



**ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**MED**

**INGENIERÍA COMERCIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA DIFUSIÓN Y  
COMERCIALIZACIÓN DEL NUEVO SISTEMA DE TELEVISIÓN  
DIGITAL, PARA LA EMPRESA ECuatRONIX EN LA CIUDAD DE  
QUITO, PARA EL PERIODO 2011-2015”**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**PRESENTADO POR:**

**MURIEL PADILLA GONZALO XAVIER**

**DIRECTOR:           ING. MARCELO TERÁN, MBA**

**CODIRECTOR:    ING. EDISON TORRES**

**AÑO, 2011**

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO  
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Gonzalo Xavier Muriel Padilla

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “Plan Estratégico de Marketing para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital, para la empresa Ecuatronix en la ciudad de Quito, para el período 2011-2015” ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Sangolquí, 23 de Septiembre del 2011

---

Gonzalo Xavier Muriel Padilla

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Marcelo Terán - Ing. Edison Torres

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Plan Estratégico de Marketing para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital, para la empresa Ecuatronic en la ciudad de Quito, para el período 2011-2015”, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido al cumplimiento de todos los requisitos exigidos por la ESPE, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan al señor Gonzalo Xavier Muriel Padilla para que lo entregue al señor Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, 23 de Septiembre del 2011

---

Ing. Marcelo Terán MBA  
DIRECTOR

---

Ing. Édison Torres  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y DE  
COMERCIO

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, GONZALO XAVIER MURIEL PADILLA

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Plan Estratégico de Marketing para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital, para la empresa Ecuatronix en la ciudad de Quito, para el período 2011-2015”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 23 de Septiembre del 2011

---

GONZALO XAVIER MURIEL PADILLA

## DEDICATORIA

A mis Padres, que son un ejemplo en mi vida, por su apoyo incondicional, a ellos por ser los gestores principales de éste trabajo. Dios los bendiga, les de salud y mucha vida.

A mi esposa Pati, por ser una gran compañera, por su apoyo y comprensión, quien siempre creyó en mí, por estar a mi lado dándome ánimo y fuerza para seguir caminando y lograr ésta meta anhelada.

A mis adorados y amados hijos Alvarito y Emilito, por ser la razón y alegría de mi vida, regalitos de Dios, gracias por sus bondadosos corazones

Gonzalo Xavier Muriel Padilla

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios por darme las fuerzas necesarias en los momentos en que más los necesité y bendecirme con la posibilidad de caminar a su lado durante toda mi vida.

A la Escuela Politécnica del Ejército por brindarme los conocimientos adquiridos y por permitirme culminar una etapa muy importante de mi vida.

Un sincero agradecimiento a mis Directores a los ingenieros Marcelo Terán MBA, Edison Torres por todo el tiempo que me han dado, por sus sugerencias e ideas de las que tanto provecho he sacado, por el respaldo y la amistad por su apoyo en todo momento durante todo el proyecto

# ÍNDICE GENERAL

## CAPÍTULO 1

### GENERALIDADES

1.1. Descripción de la compañía.....	1
1.2. Problemática.....	3
1.3. Objetivos de estudio.....	8
1.3.1 Objetivo General.....	8
1.3.2 Objetivos Específicos.....	9
1.4 Hipótesis.....	9
1.4.1. Hipótesis General.....	9
1.4.2. Hipótesis Específicas.....	10
1.5. Marco de Referencia.....	10
1.5.1. Marco Teórico.....	10
1.5.2. Marco Conceptual.....	17
1.5.3. Ventajas de la propuesta para el cliente.....	18
1.5.4. Definición del producto y servicio.....	19

## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

2.1. Análisis externo.....	21
2.1.1. Macro ambiente.....	21
2.1.1.1. Factores Económicos.....	21
2.1.1.1.1 Tasas de interés.....	22
2.1.1.1.2 La inflación.....	24
2.1.1.1.3 Producto interno bruto.....	26
2.1.1.1.4 Migración y transferencia de migrantes.....	28
2.1.1.2 Factores Político y Legal.....	30
2.1.1.3 Factores Sociales y Culturales.....	34
2.1.1.3.1 Salario real.....	34
2.1.1.3.2 Desempleo.....	36

2.1.1.3.3 Cultural.....	37
2.1.1.4. Factores Geográficos.....	38
2.1.1.5 Factores Tecnológicos.....	39
2.1.2. Micro ambiente (Cinco Fuerzas de Porter).....	39
2.1.2.1 Clientes.....	40
2.1.2.2 Proveedores.....	43
2.1.2.3 Competencia.....	44
2.1.2.4 Productos sustitutos.....	45
2.1.2.5 Rivalidad entre competidores.....	47
2.2. Análisis interno.....	48
2.2.1. Capacidad Administrativa.....	60
2.2.2.Capacidad de Talento Humano.....	61
2.2.3 Capacidad Financiera.....	62
2.2.4 Capacidad de Mercadeo.....	63
2.2.5. Capacidad Tecnológica.....	64
2.3. Análisis FODA.....	64
2.3.1 Matrices.....	66

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

3.1. Definición de problema.....	82
3.2. Objetivos de la investigación.....	82
3.2.1 Objetivo General.....	83
3.2.2 Objetivos Específicos.....	83
3.3. Metodología de la investigación.....	84
3.3.1. Tipo de investigación.....	85
3.3.1.1. Investigación cualitativa.....	85
3.3.1.1.1. Entrevista a expertos.....	85
3.3.1.2. Investigación cuantitativa.....	89
3.4. Diseño de la investigación.....	89
3.5. Técnica de investigación.....	90



3.6. Diseño del cuestionario.....	90
3.6.1. Diseño de la encuesta.....	91
3.6.2. Matriz del cuestionario.....	94
3.6.3. Matriz de codificación.....	96
3.7. Definición de la muestra.....	96
3.7.1. Tamaño del universo.....	96
3.7.2. Tamaño de la muestra.....	97
3.7.2.1. Presentación de resultados de la investigación.....	99
3.8. Segmentación del Mercado.....	112
3.8.1. Criterios de segmentación del mercado.....	112
3.8.2. Segmento de mercado de Ecuatronic.....	113
3.8.2.1. Tipo de mercado de Ecuatronic.....	114
3.8.2.2. Tamaño de mercado de Ecuatronic.....	114
3.9. Conclusiones de la investigación y segmentación.....	116
3.10. Análisis de la oferta.....	117
3.10.1. Principales competidores.....	118
3.11. Análisis de la demanda.....	119
3.11.1. Demanda de las operadoras televisivas.....	120
3.11.2. Demanda de los hogares.....	121
3.12. Estimación de la demanda insatisfecha.....	122

## **CAPÍTULO 4**

### **DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

4.1. Visión.....	124
4.2. Misión.....	125
4.3. Principios.....	127
4.4. Valores.....	128
4.5. Objetivos y estrategias Cuadro de Mando Integral.....	128
4.5.1. Objetivos estratégicos.....	133
4.6. Mapa estratégico.....	134
4.7 Tablero de mando central BSC.....	137

## **CAPÍTULO 5**

### **PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX**

5.1. Componentes del Marketing Mix.....	139
5.2. El Producto tecnológico.....	139
5.2.1 Descripción del producto tecnológico.....	140
5.2.2. Ciclo de vida.....	145
5.2.3. Slogan y logotipo.....	148
5.3. Precio.....	151
5.3.1. Método para la fijación de precios.....	153
5.3.2. Estrategias para fijar precios.....	155
5.4. Canales de distribución.....	158
5.4.1.Canales de distribución utilizado por Ecuatronix.....	158
5.4.2. Estrategias de distribución.....	159
5.4.2.1.Promoción/comunicación.....	161
5.4.2.2. Objetivos de la promoción.....	161
5.4.2.3.Canales de promoción.....	161
5.5 Personal.....	167
5.5.1 Entrenamiento y capacitación.....	167
5.5.2 Imagen empresarial.....	168
5.6 Presupuesto de plan de marketing.....	169
5.7 Cronograma del plan de marketing.....	169

## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

6.1 Presupuestos.....	171
6.1.1 Presupuestos de inversión.....	171
6.2 Ingresos, costos y gastos.....	173
6.2.1 Ingresos del proyecto.....	173
6.2.2 Costos y gastos del proyecto.....	175
6.2.2.1 Costos.....	175
6.2.2.2 Gastos.....	177

6.2.2.3 Resumen de costos y gastos.....	178
6.2.2.4 Proyección de costos y gastos.....	180
6.3 Inversiones.....	180
6.4 Flujo de caja.....	181
6.5 Estado pro-forma proyectado.....	186
6.5.1 Estado de resultados.....	186
6.5.2 Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR).....	187
6.6. Criterios de evaluación.....	187
6.6.1 Valor actual neto (VAN).....	187
6.6.2. Tasa interna de retorno (TIR).....	188
6.6.3 Relación Beneficio/Costo (B/C).....	189
6.6.4 Periodo de recuperación.....	189
6.7 Punto de equilibrio.....	190

## **CAPÍTULO 7**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

7.1 Conclusiones.....	192
7.2 Recomendaciones.....	193

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Tasas de interés.....	23
Tabla 2.2	Inflación anual.....	25
Tabla 2.3	Pib.....	27
Tabla 2.4	Producción Petrolera Jun-2011.....	29
Tabla 2.5	Ingresos y gastos de los hogares urbanos.....	35
Tabla 2.6	Desempleo.....	36
Tabla 2.7	Clientes sector televisión.....	40
Tabla 2.8	Clientes sector radial.....	41
Tabla 2.9	Proveedores.....	43
Tabla 2.10	Matriz FODA Estratégica.....	65
Tabla 3.1	Matriz del Cuestionario.....	93
Tabla 3.2	Matriz de Codificación.....	94
Tabla 3.3	Operadores de televisión.....	96
Tabla 3.4	Género.....	98
Tabla 3.5	Sector donde vive.....	99
Tabla 3.6	Encuesta Pregunta 1.....	100
Tabla 3.7	Encuesta Pregunta 2.....	101
Tabla 3.8	Encuesta Pregunta 3.....	102
Tabla 3.9	Encuesta Pregunta 4.....	103
Tabla 3.10	Encuesta Pregunta 5.....	104
Tabla 3.11	Encuesta Pregunta 6.....	105
Tabla 3.12	Encuesta Pregunta 7.....	106
Tabla 3.13	Encuesta Pregunta 8.....	107

Tabla 3.14	Encuesta Pregunta 9.....	108
Tabla 3.15	Encuesta Pregunta 10.....	109
Tabla 3.16	Encuesta Pregunta 11.....	110
Tabla 3.17	Tipos de segmentación de mercados.....	112
Tabla 3.18	Segmento de mercado Ecuatronix.....	112
Tabla 3.19	Tamaño del mercado Ecuatronix .....	114
Tabla 3.20	Demanda operadoras de TV.....	119
Tabla 3.21	Demanda de decodificadores.....	120
Tabla 3.22	Demanda de hogares de Quito.....	121
Tabla 3.23	Demanda Insatisfecha.....	122
Tabla 4.1	Objetivo Estratégico.....	132
Tabla 4.5	KPI'S.....	135
Tabla 4.6	Tablero BSC.....	137
Tabla 5.1	Estrategias de producto.....	150
Tabla 5.2	Precios de productos para operadoras de TV.....	153
Tabla 5.3	Precios de productos para hogares.....	154
Tabla 5.4	Estrategias de distribución.....	159
Tabla 5.5	Inversión en spots promocionales .....	161
Tabla 5.6	Inversión en mailing.....	162
Tabla 5.8	Inversión en catálogos.....	165
Tabla 5.9	Inversión en capacitación y uniformes .....	167
Tabla 5.10	Inversión en el plan de marketing.....	168
Tabla 6.1	Presupuestos.....	171
Tabla.6.2	Ingresos proyectados (Operadoras de TV).....	173
Tabla 6.3	Ingresos proyectados Hogares.....	173

Tabla 6.4	Total Ingresos.....	174
Tabla 6.5	Costo equipos y decodificadores.....	175
Tabla 6.6	Rol salarios M.O.D.....	175
Tabla 6.7	Costo indirectos.....	176
Tabla 6.8	Sueldos personal administrativo.....	176
Tabla 6.9	Gastos generales de administración.....	177
Tabla 6.10	Gastos administrativos.....	177
Tabla 6.11	Gastos de venta.....	178
Tabla 6.12	Costos y gastos.....	178
Tabla 6.13	Proyección de costos y gastos.....	179
Tabla 6.14	Inversión requerida.....	180
Tabla 6.15	Flujo de efectivo sin PROYECTO.....	181
Tabla 6.16	Flujo de efectivo Escenario probable.....	182
Tabla 6.17	Flujo de efectivo Escenario optimista.....	183
Tabla 6.18	Flujo de efectivo Escenario pesimista.....	184
Tabla 6.19	Análisis TMAR,VAN,TIR , R C/B.....	185
Tabla 6.20	Estado de resultados.....	185
Tabla 6.21	Condiciones del VAN.....	187

### **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1.1	Diagrama de ISHIKAWA.....	6
Gráfico 2.1	Evolución de la Tasa Activa y Pasiva.....	24
Gráfico 2.2	Evolución de la Inflación.....	26
Gráfico 2.3	Evolución del PIB.....	27

Gráfico 2.4	Evolución de las Remesas.....	29
Gráfico 2.5	Evolución Salario Mínimo vital.....	35
Gráfico 2.6	Evolución del Desempleo.....	37
Gráfico 2.7	Cinco Fuerzas de Porter.....	40
Gráfico 2.8	Organigrama estructural Ecuatronix.....	48
Gráfico 2.9	Matriz FODA.....	65
Gráfico 2.10	Matriz Fortalezas.....	66
Gráfico 2.11	Matriz Oportunidades.....	67
Gráfico 2.12	Matriz Debilidades.....	68
Gráfico 2.13	Matriz Amenazas.....	69
Gráfico 2.14	Matriz de Impacto Fortalezas.....	70
Gráfico 2.15	Matriz de Impacto Oportunidades.....	71
Gráfico 2.16	Matriz de Impacto Debilidades.....	72
Gráfico 2.17	Matriz de Impacto Amenazas.....	72
Gráfico 2.18	Matriz Valoración Interna.....	73
Gráfico 2.19	Matriz Valoración Externa.....	75
Gráfico 2.20	Matriz General Electric.....	76
Gráfico 2.21	Matriz de Ofensiva FO.....	77
Gráfico 2.22	Matriz de Defensiva Estratégica DA.....	78
Gráfico 2.23	Matriz de Respuesta Estratégica FA.....	79
Gráfico 2.24	Matriz de Síntesis Estratégica.....	80
Gráfico 3.4	Pregunta a.....	98
Gráfico 3.5	Pregunta b.....	99
Gráfico 3.6	Pregunta 1.....	100
Gráfico 3.7	Pregunta 2.....	101

Gráfico 3.8	Pregunta 3.....	102
Gráfico 3.9	Pregunta 4.....	103
Gráfico 3.10	Pregunta 5.....	104
Gráfico 3.11	Pregunta 6.....	105
Gráfico 3.12	Pregunta 7.....	106
Gráfico 3.13	Pregunta 8.....	107
Gráfico 3.14	Pregunta 9.....	108
Gráfico 3.15	Pregunta 10.....	109
Gráfico 3.16	Pregunta 11.....	110
Gráfico 4.1	Valores y Principios.....	126
Gráfico 4.2	Perspectivas organizacionales.....	130
Gráfico 4.3	Alineamiento estratégico.....	131
Gráfico 4.4	Mapa Estratégico.....	133
Gráfico 5.1	Transmisor.....	140
Gráfico 5.2	Antena.....	141
Gráfico 5.3	Enlace de microonda.....	146
Gráfico 5.4	Decodificador.....	148
Gráfico 5.5	Ciclo de vida del producto.....	149
Gráfico 5.6	Isotipo.....	151
Gráfico 5.7	Factores que afectan a la fijación de precios.....	155
Gráfico 5.8	Canal de distribución nivel uno.....	162
Gráfico 5.9	Canal de distribución nivel dos.....	162
Gráfico 5.10	Beneficios otorgados a los intermediarios.....	163
Gráfico 5.11	Modelo de catálogo.....	168
Gráfico 5.12	Página WEB de Ecuatronic.....	170



## **RESUMEN EJECUTIVO**

La tesis titulada "Plan estratégico de marketing para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital", es un proyecto de investigación sobre la implementación del nuevo sistema digital de televisión en el país.

Ecuador actualmente sólo cuenta con la televisión analógica. La introducción de la televisión digital, implica grandes retos y oportunidades para el país en diferentes ámbitos, como industrial, comercial, laboral, informativo, educación, ingeniería y entretenimiento.

Al mismo tiempo, la implementación de sistemas digitales de televisión a nivel comercial en nuestro país nos dará nuevas oportunidades de mejorar el contenido y calidad de los programas actuales y por venir.

Dado que en otros países como Estados Unidos, Canadá, Japón, Brasil y gran parte del territorio europeo, la televisión digital ya es una realidad, la transición hacia la televisión digital en Ecuador es inevitable y por tanto hay que estar preparados para entender, desarrollar y decidir en el campo de estas nuevas tecnologías digitales multimedia para poder aprovechar las oportunidades comerciales y retos que se presentan. Por estas razones la televisión digital tiene un futuro promisorio en Ecuador, siendo este el motivo de la investigación del tema de tesis.

El contenido de esta tesis se compone de siete capítulos en los que se concentran los estudios y las acciones encaminadas a la toma de decisiones del estándar de televisión digital terrestre para Ecuador.

A continuación se presenta una síntesis de cada uno de los capítulos:

## **Capítulo 1 GENERALIDADES**

En este capítulo se realiza una introducción de la Televisión Digital Terrestre (TDT), su definición, los objetivos, características, beneficios, las bondades que presenta a través de sus servicios que nos ofrece la tecnología actual al implementar en nuestro país una de las mayores evoluciones que ha tenido el sistema televisivo desde su invento.

## **Capítulo 2 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

En este capítulo, se efectúa el diagnóstico de la situación actual, tuvo por objetivo realizar una descripción y análisis de los principales aspectos relacionados al problema definido. Para ello, se recopiló la información apropiada, de fuentes de origen primario y/o secundario.

## **Capítulo 3 INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

En éste capítulo se establece el problema de la investigación de mercados, el mismo que se suscita en determinar las oportunidades y amenazas presentadas para la empresa Ecuatronix, previa la introducción y masificación de la utilización del nuevo sistema de televisión digital en los hogares de la ciudad de Quito.

## **Capítulo 4 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

En éste capítulo se concluye que la planificación estratégica de marketing no puede por ningún motivo desvincularse de la filosofía empresarial y su direccionamiento estratégico, todos estos factores deben trabajar ligados entre sí, y encontrarse alineados con los objetivos empresariales de modo que en su

conjunto constituyan los pilares de respaldo para la toma de decisiones oportunas y más eficientes.

## **Capítulo 5 PLAN OPERATIVO DE MARKETING**

En éste capítulo se elabora la estructuración de un plan de marketing, se convierte en un medio de sustentación importante para Ecuatronix S.A., ya que la utilización adecuada de cada una de las variables que la componen, puede determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos, con respecto a la introducción al mercado de una nueva tecnología para los sistemas de televisión digital, tanto para las operadoras como para los hogares en general.

## **Capítulo 6 ANÁLISIS FINANCIERO**

En éste capítulo fue importante definir los ingresos, costos y gastos en los que Ecuatronix S.A. debe incurrir por efecto de desarrollar este nuevo proyecto, que tiene como fin dotar de equipos necesarios para que las operadoras de TV, puedan transmitir su programación con la nueva señal digital, además de dotar de decodificadores a los hogares de la ciudad de Quito.

## **Capítulo 6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Se concluye, que en el Ecuador es necesario hacer un uso más eficiente del espectro radioeléctrico, tomando en cuenta que las frecuencias de televisión están actualmente saturadas. Gracias a las nuevas técnicas de compresión que brinda el sistema de televisión japonesa con variaciones brasileras, se abre la posibilidad de que en un canal de 6 MHz podamos enviar hasta 4 canales con calidad similar a la actual SDTV o 1 canal con calidad HDTV.

# CAPÍTULO 1

## GENERALIDADES

### 1.1- DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

En el año de 1967 el empresario Hermen Fortuny Raurell llegó a la ciudad de Quito, Ecuador, con el afán de asesorar a los canales de televisión en su implementación de repetidoras por todo el país. Al ver la necesidad permanente de asesoramiento en el campo televisivo y de radiodifusión, decide formar la compañía ECUATRONIX.

La empresa Ecuatronic S.A., con más de 35 años de servicio del Ecuador, tiene su principal mercado en las compañías de radio y televisión, ofreciendo soluciones específicas e integrales en lo que es:

- Broadcasting y Telecomunicaciones (TV, radio AM y FM).
- Diseño, Instalación y Mantenimiento de antenas de TV y Radio en todo el país.
- Sistemas de Enlace y Transmisión a nivel nacional.
- Fabricación e instalación de sistemas de radar.
- Repuestos: Transmisores, enlaces de microondas, radio enlaces antenas, cables de transmisión, cabinas, torres de transmisión, etc.
- Asesoramiento técnico y servicio Post -venta.

Ecuatronic es proveedor, a través de sus importaciones, de equipos y repuestos de transmisión de reconocidas marcas, que actualmente se encuentran funcionando en muchas ciudades del Ecuador y en varios países de Latinoamérica con más de 100 colaboradores trabajando en diferentes puntos clave en el país y de Miami.



Siendo Ecuatronic la empresa llamada a proveer a las televisoras de los mejores equipos para implementar el sistema digital terrestre, es necesario que cuente con un Plan de Comunicación Integral dirigido a promover los equipos, abarcando adicionalmente al público en general que dispone de una televisión, el mismo que necesitará un equipo decodificador.



## 1.2.- PROBLEMÁTICA

Luego de varios meses de estudio y análisis para determinar los estándares más aconsejables que permita el mayor y mejor uso del espectro radioeléctrico, entre las opciones europeas, japonesas y chinas, las autoridades ecuatorianas del sector de telecomunicaciones anunciaron la decisión de elegir el estándar japonés, con variaciones brasileñas, para desarrollar la televisión digital terrestre (codificación binaria).

El Ecuador, al igual que otros países de Latinoamérica como Argentina, Chile, Perú, Venezuela y Brasil que adoptaron este estándar para el desarrollo de la televisión digital terrestre (TDT) y ahora será necesario informar tanto a los emisores de la señal televisiva como al público en general, para las respectivas implementaciones y adecuaciones, con el fin de cumplir los requerimientos exigidos por la Superintendencia de Telecomunicaciones, para el caso de los emisores y para acoplar los aparatos receptores (televisores) a las necesidades de la nueva señal digital.

Ecuador tomó la decisión por el modelo japonés por la calidad del servicio, especialmente la nitidez de la imagen y sonido acompañada de la gran cobertura, misma que permitirá llegar a lugares del país donde actualmente no se cuenta con señal televisiva. Se debe tomar en cuenta que “el 84 por ciento de los ecuatorianos tiene una televisión en sus hogares”<sup>1</sup>.

Entre los beneficios adicionales de la televisión digital está “el que no solo se podrá contar con el servicio en los terminales fijos sino que la señal se podrá adaptar a los móviles y a todo equipo portátil como computadoras personales, reproductores de audio y video”<sup>2</sup>.

El proceso de implementación del nuevo sistema demorará unos años según la Superintendencia de Telecomunicaciones, está previsto que en próximo

---

<sup>1</sup> Superintendencia de Telecomunicaciones, informe del mes de febrero del 2010, Pág. 5.

<sup>2</sup> Diario El Universo, publicación del jueves 25 de marzo del 2010, sección tecnología, Pág. 9.

quinquenio se registraría el denominado “apagón analógico”, donde se eliminará la señal analógica en todo el país en forma paulatina.

Es evidente entonces la necesidad de que, tanto las principales empresas de comunicación televisiva, como el público en general, se prepare para el nuevo sistema digital y el consecuente apagón analógico, ya que de lo contrario quedarían sin un importante servicio como es el de la televisión, que en los inicios del nuevo siglo ha significado la herramienta más efectiva para fomentar la globalización, la tecnología y la educación de todo el planeta.

Si bien es cierto, el Superintendente de Telecomunicaciones, informó que Japón, entregará 40 mil decodificadores a personas de escasos recursos económicos para que los usen en sus televisores actuales con el objeto de recibir la señal de la televisión digital que se implementará en el país, este número no cubre la alta cantidad de televisores que a nivel nacional no son digitales.

Al momento, tanto las televisoras nacionales como el mismo público ecuatoriano, conoce parcialmente o inclusive desconoce acerca de la implementación del sistema digital, no sabe en qué va a influir en sus vidas, en su modo de ver televisión o en su economía, no saben si sus televisores antiguos quedarán deshabilitados parcial o totalmente, no saben cuál será la mejora del sistema nuevo, sí tendrán que contratar televisión por cable, etc.

Este tipo de desconocimiento puede provocar que los potenciales clientes de Ecuatronic, hagan adquisiciones innecesarias, equivocadas e inclusive sigan comprando televisores que pueden no servir o necesiten algunas adaptaciones, lo que implicaría un doble gasto.

Es por eso que, la presente investigación, busca plantear un Plan Estratégico de Marketing, para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital, para la empresa Ecuatronic S.A., el mismo que buscará primeramente informar a las empresas televisoras, de las nuevas adquisiciones

necesarias para continuar transmitiendo la señal del canal a su público, lo que servirá como un apalancamiento para las ventas de nuevos transmisores, que es el negocio de la empresa.

Seguido, se buscará educar a los clientes minoristas, representados por todos aquellos que tienen una televisión, los cuales no tienen la capacidad de recibir la nueva señal digital y deberán adquirir un decodificador, para transformar la señal de digital a análoga y puedan seguir utilizando sus mismos aparatos.

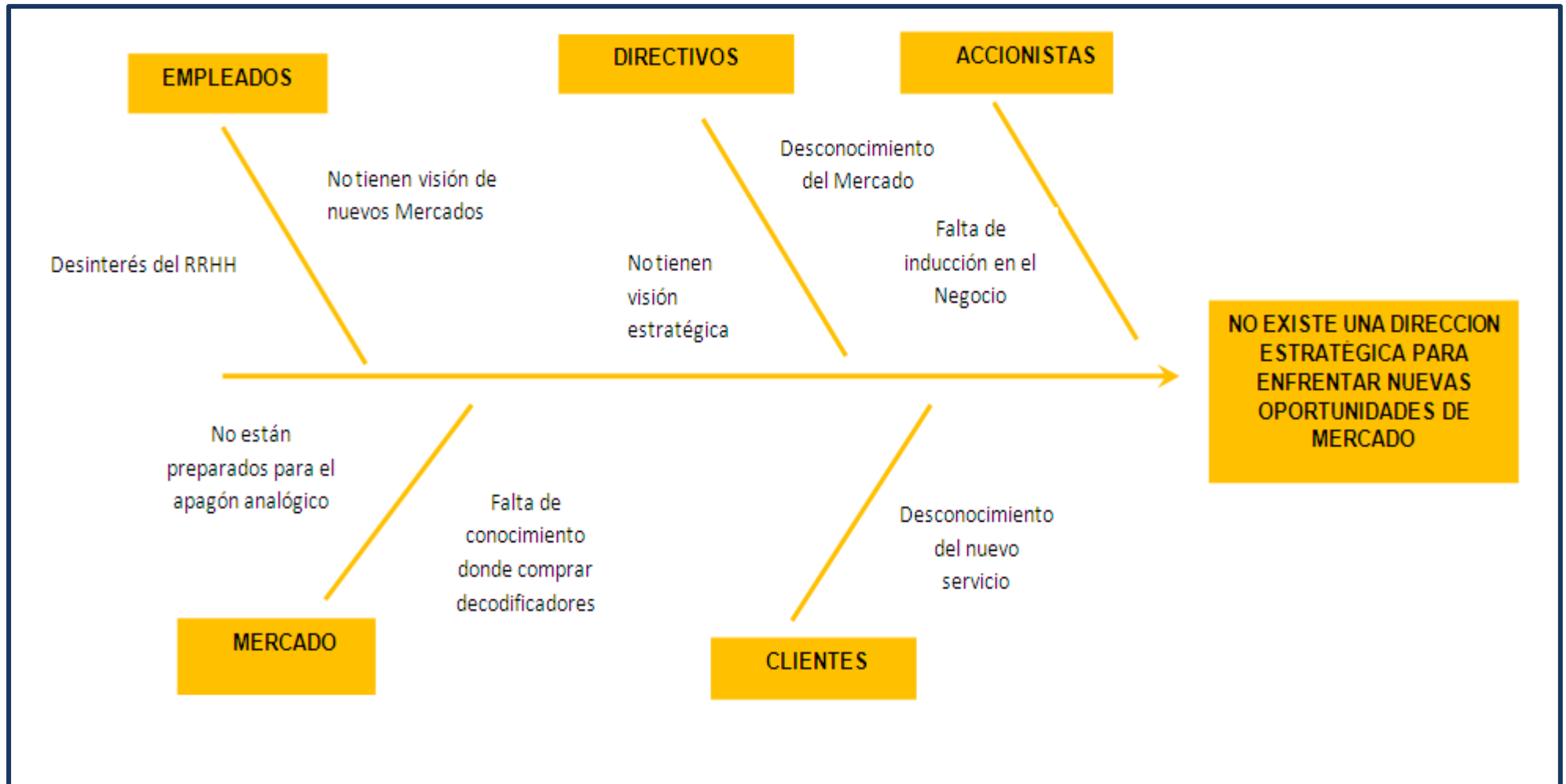
A continuación se realizará el gráfico de Causa – Efecto que ayudará a pensar sobre todas las causas reales y potenciales del problema, ampliando su comprensión y visualizando sus razones principales y secundarias, con lo que se identificarán posibles soluciones, tomando decisiones y, organizando planes de acción.

El Diagrama Causa-Efecto que se utilizará será el de "espina de pescado", creado por Kaoru Ishikawa, experto en dirección de empresas, el cual por el año 1943 le interesó el mejoramiento y control de la calidad. El modelo de Ishikawa está compuesto por un recuadro a la cabeza, una línea principal a manera de columna vertebral y 4 o más líneas que apuntan a la línea principal formando un ángulo aproximado de 70° como las espinas principales del pescado. Estas últimas poseen a su vez dos o tres líneas inclinadas (espinas y así sucesivamente (espinas menores), según sea necesario.

A continuación el Diagrama de Ishikawa de la presente investigación:



Gráfico 1.1 Diagrama de ISHIKAWA



## **CLIENTES:**

**Desconocimiento del nuevo servicio.-** El público en general del país y de la ciudad de Quito, aún desconoce lo que será la nueva tecnología de televisión digital, por lo que el Estado será quien informe al respecto y la empresa privada será la que proporcione los decodificadores.

## **MERCADO:**

**Falta de conocimiento sobre dónde comprar decodificadores.-** Una vez que el sistema digital de televisión esté a punto de ser instaurado en el país, los usuarios tendrán la necesidad de comprar sus decodificadores, para lo cual es necesario desarrollar el Plan para dar a conocer el nuevo servicio.

**No están preparados para el apagón analógico.-** El apagón analógico, que será la suspensión definitiva de la señal analógica de televisión, ha sido poco o nada difundido en forma conceptual, por lo que el ciudadano común no se encuentra informado al respecto y menos aún preparado para su llegada. Si posee un televisor, aún no sabe si el mismo es analógico o ya está listo para recibir la señal digital.

## **EMPLEADOS:**

**Desinterés del Recurso Humano.-** La Empresa Ecuatronix ha mantenido un mercado cautivo por varias décadas sin una competencia verdadera o sólida, por lo que su gente sabe que tienen mucha posibilidad de absorber inmediatamente el mercado relacionado con la televisión digital. Es por ello que, no tienen ni demuestran interés sobre el tema, ni se alistan para emprender un nuevo negocio o acaparar un nuevo mercado.

**No tienen visión de nuevos mercados.-** Como se mencionó anteriormente, los empleados están muy seguros del mercado actual al que satisfacen sus

necesidades y no abren sus expectativas hacia nuevos mercados que les significará mayor trabajo o cumplir nuevas metas, por lo que no existe iniciativa propia sobre nuevos negocios.

### **DIRECTIVOS:**

**No tienen visión estratégica.-** Los directivos de Ecuatronic, al igual que sus trabajadores, se han concentrado demasiado en su mercado actual y aun existiendo mercados nuevos, no tienen la suficiente visión estratégica para diversificar o acaparar mercados de fácil acceso para su empresa.

**Desconocimiento del mercado.-** Los directivos de Ecuatronic, no tienen una dirección estratégica técnica por lo que la administración es mas empírica por experiencia, no se conoce la tendencia del mercado.

### **ACCIONISTAS:**

**Falta de inducción en el negocio.-** La nueva administración no tiene la habilidad, ni know how del negocio.

## **1.3.- OBJETIVOS DE ESTUDIO**

### **1.3.1.- Objetivo General**

Proponer un Plan Estratégico de Marketing para la empresa Ecuatronic de la ciudad de Quito, para la difusión y comercialización de la nueva televisión digital a implementarse en el Ecuador, hasta el año 2015.

### **1.3.2.- Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación ambiental de la empresa incluyendo su entorno económico, legal, organizacional, financiero y tecnológico para determinar la factibilidad de la existencia de mercado para este producto.
- Desarrollar un estudio de mercado que permita identificar las necesidades de los potenciales clientes y desarrollar un Plan Estratégico de Marketing.
- Determinar el direccionamiento estratégico de la empresa hasta conseguir delimitar las opciones que posee y diseñar su Mapa Estratégico.
- Presentar el Plan Operativo de Marketing Mix basado en la técnica de las 4 p's y sus respectivos controles.
- Realizar una evaluación financiera que permita verificar la rentabilidad de la propuesta y viabilice la toma de decisiones respecto al Plan de Marketing propuesto.

### **1.4.- HIPÓTESIS**

#### **1.4.1 Hipótesis General**

Plan Estratégico de Marketing planteado hasta el año 2015, para la difusión y comercialización de la nueva televisión digital a implementarse en el Ecuador, es factible y económicamente rentable para la empresa Ecuatronic.

## **1.4.2 Hipótesis específicas**

- H1.** El análisis FODA, determina que existen las condiciones de incursionar con este nuevo producto.
- H2.** La investigación de mercado permitió establecer las necesidades que tiene el poseedor de la televisión análoga para el uso del decodificador.
- H3.** El planteamiento de un direccionamiento estratégico permitió a la empresa Ecuatronix contar con una directriz que enrumbe la gestión para lograr la difusión y comercialización del nuevo producto.
- H4.** El establecimiento del Plan Operativo de Marketing Mix permitió cumplir con los objetivos estratégicos planteados.
- H5.** Los indicadores financieros obtenidos de este Plan establecen que el proyecto es viable de ejecución.

## **1.5.- MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1.- Marco Teórico**

**Calidad del Servicio Prestado al Consumidor.-** se refiere a la forma de atención que se brinda al cliente adicional para mejorar su grado de satisfacción.

**Calidad Total.-** orientación que toda empresa debe tener para satisfacer de una forma integral al cliente.

**Cliente Potencial.-** “Es la persona o entidad que por sus características o actividad puede adquirir determinados productos aunque por diferentes motivos todavía no los compra

**Competencia:** La rivalidad entre las empresas que tratan de crear transacciones con los clientes en el mismo segmento de mercado. Se han usado términos como competencia para, competencia perfecta, competencia laborable, competencia imperfecta, monopolio, oligopolio.

**Demanda.-** “Cantidad de bienes y servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir en unas condiciones determinadas y en un periodo dado”<sup>3</sup>

**Demanda global:** Es la cantidad de producto que efectivamente está absorbiendo el mercado, en un lugar y un periodo dado, fruto de las ventas realizadas por el conjunto de marcas o empresas en competencia.

**Estrategia.-** “Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una institución pretende llegar a esos objetivos.”<sup>4</sup>

**Estrategia de Mejora de Servicios.-** Manera de realizar actividades que encaminen a ofrecer a los usuarios servicios nuevos o a su vez mejorados en relación a los que ya venían brindando.

**Estrategia de Marketing:** es la planificación de objetivos, políticas, productos y mercados de una empresa, normalmente a medio y largo plazo.

**Investigación de Mercados.-** “Es el proceso de recopilación, procesamiento y análisis de información, respecto a temas relacionados con la mercadotecnia, como: Clientes, Competidores y el Mercado.

---

<sup>3</sup> Ibíd. Pág. 102

<sup>4</sup> [www.definicion.org/estrategia](http://www.definicion.org/estrategia)

La investigación de mercados puede ayudar a crear el plan estratégico de la empresa, preparar el lanzamiento de un producto o soportar el desarrollo de los productos lanzados dependiendo del ciclo de vida”.<sup>5</sup>

**Marketing.-** entre las distintas definiciones que se han hecho del concepto de Marketing podemos dar como válida la que propone Philip Kotler: “Marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando satisfacciones con valor para ellos”

**Medios de comunicación-marketing.-** conjunto de señales emitidas por la empresa a sus diferentes públicos.

**Mercado.-** “Todos los consumidores potenciales que comparten una determinada necesidad o deseo y que pueden estar inclinado a ser capaces de participar en un intercambio, en orden a satisfacer esa necesidad o deseo”<sup>6</sup>

**Mercado de servicio.** Son los de carácter intangible como los seguros, capacitación, contratistas, de Administración de Proyectos Inmobiliarios, etc.

**Mercadotecnia:** Es un sistema de actividades de negocios diseñado para planear, fijar precios, promover y distribuir algo de valor ya sean bienes o servicios que satisfagan necesidades para el beneficio del mercado y de los consumidores domestico o usuarios industriales actuales o potenciales.

**Meta.-** “Logros que las compañías se imponen al alcanzar en un determinado periodo de tiempo. Son una continuación de objetivos o fines. Las metas suelen ser definidas en cuanto al tiempo y volúmenes o cantidad”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados)

<sup>6</sup> CULTURAL S.A., Diccionario de Marketing. Pág. 208

<sup>7</sup> Ibíd. Pág. 212.

**Mezcla de Marketing:** El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza y promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

**Necesidad.-** “Desde el punto de vista del Marketing puede definirse como aquel producto o servicio que es necesario para el bienestar de una persona. Puede ser latente (cuando la persona no es consciente de ella) o percibida”<sup>8</sup>

**Objetivo.-** Meta que una organización se establece en lo cuantitativo y lo cualitativo.

**Oferta.-** “Cantidad de bienes y/o servicios que los productores están dispuestos a vender en el mercado a un precio determinado. También se designa con este término la propuesta de venta de bienes o servicios que de forma verbal o por escrito, indica de una empresa a otra, indicando de forma detallada las condiciones de la venta”<sup>9</sup>

**Organización.-** Es indispensable para determinar el cómo, cuándo y dónde funcionará la empresa, la autoridad, las coordinaciones indispensables y que sean adaptables a los cambios internos y externos que afecten a la empresa.

**Poder de compra.-** La habilidad de los compradores para adquirir y utilizar el ingreso, la riqueza o el crédito para comprometerse en la compra de bienes y servicios en el mercado.

**Plan de Marketing.-** Documento sistematizado y estructurado en el que se analizan los entornos interno y externo de una clase de producto, un grupo de productos o una marca, lo que da como resultado un análisis FODA.

---

<sup>8</sup> Diccionario Profesional de Marketing. Pág. 20

<sup>9</sup> CULTURAL S.A., Diccionario de Marketing. Pág. 237



**Política de comunicación:** “Análisis, planificación, ejecución y evaluación de actividades relativas a los instrumentos de distribución como parte de la política de marketing”.<sup>10</sup>

**Política de Precios.-** Determinar el costo financiero total que el producto representa para el cliente, incluidos los descuentos, las rebajas etc. y el precio para los mayoristas o minoristas que han de distribuir el producto.

**Política del Servicio.-** Definir las características del servicio que ha de ofrecerse al cliente.

**Precio.-** Es una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o de un servicio. En sí es el valor de intercambio de un artículo.

**Precio de Mercado.-** “Precio real existente en el mercado en el que se venden los productos y servicios”<sup>11</sup>

**Precio de Oferta.-** “Expresión que se aplica a aquel precio de un producto o servicio que es inferior al que habitualmente tiene como consecuencia de una promoción que establece la empresa fabricante o el establecimiento vendedor”<sup>12</sup>

**Promoción:** Incentivos dirigidos a compradores, vendedores para estimular la compra. Ej.: Producto, precio, regalos, ferias

**Publicidad:** Actividades involucradas en la presentación de un mensaje impersonal, pagadas por un patrocinador identificado, acerca de una organización y/o sus productos.

---

<sup>10</sup> Diccionario Profesional de Marketing. Pág. 21

<sup>11</sup> MARTÍNEZ Enrique, El nuevo diccionario de Marketing y disciplinas afines. Pág. 363

<sup>12</sup> Ibídem.

**Población Objetivo.-** “Es el conjunto de personas hacia las que pueden ir encaminadas diversas acciones de las empresas. Normalmente la población objetivo es solamente una parte de la población total”<sup>13</sup>

**Proyectos.-** Este término será utilizado en el desarrollo de la tesis como referencia a los clientes, es decir, aquellos inmuebles que tiene a cargo la organización para brindar sus servicios administrativos.

**Punto de Equilibrio.-** Es cuando los ingresos y egresos son iguales, es decir que los ingresos cubren todos aquellos gastos de la empresa y no existe ninguna pérdida ni ganancia.

**Relación Beneficio/Costos (B/C).-** En donde los ingresos y los egresos deben ser calculados de un modo que no genere pérdidas para la empresa y por el contrario tenga un criterio de ganancias para poder que uno de los objetivos se cumplan como el de generar beneficios a la empresa y su personal.

**Satisfacción del cliente:** Grado en que el desempeño percibido de un producto concuerda con las expectativas del comprador. Si el desempeño del producto no alcanza las expectativas, el comprador queda insatisfecho. Si el desempeño iguala o supera las expectativas, el comprador está satisfecho.

**Segmentación de mercado:** Dividir un mercado en grupos distintos de compradores con base en sus necesidades, características o comportamientos, y que podrían requerir productos o mezclas de Marketing distintos.

**Servicio.-** “Conjunto de actividades que buscan responder a una o más necesidades de un cliente. Se define un marco en donde las actividades se desarrollarán con la idea de fijar una expectativa en el resultado de éstas”.

---

<sup>13</sup> MARTÍNEZ Enrique, El nuevo diccionario de Marketing y disciplinas afines. Pág. 359

**La tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad (TIR).**- de una inversión, está definida como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

En términos financieros, la TIR es la tasa efectiva que los flujos pagan sobre la inversión, sin embargo no representa el rendimiento real de la inversión.

El criterio de decisión se establece sobre la base de comprar la TIR con la tasa de interés de oportunidad (TIO), de la siguiente manera:

Si  $TIR > TIO$ , el proyecto es recomendable

Si  $TIR = TIO$ , el proyecto es indiferente.

Si  $TIR < TIO$ , el proyecto no es recomendable

**Tecnología.**- Conjunto de los conocimientos propios de un oficio mecánico o arte industrial o del funcionamiento o proceso de máquinas para producir bienes o servicios.

**Utilidad.**- Constituye la ganancia o beneficio que produce una empresa en un determinado tiempo.

**VAN (Valor actual neto).**- Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

El VAN puede tomar un valor positivo, negativo o cero, en función de lo cual se establecen los siguientes criterios:

- Si VAN > 0, el proyecto es aceptable
- Si VAN = 0, el proyecto es indiferente
- Si VAN < 0, el proyecto no es recomendable<sup>14</sup>

Valor actual neto o Valor presente neto son términos que proceden de la expresión inglesa Net present value. El acrónimo es NPV en inglés y VAN en español. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente, de ahí su nombre, de un determinado número de flujos de caja futuros.

El método, además, descuenta una determinada tasa o tipo de interés igual para todo el período considerado. La obtención del VAN constituye una herramienta fundamental para la evaluación y gerencia de proyectos, así como para la administración financiera.<sup>15</sup>

La fórmula que nos permite calcular el Valor Presente Neto es:

$$VAN = \sum_{n=0}^N \frac{I_n - E_n}{(1 + i)^n}$$

In representa los ingresos y En representa los egresos. En se toma como valor negativo ya que representa los desembolsos de dinero. N es el número de períodos considerado (el primer período lleva el número 0, no el 1..).

El valor In - En indica los flujos de caja estimados de cada período. El tipo de interés es i. Cuando se iguala el VAN a 0, i pasa a llamarse TIR

### 1.5.2.- Marco conceptual

**TELEVISIÓN DIGITAL TERRESTRE o TDT.**- Es la transmisión de imágenes en movimiento y su sonido asociado (TELEVISIÓN) mediante una señal digital (CODIFICACIÓN BINARIA) y a través de una red de repetidores terrestres.

---

<sup>14</sup> Evaluación Financiera de Proyectos, Ing. Eduardo Herrera

<sup>15</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Valor\\_actual\\_netto](http://es.wikipedia.org/wiki/Valor_actual_netto)

**ISDB-T ( Integrated Services Digital Broadcasting) o Transmisión Digital de Servicios Integrados.-** Es un conjunto de normas creado por Japón para las transmisiones de radio digital y televisión digital.

**SEÑAL ANALÓGICA.-** Es aquella cuya amplitud (típicamente tensión de una señal que proviene de un transductor y amplificador) puede tomar en principio cualquier valor, esto es, su nivel en cualquier muestra no está limitado a un conjunto finito de niveles predefinidos como es el caso de las señales cuantificadas.

**DECODIFICADOR.-** Un decodificador o descodificador es un circuito combi nacional, cuya función es inversa a la del codificador, esto es, convierte un código binario de entrada (natural, BCD, etc.) de N bits de entrada y M líneas de salida (N puede ser cualquier entero y M es un entero menor o igual a  $2^N$ ), tales que cada línea de salida será activada para una sola de las combinaciones posibles de entrada.



### 1.5.3.- Ventajas de la propuesta para el cliente

Las empresas de comunicación televisiva serán beneficiadas con precios muy cómodos y el sistema de llave en mano que la empresa Ecuatronix ofrece a sus clientes, no necesitando importar desde otros países con el consiguiente problema que ello concierne.

Está también el consumidor final, o cliente de hogar, el cual podrá disponer de sus decodificadores, con la garantía necesaria y servicio de posventa.

La empresa cuenta con su local propio matriz y varios locales de servicio en 6 de las principales provincias del país como lo son: Quito, Guayaquil, Cuenca, Riobamba, Tena y Ambato.

#### **1.5.4.- Definición del producto y servicio**

La televisión digital a diferencia que la televisión analógica, se puede comparar o relacionar como el antiguo sistema de VHS al DVD o el disco de vinilo con el Disco Compacto. “Al digitalizar, lo que hace el televisor es transmitir la información de una manera tecnológicamente superior, que elimina los defectos producidos en la transmisión”<sup>16</sup>. Se reproduce con la misma fidelidad lo que se emitió.

La televisión digital terrestre es la evolución tecnológica de la televisión por aire, que ya no puede ofrecer contenidos en calidad óptima. La norma japonesa Isdb-t mejorará la señal de los canales que llegan por aire, sin abarcar la transmisión por satélite o por cable.

La principal ventaja de la migración al paradigma binario es la mayor calidad de imagen y sonido que tendrán los contenidos audiovisuales, ya que desaparecen las interferencias y se puede emitir en alta definición.

Brasil fue uno de los primeros países latinoamericanos a implantar la TV Digital y para ello eligió la norma japonesa “por su flexibilidad y movilidad”, que es la misma que utilizará Ecuador, Perú, Argentina y Chile.

Las transmisiones en Brasil empezaron el 2 de diciembre de 2007, pero todavía muy pocos usuarios tienen en sus casas los aparatos que convierten la señal

---

<sup>16</sup> GUERRERO Eduardo, (2003), El sistema de televisión digital, Quito, Editorial Versado, Pág. 26.

analógica para digital, principalmente por causa del precio: entre US\$ 200 y US\$ 250.

El Ministro de las Comunicaciones, anunció varias veces que el equipamiento bajaría de precio a lo largo del primer año, pero todavía esto es uno de los mayores problemas para el éxito de la TV Digital en Brasil.

Para quienes ya adquirieron sus decodificadores en Sao Paulo, la primera ciudad en recibir la transmisión digital, la instalación es fácil como instalar un decodificador de televisión por cable o una antena externa de Direct TV o tal vez como instalar un aparato de DVD, siendo los técnicos especializados quienes comprueban la recepción completa de la señal de televisión en los aparatos instalados y de existir algún problema posterior, acuden al llamado del cliente para solucionar el inconveniente, que un suele ser mayor que el de un ajuste o retiro definitivo del decodificador por fallas técnicas.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL**

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

Para el análisis externo se tomarán en cuenta el macro ambiente y el micro ambiente, con los principales factores económicos y sociales, así como las influencias que tendrán los proveedores, la competencia y productos sustitutos dentro del problema planteado.

##### **2.1.1. MACRO AMBIENTE**

El macro ambiente está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa en estudio. Las que se tratarán a continuación son las más importantes en relación al Plan Estratégico de Marketing propuesto y son: Factores económicos, políticos y legales, sociales y culturales, geográficos y tecnológicos.

###### **2.1.1.1. Factores Económicos**

La dolarización en el Ecuador dio como resultado el crecimiento económico de las grandes ciudades, muchas empresas pequeñas crecieron, convirtiéndose en grandes industrias, empresas multinacionales vendieron sus franquicias especialmente para las ciudades de Quito y Guayaquil.

Las empresas importadoras de línea café (televisores, cámaras digitales, equipos de sonidos, minicomponentes, video filmadoras, grabadoras, cine en casa, MP3/ MP4, Dvd, radios de autos) aumentaron sus ventas.

Todo este gran crecimiento económico trajo consigo el incremento de la competencia a todo nivel. El comercio de los televisores de cristal líquido se



incrementó al punto de que los fabricantes reportan crecimientos de hasta el 200% en ventas, en el último año.<sup>17</sup>

Al surgir esta generación de televisores se pensaba que no serían de fácil penetración en un mercado emergente como el de Ecuador; no obstante, el concepto ha cambiado por el espacio que está ganando la televisión digital frente a los aparatos tradicionales

Además, el crédito es un factor importante para que la gente compre este tipo de producto. Los distribuidores están dando facilidades al cliente final y son quienes están financiando el crédito a corto y a mediano plazo.

#### **2.1.1.1.1 Tasas de interés**

La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube.

Existen dos tipos de tasas de interés: la tasa pasiva o de captación, es la que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero captado; la tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados.

Esta última siempre es mayor, porque “la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos, dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación”<sup>18</sup>.

Por la dolarización, las tasas de interés activas y pasivas han disminuido y logrado que el costo de financiación sea accesible a casi todos los sectores del país, es así que los bancos han podido prestar dinero a bajos intereses, a largo

---

<sup>17</sup> [www.eluniverso.com/2008/](http://www.eluniverso.com/2008/)

<sup>18</sup> <http://www.bce.fin.ec/pregun1.php>

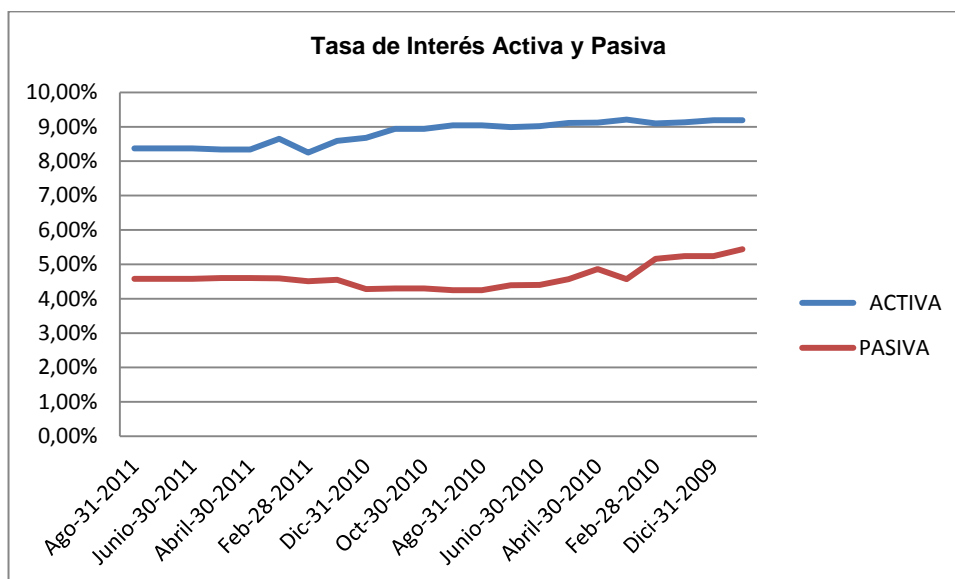
plazo, sin realizar reajustes de interés en corto plazo, facilitando créditos comerciales para la compra de artículos de consumo para la reactivación de la economía en los sectores de menores recursos.

Tabla 2.1 TASA DE INTERÉS: ACTIVA Y PASIVA

FECHA	ACTIVA	PASIVA
Ago-31-2011	8,37 %	4,58%
Julio-31-2011	8,37 %	4,58%
Junio-30-2011	8,37 %	4,58%
Mayo-31-2011	8,34 %	4,60%
Abril-30-2011	8,34 %	4,60%
Mar-31-2011	8,65 %	4,59%
Feb-28-2011	8,25 %	4,51%
Ene-31-2011	8,59 %	4,55%
Dic-31-2010	8,68 %	4,28%
Novi-30-2010	8,94 %	4,30%
Oct-30-2010	8,94 %	4,30%
Sept-30-2010	9,04 %	4,25%
Ago-31-2010	9,04 %	4,25%
Julio-31-2010	8,99 %	4,39%
Junio-30-2010	9,02 %	4,40%
Mayo-31-2010	9,11 %	4,57%
Abril-30-2010	9,12 %	4,86%
Mar-31-2010	9,21 %	4,57%
Feb-28-2010	9,10 %	5,16%
Ene-31-2010	9,13 %	5,24%
Dici-31-2009	9,19 %	5,24%
Novi-30-2009	9,19 %	5,44%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico 2.1 Evolución Tasa de interés



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

En los dos últimos años según los datos analizados se determina que la tasa de interés ha ido decreciendo en el tiempo en porcentajes manejables para el usuario de crédito.

### Connotación Gerencial

Al tener una disminución en la tasa interés, el crédito es más accesible y representa para el Plan de Marketing una **oportunidad**.

#### 2.1.1.1.2 La inflación

El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo.

“ La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares”<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> Banco Central del Ecuador.

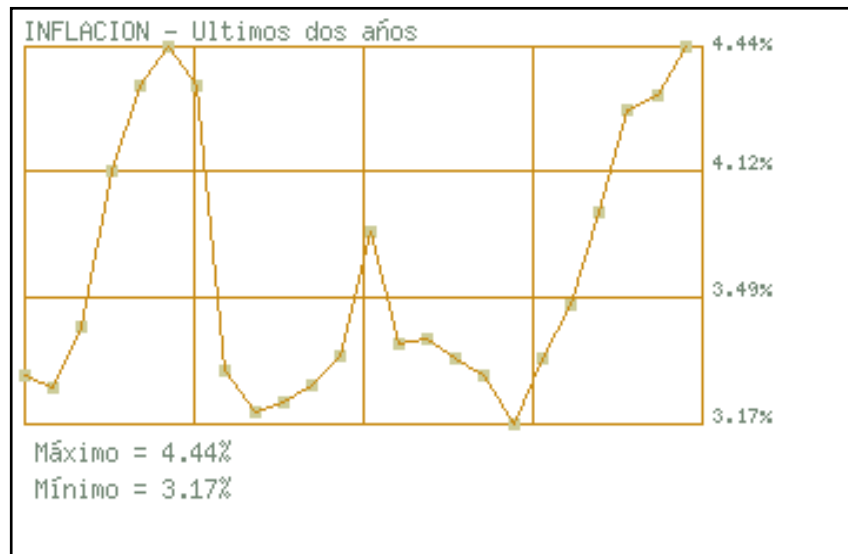
El enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del modo en que se determina la política económica, son uno de los determinantes del fenómeno.

**Tabla 2.2 EVOLUCIÓN INFLACIÓN ANUAL**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Julio-31-2011	4.44 %
Junio-30-2011	4.28 %
Mayo-31-2011	4.23 %
Abril-30-2011	3.88 %
Marzo-31-2011	3.57 %
Febrero-28-2011	3.39 %
Enero-31-2011	3.17 %
Diciembre-31-2010	3.33 %
Noviembre-30-2010	3.39 %
Octubre-31-2010	3.46 %
Septiembre-30-2010	3.44 %
Agosto-31-2010	3.82 %
Julio-31-2010	3.40 %
Junio-30-2010	3.30 %
Mayo-31-2010	3.24 %
Abril-30-2010	3.21 %
Marzo-31-2010	3.35 %
Febrero-28-2010	4.31 %
Enero-31-2010	4.44 %
Diciembre-31-2009	4.31 %
Noviembre-30-2009	4.02 %
Octubre-31-2009	3.50 %
Septiembre-30-2009	3.29 %
Agosto-31-2009	3.33 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico 2.2 Evolución de Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Se observa que hay un significativo decremento de la inflación lo que da un mayor poder adquisitivo del consumidor.

### Connotación Gerencial

Al tener un mayor poder adquisitivo los consumidores, representa una **oportunidad** para la Empresa.

#### 2.1.1.1.3 Producto Interno Bruto

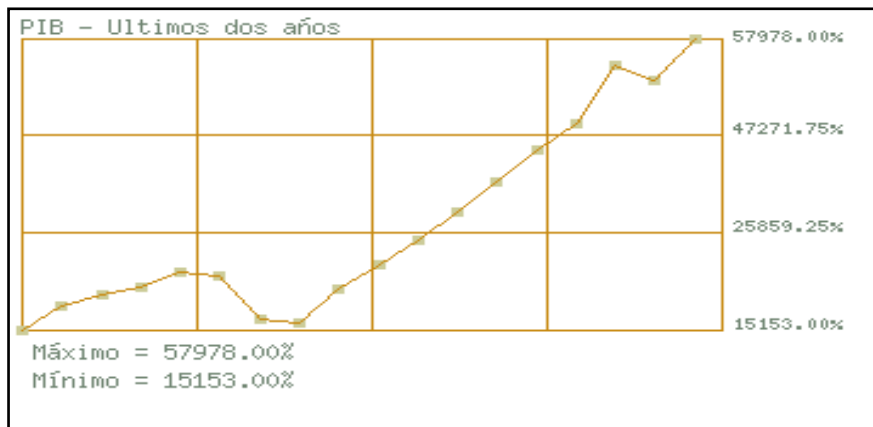
Lo que queda en el País de la producción total del mismo. El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo -en términos globales y por ramas de actividad- se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores.

**Tabla 2.3 Pib**

FECHA	VALOR
Enero-31-2010	57978.00 millones de USD
Enero-31-2009	52022.00 millones de USD
Enero-31-2008	54209.00 millones de USD
Enero-31-2007	45504.00 millones de USD
Enero-31-2006	41705.00 millones de USD
Enero-31-2005	36942.00 millones de USD
Enero-31-2004	32646.00 millones de USD
Enero-31-2003	28409.00 millones de USD
Enero-31-2002	24718.00 millones de USD
Enero-31-2001	21271.00 millones de USD
Enero-31-2000	16283.00 millones de USD
Enero-31-1999	16896.00 millones de USD

Fuente: Banco Central del  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico 2.3 PIB PER CÁPITA**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

La economía de Ecuador creció un 0,6 por ciento en el primer trimestre del 2010, frente a la expansión de 2,76 por ciento registrada en igual periodo del año pasado, anunció el Banco Central.

Los sectores que mayormente aportaron al crecimiento en el primer trimestre del año fueron la pesca y la intermediación financiera, con una expansión interanual de 12,76 por ciento y 5,82 por ciento, respectivamente, agregó el Banco Central en un informe publicado en su página en la Internet.

Según las cifras analizadas por el Banco Central manifestó, que en el periodo analizado, el crecimiento se mantuvo en un 0,33 por ciento, en comparación con el cuarto trimestre del 2009.

#### Connotación Gerencial

Al poseer mayores recursos económicos los consumidores, este factor representa una **oportunidad** en el mercado para que las personas puedan comprar sus decodificadores.

#### **2.1.1.1.4 Migración y Transferencias de Migrantes**

Se denomina **migración** al movimiento o desplazamiento de los seres humanos sobre la superficie terrestre.

**Inmigración**, es la entrada a un país de personas que nacieron o proceden de otro lugar.

La **emigración** consiste en dejar el propio país o la propia región para establecerse en otro país o región.

Conforme han transcurrido los años las remesas de los emigrantes han tenido cada vez mayor importancia en la renta nacional. Así, según datos del Banco Central del Ecuador, las remesas de los trabajadores se consideran dentro de

las principales fuentes de ingresos corrientes de la nación superando cuantitativamente inclusive al turismo, al camarón y al banano. El ingreso de las remesas se cataloga después del petróleo y sus derivados, la segunda fuente de ingreso del Ecuador. De aquí se deriva la hipótesis de que gracias a tal ingreso la dolarización se ha sostenido.

Ecuador, el quinto productor sudamericano de crudo y el miembro más pequeño de la OPEP con 494 mil barriles por día, empezó a sentir los efectos de la crisis mundial por la caída del petróleo, que financia 40% de su presupuesto.

Tabla 2.4 Producción Petrolera Jun-2011

<b>CIFRAS DEL SECTOR PETROLERO ECUATORIANO n°53 -2011</b>		
<b>PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO</b>	<b>May-11 Miles barriles</b>	<b>Jun-11</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	15.417,1	14.846,3
Producción Promedio Diaria	497,3	494,9

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Durante el primer trimestre de 2011 el flujo de remesas familiares que ingresó al país ascendió a USD 589.7 millones, 2.9% inferior al presentado en el cuarto trimestre de 2010 (USD 605.5 millones) y mayor en 5.9% comparado con el primer trimestre de 2010 (USD 556.6 millones).

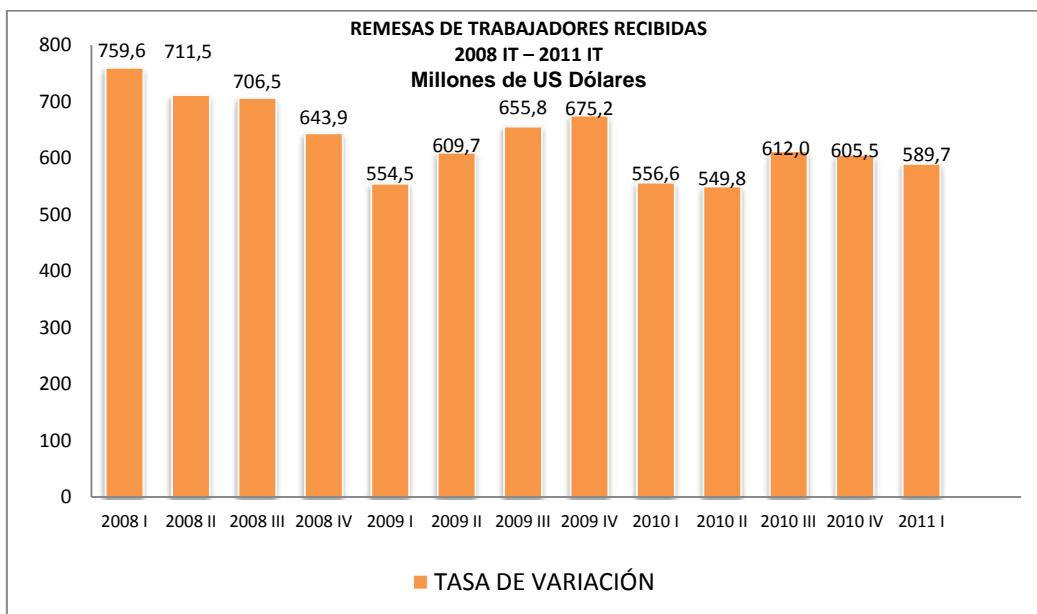
La caída de las remesas se podría atribuir en parte a la situación económica por la que viene atravesando España, que según datos publicados por el Banco Central de ese país, en el cuarto trimestre de 2010 el PIB español creció en apenas un 0,3%.

El flujo de remesas familiares en el período comprendido entre enero y marzo de 2011, presenta a España como el principal originador de remesas al enviar 578,657 giros que ascienden a USD 259.7 millones (43.0%) del monto recibido, en tanto que los Estados Unidos remitió 832,914 giros por USD 234.0 millones



(41.0%), Italia 130,072 giros por USD 56.4 millones (8.3%) y el resto del mundo lo hizo en 85,037 envíos por USD 39.6 millones (7.7%).

Gráfico: 2.4 Remesas



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Connotación Gerencial

Las remesas de los migrantes se irán manteniendo, según la economía vuelva a fortalecerse en los países donde se encuentran mayormente ecuatorianos, por tanto, éste factor representará una **oportunidad** para el Plan de Marketing.

#### 2.1.1.2. Factores Político y Legal

##### Factor Político:

La secretaría de Comunicación del Estado anunció que en ésta Administración tendrá como prioridad la creación de un canal de televisión público.

La propuesta es que la TV pública ecuatoriana sea entretenida, culta, educativa, de alcance nacional, sustentable, mega diversa y pluricultural como los catálogos de turismo para promocionar el Ecuador.

Uno de los aciertos de la Asamblea Constituyente fue conseguir que la Constitución obligue a los banqueros a desvincularse de otras empresas distintas a la actividad financiera hasta octubre del 2010.

En este sentido, el Primer Mandatario se refirió a los dueños de medios de comunicación, manifestando que hasta octubre los banqueros que tengan canales de televisión deben venderlos y agregó, “son comunicadores sociales, o son banqueros no pueden ser ambas cosas”.

El canal público tiene un presupuesto del Estado y aspira poder generar sus propios ingresos y cumplir con su objetivo de servir a los televidentes.

#### Connotación Gerencial

No será una amenaza comercial para los canales privados. Deberá contar con señal abierta satelital, tecnología de avanzada y la programación tendrá por principio ser entretenida y de calidad, lo que significa una **oportunidad** más para el Plan de Marketing.

#### **Factor Legal:**

Ley de comunicación; el objetivo de esta acción consistió en incorporar la perspectiva del derecho a la comunicación, desde la sociedad civil, en la nueva Ley de Comunicación de Ecuador.

El Estado facilitará el acceso a las tecnologías de información y comunicación en especial para las personas y colectividades que carezcan de dicho acceso o lo tengan en forma limitada.

Se comenta, de un acceso universal donde la brecha tecnológica es profunda, no solo por la falta de dinero para comprar los aparatos y los programas, sino sobre todo por la generalizada incapacidad de usarlos para una real comunicación. Todo esto, con una tecnología que cambia constantemente y a buen ritmo.

Es ahí, donde esta nueva Ley de Comunicación en el Ecuador genera expectativa al ser parte de una reestructuración del Estado, y por ende la necesidad de que las organizaciones sociales, universidades, medios alternativos, gremios profesionales, formulen propuestas y aseguren su inclusión en los debates de la Asamblea Nacional. Para el Foro de la Comunicación la consigna de que “Sin democratización de la Comunicación no hay democracia”, tiene más vigencia que nunca. Es un reto en construcción que va más allá de la nueva Ley de Comunicación.

#### ARANCELES –IMPORTACIÓN

Es una tabla compuesta por códigos armonizados llamadas partidas y subpartidas arancelarias donde se clasifican todos los productos que ingresan al país mediante cualquier sistema o medio de transporte. Aquí se detallan de forma pormenorizada los productos o mercancías de cualquier índole y se determina el porcentaje arancelario (% ADV) que cada uno de ellos deberá tributar al estado por concepto de nacionalización.

Valor FOB.

Por sus siglas en inglés quiere decir “Freight On Board” = “Carga abordo o embarcada” que es igual al costo que la mercancía tiene en el último punto de embarque hacia el país o puerto de destino. Es decir, si usted compra un producto en Los Ángeles USA, y requiere transportarlo hasta Miami para su embarque hacia el Ecuador, el valor de este traslado desde Los Ángeles hasta Miami (si existe alguno) debe sumarse al valor de la mercadería para obtener el FOB.

## Valor CIF

Por sus siglas en inglés quiere decir “Cost, Insurance and Freight” = “FOB + SEGURO + FLETE”. Esto quiere decir que para obtener el valor CIF se parte del valor FOB y se le suma el costo del seguro de transporte que es igual al 2% del valor FOB mas el costo del flete, que se deriva del valor facturado por la aerolínea carguera que transporto la mercadería y que en caso de no estar marcado será igual a 1,5 dólares por cada kilo de peso.

## Total de tributos que se debe pagar al estado ecuatoriano

Mediante una sumatoria de subtotales que se explica de la siguiente forma:

Total de Tributos = % arancelario + % Fodinfra + ICE (en los casos que aplica) + IVA  
% Arancelario = CIF x (%) que aplique su producto de acuerdo a su clasificación en el Arancel o la categoría de courier que le corresponda.  
% Fodinfra = CIF x (0,5 %)

ICE = Impuesto a los consumos especiales = % del CIF de acuerdo a tabla COMEXI.

IVA = 12 % de (CIF + % arancelario + Fodinfra + ICE)

Ejemplo: Televisor plasma de 42 pulgadas valor CIF = \$ 850 % arancelario =  
 $850 \times 20 \% = \$ 170,00$

$\% \text{ Fodinfra} = 850 \times 0,5 \% = \$ 4,25$

ICE = no aplica

$\text{IVA} = 12\% (850 + 170 + 4,25) = 1.024,25 \times 12\% = \$ 122,91$

$\text{TOTAL TRIBUTOS} = 170 + 4,25 + 122,91 = \$ 297,16$

## Connotación Gerencial

El principal objetivo de la Ley de Comunicación es universalizar el derecho a la comunicación. Representa una **oportunidad** para la empresa, la propuesta de Ley ya que se dirige a que se articule la comunicación como derecho humano

transversal, el sector de las telecomunicaciones, los medios tradicionales y la regulación de estos ámbitos, desde una perspectiva política democratizadora.

### **2.1.1.3. Factores Sociales y culturales**

#### **2.1.1.3.1 Salario Real**

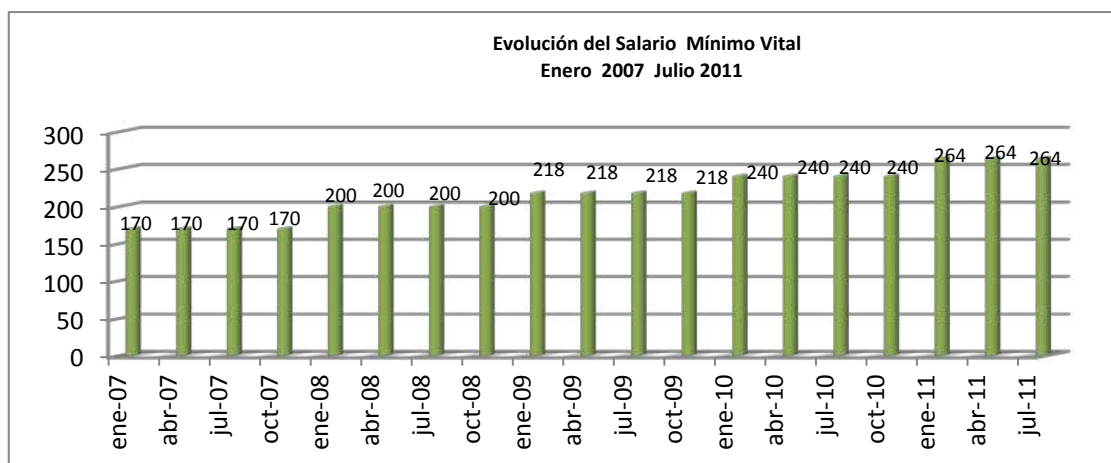
Se fijó a partir del 1 de enero del 2011 el salario básico unificado para el Trabajador en General (incluido los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila); Trabajador/a del servicio doméstico; Operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en USD 264.00 mensuales, lo que significa un incremento del 10%.

En la economía solo hay dos formas de elevar los salarios reales de los trabajadores las cuales se describen a continuación:

**a) Aumentar la productividad.-** Lo cual significa que la inversión en bienes de capital como herramientas y maquinaria hace que los empleados sean más productivos. Esto se traduce en producir, en menor tiempo y usando menos recursos. Por lo cual es importante implementar nuevas formas de organización y capacitación, lo cual ayudan en este objetivo.

**b) Mayor Oferta Laboral.-** Esto significa que a una mayor oferta laboral los patrones serán obligados a mejorar los sueldos de sus trabajadores para mantenerlos dentro de sus organizaciones.

Gráfico 2.5 Evolución Salario Mínimo vital



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Según los estudios, en promedio existen en cada familia ecuatoriana 1,6 perceptores, es decir, personas que aportan al ingreso familiar, por lo que si ese indicador se multiplica por el monto salarial de 264 dólares, se cubriría el coste de la canasta básica.

Tabla: 2.5 Ingresos y gastos de los hogares urbanos

GASTOS DE CONSUMO FINAL DE LOS HOGARES	
MENSUAL	USD \$
• Alimentos y bebidas no alcohólicas	\$350,00
• Bebidas alcohólicas, tabaco.	\$ 5,00
• Prendas de vestir y calzado	\$ 30,00
• Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	\$ 60,00
• Muebles, artículos para el hogar y la conservación ordinaria.	\$ 15,00
• Salud	\$ 30,00
• Transporte	\$ 60,00
• Recreación y cultura	\$ 30,00
• Educación	\$ 300,00

Fuente: INEC  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Connotación Gerencial

Un mercado laboral emprendedor produce que los sueldos de todos los trabajadores mejoren; por lo tanto, significa una **oportunidad** que se tiene disponible para misceláneos dentro del gasto del ingreso familiar.

### 2.1.1.3.2 Desempleo

En este indicador es posible evidenciar una tendencia creciente a partir del cuarto trimestre de 2008, en parte como consecuencia de los efectos de la crisis internacional.

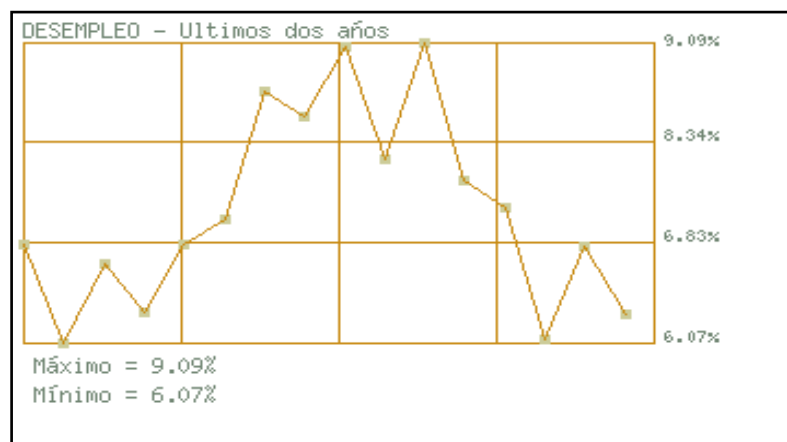
Al primer trimestre de 2010, la tasa de desocupación urbana total se ubicó en 9,09% de la PEA, 7,4% correspondió al porcentaje de “desocupación abierta”, 0,5 puntos porcentuales más que la tasa registrada en el primer trimestre de 2009 y el restante 1,7% a la tasa de “desocupación oculta”, que fue similar a la del año anterior.

**Tabla 2.6 Desempleo**

FECHA	VALOR
Junio-30-2011	6.36 %
Marzo-31-2011	7.04 %
Diciembre-31-2010	6.11 %
Septiembre-30-2010	7.44 %
Junio-30-2010	7.71 %
Marzo-31-2010	9.09 %
Diciembre-31-2009	7.93 %
Septiembre-30-2009	9.06 %
Junio-30-2009	8.34 %
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.31 %
Septiembre-30-2008	7.06 %
Junio-30-2008	6.39 %
Marzo-31-2008	6.86 %
Diciembre-31-2007	6.07 %
Septiembre-30-2007	7.06 %

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico 2.6 Evolución del Desempleo**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Como se puede ver el índice de desempleo de septiembre del 2008 es de “7,06%<sup>20</sup> menor al de septiembre del 2009 que se ubicó en 9,06%, en el segundo trimestre del 2011 el desempleo disminuyó al 6,36 %.

El empleo no solo ha mejorado en cantidad sino en calidad. En junio del 2007 había un 38% de ocupado plenos con seguridad social, mientras que el mismo mes del mismo año se elevó al 53%.

### Connotación Gerencial

Las medidas aplicadas por el Gobierno para recuperar el empleo en el país, luego del impacto causado por la crisis económica internacional, empiezan a evidenciar resultados positivos, por lo que es una **oportunidad** para el plan de marketing.

#### **2.1.1.3.3 Cultural**

Este factor se refiere al nivel socio económico de las personas, sus ingresos, estilos de vida, costumbres, valores, comportamiento etc. Los cuales afectan

<sup>20</sup> INEC, Ecuador en Cifras, Cifras Sociales, “Desempleo Mensual”.



de manera directa a la creación de productos y servicios que satisfagan las necesidades cambiantes de la sociedad y consumidor. El sistema socioeconómico es la forma en que se generan y se distribuyen los excedentes.

La televisión es un medio de comunicación muy importante que llega a todos los hogares y a las clases sociales de Ecuador, por lo cual tiene gran influencia en el comportamiento de los individuos.

### Connotación Gerencial

La característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social, como una cultura socializadora que lleva inmerso un estilo de vida, por lo tanto representa una **oportunidad** para el plan de marketing.

#### **2.1.1.4 Factores Geográficos**

“El 84 por ciento de los ecuatorianos tienen una televisión en sus hogares”<sup>21</sup>, Guayaquil es la ciudad más poblada del Ecuador, con alrededor de 3.900.000 de habitantes en su área metropolitana en 2009. En segundo lugar está el Distrito Metropolitano de Quito que cuenta con 2.400.000 habitantes.

### Connotación Gerencial

Es un aspecto positivo para la Empresa porque le permite saber con precisión que existe por lo menos un televisor en cada hogar, siendo una **oportunidad** para el plan de marketing.

---

<sup>22</sup> Superintendencia de Telecomunicaciones, informe del mes de febrero del 2010, P{ag 5.

### 2.1.1.5 Factores Tecnológicos

La tecnología es un factor determinante en la capacidad competitiva de la empresa. La televisión digital terrestre, es la evolución tecnológica de la televisión por aire, que ya no puede ofrecer contenidos en calidad óptima. La norma japonesa Isdb-t mejorará la señal de los canales que llegan por aire, sin abarcar la transmisión por satélite o por cable.

La principal ventaja de la migración al paradigma binario es la mayor calidad de imagen y sonido que tendrán los contenidos audiovisuales, ya que desaparecen las interferencias y se puede emitir en alta definición.

#### Connotación Gerencial

Es por eso que, la presente investigación, busca plantear un Plan Estratégico de Marketing, para la difusión y comercialización del nuevo sistema de televisión digital, para la empresa Ecuatronix S.A., el mismo que buscará primeramente informar a las empresas televisoras, de las nuevas adquisiciones necesarias para continuar transmitiendo la señal del canal al público, lo que servirá como un apalancamiento para las ventas de nuevos transmisores, que es el negocio de la empresa y por lo tanto una **oportunidad** para el Plan de Marketing en estudio.

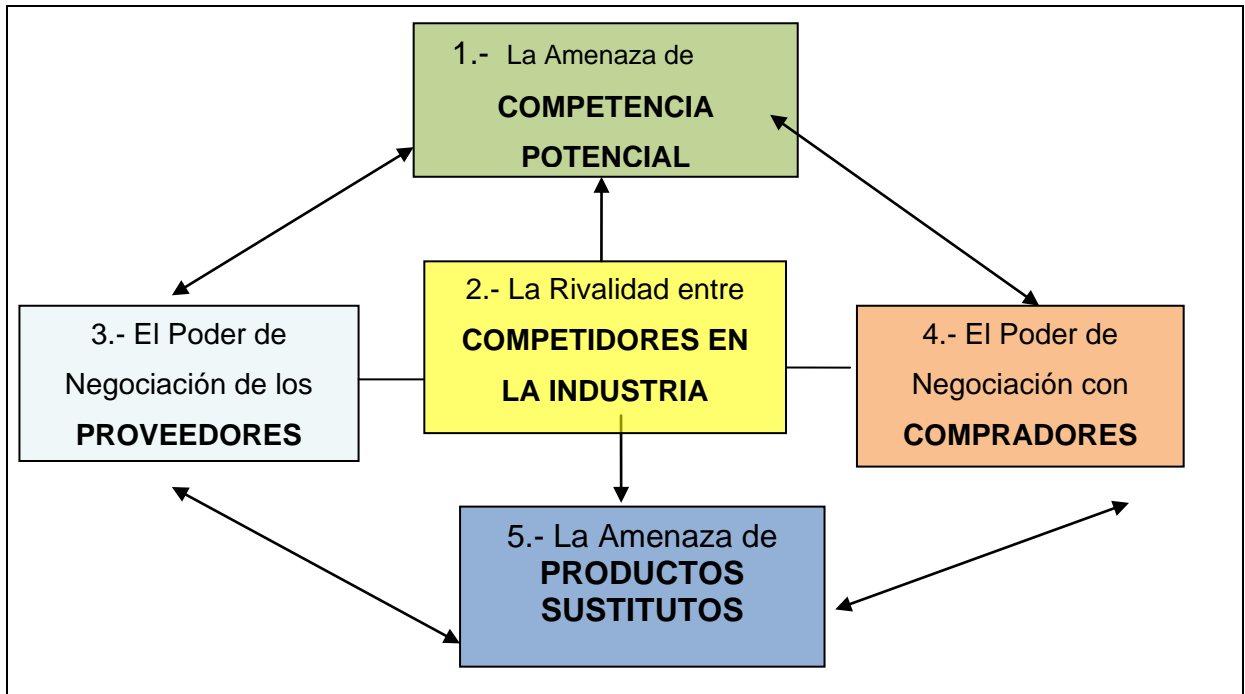
### 2.1.2 MICROAMBIENTE (Cinco fuerzas de Porter)

Considerada como una de las herramientas, más relevantes dentro del desarrollo y ejecución del diagnóstico estratégico, que evalúa las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, a fin de determinar la ubicación actual de la organización dentro de su sector productivo.

A partir de ello, uno de los enfoques de mayor relevancia para ejecutar la planificación de la estrategia, es la propuesta de Michael Porter (1.980), quien

enuncia, “que existen 5 fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste.”<sup>22</sup>

Gráfico No.2.7 Las Fuerzas de Porter



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 2.1.2.1. Clientes o Compradores

Cliente, empresas, organizaciones o personas, que en razón de sus necesidades, buscan en el mercado bienes o servicios que permitan satisfacer sus necesidades, para lo cual están dispuestos a pagar un valor o precio de acuerdo al bien recibido.

Los clientes de Ecuatronic S.A. se ubican en el Ecuador y Miami Florida, principalmente la componen las empresas de radio y televisión, que requieren los servicios de broadcasting, telecomunicaciones, diseño, instalación y mantenimiento de antenas de radio y TV, sistemas de enlace y transmisión y demás servicios de mantenimiento y asesoría técnica,

<sup>22</sup> AMAYA Jairo. (2.007). *Gerencia, Planeación y Estrategia*. Editorial Universidad Santo Tomás. Bucaramanga.p.40.

Por otro lado, cabe mencionar que Ecuatronix es el principal proveedor a nivel nacional, que a través de sus importaciones de equipos y repuestos de transmisión de reconocidas marcas, hacen de la organización la de mejor posicionamiento dentro del mercado al que sirve.

Entre sus principales clientes, con respecto al sector televisivo constan:

**Tabla 2.7 Clientes sector televisión**

<b>CLIENTES</b>	<b>ADQUIEREN</b>
Televisión del Pacífico S.A.	Transmisores de Televisión. Sistemas de enlace microonda
Cadena Ecuatoriana de Televisión (Canal 10).	Transmisores de Televisión Sistemas de enlace microonda
El Centro de Radio y Televisión CRATEL	Transmisores de FM Transmisores de Televisión
Telecuatro Guayaquil C.A.	Transmisores de Televisión
Relad S.A.	Sistemas de enlace microonda
Ecuaserviprodu C.A.	Sistemas de enlace microonda
Televisión Ecuatoriana TELERAMA S.A	Sistemas Radiantes y Antenas

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Para el sector radial, constan:

**Tabla 2.8 Clientes sector radial**

<b>CLIENTES</b>	<b>ADQUIEREN</b>
CRE	Sistemas Radiantes y Antena
JC Radio la BRUJA	Sistemas Radiantes y Antenas Transmisores de FM
Radio Centro	Sistemas Radiantes y Antena
Radio Latina FM 88.	Sistemas Radiantes y Antenas Transmisores de FM
Radio Metro	Sistemas Radiantes y Antenas Transmisores de FM
Alfa Súper Estéreo	Sistemas Radiantes y Antenas Transmisores de FM
RTU Radio y Televisión	Sistemas Radiantes y Antenas Transmisores de FM

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Los clientes tienen necesidades y expectativas que deben ser tomadas en cuenta por la organización, con respecto a la prestación del servicio en general, mismas que deben ajustarse a todas las exigencias de los potenciales compradores del servicio.

Las necesidades y las expectativas de las personas varían con el tiempo, ya sea por el crecimiento y desarrollo normal del individuo o por la influencia del entorno. Es por esto que el servicio que se ofrece, debe estar enmarcado de acuerdo a las disposiciones legales, con respecto al manejo y presentación de informes, de manera clara y oportuna, a fin de evitar contrariedades a los clientes.

Basado en las expectativas que tienen los clientes, Ecuatronix S.A., tiene ocho principios básicos de servicios en los que se basa, y que son:

1. Planificar para superar las expectativas.
2. Asegurar la efectividad del trabajo, mediante la evaluación apropiada del riesgo.
3. Maximizar la eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos.
4. Gerenciar el riesgo adecuadamente.
5. Asignar personal preparado y especializado.
6. Usar la tecnología de manera óptima.
7. Comunicar continuamente, siendo accesibles y proactivos.
8. Evaluar el desempeño, mediante la medición de nuestra labor.

La empresa ha definido tres expectativas básicas de los clientes que son:

1. Opinión de las empresas, así como del personal profesional independiente sobre la fiabilidad de los equipos y sistemas de comunicación.
2. Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades desarrolladas.

3. Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.

### Connotación Gerencial

Es un aspecto positivo y por lo tanto una **oportunidad**, contar con una planificación establecida con base en una metodología pragmática, capacitando continuamente al personal que integran los equipos de trabajo para superar las expectativas del cliente, y asegurar la efectividad y máxima eficiencia.

#### **2.1.2.2. Proveedores**

Ecuatronix, a fin de desarrollar sus actividades, tiene como principio apoyarse en el desempeño eficiente de los distintos componentes de la organización. Una de ellos es el departamento administrativo, quien se encargará de elaborar el plan anual de adquisiciones, de tal manera que se defina la forma de almacenar, custodiar y disponer de los recursos adquiridos.

Durante la trayectoria de Ecuatronix, siempre ha mantenido el aprovisionamiento oportuno, debido a que las adquisiciones se lo ejecutan en base a un sistema anual de adquisiciones y entregas; para ello los requerimientos se fundamentan en el estudio de las necesidades anuales y su comportamiento histórico año a año, para luego poder proyectarlos de forma mensual y anual, para posteriormente ponerlo a licitación pública, recibir las propuestas y por último elegir la mejor opción.

La experiencia adquirida por la organización, le ha permitido clarificar a sus distintos proveedores de acuerdo a la necesidad de cubrir todos los requerimientos de los departamentos, entre los cuales constan:

Tabla 2.9 Proveedores

PROVEEDORES	PRODUCTO	PRECIOS
Electrosys Company Ltd	Transmisores de Televisión TX DE FM DE 400/500 WATTS	US\$ 3.500
Sira Sistemi Radio Ltd.	Sistemas Radiantes y Antenas	US\$ 200.000
Elber Digital USA Corp.	Sistemas de enlace microonda 5.8 gigahertz	US\$ 1.100
Industria Eléctrica de Motores INELMO Cía. Ltda.	Transformadores Trifásicos y monofásicos reductor de tensión (MT/BT	US\$17.550
Industria Eléctrica de Motores INELMO Cía. Ltda.	Microondas portátil digital 1.3-2.4Ghz	US\$16.250
Seytratec Cía. Ltda	TV-repetidor 5	US\$ 3.200

FUENTE: Ecuatronic  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Además la organización, cuenta con otro tipo de proveedores a fin de cubrir las necesidades del cliente interno, en sus distintos requerimientos tales como, servicios básicos, seguros, mantenimiento, limpieza, uniformes, entre otros.

### Connotación Gerencial

En base a lo expuesto anteriormente, la organización ha establecido disponer de proveedores previamente calificados, para ello, se ha de considerar la calidad, el precio y tiempo de entrega de los bienes, de tal forma que es una **oportunidad** para la empresa ya que se evita contratiempos que impliquen el retraso en la ejecución de las tareas o en el desarrollo de los proyectos.

#### **2.1.2.3. Competencia Potencial**

Una de las ventajas que han favorecido a que Ecuatronic, se mantenga como líder en el mercado, ha sido la no presencia de competidores que atenten con su posicionamiento.

Cabe mencionar, que en los últimos años, no se ha presentado un competidor fuerte, que logre desplazarlo, lo que han surgido, es que con la salida de algunos ex empleados, éstos han emprendido nuevas unidades de negocios, pero básicamente centran sus actividades en el mantenimiento y soporte de equipos de broadcasting, lo que no atenta en ningún momento el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Por otro lado, es importante recalcar, que inversionistas extranjeros, se han fijado en el mercado ecuatoriano, en lo que respecta al aprovisionamiento de este tipo de equipos, uno de ellos es la empresa Canal Master INC., quién ha iniciado conversaciones con empresarios ecuatorianos, con el fin de conseguir aliados que viabilicen la importación y colocación en el mercado de equipos y sistemas de transmisión (VHF, UHF, AM, FM), entre sus categorías (productos) más importantes, se mencionan, antenas, baterías, generadores de caracteres, grabadores digitales, microondas, monitores, tarjetas de captura, time delay, transmisores, etc.

#### Connotación Gerencial

Representa una **oportunidad**, ya que durante toda su trayectoria empresarial, ha sabido mantenerse, siempre tratando de mejorar, por medio del aprovisionamiento de tecnología de última generación con el fin de cumplir con las exigencias de sus clientes.

#### **2.1.2.4. Productos Sustitutos**

Cabe destacar, que en el mercado, no ha habido mayores inversiones en esta rama de negocios, en razón de la gran cantidad de requerimientos de inversión, debido a la naturaleza de los equipos y su origen.

Como es de dominio público, con esta nueva propuesta de implantar el nuevo sistema de televisión terrestre digital, este mercado avizora nuevas oportunidades de inversión, no solamente para los empresarios nacionales sino



también para los extranjeros, tal es así que debido a la adopción del estándar Japonés-Brasileño, la tecnología solo la disponen estos dos países, razón por la cual se asumiría que inversionistas de estos dos países estén estudiando la posibilidad de emprender negocios a fin de importar los equipos necesarios para poner en marcha esta nueva propuesta.

Sin embargo, se pone a consideración una serie de factores que hay que considerarlos, para determinar la presencia de la nueva competencia:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Costo o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Es importante mencionar que existen empresas que están incursionando en el campo de la televisión satelital, siendo esta uno de los principales productos sustitutos, tales como Azamerica Cía. Ltda., de la ciudad de Ambato, quienes ofertan receptores satelitales con salida HDMI de alta definición, que permite realizar grabaciones y modificaciones en tiempo real y son de fácil actualización.

Otro de los productos, que va ganando mercado y que se lo podría considerar como un sustituto potencial, pero en estratos socioeconómicos medio y alto, es la introducción al mercado del sistema IPTV (Internet Protocol Televisión), considerado como uno de los sistemas de distribución por suscripción de señales de televisión y video que utilizan conexiones de banda ancha sobre el protocolo IP, el mismo que es suministrado junto con el servicio de conexión a internet.

Dentro de este segmento de mercado, se prevé que empresas como Conecel S.A. (Porta) y Otecel S.A. (Movistar), el grupo TV CABLE y la Corporación Nacional de Telecomunicaciones (CNT), sean los principales proveedores de

este tipo de servicios, cuya ejecución viene desde el año 2009, pero con resultados poco satisfactorios.

### Connotación Gerencial

En base, a ello, constituye una **amenaza**, ya que se presume que en el mercado no existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.

#### **2.1.2.5. Rivalidad entre competidores**

Esta rivalidad es consecuencia de las otras anteriores, puesto que la competencia o rivalidad existente entre los ofertantes es la que define la rentabilidad del sector. Por ejemplo, cuando haya menos competencia, existirá más rentabilidad o viceversa.

La rivalidad entre competidores, no sólo se basa en implantar estrategias de mercado que nos permitan abarcar cada vez más un mayor porcentaje de participación el mercado, sino que implica identificar toda nuestra capacidad, sea esta tecnológica, directiva, competitiva, productiva, humana, a fin de determinar nuestras fortalezas reales al momento de satisfacer las necesidades de los clientes de Ecuatronic.

Cabe mencionar que la empresa deberá emprender un plan muy ambicioso, especialmente con esta nueva tendencia de transmisión televisiva digital, en razón de la aceptación por parte del Ecuador de adoptar la norma japonesa por su calidad de imagen y audio, lo que compromete a la organización realizar el aprovisionamiento necesario con respecto a la disponibilidad de los recursos materiales, humanos, tecnológicos y económicos con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes.

## Connotación Gerencial

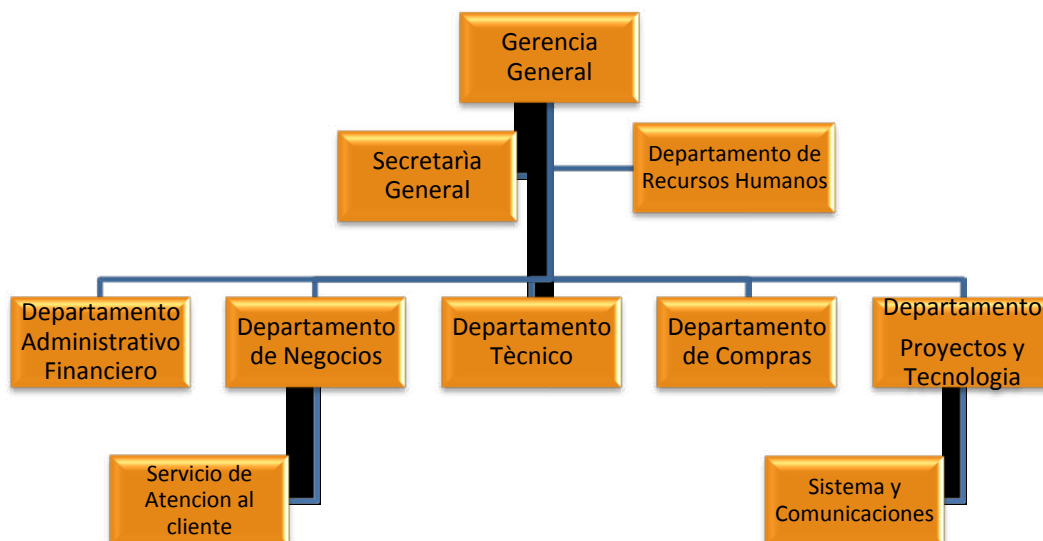
La rivalidad entre competidores, constituye una **amenaza**, ya que podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto que el valor de los equipos tendrá relación con el nivel de demanda tanto de las empresas televisivas como las radiales.

## 2.2. ANÁLISIS INTERNO

Este tipo de análisis permitirá a la empresa, identificar las fortalezas y debilidades, para lo cual se debe evaluar si las decisiones tomadas están acorde a los objetivos planteados y además determinar si la dirección administrativa y su accionar es la más adecuada de tal manera que se estén alcanzando niveles altos de eficiencia y efectividad en el desempeño de todas las tareas asignadas a cada uno de los elementos de la organización.

### Aspectos Organizacionales:

Gráfico 2.8 Organigrama estructural



### Organigrama funcional

Los organigramas funcionales, también llamados organigramas de funciones, tienen por objeto indicar, las principales actividades o labores de los órganos representados en el organigrama estructural.

Entre las principales funciones de la estructura de la empresa tenemos:

## **Gerencia General**

### **Funciones y Autoridad:**

El Gerente General de Ecuatronic actúa como representante legal de la empresa, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a los parámetros fijados por la casa matriz. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de los productos y servicios.

Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de forma local como a nivel internacional.

Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas. Sus principales funciones:

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).

Es preciso indicar que en la actualidad la empresa Ecuatronix no cuenta con el departamento de Recursos Humanos, sin embargo para la aplicación del nuevo modelo de evaluación se ha visto la necesidad de implementar mencionado departamento razón por la cual a continuación se enunciarán sus principales funciones

### **Departamento de Recursos Humanos**

- Plantear las políticas generales de administración de los recursos humanos, teniendo en consideración las normas estatutarias pertinentes y los principios de administración de personal
- Elaborar las credenciales oficiales de identificación de los empleados pertenecientes a la empresa.
- Mantener actualizados la documentación y los registros con todos los antecedentes y la información referida al personal.
- Ejecutar y tramitar la incorporación, promoción, retiro o destinación del personal, como también lo relativo a licencias, permisos, asignaciones familiares y todo lo relacionado a solicitudes del personal.
- Asegurar la operatividad de los trámites administrativos relacionados con licencias médicas, accidentes del trabajo, cargas familiares, asistencia, permisos y vacaciones y otros trámites y/o certificaciones que requiera el personal.
- Controlar la asistencia y los horarios de trabajo, sin perjuicio del control obligatorio que debe realizar cada Dirección.
- Calcular, registrar y pagar las remuneraciones del personal.

- Colaborar con los diferentes Departamentos en la aplicación de Programas de Inducción, Capacitación y Desarrollo Personal.
- Programar y ejecutar programas de bienestar y recreación para los empleados y su grupo familiar, procurando mejorar la calidad de vida de las personas, en concordancia con las leyes vigentes.

## **Departamento Administrativo Financiero**

### **Funciones y Autoridad**

El gerente administrativo financiero tiene varias áreas de trabajo a su cargo, en primer lugar se ocupa de la optimización del proceso administrativo, el manejo de las bodegas y el inventario, y todo el proceso de administración financiera de la organización. Sus responsabilidades son:

- Análisis de los aspectos financieros de todas las decisiones.
- Análisis de la cantidad de inversión necesaria para alcanzar las ventas esperadas, decisiones que afectan al lado izquierdo del balance general (activos).
- Ayudar a elaborar las decisiones específicas que se deban tomar y a elegir las fuentes y formas alternativas de fondos para financiar dichas inversiones. Las variables de decisión incluyen fondos internos vs. Externos, fondos provenientes de deuda vs. Fondos aportados por los accionistas y financiamiento a largo plazo vs. Corto plazo.
- La forma de obtener los fondos y de proporcionar el financiamiento de los activos que requiere la empresa para elaborar los productos cuyas ventas generarán ingresos. Esta área representa las decisiones de financiamiento o las decisiones de estructura del capital de la empresa.

- Análisis de las cuentas específicas e individuales del balance general con el objeto de obtener información valiosa de la posición financiera de la compañía.
- Análisis de las cuentas individuales del estado de resultados: ingresos y costos.
- Control de costos con relación al valor producido, principalmente con el objeto de que la empresa pueda asignar a sus productos un precio competitivo y rentable.
- Análisis de los flujos de efectivo producidos en la operación del negocio.
- Proyectar, obtener y utilizar fondos para financiar las operaciones de la organización y maximizar el valor de la misma.
- El gerente financiero interactúa con las otras gerencias funcionales para que la organización opere de manera eficiente, todas las decisiones de negocios que tengan implicaciones financieras deberán ser consideradas. Por ejemplo, las decisiones de negocios de la gerencia general afectan al crecimiento de ventas y, consecuentemente modifican los requerimientos de inversión, por lo tanto se deben considerar sus efectos sobre la disponibilidad de fondos, las políticas de inventarios, recursos, personal, etc.
- El gerente financiero vincula a la empresa con los mercados de dinero y capitales, ya que en ellos es en donde se obtienen los fondos y en donde se negocian los valores de la empresa, siempre con autorización previa del Gerente General.
- Es el encargado de la elaboración de presupuestos que muestren la situación económica y financiera de la empresa, así como los resultados



y beneficios a alcanzarse en los períodos siguientes con un alto grado de probabilidad y certeza.

- Negociación con clientes, en temas relacionadas con crédito y pago de proyectos.
- Manejo del inventario. Optimizar los niveles de inventario, tratando de mantener los días de inventario lo más bajo posibles.
- Control completo de las bodegas, monitoreo y arqueos que aseguren que no existan faltantes. Monitoreo y autorización de las compras necesarias por bodegas.
- Manejo y supervisión de la contabilidad y responsabilidades tributarias con el SRI. Asegura también la existencia de información financiera y contable razonable y oportuna para el uso de la gerencia.
- Manejo de la relación con el proveedor del servicio de tercerización contable y auditores.
- Encargado de todos los temas administrativos relacionados con recursos humanos, nómina, préstamos, descuentos, vacaciones, etc.
- Manejo del archivo administrativo y contable.
- Aprobación de la facturación que se realiza por ventas de bodega.
- Supervisión de la facturación de proyectos hecha por bodega bajo lo establecido en los contratos firmados con el cliente.

### **Otras actividades**

- Administrar y autorizar préstamos para empleados.

- Manejar la relación directa con Bancos (obtención y renovación de préstamos, transacciones, etc.)
- Elaboración de reportes financieros, de ventas y producción para la Gerencia General.
- El Gerente Administrativo Financiero deberá llevar a cabo cualquier otra actividad determinada por el Gerente General.

### **Departamento de negocios**

En la actualidad el gran desafío que tiene este departamento es alcanzar que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, ayudado con la llegada de las nuevas tecnologías, con la obligación de imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer, lo cual significa potenciar dentro de la compañía una cultura cliente para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto.

Razón por la cual, es necesario mencionar que la atención al cliente a través de un departamento propio constituye una poderosa y útil herramienta estratégica del marketing ya que actúa como un mecanismo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las perspectivas de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas.

La empresa conoce que el costo de mantenimiento de un cliente es notablemente inferior al costo de conseguir uno nuevo.

## **Departamento Técnico**

El departamento técnico de Ecuatronic está formado por un equipo de profesionales que se dedican exclusivamente a asegurar la calidad del servicio que brinda la empresa.

Entre las funciones de este departamento podemos destacar las siguientes:

- Responder a las necesidades de cada instalación en particular
- Brindar asesoramiento técnico
- Es el encargado de la elaboración y supervisión de proyectos.
- Llevar a cabo instalación y puesta en marcha de equipos
- Realizar Tratamientos y Mantenimiento integral
- Asegurar asistencia inmediata en caso de necesidad
- Realizar la supervisión técnica de obras

## **Secretaría General**

Son funciones de la Secretaria las siguientes:

- Archivo de documentos contables.
- Ingreso de información al software contable.
- Elaboración de comprobantes de egreso, cheques, retenciones en la fuente e IVA.

- Elaboración de comprobantes de ingreso.
- Elaboración de conciliaciones bancarias.
- Emisión de roles de pagos mensuales y quincenales.
- Elaboración de facturas.
- Cuadre contable de cuentas por cobrar.
- Control de retenciones efectuadas en pagos, indispensable para el cuadro de cuentas.
- Responsable del flujo de documentación y de la elaboración de cartas, oficios, y memorandos.
- Administrar los equipos y suministros de oficina, y responsabilizarse por su custodia, uso y seguridad.
- Organizar y mantener el archivo de documentos y de información que se genere en la organización.
- Atención telefónica al cliente.
- Manejo y organización de la agenda gerencial.
- Recepción y distribución de correspondencia interna y externa a todas las áreas de la empresa.
- Manejo de caja chica.
- Manejo de correspondencia interna y externa

## **Departamento de Compras**

Las funciones en el departamento de compras son las siguientes:

- Listas de precios con o sin impuestos.
- Control de descuentos, bonificaciones, recargos administración de compras y cambios de precios al facturar.
- Facturación (cotizaciones, pedidos, remitos, facturas, notas de crédito y notas de débito).
- Compras (notas de pedidos, cotizaciones, comparación de cotizaciones, órdenes de administración de compras (compra, remitos y facturas).
- Comisiones por vendedor, cliente y artículos.
- Liquidación de comisiones a representantes por ventas.
- Emisión de comprobantes por lote.
- Régimen de percepciones en la facturación.
- Retenciones a proveedores.
- Control de créditos de clientes.
- Control de stock por unidades y administración de compras.
- Fichas de Clientes, proveedores, representantes, transportistas, vendedores.

- Informes de rentabilidad.
- Estadísticas de venta y de compra por múltiples administración de compras criterios.

### **Departamento de Proyectos y Tecnologías**

Las funciones en el departamento de proyectos y tecnologías son las siguientes:

- Coordinar, orientar y apoyar las actividades del personal adscrito al área de su competencia.
- Preparar y presentar los informes que le sean requeridos por las autoridades competentes, respecto de las actividades desarrolladas en el ámbito de su competencia.
- Formular los proyectos a presentar a las diferentes instituciones.
- Realizar el seguimiento de las propuestas presentadas con objeto de cumplir los requerimientos de la empresa.
- Gestionar la documentación: archivo físico y digital relativo al ciclo de vida de los proyectos.
- Coordinar con el resto de áreas para dar respuesta a las necesidades surgidas en materia de proyectos.
- Elaboración de informes justificativos, técnicos y económicos.
- Ofrece asesoría y asistencia técnica en el área de redes

- Promover y gestionar las mejoras tecnológicas que aseguren el buen funcionamiento de los recursos en telecomunicaciones con que cuenta la empresa
- Satisfacer los requerimientos de automatización de información que surjan como consecuencia de los cambios en el medio tecnológico.
- Guiar los proyectos internos y externos de TIC's brindando el apoyo a otras instancias en el desarrollo de sus proyectos.

Para el desarrollo del diagnóstico estratégico interno, el estudio se basa en la utilización de la herramienta administrativa "Perfil de la Capacidad Interna (PCI), aquella que permitirá definir cuáles con las debilidades y fortalezas, así como de su impacto dentro de la organización."<sup>23</sup>

Para el desarrollo de este análisis, se consideran cinco factores a ser evaluados.

### **2.2.1 Capacidad Administrativa (Directiva)**

Aquí se identifican las fortalezas y debilidades presentadas al momento de la planeación, la toma de decisiones, la coordinación y el control gerencial.

Para la presente investigación, se plantea que la dirección administrativa del negocio, esté a cargo de una persona idónea y que llene el perfil requerido para el buen manejo y desempeño de la empresa, a fin de que su conocimiento y experiencia sirvan de tal manera que las decisiones tomadas vayan acorde al bien general de la organización.

Por otro lado, es importante destacar, que sus principales fortalezas son, la flexibilidad de su estructura empresarial, además de su habilidad para responder a los cambios tecnológicos, razón por lo que le ha permitido

---

<sup>23</sup> AMAYA Jairo (2.007). *Gerencia: Planeación y Estrategia*. Editorial de la Universidad Santo Tomás, Bucaramanga. P. 22.

mantenerse como líder del mercado en el aprovisionamiento de equipos radio y televisión.

### Connotación Gerencial

Entre las **debilidades** más relevantes de la capacidad directiva, consta la falta de énfasis en el análisis de su macro entorno, lo que imposibilitaría el crecimiento de su desempeño, en el caso que se presentare una situación adversa en el mercado. También, recae la falta de control de gestión, razón por lo cual la empresa no ha establecido estándares aceptables de desempeño, lo que a futuro impediría su acreditación como organización que ofrece servicios de calidad. (ISO 9000).

#### **2.2.2. Capacidad del Talento Humano**

Trata de identificar las fortalezas y debilidades del recurso humano con el que cuenta la organización, así como permite determinar el nivel académico, experiencia, motivación, entre otros, los mismos que inciden de manera directa en el desempeño de la productividad y del alcance de los objetivos organizacionales.

El recurso humano con el que se cuenta, se centra prácticamente en los niveles de experiencia que tienen cada uno de ellos, los mismos que les han servido para desarrollar de manera eficiente todo lo encomendado. Cabe destacar que el nivel de estudio es medio, hablando del personal operativo, razón por lo cual se ha previsto implantar planes de capacitación a fin de actualizar sus conocimientos, respecto de la implementación de nueva tecnología en el mercado de radio y televisión.

Por otro lado cabe recalcar que sus fortalezas más principales son aquellas identificadas con la estabilidad laboral brindada a todos los integrantes de la organización, así como los niveles de remuneración que se encuentran por encima del promedio del sector.



### Connotación Gerencial

Una de las **debilidades** de mayor relevancia del talento humano, es la falta de índices de desempeño, en razón de ello, no han se han establecido estándares que permitan evaluar el crecimiento y desarrollo que deberían alcanzar los integrantes de la organización, lo que ocasiona el desaprovechamiento de los recursos con los que dispone.

### **2.2.3. Capacidad Financiera**

Aquellas fortalezas y debilidades que se presentan como consecuencia de los niveles de endeudamiento y financiamiento de la organización.

La capacidad financiera es la más adecuada hasta el momento, puesto que la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, lo que posibilita que la misma se lo haga de contado, lo que garantiza un buen nivel de flujo de efectivo, a fin de garantizar el pago de las obligaciones tanto corrientes como no corrientes.

Por ser una empresa que lidera su mercado, le permite oferta sus productos y servicios con total libertad, lo que garantiza que el nivel de ventas se mantenga estable, garantizando la recuperación de la inversión en el corto plazo.

### Connotación Gerencial

Una de las **debilidades** de la capacidad financiera, recae sobre la falta de comunicación y control gerencial, lo que originaría dificultad en el caso que se aplicara una nueva normativa de cómo desempeñar las actividades por parte de cada uno de los integrantes de la organización.

#### **2.2.4. Capacidad de Mercadeo (Competitiva)**

Mide el desempeño del departamento de comercialización, a fin de determinar la participación en el mercado, las estrategias de comercialización utilizadas, así como de la calidad de los productos ofertados.

La capacidad de comercialización, es uno de los pilares fundamentales para la organización, puesto que se comercializa con productos tecnológicos exclusivos y que al no intervenir intermediario alguno, los costos de distribución se reducen.

Por el hecho de mantener la experiencia en la comercialización de productos exclusivos y de buena calidad, le han permitido mantener la supremacía en el mercado, en base a ello, la organización establece las reglas de comercialización, frente a posibles oferentes que pudieran presentarse en el medio.

Además, resaltan algunas fortalezas, como los bajos costos de distribución, la disponibilidad de productos requeridos por las empresas televisivas y radiofónicas, así como su amplia gama de productos tanto nacionales como importados lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.

#### **Connotación Gerencial**

Por otro lado, una de sus mayores **debilidades**, consta la falta de planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo a realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado, siempre y cuando el cliente confirme el requerimiento de este tipo de asistencia, caso contrario la empresa no realiza el seguimiento respectivo a fin de garantizar el normal desempeño de los equipos.

### **2.2.5. Capacidad Tecnológica**

Mide el desempeño del departamento de producción y del normal desarrollo de la producción, así como de la infraestructura disponible, a fin de satisfacer las necesidades y requerimientos del mercado.

Por la flexibilidad de los procesos productivos, la intensidad del nivel tecnológico en la organización está acorde a lo que los procesos exigen, de tal manera que se cuenta con el equipo y tecnología que permiten satisfacer las labores productivas diarias.

En lo que respecta a la capacidad tecnológica, cabe mencionar que la organización se encuentra en un nivel aceptable, ya que al tener relación directa con los avances presentados en los mercados internacionales, la empresa ha adquirido y de buena manera todos estos progresos tecnológicos, lo que le hacen merecedor de un posicionamiento muy bueno dentro del sector al que sirve.

#### Connotación Gerencial

Sin duda que la gestión tecnológica es de vital importancia para la organización, la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior, lo que en cierta manera es una **debilidad** ya que limita o restringe la asignación de recursos en actividades de investigación y desarrollo, pero a su vez la empresa deberá tener la capacidad de detectar y asimilar las nuevas tendencias tecnológicas ofrecidas en los mercados externos.

### **2.3. ANÁLISIS FODA**

Una vez ejecutado el análisis tanto interno como externo, es necesario realizar una agrupación de los factores claves más relevantes de estos análisis, para

ello es necesario agruparlos, a fin de poder clasificarlos y ponderarlos de acuerdo al grado de incidencia en la organización, tal análisis es recomendable realizarlo por medio de la elaboración de la Matriz FODA, donde se incluyan las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de Ecuatronic S.A.

Dentro del análisis FODA, se deben incluir factores relacionados con la organización, el mercado, la competencia, la disponibilidad de recursos, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de comercialización, la investigación y desarrollo, así como también las tendencias de los factores exógenos, tales como los políticos, económicos, sociales, competitivos y tecnológicos.

Tomando como base éste análisis, se puede definir las estrategias a tomar por parte de Ecuatronic S.A., con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, así como también para enfrentar los cambios que exigen los mercados globalizados del siglo XXI, para ello se propone utilizar la siguiente matriz:

Tabla 2.10 Matriz FODA Estratégica

<b>MATRIZ FODA</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>FORTALEZAS</b>	Estrategias de Ataque/ofensiva (FO)	Estrategias Defensivas (FA)
<b>DEBILIDADES</b>	Estrategias de Mejora/refuerzo (DO)	Estrategias de Supervivencia/retirada (DA)

Fuente: AMAYA Jairo. Gerencia: Planeación y Estrategia.  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 2.3.1. Matrices

Tomando como base la Matriz FODA Estratégica, se definen las distintas estrategias que dependiendo del posicionamiento alcanzado por la organización, se definirán las acciones a emprender para mejorar su situación actual.

#### MATRIZ 1

FORTALEZAS	
1	Capacidad financiera adecuada, la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, lo que posibilita que se lo haga de contado garantizando un buen nivel de flujo de efectivo.
2	Acceso a Capitales cuando lo requiera, cuenta con una cartera limpia, que permite acceder a crédito bancario.
3	Bajos costos de distribución, la disponibilidad de productos requeridos por las empresas televisivas y radiofónicas, lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.
4	Los clientes prefieren adquirir los productos en ECUATRONIX, por los precios establecidos en los aparatos, debido a que son de marca internacional y poseen garantía de fábrica.
5	Estabilidad laboral brindada a todos los integrantes de la organización, así como los niveles de remuneración que se encuentran por encima del promedio del sector.
6	Acceso a organismos privados o públicos
7	Experiencia técnica
8	Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.
9	Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades desarrolladas.
10	Opinión de las empresas, así como del personal profesional independiente sobre la fiabilidad de los equipos y sistemas de comunicación.
11	Flexibilidad de su estructura empresarial
12	Habilidad para responder a los cambios tecnológicos
13	Maximizar la eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos
14	Por ser una empresa que lidera su mercado, le permite oferta sus productos y servicios con total libertad
15	Amplia gama de productos tanto nacionales como importados lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.

## MATRIZ 2

OPORTUNIDADES	
1	Inflación estable, no afecta al incremento de precios en los artefactos (decodificadores), generando estabilidad en el poder de compra de los clientes.
2	Los ingresos provenientes de las remesas, incentivan el consumo de aparatos que se ven reflejados en mayores ingresos para ECUATRONIX,
3	Estabilidad de la tasa activa, incentiva a los clientes a realizar un préstamo bancario, ayuda a que los clientes tengan mayor poder adquisitivo.
4	La tasa de interés pasiva es una oportunidad, debido a que no se incentiva al ahorro, por lo tanto los ingresos de los clientes se destinan al consumo.
5	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión de la Institución.
6	La relación entre proveedor – empresa, facilita establecer optimas condiciones de negociación, lo cual se refleje en ECUATRONIX en obtener productos de calidad a un buen precio.
7	Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una empresa recuperar cartera y rotar con ese capital invirtiendo en nuevos productos.
8	El cumplir puntualmente con los pagos ayuda a fortalecer la relación proveedor empresa, lo cual sucede en ECUATRONIX,
9	El conocer los inventarios de los productos que tienen problemas de importación ECUATRONIX, podría buscar nuevos proveedores para que su bodega esté abastecida.
10	La publicidad es un papel fundamental para que un producto o servicio sea conocido, ya que ayuda a que más clientes conozcan lo que se ofrece y generar un interés en ellos.
11	ECUATRONIX al no tener problemas con las devoluciones de productos, mantiene un stock adecuado en sus bodegas,
12	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar, lo cual provoca que se sienta cautivado y regrese.
13	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.
14	Brindar nuevos servicios permite captar un mayor número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado.
15	Incursionar en nuevas líneas de producto ayuda a que le cliente tenga más opciones al momento de la compra.
16	Contar con señal abierta satelital con tecnología de avanzada.
17	La característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social,
18	Es un aspecto positivo para la Empresa saber con precisión que existe por lo menos un televisor en cada hogar.
19	Proveedores previamente calificados, para ello, se ha de considerar la calidad, el precio y tiempo de entrega de los bienes
20	Trayectoria empresarial, mantenerse, siempre tratando de mejorar, por medio del aprovisionamiento de tecnología de última generación
21	Mercado laboral emprendedor produce que los ingresos de todos las personas mejoren,

## MATRIZ 3

DEBILIDADES	
1	Falta de énfasis de la capacidad directiva en el análisis de su macro entorno.
2	La empresa tiene una escasa capacitación del personal, lo cual impide que cumplan de mejor manera con sus obligaciones.
3	No existe planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo ha realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado
4	La falta de índices de desempeño, en razón de ello, no han se han establecido estándares que permitan evaluar el crecimiento y desarrollo del talento humano.
5	Poca inversión en investigación y desarrollo
6	Nivel de coordinación e integración con el resto de áreas.
7	Existen pocos puntos de venta a nivel país.
8	No hay una buena comunicación y control gerencial, lo que originaría dificultad en el caso que se aplicara una nueva normativa de cómo desempeñar las actividades por parte de cada uno de los integrantes de la organización.
9	El ambiente laboral que tiene la institución, no es el adecuado para que el personal se sienta comprometido con la organización.
10	Gestión tecnológica, la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior.
11	Falta de personal en algunas áreas de la empresa,
12	Planificación estratégica no implementada
13	Falta de control de gestión, razón por lo cual la empresa no ha establecido estándares aceptables de desempeño,

## Matriz 4

<b>AMENAZAS</b>	
1	Disminución del crecimiento económico, disminuye la captación de dinero por parte de los clientes.
2	Al aumentar el riesgo país, la inversión extranjera disminuye.
3	Al disminuir la posibilidad de conseguir un empleo, la población ecuatoriana no está en la capacidad de invertir en artefactos y por ende comprar los decodificadores; lo cual perjudica a la empresa en una disminución de ventas.
4	La competencia ha desarrollado nuevas líneas de producto, lo cual perjudica a ECUATRONIX, debido a que no realiza inversiones tan amplias en ese ámbito.
5	Altos índices de inseguridad.
6	La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto que el valor de los equipos tendrá relación con el nivel de demanda tanto de las empresas televisivas como las radiales.
7	No existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.



## MATRIZ DE IMPACTO

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Capacidad financiera, la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, posibilita que se lo haga de contado garantizando un buen nivel de flujo de efectivo.	X		
2	Acceso a Capitales cuando lo requiera, cuenta con una cartera limpia, que permite acceder a crédito bancario.		X	
3	Bajos costos de distribución, la disponibilidad de productos requeridos por las empresas televisivas y radiofónicas, lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.		X	
4	Los clientes prefieren adquirir los productos en ECUATRONIX , por los precios establecidos en los aparatos , debido a que son de marca internacional y poseen garantía de fábrica.	X		
5	Estabilidad laboral brindada a todos los integrantes de la organización, así como los niveles de remuneración que se encuentran por encima del promedio del sector.			X
6	Acceso a organismos privados o públicos.		X	
7	Experiencia técnica.			X
8	Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.	X		
9	Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades desarrolladas.	X		
10	Opinión de las empresas, así como del personal profesional independiente sobre la fiabilidad de los equipos y sistemas de comunicación.	X		
11	Flexibilidad de su estructura empresarial		X	
12	Habilidad para responder a los cambios tecnológicos.		X	
13	Eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos.			X
14	Por ser una empresa que lidera su mercado, le permite ofertar sus productos y servicios con total libertad	X		
15	Amplia gama de productos tanto nacionales como importados lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.		X	

## MATRIZ DE IMPACTO 6

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Inflación estable, no afecta al incremento de precios en los artefactos (decodificadores), generando estabilidad en el poder de compra de los clientes.		X	
2	Los ingresos provenientes de las remesas, incentivan el consumo de aparatos que se ven reflejados en mayores ingresos para ECUATRONIX,		X	
3	Estabilidad de la tasa activa, incentiva a los clientes a realizar un préstamo bancario, ayuda a que los clientes tengan mayor poder adquisitivo.		X	
4	La tasa de interés pasiva, no incentiva al ahorro, por el bajo interés.			X
5	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión de la Institución.			X
6	La relación entre proveedor – empresa, facilita establecer optimas condiciones de negociación, lo cual se refleje en ECUATRONIX en obtener productos de calidad a un buen precio.	X		
7	Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una empresa recuperar cartera y rotar con ese capital invirtiendo en nuevos productos.		X	
8	El cumplir puntualmente con los pagos ayuda a fortalecer la relación proveedor empresa, lo cual sucede en ECUATRONIX,	X		
9	Al conocer los inventarios de los productos que tienen problemas de importación ECUATRONIX , podría buscar nuevos proveedores para que su bodega esté abastecida.		X	
10	La publicidad es un papel fundamental para que un producto o servicio sea conocido, ya que ayuda a que más clientes conozcan lo que se ofrece y generar un interés en ellos.	X		
11	ECUATRONIX al no tener problemas con las devoluciones de productos, mantiene un stock adecuado en sus bodegas,	X		
12	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar, lo cual provoca que se sienta cautivado y regrese.		X	
13	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.		X	
14	Brindar nuevos servicios permite captar un mayor número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado.	X		
15	Incursionar en nuevas líneas de producto ayuda a que le cliente tenga más opciones al momento de la compra.		X	
I	Contar con señal abierta satelital con tecnología de avanzada.	X		
I	La característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social,		X	
I	Es un aspecto positivo para la Empresa saber con precisión que existe por lo menos un televisor en cada hogar,	X		
I	Proveedores previamente calificados, para ello, se ha de considerar la calidad, el precio y tiempo de entrega de los bienes	X		
II	Trayectoria empresarial, mantenerse, siempre tratando de mejorar, por medio del aprovisionamiento de tecnología de última generación	X		
II	Mercado laboral emprendedor produce que los ingresos de todas las personas mejoren,		X	

### MATRIZ DE IMPACTO 7

Nro.	DEBILIDADES	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Falta de énfasis de la capacidad directiva en el análisis de su macro entorno.	X		
2	La empresa tiene una escasa capacitación del personal, lo cual impide que cumplan de mejor manera con sus obligaciones.		X	
3	No existe planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo ha realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado	X		
4	La falta de índices de desempeño, en razón de ello, no han se han establecido estándares que permitan evaluar el crecimiento y desarrollo del talento humano.	X		
5	Poca inversión en investigación y desarrollo		X	
6	Nivel de coordinación e integración con el resto de áreas.		X	
7	Existen pocos puntos de venta a nivel país.	X		
8	No hay una buena comunicación y control gerencial, lo que originaría dificultad en el caso que se aplicara una nueva normativa de cómo desempeñar las actividades por parte de cada uno de los integrantes de la organización.		X	
9	El ambiente laboral que tiene la institución, no es el adecuado para que el personal se sienta comprometido con la organización.		X	
10	Gestión tecnológica , la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior.			X
11	Falta de personal en algunas áreas de la empresa,		X	
12	Planificación estratégica no implementada		X	
13	Falta de control de gestión, razón por lo cual la empresa no ha establecido estándares aceptables de desempeño,		X	

### MATRIZ DE IMPACTO 8

Nro.	AMENAZAS	IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
1	Disminución del crecimiento económico, disminuye en captación de dinero por parte de los clientes.	X		
2	Al aumentar el riesgo país, la inversión extranjera disminuye.		X	
3	Al disminuir la posibilidad de conseguir un empleo, la población ecuatoriana no está en la capacidad de invertir en artefactos y por ende comprar los decodificadores; lo cual perjudica a la empresa en una disminución de ventas.			X
4	La competencia ha desarrollado nuevas líneas de producto, lo cual perjudica a ECUATRONIX, debido a que no realiza inversiones tan amplias en ese ámbito.	X		
5	Altos índices de inseguridad.			X
6	La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto que el valor de los equipos tendrán relación con el nivel de demanda tanto de las empresas televisivas como las radiales.	X		
7	No existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.		X	

## MATRIZ 9

### VALORACIÓN INTERNA

Nro.	FORTALEZAS	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			PONDERACIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
F1	Capacidad financiera , la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, posibilita que se lo haga de contado garantizando un buen nivel de flujo de efectivo.	X			0,05	5			0,25
F2	Acceso a Capitales cuando lo requiera, cuenta con una cartera limpia, que permite acceder a crédito bancario.		X		0,03		3		0,09
F3	Bajos costos de distribución, la disponibilidad de productos requeridos por las empresas televisivas y radiofónicas, lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.		X		0,03		3		0,09
F4	Los clientes prefieren adquirir los productos en ECUATRONIX , por los precios establecidos en los aparatos , debido a que son de marca internacional y poseen garantía de fábrica.	X			0,05	5			0,25
F5	Estabilidad laboral brindada a todos los integrantes de la organización, así como los niveles de remuneración que se encuentran por encima del promedio del sector.		X		0,03			1	0,03
F6	Acceso a organismos privados o públicos		X		0,03		3		0,09
F7	Experiencia técnica			X	0,01		1		0,01
F8	Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.	X			0,05	5			0,25
F9	Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades desarrolladas.	X			0,05	5			0,25
F10	Opinión de las empresas, así como del personal profesional independiente sobre la fiabilidad de los equipos y sistemas de comunicación.	X			0,05	5			0,25
F11	Flexibilidad de su estructura empresarial		X		0,03		3		0,03
F12	Habilidad para responder a los cambios tecnológicos	X			0,05	5			0,25
F13	Eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos		X		0,03		3		0,03
F14	Por ser una empresa que lidera su mercado, le permite oferta sus productos y servicios con total libertad		X		0,03		3		0,03
F15	Amplia gama de productos tanto nacionales como importados lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.		X		0,03		3		0,03

	DEBILIDADES	ALTO	MEDIO	BAJO	PONDERACIÓN	ALTO	MEDIO	BAJO	PONDERACIÓN
D1	Falta de énfasis de la capacidad directiva en el análisis de su macro entorno.	X			0,05	5			0,25
D2	La empresa tiene una escasa capacitación del personal, lo cual impide que cumplan de mejor manera con sus obligaciones.			X	0,01		1		0,01
D3	No existe planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo ha realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado	X			0,05	5			0,25
D4	La falta de índices de desempeño, en razón de ello, no han se han establecido estándares que permitan evaluar el crecimiento y desarrollo del talento humano.		X		0,03	3			0,09
D5	Poca inversión en investigación y desarrollo		X		0,03		1		0,03
D6	Nivel de coordinación e integración con el resto de áreas.			X	0,01		1		0,01
D7	Existen pocos puntos de venta a nivel país.	X			0,05	5			0,25
D8	No hay una buena comunicación y control gerencial, lo que originaría dificultad en el caso que se aplicara una nueva normativa de cómo desempeñar las actividades por parte de cada uno de los integrantes de la organización.	X			0,05	5			0,25
D9	El ambiente laboral que tiene la institución, no es el adecuado para que el personal se sienta comprometido con la organización.		X		0,03	3			0,09
D10	Gestión tecnológica, la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior.	X			0,05	5			0,25
D11	Falta de personal en algunas áreas de la empresa,			X	0,01	1			0,01
D12	Planificación estratégica no implementada		X		0,03	3			0,03
D13	Falta de control de gestión, razón por lo cual la empresa no ha establecido estándares aceptables de desempeño,	X			0,05	5			0,25

1

3.7

## MATRIZ 10 VALORACIÓN EXTERNA

Nº	OPORTUNIDADES	IMPACTO			PONDERACIÓN	IMPACTO			PONDERACIÓN
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
		5	3	1		5	3	1	
1	Inflación estable, no afecta al incremento de precios en los artefactos (decodificadores), generando estabilidad en el poder de compra de los clientes.		X		0,03		3		0,09
2	Los ingresos provenientes de las remesas, incentivan el consumo de aparatos que se ven reflejados en mayores ingresos para ECUATRONIX,		X		0,03		3		0,09
3	Estabilidad de la tasa activa, incentiva a los clientes a realizar un préstamo bancario, ayuda a que los clientes tengan mayor poder adquisitivo.		X		0,03		3		0,09
4	La tasa de interés pasiva es una oportunidad, debido a que no se incentiva al ahorro, por lo tanto los ingresos de los clientes se destinan al consumo.			X	0,01			1	0,01
5	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión de la Institución.			X	0,01			1	0,01
6	La relación entre proveedor – empresa, facilita establecer optimas condiciones de negociación, lo cual se refleje en ECUATRONIX en obtener productos de calidad a un buen precio.	X			0,05	5			0,25
7	Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una empresa recuperar cartera y rotar con ese capital invirtiendo en nuevos productos.		X		0,03		3		0,09
8	Al conocer los inventarios de los productos que tienen problemas de importación ECUATRONIX , podría buscar nuevos proveedores para que su bodega esté abastecida.		X		0,03		3		0,09
9	La publicidad es un papel fundamental para que un producto o servicio sea conocido, ya que ayuda a que más clientes conozcan lo que se ofrece y generar un interés en ellos.	X			0,05	5			0,25
10	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar, lo cual provoca que se sienta cautivado y regrese.		X		0,03		3		0,09
11	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.		X		0,03		3		0,09
12	Brindar nuevos servicios permite captar un mayor número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado.	X			0,05	5			0,15
13	Incursionar en nuevas líneas de producto ayuda a que le cliente tenga más opciones al momento de la compra.		X		0,03		3		0,09
14	Contar con señal abierta satelital con tecnología de avanzada.	X			0,05	5			0,5
15	La característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social,		X		0,03		3		0,3
16	Es un aspecto positivo para la Empresa saber con precisión que existe por lo menos un televisor en cada hogar,	X			0,05	5			0,25
17	Proveedores previamente calificados, para ello, se ha de considerar la calidad, el precio y tiempo de entrega de los bienes	X			0,05	5			0,25
18	Traectoria empresarial, mantenerse, siempre tratando de mejorar, por medio del aprovisionamiento de tecnología de última generación	X			0,05	5			0,25
19	Mercado laboral emprendedor produce que los ingresos de todas las personas mejoren,		X		0,03		3		0,09
Nro.	AMENAZAS	IMPACTO				IMPACTO			
		ALTO	MEDIO	BAJO		ALTO	MEDIO	BAJO	
1	Disminución del crecimiento económico, disminuye la captación de dinero por parte de los clientes	X			0,05	5			0,15
2	Al aumentar el riesgo país, la inversión extranjera disminuye.		X		0,03		3		0,03
3	Al disminuir la posibilidad de conseguir un empleo, la población ecuatoriana no está en la capacidad de invertir en artefactos y por ende comprar los decodificadores; lo cual perjudica a la empresa en una disminución de ventas.		X		0,03		3		0,03
4	La competencia ha desarrollado nuevas líneas de producto, lo cual perjudica a ECUATRONIX, debido a que no realiza inversiones tan amplias en ese ámbito.			X	0,01			1	0,01
5	Altos índices de inseguridad.		X		0,03		3		0,09
6	La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto que el valor de los equipos tendrán relación con el nivel de demanda tanto de las empresas televisivas como las radiales.	X			0,05	5			0,15
7	No existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.		X		0,03		3		0,09

1

4,08



**MATRIZ GENERAL ELECTRIC**

<b>ATRACTIVIDAD DE LA INDUSTRIA</b>	5	ALTA	CRECER	CRECER	PERSISTIR
	4	MEDIA	CRECER	PERSISTIR	RETIRARSE
	3	BAJA	PERSISTIR	RETIRARSE	RETIRARSE
	2		FUERTE	PROMEDIO	DÉBIL
		<b>POSICIÓN DEL NEGOCIO</b>			

**RESULTADO DE LA MATRIZ VALOR**

RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO

4,08

RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

3,7



AMENAZAS		DESCRIPCIÓN DE AMENAZAS							TOTAL
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	
<b>FORTALEZAS</b>		<b>A1</b>	<b>A2</b>	<b>A3</b>	<b>A4</b>	<b>A5</b>	<b>A6</b>	<b>A7</b>	
F1	Capacidad financiera , la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor sin que haya ningún intermediario, posibilita que se lo haga de contado garantizando un buen nivel de flujo de efectivo.	1	1	3	1	3	5	1	15
F2	Acceso a Capitales cuando lo requiera, cuenta con una cartera limpia, que permite acceder a crédito bancario.	1	3	1	1	1	3	1	11
F3	Bajos costos de distribución, la disponibilidad de productos requeridos por las empresas televisivas y radiofónicas, lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.	1	1	1	1	1	1	1	7
F4	Los clientes prefieren adquirir los productos en ECUATRONIX , por los precios establecidos en los aparatos , debido a que son de marca internacional y poseen garantía de fábrica.	3	1	3	1	1	1	3	13
F5	Estabilidad laboral brindada a todos los integrantes de la organización, así como los niveles de remuneración que se encuentran por encima del promedio del sector.	3	1	1	1	1	1	3	11
F6	Acceso a organismos privados o públicos	1	1	1	3	3	5	3	17
F7	Experiencia técnica	1	1	1	3	1	3	1	11
F8	Apoyo en transacciones de negocios relacionadas con las evaluaciones previas a la adquisición, estructuración de transacciones y en la venta de negocios.	1	1	1	1	1	3	3	11
F9	Soluciones efectivas para obtener el máximo de los beneficios de las actividades desarrolladas.	1	1	1	1	1	3	1	9
F10	Opinión de las empresas, así como del personal profesional independiente sobre la fiabilidad de los equipos y sistemas de comunicación.	1	1	3	1	3	3	5	17
F11	Flexibilidad de su estructura empresarial	1	3	3	1	1	5	3	17
F12	Habilidad para responder a los cambios tecnológicos	1	3	1	1	1	3	1	11
F13	Eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos	1	1	1	1	1	3	3	11
F14	Por ser una empresa que lidera su mercado, le permite oferta sus productos y servicios con total libertad	1	1	3	1	1	1	1	9
F15	Amplia gama de productos tanto nacionales como importados lo que permite satisfacer las necesidades de sus clientes dentro de los plazos establecidos.	3	1	1	1	1	1	3	11
		21	21	25	19	21	41	33	181

**MATRIZ DE ÁREAS DE RESPUESTA DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "FA"**

**MATRIZ DE ÁREAS DE MEJORAMIENTO DE INICIATIVA ESTRATÉGICA "DO"**

		Inflación estable, no afecta al incremento de precios en los decodificadores.	Ingresos de remesas, incentivan el consumo de aparatos	Estabilidad de la tasa activa ayuda a que los clientes tengan mayor poder adquisitivo.	La tasa de interés pasiva no incentiva al ahorro por el bajo interés	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión.	La relación proveedor – empresa, facilita establecer optimas condiciones de negociación	Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una empresa recuperar cartera.	El cumplir puntualmente con los pagos ayuda a fortalecer la relación proveedor empresa.	Conocer los inventarios de los productos que tienen problemas de importación ECUATRÓNIX .	La publicidad es fundamental para que un producto o servicio sea conocido.	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar.	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.	Brindar nuevos servicios permite captar un mayor número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado.	Contar con señal abierta satelital con tecnología de avanzada.	Característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia	Aspecto positivo para la Empresa saber con precisión que existe por lo menos un televisor en cada hogar,	Proveedores previamente calificados.	Orbita	Orbita
	<b>DEBILIDADES</b>	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O12	O13	O14	O16	O17	O18	O19	O20	
D1	Falta de énfasis de a capacidad directiva en el análisis de su macroentorno	1	3	3	1	1	1	5	1	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	
D2	Escaza capacitación del personal.	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	
D3	No existe planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo ha realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	3	3	1	3	5	3	3	1	
D4	Falta de índices de desempeño, no se han establecido estándares que permitan evaluar el crecimiento y desarrollo del talento humano.	1	3	1	1	3	5	1	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	
D5	Poca inversión en investigación y desarrollo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	
D6	Nivel de coordinación e integración con el resto de áreas.	3	3	3	3	5	3	3	1	1	1	1	1	1	5	1	1	1	1	
D7	Existen pocos puntos de venta a nivel país.	1	1	1	1	3	5	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	
D8	No hay una buena comunicación y control gerencial,	3	1	1	1	5	3	5	1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	1	
D9	Ambiente laboral no es el adecuado para que el personal se sienta comprometido con la organización.	3	1	1	1	3	3	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	1	1	
D10	Gestión tecnológica , la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior.	5	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	
D11	Falta de personal en algunas áreas de la empresa,	3	1	1	1	1	1	3	1	3	3	3	1	1	1	1	1	1	3	
D12	Planificación estratégica no implementada	1	3	3	1	1	3	1	1	1	3	1	1	1	1	3	1	1	1	

## MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>		O1	Inflación estable, no afecta al incremento de precios en los artefactos (decodificadores), generando estabilidad en el poder de compra de los clientes.	A1	Disminución del crecimiento económico, disminuye en captación de dinero por parte de los clientes.		
		O5	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión de la Institución.	A5	Altos índices de inseguridad.		
		O6	La relación entre proveedor – empresa, facilita establecer optimas condiciones de negociación, lo cual se refleje en ECUATRONIX en obtener productos de calidad a un buen precio.	A6	La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado, puesto que el valor de los equipos tendrán relación con el nivel de demanda tanto de las empresas televisivas como las radiales.		
		O7	Los proveedores al brindar un mayor plazo de crédito permiten a una empresa recuperar cartera y rotar con ese capital invirtiendo en nuevos productos.	A7	No existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.		
		O12	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar, lo cual provoca que se sienta cautivado y regrese.				
		O13	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.				
		O16	Contar con señal abierta satelital con tecnología de avanzada.				
		O17	La característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares, al colocarse como una organización social,				
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>		<b>DEBILIDADES</b>		<b>DO</b>		<b>DA</b>	
	D1	Falta de énfasis de la capacidad directiva en el análisis de su macro entorno.	(D1-O6) Mejorar por parte de la directiva las negociaciones entre proveedor-empresa para así afianzar su posición en el mercado, ofreciendo productos de calidad.	(D1-A6) Diseñar un modelo de gestión estratégica el cual sea ejecutado por Ecuatronic , con el fin de mejorar su funcionamiento y ampliar su participación en el mercado.			
	D3	No existe planes de post-venta, por lo que la empresa se limita tan solo ha realizar el mantenimiento correctivo y preventivo de los equipos colocados en el mercado	(D3-O12) Implementar un servicio de post-venta de calidad al cliente, programando visitas de seguimientos para asegurarnos de que el cliente esté dando un buen uso al equipo y que no tenga ningún problema al respecto.	(D6-A1) Impulsar la creación de un sistema de gestión de calidad empresarial que enlace las áreas de la empresa para enfrentar a una posible disminución de demanda de servicios o de equipos.			
	D6	Nivel bajo de coordinación e integración con el resto de áreas.	(D10-O16) Acceder a un sistema de innovación de equipos tecnológicos que nos aseguren disponer de una señal abierta satelital de calidad.	(D10-A6-) Buscar nuevos proveedores en mercados europeos y orientales, manteniendo contratos a largo plazo que le permitan a la empresa continuar compitiendo en el mercado ecuatoriano con la mejor tecnología.			
	D8	No hay una buena comunicación y control gerencial.	(D13-O12-O13) Implementar un control de gestión de desempeño para el personal , con el fin de mejorar el servicio e incrementar las ventas.				
	D10	Gestión tecnológica , la misma que es absorbida por la que le proporcionan sus proveedores en el exterior.					
	D13	Falta de control de gestión, razón por lo cual la empresa no ha establecido estándares aceptables de desempeño.					

## MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

		<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	O5	Las leyes y reglamentos de Comunicación permiten cumplir con mayor eficiencia la gestión de la Institución.	A3 Al disminuir la posibilidad de conseguir un empleo, la población no está en capacidad de invertir en decodificadores.
	O6	Relación entre proveedor – empresa, facilita establecer óptimas condiciones de negociación.	A6 La rivalidad entre competidores, podría también generar una variación en los precios del mercado.
	O8	El cumplir puntualmente con los pagos ayuda a fortalecer la relación proveedor empresa, lo cual sucede en ECUATARONIX,	A7 No existen productos sustitutos, sino que podría presentarse una gran diversidad de ofertantes, especialmente extranjeros.
	O10	La publicidad es un papel fundamental para que un producto o servicio sea conocido, ya que ayuda a que más clientes conozcan lo que se ofrece y generar un interés en ellos.	
	O12	Brindar una atención adecuada genera en el cliente un sentimiento de bienestar.	
	O13	Demanda alta de clientes genera mayores ingresos.	
	O14	Brindar nuevos servicios permite captar un mayor número de clientes y ganar posicionamiento en el mercado.	
	O17	Característica de la televisión, es la de ser el medio de comunicación que mayor influencia tiene dentro de los hogares.	
	O19	Proveedores previamente calificados.	
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>			
	<b>FORTALEZAS</b>	<b>FO</b>	<b>FA</b>
F1	Capacidad financiera , la venta de los productos se lo hace directamente al consumidor.	(F1-O10) Destinar un porcentaje del presupuesto para realizar promoción y publicidad de los equipos y servicios que ofrecemos , la cual ayudará a incrementar las ventas.	(F3-A6) Contar con costos bajos , brindando a los clientes variedad de productos con un excelente servicio para de esta forma aumentar la participación de mercado.
F2	Acceso a Capitales cuando lo requiera, cuenta con una cartera limpia que permite acceder a crédito bancario.	(F1-O13)Canalizar los recursos financieros en vías de garantizar inventarios para atender a la demanda existente.	(F7-A3-A6) Sistema de revisión e innovación continua de equipos tecnológicos
F3	Bajos costos de distribución.	(F2-O8) Seguir manteniendo una cartera de pagos limpia a fin de mantener una buena imagen crediticia.	(F13-A6-A7) Incursionar en nuevos servicios de acuerdo a las exigencias del mercado.
F6	Acceso a organismos privados o públicos	(F13- O12)Eficiencia en la entrega de proyectos.	( F14-A7)Emprender planes de expansión conjunta a mercados regionales
F7	Experiencia técnica	(F15-O19) Disponer de equipos y sistemas de comunicación fiables, permite tener clientes satisfechos	
F13	Eficiencia mediante la entrega oportuna de los proyectos		
F14	Empresa que lidera su mercado, le permite oferta sus productos y servicios con total libertad		
F15	Amplia gama de productos tanto nacionales como importados.		

## **CAPÍTULO 3**

### **INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

#### **3.1- DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

El problema de la investigación de mercados se suscita en determinar las oportunidades y amenazas presentadas para la empresa Ecuatronic, previa la introducción y masificación de la utilización del nuevo sistema de televisión digital en los hogares de la ciudad de Quito.

Para ello, la entidad prevé ejecutar un plan estratégico de marketing. Ejecutarlo, conlleva analizar y determinar los posibles escenarios en los que se va a desarrollar la nueva propuesta con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales dentro de los plazos establecidos.

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

La investigación de mercados debe permitir establecer con certeza el grado de aceptación de la nueva propuesta, ello debe estar reflejado en la cantidad de consumidores que estarán en capacidad de demandar una unidad del nuevo producto, para lo cual, la investigación establecerá las condiciones favorables y desfavorables del comportamiento de los elementos del marketing tales como: la necesidad, el deseo, el poder adquisitivo, la disposición para demandar, entre otros.

De igual forma, debe determinar las cualidades que identifican al demandante potencial, en base a ello se implementaran las estrategias necesarias con el fin de persuadir sus preferencias de tal forma que éste perciba los beneficios que le brinda el nuevo producto.

Por otro lado, cabe denotar que la investigación debe proveer información útil y relevante con respecto a la capacidad económica de los hogares al cual va dirigido la propuesta de negocio, a tal punto que se establezca el precio adecuado que brinde los réditos necesarios para que la empresa pueda desarrollar sus actividades operacionales con normalidad y sobre todo viabilice el acceso al producto por parte de los demandantes.

Finalmente, cuando la investigación se la ejecuta como paso inicial de un propósito de inversión, ayuda a conocer el tamaño indicado del negocio o a su vez el nivel de recursos económicos que deben ser erogados con el fin de cumplir con las necesidades de los demandantes, con las previsiones correspondientes para futuras ampliaciones consecuentes del crecimiento esperado de la empresa y su posicionamiento en el mercado.

### **3.2.1. Objetivo General**

Determinar el grado de aceptación del nuevo sistema de televisión digital, que proveerá la Empresa Ecuatronix S.A. en la ciudad de Quito, en primera instancia dirigido hacia las empresas televisoras y consecuentemente al público en general.

### **3.2.2. Objetivos Específicos**

- Cuantificar la demanda potencial del producto.
- Determinar el segmento de mercado al cual estará dirigido el nuevo sistema de televisión digital.
- Establecer el precio que estarían dispuestos a pagar por el nuevo producto.

- Identificar el hábito de consumo de productos tecnológicos de la comunidad quiteña.
- Establecer el sistema de ventas o canal de distribución que facilite el acceso al consumo del nuevo producto.

### **3.3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

La metodología de la investigación, parte de un proceso lógico de la recopilación, procesamiento y el análisis de información, respecto de tres elementos fundamentales que comprende la mercadotecnia, tales como: los gustos y preferencias de los demandantes, los competidores y las características del mercado.

El método de investigación a utilizar será el descriptivo ya que es el que mejor, se adapta a los objetivos que se pretenden conseguir con esta investigación de mercados, éste sirve para proporcionar información sobre la forma en que suceden los fenómenos. Por ejemplo, el momento de buscar información acerca de las características de un servicio específico, o del grado en que un bien o servicio varía con el tiempo, con el ingreso y con las características generales de los compradores.<sup>24</sup>

Los propósitos generales de una investigación descriptiva deben ser clasificados de la siguiente manera:

- Describir las características de ciertos grupos. Por ejemplo, con base en información recopilada de los usuarios conocidos de un producto o servicio en particular, se intentaría elaborar un perfil del “usuario promedio” en cuanto a ingresos, género, edad, entre otros.

---

<sup>24</sup> Ibíd. Pág. 77

- Calcular la proporción de los integrantes de una población específica que se comporta de cierta manera.
- Elaborar predicciones específicas que sean de interés para la elaboración de estrategias empresariales en todos los campos posibles, producción, marketing, estrategias de ventas, etc.<sup>25</sup>

### **3.3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación que se va a utilizar es la concluyente ya que permite implementar el uso de cuestionarios para la recopilación de información.

La investigación, será sustentada en la aplicación de la investigación cualitativa para el caso de las empresas televisivas, y del cuantitativo para la población de los estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto de la ciudad de Quito.

#### **3.3.1.1 Investigación Cualitativa**

Este tipo de investigación “utiliza el método exploratorio, sin estructurar, basada en muestras simples que proporcionan puntos de vista y comprensión de problemas”<sup>26</sup>, en base a ello, ésta será ejecutada a través de entrevistas a los funcionarios o personal técnico encargados de los departamento de desarrollo tecnológico de las empresas televisivas, que deciden sobre la adquisición de equipos con el fin de mejorar el desempeño de sus operaciones.

##### **3.3.1.1.1 Entrevistas a expertos**

Con ello se pretende definir los puntos de vista con respecto al sector de las comunicaciones y su crecimiento, y a la posibilidad de implantar los sistemas de televisión digital que les permitan mantenerse a la vanguardia de las nuevas

<sup>25</sup> CHURCHILL Gilbert A. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. Editorial Thomson Learning. México 2003. pág. 126

<sup>26</sup> MALHOTRA, Naresh. (2004). *Investigación de Mercados*. Pearson Educación. México. 4ª Edición. p.137.



tendencias tecnológicas a fin de cubrir con su señal más lugares del país y con imágenes de alta definición.

Las entrevistas han sido realizadas a dos directivos de empresas televisivas del país, domiciliadas en la ciudad de Quito, que con el fin de respetar el derecho de confidencialidad, se omiten sus nombres, pero cuyos resultados se exponen más adelante.

Para recabar la información necesaria que viabilice la puesta en marcha la presente investigación, se han planteado los siguientes cuestionamientos:

1. ¿Cómo han tomado ustedes la aprobación por parte del Estado sobre la adopción y aplicación sistema de televisión digital en todo el territorio nacional?
2. ¿Cree Ud., que el país está preparado para adoptar este nuevo sistema de transmisión televisiva?
3. ¿Han identificado ustedes las ventajas y desventajas de aplicar este nuevo sistema en su infraestructura?
4. ¿Cree que dentro del medio, existen los suficientes equipos para viabilizar su operatividad dentro de los plazos establecidos, tanto a nivel de empresas televisivas como de los televidentes?
5. ¿Cuáles son las bondades que el público percibiría con este nuevo sistema?
6. ¿Han previsto ustedes masificar la promoción para la utilización de este nuevo sistema?
7. ¿En qué les afectaría y beneficiaría la implantación de este nuevo sistema?

8. ¿Qué opinión le merece, a cerca de la viabilidad de implantar este nuevo sistema?
9. ¿Con el advenimiento del nuevo sistema, han considerado ustedes qué tipo de inversiones tienen que realizar?
10. ¿Han estimado ustedes a que monto ascenderá el monto de sus inversiones con el fin de implementar el nuevo sistema de televisión digital?

### **Resultados de las Entrevistas**

1. La mayor parte de las empresas televisivas, están de acuerdo a que se aplique este nuevo sistema de transmisión televisiva, ya que ello permitirá en gran parte mejorar calidad y la nitidez de la imagen y se eliminarán las interferencias sonoras en los componentes de audio de las señales audiovisuales, además de mejorar la recepción de señales en dispositivos portátiles y móviles.
2. Se destaca que el televisor es uno de los electrodomésticos con mayor presencia en los hogares, de ello se desprende la gran importancia que radica en mejorar su desempeño con la implementación de este nuevo sistema de televisión digital, para ello se han definido que en el caso de que no exista la capacidad económica para adquirir un nuevo televisor que disponga de un sistema para receptar la nueva señal digital, el estado planea importar y entregar decodificadores a los hogares menos favorecidos con el fin de no limitar el acceso a esta nueva propuesta tecnológica.
3. Se ha determinado que la televisión analógica permite solo la transmisión de un programa de televisión por cada canal UHF, al

contrario de la codificación digital que permite que el ancho de banda disponible en un solo canal UHF, se pueda transmitir varios programas con excelente calidad digital, similar a la provista por un DVD.

4. En razón de los avances tecnológicos y la imperiosa necesidad de estar a la par de su crecimiento, todos los hogares a mediano plazo se verán obligados a reemplazar sus equipos con el fin de tener acceso a la nueva señal digital, más aun si los expertos en el tema han considerado que en el 2011 sucederá el “apagón analógico”.
5. Con respecto a las inversiones a realizar por parte de las operadoras, todo dependerá de la capacidad instalada actual, así como de la cobertura del servicio que presta cada una de ellas, en base a ello las principales inversiones estarán destinadas a adquirir nuevos transmisores, equipamiento, adecuaciones de obra civil, cambio de antenas, adecuación de la torre y sobre todo en capacitación y desarrollo del recurso humano.
6. Primero hay que definir que el Ecuador cuenta con 73 canales de televisión, diferenciados de acuerdo a su alcance nacional, de ellos 9 son nacionales, 18 regionales y 46 son locales, a ello cabe recalcar que el emplazamiento de los canales se realiza por medio de 403 estaciones, entre matrices repetidoras: 215 en VHF y 188 en UHF. Tomando esta información como referencia y de acuerdo a estudios realizados conjuntamente con la Superintendencia de Telecomunicaciones, cabe recalcar que los montos de las inversiones están relacionadas con el estándar internacional adoptado la misma que para el caso del país es el japonés (ISDB-T = Integrated service digita broadcasting- terrestre), en base a ello se presentan tres tipos de escenarios sobre los cuales se desarrollaran las nuevas adquisiciones:

- a. “Escenario I - Cambio total del parque de transmisores, un operador por transmisor con 403 estaciones, se requerirá una inversión de 85,9 millones de dólares, a un promedio de 213 millones por operadora.
- b. Escenario II - Cambio total del parte de transmisores, cuya infraestructura es compartida por un máximo de dos operadoras por transmisor, para este caso de considera una inversión de 60,9 millones de dólares, a un promedio de 242,6 mil dólares (60,9/251 estaciones necesarias estimadas).
- c. Escenario III - Cambio total del parte de transmisores, cuya infraestructura es compartida por un máximo de cuatro operadoras por transmisor, para este caso de considera una inversión de 39,7 millones de dólares, a un promedio de 223,1 mil dólares (39,7/178 estaciones necesarias estimadas)”<sup>27</sup>.

### **3.3.1.2. Investigación Cuantitativa**

Este tipo de investigación determina la fuerza de asociación o correlación que mantienen ciertas variables, su generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra representativa del universo de la investigación, para ello ésta parte de una realidad social como resultado de las interactividad del ser humano con su entorno. Otra de las características es la recopilación y análisis de datos numéricos que se obtiene de la construcción de instrumentos de medición (encuestas) para la prueba de hipótesis.

## **3.4. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El diseño de la investigación, persigue entre otras cosas, lo siguiente:

---

<sup>27</sup> SUPERINTENDENCIA DE TELECOMUNICACIONES. (2.010).”Informe para la definición e implementación de la televisión digital terrestre en Ecuador” p. 71-72.

- Determinar el grado de necesidad de los sistemas de televisión satelital de la ciudad de Quito.
- Establecer el estrato socioeconómico del segmento de mercado al cual va dirigido el nuevo producto.
- Establecer el grado de aceptación del nuevo sistema de televisión digital.
- Establecer las ventajas y desventajas del nuevo producto.

### **3.5 TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN**

La técnica que se empleará para el desarrollo de la investigación de mercados será la encuesta, que estará compuesta por un cuestionario estructurado y diseñado para obtener información específica.

Este método para obtener información se basa en un interrogatorio a encuestados, en el que se les hace una variedad de preguntas en cuanto a conducta, intenciones, actitudes, conocimientos, motivaciones y características demográficas y de estilos de vida.<sup>28</sup>

La decisión de elegir esta técnica de investigación se ve sustentada en las múltiples ventajas que presenta, como la posibilidad del uso de respuestas fijas que reducen la variabilidad en los resultados que pueden ser causados por diferencias de los encuestadores, la simplificación de procesos de codificación, análisis e interpretación de los datos, entre otros.

### **3.6 DISEÑO DEL CUESTIONARIO**

El cuestionario es la técnica de recopilación de información más conocida y con la que el público está más familiarizado. La mayor ventaja del cuestionario

---

<sup>28</sup> NARESH K. Malotra. Investigación de Mercados. Cuarta Edición. Pearson Prentice Hall, México. pág. 168

consiste en que en él pueden incluirse una infinidad de herramientas y preguntas.

Para la presente investigación de mercados se utilizará un cuestionario estructurado y no disfrazado el cual sigue un cierto orden lógico en las preguntas, además que el encuestado percibe claramente cuáles son los fines que persigue el investigador. Éste es un método muy sencillo de diseño de cuestionario, razón por la cual es el más popular. Sólo se debe ir de lo general a lo particular, tocando todos los temas predeterminados.<sup>29</sup>

### **3.6.1. DISEÑO DE LA ENCUESTA**

De los resultados de las entrevistas se obtienen las bases para el diseño de la encuesta, las cuales se realizan en la ciudad de Quito.

El procesamiento de los datos se ejecuta con la finalidad de obtener una correcta investigación de mercados, por lo que se digita la información para transformar los resultados cualitativos en cuantitativos. La encuesta contiene preguntas de tipo cerradas y de opción múltiple con el objeto de facilitar el análisis.

Por otro lado, previo al diseño y estructura de la encuesta se ha considerado que es muy importante indagar sobre las necesidades surgidas en la implementación de nuevos sistemas de televisión digital para lo cual también se vuelve necesario resaltar los beneficios percibidos en su implementación.

---

<sup>29</sup> BENASSINI Marcela. Introducción a la Investigación de Mercados. Prentice Hall. México 2001. pág. 80

# CUESTIONARIO

## ENCUESTA

Dirigida a los potenciales usuarios del nuevo sistema de TV digital a implementarse en la Ciudad de Quito

---

### INSTRUCCIONES:

- 1.- Responda con sinceridad a las preguntas que se plantean a continuación.
- 2.- Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.
- 3.- Señala con una "X" en el lugar que corresponda.

### INFORMACIÓN GENERAL

- a. Género: Masculino  Femenino
- b. ¿En qué sector de la ciudad vive? Sur  Centro  Norte

### INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿En qué rango de edad (años) se halla Ud.?
- |       |                          |                |                          |
|-------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| 20-30 | <input type="checkbox"/> | 51-60          | <input type="checkbox"/> |
| 31-40 | <input type="checkbox"/> | 61 en adelante | <input type="checkbox"/> |
| 41-50 | <input type="checkbox"/> |                |                          |
2. ¿Cuántos miembros componen su familia?
- |     |                          |         |                          |
|-----|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1-2 | <input type="checkbox"/> | 5-6     | <input type="checkbox"/> |
| 3-4 | <input type="checkbox"/> | 7 o más | <input type="checkbox"/> |
3. ¿Cuántos televisores poseen en su hogar?
- |     |                          |         |                          |
|-----|--------------------------|---------|--------------------------|
| 1-2 | <input type="checkbox"/> | 5-6     | <input type="checkbox"/> |
| 3-4 | <input type="checkbox"/> | 7 o más | <input type="checkbox"/> |
4. ¿Qué problemas ha percibido del sistema normal de televisión o analógica?
- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| Mala calidad de imagen | <input type="checkbox"/> |
| Fallas de audio        | <input type="checkbox"/> |
| Pérdida de la señal    | <input type="checkbox"/> |
| Otras                  | <input type="checkbox"/> |
5. ¿Conoce usted en qué consiste el sistema de televisión digital? (si contesta NO, concluye la encuesta)
- Si  No
6. ¿Conoce usted cuáles serán los sitios de venta del nuevo producto (decodificador)?
- Si  No

Continuación.

7. ¿Cuáles cree usted que son los atributos que definen al sistema de televisión digital?

Mayor cobertura de la señal	<input type="checkbox"/>
Mayor acceso a la información	<input type="checkbox"/>
Mejor calidad de imagen y audio	<input type="checkbox"/>
Mayor cantidad de canales	<input type="checkbox"/>
Costo accesible	<input type="checkbox"/>
Rapidez de respuesta	<input type="checkbox"/>

8. ¿Entre las alternativas presentadas a continuación, cuál de ellas adoptarían en su hogar?

- Compra de un decodificador para recibir la nueva señal
- Compra de un nuevo televisor que reciba la nueva señal
- Ninguna de las anteriores

9. ¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un decodificador nuevo?

- Entre 40 y 50 dólares  Entre 51 y 60 dólares  Más de 61 dólares

10. ¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un televisor digital integrado nuevo de 21" que le permita receptor la nueva señal?

- Entre 700 y 800 dólares  Entre 801 y 900 dólares  Más de 901 dólares

11. ¿Apoyaría la adopción e implementación del sistema de televisión digital en el país?

- Si  No

Gracias por sus respuestas

---



### 3.6.2 MATRIZ DEL CUESTIONARIO

Tabla 3.1 Matriz del Cuestionario

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	VARIABLE GENÉRICA	VARIABLE ESPECÍFICA	ESCALA	PREGUNTA
Cuantificar la demanda potencial del producto	Demanda	Disponibilidad de televisores	Intervalo	¿Cuántos televisores poseen en su hogar?
Determinar el segmento de mercado al cual estará dirigido el nuevo sistema de televisión digital.	Segmento	Edad  Número de personas	Nominal  Nominal	¿En qué rango de edad (años) se halla Ud.?  ¿Cuántos miembros componen su familia?
Establecer el precio que estarían dispuestos a pagar por el nuevo producto.	Precio	Capacidad de pago	Intervalo  Intervalo	¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un decodificador nuevo?  ¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un televisor digital integrado nuevo de 21” que le permita receptor la nueva señal?
Identificar el hábito de consumo de productos tecnológicos de la comunidad quiteña.	Gustos y Preferencias	Implementación del sistema	Nominal	¿Apoyaría la adopción e implementación del sistema de televisión digital en el país?

Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 3.6.3

## MATRIZ DE CODIFICACIÓN

Tabla 3.2 Matriz de Codificación

#	Pregunta	Tipo de Pregunta	Escala	Opciones de Respuesta	Código	Observaciones
1	Género	Dicotómica	Nominal	- Masculino - Femenino	1 2	
2	Sector donde Vive	Dicotómica	Nominal	- Sur - Centro - Norte	1 2 3	
3	Edad	Cerrada Múltiple	Intervalo	- 20 a 30 - 31 a 40 - 41 a 50 - 51 a 60 - 61 en adelante	1 2 3 4 5	
4	¿Cuántos miembros componen su familia?	Cerrada Múltiple	Intervalo	-1 a 2 -3 a 4 -5 a 6	1 2 3	
5	¿Qué problemas ha percibido del sistema normal de televisión o analógica?	Cerrada Múltiple	Nominal	-1 a 2 -3 a 4 -5 a 6 -7 o más	1 2 3 4	
6	¿Conoce usted en qué consiste el sistema de televisión digital?	Dicotómica	Nominal	Mala calidad de imagen Fallas de audio Pérdida de la señal	1 2 3 4	
7	¿Conoce usted cuáles serán los sitios de venta del nuevo producto (decodificador)?	Dicotómica	Nominal	- Si - No	1 2	
8	¿Cuáles cree usted que son los atributos que definen al sistema de televisión digital?	Cerrada Múltiple	Nominal	- Si - No	1 2	
9	¿Entre las alternativas presentadas a continuación, cuál de ellas adoptarían en su hogar?	Cerrada Múltiple	Nominal	-Mayor cobertura de la señal -Mayor acceso a la información -Mejor calidad de imagen y audio -Mayor cantidad de canales -Costo accesible	1 2 3 4 5	
10	¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un decodificador nuevo?	Cerrada Múltiple	Intervalo	-Compra de un decodificador - Compra un nuevo televisor que reciba la nueva señal. - Ninguna de las anteriores.	1 2 3	
11	¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un televisor digital integrado nuevo de 21" que le permita receptor la nueva señal?	Cerrada Múltiple	Intervalo	-Entre 40 y 50 dólares. - Entre 51 y 60 dólares. - Más de 61 dólares	1 2 3	
12	¿Apoyaría la adopción e implementación del sistema de televisión digital en el país?	Dicotómica	Nominal	-Entre \$700 y 800 - Entre \$ 801 y 900 - Más de 901	1 2 3	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

### **3.7. DEFINICIÓN DE LA MUESTRA**

**Diseño de muestra:** El diseño de la muestra determina los límites de la investigación, el universo de la población a estudiar y la representatividad de la muestra de estudio.

Esta fase contempla dos tareas muy importantes como son: el establecimiento del marco poblacional para extraer la muestra y la construcción del cuestionario cuando se va a obtener la información a través de encuestas. Los procedimientos que utiliza el muestreo estadístico se apoyan en un marco muestral que incluye todos los elementos de la población a consultar. El marco es la base para extraer la muestra y su obtención es una tarea fundamental de esta fase. Por otro lado, es importante considerar que cuando se utiliza otros procedimientos diferentes a encuestas, el instrumento a utilizar puede ser variado; pero se debe tomar en cuenta la importancia de la confiabilidad y validez del instrumento a utilizar y de las preguntas a formular en el interrogatorio.

Entonces, con el fin de determinar el tamaño de la muestra, se tomará como referencia la información emitida por el Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos (INEC), con respecto al número de hogares de estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto y cuyo tamaño se lo determinará mediante la aplicación de la fórmula estadística para poblaciones finitas, tal y como sigue a continuación:

#### **3.7.1 TAMAÑO DEL UNIVERSO**

El segmento que la empresa Ecuatronix S.A. pretende cubrir, son los hogares de clase media, media-alta y alta, que requerirán de un decodificador para transformar la señal de digital a analógica y puedan seguir utilizando sus mismos aparatos.

En base a ello se presenta la siguiente información:

Tabla No.3.3 Operadores de televisión

HOGARES DEMANDANTES	
VARIABLE	NUMERO
Población de Quito (2009)	2.122.594
Promedio de personas por hogar	4,2
TOTAL HOGARES	505.380
Porcentaje hogares estratos seleccionados	70%
<b>TOTAL HOGARES A ATENDER</b>	<b>353.766</b>

Fuente: Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos. 2009.  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Como mercado objetivo, se ha definido que sus demandantes serán los 353.766 hogares de la ciudad de Quito de los estratos medio, medio-alto y alto.

### 3.7.2 TAMAÑO DE LA MUESTRA

Al ser la estadística de interés en esta investigación una proporción, más que una media, el método empleado para el cálculo de la muestra debe seguir los siguientes pasos:

- Especificar el nivel de precisión.
- Especificar el nivel de confianza. (nivel de confianza del 95%)
- Determinar el valor z asociado al nivel de confianza.
- Determinar la probabilidad de ocurrencia del evento. Cuando no se conoce, o no se posee una clara idea de la situación del mercado, lo recomendable es dar los valores máximos a la probabilidad de que ocurra el evento y a la probabilidad de que no ocurra. (0,50 y 0,50) máximo el número de encuestas en la muestra.

La fórmula usada para determinar el tamaño de la muestra es la siguiente:

#### Datos:

- $n = ?$
- $N = 353.766$  hogares
  - 2.122.594 de habitantes de Quito
  - 4,2 promedio de personas por hogar

- $2.122.594 / 4,2 = 505.380$  hogares de ellos el 30% son pobres y el 70% lo conforman el resto de estratos socioeconómicos.
- $505.380 * 70\% = 353.765,66 \approx 353.766$  hogares<sup>30</sup>

- $k = 1.96$
- $p = 0.5$
- $q = 0.5$
- $e = 5\%$

Donde:

- $n$  = número de elementos de la muestra
- $N$ = universo o población
- $k$  = nivel de confianza
- $p$  = probabilidad de aceptación
- $q$  = probabilidad de rechazo
- $e$  = error de estimación

Desarrollo:

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

$$n = \frac{(1.96)^2 \times 353.766 \times (0.5) \times (0.5)}{(0.05)^2(353.766 - 1) + (1.96)^2 \times (0.5) \times (0.5)}$$

$$n = 383,74 \approx 384$$

A través de la fórmula para poblaciones finitas, se ha logrado identificar una muestra de 384 hogares a los que se les realizará la encuesta, con lo que se espera obtener resultados informativos que reflejen las preferencias de los potenciales clientes, con respecto a la adopción y aplicación del nuevo sistema de televisión digital.

---

<sup>30</sup> [http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu\\_est/est\\_soc/](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_soc/). "Encuesta de condiciones de vida, INEC"

### 3.7.1.1 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS GLOBALES DE LA INVESTIGACIÓN

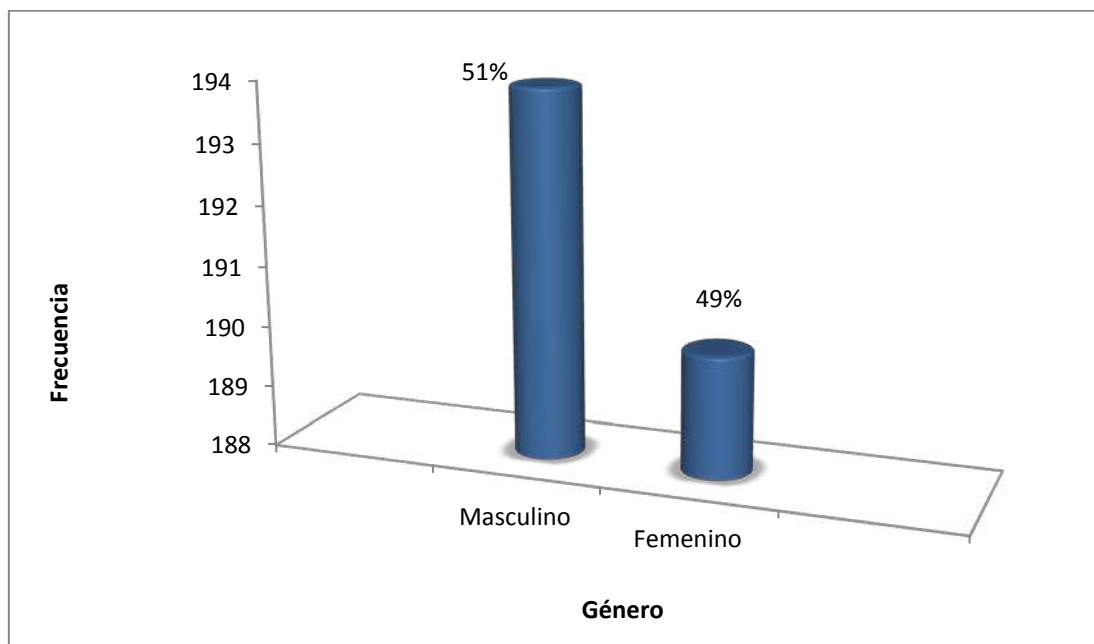
**Pregunta a:** Género de la persona encuestada

Tabla No.3.4 Género

Género	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Masculino	194	51.00	51.00	51.00
Femenino	190	49,00	49.00	100.00
TOTAL	384	100.00	100.00	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico 3.4 Género



Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### Interpretación:

El segmento del mercado que pretende cubrir la Empresa Ecuatronix S.A con respecto a las necesidades de consumo de decodificadores, lo comprende la comunidad quiteña, en base a los resultados obtenidos, se deduce que el 51% de las personas encuestadas fueron hombres en tanto que los mujeres están

representados por el 49%; de lo expuesto es importante recalcar que el hecho de existir un porcentaje mayor de hombres, se debe en gran parte porque en la mayoría de hombres son considerados como cabezas de familia y en torno a ellos giran la toma de decisiones sobre estos temas.

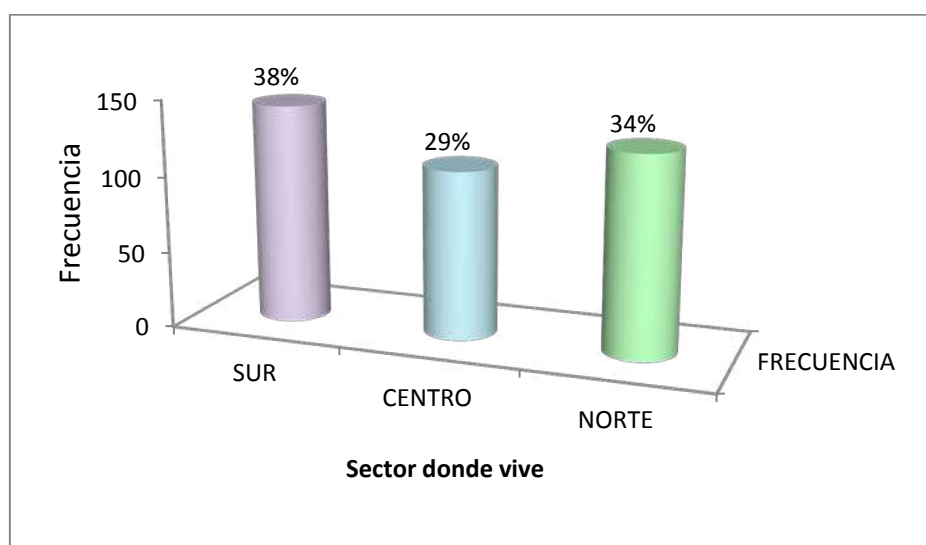
**Pregunta b:** ¿En qué sector de la ciudad vive?

**Tabla No.3.5 Sector donde vive pregunta b**

SECTOR	FRECUENCIA	PORCENTAJE	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
Sur	144	38	38	38
Centro	110	29	29	63
Norte	130	34	34	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No.3.5 Pregunta b**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Interpretación:**

Del total de número de hogares de encuestados y en virtud del alcance del proyecto que pretende emprender la empresa objeto de estudio, se ha determinado que la mayor concentración poblacional se encuentran en el sur

de la ciudad, representado en el 37%, seguido por el sector norte de la ciudad con el 34% y el sector centro con el 29%.

## INFORMACIÓN ESPECÍFICA

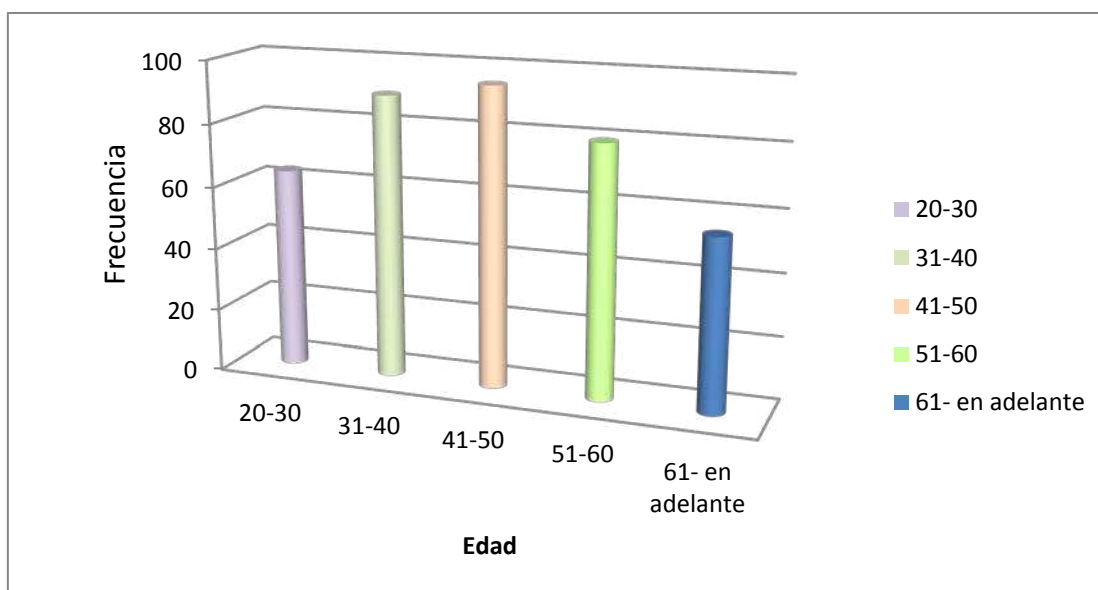
**Pregunta 1:** ¿En qué rango de edad (años) de halla Ud.?

**Tabla No.3.6 Rango de edad**

RANGO DE EDAD	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
20-30	64	17	17	17
31-40	90	23	23	40
41-50	95	25	25	65
51-60	80	21	21	86
61 en adelante	55	14	14	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico 3.6**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Interpretación:

Del segmento de mercado analizado, se desprende que la mayor parte de la población se halla entre los 41 y 50 años de edad, en razón de ello se



establecerán estrategias de mercadeo, con el fin de persuadir su demanda a este importante grupo de personas. Existen grupos minoritarios a los cuales en el mediano plazo se pretende también cubrir, siempre y cuando mantengan su tendencia al consumo de este tipo de productos.

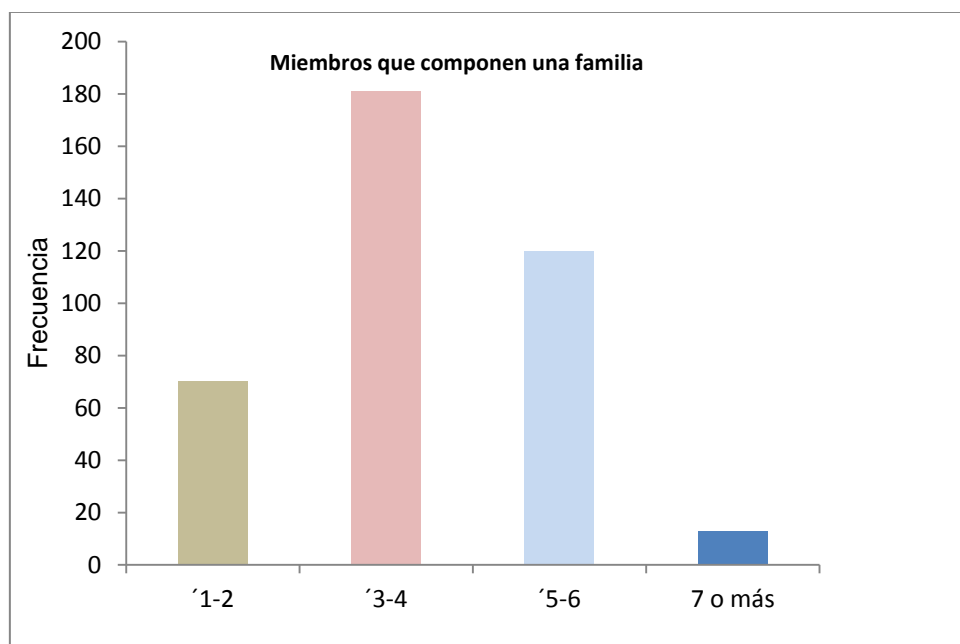
**Pregunta 2:** ¿Cuántos miembros componen su familia?

**Tabla No.3.7 Miembros de su familia Pregunta 2**

MIEMBROS POR FAMILIA	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
1-2	70	18	18	18
3-4	181	47	47	65
5-6	120	31	31	96
7 o más	13	3	3	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No 3.7**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Interpretación:

Las personas a quienes se realizó la encuesta manifestaron, que en su hogar lo conforman como mínimo entre 3 y 4 miembros, representados en el 47% de

la muestra tomada, seguidos por los hogares conformados de 5 y 6 miembros con el 31%, a ello se debe agregar que la gran mayoría de hogares, no necesariamente están conformados por grupos consanguíneos, puesto que parte de ellos también están conformados por parientes políticos.

**Pregunta 3:** ¿Cuántos televisores poseen en su hogar?

**Tabla No.3.8 Pregunta 3**

TV. POR HOGARES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
1-2	190	49	49	49
3-4	100	26	26	75
5-6	80	21	21	96
7 O MAS	14	4	4	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No.3.8**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Interpretación:**

Del grupo de hogares encuestados, cabe resaltar que el 49% poseen de 1 hasta 2 televisores, seguidos por 3 y 4 con el 26%, detrás de ellos se ubican

los hogares que poseen más de 5 televisores, en base a lo expuesto se puede afirmar que el segmento alternativo que se pretende cubrir es bastante tentativo.

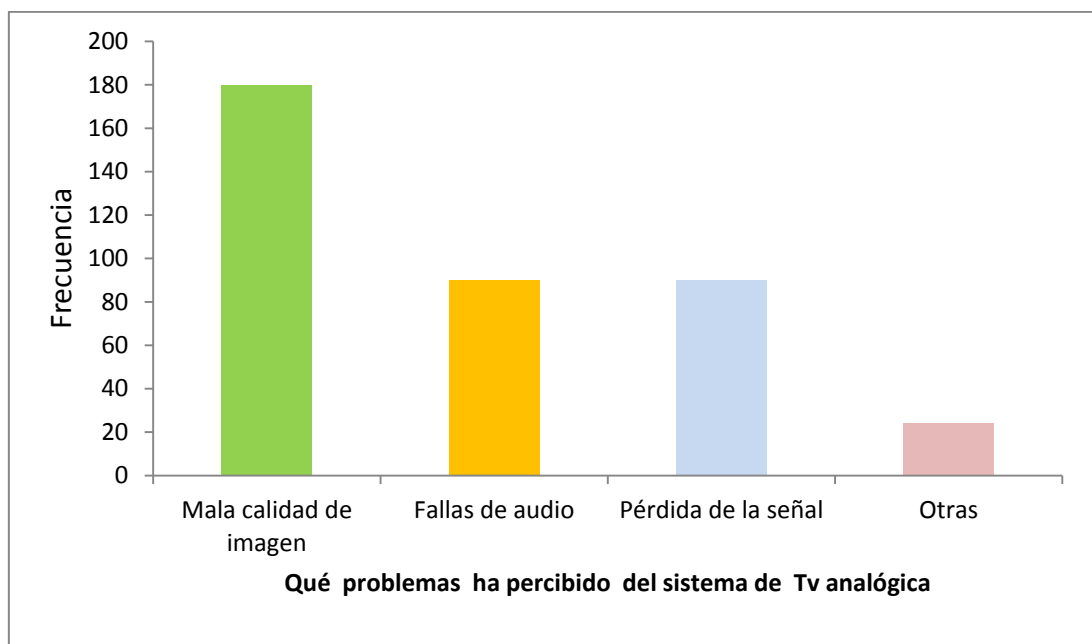
**Pregunta 4:** ¿Qué problemas ha percibido del sistema de televisión analógica?

**Tabla No.3.9 Pregunta 4**

DIFICULTADES	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mala calidad de imagen	180	47	47	47
Fallas de audio	90	23	23	60
Pérdida de la señal	90	23	23	83
Otras	24	6	6	6
TOTAL	384	100	100	100

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No.3.9**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Interpretación:

La mayor parte de los hogares opinan que el problema que presenta la televisión analógica, es la mala calidad de la imagen representado en el 47%, seguido por las fallas de audio y la pérdida de la señal con el 30% cada uno de ellos, de ello se desprende la imperiosa necesidad de contar con otras alternativas que mejoren esta situación adversa.

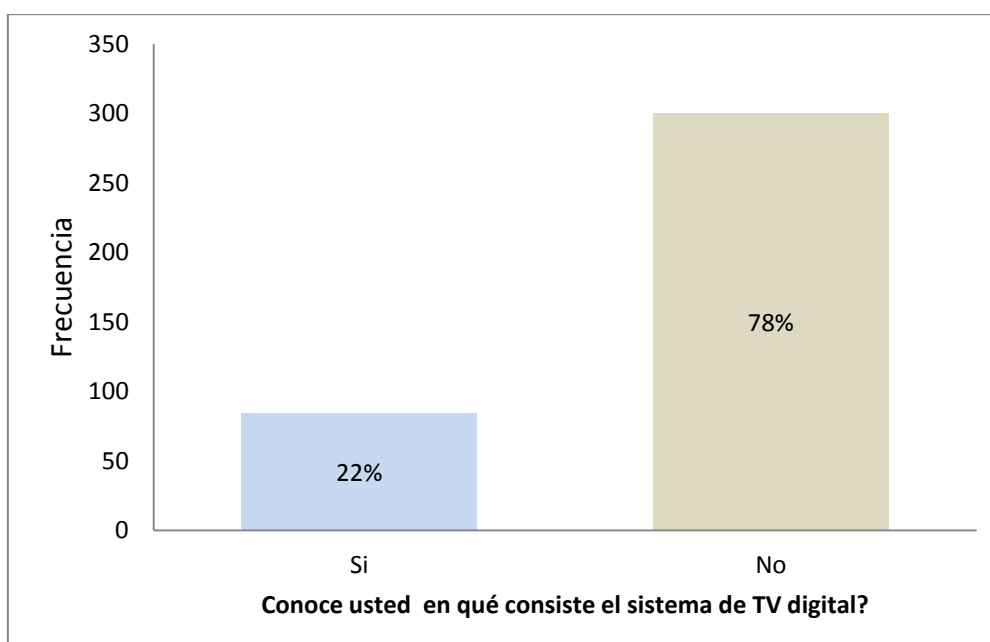
**Pregunta 5:** ¿Conoce usted en qué consiste el sistema de televisión digital? (SI, NO, concluye la encuesta)

**Tabla No.3.10 Pregunta 5**

CONOCIMIENTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	84	22	22	22
No	300	78	78	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No.3.10**



Elaborado por Gonzalo Muriel

### Interpretación:

Como se puede apreciar, de los resultados obtenidos se concluye que la gran parte de los hogares desconocen sobre el sistema de televisión digital, he ahí la importancia de emprender un plan estratégico de marketing, que viabilice el posicionamiento de este nuevo sistema televisivo en los hogares de Quito.

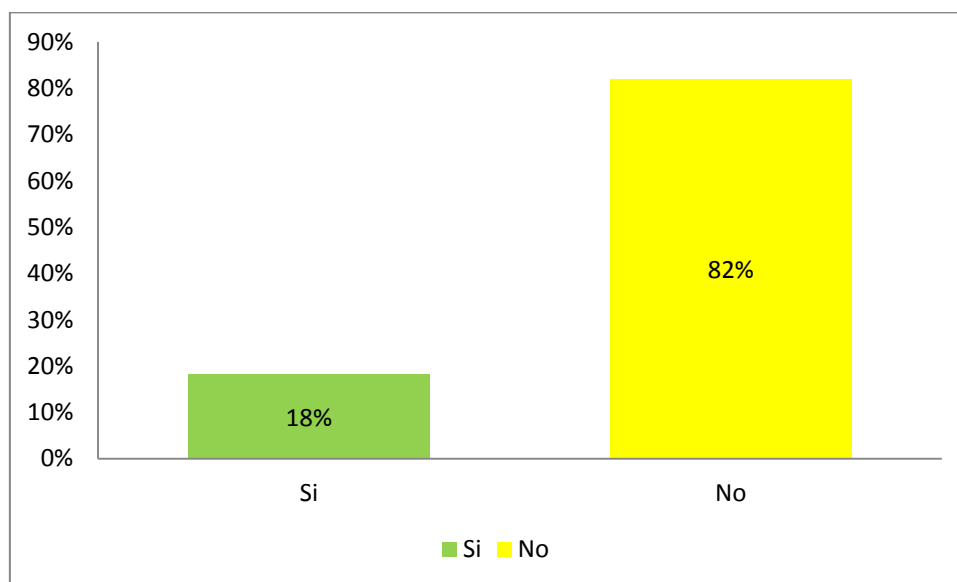
**Pregunta 6:** ¿Conoce usted cuáles serán los sitios de venta del nuevo producto (decodificador)?

Tabla No.3.11 Pregunta 6

GRADO DE CONOCIMIENTO	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Si	70	18	18	18
No	314	82	82	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico No.3.11



Elaborado por: Gonzalo Muriel

## Interpretación:

Como se puede observar, el 82% de los hogares encuestados desconoce que el país ya ha adoptado este nuevo sistema de televisión y cuáles sitios o empresas serán quienes vendan o distribuyan los decodificadores, frente al 18% de hogares que si tiene algún tipo de referencia acerca de este nuevo sistema.

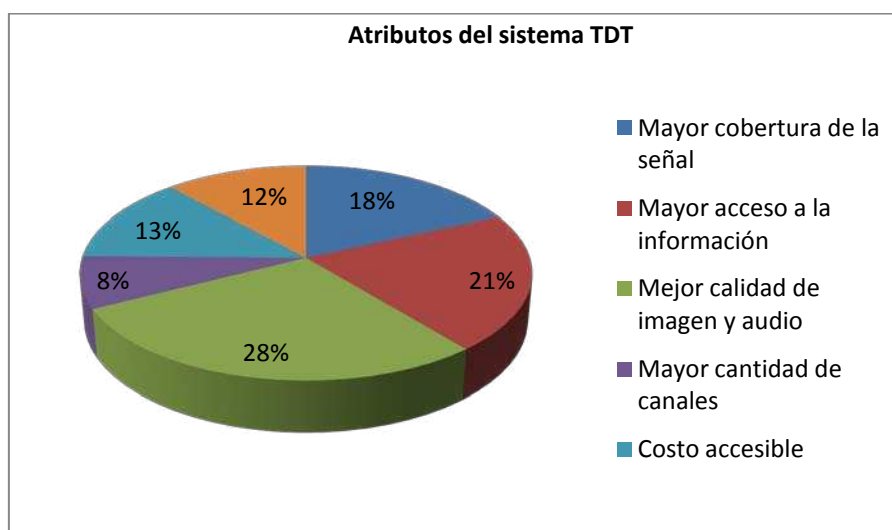
**Pregunta 7:** ¿Cuáles cree usted que son los atributos que definen al sistema de televisión digital?

Tabla No.3.12 Pregunta 7

ATRIBUTOS	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Mayor cobertura de la señal	70	18	18	18
Mayor acceso a la información	80	21	21	39
Mejor calidad de imagen y audio	109	28	28	67
Mayor cantidad de canales	30	8	8	75
Costo accesible	50	13	13	88
Rapidez de respuesta	45	12	12	100
TOTAL	384	100	100	

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico No.3.12



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Interpretación:

Cabe mencionar que las características más relevantes del nuevo sistema de televisión digital son la mejor calidad en imagen y audio, representado en el 28%, seguido por un mayor acceso a la información, mayor cobertura de la señal, entre los más relevantes.

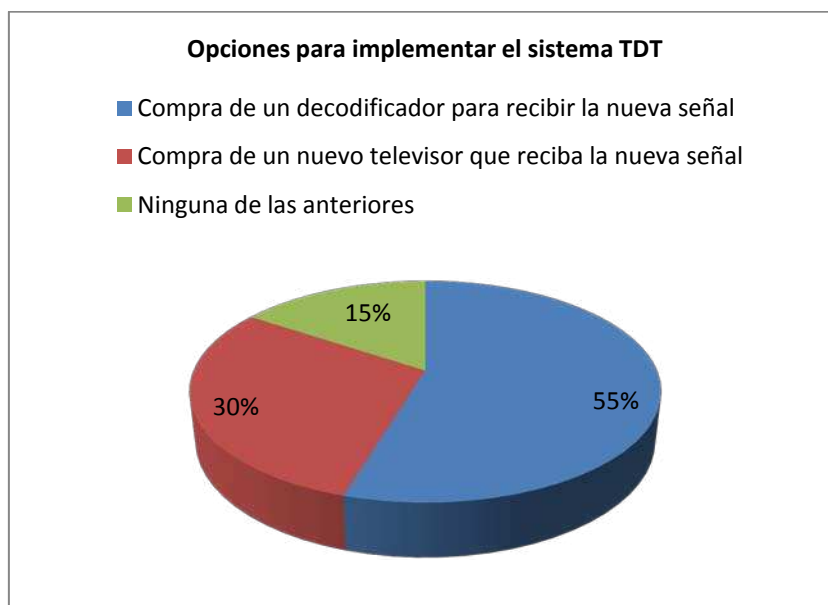
**Pregunta 8:** ¿Entre las alternativas presentadas a continuación, cuál de ellas adoptarían en su hogar?

Tabla No.3.13 Pregunta 8

ALTERNATIVAS	CANTIDAD	PORCENTAJE
Compra de un decodificador para recibir la nueva señal	210	55%
Compra de un nuevo televisor que reciba la nueva señal	114	30%
Ninguna de las anteriores	60	16%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico No.3.13



Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Interpretación:**

Cabe resaltar que la gran mayoría de los hogares notoriamente han decidido que su mejor opción es la adquisición de un decodificador que de señales de tal forma que puedan receptor la nueva señal en sus mismos equipos.

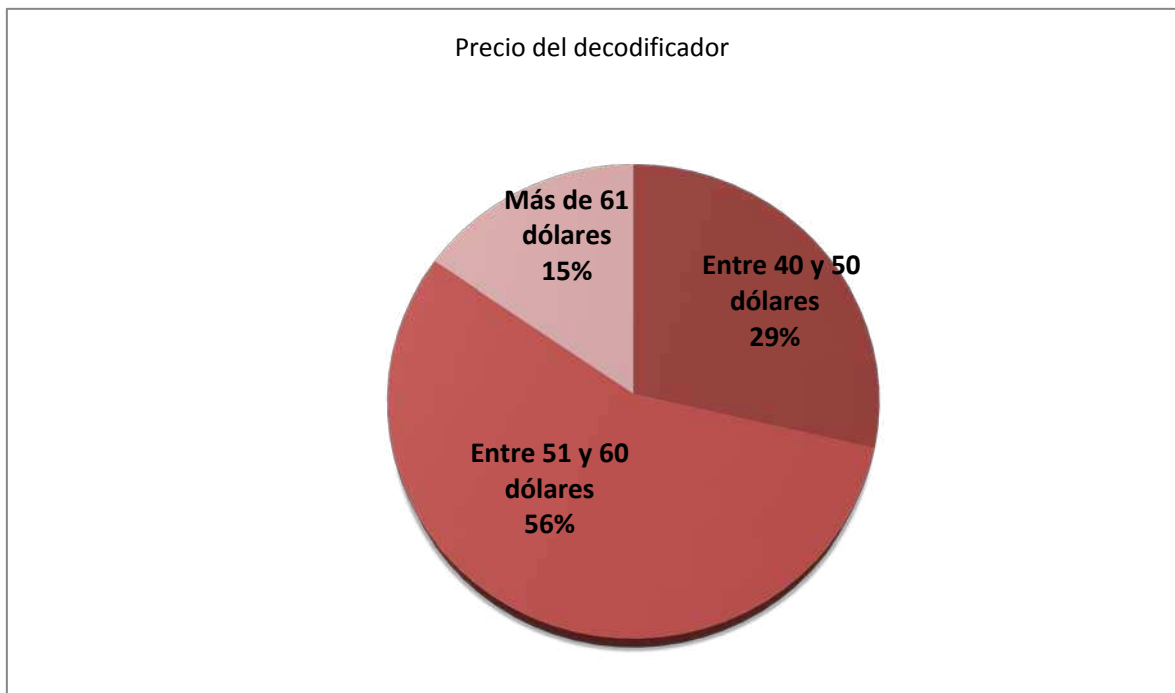
**Pregunta 9:** ¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un decodificador nuevo?

**Tabla No.3.14 Pregunta 9**

PRECIO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 40 y 50 dólares	110	29%
Entre 51 y 60 dólares	215	56%
Más de 61 dólares	59	15%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Gráfico No.3.14**



Elaborado por: Gonzalo Muriel



### Interpretación:

De la información recabada con respecto al precio que los hogares estarían dispuestos a pagar por un decodificador, el 56% manifestó que pagarían de entre \$51 a \$60, seguido por el 29% que pagarían de entre \$40 y \$50, en base a ello se puede asumir al momento de la puesta en marcha de este nuevo servicio de televisión, la mayor parte de hogares indudablemente preferirán adquirir un decodificador a fin de no incurrir en gastos onerosos que afectarían su nivel de ingresos y consumo.

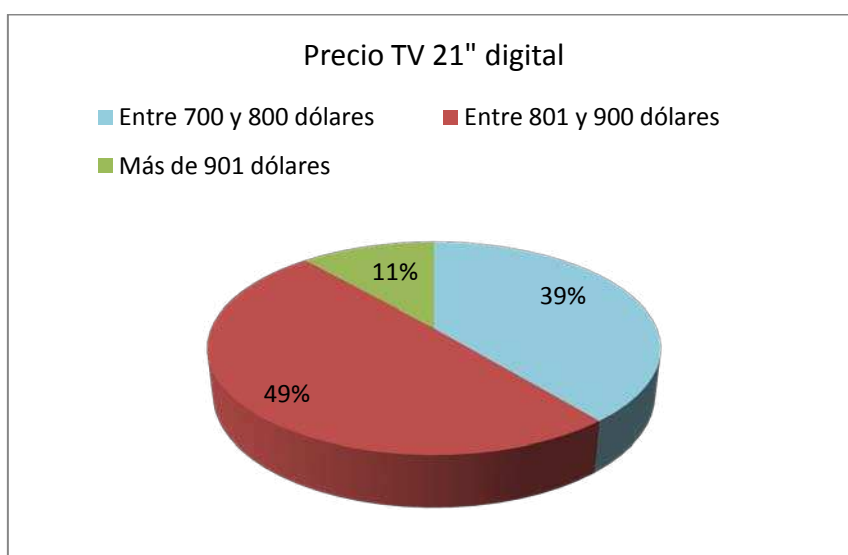
**Pregunta 10:** ¿Qué precio estaría en capacidad de pagar por un televisor digital integrado nuevo de 21" que le permita receptor la nueva señal?

Tabla No.3.15 Pregunta 10

PRECIO EQUIPO NUEVO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Entre 700 y 800 dólares	150	39%
Entre 801 y 900 dólares	190	49%
Más de 901 dólares	44	11%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico No.3.15



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Interpretación:

De acuerdo a la información recabada en la Encuesta de Condiciones de Vida, llevada a cabo por el INEC, se ha determinado que la mayoría de hogares poseen televisores de 21", en base a ello, se ha planteado la siguiente cuestión, de lo cual se ha podido concluir, que el 49% estaría en capacidad de pagar entre \$801 y \$900 por un televisor digital, seguido por el 39% que pagarían entre \$700 y \$800, cabe además señalar que el precio tiende a variar de acuerdo a la marca y país de origen, para el caso de la presente investigación se ha tomado como referencia un televisor japonés de una de las marcas de mayor posicionamiento en el mercado.

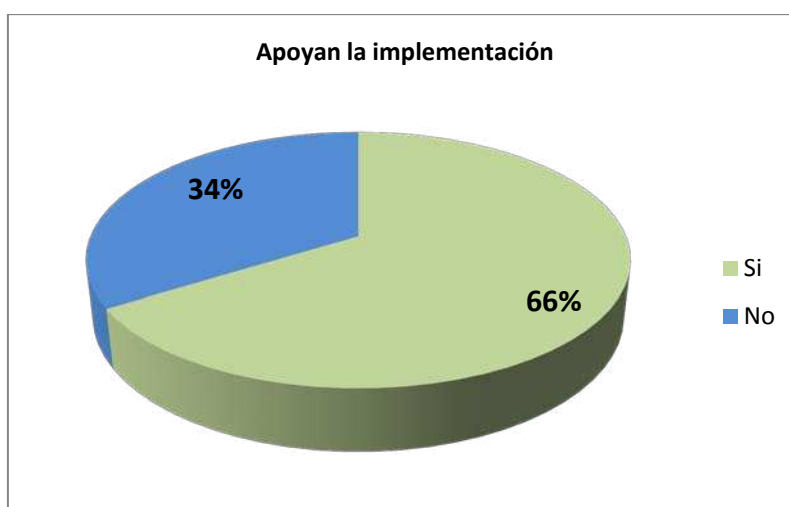
**Pregunta 11:** ¿Apoyaría la adopción e implementación del sistema de televisión digital en el país?

Tabla No.3.16 Pregunta 11

APOYO	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	254	66%
No	130	34%
TOTAL	384	100%

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Gráfico No.3.16



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### **Interpretación:**

De acuerdo a la información recabada en investigación de campo, cabe denotar que el 66% de los encuestados si apoyan la adopción e implementación de este nuevo sistema de televisión, en razón de las ventajas que percibirán en cada uno de sus hogares.

## **3.8 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La segmentación de mercados constituye una herramienta que permite dividir el mercado total de un bien o servicio con el objetivo de clasificarlo en varios grupos más pequeños caracterizados por ser heterogéneos entre ellos pero internamente homogéneos.

### **3.8.1 CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

- **Segmentación geográfica.-** Requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas, como: países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
- **Segmentación demográficas.-** Consiste en dividir el mercado en grupos a partir de variables como: la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
- **Segmentación psicográficas.-** Divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
- **Segmentación conductual.-** Agrupa compradores según su conocimiento del producto, actitud ante el mismo, el uso la forma en que responden a un

producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

Tabla No.3.17 Tipos de segmentación de mercados

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS				
	FACTOR DE SEGMENTACIÓN			
	GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
VARIABLES OBSERVABLES	Nación	Edad	Clase social	Frecuencia de uso
	Región	Sexo	Estilo de Vida	Lealtad
	Provincia	Tamaño de la familia	Rasgos de personalidad	Actitud hacia el producto
	Ciudad	Ingresos		Beneficios buscados
	Barrio	Ocupación		
		Educación		
		Nacionalidad		
		Religión		
		Raza		

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 3.8.2 Segmento de Mercado de Ecuatronic

Tabla No.3.18 Segmento de mercado Ecuatronic

SEGMENTACIÓN DE MERCADOS				
	FACTOR DE SEGMENTACIÓN			
	GEOGRÁFICA	DEMOGRÁFICA	PSICOGRÁFICA	CONDUCTUAL
HOGARES DE QUITO	Quito	Masculino/femenino 3-4 miembros por familia	Esparcimiento	Gustan de productos tecnológicos
		Población adulta Nacionalidad indistinta	Gusto  Diversión Entretenimiento	Estar a la par con la tecnología  Prefieren productos de marcas reconocidas.

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### **3.8.2.1 Tipo de mercado de Ecuatronic**

Ecuatronic mantiene ciertas ventajas competitivas frente a la competencia, éstas son: experiencia, innovación tecnológica, servicios ex y post venta, asistencia técnica permanente, recurso humano capacitado para satisfacer las necesidades de la industria del broadcasting.

En base a ello, la organización ha venido desarrollando sus operaciones tanto a nivel americano, para ello cuenta con una oficina en los Estados Unidos (Miami-Florida), donde ofrece servicios de diseño, instalación y venta de servicios llave en mano para el desarrollo de proyectos para la puesta en marcha de redes de canales de televisión y radio.

Dentro del contexto nacional, Ecuatronic mantiene el liderazgo en su segmento, en base a ello la empresa se desenvuelve en un mercado monopolista, debido en gran parte a la exclusividad de sus productos y servicios. Sin embargo de ello, y con respecto al desarrollo del nuevo sistema de televisión digital, se prevé que las barreras sean superadas por ciertas empresas multinacionales tales como, Harris Corp., Network Broadcast, Canal Master Inc., quienes ya han iniciado sus operaciones en el país, con el fin de ofertar sus productos, especialmente de decodificadores.<sup>31</sup>

### **3.8.2.2 Tamaño de mercado de Ecuatronic**

El mercado lo conforman todos aquellos clientes potenciales que tienen necesidades específicas e idénticas y que cuentan con los recursos necesarios para participar en los procesos de compra-venta o intercambio de bienes con el fin de satisfacer sus necesidades.

---

<sup>31</sup> [http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo\\_notas.asp?nota=nuevo%2FTech%2FBroadcast%2F2010%2F08\\_agosto%2F31\\_network\\_broadcast\\_presenta\\_soluciones\\_ecuador](http://www.todotvnews.com/scripts/templates/estilo_notas.asp?nota=nuevo%2FTech%2FBroadcast%2F2010%2F08_agosto%2F31_network_broadcast_presenta_soluciones_ecuador). Consultado 10-2010.

El tamaño del mercado dependerá del número de personas que manifiestan su necesidad frente a cierto bien o servicio para lo cual se comprometen a asignar los recursos necesarios para satisfacer sus requerimientos.

El mercado de Ecuatronic, está dividido en dos segmentos específicos:

- Las empresas operadoras de televisión, y
- Los habitantes radicados en el Ecuador.

A continuación el tamaño de mercado de Ecuatronic:

**Tabla No.3.19 Tamaño del mercado Ecuatronic**

<b>TAMAÑO DEL MERCADO</b>			
<b>OPERADORES DE TV.</b>		<b>HOGARES DE LA CIUDAD DE QUITO</b>	
<b>Total estaciones</b>	<b>403</b>	Total hogares	505.380
		Estratos sociales seleccionados (70%)	353.766
		Aceptación a adquirir decodificador (55%)	194.571
		Apoyan la implementación del TDT (66%)	<b>128.417</b>

Fuente: INEC y SUP. DE TELECOMUNICACIONES

Elaborado por: Gonzalo Muriel

El tamaño del mercado de Ecuatronic, lo conforman los operadores de televisión, con un total de 403 estaciones repetidores a quienes la empresa dotaría de transmisores, antenas y enlaces de microondas. Otro segmento que la empresa pretende satisfacer es la demanda de decodificadores que sirven para receptar la nueva señal digital, para ello se ha considerado a la ciudad de Quito como primer segmento a cubrir, la misma que acoge a 505.380 hogares (2.122.594 total habitantes -2009- / 4,2 promedio de personas por hogar), quienes en primera instancia han sido estratificados por su condición socioeconómica dando prioridad a las clases media, media-alta y alta (70%), luego de lo cual se han seleccionado a aquellos hogares que optarían por adquirir un decodificador (55%) y finalmente a aquellos que apoyan la

implementación de este nuevo sistema de televisión (66%), dando un total de 128.417 hogares a ser atendidos.

### **3.9 CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN Y SEGMENTACIÓN**

Luego de realizada el proceso de investigación de mercados, se concluye:

- Existe un gran potencial de crecimiento para Ecuatronix con la implementación del sistema de televisión digital, en razón del requerimiento de renovación total de la infraestructura de las operadoras de televisión, para la transmisión de la nueva señal.
- Ecuatronix, es la empresa líder en el servicio de instalaciones, montaje, mantenimiento y puesta en operación de sistemas de enlace y transmisión en la industria del broadcasting (TV, AM, FM).
- También lidera el mercado de instalación de sistemas radiantes y la comercialización de repuestos electrónicos y auxiliares.
- Resulta imperante para todas las operadoras de televisión del país tomar todas las previsiones necesarias con el fin de afrontar eficazmente el “apagón analógico”, ello implicaría requerir montos considerables de inversión para ello deberán establecer plazos coherentes para la puesta en marcha de este nuevo sistema de televisión.
- A pesar que en algunos países como Brasil, Argentina, Chile, entre otros, ya iniciaron la puesta en marcha de este nuevo sistema, en el país, éste tema sigue cautivo, lo que ha generado un ambiente de incertidumbre y desconocimiento, es por ello que Ecuatronix, con la implementación del plan estratégico de marketing, prevé aportar en cierta forma a que este proceso de transición sea más viable.

- Se prevé que surjan ciertos inconvenientes de índole económica en los hogares ecuatorianos, debido en gran parte a que se desecharán los televisores analógicos sin haber cumplido su vida útil para reemplazarlos por uno nuevo, obligándolos a reasignar parte de sus ingresos para estos menesteres.
- La opción más viable para los hogares es la adquisición de un equipo decodificador y además extender la vida útil de su receptor analógico de tal forma que no estén obligados a realizar erogaciones elevadas de dinero.

### **3.10. ANÁLISIS DE LA OFERTA**

“La oferta es una relación que muestra las distintas cantidades de una mercadería que los vendedores estarían dispuestos y serían capaces de poner a la venta a precios alternativos durante un periodo dado de tiempo, suponiendo que todas las demás cosas permanecen constantes.”<sup>32</sup>

A través del proceso de investigación de mercados, por lo general las organizaciones que son parte de la oferta del presente proyecto y sobre las cuales se necesita información importante, como por ejemplo, cantidad de productos ofertados, precios, canales de distribución, medios publicitarios, planes promocionales, alternativas de pago, entre otras, factores que son relevantes y que marcan a las organizaciones que son líderes del mercado.

Por otro lado se asume a la competencia como un mal necesario, debida a que la gran cantidad de información que se pudiera obtener de ellos, permitirá dimensionar la estructura y capacidad a instalarse con la propuesta.

La finalidad es identificar las fortalezas y debilidades de la competencia, así como la posibilidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado procurando evitar las amenazas que pudieran presentarse, de tal forma que se

---

<sup>32</sup> SPENCER, Milton. (2000). *Economía Contemporánea*; Editorial Reverté; 6ª Edición; Barcelona.p.35.



aproveche de mejor manera toda la información recabada de ellos con el objetivo de mejorar las estrategias de introducción al mercado.

### **3.10.1. Principales Competidores**

Desde la perspectiva planteada en un libre mercado, la competencia son todos aquellos oferentes que son parte de un mismo sector o industria y que operan en muchos casos libremente, con el fin de colocar bienes o servicios que serán demandados por clientes que buscan satisfacer sus necesidades de consumo.

Dentro de la competencia, también es importante considerar a aquellos fabricantes que venden productos sustitutos, que sin duda alguna influye en la demanda potencial del sector.

Por la complejidad de cómo se desarrolla la importación de todo tipo de bienes hacia el Ecuador, el sector importador de equipos y tecnología en general para la industria de las telecomunicaciones, no es la excepción, fruto de ello existe en el mercado un número limitado de empresarios dedicados a ésta actividad, a ello se debe agregar el monto elevado requerido de las inversiones para ejecutar tales importaciones.

Para el presente proyecto, se ha considerado que en la actualidad existen pocos competidores que proveen de equipos, suministros y repuestos de sistemas de enlace y transmisión en el Ecuador y concretamente en la ciudad de Quito.

Por otro lado, de acuerdo a la información emitida por la Superintendencia de Telecomunicaciones, el país cuenta con 73 canales de televisión, entre nacionales, regionales y locales, de ello se deriva, que el emplazamiento de los canales se realiza por medio de 403 estaciones, entre matrices y repetidoras VHF y UHF.

Ecuatronix S.A., prevé abarcar el 70% del mercado de las empresas operadoras de televisión, la diferencia será compartida entre las multinacionales Harris Corp., Network Broadcast, y Canal Master Inc.

De lo expuesto, se puede deducir que Ecuatronix, deberá proveer transmisores, antenas y enlaces de microonda, cada una por una cantidad de 283.

A ello se debe agregar además que de la información recabada en la Superintendencia de Telecomunicaciones, cada estación requiere en promedio una inversión de 213 mil dólares para el cambio total de transmisores, antenas y enlaces de microonda.

Por otro lado, con respecto a la oferta de decodificadores para los hogares de la ciudad de Quito, es preciso mencionar que Ecuatronix de igual forma cubrirá el 70% de ésta demanda, en base a ello la empresa posee una excelente oportunidad de negocio con la introducción del sistema de televisión digital al Ecuador.

Finalmente, cabe mencionar que Ecuador firmó un convenio de cooperación con el gobierno de Japón, el mismo que establece que el país nipón donará 40.000<sup>33</sup> decodificadores para recibir la señal de televisión digital, los mismos que no han sido cuantificados dentro de la oferta del proyecto, en razón de que éstos serán destinados para los hogares de ingresos bajos.

### **3.11. ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

Basada en la teoría de la demanda del consumidor, la cantidad demanda de cierto bien o servicio dependerá mucho del precio asignado a éstos, además del nivel de ingreso de los consumidores, los precios de los bienes sustitutos y por los gustos y preferencias de los consumidores.

---

<sup>33</sup> <http://www.hdtvlatinoamerica.com.ar/ecuador/japon-entregara-40-000-decodificadores>. Consultado 09-2010.

Dentro del desarrollo de la investigación, es importante determinar la demanda actual, ya que a través de ello se podrá cuantificar el volumen de producción que el mercado estaría en condiciones de consumir a un precio dado.

Con ello también se podrá determinar el balance entre la oferta y demanda actual, cuyo resultado establecerá la demanda insatisfecha del mercado, y si este volumen es satisfactorio, alentará a que el presente proyecto sea ejecutado.

Otro aspecto importante que se debe destacar, es que este balance permitirá al proyecto determinar el dimensionamiento o capacidad instalada de la nueva unidad de producción.

### 3.11.1. Demanda de las operadoras televisivas

Como ya se pudo apreciar anteriormente, la demanda de equipos para los sistemas de enlace y transmisión depende en gran parte de las operadoras de televisión en el Ecuador, las mismas que hasta el 2010 son de 73 canales de televisión, cuyo emplazamiento se lo realiza por 403 estaciones (215 en VHF y 188 en UHF), entonces, la demanda estará dada por la necesidad de readecuar e implementar estas estaciones, concluyendo que la demanda de Ecuatronic será de 283 estaciones a las cuales deberá proveer de transmisores, antenas y enlaces de microondas.

Tabla No. 3.20 Demanda operadoras de TV.

DEMANDA TOTAL		
(EN DÓLARES AMERICANOS)		
ESTACIONES	INVERSIÓN TOTAL	INVERSIÓN POR ESTACIÓN
403	85.900.000	213.151

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Tomando como referencia la información remitida por la Superintendencia de Telecomunicaciones, con respecto al monto que requerirán las operadoras de televisión a fin de reemplazar todo su parque de transmisores, antenas y enlaces de microondas, se ha estimado que será por \$213.151 cada una, dando un inversión total por las 403 estaciones por un valor de \$85´900.000.

Ecuatronix prevé cubrir la demanda de alrededor del 70% de las estaciones, es decir 283, esto debido en gran parte a su trayectoria y posicionamiento en el mercado, lo que le representaría ingresos por \$60´321.733.

### 3.11.2. Demanda de los hogares

Con respecto al número de decodificadores que se espera sean demandados, por parte de los hogares quiteños de estratos socioeconómicos medios, medio-altos y altos, se lo define de la siguiente manera:

Tabla No. 3.21 Demanda de decodificadores

<b>DEMANDA DE DECODIFICADORES</b>	
Universo (hogares)	353.766
Pregunta 8: ¿Entre las alternativas presentadas a continuación, cuál de ellas adoptarían en su hogar?	55%
<b>SUBTOTAL</b>	<b>194.571</b>
Pregunta 11: ¿Apoyaría la adopción e implementación del sistema de televisión digital en el país?	66%
<b>TOTAL</b>	<b>128.417</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

De lo expuesto anteriormente, cabe mencionar que la demanda total de decodificadores para la ciudad de Quito, es de 128.417.

Tabla No.3.22 Demanda de hogares de Quito

<b>DEMANDA CODIFICADORES</b>		
<b>(EN DÓLARES AMERICANOS)</b>		
<b>HOGARES</b>	<b>PVP CODIFICADOR</b>	<b>INGRESO TOTAL</b>
128.417	60	7.705.020

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Con el fin de determinar la demanda de decodificadores en términos monetarios, se ha considerado el precio de \$60 por cada uno, valor que se estima costaran al momento de introducirlos al mercado, en consecuencia generará ingresos por alrededor de \$7'705.020.

### 3.12. ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA INSATISFECHA

“En una situación de demanda insatisfecha, los productos o servicios que están disponibles para satisfacer las necesidades de los adoptantes objetivo no les satisfacen completamente a ellos ni a la demanda. En otras palabras, hay que cubrir un vacío en la sensación o experimentación de satisfacción.”<sup>34</sup>

De acuerdo al análisis respectivo, se concluye que existe una gran oportunidad de mercado, ya que la demanda supera claramente a la oferta existente.

A continuación se presenta el resumen de la demanda insatisfecha potencial para la empresa Ecuatronix S.A.:

<sup>34</sup> KOTLER, Philip. (1992.). *Marketing Social*. Ediciones Díaz de Santos; 2ª Edición; Madrid.p.178.

Tabla No.3.23 Demanda Insatisfecha

<b>DEMANDA INSATISFECHA (unidades)</b>			
<b>MERCADO</b>	<b>OFERTA</b>	<b>DEMANDA</b>	<b>DIFERENCIA</b>
OPERADORAS DE TELEVISIÓN (transmisores, antenas y enlaces microonda)	283	403	-120
HOGARES (decodificadores)	89.892	128.417	-38.525

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Se ha determinado una demanda insatisfecha de 120 estaciones televisivas, en razón de que Ecuatronic, abastecerá al 70% de éste mercado, y el restante 30% se espera lo cubran otras empresas multinacionales que de acuerdo a su capacidad económica abarcará la mayor parte de este mercado insatisfecho.

En lo referente a la demanda insatisfecha de decodificadores para el nuevo sistema de televisión digital, la empresa cubrirá el 70% del mercado, de ello se desprende que existiría un segmento no cubierto representados en 38.525 decodificadores.

## CAPÍTULO 4

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La planificación estratégica de marketing no puede por ningún motivo desvincularse de la filosofía empresarial y su direccionamiento estratégico, todos estos factores deben trabajar ligados entre sí, y encontrarse alineados con los objetivos empresariales de modo que en su conjunto constituyan los pilares de respaldo para la toma de decisiones oportunas y más eficientes.

#### 4.1 VISIÓN

##### **Visión Propuesta al 2015**

“Ser reconocidos como una de las empresas líderes en el mercado de las telecomunicaciones de la región en desarrollar proyectos completos de redes de radio y televisión, llave en mano a nivel latinoamericano, poseedor de una excelente infraestructura, talento humano capacitado y la mejor atención para brindar a nuestros clientes la posibilidad de disfrutar de la nueva televisión.”

##### **ESTRUCTURA DE LA VISIÓN**

La visión organizacional debe cumplir con algunos requerimientos para ser considerada como correcta, estas características se detallan a continuación:

**Es formulada para los líderes de la organización:** La visión muestra las expectativas de la empresa y de esta manera induce a los directivos sobre las líneas de acción a seguir y las necesidades de los colaboradores.

**Dimensión de tiempo:** La visión empresarial esta formulada con un horizonte de tiempo al año 2015.

**Integradora:** La visión integra las características físicas de sus instalaciones con sus activos intangibles como la excelente capacitación de su personal y una muy buena atención al cliente.

**Amplia y detallada:** Constituye una formulación amplia y detallada de donde se quiere que la empresa “Ecuatronic” se encuentre en el horizonte de tiempo escogido.

**Positiva y alentadora:** La visión propuesta para la empresa muestra claramente el sentido positivo, de mejoramiento y desarrollo que se le pretende otorgar a todas las actividades de la organización.

**Debe ser realista y posible:** La posición actual de Ecuatronic, sus capacidades y potencial interno como también las características del entorno hacen evidente la posibilidad real de cumplir con la visión.

**Debe ser consistente:** Es consistente con los principios corporativos y el alineamiento organizacional que la empresa pretende adoptar.

**Debe ser difundida interna y externamente:** Cuenta con una estructura apropiada, posibilitando que sea percibida por el personal interno como directivos y colaboradores de la empresa, y también por los clientes externos y grupos de referencia.

## 4.2 MISIÓN PROPUESTA

### Misión

“Somos una empresa que ofrece servicios de telecomunicaciones de alta calidad, priorizando en todo momento un trabajo enfocado hacia la satisfacción del cliente interno y externo, a través de la distribución oportuna de servicios de diseño, instalación y venta de servicios llave en mano”.



## **ESTRUCTURA DE LA MISIÓN**

Para la verificación de la correcta estructura de la misión corporativa existen algunos requisitos que debe cumplir, los mismos que se muestran detallados a continuación:

### **¿En qué negocio estamos?:**

Esta pregunta fija el punto de partida y en la misión se especifica que Ecuatronic es una empresa que oferta servicios de telecomunicaciones.

### **¿Para que existe la organización? ¿Cuál es el propósito básico?:**

Esta es una empresa de telecomunicaciones que tiene como propósito básico conseguir la satisfacción de sus clientes y la generación de valor.

### **¿Cuáles son los elementos diferenciadores de la compañía?:**

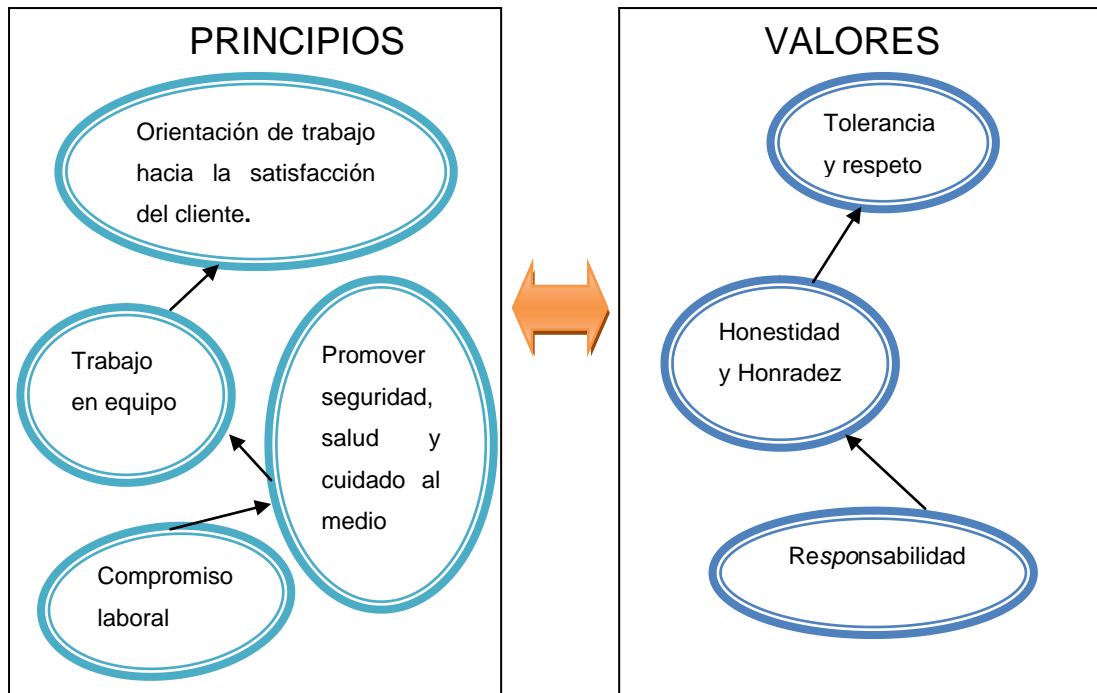
Además de poseer como elementos diferenciadores una atención personalizada y en constante innovación, también su característica es lograr una ventaja competitiva al crear un producto, bien o servicio, percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.

### **¿Quiénes son nuestros clientes?:**

En la misión empresarial se especifica que las actividades de la empresa van dirigidas a los clientes externos e internos de la empresa, es decir, a quienes demandan sus servicios y quienes se relacionan internamente con la organización como sus colaboradores.

## PROPUESTA DE VALORES Y PRINCIPIOS EMPRESARIALES

Gráfico No 4.1 Valores y Principios



Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 4.3 PRINCIPIOS

**Orientación de trabajo hacia la satisfacción del cliente:** Se atrae y se retiene a los clientes cuando se satisfacen sus necesidades, y este principio se muestra mucho más evidente cuando se trata de empresas de servicios y aún más cuando pertenecen al campo de las telecomunicaciones.

**Trabajo en equipo:** En la Empresa se aplica el trabajo en equipo ya que aumenta la calidad del trabajo al tomar las decisiones en consenso, fortalece el espíritu colectivo y el compromiso con la organización.

**Promover seguridad, salud y cuidado al medio ambiente:** Actuar de manera responsable con el apoyo a iniciativas de responsabilidad ciudadana, recalcando que el aspecto económico no prima sobre cuestiones de seguridad, salud y protección al medio ambiente.

**Compromiso laboral:** Por tratarse de una empresa que se relaciona directamente con sus clientes y considerando que las personas tienden a poseer diversas necesidades, gustos y preferencias; es muy habitual que se requiera esfuerzos adicionales por parte de los colaboradores de Ecuatronic en donde se resalte el compromiso existente con la empresa y las actividades laborales que desempeñan.

#### **4.4 VALORES**

**Tolerancia y Respeto:** Estos valores al igual que los anteriores se aplican tanto para los clientes externos como para los clientes internos y se encuentran relacionados con la buena atención al cliente y las relaciones entre el personal de la empresa.

**Honestidad y Honradez:** Estos valores fijan una percepción y opiniones fundamentales del cliente hacia los servicios que se prestan en Ecuatronic. Además, contribuyen y favorecen las buenas relaciones entre el personal interno y colaboradores en general.

**Responsabilidad:** Se encuentra ligado al compromiso laboral del personal con la empresa y por ende con la atención prestada al cliente, este valor forma parte esencial de la estructura de la filosofía empresarial ya que refleja en su concepto la necesidad de mutua ayuda entre todos los integrantes de la organización y de esta manera la importancia del papel de cada uno de estos elementos en el eficiente desarrollo de las actividades empresariales.

#### **4.5 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS MEDIANTE EL USO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Los nuevos comportamientos, tendencias, ambientes, cambios y retos de los negocios, en un mundo íntegramente globalizado y altamente competitivo, están obligando a las organizaciones a la adaptación de nuevas maneras y

estilos en base a las nuevas tecnologías que han provocado diferentes demandas y expectativas en los clientes.

El balance y el enfoque sistémico permiten a la organización el alineamiento de las estrategias, considerando lo siguiente:

- Sincronizar los procesos, procedimientos y actividades de acuerdo a la visión, misión y valores dentro de la organización.
- Encadenar las actividades diarias y rutinarias de los responsables de procesos y subprocesos para alcanzar efectividad en los resultados.
- Orientar todos los esfuerzos de los actores de la organización hacia los requisitos y requerimientos de los grupos de interés.
- Implementar de manera balanceada, focalizada y sistémica las formas de trabajo en equipo y mejoramiento continuo.

Debe entenderse a la herramienta denominada por Norton y Kaplan como Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card, como si se tratase del panel de control de un avión, desde donde se puede controlar en tiempo real las variables respecto a la gestión y dirección de una organización.

Adicionalmente se debe entender que esta herramienta debe acoplarse con la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA TRADICIONAL, para que mediante un engranaje sistémico, balanceado, focalizado y armónico, facilite al gerente de la organización, contar información confiable para alinear y realinear desde todo punto de vista el desenvolvimiento de la organización.

## **LAS PERSPECTIVAS DEL TABLERO DE COMANDO**

El desempeño de la organización, a través de un sistema de planificación estratégica con la ayuda de un tablero de comando, se la evalúa mediante cuatro medidas de comportamiento como:

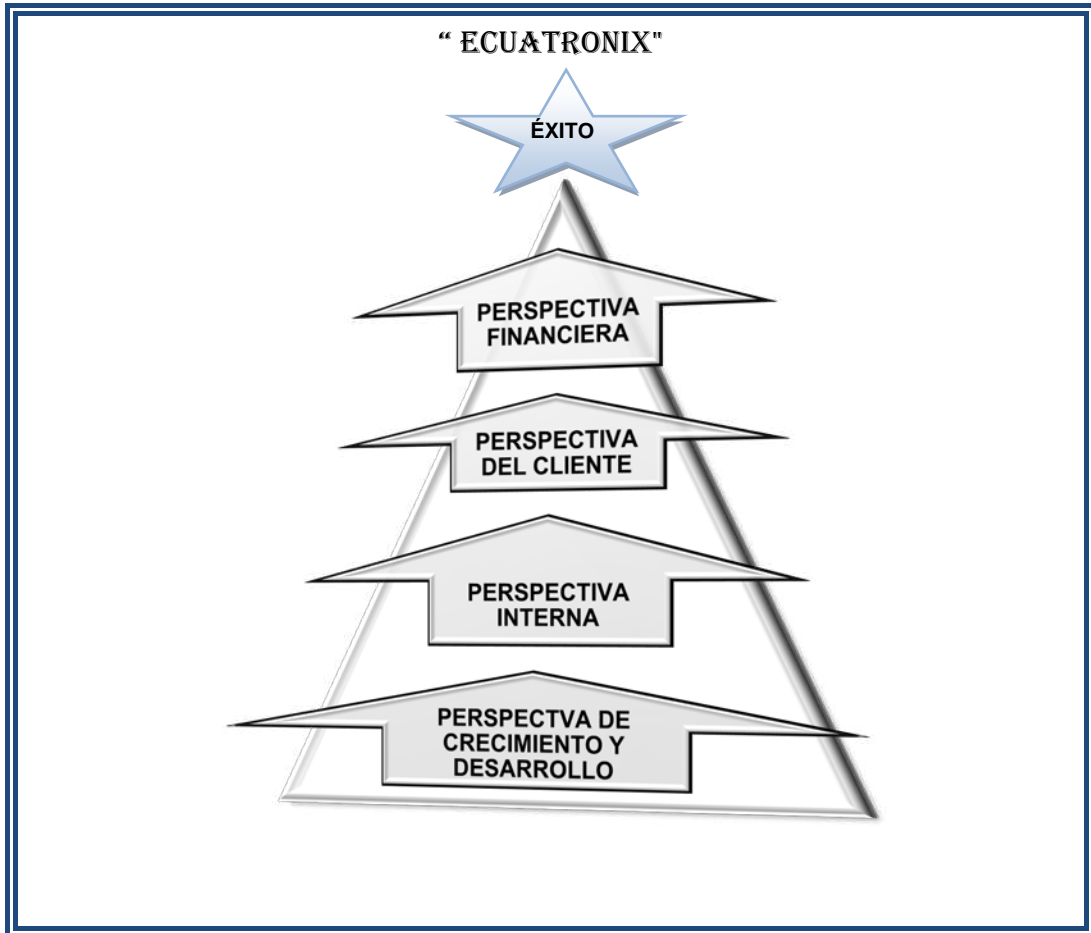
- a) Resultados financieros,
- b) Satisfacción al cliente,
- c) Operaciones internas o procesos operativos, y
- d) Creatividad, innovación, desarrollo y satisfacción de empleados y trabajadores, atados con la tecnología.

Estos cuatro parámetros pueden ser encontrados en forma tácita en todo tipo de negocios, es decir, empresas manufactureras, comercializadoras y de servicios, así como en empresas grandes, medianas y pequeñas, por ende es aplicable a la empresa en estudio.

El Cuadro de Mando Integral o tablero de comando de Norton y Kaplan ha denominado a estos cuatro parámetros con el calificativo de **PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES – OPERACIONALES**.

## PERSPECTIVAS ORGANIZACIONALES – OPERACIONALES PARA LA EMPRESA “ECUATRONIX”

Gráfico 4.2 Perspectivas organizacionales



Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Perspectiva financiera económica:** Se encuentra en la cúspide y está orientada a la generación de riqueza y valor que se sustenta en la productividad, competitividad y rentabilidad, que se pretende alcanzar con el lanzamiento del nuevo producto.

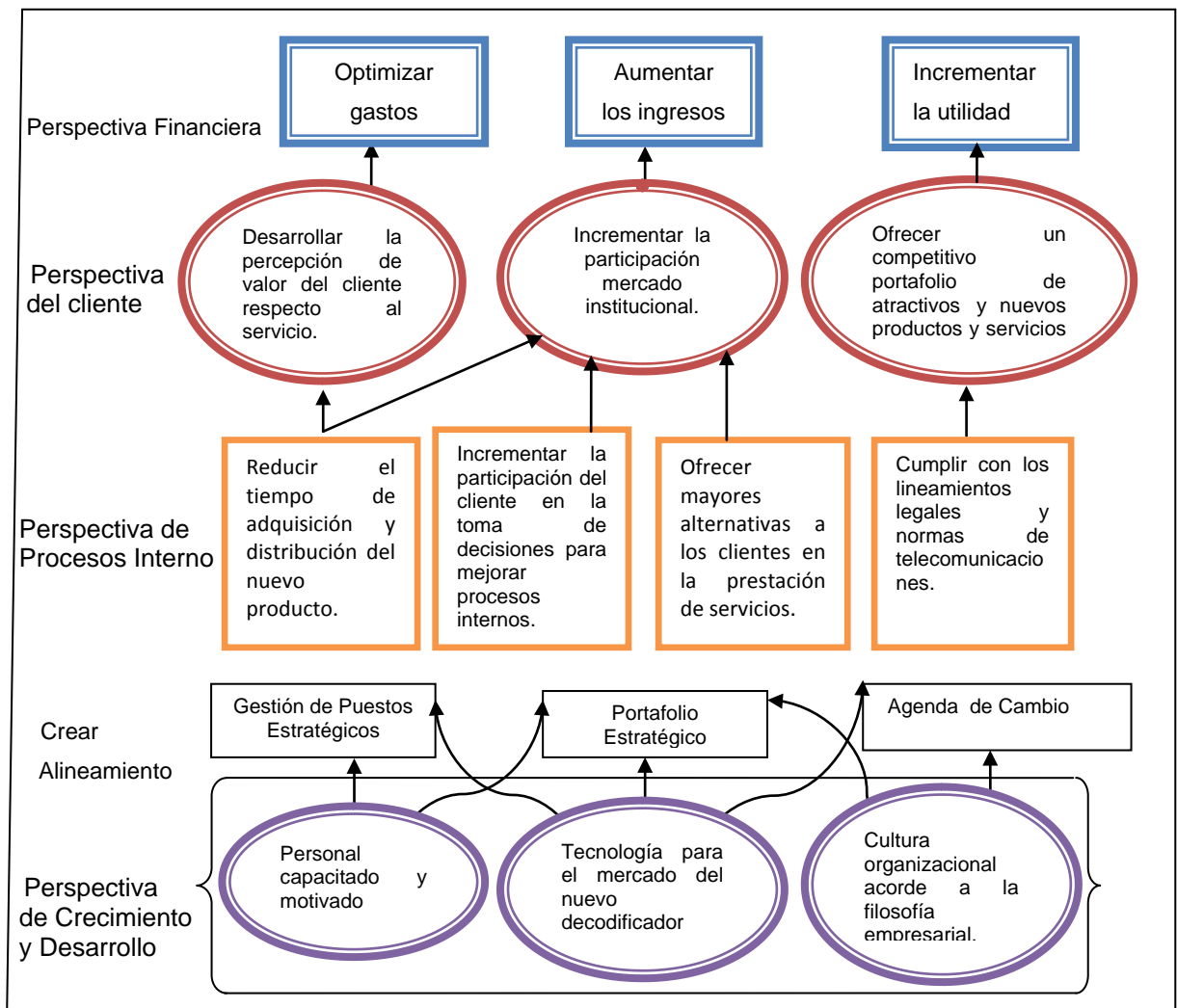
**Perspectiva del cliente:** Se encuentra para responder a la voz del cliente y a las condiciones de los mercados, cubriendo la necesidad de conectarse con el sistema digital.

**Perspectiva de Proceso Productivo:** Se identifica con los procesos fundamentales de la organización, es decir, con aquellos que tienen relación

directa con el servicio que demanda el cliente, por lo que los procesos logísticos deben estar preparados para atender a la demanda de decodificadores.

**Perspectiva de crecimiento y desarrollo:** Se encuentra en la base y se centra en el desarrollo del talento humano de la organización, así como en la adopción de herramientas gerenciales, sistemas informáticos y comunicación, el ambiente organizacional, etc; siendo fundamental que el recurso humano con que se cuenta, esté preparado, capacitado y motivado para atender a este nuevo mercado.

**Gráfico 4.3**  
**ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

Como se muestra en el gráfico 4.2 cada una de las perspectivas, cada uno de los activos intangibles de la empresa poseen una propuesta de valor que en su conjunto ayudan a cumplir con la finalidad de las empresas privadas que se refiere a dar valor a sus propietarios o accionistas, sin descuidar la responsabilidad social que no solo debe ser un objetivo sino una filosofía.

#### 4.5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Éstos se basan en las perspectivas definidas con anterioridad y los requisitos de alineamiento y propuesta de valor que se encuentran intrínsecamente en su formación.

Tabla 4.1 Objetivo Estratégico

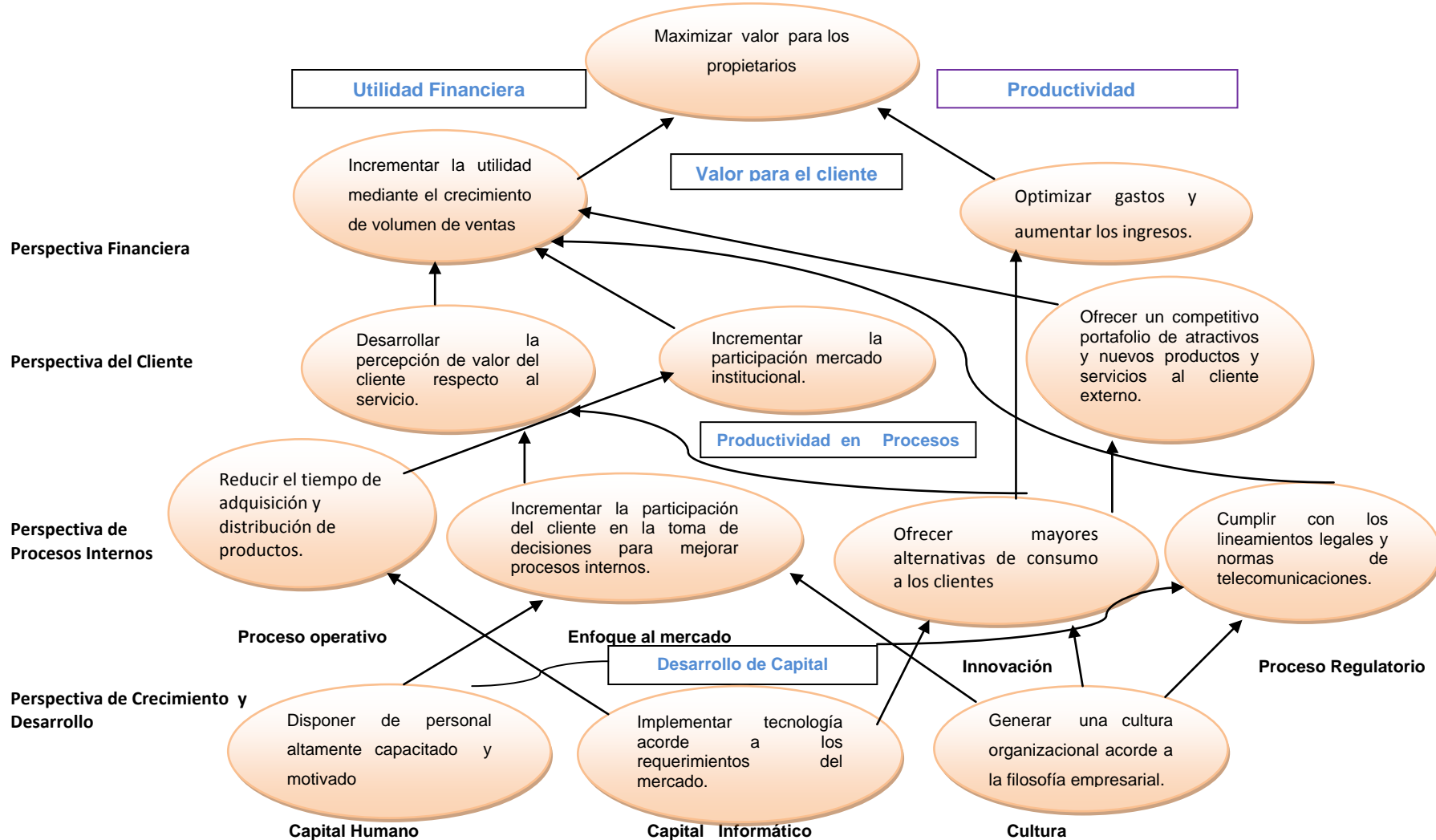
PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incrementar la utilidad mediante el crecimiento del volumen de ventas, dentro del marco legal.
	Optimizar gastos. Aumentar los ingresos.
PERSPECTIVA DEL CLIENTE	Desarrollar la percepción de valor del cliente respecto al servicio.
	Incrementar la participación mercado institucional.
	Ofrecer un competitivo portafolio de atractivos y nuevos productos y servicios al cliente externo.
PERSPECTIVA INTERNA	Reducir el tiempo de adquisición y distribución del nuevo producto.
	Incrementar la participación del cliente en la toma de decisiones para mejorar procesos internos.
	Ofrecer mayores alternativas a los clientes en la prestación de servicios.
	Cumplir con los lineamientos legales y normas de telecomunicaciones.
PERSPECTIVA DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO	Disponer de personal altamente capacitado y motivado.
	Implementar tecnología acorde a los requerimientos del mercado del nuevo decodificador.
	Generar una cultura organizacional acorde a la filosofía empresarial.

Elaborado por: Gonzalo Muriel



## 4.6 MAPA ESTRATÉGICO

Gráfico 4.4 Mapa Estratégico



Una vez estructurado el mapa estratégico por perspectivas, impulsores y objetivos estratégicos, a continuación se deben establecer las rutas críticas, que consisten en determinar los caminos y rutas de menor recorrido enlazando los objetivos estratégicos en términos de pre-requisitos y requisitos.

## **CARACTERÍSTICA DEL MAPA ESTRATÉGICO**

Toda la información está contenida en una página; esto permite la comunicación estratégica de forma relativamente fácil. Se presentan las cuatro perspectivas: Financiera; Cliente; Interna; Crecimiento y Desarrollo.

La perspectiva financiera observa la creación de valor a largo plazo para el accionista o propietarios, y utiliza una estrategia de productividad que busca mejorar la estructura del costo y la utilización de activos, y una estrategia de incremento de las oportunidades para ampliar y realzar el valor para el cliente.

A partir de una perspectiva interna, los procesos de las operaciones y los procesos de la gerencia del cliente ayudan a hacer las cualidades del producto y servicio. Mientras que los procesos de innovación, regulatorios y sociales ayudan con las relaciones y la imagen empresarial que tiene Ecuatronic.

Todos estos procesos son soportados por la asignación del capital humano, del capital informativo, y del capital organizacional. El capital organizacional abarca la cultura de la empresa, el liderazgo, el alineamiento y el trabajo en equipo. Las flechas conectadas están describiendo las relaciones de causa y efecto.

## **LOS KPI's Y SU DEFINICIÓN OPERACIONAL**

Los KPI, del inglés Key Performance Indicators, o Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

Tabla 4.5 KPI'S

LOS KPI'S Y SU DEFINICIÓN OPERACIONAL			
	OBJETIVOS	KPI's	Definición Operacional del KPI
Finanzas	1 Incrementar la utilidad neta mediante crecimiento del volumen en ventas.	Rentabilidad	Utilidad neta / Ventas totales.
	2 Optimizar gastos Aumentar los ingresos.	Costos por Gastos Ingresos	Egresos por Gastos/Gastos Presupuestado. Ingresos por ventas / Ingresos presupuestados
Clientes	3 Desarrollar la percepción de valor del cliente respecto al servicio.	Clientes satisfechos	Nivel de clientes satisfechos / total de clientes.
	4 Incrementar la participación en el mercado institucional.	Participación	Ventas institucionales/Ventas totales
	5 Ofrecer un competitivo portafolio de atractivos y nuevos productos y servicios al cliente externo.	Nuevos productos y servicios	Nuevos productos y servicios/Productos y servicios existentes
Procesos Internos	6 Reducir el tiempo de adquisición y distribución de productos.	Nivel entregas reales	Entregas reales/Entregas programadas.
	7 Incrementar la participación del cliente en la toma de decisiones para mejorar procesos internos.	Participación interna del cliente	Sugerencias acogidas e implementadas por la empresa / Sugerencias emitidas por clientes.
	8 Ofrecer mayores alternativas de consumo a los clientes	Nivel de Innovación	Nuevos productos y servicios/ Productos y servicios existentes
	9 Cumplir con los lineamientos legales y normas de telecomunicaciones.	Cumplimientos de Normas	Normas legales cumplidas/Marco legal
C & D	10 Disponer de personal altamente capacitado y motivado.	Niveles de competencias	Competencia del colaborador/Competencia del puesto
	11 Implementar tecnología acorde a los requerimientos del mercado.	Tecnologías de información y comunicación (TIC)	TIC's Implementados / Necesidades y requerimientos de TIC's
	12 Generar una cultura organizacional acorde a la filosofía empresarial.	Conocimiento de la filosofía empresarial	Conocimiento de filosofía actual/filosofía empresarial implementada

Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### 4.6 TABLERO CENTRAL DE COMANDO (BSC)

Es importante tomar en cuenta que el Tablero Central de Comando tiene parámetros más objetivos de medición.

**Mapa estratégico:** El primer bloque del Tablero Central de Comando está compuesto por el mapa estratégico y éste a su vez, está compuesto primero por las perspectivas que se determinaron de acuerdo al giro del negocio y que son el resultado del análisis y estudio de la información que está desplegada en el análisis previo a la estructuración del tablero; estos indicadores se convierten en realidad en “guías” y ; además, son las iniciativas estratégicas para la generación de los objetivos estratégicos.

**Medidas:** El segundo bloque del Tablero Central de Comando está compuesto, primero, por los KPI's, que como se conoce son los indicadores clave de desempeño, por tanto, se convierten en el medidor fundamental del objetivo estratégico correspondiente; luego se encuentran la frecuencia, es decir el número de veces o la periodicidad en que se realizará la actividad de medición sobre el avance y cumplimiento del objetivo estratégico; por la fuente de captura de datos, que es el origen y la disponibilidad de información accionable o pertinente para la tabulación, análisis y procesamiento de dicha información que permite emitir un dictamen sobre la ejecución del objetivo estratégico.

**Metas:** El tercer bloque del tablero central de comando está constituido por las líneas o niveles base que determinan el punto de partida en cada periodo respecto a cada KPI y que al final del periodo total reflejan la meta global que se pretende alcanzar; posteriormente se encuentra el sistema de semaforización que se va a utilizar para cada variable según las variaciones de cada parámetro.

**Medios:** En el cuarto bloque del Tablero Central de Comando está primero la iniciativa estratégica o proyecto, es decir, que se puede dar la posibilidad de que para el cumplimiento del objetivo estratégico sea necesario contar con un proyecto ,programa, plan, metodología.

TABLERO DE MANDO INTEGRAL – BSC															
DIRECCIÓN - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		MEDIDAS				METAS						MEDIOS			
	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	FRECUENCIA	DATOS	NIVELE	2011	2012	2013	2014	2015	Variaciones	INICIATIVA ESTRATÉGICA	INICIO	FIN	
FINANCIERA	1	Incrementar la utilidad neta mediante crecimiento de las ventas.	Rentabilidad	Semestral	Estados Financieros	14%	≥15%	≥15,5 %	≥16,5%	≥17,5 %	≥18,0 %		Desarrollar un plan promocional del nuevo producto	Jul-11	Dic-11
	2	Optimizar gastos	Costos por gastos	Anual	Estados Financieros	2.0%	≤2,5%	≤3,5%	≤4,5%	≤5.0%	≤5,0%	 ≤1,5% 1,6% - 7,4% ≥7,5	Desarrollar un sistema de control interno de egresos financieros.	Jul-11	Jul-12
CLIENTE	3	Desarrollar la percepción de valor del cliente respecto al servicio.	Clientes satisfechos	Semestral	Encuesta Satisfacción del cliente	0%	≥70%	≥75%	≥80%	≥85%	≥85%	 ≤69, 84.9% >85%	Impulsar las características diferenciadoras de los servicios.	Jul-11	Dic-11
	4	Incrementar la participación en el mercado institucional.	Participación	Semestral	Investigación de mercados	0	≥10	≥14	≥18	≥12	≥25		Desarrollar e implementar propuestas promocionales para mercados institucionales.	Jul-11	Dic-11
	5	Ofrecer atractivos y nuevos productos	Nuevos productos	Semestral	Nuevos proyectos	4	5	5	7	7	8		Desarrollar programa de evaluación y mejoramiento	Jul-11	Dic-11
PROCESO INTERNO	6	Reducir el tiempo de adquisición.	Nivel de entregas reales	Trimestral	Adquisiciones	150 Días	120 Días	120 Días	100 Días	90 Días	90 Días		Mejorar proceso de adquisiciones	Jul-11	Dic-11
	7	Incrementar la participación del cliente interno	Participación interna del cliente	Semestral	Encuesta de satisfacción del cliente.	0%	≥60%	≥70%	≥75%	≥80%	≥85%	 ≤59,9% <60 84,9% ≥85%	Obtener expectativas directas del cliente	Jul-11	Dic-11
	8	Desarrollar procesos que incrementen el nivel de innovación.	Nivel de Innovación	Semestral	Investigación de mercado	0%	≥40%	≥50%	≥60%	≥70%	≥80%	 ≤39.9 40.1% 79.9%>80%	Diseñar un sistema de control y evaluación de los procesos.	Jul-11	Dic-11
	9	Cumplir normas legales de telecomunicaciones.	Cumplimiento de Normas	Trimestral	Personal legal Especializado	80%	≥85%	≥85%	≥90%	≥95%	≥100 %	 ≤84.9% 85%99.9% ≥100.0%	Estructurar un sistema de seguimiento de normas legales	Jul-11	Sep-11
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Disponer de personal altamente capacitado.	Niveles de competencias	Semestral	Administración de RRHH	70%	≥80%	≥80%	≥85%	≥90%	≥100 %	 <70.0% 70-99.9% >100%	Diseñar un apropiado proceso de selección del personal.	Jul-11	Dic-11
	11	Implementar tecnología acorde al mercado	Tecnologías información	Anual	Departamento TIC's	10%	≥60%	≥70%	≥75%	≥80%	≥80%	 <10 50-70	Estructurar un plan anual de nuevos TIC's.	Jul-11	Dic-12
	12	Generar una cultura organizacional acorde a la filosofía empresarial.	Conocimiento de la filosofía empresarial	Semestral	Evaluación de la cultura organizacional personal.	0%	≥70%	≥75%	≥75%	≥85%	≥100 %	 <70 70.1%- 84.9% >100%	Difundir la filosofía corporativa de la empresa hacia todo el personal.	Jul-11	Dic-11
												Evaluar la cultura organizacional	Jul-11	Dic-11	

## CAPÍTULO 5

### PLAN OPERATIVO DE MARKETING MIX

#### 5.1. COMPONENTES DEL MARKETING MIX

El Marketing Mix, es una herramienta que permite planificar, desarrollar y distribuir bienes o servicios, para ello su análisis se centra en la identificación de las exigencias del mercado o consumidor final, a fin de proveer de atributos y características únicas y especiales que lo diferencien frente a los de la competencia.

La estructuración de un plan de marketing, se convierte en un medio de sustentación importante para Ecuatronix S.A., ya que la utilización adecuada de cada una de las variables que la componen, puede determinar el grado de consecución de los objetivos propuestos, con respecto a la introducción al mercado de nueva tecnología para los sistemas de televisión digital, tanto para las operadoras como para los hogares en general.

Los componentes del marketing mix son: “producto, precio, distribución (ó plaza) y comunicación (ó promoción o impulsión)”<sup>36</sup>, los mismos que serán analizados de manera particular a fin de establecer la mejor estructuración que se ajuste a los requerimientos de la empresa, a fin de viabilizar la colocación en el mercado, de nuevos productos tecnológicos, que le permitan garantizar el su normal desempeño a través de una adecuada canalización de los recursos obtenidos por concepto de las ventas realizadas.

#### 5.2. El Producto Tecnológico

Se lo define como producto tecnológico a todo elemento tangible, que está provisto de características únicas y diferenciadas que se los obtienen a partir

---

<sup>36</sup> SORIANO Claudio. (2000). *El Marketing Mix*. Ediciones Díaz de Santos. 2ª Edición. Madrid.p.9.

de procesos tecnológicos distintos, que serán ofrecidos con el fin de satisfacer los deseos y expectativas consumidores o usuarios.

### **5.2.1. Descripción del producto tecnológico**

#### **Segmento Operadoras de Televisión:**

Por la naturaleza de los productos tecnológicos, es importante tomar en consideración ciertos aspectos que se relacionan con su diseño y fabricación, los mismos que resultan de la combinación de distintos materiales.

Dentro del presente estudio, se prevé ofertar tres tipos de productos que permitirán a las operadoras de televisión, adoptar el nuevo sistema de televisión digital, éstos son: Transmisores, Antenas y enlaces microondas.

#### **Transmisor:**

El transmisor **MOT 1200 DVB-T/H** proporciona una solución flexible y de bajo coste para su integración en las emergentes redes de Televisión Digital Terrestre, tanto para redes de frecuencia única como para redes multifrecuencia. Está compuesto por el **modulador DVB-T/H** y dos amplificadores **S600 DVB-T**, comunicados a través de un driver externo que permitirá un más eficiente aprovechamiento de las características de la etapa final de amplificación.

Las etapas amplificadoras incorporan transistores LDMOS de alta linealidad. Mediante un completo circuito de alarmas e información digitalizada, el usuario tendrá acceso al control y visualización de los parámetros más significativos de transmisión, tanto desde el punto de vista de la modulación (acorde al estándar EN 300 744) como del de los parámetros de calidad de las etapas de amplificación posteriores.

En modo MFN se permite ajustar la tasa de bits de la señal transport stream. Además el equipo incorpora salida de telemetría digital y puede llevar filtro de máscara crítica o de máscara no crítica, así como también puede llevar opcionalmente un receptor GPS.

**Gráfico 5.1 Transmisor**

<b>TRANSMISOR</b>	
	
<b>CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS</b>	
Marca	Electrosys
IFFT	2K, 4K Y 8K
Intervalo de guarda	1/4, 1/8, 1/12, 1/32
Tasa del codificador	1/2, 2/3, 3/4, 5/6
Constelación	QPSK, 16-QAM y 64-QAM
Modo jerárquico	16-QAM Y 64-QAM
Modo de transmisión	MFN/SFN
Ancho de banda	8 MHz y 7MHz
Frecuencia central	30-1000MHz ajustable
Rango de frecuencia	Banda IV & V UHF: 470-862 MHz
Potencia de salida	1200 Wrms
Consumo total	5265VA
Peso	120Kg

**Fuente:** Ecuatronix S.A.

**Elaborado por:** Gonzalo Muriel

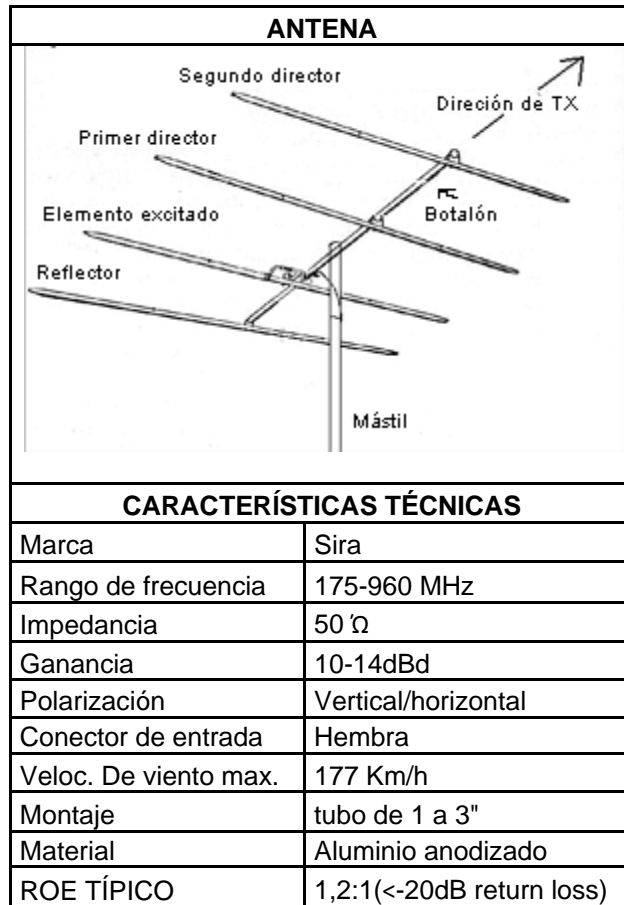
### **Antena:**

La antena **TX-RX** de tipo yagi es una antena de buena calidad y bajo precio. Está diseñada para ser usada en polarización vertical u horizontal, ofreciendo una gran direccionabilidad. Construida en aluminio con abrazaderas de acero inoxidable, su conector de entrada es de tipo N Hembra.



Es una antena de probada inalterabilidad radioeléctrica, alta ganancia, ligera de peso y muy resistente a la intemperie. Puede fabricarse para cualquier frecuencia dentro del margen de 175 a 960MHz, en bandas de 20/30MHz. De 10 a 14dB de ganancia dependiendo de la frecuencia de operación.

Gráfico 5.2 Antena



Fuente: Ecuatronix S.A.  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### Enlace microonda:

El enlace de Microondas para TV digital QPSK 1.5-2.3 GHz (todos los estándares) ha sido diseñado utilizando tecnología vanguardista para el transporte de señales digitales de alta calidad. El sistema permite la transmisión y recepción de un flujo de hasta 34 Mbits/s.

Consta de:

- Modulador **MOD 70 QPSK** entrada ASI salida FI 70MHz con inyección de señal y corriente para la cabeza transmisora.
- **Cabeza transmisora** con entrada 70MHz y salidas entre 1.5 y 23 GHz en sub-bandas de 300 MHz sintetizado. Potencia de salida entre 300mWrms y 2Wrms.
- Unidad receptora compuesta de **cabeza receptora** entrada de RF entre 1.5 y 23 GHz, salida 70 MHz.
- Unidad demoduladora **DEM 70 QPSK** entrada 70 MHz salida ASI.

Gráfico 5.3 Enlace microondas

ENLACE MICROONDAS	
	
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
MARCA	OMB
Alimentación	230 VAC
Aliment. opcional de batería	24 VDC
Capacidad	De 7 a 31.368 Mbits/s payload
Tasa de bits de modulación	34 Mbits/s
Tipo de modulación	QPSK
Independencia del cable	50 Ω
Alimentación de cabeza RF remota	+24V nominal
Factor de ruido	≤5dB
Perdidas de retorno	≥ 20 dB
Rechazo de imagen	≥ 65 dB

Fuente: Ecuatronic S.A.

Elaborado por: Gonzalo Muriel

### **Segmento Hogares:**

Con respecto al producto (decodificador) que será ofrecido a los hogares de la ciudad de Quito, es preciso resaltar, que en primera instancia se ha considerado que la Superintendencia de Telecomunicaciones, luego de haber realizado los estudios y ejecutado las pruebas de campo con el fin de determinar el estándar internacional que regirá para el nuevo sistema de televisión digital, el país optará el creado por Japón , denominado Integrated service digita broadcasting- terrestre (ISDB-T), o Transmisión Digital de Servicios Integrados, con lo cual se mejorará la calidad de audio y video de las transmisiones televisivas.

### **Decodificador para el estándar japonés:**

El codificador-multiplexor Modelo: DIR 510, está compuesto de 1 a 4 módulos codificadores H.264 que permiten de una manera sencilla codificar de 1 a 8 canales de video y de 2 a 16 canales de audio obteniéndose una salida ASI duplicada.

Cada módulo dispone de una o dos entradas SDI-HD/SD (alta definición o definición estándar según sus requisitos), entrada de video y audio analógicos y una entrada ASI.

Los canales de audio, emparejados dos a dos, pueden ser utilizados como estéreo de un programa de televisión o bien ser introducidos como programación para radio.

Además, para un mismo servicio de televisión se permite utilizar múltiples entradas de audio estéreo de modo que se puedan tener diferentes idiomas para un mismo programa

Gráfico 5.4 Decodificador

DECODIFICADOR	
	
CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS	
MARCA	ANTENA
Codificación de video	Hasta 240Mbps
	Resolución de video 1920x1080i
	Entrada SDI-HD/SD
	Entrada ASI
	Salida ASI
Codificación de audio	Hasta 448 Kbit audio
	Individual/dual/estéreo
Memoria	64 Mbyte
Canal de servicio	Interfaz
Alimentación	110-240 VAC; 50-60Hz
Temperatura de operación	0 a 40°C
Dimensiones	19"(445x330x44mm)
Peso	6,7kg

Fuente: Ecuatronix S.A.

Elaborado por: Gonzalo Muriel

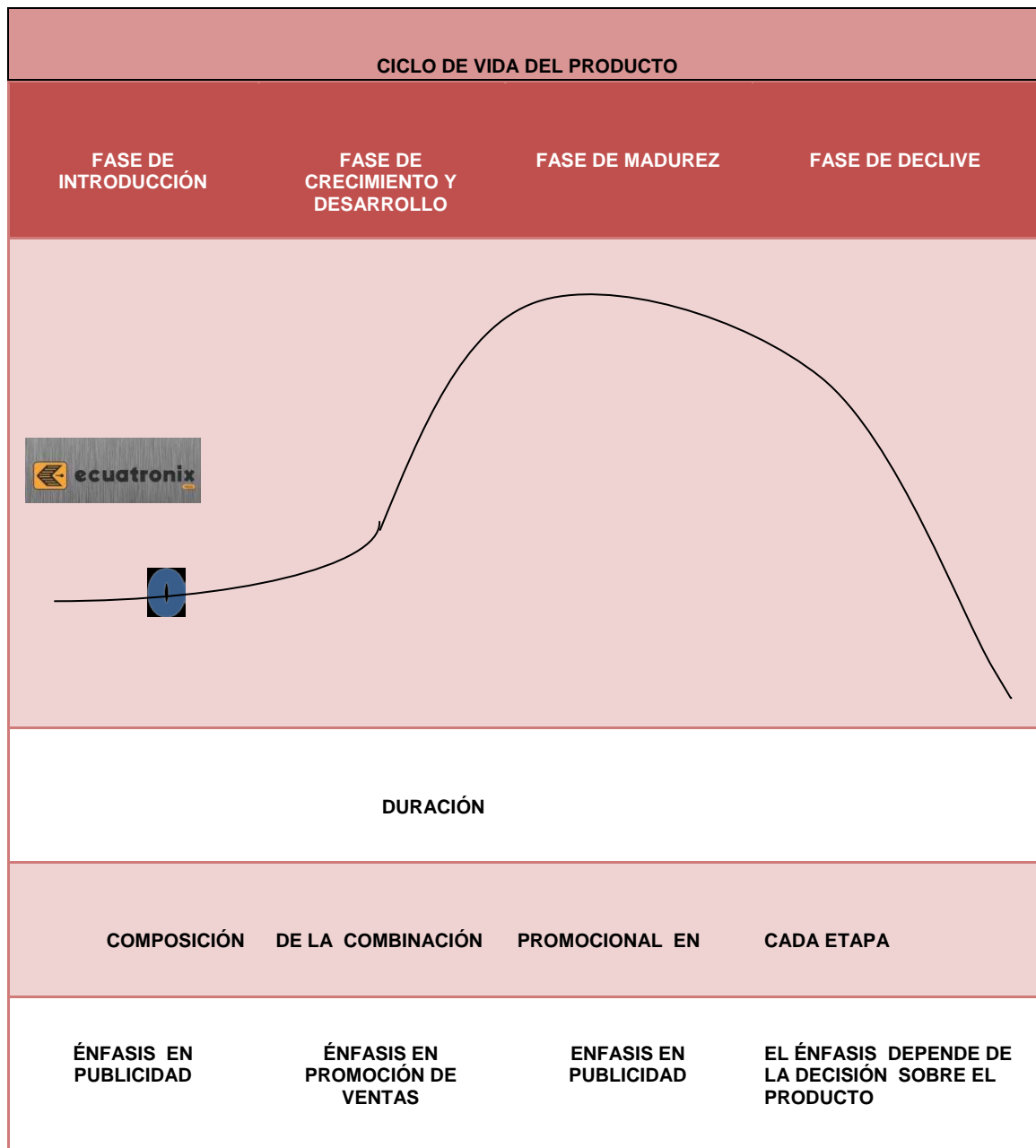
### 5.2.1.2. Ciclo de vida

Al ciclo de vida se lo define como, “la evolución que presenta la venta del producto a lo largo de su permanencia en el mercado. Esta evolución muestra cuatro etapas básicas: introducción, crecimiento o desarrollo, madurez y declinación o decadencia del producto”<sup>37</sup>

<sup>37</sup> ACERENZA Miguel. (2006). *PROMOCIÓN TURÍSTICA: Un enfoque metodológico*. Editorial Trillas.7ª edición. México, p. 32.

Dentro del presente estudio y tomando como referencia la información con relación a la implementación del nuevo sistema de televisión digital, la Superintendencia de Telecomunicaciones luego de haber obtenido las pruebas de campo, a definido que el apagón analógico en el país se den un lapso de 10 años, todo va a depender de la capacidad de compra de los hogares ecuatorianos para adquirir nuevos televisores que reciban la nueva señal o a su vez un decodificador, con ello se puede alargar la vida útil del televisor análogo.

**Gráfico No.5.5 Ciclo de vida del producto**



Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Etapa de Introducción:** Esta primera etapa del ciclo de vida del producto, se inicia cuando se lanza un nuevo producto al mercado, para ello es recomendable ser innovador (como es el caso del nuevo sistema de televisión digital) o tener una característica novedosa que dé lugar a una nueva categoría de producto.

Esta etapa se presenta las siguientes características:

- El nivel de ventas son bajas, en razón del poco conocimiento del nuevo sistema de televisión digital, a nivel hogares.
- No existen competidores, y en el caso que los haya son muy pocos. En base a ello Ecuatronix S.A., mantiene liderazgo, ello le permitirá obtener gran aceptación, gracias a su amplia trayectoria a nivel nacional, e internacional, que avalan su desempeño a través del aprovisionamiento de productos que generan confianza.
- Los precios suelen ser altos en esta etapa, debido a que existe una sola oferta, o unas cuantas. Para ello la empresa ha optado mantener el precio del decodificador a un valor de \$60, sin embargo pueden suscitarse variaciones a fin de incentivar el mayor consumo.
- Los gastos en promoción y distribución son altos. Para ello se prevé planificar la inversión en el Plan Estratégico de Marketing a implantar, a fin de minimizar su costo.
- Las actividades de distribución son selectivas. En primera instancia, Ecuatronix, prevé abarcar los hogares de la ciudad de Quito de estratos socioeconómicos medio, medio-alto y alto.
- El objetivo principal de la promoción es informar.

- Los clientes que adquieren el producto son los innovadores y vanguardistas que gustan de adquirir productos novedosos y tecnificados.

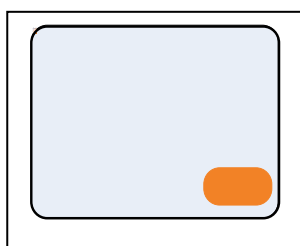
### 5.2.1.3 SLOGAN Y LOGOTIPO

Al logotipo se lo define como “la solución tipográfica y de diseño del nombre de la empresa o corporación.”<sup>38</sup>

Necesariamente el logotipo debe ir acompañado del slogan, que no es más que “la frase breve que expresa alguna cualidad del producto, que tiene una duración superior a una campaña y que, en la publicidad grafica, suele figurar en el ángulo inferior derecho.”<sup>39</sup>

Como primer paso a determinar el logotipo y slogan, se debe crear la forma del isotipo de Ecuatronic S.A., para ello se ha de considerar que la empresa ya mantiene una imagen con la que sus clientes se han identificado durante todo el tiempo que ha permanecido la organización en el mercado, entonces, el estudio se centrará en crear un slogan afín a los nuevos productos y servicios que desea introducir, con respecto a la adopción del nuevo sistema de televisión digital terrestre tanto para las operadoras de televisión como para los hogares de la ciudad de Quito.

**Gráfico No.5.6 Isotipo**



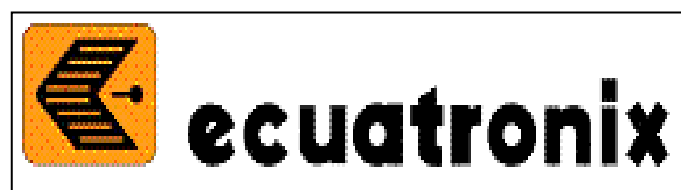
**Fuente:** Ecuatronic S.A.

<sup>38</sup> CALDEVILLA David. (2007). *Manual de relaciones públicas*. Editorial Visión Net. 2ª edición. Madrid. p. 262.

<sup>39</sup> CURTO Víctor. (2007). *Redacción publicitaria*. Editorial UOC Net. 1ª edición. Barcelona. p. 137.

El desarrollar una marca implica no solo plasmar de forma verbal y visual lo que la empresa representa en el mercado sino que debe estar respaldada por campañas agresivas de promoción y publicidad que ayuden a que la marca pueda ser fácilmente reconocida por los demandantes y/o público en general.

Ecuatronic S.A., desde sus inicios ha tomado como referente la imagen de un satélite, para plasmarlo como su logotipo, el mismo que fácilmente puede ser asociado con el objeto social de creación de la organización, de tal forma que al mirar ésta imagen se lo relacione con la tecnología satelital.



Fuente: Ecuatronic S.A.  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Una vez que se ha establecido el logotipo, lo fundamental para emprender una campaña publicitaria, es complementarlo con un slogan, el mismo que debe servir para plasmar en una breve síntesis un mensaje o idea principal, para ello se debe tomar en consideración ciertas reglas básicas que permitan desarrollar un slogan exitoso:

- Deben cortos y precisos, de 3 a 4 palabras.
- Debe reflejar la propuesta original de venta.
- Fácil de recordar.
- Incluyen un beneficio o a su vez la característica más relevante del beneficio a percibir.

A continuación se propone el slogan para Ecuatronic S.A., que en base a pocas palabras se tratará de crear la necesidad de adquirir nueva tecnología a fin de mejorar la calidad del audio y video para la recepción de las señales televisivas, tanto para las operadoras de televisión como para los hogares de la ciudad de Quito.



## **NO TE APAGUES...VEN AL MUNDO DIGITAL**

### **Estrategias de producto**

Son estrategias que están dirigidas a mejorar la presentación de los productos tecnológicos que son necesarios para viabilizar la introducción del nuevo sistema de televisión digital terrestre en el país, para ello se deben considerar algunas opciones que permitan básicas, tales como:

- Mantener un producto sin alteraciones.
- Dotar de productos que sean competitivos en su costo.
- Conforme se presentan mejoras tecnológicas, los productos ofertados deben estar acorde a cumplir con las más altas exigencias con respecto a brindar soluciones para la industria de las telecomunicaciones y broadcasting.
- Conforme se prevé satisfacer nuevos segmentos de mercados, los productos que son ofertados no solo deben limitarse a satisfacer ciertas necesidades específicas, para ello es importante que se considere la ampliación de la líneas de productos, es así que el presente estudio, pretende establecer la presencia de un mercado insatisfecho de equipos tecnológicos que sirvan a la introducción de este nuevo sistema de televisión, tanto para el segmento de operadoras televisivas como los hogares.

- Una vez que se logre introducir satisfactoriamente los nuevos equipos, se realizarán estudios posteriores a fin de determinar la necesidad de poner en manifiesto la presencia de nuevos productos en el mercado que permitan reemplazar a aquellos que ya hayan cumplido su ciclo de vida, sea por las exigencias del mercado o por deterioro.

**Tabla No.5.1 Estrategias de producto**

ETAPA	ESTRATEGIA	DEFINICIÓN	CUANDO UTILIZARLO	CUANDO NO UTILIZARLO	INVERSIÓN PROPUESTA (\$)
INTRODUCCIÓN	Desarrollo de nuevos productos	Desarrollo de nuevos productos de tal forma que se diversifique la cartera de productos tecnológicos disponibles para el cliente externo.	- Al identificar nuevos mercados potenciales. - Al existir nuevos canales de distribución disponibles. - Como resultado de la investigación de Benchmarking.	- Cuando no se dispongan de los recursos financieros necesarios. - Cuando no se posea suficiente información del mercado meta.	1000
	Atraer consumidores de otros mercados	Orientado a mejorar el desempeño funcional del producto tecnológico, para ello se recomienda ejecutar pruebas del producto a fin de establecer posibles daños.	- Cuando se identifique que el producto ha pasado a la etapa de crecimiento para lo cual necesita mayor apoyo publicitario.	- Cuando el producto se mantenga en la etapa de madurez.	1500
	Crear conocimiento de la marca	Utilizar todas las herramientas de publicidad y promoción, con el fin de dar a conocer los nuevos productos en el mercado.	* Cuando se exploren nuevos mercados insatisfechos.	* Cuando el costo supere al beneficio de invertir en campañas publicitarias	800

**Fuente:** Ecuatronic S.A.  
**Elaborado por:** Gonzalo Muriel

### 5.3 PRECIO

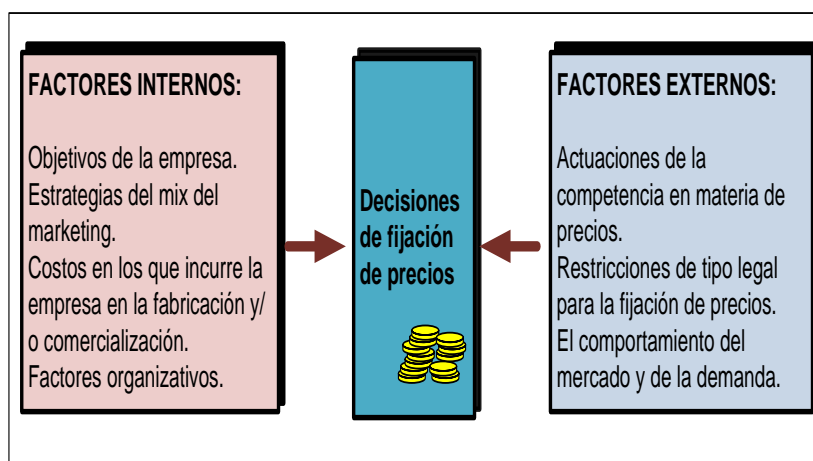
Se lo define como, “la expresión económica del intercambio que se manifiesta en dinero. Es una de las variables las importantes, porque es el único elemento del marketing que provee de ingresos por ventas y además porque influye en la

demanda, determina la rentabilidad de la empresa y ayuda la posicionamiento de la marca.”<sup>40</sup>

La mayor parte de las organizaciones, centran su atención en establecer precios en base al costo unitario de producción, sin considerar otros elementos que pudieran proveerle de mejores réditos a través de un mayor consumo de los productos, entre los cuales resaltan la diferenciación de acuerdo al tipo de mercado, al tipo productos, entre otras.

En la fijación de precios confluyen factores internos y externos que modifican el establecimiento de precios, muchos de ellos no dependen de la organización por lo que mantener un control presenta gran dificultad, es por ello que se deben considerar cada uno de ellos a fin de establecer un equilibrio entre estos dos tipos de factores, de tal forma que no afecte al flujo de los ingresos y por ende a su liquidación.

**Gráfico No.5.7 Factores que afectan a la fijación de precios**



Fuente: LOPEZ Bernat. La Esencia del Marketing  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

<sup>40</sup> RIVERA Jaime. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Esic Editorial. 2ª edición. Madrid. p. 68.

### 5.3.1. Métodos para la fijación de precios

Se debe establecer compromisos formales con los importadores en cuanto a las cantidades de producto a entregar tomando en cuenta la estacionalidad de la demanda, con el fin de mantener un precio estable y competitivo dentro del mercado. A nivel interno se debe buscar que las empresas y personas que prevean de servicios y productos a la empresa sean de la mayor confianza y responsabilidad, otorgando precios adecuados con el fin de que este se vea reflejado en el precio final de venta del producto.

Las decisiones sobre precio son de gran importancia en la estrategia de marketing tanto para las organizaciones de consumo como para la de servicios; las políticas de fijación de precios de los bienes o servicios tienden a basarse en principios y prácticas utilizadas en el libre mercado.

De acuerdo a todos los factores que se deben considerar para la fijación de precios, se pueden establecer dos métodos para la fijación de los precios de los productos tecnológicos: precios basados en costos y precios orientados hacia el mercado.

- **Precios basados en costos orientados a utilidades:** Apuntando a un objetivo de utilidad mínima, los precios fijados por asociaciones industriales y profesionales pertenecen a esta categoría. Si la entrada está severamente restringida, los precios se relacionarán más con la capacidad y voluntad del cliente para pagar y menos con los costos.
- **Precios controlados por el gobierno y/o mercado:** Apuntan a la protección del consumidor fijando precios sobre una base costo más un margen de rentabilidad.

El precio fijado, debe permitir cubrir los gastos de operaciones así como debe permitir penetrar al mercado con un adecuado margen de utilidad, a fin de cubrir las exigencias de liquidez y solvencia de la entidad.

$$UB: \frac{\text{Costes Fijos}}{\text{Beneficio Bruto (Precio de venta - Coste variable)}}$$

## MÉTODO APLICADO POR LA EMPRESA “ECUATRONIX S.A”

Con respecto a los precios de los productos que ofertara la entidad, se lo realiza tomando en consideración los dos segmentos a los cuales va dirigido los productos. Otro aspecto a tomar en cuenta es la utilizará de combinación de metodologías a fin de satisfacer las necesidades internas tales como los costos, la capacidad instalada, entre otros, además de ello se debe considerar los valores de inversión total que deben realizar las operadoras televisivas y los hogares de la ciudad de Quito, establecidos por la Superintendencia de Telecomunicaciones, y sobre los cuales, de acuerdo a las expectativas de los administradores de la entidad se prevé obtener una margen de ganancia de al menos el 25%.

Tabla No.5.2 Precios de productos para operadoras de TV.

PRECIOS DE LOS PRODUCTOS PARA OPERADORAS DE T.V.			
ITEM	COSTO UNITARIO	MARGEN RENTABILIDAD	P.V.P usd\$
TRANSMISORES	106.576	25%	133.219
ANTENAS	31.973	25%	39.966
ENLACES MICROONDA	74.603	25%	93.254
<b>INVERSION X OPERADORA DE TV</b>	<b>213.151</b>		<b>266.439</b>

Fuente: Superintendencia de Telecomunicaciones  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Para los precios de los productos dirigidos a los hogares de Quito, se estima obtener un margen de rentabilidad de al menos el 20%, considerando que en el mercado pueden presentarse competidores con estrategias de precios bajos que pudieran desplazarla.

Tabla No. 5.3 Precios de productos para hogares

<b>PRECIOS DE LOS PRODUCTOS PARA HOGARES</b>			
<b>ITEM</b>	<b>COSTO UNITARIO</b>	<b>MARGEN RENTABILIDAD</b>	<b>P.V.P usd\$</b>
DECODIFICADOR	50	20%	60
<b>INVERSION X HOGAR</b>	<b>50</b>		<b>60</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 5.3.2. ESTRATEGIAS PARA FIJAR PRECIOS

Las estrategias de precios se pueden agrupar en dos grandes grupos, las que se utilizan específicamente para productos nuevos y las que son utilizadas para productos existentes.

Las compañías que lanzan un producto innovador, enfrentan el reto de fijar precios por primera vez, existen dos estrategias a las cuales acudir para el caso de estudio de la empresa Ecuatronic.

#### ESTRATEGIA DE PENETRACIÓN

Supone la fijación del nivel de precios más bajo posible que pueda soportar la empresa bajo sus restricciones, de forma que se consiga rápidamente una alta cuota de mercado y unos elevados volúmenes de ventas. Así se intenta disuadir a los competidores que piensen entrar en el mercado.

Este tipo de estrategia se utiliza cuando la demanda es elástica al precio, y se supone que todo el mercado actúa de igual forma frente al precio (no utilización de la segmentación).

Se considera que existirán economías de escala y efecto curva de experiencia. También es válida cuando se prevé que nuestro producto va a tener una fuerte competencia en un breve espacio de tiempo, es decir se trata de un producto o servicio que no está protegido por patente, o que puede ser fácilmente imitado por los competidores.

Este tipo de estrategia supone que la empresa pretende rentabilizar el producto a medio o largo plazo, por lo tanto se aplicará cuando el ciclo de vida se prevea largo y la demanda estable.

Como inconveniente se puede señalar la aparición de nuevos competidores con sistemas productivos más eficientes y que practiquen la misma estrategia, lo cual nos puede desplazar. También es un factor en contra de esta estrategia la reducción del ciclo de vida del producto que cada vez es más acentuada y que implica la reducción de la rentabilidad para la empresa.

## **ESTRATEGIA DE TAMIZADO GRADUAL**

Este tipo de estrategia reduce los efectos negativos del acortamiento del ciclo de vida del producto, puesto que se basa en la aplicación de los niveles de precios más altos que el mercado sea capaz de aceptar, de forma que solo los consumidores dispuestos a pagar el precio alto comprarán nuestro producto.

Este tipo de estrategia tiene el riesgo de atraer a nuestro mercado a gran cantidad competidores debido al elevado nivel de margen percibido.

La utilización de esta estrategia está muy justificada en el caso de productos que suponen una gran innovación y están protegidos por patentes, en este caso la estrategia de selección, consigue la obtención de los máximos beneficios para la empresa, puesto que en primer lugar se intenta satisfacer la demanda de los segmentos de mercado con mayor poder adquisitivo, para poco a poco a medida que se saturan ir reduciendo los precios y atender a los segmentos de mercado con menor poder adquisitivo.

Esta es una estrategia muy deseada por el departamento financiero de las organizaciones, puesto que permite una rápida recuperación de la inversión, de la misma forma también es adecuada para el departamento de producción, puesto que en la primera fase de producción de cualquier bien, todavía no se han puesto a punto totalmente los sistemas productivos y se producen algunos costes por falta de experiencia.

La existencia de altos márgenes en esta fase resta importancia a las ineficiencias de producción, y permite ajustar el proceso productivo mejorándolo de cara a la reducción de costes de las etapas siguientes.

Este tipo de estrategia debe ser utilizada cuando nos encontremos con unas determinadas condiciones en el mercado y nuestro producto/servicio goce de unas determinadas características, como:

- Que se prevea un ciclo de vida corto para nuestro producto,
- que nuestro producto sea realmente novedoso (con lo que el consumidor no podrá compararlo con ningún otro producto),
- que se detecten distintos segmentos con distintas posibilidades económicas que nos permitan actuar con precios altos al principio para ir reduciéndolos,
- y también cuando no está muy claro el futuro del producto (sobre el nivel de demanda) ni la capacidad de la empresa para reducir los costes de producción,

Además es especialmente adecuada cuando como ya hemos comentado la empresa necesita liquidez para su funcionamiento, puesto que los precios elevados proporcionarán una adecuada financiación.



Un aspecto más a tener en cuenta por la empresa, estriba en la mayor facilidad y aceptación del mercado de una reducción de precios frente a un aumento de los mismos.

## **5.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

La distribución es el tercer elemento del marketing mix, ésta puede ser aplicada como una estrategia de largo plazo, en razón de que no son fáciles de modificar y que al intentar hacerlo solo conllevaría a incurrir en gastos innecesarios que afectarían la rentabilidad de la empresa, a consecuencia de una mala asignación de productos a los mercados preestablecidos, ya sea en cantidad, tiempo de entrega y costo del bien.

Se denomina canal de distribución a “las líneas a través de las que se efectúa la función de la distribución, y se conoce con el nombre de intermediarios a los elementos básicos del canal, entonces, un canal es la herramienta del marketing que tiene como objeto trasladar el producto desde el origen de su puesta a punto, la fábrica, hasta el consumidor final.”<sup>41</sup>

### **5.4.1 Canal de distribución utilizado por Ecuatronix S.A.**

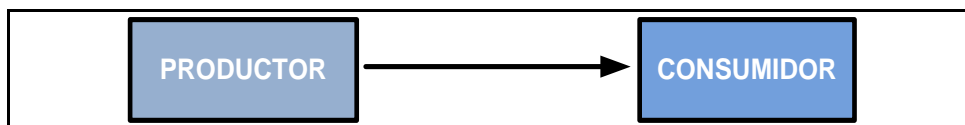
Los elementos que interviene en la distribución de los productos tecnológicos, se conforma por: Ecuatronix S.A. los intermediarios y los consumidores finales (operadoras de TV y hogares).

Para el presente estudio se ha considerado aplicar el tipo de canal uno o directo para atender a las operadoras de televisión, donde no se requerirá intermediario alguno, en razón de la exclusividad de los productos ofertados por la entidad, con el cual la organización espera satisfacer en su totalidad la instalación de los equipos de broadcasting y posteriormente ofrecer el servicio post-venta de mantenimiento o asesoría.

---

<sup>41</sup> RIVERA Jaime. (2007). *Dirección de marketing: fundamentos y aplicaciones*. Esic Editorial. 2ª edición. Madrid. p. 326.

**Gráfico No.5.8 Canal de distribución nivel uno**

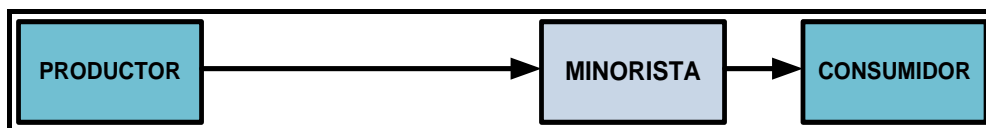


Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Para el segmento comprendido por los hogares de Quito, a quienes se ofertará los productos (codificadores), se optará por la aplicación del canal de distribución nivel dos, en donde se considera que intervendrán un distribuidor minorista hasta que el producto llegue hasta el consumidor final.

Éste ha sido considerado en razón del volumen de productos que prevé ofertar y debido a que éste es un nuevo mercado al cual va incursionar para lo cual se cree necesario tomar ciertas previsiones a fin de garantizar la venta de los productos.

**Gráfico No.5.9 Canal de distribución nivel dos**



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### **5.4.2 Estrategias de distribución**

De acuerdo al número de intermediarios que se presenten en los canales de distribución se deben utilizar ciertos tipos de estrategias con el fin de dotar mayor compromiso y dinamismo a los proveedores.

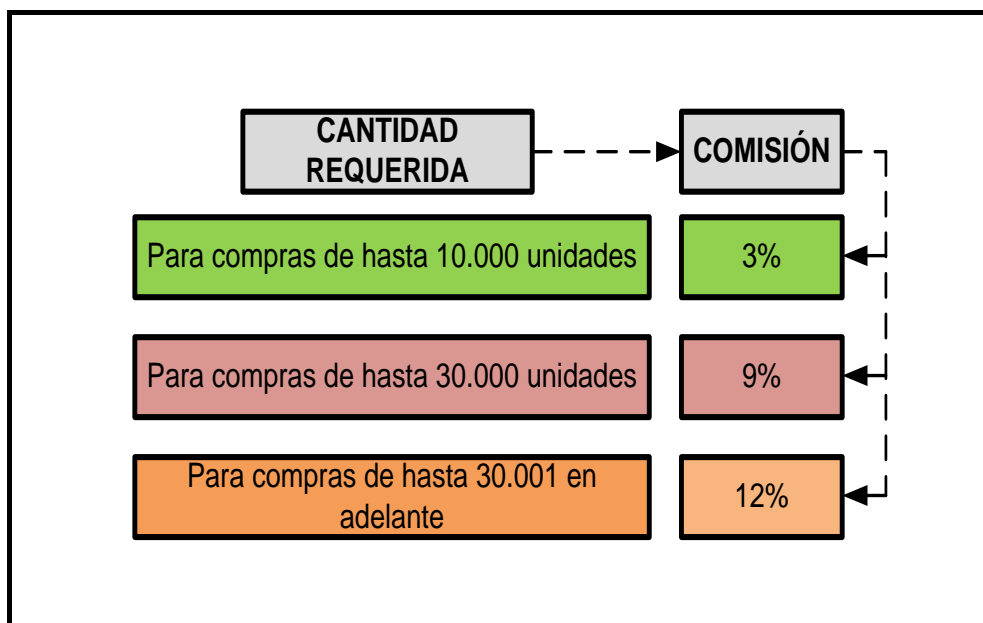
Tabla No.5.4 Estrategias de distribución

ESTRATEGIAS		INVERSIÓN PROPUESTA Usd\$
Estrategia de canal directo	Explotación de canales directos de información, internet, material publicitario directo.	\$900
Estrategia de canal dos	Ofrecer descuentos y facilidades de pago	\$600
Estrategias para atraer miembros al canal	Estructuración de folletos informativos y presentación de beneficios	\$500
	Realizar alianzas estratégicas	

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Además, de lo expuesto se debe establecer otro tipo de incentivos a los distribuidores a fin de lograr vínculos comerciales que favorezcan a la elección de los productos frente a los de la competencia, uno de ellos son los réditos económicos vinculados, que percibirían al ser representantes exclusivos de las marcas ofrecidas por Ecuatronix S.A., los mismos que se consideraran únicamente para el caso del canal de distribución dos.

Gráfico No.5.10 Beneficios otorgados a los intermediarios



Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### **5.4.2.1 Promoción / comunicación**

Se entiende por promoción, “al conjunto de técnicas que refuerzan y animan la oferta normal de la empresa, con el objetivo de incrementar la venta de productos a corto plazo.”<sup>42</sup>

#### **5.4.2.2 Objetivos de la promoción**

La promoción de ventas debe estar íntimamente relacionado con un plan anual de ventas, sobre el cual se establecerán el monto a invertir en la contratación de diversos medios publicitarios a fin de dar a conocer el producto, actividades que irán variando en de acuerdo al ciclo de vida del producto, de ello, se deriva los siguientes objetivos fundamentales:

- Estimular la demanda de los productos.
- Mejorar el desempeño alcanzado por los distribuidores de los productos.
- Complementar y coordinar las actividades publicitarias, así como también la fuerza de ventas y las relaciones públicas.

#### **5.4.2.3 Canales de promoción**

##### **Medios Audiovisuales:**

En la actualidad es tipo de promoción es el de mayor utilización, donde se incluyen medios que complementan las actividades encaminadas a dar a conocer el producto.

---

<sup>42</sup> RIVERA Jaime. (2002). *La promoción de ventas*. Esic Editorial. 2ª edición. Madrid. p. 21.

Ecuatronic S.A., ha considerado que este tipo de promoción, se lo realizará únicamente para los decodificadores, en tanto que para los equipos tecnológicos de broadcasting, no lo hará, en razón de que al mantenerse como una empresa líder en el mercado, la mayor parte de su cartera de clientes (operadoras de TV), la consideran como la primera opción para el aprovisionamiento de sus equipos que facilite la transmisión de su programación en el nuevo formato de señal digital.

Una de las herramientas a aplicar, son los spots promocionales, que comprenden la emisión de mensajes de corta duración, dentro del cual se da importancia a la presentación de la marca de la empresa y del slogan con el cual se espera persuadir la atención de los consumidores, para ello la empresa se vale de medios sean estos auditivos (radiodifusoras) o visuales (canales de televisión), y cuya inversión se lo presenta a continuación:

**Tabla No 5.5 Inversión en spots promocionales**

<b>SPOT'S PROMOCIONALES (4 MESES)</b>			
<b>MEDIOS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>COSTO POR SPOT PROMOCIONAL 30"</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INVERSIÓN PROPUESTA Usd\$</b>
<b>RADIODIFUSORAS</b>			
Radio Rumba (Mini GOLPACK 1)	USD\$ 6.25	320	USD\$2.000,00
Radio América	USD\$8..50	320	2.720,00
Subtotal			4.720,00
IVA 12 %			566,40
<b>TOTAL</b>			<b>USD\$5286,40</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Cada cuña publicitario tendrá una duración de 30 segundos, incluye 2 cuñas diarias en horario rotativo de lunes a viernes, 2 menciones en horario rotativo

de lunes a viernes, mas una bonificación 1 cuña o mención en horario de fin de semana durante 4 meses en la radio Rumba Deportiva y radio América.

### **Mailing ó Publicidad directa por correo:**

La aplicación de este tipo de publicidad se valdrá de dos medios.

- El buzoneo, a través del cual se introducirán folletos catálogos, tarjetas de presentación a correos de empresas televisivas, y clientes para lo cual se solventará en la utilización de tele marketing y en el uso páginas de internet de acceso libre.
- El mailing personalizado, por medio del cual se enviaran folletos publicitarios donde se incluyan además proposiciones de ventas a clientes frecuentes con los que Ecuatronix mantienen vínculos comerciales.

**Tabla No.5.6 Inversión en mailing**

<b>MAILIING</b>			
<b>RUBRO</b>	<b>COSTO POR SPOT PROMOCIONAL</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>INVERSIÓN PROPUESTA usd \$</b>
Rediseño de la pagina web actual	400	1	400.00
Diseño de folletos, catálogos, y demás	300	1	300.00
Creación de links	20	2	40.00
Servicio de internet	50	12	600.00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>1.340.00</b>
<b>12% IVA</b>			<b>160.80</b>
<b>TOTAL</b>			<b>1.500.80</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## **Comercio electrónico B2B:**

Se la define como, “las ventas electrónicas de bienes o servicios entre negocios o empresas.”<sup>43</sup>

Este medio de promoción será utilizado especialmente para agilizar la comunicación entre proveedores y la empresa, con el fin de aprovechar las ventajas respecto a:

- Abaratar los costos en la adquisición de productos, en razón de que el cierre de ventas se lo realiza de manera virtual sin que haya necesidad de un contacto personal, por lo que el tiempo ocupado para esas gestiones se reduce favorablemente.
- Mejoramiento del tiempo de respuesta frente a las necesidades del mercado.
- Mejorar la calidad del servicio de atención al cliente, de tal forma que los clientes de Ecuatronix, no pierdan tiempo en tratar de comunicarse para presentar sus inquietudes, sino que se limitan tan solo al envío de un correo electrónico, el mismo que ser atendido a la brevedad posible.
- Incursionar nuevos mercados, a nivel nacional, regional y mundial.

## **Catálogos de productos:**


Los catálogos de productos constituyen una representación gráfica del producto, que es plasmada en tríptico, flyers, hojas volantes, entre otros, donde se denotan las cualidades y características del producto, de tal, forma que el

---

<sup>43</sup> LAUDON Kenneth. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación. 8ª edición. México. p. 118.

cliente cuenta con la información necesaria que le ayude a tomar una mejor decisión frente a los productos de la competencia.

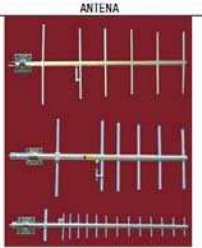
Gráfico No.5.11 Modelo de catálogo



**ecuatronic**  
NO TE APAGUES...VEN AL MUNDO DIGITAL

---


**ANTENA**



**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

Marca	Sira
Rango de frecuencia	175-960 MHz
Impedancia	50 Ω
Ganancia	10-14dB
Polarización	Vertical/horizontal
Conector de entrada	Hembra
Veloc. De viento máx.	177 Km/h
Montaje	tubo de 1 a 3"
Materia	Aluminio anodizado
ROE TÍPICO	1.2 1ix-20dB (return loss)


**ENLAJE MICROONDAS**



**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

Marca	OMI
Alimentación	230 VAC
Aliment. opcional de batería	24 VDC
Capacidad	De 7 a 31 360 Mbits payload
Tasa de bits de modulación	34 Mbits
Tipo de modulación	QPSK
Independencia del cable	50 Ω
Alimentación de cabeza RF remota	+54V nominal
Factor de ruido	<math>-5\text{dB}</math>
Pérdida de retorno	<math>\leq 20\text{ dB}</math>
Rechazo de imagen	<math>\leq 50\text{ dB}</math>


**TRANSMISOR**



**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**


Marca	Electrovis
RFPT	2K, 4K, Y, BK
Intervalo de guarda	1/4, 1/8, 1/12, 1/32
Tasa del codificador	1/2, 2/3, 3/4, 5/6
Constelación	QPSK, 16-QAM y 64-QAM
Modo jerárquico	16-QAM y 64-QAM
Modo de transmisión	MPEG-2
Ancho de banda	8 MHz y 7MHz
Frecuencia central	20-1000MHz ajustable
Rango de frecuencia	Bandas IV & V UHF: 470-862 MHz
Potencia de salida	1200 W/100W
Consumo total	5265VA
Peso	120Kg

**DECODIFICADOR**



**CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS**

Marca	AUTENTICA
Codificación de video	Hasta 240Mbps Resolución de video: 1920x1080 Entrada SDI-HD-SD Entrada ASI Salida ASI
Codificación de audio	Hasta 448 Kbit audio Individual/estéreo
Memoria	64 Mbits
Canal de servicio	Interfaz



**Azcunaga OE4-170 Y Brasil  
Quito-Pichincha-Ecuador  
Sudamérica**

TEL: (593-2) 2921921 – (593-2) 2924080  
www.ecuatronicusa.com  
E-mail: servicioalcliente@ecuatonixusa.com

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Previo a la elaboración del material publicitario se tienen que considerar ciertas características que deben poseer, tales como, no contener demasiado texto, el tipo de presentación y letra, el contraste, y demás cualidades, que deben aportar a que el cliente sienta el gusto por leerlos no simplemente, tomarlos y desecharlo.



Tabla No.5.8 Inversión en catálogos

<b>CATÁLOGOS DE PRODUCTOS</b>			
<b>Herramienta Estratégica</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Costo Total USD \$</b>
Flyers	0,05	8.000,00	400,00
Hojas Volantes	0,07	12.000,00	840,00
Tarjetas de presentación	0,35	7.500,00	2.625,00
<b>SUBTOTAL</b>			<b>3.865,00</b>
2% IVA			463.80
<b>TOTAL \$</b>			<b>\$4.328.80</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### **Internet:**

El internet es una de las herramientas que servirá principalmente para buscar contactos y realizar negocios con distintos clientes a nivel nacional e internacional, lo importante es contar con una página web que esté bien diseñada, donde se exponga parte de los antecedentes históricos de la empresa, su misión, visión, valores corporativos, una lista completa con los productos y servicios que ofrece Ecuatronic S.A., un espacio para atención a los clientes, la misma que debe ser de fácil acceso, con información actualizada y veraz.

Gráfico No.5.12 Página WEB de Ecuatronicx



Fuente:www.ecuatronicxusa.com

## 5.5. Personal

### 5.5.1. Entrenamiento y capacitación

Brindar un servicio de calidad no implica solo contra con un producto de calidad, sino que es esencial contra con todos los elementos que respaldan las actividades de promoción y ventas, dentro de los cuales sin duda alguna el talento humano es vital para cumplir tales objetivos.

Ecuatronicx S.A., está inmerso en el ámbito tecnológico, ello le obliga necesariamente a que su personal técnico y operativo, debe estar actualizado conforme se desarrollan las nuevas tendencias tecnológicas afines al broadcasting, para ello es importante realizar planes de capacitación, dentro del país y de ser necesario enviar al personal al exterior a fin de que actualicen sus conocimientos, especialmente hacia los Estados Unidos, donde la organización cuenta con una subsidiaria y con los recursos necesarios para

ejecutar y cumplir con los objetivos planteados que beneficien a la organización en su conjunto.

Los planes serán ejecutados de acuerdo a los requerimientos organizacionales, sin embargo se pone a consideración que el personal asista como mínimo anualmente a un curso de capacitación y actualización de conocimientos.

### 5.5.2. Imagen empresarial.

Ecuatronix cuenta con más de 90 empleados en Ecuador, y con un grupo de técnicos muy calificados, con instrumental técnico adecuado para brindar un excelente servicio internacional de instalación y servicio de post venta en el área de Broadcasting.

Lo anterior debe ser respaldado con una imagen empresarial impecable que se refleja en la presentación del personal, para ello se debe dotar de uniforme a todo el personal por lo menos una vez al año, los mismos que serán diseñados de acuerdo a las últimas tendencias en ropa de trabajo, que otorgue elegancia y confort.

Tabla No.5.9 Inversión en capacitación y uniformes

<b>CAPACITACIÓN Y UNIFORMES</b>			
<b>HERRAMIENTA ESTRATÉGICA</b>	<b>COSTO UNITARIO USD\$</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>COSTO TOTAL USD\$</b>
Capacitación	1.500.00	2	3.000.00
Uniformes	25.00	90	2.250.00
12% IVA			630.00
<b>TOTAL</b>			<b>5.880.00</b>

Fuente: Investigación directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 5.6. Presupuesto de plan de marketing

Tabla No.5.10 Inversión en el plan de marketing



<b>PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING (PUBLICIDAD)</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>COSTO TOTAL USD \$</b>
Estrategias de producto	3.300,00
Estrategias de distribución	2.000,00
Spots promocionales	5.286.40
Mailing o publicidad directa	1.500.80
Catálogos de productos	4.328.80
Imagen empresarial	5.880.00
<b>TOTAL</b>	<b>22.296.00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

La inversión total del plan de marketing para Ecuatronix S.A., ha utilizar para introducir al mercado el nuevo sistema de televisión digital terrestre, asciende a \$20.185.

## 5.7 CRONOGRAMA DEL PLAN DE MARKETING BASADO EN EL DIAGRAMA DE GANTT

El cronograma de acción e impacto nos permite conocer la distribución que tendrán las actividades y estrategias del plan de marketing durante el periodo de cinco años establecidas para las mismas.

<b>LEYENDA DEL CRONOGRAMA</b>	
	Tiempo de Impacto
	Implementación, mantenimiento o reposición



## **CAPÍTULO 6**

### **ANÁLISIS FINANCIERO**

#### **6.1. PRESUPUESTOS**

Al presupuesto se lo define como “el cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica (personal, familiar, un negocio, una empresa, una oficina) durante un período, por lo general en forma anual.”<sup>44</sup>

Partiendo de ello, es importante definir los ingresos, costos y gastos en los que Ecuatronix S.A. debe incurrir por efecto de desarrollar este nuevo proyecto, que tiene como fin dotar de equipos necesarios para que las operadoras de TV, puedan transmitir su programación con la nueva señal digital, además de dotar de decodificadores a los hogares de la ciudad de Quito.

##### **6.1.1 Presupuestos de Inversión**

Desde el punto de vista de la técnica contable, estas erogaciones se denominan activos totales del proyecto, las cuales se clasifican en activos fijos, diferidos y capital de trabajo.

La clasificación contable conduce a elaborar tres presupuestos, el de inversión fija, el de inversión diferida y el de capital de trabajo, que agrupa al activo de acuerdo con su procedencia en la empresa.

Este proyecto tiene la misión de cumplir metas planteadas a un futuro deseado expresado en valores y términos financieros para su funcionamiento en el tiempo establecido.

---

<sup>44</sup> <http://es.wikipedia.org/wiki/Presupuesto>. Consultado 12-2010.

**Tabla N 6.1 Presupuestos**

	PROYECTOS	META	INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL	PRESUPUESTO 2011 (INVERSIÓN INICIAL)	PRESUPUESTO 2012	PRESUPUESTO 2013	PRESUPUESTO 2014	PRESUPUESTO 2015
PROYECTO 1	Contratación de 12 vendedores con experiencia en el sector de las telecomunicaciones.	95%	Metas de ventas por vendedor	2.880,00	-	-	-	-
PROYECTO 2	Adquisición de 3 camionetas para realizar la gestión de ventas.	85%	Nivel efectivo de entregas	41.205,51	-	-	-	-
PROYECTO 3	Convenio de precios fijos durante un año con proveedores de equipos para la televisión digital	85%	Precio referencial del mercado	266.439	266.439	266.439	266.439	266.439
PROYECTO 4	Convenios de venta con un precio estándar por todo el año con clientes que tienen mayor frecuencia de compra.	85%	Precio referencial del mercado y nivel de ventas	900,00	-	-	-	-
PROYECTO 5	Establecimiento de tiempos de medición de procesos para reducir el tiempo de entrega	75%	Efectividad del proceso integral	1.350,00	-	-	-	-
PROYECTO 6	Plan promocional para decodificadores	85%	Satisfacción del cliente y efectividad del plan promocional	22.296,00	22.296,00	22.296,00	22.296,00	22.296,00
PROYECTO 7	Adquisición de celulares Blackberry con servicio de internet para mejor coordinación entre los vendedores y su equipo de trabajo.	80%	Cumplimiento de metas de ventas	750,00	750,00	750,00	750,00	750,00
PROYECTO 8	Plan de provisión de material publicitario y de apoyo para vendedores	75%	Recompra de clientes	820,00	650,00	650,00	650,00	650,00
PROYECTO 9	Creación de la unidad de marketing para mayor productividad de la empresa	85%	Aporte al desarrollo integral de la empresa	1.200,00	-	-	-	-
PROYECTO 10	Adquisición de un ERP para PYMES	65%	Efectividad del sistema	9.250,00	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>				<b>347.090,51</b>	<b>290.135,00</b>	<b>290.135,00</b>	<b>290.135,00</b>	<b>290.135,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 6.2. INGRESOS, COSTOS Y GASTOS

### 6.2.1. Ingresos del proyecto

Los ingresos, son los réditos recibidos por efecto de la venta de los productos producidos dentro de un ciclo económico, por parte de Ecuatronic S.A.

Los productos ofertados por la empresa, están destinados hacia dos segmentos: el de las operadoras de televisión y el de los hogares; los ingresos generados por ellos estarán en función de ciertos parámetros que regirán durante la vida del proyecto, y sobre todo la estimación que ha realizado la Superintendencia de Telecomunicaciones, que dice: “el horizonte previsto para que los distintos procesos de las operadoras cuenten con la tecnología, el equipamiento y la infraestructura para el formato digital, se estima en cuatro años, de manera que los operadores dispongan del tiempo necesario para establecer el modelo de financiamiento e implementación que más se acomode al comportamiento de sus estados financieros.”<sup>45</sup>

A fin de determinar el nivel de ingresos a percibir, durante la evaluación del proyecto, para esta primera concesión, se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- El precio de venta, está acorde a los precios de mercado en el país.
- El precio promedio del portafolio de productos, para las operadoras de TV, es de \$ 266.439, y del decodificador de \$ 60.

La capacidad instalada del presente proyecto, se determinó, 283 equipos de transmisión y enlace destinados a las operadoras de TV, y de 89.892 decodificadores para los hogares de Quito.

---

<sup>45</sup> [www.suptel.gov.ec](http://www.suptel.gov.ec). Informe para la definición e implementación de la televisión digital terrestre en Ecuador. Consultado 12-2010.p. 72.



- Se estima una participación en el mercado del 100% para el segmento de las operadoras de TV y 30% para el de hogares.
- Para la proyección de los ingresos, se considera un crecimiento anual inflacionario del “3,39%.”<sup>46</sup>

**Tabla No.6.2 Ingresos proyectados (Operadoras de TV)**

<b>PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS</b>			
<b>OPERADORAS DE TV.</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>CANTIDAD ANUAL</b>	<b>P.V.P. (USD\$)</b>	<b>INGRESOS TOTALES (USD\$)</b>
1	56	266.439,00	14.920.584,00
2	56	275.471,28	15.42.6391,68
3	56	284.809,76	15.949.346,56
4	57	294.464,81	16.784.494,17
5	58	304.447.16	17.657.935,28

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

**Tabla No.6.3 Ingresos proyectados (Hogares)**

<b>PROYECCIÓN DE LOS INGRESOS</b>			
<b>HOGARES DE QUITO</b>			
<b>AÑOS</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>P.V.P.PROM. (usd\$)</b>	<b>INGRESOS TOTALES (USD\$)</b>
1	17.978	60,00	1.078.680,00
2	17.978	62,03	1.115.175,34
3	17.978	64,14	1.153.108,92
4	17.978	66,31	1.192.121,18
5	17.980	68.56	1.232.708,80

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

<sup>46</sup> www.bce.fin.ec. Banco Central del Ecuador; Cifras Económicas del Ecuador. Diciembre 2.010.

Tabla No.6.4 Total Ingresos

<b>INGRESOS TOTALES PROYECTADOS</b>	
<b>AÑOS</b>	<b>VALOR ANUAL USD\$)</b>
1	15.999.264,00
2	16.541.567,02
3	17.102.455,48
4	17.976.615,5
5	18.890.644,08

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 6.2.2. Costos y gastos del proyecto

### 6.2.2.1. Costos

El costo es aquella erogación o desembolso de dinero en efectivo o en especie, realizado con el fin de cubrir las necesidades de insumos y mano de obra que exigen los procesos de producción.

A diferencia del gasto, estos reembolsos son recuperables a través del precio de venta, en donde se incluyen los costos incurridos más un margen de rentabilidad esperado.

Para el desarrollo del presente proyecto, los costos incluirán a los incurridos en la adquisición de los equipos de transmisión, enlaces de micro onda, antenas y decodificadores; la mano de obra que se encargará de realizar las instalaciones y pruebas y demás rubros que servirán para apoyar las labores de puesta en marcha de los equipos.

## Equipos de transmisión y enlace y decodificadores:

Tabla No.6.5 Costo equipos y decodificadores

COSTOS DE MATERIALES			
DETALLE	CANTIDAD	V/UNIT.	COSTO TOTAL USD\$
TRANSMISORES	56	106.575,50	5.968.228,00
ANTENAS	56	31.972,65	1.790.468,40
ENLACES MICROONDA	56	74.602,85	4.177.759.60
DECODIFICADOR	17978	50,00	898..900.00
<b>TOTAL</b>			<b>12.835.356,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## Salarios (MOD):

Tabla No.6.6 Rol Salarios M.O.D.

Cargo	No. Trabajadores	Sueldo mensual	Total mensual	% Asignado al proyecto de TDT	Total asignado	Décimo tercer	Décimo cuarto	Aportes IESS	Provisión vacaciones	Total mensual	Total anual
Jefe de Operaciones	1	700,00	700,00	50%	350,00	29,17	19,72	32,73	14,58	446,20	5.354,40
Administrador de proyecto	1	700,00	700,00	50%	350,00	29,17	19,72	32,73	14,58	446,20	5.354,40
Personal técnico	5	400,00	2.000,00	50%	1.000,00	83,33	98,60	93,50	41,67	1.317,10	15.805,20
Personal de Ventas	30	300,00	9.000,00	50%	4.500,00	375,00	591,60	420,75	187,50	6.074,85	72.898,20
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>2.100,00</b>	<b>12.400,00</b>			<b>516,67</b>	<b>729,64</b>	<b>579,70</b>	<b>258,33</b>	<b>8.284,35</b>	<b>99.412,20</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## Costos indirectos:

Tabla No.6.7 Costo indirectos

COSTOS INDIRECTOS					
DETALLE	U. DE MEDIDA	CONSUMO MENSUAL	CONSUMO ANUAL	VALOR UNITARIO	VALOR ANUAL
Servicio de alimentación	porción	37	444,00	5,00	2.220,00
Servicio traslado	pasajes	37	444,00	10,00	4.440,00
Servicio de hospedaje	habitaciones	37	444,00	12,00	5.328,00
Servicio de transporte	unidades	20	240,00	40,00	9.600,00
Cableado	metros	8.000	96.000,00	0,50	48.000,00
Soportes y refacciones	unidades	6.000	72.000,00	0,20	14.400,00
<b>TOTAL</b>					<b>83.988,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 6.2.2.2. Gastos

Tabla No.6.8 Sueldos personal administrativo

CARGO	No. trabajadores	Sueldo mensual	Total mensual	% Asignado al proyecto de TDT	Total asignado	Décimo tercero	Décimo cuarto	Aportes IESS	Provisión Vacaciones	Total mensual	Total anual
Gerente administrativo	1	1.200,00	1.200,00	50%	600,00	50,00	19,72	56,10	25,00	750,82	9.009,84
Gerente financiero	1	1.200,00	1.200,00	50%	600,00	50,00	19,72	56,10	25,00	750,82	9.009,84
Gerente de ventas	1	1.200,00	1.200,00	50%	600,00	50,00	19,72	56,10	25,00	750,82	9.009,84
Contador General	1	800,00	800,00	50%	400,00	33,33	19,72	37,40	16,67	507,12	6.085,44
Jefe Administrativo	1	700,00	700,00	50%	350,00	29,17	19,72	32,73	14,58	446,20	5.354,40
Jefe Financiero	1	700,00	700,00	50%	350,00	29,17	19,72	32,73	14,58	446,20	5.354,40
Jefe de ventas	1	700,00	700,00	50%	350,00	29,17	19,72	32,73	14,58	446,20	5.354,40
Asistente de ventas	2	300,00	300,00	50%	150,00	12,50	39,44	14,03	6,25	222,22	2.666,64
Seguridad	2	300,00	600,00	50%	300,00	25,00	39,44	28,05	12,50	404,99	4.859,88
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>7.100,00</b>	<b>7.400,00</b>			<b>308,33</b>	<b>216,92</b>	<b>345,95</b>	<b>154,17</b>	<b>4.725,37</b>	<b>56.704,68</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## Servicios básicos:

Tabla No.6.9 Gastos generales de administración

<b>GASTOS SERVICIOS</b>					
<b>DETALLE</b>	<b>U. DE MEDIDA</b>	<b>CONSUMO MENSUAL</b>	<b>CONSUMO ANUAL</b>	<b>VALOR UNITARIO</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Servicio de luz eléctrica	Kw	1000	12.000,00	0,08	960
Servicio de agua potable	m <sup>3</sup>	500	6.000,00	0,53	3180
Servicio telefónico	min.	2.500,00	30.000,00	0,06	1800
Servicio de internet	min.	2.000,00	24.000,00	0,02	480
<b>TOTAL</b>					<b>6.420,00</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## Gastos de publicidad:

Los gastos de publicidad a utilizar para introducir al mercado el nuevo sistema de televisión digital terrestre, asciende a \$22.296,00. (Ver tabla No. 5.9)

### 6.2.2.3. Resumen de gastos

Tabla No.6.10 Gastos administrativos

<b>GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ANUAL USD \$</b>
Renta	1.800,00
Servicios Básicos	6.420,00
Suministros de Oficina	325,90
Otros gastos	2.220,00
Asesoría Contable	1.720,00
Sueldos	56.704,68
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 69.190,58</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

Tabla No 6.11 Gastos de venta

<b>GASTOS DE VENTA</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ANUAL Usd \$</b>
Movilización	4.440,00
Mantenimiento Eq. de Cómputo	190,43
Mantenimiento Vehículos	6.612,93
Publicidad	22.296,00
Envíos de pedidos	905,45
Combustible	7.566,82
Plan celular	2.220,00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 44.231,63</b>

Tabla No.6.12 Costos y gastos

<b>COSTOS Y GASTOS (usd\$)</b>	
<b>COSTOS</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Inventarios	12.835.356,00
Mano de obra directa	99.412,20
Costos indirectos	83.988,00
<b>TOTAL COSTOS (1)</b>	<b>13.018.756,20</b>
<b>GASTOS</b>	
Sueldos	56.704,68
Gastos administrativos	69.190,58
Gastos de ventas	44.231,63
<b>TOTAL GASTOS (2)</b>	<b>170.126,89</b>
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 13.188.883,09</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### 6.2.2.4. Proyección de costos y gastos

Para determinar la proyección de los costos y gastos anuales, durante la vida del proyecto, se debe tomar en cuenta los siguientes parámetros:

- El nivel de producción se da hasta concluir con el aprovisionamiento de total de las 283 operadoras de televisión y los 89.892 hogares.
- Para la proyección de los costos, se considera que éstos se incrementarán conforme al crecimiento anual inflacionario que al momento es del 3,39%.<sup>47</sup>

Tabla No.6.13 Proyección de costos y gastos

PROYECCIÓN DE LOS COSTOS Y GASTOS	
AÑOS	VALOR ANUAL (usd\$)
1	13.188.886,09
2	13.635.989,32
3	14.098.249,35
4	14.576.180,00
5	15.070.312,50

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

### 6.3. INVERSIONES

Las inversiones representan los desembolsos de dinero que se realizan por diversos conceptos como infraestructura, equipos de computación, de oficina, gastos de constitución, adecuaciones, entre otros, los cuales permiten la ejecución del proyecto.

<sup>47</sup> www.bce.fin.ec. Banco Central del Ecuador; Cifras Económicas del Ecuador. Diciembre 2.010.

Además, sean a corto o a largo plazo, representan colocaciones que la empresa hace para obtener un rendimiento o recibir dividendos que ayuden a aumentar el capital de la empresa. Las inversiones a corto plazo, si se quiere, son colocaciones prácticamente efectivas en cualquier momento, a diferencia de las de largo plazo que representan un poco más de riesgo dentro del mercado.

Ecuatronix S.A., es una organización que ya se encuentra en operaciones, en base a ello, la inversión inicial estará dada por los valores asignados que garanticen la operatividad del nuevo proyecto que intenta desarrollar, tales como el capital de trabajo que se lo estimará para tres meses, tiempo considerado en que se puedan realizar las primeras instalaciones y puesta en marcha del nuevo sistema de televisión digital en al menos 18 estaciones de televisión.

**Tabla No.6.14 Inversión requerida**

<b>INVERSIÓN CAPITAL DE TRABAJO</b>	
<b>DETALLE</b>	<b>VALOR (usd\$)</b>
Costo anual	13.188.886,09
Costo mensual	1.099.073,84
Tiempo estimado(meses)	3
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>	<b>3.297.221,52</b>

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

#### **6.4. FLUJO DE CAJA**

El flujo de caja (Cash Flow, en inglés) es la proyección que relaciona los ingresos y egresos de efectivo previstos durante un periodo presupuestal. Se emplea para prever la necesidad de recursos financieros en un momento específico.

El flujo de caja es importante en el presente análisis porque permitirá prever las necesidades de efectivo a corto plazo, es decir, tener una visión anticipada de los ingresos y egresos de efectivo esperados durante un lapso determinado. Se usará como una medida de control de los gastos de efectivo del proyecto.



**Tabla No.6.15 Flujo de efectivo sin PROYECTO**

FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO	AÑO 0	AÑO 2011	AÑO 2012	AÑO 2013	AÑO 2014	AÑO 2015
Inversión inicial	3.297.221,52					
VENTAS		15.999.264,00	16.541.639,05	17.102.400,61	17.681.171,99	18.280.563,72
TOTAL INGRESOS		15.999.264,00	16.541.639,05	17.102.400,61	17.681.171,99	18.280.563,72
(-) Costo de Ventas		13.018.756,20	13.760.092,03	13.916.389,14	14.388.154,73	14.875.913,17
UTILIDAD BRUTA		2.980.507,80	3.081.547,02	3.186.011,47	3.343.017,26	3.404.650,55
EGRESOS						
Renta		1.800,00	1.861,02	1.924,10	1.989,33	2.056,77
Servicios básicos		6.420,00	6.637,64	6.862,65	7.095,30	7.335,83
Movilización		4.440,00	4.590,51	4.746,13	4.907,02	5.073,37
Sueldos		56.704,68	57.300,19	59.242,66	61.250,99	63.327,40
Mantenimiento de Equipos de Cómputo		190,43	196,88	203,55	210,46	217,59
Mantenimiento de Vehículos		6.612,93	6.837,10	7.068,88	7.308,52	7.556,28
Publicidad		22.296,00	23.051,83	23.833,29	24.641,23	25.476,57
Suministros de oficina		325,90	336,94	348,33	360,18	372,39
Envíos de pedidos		905,45	936,14	967,88	1.000,69	1.034,61
Depreciación Equipos de Cómputo		4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90
Depreciación Vehículos		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
Otros gastos		2.220,00	2.295,25	2.373,06	2.453,51	2.536,68
Combustible		7.566,82	7.823,33	8.088,54	8.362,74	8.646,24
Asesoría Contable		1.720,00	1.778,30	1.838,59	1.900,92	1.965,36
Gastos Bancarios		945,62	977,67	1010,81	1045,08	1080,51
TOTAL EGRESOS		143.937,45	147.675,57	151.561,37	155.578,87	159.642,50
UTILIDAD ANTES DE IMPTO. Y PART.		2.836.570,35	2.933.871,45	3.034.450,10	3.187.438,39	3.245.008,05
(-)15 % Part. Trabajadores		425.485,55	440.080,71	455.167,51	478.115,75	486.751,20
25% Impto. a la renta		602.771,20	733.467,86	644.820,64	677.330,66	689.564,21
UTILIDAD NETA		1.696.455,20	1.754.651,20	1.814.925,93	2.064.837,67	2.329.769,12
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90
TOTAL FLUJO DE EFECTIVO		1.729.508,10	1.787.704,10	1.847.978,83	2.097.890,57	2.362.822,02

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Los flujos de caja en los 5 años de operación son positivos, lo que hace notar que la compañía no tendrá problemas de liquidez para afrontar todos los gastos que demanda la operación.

Tabla No.6.16 Flujo de efectivo Escenario probable

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PROBABLE						
CUENTAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Inversión Inicial	3.297.221,52					
Ventas		15.999.264,00	22.182.665,79	25.953.718,97	30.365.851,20	35.528.045,90
Total Ingresos		15.999.264,00	19.999.080,00	23.398.923,60	27.376.740,61	32.030.786,51
(-)Costo de Ventas		13.018.756,20	16.299.250,20	19.070.122,73	22.312.043,60	26.105.091,01
(=) UTILIDAD BRUTA		2.980.507,80	5.883.415,59	6.883.596,24	8.053.807,60	9.422.954,89
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		69.190,58	70.209,34	72.589,39	75.050,23	77.594,43
Renta		1.800,00	1.861,02	1.924,10	1.989,33	2.056,77
Servicios Básicos		6.420,00	6.637,64	6.862,65	7.095,30	7.335,83
Suministros de Oficina		325,90	336,94	3.48,33	360,18	372,39
Otros gastos		2.220,00	2.295,25	2.373,06	2.453,51	2.536,68
Asesoría Contable		1.720,00	1.778,30	1.838,59	1.900,92	1.965,36
Sueldos		56.704,68	57.300,19	59.242,66	61.250,99	63.327,40
(-) GASTOS DE VENTA		44.231,63	45.731,04	47.281,34	48.884,17	50.541,34
Movilización		4.440,00	4.590,51	4.746,13	4.907,02	5.073,37
Mantenimiento Equipos de Computo		190,43	196,88	203,55	210,46	217,59
Mantenimiento Vehículos		6.612,93	6.837,10	7.068,88	7.308,52	7.556,28
Publicidad		22.296,00	23.051,83	23.833,29	24.641,23	25.476,57
Envíos de pedidos		905,45	936,14	967,88	1.000,69	1.034,61
Combustible		7.566,82	7.823,33	8.088,54	8.362,74	8.646,24
Plan celular		2.220,00	2.295,25	2.373,06	2.453,51	2.536,68
(=) UTILIDAD OPERATIVA		2.867.085,59	5.667.921,89	6.664.139,06	7.830.252,48	9.195.162,98
(-) Gastos Financieros		945,62	977,67	1010,81	1045,08	1080,51
(-) Depreciación Equipos de Computación		4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90
(-) Depreciación Vehículos		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP.		2.833.087,07	2.109.422,04	3.854.253,71	6.021.698,90	8.717.509,79
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		424.963,06	316.413,30	578138,05	903254,83	1.307.626,46
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%		602.031,00	448.252,18	819.028,91	1.279611,02	1.852.470,83
(=) UTILIDAD NETA		1.806.093,01	3.613.300,20	4.248.388,65	4.991.785,96	5.861.916,40
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90
(=)TOTAL FLUJO DEL EFECTIVO		1.839.145,01	3.646.353,10	4.281.441,55	5.024.838,86	5.894.969,30

Elaborado por: Gonzalo Muriel

Los flujos de caja a lo largo de los 5 años son positivos lo que indica que no tendrá ningún tipo de problema de liquidez para afrontar los gastos que demanda la operación considerando los costos de las estrategias que se aplicarán para el posicionamiento del producto.

Tabla No.6.17 Flujo de efectivo Escenario optimista

FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO OPTIMISTA						
CUENTAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
INGRESOS						
Inversión Inicial	3.297.221,52					
Ventas		15.999.26,00	19.759.183,04	26.955.835,99	33.147.003,18	37.176.403,82
Total Ingresos		15.999.264,00	17.759.183,04	20.955.835,99	25.147.003,18	30.176.403,82
(-)Costo de Ventas		13.018.756,20	15.694.119,60	18.605.378,78	22.056.676,55	26.148.490,05
(=) UTILIDAD BRUTA		2.980.507,80	2.065.063,44	2.350.457,21	3.090.326,63	4.027.913,77
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		71.408,22	106.726,32	110.307,70	114.009,33	110.250,62
Renta		1.800,00	1.861,02	1.924,10	1.989,33	2.056,77
Servicios Básicos		6.637,64	6.862,65	7.095,30	7.095,30	7.581,51
Suministros de Oficina		325,90	336,94	3.48,33	360,18	372,39
Otros gastos		4.220,00	4.363,06	4.510,97	4.663,89	4.822,00
Asesoría Contable		1.720,00	1.778,30	1.838,59	1.900,92	1.965,36
Sueldos		56.704,68	100.800,00	104.217,12	107.750,08	111.402,80
(-)GASTOS DE VENTA		44.231,63	45.731,04	47.281,34	48.884,17	50.541,34
Movilización		4.440,00	4.590,51	4.746,13	4.907,02	5.073,37
Mantenimiento Equipos de Computo		190,43	196,88	203,55	210,46	217,59
Mantenimiento Vehículos		6.612,93	6.837,10	7.068,88	7.308,52	7.556,28
Publicidad		22.296,00	23.051,83	23.833,29	24.641,23	25.476,57
Envíos de pedidos		905,45	936,14	967,88	1.000,69	1.034,61
Combustible		7.566,82	7.823,33	8.088,54	8.362,74	8.646,24
Plan celular		2.220,00	2.295,25	2.373,06	2.453,51	2.536,68
(=) UTILIDAD OPERATIVA		2.864.867,95	3.903.33,43	8.183.241,47	10.917.442,24	10.849.171,55
(-) Gastos Financieros		945,62	977,67	1010,81	1045,08	1080,51
(-) Depreciación Equipos de Computación		4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90
(-) Depreciación Vehículos		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP.		2.830.869,43	3.803.777,11	8.083.655,01	10.817.821,51	10.749.515,39
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		424.630,41	570.566,57	1.212.548,25	1.622.673,23	1.612.427,31
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%		601.559,75	808.302,64	1.717.776,69	2.298.787,07	2.284.272,02
(=) UTILIDAD NETA		1.804.679,26	2.424.907,91	5.153.330,07	6.896.361,21	6.852.816,06
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90
(=)TOTAL FLUJO DEL EFECTIVO		1.837.732,16	1.182.960,81	1.361.382,97	1.829.414,11	6.885.868,96

EVALUACIÓN FINANCIERA	
TMAR	17,95%
VAN	1.651.117,94
TIR	41%
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	1,62
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3 años con 1 mes

**Tabla No.6.18 Flujo de efectivo Escenario pesimista**

<b>FLUJO DE EFECTIVO ESCENARIO PESIMISTA</b>						
<b>CUENTAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
INGRESOS						
Inversión Inicial	3.297.221.52					
Ventas		15.999.264.00	16.959.219.84	17.976.773.03	19.055.379.41	20.198.702.18
Total Ingresos		15.999.264.00	16.959.219.84	17.976.773.03	19.055.379.41	20.198.702.18
(-)Costo de Ventas		13.018.756.20	14.642.081.63	15.520.606.53	16.273.44525	16.451.842.92
(=) UTILIDAD BRUTA		2.980.507.80	2.317.138,21	3.334.691.40	3.534.772.88	3.746.895.25
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		71.408.22	116.001.97	119.934.41	129.106.20	113.479.96
Renta		1.800.00	1.861.02	1.924.10	1.989.33	2.056.77
Servicios Básicos		6.637.64	6.862.65	7.095.30	7.335.30	7.581.58
Suministros de Oficina		325.90	336.94	3.48.33	360.18	372.39
Otros gastos		4.220.00	4.363.06	4.510.97	4.663.89	4.822.00
Asesoría Contable		1.720.00	1.778.30	1.838.59	1.900.92	1.965.36
Sueldos		56.704.68	100.800.00	104.217.12	107.750.08	111.402.80
(-) GASTOS DE VENTA		44.231.63	45.731,04	47.281,34	48.884,17	50.541,34
Movilización		4.440.00	4.590.51	4.746.13	4.907.02	5.073.37
Mantenimiento Equipos de Computo		190.43	196.88	203.55	210.46	217.59
Mantenimiento Vehículos		6.612.93	6.837.10	7.068.88	7.308.52	7.556.28
Publicidad		22.296.00	23.051.83	23.833.29	24.641.23	25.476.57
Envíos de pedidos		905.45	936.14	967.88	1.000.69	1.034.61
Combustible		7.566.82	7.823.33	8.088.54	8.362.74	8.646.24
Plan celular		2.220.00	2.295.25	2.373.06	2.453.51	2.536.68
(=) UTILIDAD OPERATIVA		2.864.867.95	2.155.405,20	3.167.475.66	3.361.888.49	3.568.117.04
(-) Gastos Financieros		945.62	977.67	1010.81	1045.08	1080.51
(-) Depreciación Equipos de Computación		4.252.90	4.252.90	4.252.90	4.252.90	4.252.90
(-) Depreciación Vehículos		28.800.00	28.800.00	28.800.00	28.800.00	28.800.00
(=) UTILIDAD ANTES DE IMP. Y TRABAJADORES		2830.869.43	2.121.374,63	3.067.889.20	3.262.267.76	3.468.460.88
(-) PARTICIPACION TRABAJADORES 15%		424.630.41	318.206,19	460.183.38	489.340.16	520.269.13
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%		601.559.75	450.792,11	651.926.45	693.231.90	737.047.94
(=) UTILIDAD NETA		1.804.679.26	1.352.376.33	1.955.779.36	2.079.695.70	2.211.143.81
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		33.052.90	33.052.90	33.052.90	33.052.90	33.052.90
(=)TOTAL FLUJO DEL EFECTIVO		1.837.732.16	1.385.429,23	1.988.832.26	2.112.748.60	2.244.196.71

Elaborado por: Gonzalo Muriel

<b>EVALUACIÓN FINANCIERA</b>	
TMAR	17,95%
VAN	1.497.021,25
TIR	38%
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	1,57
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3 años con 1 mes

EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PROYECTO	
TMAR	17,95%
VAN	950.298,24
TIR	32%
RELACIÓN COSTO-BENEFICIO	1,14
PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3 años con 1 mes

Tabla No.6.19 Análisis TMAR,VAN,TIR , R C/B

CUADRO RESUMEN			
CON PROYECTOS		SIN PROYECTOS	
TMAR	17.95%	TMAR	17.95%
VAN	\$1.651.117,4	VAN	\$950.298,24
TIR	41%	TIR	32%
R C/B	1.62	R C/B	1.14

Fuente: Investigación Directa  
Elaborado por: Gonzalo Muriel

## 6.5. ESTADOS PRO-FORMA PROYECTADOS

### 6.5.1 Estado de resultados

Tabla No.6.20 Estado de resultados

ESTADO DE RESULTADOS PROFORMA PROYECTADO						
CUENTAS	2010	2011	2012	2013	2014	2015
<b>INGRESOS</b>						
Inversión Inicial	3.297.221,52					
Ventas		15.999.264,00	22.182.665,79	25.953.718,97	30.365.851,20	35.528.045,90
Total Ingresos		15.999.264,00	22.182.665,79	25.953.718,97	30.365.851,20	35.528.045,90
(-)Costo de Ventas		13.018.756,20	19.923.272,80	21.951.461,17	24.186.119,92	26.648.266,93
<b>(=) UTILIDAD BRUTA</b>		2.980.507,80	2.259.392,99	4.002.257,80	6.179.731,28	8.879.778,97
(-) GASTOS ADMINISTRATIVOS		69.190,58	70.209,34	72.589,39	75.050,23	77.594,43
(-) GASTOS DE VENTA		44.231,63	45.731,04	47.281,34	48.884,17	50.541,34
<b>(=) UTILIDAD OPERATIVA</b>		2.867.085,59	2.143.452,61	3.886.317,42	6.055.796,88	8.751.643,20
(-) Gastos Financieros		945,62	977,67	1010,81	1045,08	1080,51
(-) Depreciación Equipos de Computación		4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90	4.252,90
(-) Depreciación Vehículos		28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00	28.800,00
<b>(=) UTILIDAD ANTES DE IMP.</b>		2.833.087,07	2.109.422,04	3.854.253,71	6.021.698,90	8.717.509,79
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		424.963,06	316.413,30	578138,05	903254,83	1.307.626,46
(-) IMPUESTO A LA RENTA 25%		602.031,00	448.252,18	819.028,91	1.279611,02	1.852.470,83
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		1.806.093,01	1.344.756,56	2.457.086,75	3.838.833,05	5.557.412,50
(+) DEPRECIACIONES TOTALES		33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90	33.052,90
<b>(=)TOTAL FLUJO DEL EFECTIVO</b>		1.839.145,01	1.377.809,46	2.490.139,65	3.871.885,95	5.590.465,40

### 6.5.2. Tasa mínima de aceptación de recuperación (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rentabilidad sirve como límite mínimo para la asignación de recursos financieros a nuevos proyectos de inversión, es decir, es el costo de oportunidad de los fondos empleados en un proyecto.<sup>48</sup>

Tasa inflación anual	3%
Tasa pasiva referencial	5%
Tasa de riesgo	10%
<b>TMAR (i)</b>	<b>17,95%</b>

## 6.6 CRITERIOS DE EVALUACIÓN

### 6.6.1. Valor actual neto (VAN)

Para el cálculo del Valor Actual Neto se procedió a hacerlo a través la siguiente fórmula que se describe a continuación:

$$VAN = -P + \frac{FNE_1}{(1+i)^1} + \frac{FNE_2}{(1+i)^2} + \frac{FNE_3}{(1+i)^3} + \frac{FNE_4}{(1+i)^4} + \dots + \frac{FNE_n + VS}{(1+i)^n}$$

Donde:

**P=Inversión inicial:** Este rubro ya fue calculado anteriormente y corresponde a USD 3.297.221,52

Valor actual neto es el valor presente actualizado de todos los ingresos y pagos derivados de la suscripción hasta el vencimiento de un activo aplicando un tipo de descuento y un mismo tipo de interés.<sup>49</sup>

<sup>48</sup> [http://mimi.hu/economía/costo\\_de\\_oportunidad.html](http://mimi.hu/economía/costo_de_oportunidad.html). Consultado 12-2010.

<sup>49</sup> <http://www.definicionlegal.com/definicionde/VAN.htm>. Consultado 12-2010.

**Tabla No.6.21 Condiciones del VAN**

VALOR	SIGNIFICADO	DECISIÓN A TOMAR
VAN>0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida	El proyecto puede aceptarse
VAN=0	La inversión no produciría ni ganancias ni pérdidas	Dado que el proyecto no agrega valor monetario por encima de la rentabilidad exigida (r), la decisión debería basarse en otros criterios, como la obtención de un mejor posicionamiento en el mercado u otros factores.
VAN<0	La inversión produciría ganancias por encima de la rentabilidad exigida	El proyecto debería rechazarse

**Fuente:** Investigación Directa  
**Elaborado por:** Gonzalo Muriel

Como se puede apreciar el VAN de los flujos de efectivo es positivo de \$ 1.651.117,94, lo que representa que es viable el posicionamiento del nuevo producto y del nuevo servicio.

### 6.6.2. Tasa Interna de Retorno (TIR)

Para realizar el cálculo de la TIR hay que considerar que es la tasa de descuento por la cual el VAN es igual a cero, con lo cual se obtuvo lo siguiente:

<b>TIR</b>	<b>41%</b>
------------	------------

La tasa de descuento utilizada es del 17% debido a que sería la tasa mínima de ganancia esperada, con un resultado del 41% de rentabilidad que tendrá el proyecto con la utilización de las estrategias.

### 6.6.3. Relación Beneficio/Costos (B/C)

“La razón Costo Beneficio o índice de Rentabilidad de un proyecto es la relación entre el valor presente de los flujos futuros de efectivo y los costos y gastos que genera la implementación del Plan de Marketing.”<sup>50</sup>

La fórmula del cálculo de esta relación viene dada por:

$$R_{b/c} = \frac{\sum F.A.I}{\sum F.A.C}$$

En donde,  $\sum F.A.I$ , es la sumatoria de los flujos netos actualizados de los ingresos, y,  $\sum F.A.C$  representa el valor de la sumatoria de los flujos netos actualizados de los costos operativos de la empresa.

	SIN PROYECTO		CON PROYECTO
R C/B	1,14	R C/B	1,62

Lo que quiere decir que por cada \$1 invertido, la empresa obtendrá una utilidad de \$ 0.62.

### 6.6.4. Periodo de Recuperación

Dentro de la evaluación de proyectos, uno de los criterios que soportan la decisión de invertir o no en algún proyecto, es sin duda el periodo de recuperación de la inversión, mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial.

<sup>50</sup> HORNE James Van. (2003); *Fundamentos de Administración Financiera*; Pearson Educación, México. Pág. 340



Año	Flujo	Saldo
0	-3.297.221,52	3.297.221,52
1	1.837.732,16	-1.459.489,36
2	1.182.960,81	-276.528,55
3	1.361.382,97	1.084.854,42
4	1.829.414,11	2.914.268,53
5	2.423.368,96	5.337.637,50

PERÍODO DE RECUPERACIÓN	3 años con 1 mes
-------------------------	------------------

## 6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

Mediante esta herramienta podemos determinar el nivel de producción en el cual son exactamente iguales los beneficios por las ventas a la suma de los costos fijos y variables.

El punto de equilibrio puede expresarse de dos formas en cantidad de ventas y en valores monetarios, para lo cual se utiliza las siguientes fórmulas:

$$Punto\ de\ Equilibrio\ (\$) = \frac{Costos\ Fijos}{1 - \frac{Costos\ Variables}{Ingresos\ Totales}}$$

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO</b>	
<b>COSTOS FIJOS Y VARIABLES</b>	<b>AÑO 2011</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>107.888,53</b>
Renta	1.800,00
Suministros de Oficina	325,90
Asesoría Contable	1.720,00
Mantenimiento Equi. de Cómputo	190,43
Mantenimiento Vehículos	6.612,93
Sueldos proyecto	99.412,20
Movilización	4.440,00
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>85.119,89</b>
Servicios Básicos	6.420,00
Otros gastos	2.220,00
Publicidad	22.296,00
Envíos de pedidos	905,45
Combustible	7.566,82
Sueldos vendedores	44.766,00
Gastos Financieros	945,62

Fuente: Investigación Directa  
 Elaborado por: Gonzalo Muriel

$PE (\$) = \frac{107.888,53}{1 - (85.119,89/15.999.264,00)}$
--

PE(\$)= \$108.474.29

## CAPÍTULO 7

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 7.1 CONCLUSIONES:

1. De acuerdo al análisis FODA, se logró definir las estrategias a tomar por parte de Ecuatronix, en la que se determina que existen las condiciones de incursionar con este nuevo producto.
2. Del estudio de mercado realizado se concluye que existe una demanda insatisfecha, tanto en el segmento de los operadoras de televisión como en los hogares, que necesariamente deben adquirir un nuevo televisor que les permita recibir la señal o por medio de la adquisición de un equipo decodificador.
3. Se ha establecido una filosofía empresarial formal, además de objetivos, estrategias y metas, mediante el uso del Tablero de Mando Integral que permite analizar el avance y mejorar los procesos de la empresa.
4. Las actividades establecidas en el Plan Operativo de Marketing, fijan líneas de acción para mejorar la determinación de precios, la relación con intermediarios, los esfuerzos en promoción, capacitación de personal y la estructura del producto en su conjunto.
5. El proyecto es viable Financieramente, en razón de que la TIR es del 41%, supera al costo de oportunidad del proyecto, los flujos de efectivo generados por el proyecto, son favorables, muestra de ello se refleja en el VAN positivo \$ 1.651.117,94, con relación al tiempo de recuperación de la inversión, resulta muy atractivo, ya que esta se dará en el mediano plazo.

En base a la información analizada a lo largo de la realización del estudio de mercado, se puede determinar que la comercialización de la nueva Televisión Digital a implementarse en el Ecuador, es factible y económicamente rentable para la empresa Ecuatronic.

## **7.2. RECOMENDACIONES**

1. Implementar el nuevo servicio de televisión digital en el país para enfrentar los cambios que exigen los mercados globalizados del siglo XXI.
2. Satisfacer la necesidad de la comunidad de cambio de señal analógica a digital, a través de la oferta de un decodificador en las mejores condiciones comerciales para el usuario y la empresa.
3. Es recomendable, aprovechar el creciente interés de los clientes potenciales por estar al día en los avances tecnológicos, impulsando su decisión favorable con campañas informativas, acerca del nuevo producto.
4. Priorizar la aplicación de estrategias de marketing, tomando en cuenta su impacto en el mercado.
5. Realizar un control cualitativo y cuantitativo de los resultados que se van alcanzando, sobretodo un análisis periódico de los indicadores económicos para verificar el avance financiero de la empresa.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- BESIL María del Carmen, (1999), La Mercadotecnia y sus estrategias, México, Editado por la UNAM.
- BONTA, Patricio y FARBER, Mario, (2000), 199 Preguntas sobre Marketing y Publicidad, Bogotá, Colombia, Grupo Editorial.
- COBRA Marco, (2001), Marketing de servicios, Colombia, McGraw Hill.
- COHEN William, (2003), Administración y Marketing, Madrid, Editorial Deusto.
- DE LA GARZA Mario, (2004), Promoción de ventas, Bogotá, Editorial Continental.
- ESCALONA Iván, (2001), Estrategias del marketing de servicios, Bogotá, Editorial Universidad.
- FISCHER Laura y ESPEJO Jorge, (2003), Mercadotecnia, Tercera Edición, México, Editorial McGraw Hill
- FISHER Laura y ESPEJO Jorge, (2004), Mercadotecnia, México, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- GANDOLFO Juan, (2003), Los seis pasos del planeamiento estratégico, Argentina, Editorial Aguilar.
- GUERRERO Eduardo, (2003), El sistema de televisión digital, Quito, Editorial Versado

- HERNÁNDEZ Juan, (2001). Marketing de servicios, Colombia, Editorial McGraw-Hill
- HOFMAN Douglas, (2003), Fundamentos de Marketing, México, Editorial McGraw-Hill.
- JOHNSTON, Mark W, (2004), Administración de ventas, México, Editorial McGraw Hill.
- KERIN Roger, BERKOWITZ Eric, HARTLEY Steven y RUDELIUS William, (2004), Marketing, México, McGraw-Hill Interamericana.
- KOTLER Philip y AMSTRONG Gary, (1999), Fundamentos de mercadotecnia, Segunda Edición, México, Editorial Prentice Hall
- KOTLER Philip, (2004), Marketing, 10ma edición, México, Editorial Pearson.
- LAMB, Charles, HAIR Joseph y McDANIEL Carl, (2002), Marketing, Sexta Edición, México, International Thomson Editores.
- LEVITT Theodore, (2004), Innovación de marketing, Bogotá, Prentice Hall.
- MALHOTRA Naresh K., Investigación de Mercados (Un enfoque práctico), Segunda Edición, Editorial Pearson Education.
- MENESES, Edilberto, (2004), Preparación y evaluación de proyectos, Cuarta Edición, México, Editorial Prentice Hall.
- PORTER Michael E, (1995), Estrategia competitiva, Ciudad de México, Editorial Continental.

- SÁNCHEZ Guido, (2006), El marketing en las pequeñas empresas, México, Editorial Libertad.
- SANDHUSEN, Richard, (2003), Mercadotecnia, Bogotá, Editorial Continental.
- STANTON William, ETZEL, Michael y WALKER, Bruce, (2004), Fundamentos de Marketing, 13va. Edición, Bogotá, McGraw-Hill Interamericana.

### **LINKS DE INTERNET**

1. [www.supertel.gov.ec](http://www.supertel.gov.ec)
2. [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)
3. [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)
4. [www.ecuatronix.com](http://www.ecuatronix.com)

