ✓ Buena logística y distribución del taller.
 - ✓ Bases para establecer incentivación de taller.

4.7.1. Cuadro de mando integral

Tabla 42.

Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Unidad de Medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Responsable
Financiera	Garantizar la rentabilidad del negocio	Porcentaje	60%	Anual	60%	50%	40%	Gerente General
Financiera	Garantizar los ingresos para sustentar el plan de negocio	Porcentaje	40%	Anual	40%	30%	20%	Gerente General
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes.	Porcentaje	75%	Mensual	75%	65%	55%	Jefe Comercial
Procesos	Mejora la calidad de atención	Porcentaje	75%	Mensual	75%	65%	55%	Jefe Comercial
Procesos	Eficiencia en los procesos	Porcentaje	85%	Mensual	85%	75%	65%	Jefe de ventas
Capacidad de Aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Porcentaje	85%	Semestral	85%	75%	65%	Jefe de ventas
Capacidad de Aprendizaje	Participación integral	Si-No	Si	Semestral	Si	Si	No	Jefe de ventas

4.7.2. Planes de contingencia

Tabla 43.

Análisis de Sensibilidad Conservador

ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD CONSERVADOR							
					Sensibilidad	-1,00%	
% de Repartición Utilidades a Trabajadores		15%	15%	15%	15%		
% de Impuesto a la Renta		22,485%	22,485%	22,485%	22,485%		
Año	0	1	2	3	4	5	5
Ventas		640.593	679.605	701.690	724.541	748.186	
Costos Variables		194.119	204.202	214.808	225.964	237.701	
Costos Fijos		149.463	152.395	154.841	157.339	159.890	
Flujo de Explotación		297.011	323.009	332.042	341.237	350.595	
Repart. Util		44.552	48.451	49.806	51.186	52.589	
Flujo antes de Imp Rta		252.459	274.558	282.235	290.052	298.006	
Impto Rta		56.765	61.734	63.461	65.218	67.007	
Flujo después de Impuestos		195.694	212.823	218.775	224.834	230.999	
Inversiones	-663.063	0	0	0	0	0	
							Perpetuidad
Flujo del Proyecto Puro	-663.063	195.694	212.823	218.775	224.834	230.999	2.144.240
TMAR	8,22%						
Valor Actual	-663.063	180.838	181.737	172.637	163.950	155.659	1.444.894
		180.838	362.575	535.213	699.163		
VAN	191.758						
TIR	18%						

El análisis de sensibilidad conservador será utilizado como plan de contingencia, el cual a pesar de tener un margen del -1% en incremento de las ventas, se calcula una TIR de 18% y una VAN de \$191.758,00. De tal manera, que la empresa se mantenga al dicho margen y no exista un declive por factores externos o internos.

CAPITULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Lumenia S.A., mediante su gestión empresarial responde a la nueva tendencia de un desarrollo social sostenible; tanto con sus colaboradores, clientes, proveedores y responsables con el medio ambiente.

5.1. Base Legal

Según está establecido en la Constitución (2008) se refiere al Régimen de Desarrollo en el siguiente artículo:

Art. 278.- Para la consecución del buen vivir, a las personas y a las colectividades, y sus diversas formas organizativas, les corresponde:

1. Participar en todas las fases y espacios de la gestión pública y de la planificación del desarrollo nacional y local, y en la ejecución y control del cumplimiento de los planes de desarrollo en todos sus niveles.
2. Producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental.

5.2. Medio Ambiente

- La compañía se encargará de asumir el impacto que genera las actividades de Lumenia en la sociedad y en el entorno, por medio de una buena gestión de riesgos ambientales, gobernanza y sociales.
- Impulsa a sus empleados a participar en temas medioambientales, para que aporten a la perseverancia del entorno en el que desarrollan sus actividades.
- Se realizará campañas una vez al año para dar a conocer las causas del daño del medio ambiente.

- Efectuar todos los compromisos que serán adquiridos por la adhesión de las empresas a iniciativas a nivel local, que sean referentes en el ámbito del desarrollo sostenible.

5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir

Entre los beneficiarios directos e indirectos en la comercialización de láminas de seguridad se identifican lo siguiente, tomando como referencia los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir (2012) que se en los siguientes puntos:

- Beneficiarios directos: Conforme al objetivo del Plan Nacional del Buen Vivir los beneficiarios directos, luego de la comercialización de estos productos se realiza un crecimiento económico para las concesionarias que lo distribuyen y el cliente que adquiere el producto.
- Beneficiarios indirectos: Las personas que hacen uso de las láminas de seguridad para respaldo de sus vehículos.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

Lumenia S.A va más allá de cumplir con normas y leyes, que no son consideradas de aplicación, ya que trabaja para lograr un equilibrio entre las dimensiones sociales, ambientales y económicas, porque establece principios fundamentales que guían la forma en la que la compañía lleva a cabo sus actividades para satisfacer tanto a sus clientes, como empleados y proveedores.

CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede determinar que el proyecto resulta factible dentro de los parámetros considerados en esta tesis, por lo cual es recomendable que impulsemos el servicio de instalación de láminas de seguridad en el norte de la ciudad de Quito ya que:

Como resultado al estudio del mercado realizado, se determinó que por la demanda del servicio tenemos aceptación por parte de nuestro mercado al que va dirigido (Concesionarias norte de Quito y consumidor final).

La zonificación implantada en el proyecto logra de manera ordenada realizar una mejor gestión por parte del equipo de ventas

Parte de la estrategia establecida fue aprovechar la relación comercial con las concesionarias de Guayaquil que tienen sucursales en Quito para así ingresar con mayor facilidad en el mercado automotor del norte de Quito.

Gracias al ingreso de la empresa LUMENIA en Quito, la marca NDFOS fortalecerá su representación haciéndola conocida ahora en el sector automotor del norte de Quito.

El margen de rentabilidad a partir del segundo año superó el 20% según nuestras proyecciones, es aceptable para el plan de negocios dándonos un crecimiento sostenible incluso a partir del primer periodo.

REFERENCIAS

- Automotive After Sales. (2015). *Adlittle*. Obtenido de <http://www.adlittle.com%29/>
- Christopfer Lovelock . (2013). Obtenido de http://www.victoria-andrea-munoz-serra.com/MARKETING/MERCADOTECNIA_DE_SERVICIOS.pdf
- Citado en Thompson, Ivan. (Mayo de 2016). *La satisfacción del cliente*. Obtenido de <asesoresenturismoperu.files.wordpress.com:https://asesoresenturismoperu.files.wordpress.com/2016/05/182-direccion-de-marketing-philip-kotler.pdf>
- Entrepeneur. (2015). *Entrepeneur*. Obtenido de <https://www.entrepreneur.com/article/269007>
- Evans, J., & Lindsay. (2015). *Administración y control de la calidad*. Obtenido de [http://refhub.elsevier.com/S0186-1042\(17\)30069-4/sbref0080](http://refhub.elsevier.com/S0186-1042(17)30069-4/sbref0080)
- Hermida, J. S. (1992). *Administración y estrategia* (cuarta ed.). Buenos Aires: Macchi.
- Kotler, P. (2005). *Hacer Marketing*.
- Méndez, I. G. (2017). *EMPRENEDORES*. Obtenido de <http://www.emprendedores.es/gestion/estrategias-tecnicas-postventa-inteligente>
- Negotium. (2007). *THE IMPORTANCE OF THE POST-SALE IN THE MIXTURE OF*. Obtenido de <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/7/Art3.pdf>
- Overlap. (2016). *OVERLAP*. Obtenido de <http://www.web.overlap.net/blog/automocion/icomо-incrementar-margenes-en-postventa/>
- Peters, T., & Waterman, R. (1982). *En Busca de la Excelencia: Lecciones de las empresas mejores gerenciadas de Estados Unidos*. HarperCollins Publishers.
- Porter. (1982). Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Quevedo, & Andalaft. (2008). *Evaluación y propuesta de mejoras de un modelo de atención de usuarios*. Obtenido de [http://refhub.elsevier.com/S0186-1042\(17\)30069-4/sbref0155](http://refhub.elsevier.com/S0186-1042(17)30069-4/sbref0155)
- RAE. (2017). *Real Academia Española*. Obtenido de <http://lema.rae.es/drae2001/srv/search?id=hAmfGypTrDXX2VKKD0KQ>

Tesis e Investigaciones. (24 de 04 de 2015). *Diseño de la investigación*. Obtenido de <http://www.tesiseinvestigaciones.com/disentildeo-de-la-investigacioacuten.html>

The American Marketing Association. (1960). Obtenido de https://books.google.com.ec/books?id=rKAGC6DkiVAC&pg=PA26&lpg=PA26&dq=actividades,+beneficios+o+satisfacciones+puestos+a+la+venta+o+proporcionados+en+conexi%C3%B3n+con+la+venta+de+bienes%E2%80%9D&source=bl&ots=b2M-nx_wUy&sig=HNXge3BmN0stTwYE2pvz_BLPUss&hl

Tschohl, J. (2008). *Servicio al Cliente: El Arma Secreta de la empresa que alcanza la excelencia* (5 ed.). Obtenido de <http://www.pqs.pe/sites/default/files/2016/10/aprende-mas/libro-servicio-al-cliente-el-arma-secreta.pdf>

Velasco, X. (13 de 06 de 2012). *Métodos de investigación científica*. Obtenido de http://www.ecotec.edu.ec/documentacion%5Cinvestigaciones%5Cdocentes_y_directivos%5Carticulos/4937_Fcevallos_00004.pdf

Walther, G. R. (1997). *Marketing al Revés. Como convertir a sus anteriores clientes en sus mejores clientes*. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana.

ANEXOS



Guayaquil, 27 de Abril del 2018

Sres.
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad.-

AUTORIZACION

Yo, DANIEL ALEJANDRO SALAZAR GUERRON con C.I. 1709955486 en mi calidad de Representante Legal de IMPORTADORA SALAZAR HERMANOS S.A. IMSAHER autorizo a utilizar información de la empresa para el proyecto denominado TRABAJO DE TITULACION con el fin de que el material suministrado será la base de una herramienta que apoye el crecimiento de la misma al igual que el conocimiento de los estudiantes.

Atentamente:

A handwritten signature in black ink is written over the IMSAHER logo. The logo consists of the word "IMSAHER" in a bold, serif font, with "Importadora" and "Salazar Hermanos" written in a smaller font below it.

DANIEL ALEJANDRO SALAZAR GUERRON
C.I. 1709955486
REPRESENTANTE LEGAL
IMPORTADORA SALAZAR HERMANOS S.A. IMSAHER
RUC: 0992551143001

GUAYAQUIL Kennedy Norte Mz. 809
Solar 6 y 7 (Atrás de Mi Juguetería)
Telf. 04 511 2955
Email info@imsaher.com
www.lumenia.com.ec

lumenia_ecuador lumeniaecuador lumenia_ecuador



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Juan José Eras Alvear y Diana Cecilia Reyes Reascos**, con C.C: # 0926719147 y 09277061109 autores del trabajo de titulación: PLAN DE NEGOCIO PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE SEGURIDAD LUMENIA EN EL SECTOR AUTOMOTRIZ PARA LA CIUDAD DE QUITO EN EL AÑO 2019, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Administración de Ventas** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 19 de Septiembre de 2018

f. _____

Eras Alvear Juan José,

C.C: 0926719147

f. _____

Reyes Reascos Diana Cecilia

C.C: 0927706119



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Plan de negocio para comercializar productos de seguridad Lumenia en el sector automotriz para la ciudad de Quito en el año 2019		
AUTOR(ES)	Eras Alvear Juan José, Reyes Reascos Diana Cecilia		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Ing. Walter César Andrade Viteri MBA		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	19 de Septiembre del 2018	No. DE PÁGINAS:	113
ÁREAS TEMÁTICAS:	Metodología de la investigación / Marketing / Finanzas		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	<i>Seguridad, clientes, expansión, concesionarios, relaciones comerciales, mercado.</i>		
RESUMEN/ABSTRACT:			
<p><i>El movilizarse de un lugar a otro en un automotor es tarea de todos los días, tanto de hombres y mujeres como de jóvenes y niños. Por lo que la seguridad tanto activa como pasiva es un tema relevante para un grupo importante de usuarios.</i></p> <p><i>LUMENIA, empresa líder en la instalación de láminas anti atraco, ocupándose de esta necesidad, desea ampliar sus servicios hacia la ciudad capital del Ecuador, para ello se ha realizado una investigación de mercado que determina la viabilidad de esta expansión; a través de análisis de índole cuantitativo y cualitativo se realizaron encuestas y posteriormente tabulaciones que determinan el interés de los futuros usuarios y concesionarios de vehículos que en la actualidad ya han mantenido relaciones comerciales en Guayaquil.</i></p> <p><i>Una vez establecido el tamaño de mercado meta, que justifique la inversión de sus accionistas se medirá la factibilidad del proyecto, su implicación financiera y rentabilidad.</i></p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-4-(2047966)	E-mail: juanjoalumco@gmail.com / nanita5577@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Garcés Silva, Magaly Noemi		
	Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046		
	E-mail: magaly.garces@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			