



ESPE

UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN Y VINCULACIÓN CON LA COLECTIVIDAD

MAESTRÍA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE MARKETING

VIII PROMOCIÓN

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE MARKETING

TEMA: PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO INDUSTRIAL, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE MATERIAL PARA PUNTO DE VENTA PARA LA EMPRESA INN STORE DESIGN EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL.

AUTOR: CHÁVEZ ORTIZ BOLÍVAR ADOLFO

DIRECTOR: Ing. PACHACAMA VICTOR HUGO

SANGOLQUÍ

2016



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por el señor CHÁVEZ ORTIZ BOLÍVAR ADOLFO, como requerimiento parcial a la obtención del Título de **MAGÍSTER EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN DE MARKETING.**

Sangolquí, Septiembre de 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Ing. Víctor Hugo Pachacama'.

Ing. VICTOR HUGO PACHACAMA

Director



AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD

Yo, BOLÍVAR ADOLFO CHÁVEZ ORTIZ, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por su normatividad institucional vigente.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bolívar Adolfo Chávez Ortiz', written in a cursive style.

BOLÍVAR ADOLFO CHÁVEZ ORTIZ



AUTORIZACIÓN

Yo, Bolívar Adolfo Chávez Ortiz, Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas – ESPE la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO INDUSTRIAL, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE MATERIAL PARA PUNTO DE VENTA PARA LA EMPRESA INN STORE DESIGN EN LAS CIUDADES DE QUITO Y GUAYAQUIL”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, Septiembre de 2015

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bolívar Adolfo Chávez Ortiz', written over a horizontal line.

BOLÍVAR ADOLFO CHÁVEZ ORTIZ

DEDICATORIA

A mi hijo Julián.

AGRADECIMIENTO

A mi familia por estar siempre a mi lado, a mis padres
Aida y Bolívar por su incondicional amor, guía,
sustento y apoyo.

A mis hermanos Alejandra y Juan Fransico por el ánimo, el
apoyo y la alegría que me brindan.

A mi amiga y compañera en el sendero de la vida Gissela
por su absoluto cariño, apoyo y comprensión.

A todos los docentes que han sabido impartir sus
conocimientos a lo largo de mis estudios.

Un agradecimiento especial para mi director,
Ing. Víctor Hugo Pachacama

ÍNDICE DE CONTENIDO

CERTIFICACIÓN.....	i
AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD	ii
AUTORIZACIÓN.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
INDICE DE TABLAS	xi
INDICE DE FIGURAS.....	xiv
RESUMEN.....	xv
ABSTRACT.....	xvi
CAPÍTULO I.....	1
LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Definición del Tema de Investigación	1
1.2 Justificación	1
1.3 Planteamiento del Problema.....	2
1.3.1 Formulación del problema.....	7
1.3.2 Sistematización del Problema de Investigación	7
1.4 Objetivos de la investigación	7
1.4.1 Objetivo General.....	7
1.4.2 Objetivos Específicos.....	8
1.5 Marco Teórico.....	8
1.5.1 Planificación de Marketing	8
1.5.1.1 Análisis de las Oportunidades de Mercado	9
1.5.1.2 Búsqueda y Selección de Público Objetivo y Posicionamiento de la Oferta	10
1.5.1.3 Diseño de las Estrategias de Marketing	10
1.5.1.4 Planificación de los Programas de Marketing	11

1.5.1.5 La organización, Gestión y Control del Esfuerzo de Marketing	11
1.5.2 Plan de Marketing	12
1.5.3 Diseño Industrial, Exhibición y Merchandising.	14
1.6 Marco Conceptual.....	14
1.7 Aspectos Metodológicos	17
1.8 Métodos de Investigación	18
1.9 Fuentes de Información	18
ANÁLISIS ESTRATÉGICO	20
2.1 Reseña Histórica la Empresa	20
2.2 Análisis Interno	21
2.2.1 Cadena de Valor de INN Store Design.....	21
2.2.1.1 Actividades Primarias	21
2.2.2.2 Actividades de Apoyo	23
2.2.2 Layout , Maquinaria y Equipos	26
2.3 Descripción de los Procesos.....	30
2.4 Análisis Situacional.....	31
2.4.1 Productos y Servicios.....	31
2.4.2 Proveedores	31
2.4.3 Clientes	32
2.5 Macroambiente	34
2.5.1 Factores Económicos.....	34
2.5.2 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales	39
2.5.3 Factores políticos, legales y gubernamentales	42
2.5.4 Fuerzas Tecnológicas	45

2.6	Microambiente	49
2.6.1	Análisis Competitivo	50
2.7	Matriz de Cruce de Variables.....	52
2.7.1	Análisis FODA.....	52
2.7.2	Matriz de Aprovechabilidad (Fortalezas – Oportunidades).....	54
2.7.3	Matriz de Vulnerabilidad (Debilidades – Amenazas).....	56
2.8	Aplicación de Otros Métodos de Diagnóstico	59
2.9	Informe de Diagnóstico Estratégico	63
CAPÍTULO III.....		65
INVESTIGACIÓN DE MERCADO: ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE MARKETING Y MEDICIÓN DEL MERCADO		65
3.1	Definición del Problema.....	65
3.2	Objetivo de Investigación.....	65
3.3	Hipótesis.....	65
3.4	Diseño de la Investigación	66
3.4.1	Fase Exploratoria.....	66
3.4.2	Fase Descriptiva	69
3.4.2.1	Población y Unidad de Análisis	69
3.4.2.2	Tipo de Muestreo	69
3.4.2.3	Cálculo de la Muestra.....	69
3.4.2.5	Levantamiento de Información	71
3.5.1	Resultados de la investigación	75
3.6	Análisis de Mercado	84
3.6.1	Definición del mercado relevante	84
3.6.2	Demanda Primaria	87

3.6.3	Demanda Selectiva	90
3.7	Mercado Objetivo y Ventaja Competitiva	90
3.7.1	Segmentación de Mercados.....	90
3.8	Posicionamiento	92
CAPITULO IV.....		100
DISEÑO DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO INDUSTRIAL, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE LA EMPRESA INN STORE DESIGN		100
4.1	Definición del Negocio	100
4.1.1	Principios de Gestión Gerencia.....	100
4.1.2	Valores	101
4.1.3	Visión	101
4.1.4	Misión.....	101
4.2	Estrategia Corporativa	102
4.3	Objetivos y Acciones del Plan de Comercialización	104
4.3.1	Objetivos Estratégicos.....	104
4.3.2	Objetivo de Crecimiento	104
4.3.3	Objetivo de Desarrollo.....	104
4.3.4	Objetivo de Posicionamiento.....	104
4.3.5	Objetivo Financiero	104
4.4	Estrategias.....	107
4.4.1	Estrategias de Producto	107
4.4.3	Estrategias de Promoción	107
4.4.4	Estrategias de Personal	107
4.4.5	Estrategias de Presentación	108
4.5	Programas de Marketing	108

4.5.1	Estrategias y Programas de Producto.....	110
4.5.1.1	Proyecto 1: Plotter de Gran Formato.....	110
4.5.1.2	Proyecto 2: Especialización en Compras Públicas.....	113
4.5.1.3	Proyecto 3: Promociona tu PYME	116
4.5.2	Estrategias y Programas de Promoción	118
4.5.2.1	Proyecto 4: INN Store Design es Innovación y creatividad al alcance empresarial	118
4.5.2.2	Proyecto 5: Ventas Externas	122
4.5.2.3	Proyecto 6: Socios Estratégicos para la Subcontratación de Trabajos	124
4.5.2.4	Proyecto 7: Miniaturas para Exhibición del Merchandising "Mini Display"	126
4.5.3	Estrategias y Programas de Procesos	128
4.5.3.1	Proyecto 8: Reingeniería de Procesos	128
4.5.4	Estrategias y Programas de Personal	130
4.5.4.1	Proyecto 9: INN STORE DESIGN AND SELL BOOT CAMP	130
4.5.5	Estrategias de Presentación Merchandising	132
4.5.5.1	Proyecto 10: INN Store Design 2.0	132
	CAPITULO V.....	134
	ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO	134
	CONCLUSIONES	141
	RECOMENDACIONES.....	142
	BIBLIOGRAFÍA.....	143

INDICE DE TABLAS

Tabla 1	Contenido de un plan de Marketing	12
Tabla 2	Maquinaria y Equipos para la producción	26
Tabla 3	Listado de proveedores de productos y servicios de la empresa INN Store Design del año 2014.....	31
Tabla 4	Ventas a clientes propios de la empresa	32
Tabla 5	Ventas a través de intermediarios de la empresa INN Store Design del año 2014.....	33
Tabla 6	Producto Interno Bruto	36
Tabla 7	Tasas de interés	39
Tabla 8	Canasta básica vs. Ingreso Mensual	40
Tabla 9	Población económicamente activa.....	41
Tabla 10	Tasa de ocupación plena	41
Tabla 11	Tasa de subempleo y empleo inadecuado.....	42
Tabla 12	Tasa de desempleo.....	42
Tabla 13	Ranking Banco Mundial	43
Tabla 14	Empresas de diseño industrial en Quito.....	50
Tabla 15	Análisis FODA.....	53
Tabla 16	Matriz de Aprovechabilidad.....	55
Tabla 17	Matriz de Vulnerabilidad.....	58
Tabla 18	Matriz EFI.....	61
Tabla 19	Matriz EFI.....	62
Tabla 20	Personas a ser entrevistadas.....	67
Tabla 21	Instrumento de recolección	68
Tabla 22	Población	69
Tabla 23	Proporción de la muestra según la población	70
Tabla 24	Correlación de factores para la determinación del mercado más relevante.....	85
Tabla 25	Correlación de factores para la determinación del mercado más relevante según tipo de actividad	86
Tabla 26	Primera extrapolación: Mercado Geográfico a cubrir	87

Tabla 27	Segunda extrapolación: Mercado según sector económico.....	88
Tabla 28	Tercera extrapolación: Mercado según inversión	88
Tabla 29	Cuarta extrapolación: Mercado según tipo de servicio.....	89
Tabla 30	Demanda Selectiva	90
Tabla 31	Segmentación del mercado	92
Tabla 32	Oferta	95
Tabla 33	Posicionamiento de la oferta	96
Tabla 34	Posicionamiento según ventas	97
Tabla 35	Participación de mercado.....	97
Tabla 36	Estrategia corporativa	102
Tabla 37	FODA Priorizado	103
Tabla 38	Objetivos Corporativos.....	105
Tabla 39	Matriz FODA Cruzado.....	106
Tabla 40	Programas de Marketing.....	109
Tabla 41	Proyecto 1: Plotter de Gran Formato	112
Tabla 42	Proyecto 2: Especialización en Compras Públicas	115
Tabla 43	Resultados del proyecto en porcentajes	116
Tabla 44	Proyecto 3: Promociona tu PYME.....	117
Tabla 45	INN Store Design es Innovación y creatividad al alcance empresarial.....	121
Tabla 46	Ventas Externas.....	123
Tabla 47	Proyecto 6: Socios Estratégicos para la Subcontratación de Trabajos	125
Tabla 48	Proyecto 7: Miniaturas para Exhibición del Merchandising "Mini Display"	127
Tabla 49	Proyecto 8: Reingeniería de Procesos.....	129
Tabla 50	Proyecto 9: INN STORE DESIGN AND SELL BOOT CAMP	131
Tabla 51	Proyecto 10: INN Store Design 2.0	133
Tabla 52	Demanda Selectiva	134
Tabla 53	Demanda de competidores directos.....	134
Tabla 54	Demanda insatisfecha.....	135

Tabla 55	Empresas nuevas de Guayaquil y Quito	135
Tabla 56	Proyección de la demanda Quito	136
Tabla 57	Proyección de la demanda Guayaquil.....	136
Tabla 58	Demanda por montos anuales	137
Tabla 59	Proyección de ventas a cuentas nuevas en Quito	137
Tabla 60	Proyección de ventas a cuentas nuevas en Guayaquil.....	138
Tabla 61	Proyección de ingresos por ventas a nuevas empresas en Quito	138
Tabla 62	Proyección de ingresos por ventas a nuevas empresas en Guayaquil.....	138
Tabla 63	Proyección de estado de resultados	139

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Ishikawa aplicado a la empresa INN Store Design	5
Figura 2 Proceso de la gestión de marketing.....	9
Figura 3 Factores que influncian la estrategia	12
Figura 4 Cadena de valor de INN Store Design.....	26
Figura 5 Lay out.....	29
Figura 6 Inflación mensual.....	35
Figura 7 Crecimiento Producto Interno Bruto.....	36
Figura 8 Producto interno Bruto Real.....	37
Figura 9 Producto Interno Bruto, distribución de actividades empresariales	38
Figura 10 Penetración del Internet en Sudamérica.....	46
Figura 11 Regularidad de servicios.....	75
Figura 12 Inversión promedio	76
Figura 13 Factores relevantes	77
Figura 14 Actual Proveedor	78
Figura 15 Frecuencia de contratación del proveedor.....	79
Figura 16 Meses de mayor demanda	80
Figura 17 Cambio de proveedor	81
Figura 18 Sector al que pertenece la Empresa.....	82
Figura 19 Número de trabajadores	83
Figura 20 Domicilio de la empresa.....	84
Figura 21 Matriz BCG	98
Figura 22 Pieza publicitaria para revista	119
Figura 23 Tríptico.....	120
Figura 24 Banner para Redes sociales.....	120

RESUMEN

INN Store Design es una PYME establecida en el año 2010 por el autor del presente trabajo, la misma que brinda servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta. Durante el tiempo de operación la empresa ha mostrado un notable crecimiento en su volumen de ventas, sin embargo los estados de resultados anuales reflejan bajos márgenes de utilidad, a esto se suma las bajas barreras existentes dentro del sector para el ingreso de nuevas empresas, teniendo como consecuencia alta competitividad y bajos precios. Tomando en consideración estos factores, se ha realizado una investigación de mercado, la misma que ha permitido elaborar un plan de comercialización, el mismo propone 10 proyectos, orientados a mejorar el producto, la promoción de productos y servicios, los procesos internos de gestión del negocio, las habilidades del personal de ventas y la imagen de la marca; Para lo cual se requiere una inversión aproximada de 42.000 dólares, con una tasa de retorno de alrededor del 23%. La implementación del mencionado plan pretende aumentar y mejorar los ingresos de la empresa en con el objetivo de mantener un crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo, que al final sea reflejado en mayores y mejores beneficios para sus colaboradores y clientes.

PALABRAS CLAVE:

- DISEÑO
- PUNTO DE VENTA
- COMERCIALIZACIÓN
- INN STORE DESIGN
- PYME

ABSTRACT

INN Store Design is an SME established in 2010 by the author of this work, which offers services of design, manufacture and assembly of point of sale material. During the time of operations the company has shown a remarkable growth in its sales volume, however the states of annual results reflect low-margin of utility. Moreover, there are low barriers within the sector for the entry of new companies, resulting in high competition and low prices. Taking into consideration these factors, a Market Research has been done in order to develop a marketing plan, that proposes 10 projects, which intend to improve and promote the products and services, the internal management of the business, the skills of the sales staff and the image of the brand; For which it's required an estimated investment of \$42,000, with a rate of return of about 23 percent. The implementation of the mentioned plan targets to increase and improve the income of the company to maintain a sustainable growth in the medium and long term, which will be reflected in better benefits for its employees and customers.

KEYWORDS:

- DESIGN
- POINT OF PURCHASE
- MARKETING
- INN STORE DESIGN
- SMEs

CAPÍTULO I

LINEAMIENTOS TEÓRICOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Definición del Tema de Investigación

Plan de comercialización de los servicios de diseño industrial, fabricación y montaje de material para punto de venta para la empresa INN Store Design en la Ciudades de Quito y Guayaquil.

1.2 Justificación

INN Store Design, es una empresa que nace en el año 2010, su misión es satisfacer las necesidades de empresas grandes y medianas en el aprovisionamiento de servicios de diseño, fabricación y montaje de exhibidores, stands, carteles, islas comerciales, decoración y todos los elementos necesarios para vestir con la imagen de la marca al punto de venta, buscando llamar la atención del cliente hacia un determinado artículo o producto que se encuentre en el almacén. En estos años ha consolidado una cartera de clientes de al menos veinte empresas, con promedio de compra de tres veces por año; esto generó ingresos brutos de hasta 50.000 dólares durante el año 2012.

La presente investigación encuentra su justificación práctica en la oportunidad de aportar con datos sólidos a la mejora de la empresa, de la cual es propietario el autor, generando un beneficio personal, que se traducirá en la generación de plazas de empleo, mejoras en la calidad de vida de los trabajadores actuales y un desarrollo sectorial posterior.

La propuesta comercial se sustentará en las principales teorías aprendidas a lo largo de la maestría recibida y los aportes que se obtendrán de la literatura relacionada con la mercadotecnia, administración y comercialización; estas fuentes proporcionarán directrices adecuadas para consolidar un producto que sirva como modelo de implementación para INN Store Design.

Finalmente, los antecedentes descritos tienen una vinculación directa con el marco del Plan Nacional de Buen Vivir que en su política 11.2 propone “Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan” (SENPLADES, 2013), estableciendo que el aporte de la investigación se orienta al fomento del desarrollo local y la generación de una economía solidaria y generadora de beneficios tanto para propietarios como colaboradores de la empresa y la sociedad en sí misma.

1.3 Planteamiento del Problema

El Diseño Industrial surge en el Ecuador aproximadamente hace 20 años con la creación de los primeros institutos dedicados a impartir conocimientos relacionados con el diseño: industrial, gráfico, de ambientes y textil; es debido a su juventud que, se hacen visibles en el mercado algunas deficiencias, sobre todo, en el campo de la elaboración de material para punto de venta, desde hace una década, el diseño industrial cobra importancia en la mercadotecnia y la publicidad en el Ecuador, gran cantidad de empresas empiezan a requerir volúmenes importantes de material para persuadir a sus clientes en los puntos de venta; la actividad comienza una carrera de especialización acelerada cuya madurez está lejos de consolidarse, desde esa época y hasta hoy es muy común que los ofertantes de estos servicios realicen trabajos adaptados de ideas exhibidas en otros

países.

Como consecuencia de lo atractivo de la actividad y de una demanda creciente es evidente el constante ingreso de competidores poco o nada especializados, estos profesionales y empresas sin el conocimiento técnico promocionan una oferta de valor carente de resultados, por ejemplo: en el caso de diseñadores gráficos que realizan trabajos de diseño industrial y viceversa, arquitectos que ofertan material para punto de venta o técnicos de la producción realizando trabajos de diseño gráfico o industrial sin cumplir con las competencias necesarias, el efecto derivado de este fenómeno es que los demandantes se crean falsas expectativas en cuanto al servicio a recibir, situación que lejos de consolidar al diseño industrial aplicado al marketing como una actividad económica de alto valor y creatividad, termina por desvirtuarse y perder su valor comercial y rentabilidad.

A este entorno se suma, la deficiente estructura organizacional y planificación estratégica de un gran grupo de empresas que aunque poseen personal especializado, no tienen recursos y capacidad administrativa para garantizar la satisfacción de los clientes, esto evidentemente reduce la capacidad competitiva y deja una gran porción de mercado para las empresas grandes, esta condición aumenta la intensidad competitiva en sectores del mercado conformados por empresas más pequeñas, donde la pugna por una porción de la demanda se concentra en la mejor oferta de precio, que deriva en una competencia desleal y tasas bajas de rentabilidad.

En correspondencia con la falta de estructura, se evidencia también otros efectos como, retrasos e incumplimiento en la entrega de trabajos, oferta de baja calidad y re procesos para los clientes.

Todo el entorno antes anotado hace que los clientes que solicitan servicios de diseño industrial tengan un gran poder de negociación,

incentivando el trabajo informal o free lance, muy común en el sector, y que lejos de dar valor a las ideas del talento humano nacional es utilizado por agencias y empresas de fabricación de publicidad exterior, con mano de obra barata y que en muchos casos es dirigida por profesionales extranjeros.

En conclusión, a pesar de que el mercado para el diseño industrial, fabricación y montaje de material para punto de venta concentra gran cantidad de ofertantes, revela una serie de errores comerciales que derivan en una insatisfacción de los clientes, por esta razón se propone el desarrollo de un plan de comercialización para la empresa INN Store Design que contribuya a una optimización significativa en su operación y le permita obtener una participación de mercado apreciable mejorando su posicionamiento y rentabilidad.

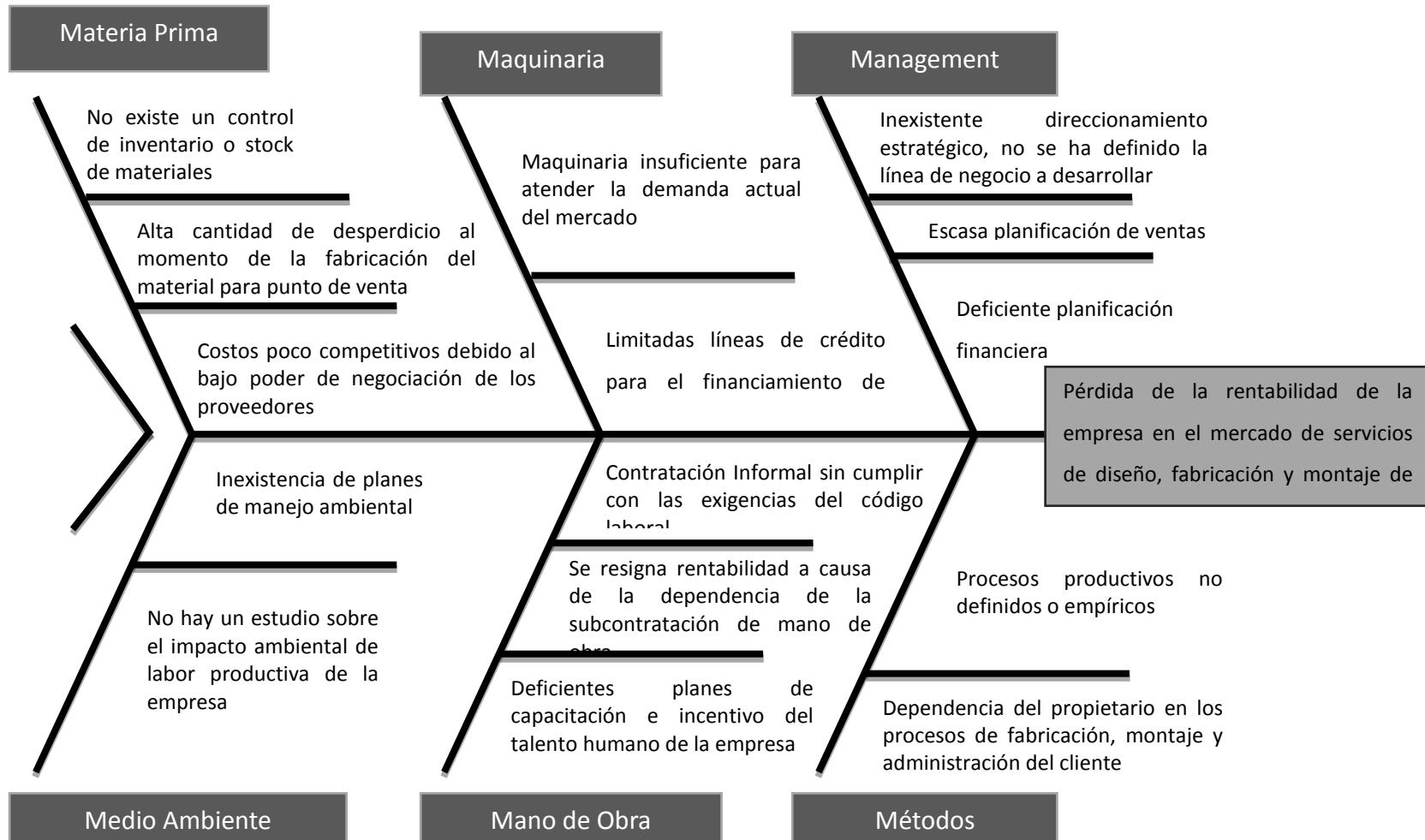


Figura 1 Modelo de Ishikawa aplicado a la empresa INN Store Design

Los problemas identificados con la aplicación del Modelo de Ischikawa son:

La inexistencia de un adecuado control de inventario, el desperdicio de materiales y el bajo poder de negociación que la empresa tiene con los proveedores de materia prima para acceder a crédito o mejores precios en compras por volumen, afectan directamente al costo de fabricación del producto ofertado lo cual hace que el mismo resulte mucho más caro.

La empresa no cuenta con un Plan de Manejo Ambiental que le permita medir, prevenir, controlar y remediar los posibles efectos o impactos ambientales originados por su labor productiva.

Debido a la deficiente planificación financiera la empresa no puede acceder a créditos para adquirir nueva, mejor y suficiente maquinaria que le permitan atender la demanda del mercado.

Actualmente la empresa contrata personal de manera informal o casual dependiendo del flujo de trabajo, resignando en muchos casos rentabilidad a causa de la subcontratación de mano de obra. Además de no tener planes de capacitación e incentivo del talento humano, la empresa no cumple con las exigencias del código laboral vigente.

La empresa no cuenta con planificación, ni direccionamiento estratégico lo cual se hace evidente en la falta de definición de una línea de negocio a desarrollar, además falta de planificación tanto de ventas como financiera.

Se muestra una escasa o deficiente planificación operativa, así mismo procesos productivos no definidos o empíricos, lo cual genera dependencia del propietario en la fabricación, montaje y administración del cliente.

Los factores antes mencionados están directamente relacionados con la falta de planificación en todas las áreas, esto ha dado como resultado que la empresa pierda competitividad y rentabilidad en el mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta.

1.3.1 Formulación del problema

Pérdida de la rentabilidad de la empresa INN Store Design en el mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta consecuencia de una deficiente planificación de mercadeo en los mercados de Quito y Guayaquil.

1.3.2 Sistematización del Problema de Investigación

- ¿Qué se debe hacer para entender la realidad del mercado y de la empresa INN Store Design?
- ¿Cómo obtener información cuantitativa y cualitativa sobre el mercado de servicios de Diseño Industrial, fabricación y montaje de Material para Punto de venta para la empresa INN Store Design en la Ciudades de Quito y Guayaquil?
- ¿Qué debo realizar para estructurar un sistema de mejoramiento en las ventas y la rentabilidad de la empresa INN Store Design?
- ¿Qué elementos debo evaluar para determinar el impacto del sistema propuesto?

1.4 Objetivos de la investigación

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan de comercialización de Servicios de Diseño Industrial, Fabricación y montaje de material para punto de venta para la empresa INN

Store Design que mejore en un 15% su participación de mercado en las ciudades de Quito y Guayaquil incrementando las ventas y la rentabilidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Analizar el micro y macro entorno de la empresa INN Store Design y el sector del diseño industrial, en las ciudades de Quito y Guayaquil
- Realizar un estudio de mercado en las ciudades de Quito y Guayaquil que determine el comportamiento de la demanda de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta.
- Diseñar el Plan de Comercialización de servicios de Diseño Industrial, fabricación y montaje de Material para Punto de venta de la empresa INN Store Design en la Ciudades de Quito y Guayaquil.
- Evaluar del impacto económico del plan propuesto.

1.5 Marco Teórico

1.5.1 Planificación de Marketing

Las empresas son sistemas socio-técnicos abiertos que interactúan con el medio ambiente donde operan (Reinares & Blanco), en los que el estudio de las relaciones entre la empresa y el mercado son el primer paso para realizar la planificación de marketing, ya que como lo menciona (Kotler, Dirección de Marketing, 1996) se deben definir el público objetivo, la estrategia de posicionamiento, los objetivos de venta y los recursos necesarios para alcanzar estos objetivos (pág. 68) En función de desarrollar las responsabilidades que ejercerán los diferentes departamentos de la empresa, se debe llevar a cabo un proceso de gestión de marketing, definido de la siguiente manera:



Figura 2 Proceso de la gestión de marketing

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 1996, pág. 69)

1.5.1.1 Análisis de las Oportunidades de Mercado

Para identificar y valorar las oportunidades, una empresa necesita construir y gestionar un sistema de información de marketing. La investigación de marketing es un ingrediente indispensable para el desarrollo del concepto de marketing en las empresas, en la medida en que a través de la misma se puede servir mejor a los clientes, conociendo sus necesidades y deseos, el lugar en que les gusta comprar, sus prácticas de compra, entre otros. El objetivo de la investigación es recoger información significativa y continua sobre los aspectos más importantes del entorno de marketing (Kotler, Dirección de Marketing, 1996, pág. 69), que permita determinar los medios necesarios en los planes de actuación para generar oportunidades en forma de objetivos comerciales (Claire C. , 2012, pág. 33)

Para reducir el grado de incertidumbre en las decisiones adoptadas, se debe contar con información continua y actualizada del entorno, realizar un análisis detallado de los factores poco controlables y no controlables de la empresa (Claire C. , 2012, pág. 37). El entorno de marketing de las empresas se divide en dos partes: el microentorno y el macroentorno.

El microentorno de una empresa está compuesto por todos los actores que ayudan o afectan a la capacidad de la empresa para producir o comercializar su producto o servicio, entre estos tenemos: proveedores, intermediarios, clientes, competencia y los distintos grupos de interés, son los factores en los que la empresa puede ejercer cierto grado de control. Por otra parte el macroentorno comprendido por aspectos demográficos, económicos, físicos, tecnológicos, políticos, legales, socio-culturales, son

aspectos que no están ni podrían estar bajo el control de la empresa, la información obtenida de este análisis debe ser entregada a cada una de las áreas de interés sobre estos campos dentro de la empresa.

1.5.1.2 Búsqueda y Selección de Público Objetivo y Posicionamiento de la Oferta

El público objetivo puede definirse como el grupo de personas al que desea dirigirse una determinada organización en un momento concreto (Aldamiz Echeverria, 2003, pág. 69), este público debe identificarse y definirse de manera clara ya que a este van a apuntar los esfuerzos de marketing, así mismo es necesario conocer cómo medir y predecir el atractivo de cada mercado, para lo cual se requiere estimar el tamaño total del mismo, su crecimiento y rentabilidad, para esto se deben entender las principales técnicas de medición del mercado potencial y de predicción del futuro del mismo; De igual manera es importante dividir el mercado en segmentos, valorarlos y seleccionar aquellos que se puedan atender en las mejores condiciones. (Kotler, 1996, pág. 71)

1.5.1.3 Diseño de las Estrategias de Marketing

Kotler define las estrategias de marketing de la siguiente manera:

“...comprenden los principios generales a través de los cuales la dirección de marketing espera alcanzar sus objetivos de marketing y de negocio en un mercado concreto. Supone decisiones básicas sobre la inversión en marketing, el marketing mix y la distribución del gasto de marketing.” (pág. 74)

Existen varias perspectivas en cuanto a las estrategias de marketing, sin embargo para el presente trabajo adoptaremos las estrategias de marketing centradas en las variables del marketing mix propuestas por McCarthy, a

saber: producto, precio, plaza y promoción.

En esta etapa es necesario que la empresa defina como diferenciarse de su competencia más significativa y como conquistar a su público objetivo, utilizando elementos de diferenciación como son: calidad, presentación, rendimiento, estética del producto, precio, promociones, descuentos, ofertas, canales de distribución, disponibilidad, cobertura, variedad, localización, marca, publicidad, marketing directo, etc. (Kotler, 1996, pág. 72)

1.5.1.4 Planificación de los Programas de Marketing

En esta etapa la empresa debe decidir qué nivel de inversión en marketing necesita para alcanzar los objetivos comerciales en relación con un público objetivo y como dividir este presupuesto entre las distintas herramientas del marketing mix (Kotler, 1996, pág. 74)

1.5.1.5 La organización, Gestión y Control del Esfuerzo de Marketing

La empresa debe desarrollar una organización que sea capaz de llevar a cabo un plan de marketing el cual consiste en organizar los recursos de marketing, gestionar y controlar el plan correspondiente.

El control de marketing supone evaluar los resultados de las estrategias y planes de marketing para tomar medidas correctivas buscando alcanzar los objetivos, en esta etapa la empresa necesitará procedimientos de información y control para asegurarse que se cumplan los objetivos planteados, es así que se pueden distinguir tres tipos de actividades de control: control del plan anual, control de rentabilidad y control estratégico (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).



Figura 3 Factores que influyen en la estrategia

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 1996, pág. 78)

1.5.2 Plan de Marketing

La planificación estratégica de una empresa define los objetivos que ésta espera conseguir en cada unidad estratégica de negocio. La dirección de marketing de cada unidad de negocio debe decidir la mejor forma de alcanzar dichos objetivos, tanto en el ámbito estratégico como en el operativo, lo que constituye el contenido central de los planes de marketing. La mayor parte de los planes de marketing, en especial los planes para productos y marcas, tendrán las siguientes secciones: resumen ejecutivo, valoración de la situación del mercado, análisis de amenazas y oportunidades, objetivos, estrategias de marketing, programas, declaración de beneficios y pérdidas esperadas y control (Kotler, 1996, pág. 78).

Tabla 1
Contenido de un plan de Marketing

Secciones	Intención
I Resumen ejecutivo	Presenta un resumen del plan propuesto para una rápida revisión por parte de la dirección
II Análisis de la situación actual del mercado	Presenta datos relevantes de mercado, producto, competencia, distribución y macroentorno
III Análisis de amenazas y oportunidades	Identifica las principales amenazas y oportunidades, puntos fuertes y débiles, y principales temas clave con los que se enfrenta el plan
IV Objetivos	Define los objetivos que el plan quiere

Continúa



	alcanzar en relación con el volumen de ventas, cuota de mercado y beneficios
V Estrategias de marketing	Presenta las directrices de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos del plan.
VI Programas de acciones	Da respuesta a preguntas de este tipo: ¿Qué se hará? ¿Quién lo hará? ¿Cuándo se hará? ¿Cuánto costará?
VII Declaración de beneficios y pérdidas esperadas	Predice los resultados financieros esperados de un plan
VIII Control	Indica cómo se controlará el plan

Fuente: (Kotler, Dirección de Marketing, 1996, pág. 79)

La elaboración de un plan de marketing supone ciertas ventajas y desventajas para la empresa (Aldamiz Echeverría, 2003). Entre las ventajas anotamos las siguientes:

- Proporciona a dicha empresa la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.
- Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.
- Permite una mejor asignación de los recursos materiales y una mejor coordinación del talento humano.
- Promueve un mayor sentido de participación, una mejor aceptación de las responsabilidades, y un mayor y más claro compromiso entre las personas involucradas.
- Permite la evaluación y control de las actividades de Marketing

Entre las desventajas tenemos:

- La planificación de Marketing exige tiempo, esfuerzos e inversión.
- La dificultad de revisar los planes con la periodicidad necesaria para adaptarse a los cambios.

El dinamismo y la competitividad actual de los mercados hacen visible

dentro de las empresas la necesidad de desarrollar su planificación de manera estratégica para poder mantener y mejorar la eficacia y rentabilidad de los productos y servicios ofertados.

1.5.3 Diseño Industrial, Exhibición y Merchandising.

En los últimos 15 años se ha evidenciado como la puesta en escena del producto ha cobrado una relevancia importante dentro del área de marketing (Ospina Nigrinis, 2007), debido a grandes cambios que se han dado dentro del sector comercial a causa de dos factores fundamentales (CEEI GALICIA, 2010):

- La aparición del sistema de venta en libre servicio, en el que el consumidor observa los productos expuestos, juzga y decide por sí mismo.
- La oferta de productos y servicios es superior a la demanda

Las empresas que contratan este tipo de desarrollos han encontrado en los diseñadores industriales profesionales idóneos para este tipo de requerimientos, ya que tienen alta comprensión sobre el manejo del detalle y gran entendimiento sobre la puesta en escena, es decir el montaje, además de la capacidad de asociar los elementos propios del merchandising, tanto bidimensionales como tridimensionales, y de formular un elemento de comunicación apropiado. (Ospina Nigrinis, 2007).

1.6 Marco Conceptual

Producto: Es algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler, 1996)

Servicio: Prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. (R.A.E, 2011)

Precio: El precio puede definirse como una relación que indica la cantidad de dinero necesaria para adquirir una cantidad dada de un bien o servicio. (Belio & Sainz)

Publicidad: Divulgación de noticias o anuncios de carácter comercial para atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, etc. (R.A.E, 2011)

Oferta: Conjunto de bienes o mercancías que se presentan en el mercado con un precio concreto en un momento determinado. (R.A.E, 2011)

Demanda: Cuantía global de las compras de bienes y servicios realizados o previstos por una colectividad. (R.A.E, 2011)

Valor: Grado de utilidad o aptitud de las cosas, para satisfacer las necesidades o proporcionar bienestar o deleite. (R.A.E, 2011)

Costo: En contabilidad se lo puede definir como un recurso sacrificado o perdido para alcanzar un objetivo específico, por lo general se mide por la cantidad monetaria que debe pagarse para adquirir bienes y servicios. (Horngren, Datar, & Foster, 2007)

Marketing: Es un proceso social mediante el cual grupos e individuos logran lo que necesitan y desean mediante la creación, oferta y libre intercambio de productos y servicios que otros valoran. (Kotler, 1996)

Planificación: Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el

desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc. (R.A.E, 2011)

Estrategia: Es el camino elegido para conseguir un objetivo. (Kotler & Armstrong, 2003)

ATL & BTL: Por sus siglas en inglés *Above the Line* y *Below the line*. ATL hace referencia a todas las herramientas de comunicación fuera de las fuerzas de venta y es cualquier tipo de publicidad que tenga que pagar por el espacio de uso como por ejemplo: televisión, prensa, radio, etc. BTL se refiere a la promoción de ventas y relaciones públicas generalmente denominadas Marketing Directo. (Smith & Taylor, 2004, pág. 23)

Diseño: Aplicable tanto a la creación de productos físicos como a la prestación de servicios, al diseño de un entorno ambiental o al diseño industrial, el diseño proporciona un conjunto de herramientas y conceptos para desarrollar productos y servicios de forma exitosa. (Kotler)

Diseño Industrial: Es una actividad creativa, cuyo propósito es establecer las cualidades multifacéticas de los objetos, procesos, servicios y sus sistemas en todo su ciclo de vida, por tanto es el factor principal de la humanización innovadora de las tecnologías, y el factor crítico de intercambio cultural y económico. (ICSID,1961)

Innovación: Es la introducción de un nuevo o significativamente mejorado producto (bien o servicio) de un proceso; de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa; la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.” (O.C.D.E., 2005).

Merchandising: Conjunto de técnicas basadas principalmente en la presentación, la rotación y la rentabilidad; comprendiendo un conjunto de acciones llevadas a cabo en el punto de venta destinadas a aumentar la rentabilidad, colocando el producto en el lugar, forma, precio y cantidad más conveniente. (Editorial Vertice, 2008)

1.7 Aspectos Metodológicos

En el ámbito metodológico, la investigación se fundamenta en el desarrollo de una investigación exploratoria y descriptiva, la primera a implementarse para delinear los aspectos comportamentales de las empresas al momento de contratar los servicios de diseño industrial, y la segunda como parte de la identificación estadística relacionada al consumo de estos servicios. Ambas orientadas a solucionar los problemas de la oferta actual que se pueden resumir en servicios de diseño de mediana calidad, carentes de enfoque estratégico y de propuestas de comunicación integral según lo expuesto por Claire (2012, pág. 58) en la consultoría realizada por ProChile – Ecuador.

La etapa exploratoria en un inicio proporcionará información que permita familiarizarse con los aspectos más relevantes del sector como son: el comportamiento de las empresas al momento de contratar servicios de diseño industrial, las empresas ofertantes de productos y servicios similares, competencia, así como aspectos internos de la empresa como el direccionamiento estratégico o la capacidad instalada de la empresa. (Malhotra, 2008)

La etapa descriptiva, en la que se realizarán estudios de tipo cuantitativo y cualitativo, con el objetivo de obtener información específica acerca del mercado como: tamaño, preferencias, gustos, nivel de satisfacción, segmentación, etc. (Malhotra, 2008)

La etapa explicativa está orientada a la comprobación de la hipótesis a través del análisis, síntesis e interpretación de la información y resultados obtenidos de las dos etapas anteriores. (UTPL, 2010)

1.8 Métodos de Investigación

Los métodos a utilizarse serán: método inductivo, deductivo, método analítico y método sintético.

- El método inductivo, que de elementos particulares nos permitirá sacar conclusiones generales, nos guiará para poder relacionar las particularidades de la empresa INN Store Design y la realidad del mercado.
- El método deductivo, que permitirá comprobar si una premisa en este caso una hipótesis es verdadera o falsa y por medio de la misma obtener conclusiones particulares.
- El método analítico, que a partir de la descomposición del objeto o los objetos de estudio nos permitirá estudiar y analizar sus elementos para construir el plan de comercialización.
- El método sintético, nos permitirá resumir la información resultante de los métodos anteriores para poder describir el plan de comercialización.

1.9 Fuentes de Información

- **Primarias**

Para la obtención de datos a nivel primario se utilizará entrevistas exhaustivas es decir de profundidad y encuestas aplicadas tanto en la

ciudad de Quito como Guayaquil.

- **Secundarias**

Esta corresponde a fuentes bibliográficas y documentales que contengan información que contribuyan con el estudio, entre ellas se puede citar:

- Portal Si emprende – INEC
- Ecuador en Cifras
- PRO CHILE, Servicios de publicidad y diseño en Ecuador
- Estadísticas de la Asociación Ecuatoriana de Agencias de Publicidad – AEAP
- Publicaciones del Banco Central del Ecuador
- Estadísticas de Superintendencia de Compañías
- Otros, libros, textos y documentos que contribuyan al tema a desarrollar.

CAPITULO II

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1 Reseña Histórica la Empresa

INN Store Design inicia sus actividades en el año 2010, como una oferta de servicios de diseño por parte del autor de esta tesis y a medida que los requerimientos se van incrementando en el transcurso del año se consolida como estudio de diseño, realizando diseños, renders (visualizaciones) y planos de fabricación, principalmente en el área de visual merchandising, material para punto de venta, diseño de mobiliario para oficinas entre otros trabajos relacionados con el área del diseño industrial.

En el año 2011 como resultado del trabajo realizado en el área de diseño se empieza a recibir requerimientos para fabricar los diseños propuestos, es así que se decide subcontratar la fabricación en las áreas de metalmecánica y carpintería, en talleres artesanales pequeños.

En el año 2012 se decide fabricar internamente partes en el área de metalmecánica, para lo cual se arrienda un área 600 m² con un espacio cubierto de 315 m², paralelamente se compra maquinaria y se contrata personal para esta área, sin embargo se continua subcontratando el área de carpintería lo cual aún genera retrasos y altos costes de fabricación, se puede destacar en este año que más del 60% de la facturación bruta está representada por intermediarios como Alquimia (agencia de publicidad), Deever publicidad (agencia de publicidad), Zefyxa (Ferias y eventos).

En el año 2013 con una cartera de clientes más sólida se decide contratar más personal y adquirir equipamiento para el área de carpintería, con esto se logra un mejor cumplimiento y mayor rentabilidad, es así que, en este año

se logra agregar a la cartera de clientes a CEMEXPO (ferias y eventos) que representa alrededor del 25% de la facturación bruta y Mixsports que representa más del 10% de la misma.

En el 2014 se procura reducir la intermediación al mínimo y se aumenta la cartera de clientes directos, en este año se incursiona en nuevas áreas de la fabricación como son el mobiliario para oficina y los modulares para el hogar.

2.2 Análisis Interno

2.2.1 Cadena de Valor de INN Store Design

El análisis de la cadena de valor permite definir las fortalezas y debilidades que posee la empresa, el análisis aborda las actividades primarias y actividades de apoyo, teniendo en consideración en enfoque propuesto por Porter (2000).

2.2.1.1 Actividades Primarias

Consideradas las actividades en las que se concentra la generación de valor para el cliente y que están directamente relacionadas con el proceso productivo, estas actividades describen la realidad actual del funcionamiento de INN Store Design.

- **Logística interna:** La adquisición de materiales se la realiza en función de los trabajos solicitados y aprobados, se mantiene en stock los materiales sobrantes de otros trabajos en especial los derivados de la construcción de estructuras en el área metalmecánica y carpintería, se considera buena la relación comercial con los principales proveedores estos entregan en general ventajas en materia de precio aunque en muchos de los casos no entregan condiciones de crédito.

La distribución de los materiales en los talleres está a cargo de una persona designada al momento de la recepción, esto debido a la falta de funciones específicas para el personal de la empresa.

- **Operaciones:** La distribución de tareas responden a una organización puramente empírica, donde se priorizan los trabajos en función de la relevancia y aporte a las finanzas de la empresa, afectando en varios casos al cumplimiento de tiempos de entrega y obligando a exceder los costos por mano de obra directa debido al pago de horas extras.

A pesar de esta práctica los trabajos son apreciados por su calidad y capacidad de generar satisfacción al cliente, aunque no contribuyen con la economía de la organización que debe sacrificar su margen de utilidad para conseguir el cumplimiento acordado, actualmente aún se mantiene la subcontratación de varios procesos, como pintura electrostática, impresión, corte de acrílico y madera, doblez de tol, curvado de tubería, entre otros. La maquinaria y equipo en el área metalmecánica es relativamente nueva, su capacidad instalada le permite atender con libertad los trabajos existentes.

- **Logística externa:** En cuanto a las entregas INN Store Design se apoya en la subcontratación de camiones y camionetas, no dispone de vehículos propios ni personal dedicado exclusivamente a esta actividad, comúnmente son los mismos operarios que realizan este trabajo, independientemente de los diseños y construcciones de estructura en proceso en taller. La entrega cumple con condiciones de instalación óptimas y el cliente verifica esta trabajo, usualmente esta actividad se extiende al menos en un 20% por encima del periodo estimado, complicando los trabajos en cola.

- **Marketing y ventas:** No existen estrategias con respecto a la promoción, los trabajos realizados y las referencias de principales clientes es la mayor fuente de nuevos negocios, las ventas de igual manera ocurren en función de recomendaciones y en gran medida por la subcontratación realizada por otras empresas de la misma rama con mayor estructura y que poseen las condiciones para ofertar directamente sus servicios al Estado.

Las labores de comercialización se reducen al propietario, anteriormente se han hecho esfuerzos por consolidar equipos de ventas propios con poco éxito, prefiriendo la labor de personas tipo free lance que a menudo presionan los márgenes de utilidad para obtener comisiones más atractivas, restando competitividad a la empresa.

- **Servicios:** El servicio entregado se refleja en la calidad del producto y en la eficiencia y eficacia de los procesos, el contar con una nómina reducida no permite atender los requerimientos de los clientes de forma inmediata, y los reclamos se concentran en una sola persona, a pesar de ello los clientes se muestran satisfechos con el resultado final de los trabajos.

2.2.2.2 Actividades de Apoyo

En complemento a las actividades primarias, el análisis de las actividades de apoyo se expresa a continuación:

- **Infraestructura de la organización:** Sin duda en este punto la empresa mantiene una importante fortaleza puesto que su inversión se ha reflejado en expandir su actividad, incluyendo un espacio para los trabajos de metalmecánica, es decir, realizando una integración hacia atrás lo que le permitirá eliminar la subcontratación en este campo.

- **Administración de recursos humanos:** Si bien la empresa no cuenta con una estructura organizacional extensa, y no existe mayor dificultad en el manejo del personal, se deja de rescindir de la capacitación de los trabajadores por el sinnúmero de tareas que cada uno realiza, lo que no permite establecer un proceso definido del manejo del recurso humano. Es destacable la experiencia del talento humano en las labores productivas, así como la capacidad creativa del equipo de diseño.
- **Desarrollo tecnológico:** Para INN Store Design el desarrollo se sustenta en la adquisición de maquinaria especializada para la elaboración de los productos, así es que la empresa posee un stock de herramientas de excelente calidad que le permite realizar los trabajos sin ninguna dificultad; además el desarrollo se integra con el uso de programas especializados en diseño para ofrecer una perspectiva diferente a la que el cliente está acostumbrado.
- **Abastecimiento:** Al no poseer una estructura administrativa y solo mantener una estructura de operación, para la empresa el abastecimiento pasa por el propietario quien es el encargado de dirigir todas las actividades de la empresa.

En función del análisis realizado, se puede concluir lo siguiente:

- a. INN Store Design posee sustanciales fortalezas en materia de infraestructura, maquinaria disponibles para trabajo de metalmecánica y carpintería, experiencia de los operarios en cuanto a los proceso de producción.
- b. Los proveedores son aliados estratégicos en materia de precios, aunque no ofrecen condiciones de crédito que representan ventajas

competitivas.

- c. La satisfacción del cliente es digna de resaltar.
- d. Los procesos operativos se muestran desorganizados, con poca especialización del talento humano en la tarea, se prioriza el resultado independientemente de una organización o trazabilidad de producción.
- e. Los procesos de entrega de trabajo afectan directamente al cumplimiento de las labores de taller, aumentando el tiempo de entrega y generando costos adicionales por contratación de mano de obra adicional.
- f. El proceso de entrega depende de la disponibilidad de transporte subcontratado.
- g. La comercialización es deficiente, no se registran estrategias, planes o programas de marketing.
- h. Parte de los ingresos de la empresa están asociados a procesos de subcontratación que obligan resignar el margen de utilidad y complican el proceso productivo.
- i. La empresa no posee una organización estructural que facilite la implementación de estrategias, planes o programas de mejora, dificultando el control de operaciones y su optimización.

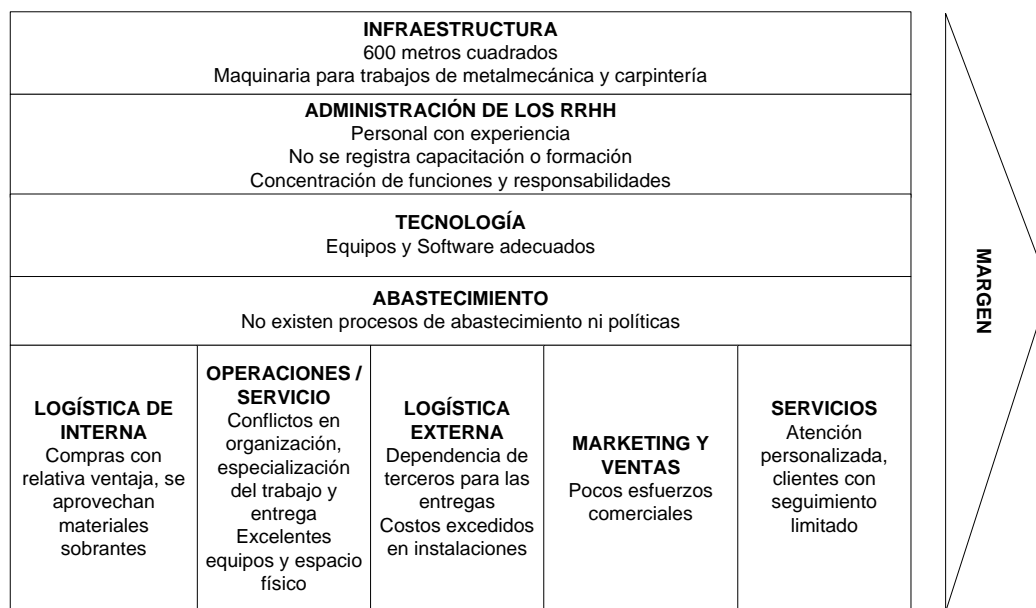


Figura 4 Cadena de valor de INN Store Design

Fuente: (Porter, 2000)

2.2.2 Layout , Maquinaria y Equipos

Las instalaciones de la empresa se encuentran edificadas sobre un terreno de 600 metros cuadrados con un galpón de 315 metros cuadrados en el que se encuentran los siguientes equipos:

Tabla 2
Maquinaria y Equipos para la producción

Cantidad	Descripción	Área
1	Soldadura MIG	Metalmecánica
1	Soldadora eléctrica	Metalmecánica
2	Tronzadoras	Metalmecánica
1	Cizalla	Metalmecánica
1	Taladro de pedestal	Metalmecánica
1	Dobladora de tubos con dados para varias medidas	Metalmecánica
1	Dobladora de alambre manual	Metalmecánica
1	Soldadora de Punto	Metalmecánica
3	Amoladoras	Metalmecánica
1	Remachadora Neumática	Metalmecánica
1	Cierra de banco	Carpintería
1	Cierra de cinta	Carpintería

Continua



1	Caladora eléctrica	Carpintería
1	Tupi de Banco	Carpintería
1	Ingleteadora	Carpintería
1	Clavadora Neumática	Carpintería
3	Taladros de mano	Carpintería
1	Taladro inalámbrico	Carpintería
2	Compresores de Pistón	Carpintería
6	Juegos de andamios	Carpintería
3	Escaleras de Aluminio	Carpintería

Fuente: (INN Store Design, 2014)

A continuación se describe las áreas que actualmente tiene la infraestructura de la empresa:

- **Oficinas:** Área destinada para los departamentos de diseño, contabilidad y producción.
- **Baños y vestidores:** Este espacio consta de instalaciones sanitarias es decir: baño, ducha, lavamanos, además de canceles y camerino
- **Zona de Carga y Descarga:** Área con rampa para carga y descarga de materia prima y material terminado.
- **Bodega de Materia prima Carpintería:** Área para almacenamiento de materiales para carpintería como: tableros de MDF, tableros Triplex, Melamínico, láminas acrílicas, láminas de PVC, etc.
- **Bodega de Materia prima Metalmecánica:** Esta área está destinada para almacenamiento de perfiles de acero y aluminio, así también como laminas metálicas.
- **Bodega de herramientas:** Espacio para almacenamiento de herramientas manuales pequeñas como taladros, compresores, caladoras, pulidoras, etc.
- **Carpintería:** Área destinada a la fabricación y armado de muebles en madera, los muebles salen listos para lacar o ensamblar con partes metálicas.
- **Cabina de Lacado:** Cabina para lacado y terminado de partes de madera y metal.

- **Armado de Muebles de madera:** Armado de muebles que constan de partes en varios materiales metal, madera, acrílico, vidrio, etc.
- **Metalmecánica:** Espacio destinado para la fabricación de partes metálicas, en esta área se realizan cortes, perforaciones, se pulen las partes y salen listas para soldadura.
- **Armado de muebles metálicos:** Área de soldadura con procesos MIG o soldadura eléctrica dependiendo de la necesidad.
- **Empaque, embalaje y entrega:** En esta área se limpia, arma y revisa los muebles para empacarlos, embalarlos y entregarlos.

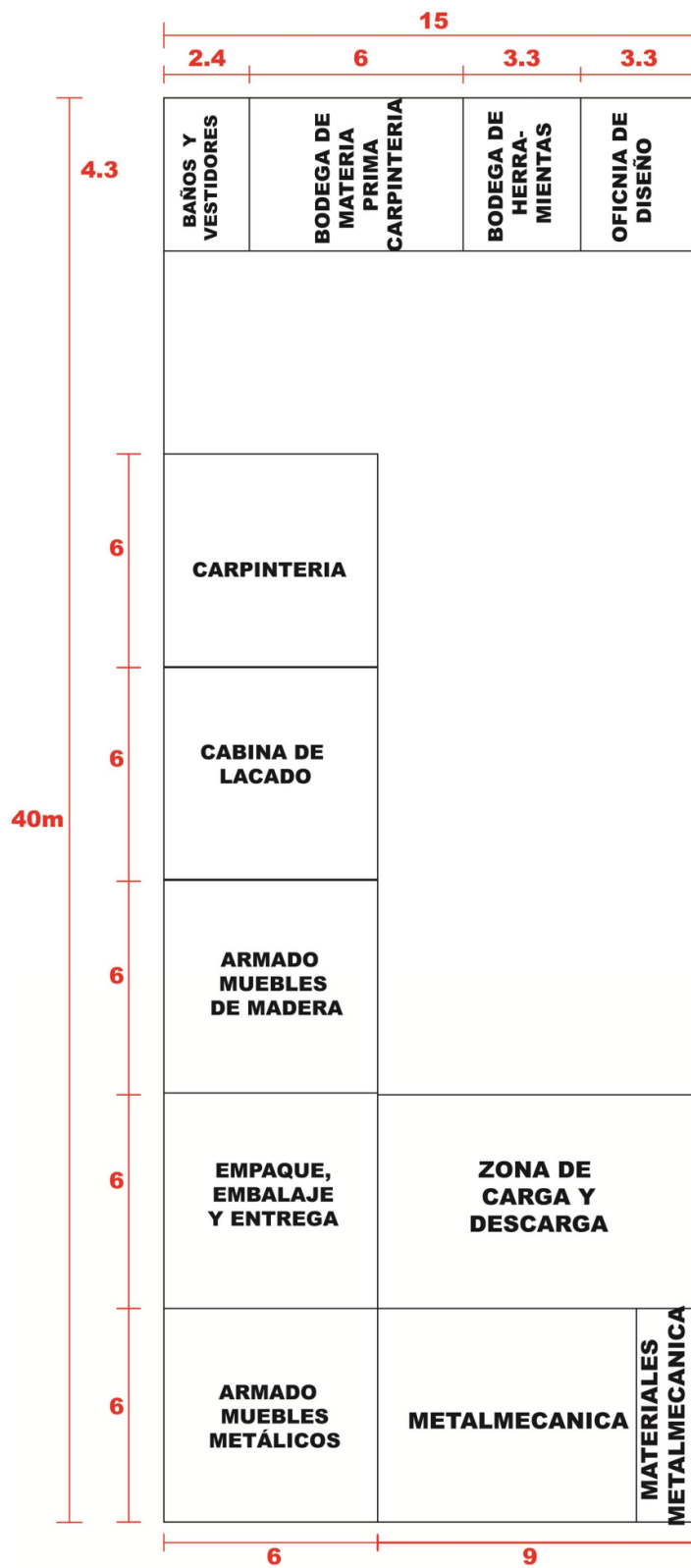


Figura 5 Lay out

Fuente: (INN Store Design, 2014)

2.3 Descripción de los Procesos

Los procesos productivos y de fabricación se muestran a continuación:

- a. Proceso de Venta y Diseño
 - Orden de Diseño
 - Descripción de las especificaciones de diseño
 - Concepto
 - Dimensiones
 - Colores
 - Materiales
 - Artes
 - Dimensiones
 - Especificaciones logísticas
 - Cantidades (volumen)
 - Fechas de entrega
 - Lugar de entrega o montaje
 - Diseño
 - Aprobación de Diseño
 - Cotización
 - Orden de Compra
- b. Proceso de Fabricación
 - Orden De trabajo
 - Elaboración de planos de fabricación
 - Requisición de materiales
 - Elaboración de Prototipo o muestra
 - Aprobación de prototipo
 - Elaboración de matrices para fabricación en serie
 - Fabricación
 - Embalaje

- Entrega o montaje y desmontaje
- Facturación
- Cobro

2.4 Análisis Situacional

2.4.1 Productos y Servicios

INN Store Design oferta servicios de diseño y fabricación en los siguientes ámbitos:

- Diseño y fabricación de material para punto de venta como exhibidores, vitrinas, banners, etc.
- Diseño fabricación y montaje de stands para ferias, congresos, seminarios o stands itinerantes.
- Islas para centros comerciales
- Diseño Interior y decoración de locales comerciales
- Diseño interior y mobiliario de oficinas.

2.4.2 Proveedores

En este numeral se describen de forma específica los proveedores de productos y servicios para la empresa, se incluyen personas naturales y jurídicas según el registro de INN Store Design.

Tabla 3
Listado de proveedores de productos y servicios de la empresa INN Store Design del año 2014

Proveedores de materiales	
Empresa	Tipo de material
Promadera	MDF, Melamínico, tableros acanalados
Masisa	MDF, Melamínico, tableros acanalados
Aceros Emanuel	Perfilería de acero, láminas de acero, tubería, electrodos
SETECO	Perfilería de aluminio y vidrio
Pintulac	Pintura, resinas, lacas, etc.
Poliacrilart	Acrílico
Proveedores de Servicios	
Empresa	Tipo de servicio

Continúa



Electro pintura	Pintura electrostática
JOPASI	Servicio de Impresión
Formas y estructuras	Servicio de dobléz de láminas de tol Servicio de curvado de tubos.
VM creatives	Corte de acrílico, viniles y MDF.

Fuente: (INN Store Design, 2014.)

Se registran descuentos de entre el 5 y 15% en compras al por mayor, lo que se refleja en una ventaja competitiva principalmente en el precio.

2.4.3 Clientes

La empresa se desempeña principalmente en un mercado industrial, son esporádicos los trabajos que se realizan hacia consumidores finales, en su gran mayoría los contratos son producto de la subcontratación y se relacionan con trabajos de mayor tamaño para instituciones estatales y privadas. Los esfuerzos por obtener clientes propios son mínimos, en gran medida producto del contacto directo entre cliente que recibieron primeramente el servicio a través de otras empresas y posteriormente deciden contratar directamente a INN Store Design.

La tabla 4 expone el promedio los datos de los clientes y el volumen de ventas registradas en los últimos dos años, las cifras presentadas son una aproximación de la gestión del negocio.

Tabla 4
Ventas a clientes propios de la empresa

Empresa	Ubicación	Ventas 2013	Ventas 2014
Arte Extremo	Quito	-	1.000,00
Clientes eventuales	Quito	3.500,00	13.680,00
Contratación Pública	Quito	600,00	4.573,00
Dimabru	Quito	-	6.000,00
Grupo del Pacifico	Quito	-	2.950,00
Herdoiza Crespo	Quito	-	4.250,00
Inde Caucho	Quito	-	1.877,00
Irvix	Quito	-	450,00
Irvix	Guayaquil	-	450,00
Limpatec	Quito	10.000,00	6.000,00

Continúa



Limpatec	Guayaquil	2.050,00	1.000,00
Mixsports	Quito	-	12.855,00
Proinmboiliaria	Quito	-	2.395,00
Unilimpio	Quito	-	7.535,00
Total Ventas		16.150,00	65.015,00
Crecimiento promedio		302,6%	
Margen por año en USD		646,00	2.600,60

Fuente: (INN Store Design, 2014)

A pesar del crecimiento sustancial en las ventas entre el año 2013 y 2014; el margen de utilidad recibido por cada trabajo no superó el 4% del total de ventas llegando a 2.600,00 USD para el año 2013; esto evidencia las bajas tasas de rentabilidad que genera la compañía.

Como se mencionó con anterioridad, una parte relevante de las ventas se realizan a través de intermediarios que canalizan contratos para terceros, el porcentaje total de las ventas que se obtienen a través de esta forma de comercialización fue del 39,14%, el crecimiento entre el 2013 y 2014 fue de 64,3%.

Tabla 5
Ventas a través de intermediarios de la empresa INN Store Design del año 2014

Empresa	Ubicación	Ventas 2013	Ventas 2014
ALQUIMIA Publicidad	Quito	850	700
CEMEXPO	Quito		24000
Deever Publicidad	Quito	9500	
Probeta	Quito		260
ZEFYXA	Quito	15100	16550
ZEN	Quito		300
Total Ventas		25450	41810
Crecimiento promedio		64,3%	

Fuente: (INN Store Design, 2014)

2.5 Macroambiente

El análisis del macro ambiente comprende el análisis de los factores externos que influyen en el desarrollo de la empresa, estos factores se dividen en:

- Económicos
- Sociales, culturales, demográficos y ambientales
- Políticas, gubernamentales y legales
- Tecnológicas
- Competitivas

El objetivo principal de analizar cada uno de estos factores es el de determinar las oportunidades y amenazas que a priori permitirán establecer las estrategias que la empresa deberá tomar con respecto de los cambios que puedan ocurrir en el mercado en el cual se desenvuelve.

2.5.1 Factores Económicos

“Los factores económicos ejercen un impacto directo en el atractivo potencial de diversas estrategias”. (David F. R., 2007, pág. 82). Así al existir cambios en las tasas de interés o incrementos en la inflación tanto productores como proveedores se pueden ver afectados el momento de invertir capital en sus negocios. Los factores económicos a analizar en el ambiente en el que se desenvuelve INN Store Design, son los siguientes:

- **Inflación**

Las variaciones en la inflación durante el último año han sido mínimas y con una tendencia hacia la disminución de la tasa, así se puede mencionar que en febrero de 2013 la tasa anual se registraba en un 3,48% y para

febrero del 2014 el mismo tuvo un valor de 2,85%; durante este periodo la tasa de inflación más baja se registró en septiembre de 2013 con el 1,71%; para el mes de marzo del presente año la tasa de inflación se incrementó presentando un valor de 3,11%, a diferencia del 2013 donde la inflación se redujo al 3,01%. Durante el 2014 la inflación se mantiene en el 4% debido a la estabilidad económica producto de los altos precios del petrolero. En el 2015 la inflación llega a su punto máximo en junio con casi 4,5% debido a nuevas políticas aduaneras para ciertos productos importados.

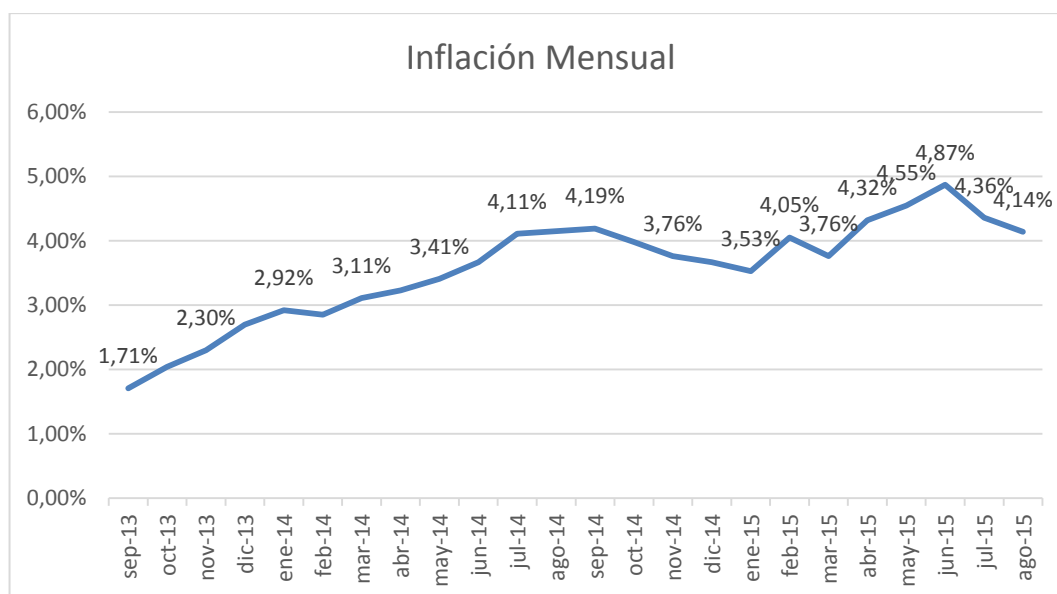


Figura 6 Inflación mensual

Fuente: (BCE, 2015)

A pesar de que el país está dolarizado y de que no hay política monetaria, existen efectos como salvaguardas a productos importados que afectan el precio de ciertos productos lo cual aumenta la inflación.

- **Producto Interno Bruto**

El Producto Interno Bruto es la medida de la riqueza de un país al calcular toda la producción que se genera en un país, el Producto Interno Bruto real toma como año base el 2007, esto permite identificar el

crecimiento real de la economía al compararlo con una base específica de precios. El crecimiento del Ecuador va atado al valor de los precios del petróleo, es así que en el año 2009 existe una baja en el precio del petróleo que se ve reflejada en el crecimiento del PIB real, y el valor más alto de crecimiento se da en el 2011 en el cual el precio del petróleo es el más alto.

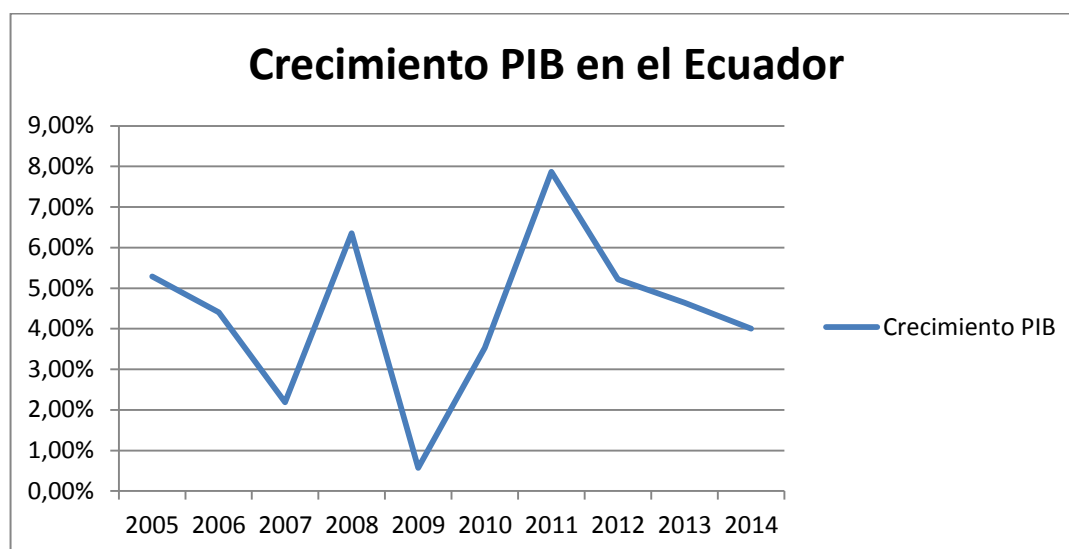


Figura 7 Crecimiento Producto Interno Bruto

Fuente: (BCE, 2015)

El crecimiento también se ve reflejado en la cantidad de inversión pública en infraestructura tales como carreteras, hospitales y escuelas. Este impulso gubernamental se refleja en el sector privado al generar empleos y proyectos ejecutados por la empresa privada.

**Tabla 6
Producto Interno Bruto**

Fecha	PIB TOTAL
2004	55.917.5
2005	58.876.3
2006	61.468.9
2007	62.815.1
2008	66.808.4
2009	67.186.8
2010	69.555.4

Continua



2011	75.028.1
2012	78.944.8
2013	82.609.1
2014	89.834.0

Fuente: (BCE, 2015)

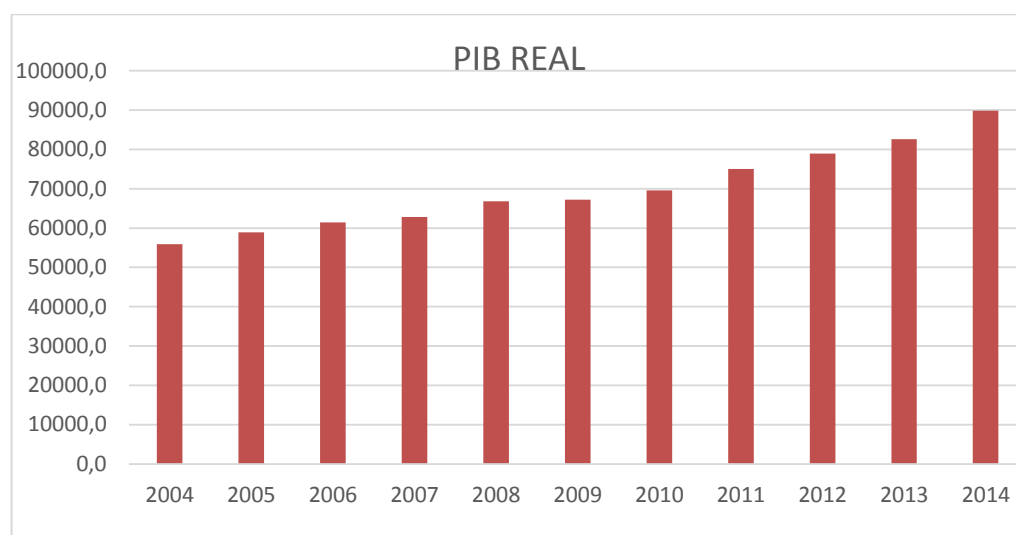


Figura 8 Producto interno Bruto Real

Fuente: (BCE, 2015)

Durante el último año la variación en el PIB registra un aumento porcentual del 4,5% con respecto del año anterior; el aumento se debió estrictamente al incremento en el sector no petrolero el cual registró un incremento anual del 4,9%, estos representan el 85,4% del total del PIB. (BCE, 2014)

Para el año 2015 se proyecta que se produzca una recesión económica al tener dos trimestres de crecimiento negativo, esta recesión es producida por la drástica reducción de los precios del petróleo, las principales actividades económicas aportadoras del PIB fueron las de construcción, petróleo y minas y agricultura.

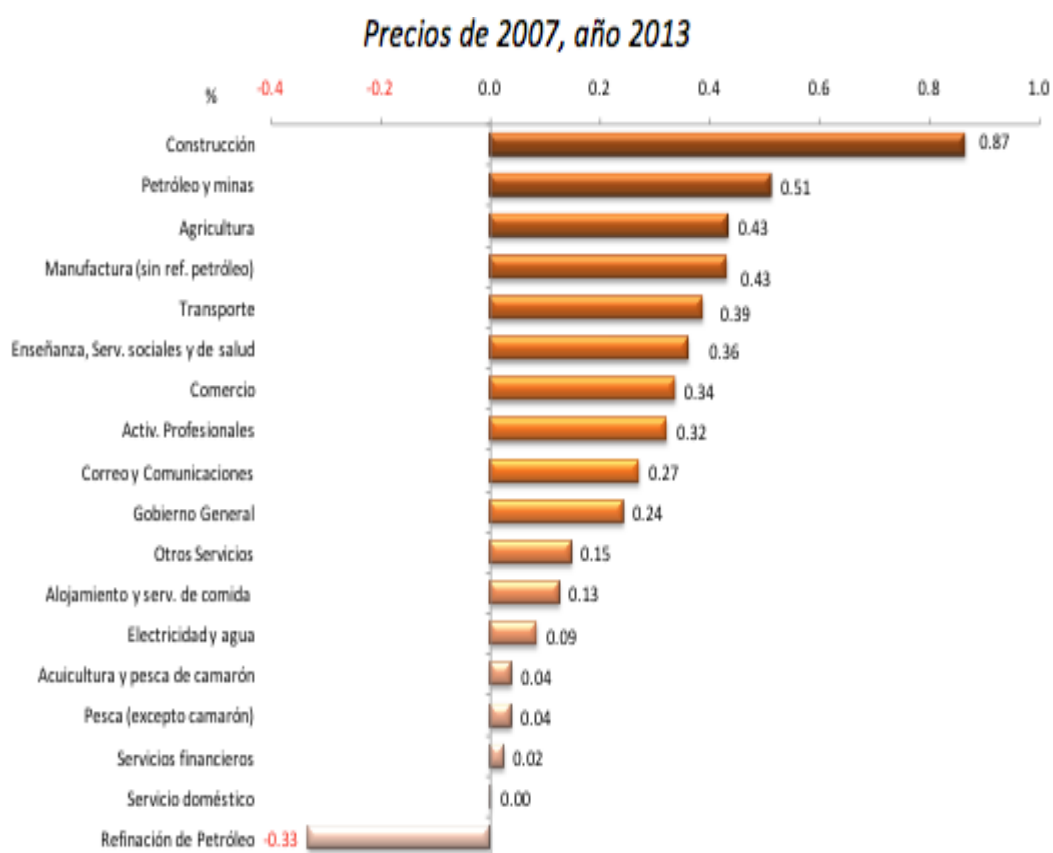


Figura 9 Producto Interno Bruto, distribución de actividades empresariales

Fuente: (BCE, 2014)

El aumento en el PIB se ha caracterizado por el incremento de la producción nacional, y el impulso que las empresas públicas y privadas por medio de la obtención de capitales han tenido para su desarrollo por parte de las instituciones financieras públicas y privadas.

- **Tasas de interés**

La evolución de las tasas de interés muestra una reducción durante el periodo comprendido entre 2009 y el 2013, donde las tasas: pasiva, activa y legal muestran los siguientes valores:

Tabla 7
Tasas de interés

Años	Pasiva	Activa	Legal
2009	5,24	9,19	9,19
2010	4,28	8,68	8,68
2011	4,53	8,17	8,17
2012	4,53	8,17	8,17
2013	4,53	8,17	8,17
2014	5.18	8.19	8.19

Fuente: (BCE, 2015)

La tasa pasiva se redujo del 5,24% en el 2009 al 4,53 al 2011 y se ha mantenido sin variaciones hasta el 2013; la tasa activa y legal de igual manera se redujo del 9,19% al 8,17% entre 2009 y 2011 manteniéndose vigentes.

Al no existir variaciones en las tasas de interés durante los últimos años muestra que el país ha mantenido una estructura financiera fuerte, evitando así que las tasas muestren variaciones que impidan el acceso a fuentes de financiamiento que permita el desarrollo de las industrias.

2.5.2 Factores Sociales, Culturales, Demográficos y Ambientales

Los cambios en estas variables definen la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo, por lo que su análisis permite a las empresas determinar las oportunidades y amenazas que se derivan del mismo, razón por la cual estas variables se convierten en un reto para grandes y pequeñas empresas. (David F. R., 2007, pág. 85)

Los factores considerados dentro del análisis son los siguientes:

- **Ingreso promedio y canasta básica familiar**

Para febrero de 2014 el precio de la canasta básica familiar mantiene un precio de 628,22 dólares, la cual ha presentado un aumento de alrededor de 26 dólares con respecto de febrero de 2013 donde su valor alcanzo una cifra de 602,07 dólares; el ingreso promedio se calcula en función de que en cada familia al menos el 1,6 de los miembros recibe al menos el salario básico unificado que para ese año ascendía a 318 dólares, es decir, que el promedio de ingreso familiar era de 593,60 dólares, dejando un déficit con respecto de la canasta de 8,47 dólares; el cierre de año de 2013 presentó un valor de canasta de 620,86 dólares con un déficit de 27,26 dólares.

Para el 2014 con el aumento del salario básico unificado a 340 dólares el déficit fue superado puesto que el ingreso familiar asciende a 634,67 dólares, sobrepasando por 6,45 dólares el valor de la canasta básica familiar.

Tabla 8
Canasta básica vs. Ingreso Mensual

Mes	Canasta Básica (a)	Variación mensual	Ingreso Mensual Familiar (b)	Restricción en el consumo (a)-(b)
feb-13	602,07	0,08%	593,60	8,47
mar-13	604,25	0,36%	593,60	10,66
abr-13	605,52	0,21%	593,60	11,92
may-13	605,92	0,07%	593,60	12,32
jun-13	606,29	0,06%	593,60	12,69
jul-13	606,48	0,03%	593,60	12,88
ago-13	609,57	0,51%	593,60	15,97
sep-13	612,05	0,41%	593,60	18,45
oct-13	614,01	0,32%	593,60	20,41
nov-13	617,54	0,57%	593,60	23,94
dic-13	620,86	0,54%	593,60	27,26
ene-14	628,27	1,19%	634,67	-6,40
feb-14	628,22	-0,01%	634,67	-6,45

Fuente: (INEC, 2014)

- **Población económicamente activa, empleo, subempleo y desempleo**

La evolución de la Población económicamente activa (PEA) durante los últimos años muestra una tendencia creciente en función del aumento de la población, así de diciembre de 2010 a diciembre del 2013 el aumento fue de 6.535.240 a 7.028.163 personas. De igual manera en Quito y Guayaquil el aumento de la PEA se enmarcó en los siguientes registros:

Tabla 9
Población económicamente activa

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>PEA NACIONAL</i>	6.535.240	6.647.203	6.779.467	7.028.163	7,194,521
<i>PEA QUITO</i>	781.114	759.591	811.478	825.241	870,640
<i>PEA GUAYAQUIL</i>	1.059.425	1.192.661	1.174.549	1.119.720	1,105,962

Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

La tasa de ocupación plena también ha tenido un aumento en desde 2010 pasando del 37,30% al 42,69% en el 2013, cabe aclarar que la variación entre el 2012 y 2013 no llega al 1%, Quito y Guayaquil han tenido un incremento superior a los cinco puntos porcentuales, con la acotación de que en Guayaquil la tasa se redujo en seis puntos en comparación al año 2012.

Tabla 10
Tasa de ocupación plena

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>NACIONAL</i>	37,30%	40,50%	42,32%	42,69%	45.65%
<i>QUITO</i>	59,40%	58,60%	58,53%	65,25%	65.30%
<i>GUAYAQUIL</i>	47,50%	53,40%	58,13%	52,93%	60.35%

Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

Con respecto al subempleo siguiendo la tendencia del aumento de la ocupación plena, la misma ha tendido a la disminución, así a nivel nacional la variación entre el 2010 y el 2013 es de alrededor de cuatro puntos; en

Quito y Guayaquil ocurre lo mismo la tasa en Quito se redujo de 31,90% a 29,98% y en Guayaquil de 44,30% a 41,30%, sufriendo un aumento entre 2012 y 2013 de más de seis puntos.

Tabla 11
Tasa de subempleo y empleo inadecuado

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>NACIONAL</i>	56,80%	54,70%	51,37%	52,95%	50.49%
<i>QUITO</i>	31,90%	35,50%	26,48%	29,98%	29.79%
<i>GUAYAQUIL</i>	44,30%	39,60%	34,18%	41,30%	46.24

Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

Finalmente la tasa de desempleo también se ha reducido, esto como uno de los principales objetivos del actual gobierno, así a nivel nacional entre el 2010 y el 2012 la tasa paso de 5% a 4,14%, y el 2013 la tasa aumento al 4,15%. En Quito la reducción en el periodo fue de 4,30% al 4,04%, y en Guayaquil del 7,60% al 5,54% en el 2012 y para el 2013 la misma aumentó al 5,72%.

Tabla 12
Tasa de desempleo

	2010	2011	2012	2013	2014
<i>NACIONAL</i>	5,00%	4,20%	4,14%	4,15%	4.54%
<i>QUITO</i>	4,30%	4,30%	4,43%	4,04%	3.22%
<i>GUAYAQUIL</i>	7,60%	5,90%	5,54%	5,72%	4.01%

Fuente: (Ecuador en cifras, 2013)

2.5.3 Factores políticos, legales y gubernamentales

Los gobiernos son los principales reguladores, liberalizadores, subsidiarios, patrones y clientes de las empresas, por lo tanto el análisis de estos factores representan oportunidades y amenazas claves para las empresas. (David F. R., 2007, pág. 87)

Dentro de este contexto cabe analizar los factores que inciden en el desarrollo o creación de una empresa desde el punto de vista de las leyes que rigen el establecimiento y desarrollo de nuevas industrias; así el Banco Mundial en su portal *Doing Business* “hace un análisis sobre las regulaciones existentes en los países para ayudar a incrementar las actividades de negocios así como aquellas que las limitan” (Claire C. , 2010, pág. 20)

El ranking consta de 183 países donde el 1 representará el país con mejores condiciones para realizar negocios y 183 la última. El Ecuador en un breve resumen muestra los siguientes resultados en los años 2013 y 2014:

Tabla 13
Ranking Banco Mundial

Temas	Posición 2013	Posición 2014
Apertura de un negocio	174	176
Manejo de permisos de construcción	67	64
Obtención de electricidad	148	138
Registro de propiedades	88	91
Obtención de crédito	82	86
Protección de los inversores	137	138
Pago de impuestos	88	91
Comercio transfronterizo	123	122
Cumplimiento de contratos	98	99
Resolución de la insolvencia	139	143

Fuente: (Banco mundial, 2014)

Analizando cada uno de los temas que califica el Banco Mundial para la elaboración del ranking, en el primer caso el Ecuador ha perdido dos posiciones en lo referente a la apertura de un negocio esto debido a que en el país se necesitan realizar 13 procedimientos en un periodo de 55,5 días, mientras que el promedio regional es de 9 procedimientos en 36 días.

En el tema de permisos de construcción el país subió 3 puestos en el ranking, donde el número de procedimientos a realizar es de 16 y el

promedio regional de 13, y en cuestión de número de días en el país se realizarán en 115 mientras que la región promedia 215.

La obtención de electricidad también ha mejorado significativamente ascendiendo 10 lugares, los procedimientos se reducen a 7 en un periodo de 74 días, y los promedios regionales indican 6 procedimientos en 65 días, el registro de propiedades por el contrario descendió 3 posiciones a pesar de superar el promedio regional de 7 procedimientos y 65 días, mientras que el Ecuador mantiene 8 procedimientos en 39 días.

En cuestión de obtención de créditos el bajar 4 puestos se debe específicamente a que el índice de derechos legales apenas registra un 3 sobre 10 mientras el promedio regional es de 6, de igual manera la protección a los inversores la reducción y la posición en el ranking se debe a que el índice de grado de transparencia es de 1 sobre 10 y el promedio es de 4.

La baja de tres puestos en la clasificación en pago de impuestos se debe al tiempo que toma la declaración este asciende a 654 horas anuales, mientras que el promedio regional registra apenas 369 horas, con respecto a las importaciones y exportaciones se encuentra a la par en los costos de los mismos y los días que demoran los procedimientos se encuentran cerca del promedio.

El cumplimiento de contratos en el país se encuentra por encima del promedio regional con un tiempo para resolver la disputa de 588 días contra 734 de la región y el costo de la misma representa el 27,2% de la cantidad demandada contra el 31% que presenta la región, finalmente el cierre de una empresa coloca al país entre uno de los últimos debido a que la cantidad de años para el cierre puede llegar a ser de hasta 5,3 años mientras el promedio es de apenas 2,9 años.

A pesar de los cambios en el ranking el 7 de abril el Banco Mundial duplicó la línea de crédito del Ecuador a 1.000 millones de dólares para operaciones de inversión y sin ningún tipo de condicionalidad. (AFP, 2014)

Si bien el Ecuador no se muestra como uno de los primeros países para hacer negocios, la inversión del Estado en materia publicitaria ha permitido el crecimiento de este sector que ha permitido la generación de nuevas pequeñas medianas y grandes empresas.

2.5.4 Fuerzas Tecnológicas

“Los cambios y descubrimientos tecnológicos revolucionarios producen un fuerte impacto en las empresas”. El internet actúa como motor económico global estimulando la productividad, y considerado como factor importante para mejorar las condiciones de vida. (David F. R., 2007, pág. 92)

Así los factores tecnológicos representan oportunidades y amenazas importantes el momento de definir las estrategias, los cambios tecnológicos crean nuevos mercados y representan una ventaja competitiva más eficaz que las existentes, reduciendo barreras de costos entre las empresas, crean procesos de producción más cortos, modifican los valores y expectativas de los empleados, entre otros. (David F. R., 2007, pág. 93)

En el Ecuador la brecha tecnológica todavía muestra un amplio margen entre quienes pueden acceder y quienes no, así para el 2009 el país apenas creció un 1% colocándose en el octavo lugar de un total de 10 países sudamericanos, solo por encima de Bolivia y Paraguay, pero con una diferencia de más de 13 puntos con respecto de Venezuela ubicada en el séptimo lugar. (Claire C. , 2010, pág. 26)

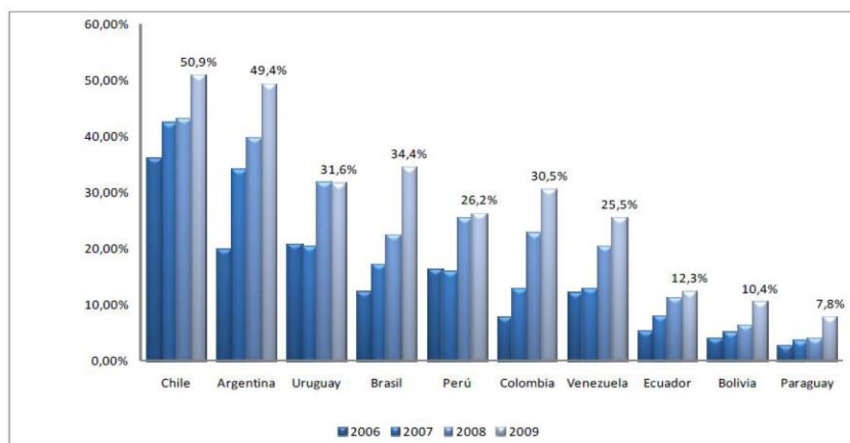


Figura 10 Penetración del Internet en Sudamérica

Fuente: (Claire C. , 2010, pág. 26)

Latinoamérica en los últimos años ya se muestra como la región con mayor crecimiento en el uso de internet, así para el 2011 la penetración web alcanzaba una tasa de 38,4% y para el 2012 del 42,6%, y se espera que para el 2016 supere el 53,4%, estableciendo un crecimiento anual del 13%. Los países latinoamericanos con mayor penetración son Argentina (66,4%), Colombia (59,5%) y Chile (58,6%). (Infobae América, 2013)

Las cifras en Ecuador se consolidan en el 2013 con el programa Ecuador Digital impulsado por el Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, los logros de este programa son:

- Conexión con fibra óptica de 23 provincias, con un total de 35.111 kilómetros.
- Usuarios de internet a septiembre de 2013 10.301.691 usuarios, 14% más que el 2012.
- A octubre del 2013 los abonados de telefonía fija son de 2.385.269.
- Las conexiones de banda ancha llegaron a 1.052.323 en septiembre del 2013. (Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información, 2013)

La aplicación total de Internet en el Ecuador es de 36,77%, con alrededor de 5,5 millones de usuarios a nivel nacional, es decir 2 de cada 5 ecuatorianos, según datos del Ministerio de Telecomunicaciones y el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Las cifras provienen de encuestas realizadas a 21.768 hogares, a escala nacional, regional, provincial, de nivel urbano y rural, realizado en diciembre del 2011. El objetivo de la muestra era conocer los avances y utilización de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC), y con esto mejorar las políticas públicas en este campo.

El porcentaje demuestra que el acceso a internet se septuplicó con relación al año 2006. Actualmente, 25 de cada 100 hogares ecuatorianos cuentan con una computadora de escritorio y 10 posee un computador portátil. La educación, el aprendizaje, la obtención de información y la comunicación son las razones primordiales de uso de Internet en los hogares ecuatorianos.

El 32,6% de la población utilizó el Internet, principalmente para comunicarse con sus familiares y amigos; el 31,1% lo utilizó para obtener información. El 54,4% de las personas que usaron Internet lo hicieron por lo menos una vez al día; mientras el 39,5% lo hizo al menos una vez por semana. En el área urbana, el 57% de las personas utilizó el Internet al menos una vez al día; en tanto que en el área rural, el 51,6% de las personas utilizó el Internet al menos una vez por semana.

El estudio reveló también que la penetración de telefonía móvil celular en el país es de 108%, el 78,8% de los hogares posee telefonía celular, es decir 8,9 puntos más de lo registrado en el 2008. Cabe recalcar que en ese mismo período la tenencia de la telefonía fija subió a 2,8 puntos.

La brecha tecnológica se ha reducido, y es importante denotar las políticas adoptadas por el gobierno para cumplir este objetivo, a nivel empresarial la brecha no muestra un desequilibrio importante entre quienes tienen o no el acceso a la misma, de ahí que las empresas deben considerar dichas brechas en pro de diseñar estrategias que les permitan obtener una ventaja competitiva sobre el resto, esto bajo un modelo de inversión dirigido estrictamente a solventar la deficiencia tecnológica.

Cabe mencionar además la creación de cuatro nuevas Universidades enfocadas a carreras asociadas con el cambio de la matriz productiva; Yachay Ciudad del Conocimiento es la primera dedicada a la investigación de tecnología experimental, dentro de las carreras se tienen las siguientes:

- Ciencias de la vida
- Tecnologías de información y comunicación
- Nano ciencias
- Energías
- Petroquímica. (Yachay, 2014)

La Universidad Amazónica Ikiam, “tiene como meta generar conocimiento, investigación e información para desarrollar alternativas tecnológicas que puedan ser aplicadas sobre los recursos naturales de la región de una forma responsable”. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. ANDES, 2013)

Las carreras de las que dispondrá Ikiam son:

- Biotecnología
- Conservación y recursos naturales
- Ecología. Prevención y mitigación de riesgos. (Consejo de Educación Superior, 2013)

“La Universidad de las Artes busca convertirse en un eje de creación y difusión artística”. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. ANDES, 2013). Las carreras que se ofertarán en la UNIANDES serán:

- Artes escénicas
- Artes literarias
- Artes musicales y sonoras
- Cine y artes audiovisuales
- Artes visuales aplicadas. (Consejo de Educación Superior, 2013)

Finalmente se establece dentro de este grupo la Universidad del Docente, la cual tendrá como objetivo la formación y capacitación a los nuevos docentes de educación media y bachillerato. (Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. ANDES, 2013)

Sin duda el avance tecnológico y el acceso a la misma han permitido al Ecuador ingresar a la era del conocimiento por medio de la investigación científica, estos centros concentran sus esfuerzos en carreras de tipo tecnológico en el caso de Yachay e Ikiam, además se busca una formación docente basada en los principios del Sistema Integral de Desarrollo Educativo, lo que permitirá el perfeccionamiento de los mismos.

2.6 Microambiente

Para abordar el análisis del microambiente se ha definido la estructura del sector y establecido su intensidad competitiva a partir del modelo de cinco fuerzas de Porter (1999).

2.6.1 Análisis Competitivo

El análisis competitivo comprende la recolección y evaluación de información sobre los competidores, con el fin de establecer una mejor estrategia (David F. R., 2007, pág. 94). Como antecedentes la industria del diseño industrial está calificada dentro del código CIU (Código Internacional Industrial Uniforme) como actividades especializadas de diseño, con el código M7410.02, según datos obtenidos del portal SI Emprende del INEC, en Quito existen 8 empresas dedicadas a esta actividad, con un promedio de ventas de 28.755 dólares, con un promedio de 3 empleados y de las cuales el 75% en el 2010 necesitaba de financiamiento.

Tabla 14
Empresas de diseño industrial en Quito

	Número de empresas	8	
			Total del mercado
			Promedio por negocio
Monto de ingreso promedio			38.700
Ventas promedio			230.039,99
Gastos promedio			127.246,85
Número de empleados			29
Empresas que obtuvieron financiamiento(2009)			0
Empresas que requieren financiamiento(2010)			6
Uso de internet			50%
Gastos en capacitación			13%

Fuente: (Ecuador en cifras, 2010)

Con respecto a este tipo de empresas a nivel nacional y específicamente de la ciudad de Guayaquil, el portal no ofrece ninguna información de si existen o no empresas registradas, con estos antecedentes, el siguiente análisis competitivo se centra en las cinco fuerzas de Porter, las cuales son:

- Rivalidad entre empresas competidoras
- Entrada potencial de nuevos competidores
- Desarrollo potencial de productos sustitutos
- Poder de negociación de los proveedores

- Poder de negociación de los consumidores. (David F. R., 2007, pág. 100)

El análisis de la primera fuerza en el mercado del diseño industrial, se puede interpretar como un grado de rivalidad bajo debido a que no existen muchos competidores en el mismo, además los datos obtenidos sugieren empresas pequeñas en este sector, con un promedio de apenas 3 empleados, además el producto final deberá sujetarse a las condiciones expuestas por el cliente por lo que la diferenciación entre las empresas radicará expresamente en los costos y el tiempo de entrega de los productos.

Con respecto a la entrada potencial de nuevos competidores, la misma se podría calificar como alta debido a que la inversión requerida no es significativa, puesto que la mayoría de estos negocios trabaja en función de la subcontratación, es decir, contratará personas y servicios durante la gestión de la obra a realizarse, además el establecer este tipo de empresas no requiere de procedimientos adicionales a la creación normal de una empresa; se puede también acceder de manera simple a los principales proveedores y a los canales de distribución, esto por el incremento de requerimiento de las entidades públicas quienes hacen la contratación a través de concurso público.

La tercera fuerza se establece como el desarrollo potencial de productos sustitutos, para el caso de esta industria no existen sustitutos del producto, al no ser un producto de consumo masivo, sino más bien depende de los requerimientos de los clientes el producto pasa a ser único para cada cliente; por lo tanto no existe productos sustitutos, nuevamente la competencia se centra estrictamente en la calidad del trabajo realizado por las empresas.

Los proveedores de este segmento de diseño industrial tienen el control sobre los precios, debido a que los competidores se encuentran dispersos y no pueden por sí solos ejercer presión sobre el proveedor si este es el único proveedor, pero sí pueden las empresas de este sector cambiar fácilmente de proveedor si así lo requieren, por lo que en esta fuerza se encuentra un equilibrio entre proveedores y empresas.

Finalmente el poder de negociación de los consumidores se calificaría como alto, en función de que serán ellos quienes impongan las condiciones de los trabajos a realizar, simplemente si la empresa no cumple las expectativas del cliente, la próxima oportunidad cambiará de proveedor; como las empresas son pocas y los consumidores se encuentran concentrados (gobierno, empresas de publicidad y marketing) su poder de negociación sobrepasa la capacidad de las empresas de controlar esta situación.

En conclusión se puede expresar que el ingreso al negocio del diseño industrial no presenta muchas barreras, y que la permanencia en el mercado dependerá estrictamente de la calidad del producto entregado en función del tiempo y de las herramientas utilizadas para el efecto y de que tan eficiente y creativamente resuelva el problema de exhibición de sus clientes.

2.7 Matriz de Cruce de Variables

2.7.1 Análisis FODA

El análisis FODA facilita el entendimiento de la situación actual de INN Store Design, en función del análisis del entorno en que la empresa funciona, la tabla 15 expone las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas.

Tabla 15
Análisis FODA

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
f1	Excelentes relaciones con el mercado industrial	d1	Procesos operativos desorganizados
f2	Infraestructura adecuada para las actividades productivas	d2	Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados
f3	Reconocimiento de los clientes en cuanto a atención y servicio	d3	Retrasos en la producción
f4	Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores	d4	Dependencia de proveedores de transporte para el cumplimiento de las entregas
f5	Intermediación genera ingresos sustanciales a la empresa	d5	Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)
f6	Personal con experiencia en montaje de stands e iluminación	d6	Altos márgenes de contribución pagados a intermediarios con mayor tamaño y posicionamiento en el mercado
f7	Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos	d7	Inexistente definición de la estructura organizacional
		d8	Limitaciones en el control de productividad y manejo de inventarios
		d9	Serias limitaciones en el presupuesto publicitario
		d10	Carencia de personal especializado en mercadeo – comercialización
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
o1	Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador	a1	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores
o2	Aumento considerable de usuarios de internet y redes sociales	a2	Proveedores de materiales con mayor poder de negociación, presionando los precios en empresas pequeñas
o3	Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising	a3	Ambiente legal cambiante e inestable
o4	Apoyo a la industria local cambio de la matriz productiva	a4	Dificultades para hacer negocios según indicador <i>Doing Business</i>
o5	Incremento de mano de obra especializada y con conocimientos técnicos	a5	Restricciones gubernamentales para los sectores productivos
o6	Participación del Estado como principal consumidor de publicidad	a6	Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo
o7	Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet	a7	Presencia de empresa que ofrecen servicios similares
o8	Baja intensidad competitiva en la industria - Barreras de entrada medianas	a8	Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial
o9	Estabilidad económica del país expresada en el crecimiento del PIB 4,5%		
o10	Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito		

2.7.2 Matriz de Aprovechabilidad (Fortalezas – Oportunidades)

La matriz de aprovechabilidad se construye a través del cruce de las fortalezas y oportunidades de la organización, valorando la intensidad de la relación entre cada una a partir de una escala donde:

1 = Intensidad baja

3 = Intensidad media

5 = Intensidad alta

Los resultados indican la priorización de cada fortaleza en correspondencia con las oportunidades que se pueden aprovechar para INN Store Design, la tabla 16 muestra los resultados de esta relación

Tabla 16
Matriz de Aprovechabilidad

OPORTUNIDADES / FORTALEZAS		o1	o2	o3	o4	o5	o6	o7	o8	o9	o10	TOTAL
		Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador	Aumento considerable de usuarios de internet y redes sociales	Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising	Apoyo a la industria local cambio de la matriz productiva	Incremento de mano de obra especializada y con conocimientos técnicos	Participación del Estado como principal consumidor de publicidad	Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet	Potencial apoyo al mercado publicitario a través de los sectores o asociaciones	Estabilidad económica del país expresada en el crecimiento del PIB 4,5%	Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito	
f1	Excelentes relaciones con el mercado industrial	5	3	5	3	1	1	3	1	5	3	30
f2	Infraestructura adecuada para las actividades productivas	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	16
f3	Reconocimiento de los clientes en cuanto a atención y servicio	1	1	3	1	1	1	3	3	1	3	18
f4	Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores	3	1	5	3	3	3	3	1	3	1	26
f5	Intermediación genera ingresos sustanciales a la empresa	3	1	1	1	1	5	3	1	1	1	18
f6	Personal con experiencia en montaje de stands e iluminación	1	1	5	1	3	3	1	1	1	1	18
f7	Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos	5	1	3	1	1	3	1	3	1	5	24
TOTAL		15	9	25	13	11	17	15	13	13	15	

Promedio oportunidades	15
Promedio fortalezas	21

Fuente: (INN Store Design, 2014)

Los resultados de la matriz de vulnerabilidad identifican como fortalezas relevantes para INN Store Design las siguientes:

- **f1.** Excelentes relaciones con el mercado industrial
- **f4.** Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores
- **f7.** Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos

En el caso de las oportunidades que la empresa puede aprovechar se identifican las siguientes:

- **o1.** Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador
- **o3.** Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising
- **o6.** Participación del Estado como principal consumidor de publicidad
- **o7.** Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet
- **o10.** Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito

2.7.3 Matriz de Vulnerabilidad (Debilidades – Amenazas)

La matriz de vulnerabilidad relaciona las debilidades con las amenazas, en busca de identificar los aspectos de mayor relevancia a corregir para reducir el impacto negativo del entorno en la organización; para ello, aplica la siguiente escala de relación:

1 = Intensidad baja

3 = Intensidad media

5 = Intensidad alta

Los resultados de las relaciones se exponen en la tabla 17.

Tabla 17
Matriz de Vulnerabilidad

DEBILIDADES / AMENAZAS	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	TOTAL
	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	Proveedores de materiales con mayor poder de negociación, presionando los precios en empresas pequeñas	Ambiente legal cambiante e inestable	Dificultades para hacer negocios según indicador Doing Business	Restricciones gubernamentales para los sectores productivos	Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo	Presencia de empresa que ofrecen servicios similares	Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial	
d1 Procesos operativos desorganizados	3	1	3	1	1	3	3	5	20
d2 Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados	1	1	1	1	1	3	3	3	14
d3 Retrasos en la producción	1	1	3	1	1	1	3	3	14
d4 Dependencia de proveedores de transporte para el cumplimiento de las entregas	1	1	1	1	1	1	1	1	8
d5 Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)	5	1	3	1	1	3	3	5	22
d6 Altos márgenes de contribución pagados a intermediarios con mayor tamaño y posicionamiento en el mercado	1	3	1	3	1	1	1	1	12
d7 Inexistente definición de la estructura organizacional	1	1	1	1	1	3	3	3	14
d8 Limitaciones en el control de productividad y manejo de inventarios	1	3	1	1	3	1	1	1	12
d9 Serias limitaciones en el presupuesto publicitario	3	1	1	1	1	3	3	5	18
d10 Carencia de personal especializado en mercadeo – comercialización	1	1	1	1	1	1	1	1	8
TOTAL	18	14	16	12	12	20	22	28	

Promedio Debilidades	18
Promedio Amenazas	14

Fuente: (INN Store Design, 2014)

Las debilidades más relevantes para la empresa según los resultados de la matriz son:

- **d1.** Procesos operativos desorganizados
- **d2.** Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados
- **d3.** Retrasos en la producción
- **d5.** Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)
- **d7.** Inexistente definición de la estructura organizacional
- **d9.** Serias limitaciones en el presupuesto publicitario

Las amenazas presentes en el mercado que pueden afectar la operación de la empresa en función de la relación con sus debilidades son:

- **a1.** Bajas barreras de entrada de nuevos competidores
- **a6.** Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo
- **a7.** Presencia de empresa que ofrecen servicios similares
- **a8.** Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial

2.8 Aplicación de Otros Métodos de Diagnóstico

La identificación de la competitividad interna de la organización, se ha establecido en correspondencia a análisis matriciales adicionales como la matriz de evaluación de factores internos y la matriz de evaluación de factores externos, ambas propuestas por David (2007), permiten identificar la posición interna y externa que ocupa INN Store Design, la valoración de las matrices se ha realizado en una escala de cuatro puntos, siendo 2,5 el valor medio por lo que los resultados por debajo de ésta cifra indican, en el caso del nivel competitivo interno, un mayor peso de la debilidad por encima de las fortalezas del negocio, si la calificación es superior indica que la empresa tiene ventajas competitivas superiores y que muestra una relativa

estabilidad; en el caso del nivel externo, una calificación menor a la media indicaría que el mercado se torna más hostil y con menos opciones de crecimiento, caso contrario se identifica un mercado con potencial para crecer y desarrollar la empresa.

Los resultados obtenidos en la construcción de las matrices se exponen en las siguientes tablas:

- **Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Tabla 18
Matriz EFI

	Fortalezas	Peso	Calif.	Peso Ponderado
f1	Excelentes relaciones con el mercado industrial	10%	3	0,3
f2	Infraestructura adecuada para las actividades productivas	10%	4	0,4
f3	Reconocimiento de los clientes en cuanto a atención y servicio	5%	3	0,15
f4	Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores	5%	4	0,2
f5	Intermediación genera ingresos sustanciales a la empresa	3%	3	0,09
f6	Personal con experiencia en montaje de stands e iluminación	3%	4	0,12
f7	Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos	5%	4	0,2
	Debilidades			
d1	Procesos operativos desorganizados	10%	1	0,1
d2	Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados	4%	2	0,08
d3	Retrasos en la producción	5%	1	0,05
d4	Dependencia de proveedores de transporte para el cumplimiento de las entregas	3%	2	0,06
d5	Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)	10%	1	0,1
d6	Altos márgenes de contribución pagados a intermediarios con mayor tamaño y posicionamiento en el mercado	5%	1	0,05
d7	Inexistente definición de la estructura organizacional	5%	2	0,1
d8	Limitaciones en el control de productividad y manejo de inventarios	10%	1	0,1
d9	Serias limitaciones en el presupuesto publicitario	4%	2	0,08
d10	Carencia de personal especializado en mercadeo – comercialización	3%	1	0,03
	TOTAL	100%	14	2,21

Fuente: David (2007)

- **Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

Tabla 19
Matriz EFI

	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso ponderado
o1	Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador	15%	4	0,6
o2	Aumento considerable de usuarios de internet y redes sociales	3%	2	0,06
o3	Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising	10%	3	0,3
o4	Apoyo a la industria local cambio de la matriz productiva	3%	2	0,06
o5	Incremento de mano de obra especializada y con conocimientos técnicos	3%	2	0,06
o6	Participación del Estado como principal consumidor de publicidad	10%	4	0,4
o7	Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet	3%	2	0,06
o8	Potencial apoyo al mercado publicitario a través de los sectores o asociaciones	3%	3	0,09
o9	Estabilidad económica del país expresada en el crecimiento del PIB 4,5%	3%	2	0,06
o10	Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito	3%	3	0,09
	Amenazas			
a1	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	10%	1	0,1
a2	Proveedores de materiales con mayor poder de negociación, presionando los precios en empresas pequeñas	5%	2	0,1
a3	Ambiente legal cambiante e inestable	3%	2	0,06
a4	Dificultades para hacer negocios según indicador Doing Business	3%	3	0,09
a5	Restricciones gubernamentales para los sectores productivos	5%	3	0,15
a6	Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo	5%	2	0,1
a7	Presencia de empresa que ofrecen servicios similares	3%	1	0,03
a8	Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial	10%	3	0,3
	TOTAL	100%	17	2,71

Fuente: David (2007)

La calificación obtenida en la valoración de los factores internos es de 2,21; cifra por debajo de la media de 2,5, por lo que se concluye que la

empresa tiene debilidades que deben ser corregidas para consolidar un plan comercial que le permita desarrollar el mercado de las ciudades de Quito y Guayaquil.

Los factores externos por otro lado, muestran una calificación de 2,71; cifra superior a la media de 2,5, lo que indica que INN Store Design, tiene oportunidades que se pueden aprovechar para consolidarse e incrementar su rentabilidad en el mediano plazo.

2.9 Informe de Diagnóstico Estratégico

El análisis del macro y microambiente han permitido identificar las fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas más relevantes; así como la posición competitiva que tiene la empresa en lo que respecta al entorno, en correspondencia con éste análisis se puede establecer los siguientes aspectos estratégicos relevantes:

1. INN Store Design es una empresa en crecimiento cuyas ventajas competitivas más destacables son la infraestructura, la buena relación con sus clientes y la generación de negocios a través de la subcontratación por parte de otras empresas más grandes.
2. La empresa adolece de una estructura administrativa, lo que afecta a su gestión y organización del trabajo; lo que afecta a la productividad y reduce su capacidad operativa.
3. El desempeño comercial es modesto, no se evidencia una planificación de marketing o esfuerzos de promoción orientados al incremento de las ventas, por lo que se concentra en la relación con intermediarios, lo que le deja poco margen de ganancia por cada trabajo.

4. El sector muestra un nivel competitivo medio principalmente por la amenaza de la entrada de nuevos competidores y la presión que ejercen los clientes y consumidores para obtener precios bajos.
5. La tendencia de la industria muestra un potencial crecimiento futuro que va de la mano del PIB, cuyo incremento fue del 4,5% para el año 2013, aspectos como la tecnología, el acceso a internet y la dinamización de la política orientada hacia el desarrollo productivo y el estado como principal cliente, muestran oportunidades para el negocio.
6. El entorno externo expone amenazas asociadas principalmente al ingreso de nuevos competidores o que afectará la rentabilidad en el largo plazo y la variación constante en cuanto a leyes y regulaciones comunicacionales y empresariales.

CAPÍTULO III

INVESTIGACIÓN DE MERCADO: ESTRUCTURA ESTRATÉGICA DEL ÁREA DE MARKETING Y MEDICIÓN DEL MERCADO

La investigación de mercados tiene como principal función procesar los datos recopilados del mercado en beneficio de la toma de decisiones gerenciales y estratégicas en materia de mercadeo.

3.1 Definición del Problema

¿Cuáles oportunidades comerciales presenta el mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta en las ciudades de Quito y Guayaquil?

3.2 Objetivo de Investigación

Determinar las tendencias de contratación de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta en el mercado empresarial de las ciudades de Quito y Guayaquil

3.3 Hipótesis

Mercado de la ciudad de Quito

H0: El mercado empresarial de la ciudad de Quito no se muestra interesado en la oferta de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta

H1: El mercado empresarial de la ciudad de Quito muestra un alto interés en la oferta de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta

Mercado de la ciudad de Guayaquil

H0: El mercado empresarial de la ciudad de Guayaquil no se muestra interesado en la oferta de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta

H1: El mercado empresarial de la ciudad de Guayaquil muestra un alto interés en la oferta de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta

3.4 Diseño de la Investigación

La investigación de mercados se aplicará en dos fases, la primera exploratoria cuyo fin será recopilar información general sobre las condiciones del mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta. La segunda fase será descriptiva y se concentrará en indagar el comportamiento del mercado empresarial con apoyo de herramientas estadísticas.

3.4.1 Fase Exploratoria

Para la implementación de esta fase de la investigación se realizarán entrevistas a profundidad a través de la técnica de entrevista escalonada no estructurada; el instrumento permitirá orientar al entrevistado hacia sus apreciaciones sobre el mercado de servicios de diseño de material para punto de venta.

Las personas a ser entrevistadas corresponden a representantes de clientes e intermediarios con los que actualmente tiene relación la empresa INN Store Design.

Tabla 20
Personas a ser entrevistadas

Nombre	Cargo	Empresa	Ciudad	Tipo
Daniel Manrique	Visual Merchandising	Marathon	Quito	Cliente Final
Carolina Recalde	Ejecutiva de Ventas	CEMEXPO	Quito	Intermediario
Carlos Rosero	Diseñador Industrial	Independiente	Quito	Cliente Final
Sandra Enríquez	Gerente General	LIMPATEC	Guayaquil	Cliente Final
Diana Villacís	Diseñadora Industrial	Zefixa	Guayaquil	Intermediario

Fuente: INN Store Design (2014)

Instrumento de recolección

El instrumento de recolección de datos es un recurso que permitirá acercarse a los fenómenos que componen el objeto de estudio y extraer información relevante. El mismo contiene la labor previa de la investigación, además permite seleccionar indicadores que se utilizaran en la investigación. A continuación la tabla con los ejes temáticos y las preguntas para las entrevistas a realizarse:

Tabla 21
Instrumento de recolección

Ejes temáticos	Preguntas para entrevista
Tendencias en el uso de servicios	<p>¿Cómo está estructura el mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta en su ciudad?</p> <p>¿Cuáles son las tendencias en materia de merchandising para las compañías en el mercado local?</p> <p>¿Cuáles serían los aspectos que influyen positivamente en el consumo de estos servicios?</p>
Capacidad de compra	<p>¿De similar forma, cuáles serían los factores que impactan negativamente en el crecimiento de este sector?</p> <p>¿Qué factores determinan la frecuencia con la que se contratan servicios de diseño y montaje de material para punto de venta en su empresa?</p> <p>¿De qué forma afecta el presupuesto de mercadeo a la contratación de estos servicios?</p>
Condiciones para la compra de servicios	<p>¿A su criterio, cuáles son los factores que prioriza su empresa para contratar una empresa que le brinde servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta?</p>
Preferencias de consumo	<p>¿Cómo cliente / Intermediario, podría usted describir que cualidades debe tener un proveedor para ser considerado como una oferta elegible para su empresa?</p>
Características de los ofertantes	<p>¿Cuáles son sus criterios sobre las empresas que ofrecen estos servicios, como las calificaría y cuáles serían sus principales características?</p>
Tecnología	<p>¿Por qué es relevante el nivel tecnológico que tenga el proveedor al momento de contratarlo?</p>
Personal de contacto	<p>¿Qué cualidades debe tener el talento humano de un proveedor para que se tomado en consideración como proveedor?</p>
Valores agregados	<p>¿Podría comentar en orden de prioridad el valor agregado que debe tener el servicio de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta?</p>
Limitaciones en la contratación	<p>¿Cuáles son las limitaciones que encuentra usted en una negociación con un proveedor de estos servicios?</p>
Demanda	<p>¿Qué tendencia tendría la demanda de servicios de diseño, fabricación y montaje de material publicitario en punto de venta en el futuro inmediato y a mediano plazo?</p> <p>¿Qué debería presentar como ventaja competitiva una empresa que quiera ingresar a este mercado de servicios de diseño, fabricación y montaje de material publicitario para el punto de venta?</p>

Fuente: (INN Store Design, 2014)

3.4.2 Fase Descriptiva

3.4.2.1 Población y Unidad de Análisis

La población de estudio corresponde a las empresas legalmente constituidas en las ciudades de Quito y Guayaquil de acuerdo a los registros de la Superintendencia de Compañías presentados en el Anuario Estadístico 2012, última actualización presentada por esta entidad.

Tabla 22
Población

Número de Compañías	2012	% de participación
Guayaquil	18.241	56,2%
Quito	14.208	43,8%
Total	32.449	100,0%

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2014)

3.4.2.2 Tipo de Muestreo

El muestreo a utilizar se para el desarrollo de la investigación será probabilístico aleatorio simple, lo que implica que cada una de las empresas que son tomadas en consideración en el universo tiene probabilidad similar y aleatoria de ser seleccionados.

3.4.2.3 Cálculo de la Muestra

En correspondencia al tamaño de la población y el tipo de muestreo seleccionado se ha definido la fórmula para poblaciones finitas con varianza desconocida propuesta por Muñiz (2005), para la obtención de la muestra, tal como se expone a continuación:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot P \cdot Q}{e^2 (N - 1) + Z^2 P Q}$$

En donde;

n= Muestra

Z= Margen de confiabilidad (expresado en desviaciones estándar)

P= Probabilidad de que el evento ocurra (expresado por unidad)

Q= Probabilidad de que el evento no ocurra (1 – P)

e= Error de Estimación

Para el cálculo de la muestra se utilizará un nivel de confianza del 95% equivalente a 1,64 en la tabla de la distribución normal, con una probabilidad a favor del 0,5 y en contra de (1-0,5) = 0,5; en función de que no se registran investigaciones anteriores relacionadas con el problema, el margen de error será del 10%.

Reemplazando;

$$n = \frac{32449 \cdot 1,64^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,1^2 (32449 - 1) + 1,64^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{21.818}{324.16}$$

$$n = 67$$

La muestra se ha distribuido en función de la proporción porcentual de la población total de estudio.

Tabla 23
Proporción de la muestra según la población

Número de Compañías	2012	% de participación	Proporción de la muestra
Guayaquil	18.241	56,2%	38
Quito	14.208	43,8%	29
Total	32.449	100,0%	67

Fuente: (Superintendencia de Compañías, 2014)

3.4.2.4 Técnica de recolección y procesamiento de la información

La técnica de recolección de información a utilizarse es el cuestionario o encuesta, aplicada por el investigador, diseñada a través de escalas de Likert. La información se procesará a través de cómo Ms Excel y SPSS en versiones disponibles en el mercado y se presentarán en un informe a través de tablas de frecuencia y gráficas.

3.4.2.5 Levantamiento de Información

Las encuestas fueron aplicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil a empresas privadas de diferentes sectores económicos, pequeñas, medianas y grandes.

A continuación se muestra el modelo del cuestionario utilizado para realizar las encuestas:

3.4.3 Instrumento de Recolección

CUESTIONARIO

Indicaciones: La presente es una investigación de carácter académico, la información recopilada se utilizará de forma confidencial.

Objetivo: Determinar las tendencias de contratación de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta en el mercado empresarial de las ciudades de Quito y Guayaquil

Instrucción: Seleccione su respuesta con una X

MERCADO / DEMANDA

1. **¿Ha contratado servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta en el último año?**

Si ___ (Pase pregunta 2)

No___ (Fin de la encuesta)

2. **¿Cuál de los siguientes servicios que contrato para su empresa fueron los de mayor regularidad? (Seleccione máximo 2 por cada categoría)**

Diseño

- ___ Stands o exhibidores
 ___ Packaging para productos
 ___ Material impreso POP
 ___ Catálogos, Manuales

Fabricación

- ___ Fabricación y montaje de stands
 ___ Fabricación de packaging
 ___ Impresión de material POP,
 ___ Fabricación de vestiduras de góndola, material para activaciones.
 ___ Fabricación de artículos promocionales

3. **¿Cuál es el rango promedio de gasto realizado en este rubro por su empresa en el año anterior al actual?**

Diseño

- Menos de 10.000 dólares por año___
 De 10.001 a 20.000 dólares por año___
 De 20.001 a 30.000 dólares por año___
 De 30.001 a 40.000 dólares por año___
 Más de 40.000 por año___

Fabricación

- Menos de 10.000 dólares por año___
 De 10.001 a 20.000 dólares por año___
 De 20.001 a 30.000 dólares por año___
 De 30.001 a 40.000 dólares por año___
 Más de 40.000 por año___

4. Califique los siguientes factores según su relevancia al momento de contratar los servicios de su actual proveedor de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta. Siendo 1 la calificación menor y 10 la máxima calificación.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Experiencia										
Precio										
Capacidad productiva / operativa										
Crédito										
Capital (Valor de activos)										
Servicios de diseño										
Calidad (Materiales)										
Durabilidad del material (Producto final)										
Constitución jurídica										
Presupuesto										

5. ¿Su actual proveedor/es es/son? (Seleccione máximo 2)

Agencia Publicitaria ATL _____ Taller de Rotulación _____
 Agencia Publicitaria BTL _____ Empresa especializada _____
 Imprenta _____ Informal (FreeLancer) _____

6. ¿Con que frecuencia contrata a su proveedor?

Semanal _____
 Mensual _____
 Trimestral _____
 Semestral _____
 Anual _____

7. ¿Identifique los meses de mayor demanda de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta?

Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct
-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----	-----

--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

8. Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor

Definitivamente si ____

Probablemente sí ____

Indeciso ____

Probablemente no ____

Definitivamente no ____

DATOS INFORMATIVOS

9. Seleccione el sector al que pertenece su empresa

Industria (Manufactura) ____

Servicios ____

Comercio ____

Agricultura, Pesca ____

Otro ____

10. Identifique el número de trabajadores que tiene su empresa

De 1 a 9 trabajadores ____

De 10 a 49 trabajadores ____

De 50-199 trabajadores ____

Más de 200 trabajadores ____

11. Seleccione la ciudad domicilio de su empresa

Quito ____

Guayaquil ____

12. Número de sucursales en otras ciudades (marque con un x)

1	2	3	4	5	Más de 5

3.5.1 Resultados de la investigación

1. ¿Cuál de los siguientes servicios que contrató para su empresa fueron los de mayor regularidad? (Seleccione máximo 2 por cada categoría)

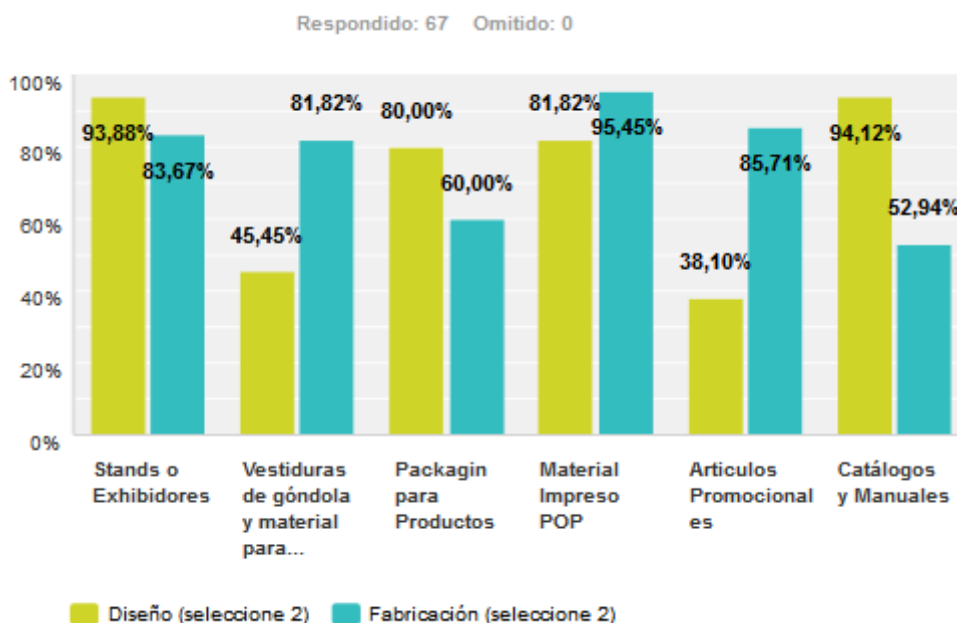


Figura 11 Regularidad de servicios

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Según los datos expresados en la gráfica los servicios que fueron contratados con mayor regularidad fueron: los stands o exhibidores con 46 empresas que invirtieron en diseño y 41 fabricación, en el material impreso POP 36 empresas en diseño y 42 en fabricación, los artículos promocionales con 8 empresas en diseño y 18 en fabricación, y los catálogos y manuales con 16 empresas para diseño y 9 en fabricación, las empresas prefieren contratar mayormente servicios de exhibidores en diseño y fabricación de material POP para promocionar a sus empresas.

2. ¿Cuál fue el rango promedio de la inversión realizada en cada rubro por su empresa en el año anterior?

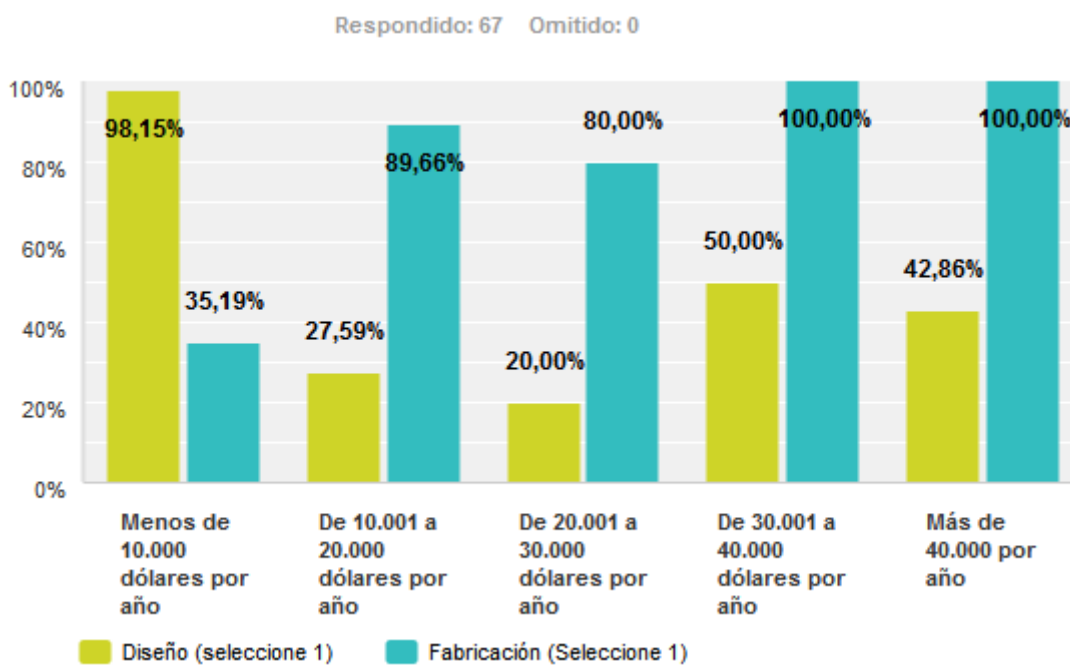


Figura 12 Inversión promedio

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Se observa en la tabla que el rango de inversión se encuentra dividido así: menos de 10.000 dólares por año 53 empresas invirtieron en diseño 19 en la fabricación; mayor de 10.001 a 20.000 dólares por año, invirtieron 8 en diseño y 26 en la fabricación; por ultimo una inversión de más de 40.000 se realizó en diseño 3 empresas y 7 en la fabricación, las empresas hicieron inversiones en su mayoría inferiores a 10.000 dólares para la contratación de los servicios antes descritos.

3. Califique los siguientes factores según su relevancia al momento de contratar los servicios de su actual proveedor de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta. Siendo 1 la calificación menor y 10 la máxima calificación.

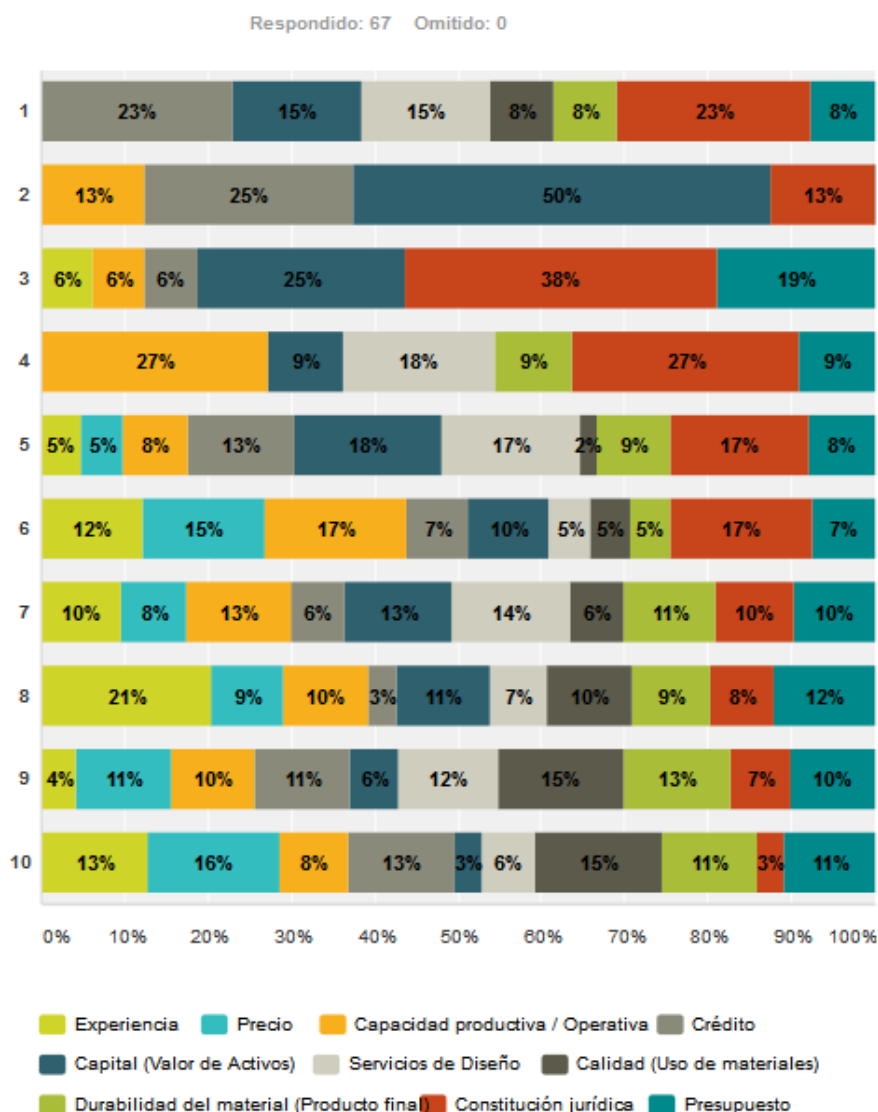


Figura 13 Factores relevantes

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Se observa en los datos que las principales razones por las que contrataron los servicios fueron: el precio con 25 puntos, la calidad de materiales con 24 puntos, la experiencia con 20 puntos, la durabilidad del

material con 18 puntos y el presupuesto con 17. Se puede determinar según los resultados que todas las empresas buscan principalmente buena calidad a buen precio al contratar a sus proveedores.

4. ¿Su actual proveedor/es es/son? (Seleccione máximo 2)

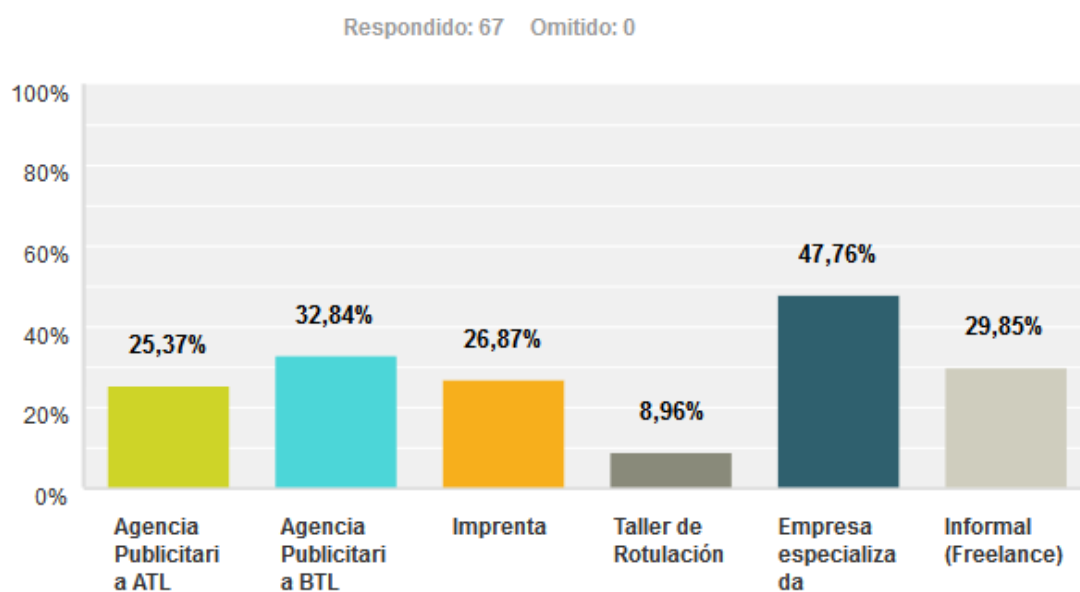


Figura 14 Actual Proveedor

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Según los resultados que se ven en la gráfica, los proveedores de las empresas son: el 47.8% empresas especializadas, el 32.8% son agencias publicitarias BTL, el 29,9% es informal (FreeLancer), un 26.9% son imprentas, el 25.4% con agencias publicitarias ATL y por último el 9% en talleres de rotulación, las empresas prefieren invertir con empresas especializadas al momento de contratar sus servicios de publicidad.

5. ¿Con que frecuencia contrata a su proveedor?

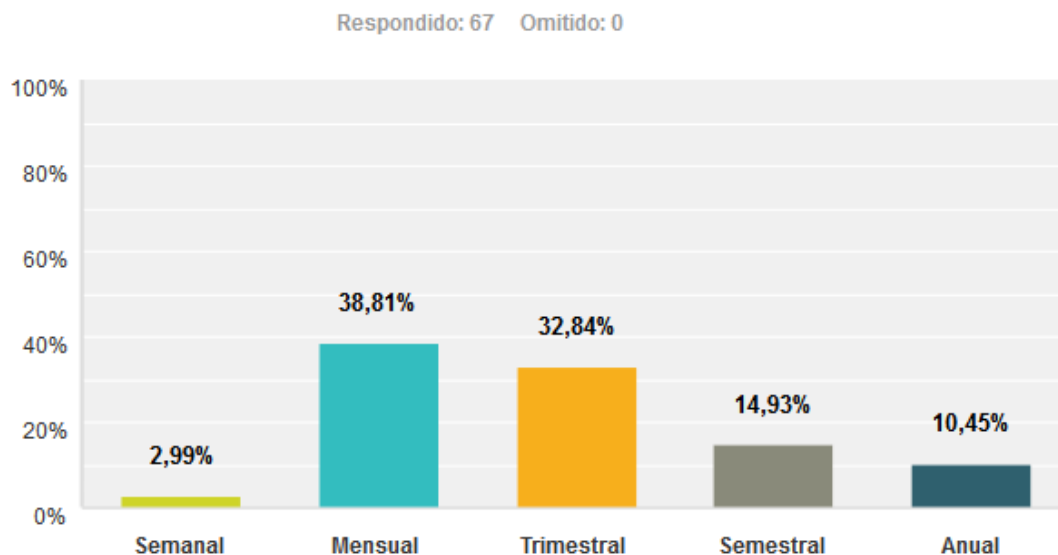


Figura 15 Frecuencia de contratación del proveedor

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Los datos arrojados en la gráfica permiten determinar la frecuencia en la contratación de proveedores, esta se encuentra de la siguiente manera: el 38.8% prefiere contratar mensualmente, y el 32.8% lo realiza trimestralmente, las empresas realizan el mayor número de contrataciones en periodos mensuales y trimestrales.

6. ¿Identifique los meses de mayor demanda de servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta?

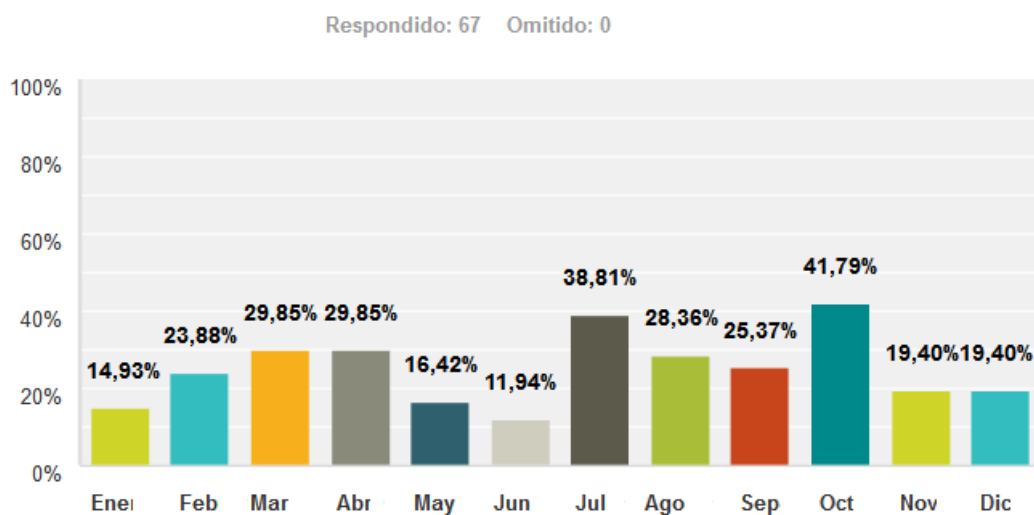


Figura 16 Meses de mayor demanda

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Se observa en la gráfica que los meses con mayor demanda de servicios de diseño, montaje y fabricación de material para punto de venta están: En Octubre con un 41.8%, Julio con un 38.8%, y en Marzo – Abril con un 29.9% respectivamente, mientras que los meses más bajos son Junio con 11.9%, Enero con 14.9%, y Mayo con un 16.4%, los meses en los cuales las empresas contratan más servicios para el desarrollo de puntos de venta son principalmente Octubre y Julio.

7. Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, QUE CUBRA SUS EXPECTATIVAS DE SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor?

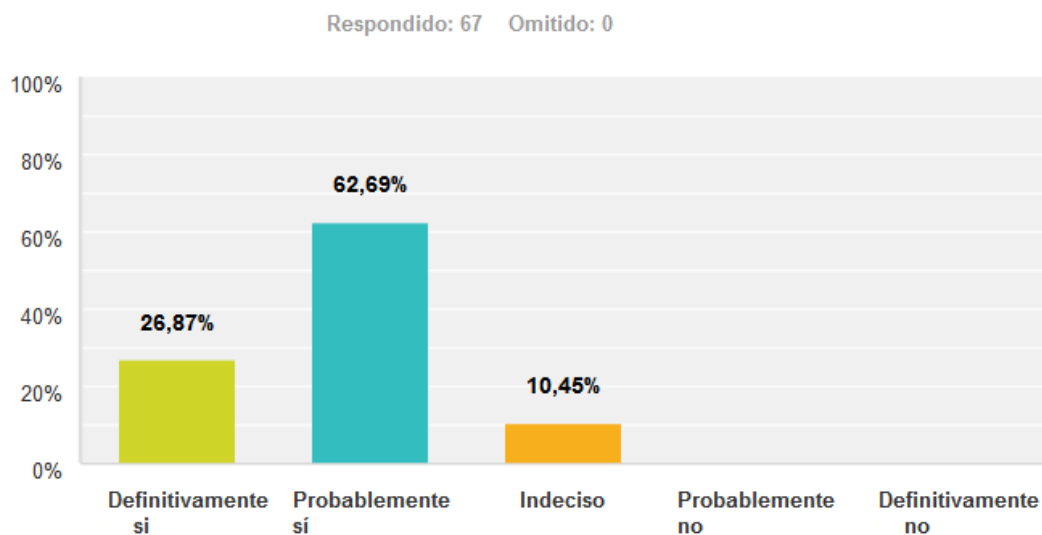


Figura 17 Cambio de proveedor

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Se puede ver en la gráfica que el 62.7% contestó que probablemente sí cambiaría de proveedor, un 26.9% contestó que sí cambiaría de proveedor, y un 10.4% estaba indeciso, la mayoría de empresas estarían dispuestas a cambiar a un proveedor que realmente cubra sus expectativas en servicio, calidad y precio.

8. Seleccione el sector al que pertenece su empresa

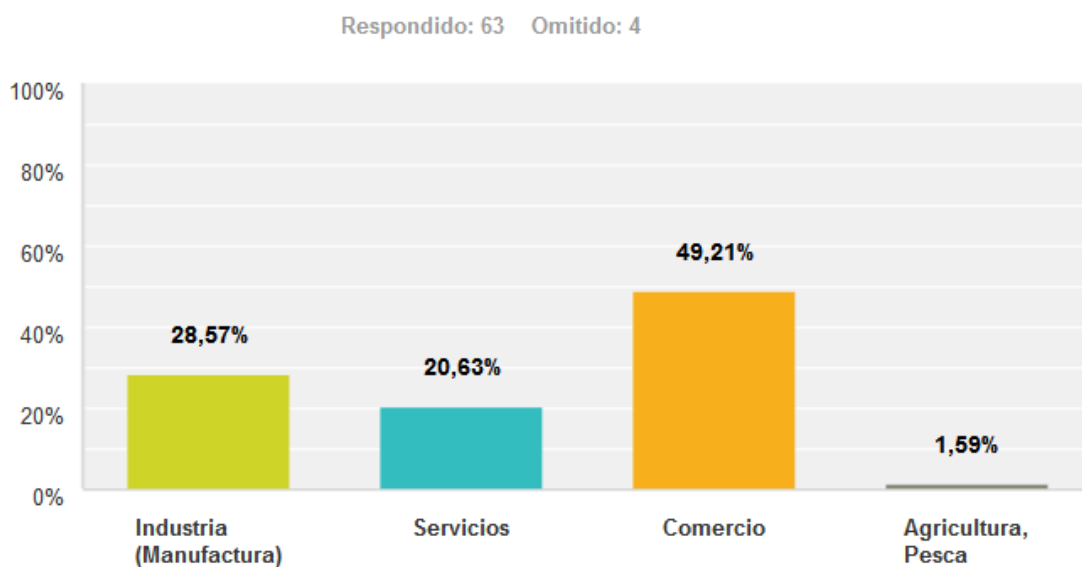


Figura 18 Sector al que pertenece la Empresa

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

Según la gráfica, el 49.2% de las empresas encuestadas se dedica al sector comercial, 28.6% se dedican al sector industrial o manufacturero, el 20.6% a sector de servicios, y el 1.6% se dedica a la agricultura y pesca.

9. Identifique el número de trabajadores que tiene su empresa

Respondido: 67 Omitido: 0

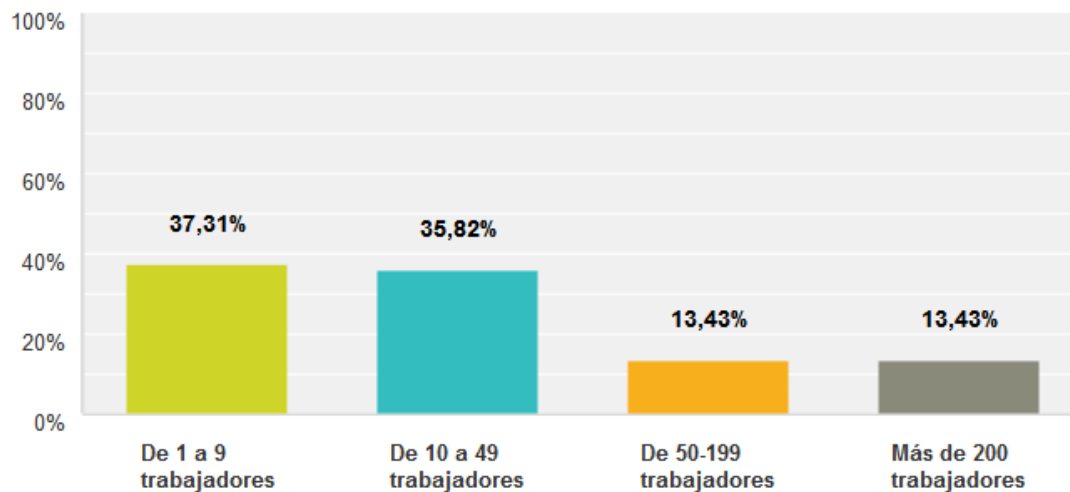


Figura 19 Número de trabajadores

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

En la gráfica se puede ver que, el 37.3% de las empresas encuestadas cuentan con 1 a 9 trabajadores, el 35,8% tiene de 10 a 49 trabajadores, el 13.4% tiene de 50 a 199 trabajadores, y el otro 13.4% tiene más de 200 trabajadores.

10. Seleccione la ciudad domicilio de su empresa

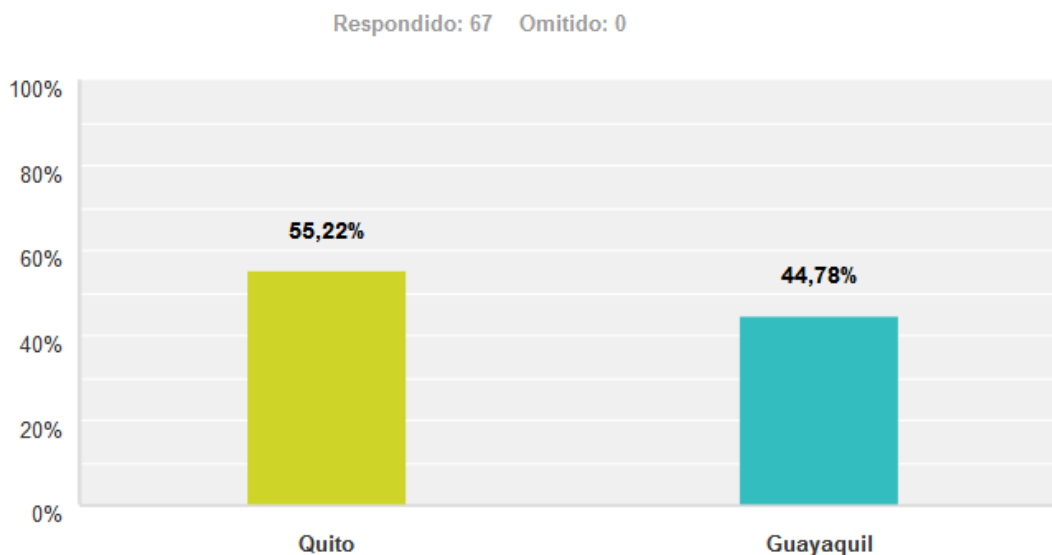


Figura 20 Domicilio de la empresa

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

En los datos obtenidos se observa que, el 55.2% de las empresas encuestadas se encuentran domiciliadas en la ciudad de Quito, y el 44.8% se encuentran en la ciudad de Guayaquil.

3.6 Análisis de Mercado

3.6.1 Definición del mercado relevante

La empresa INN Store Design se desempeña en lo que se denomina mercado industrial, es decir que sus servicios los oferta como parte constitutiva de otros productos o servicios que las organizaciones pretenden ofertar; en tal virtud, el concepto de relación del cliente se basa en parámetros como:

- a. Volumen de compra
- b. Frecuencia de compra

- c. Condiciones de negociación
- d. Capacidad productiva
- e. Intensión de las relaciones de largo plazo

Para Kotler (2008), estos aspectos contribuyen a definir la calidad de la relación con el mercado, según los cruces de variables realizados a través de SPSS, se ha podido observar que el mercado de la ciudad de Quito muestra una menor fidelidad con sus actuales proveedores, de ahí que en todos los casos las compañías consideran probable o definitivo el criterio de cambiar su proveedor ante una oferta de mayor desempeño y beneficio en lo que respecta a los servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta.

La tabla siguiente expone la correlación de las variables e identifica la potencialidad de la ciudad de Quito por encima de Guayaquil, que para el caso requiere de mayores esfuerzos promocionales.

Tabla 24
Correlación de factores para la determinación del mercado más relevante

Tabla de contingencia.- 7.Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, QUE CUBRA SUS EXPECTATIVAS DE SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor? * 10. Seleccione la ciudad domicilio de su empresa

		10. Seleccione la ciudad domicilio de su empresa			
		Quito	Guayaquil	Total	
7. Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, QUE CUBRA SUS EXPECTATIVAS DE SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor?	Indeciso	Recuento	0	7	7
		% del total	,0%	10,4%	10,4%
	Probablemente si	Recuento	19	23	42
		% del total	28,4%	34,3%	62,7%
	Definitivamente si	Recuento	18	0	18
		% del total	26,9%	,0%	26,9%
Total		Recuento	37	30	67
		% del total	55,2%	44,8%	100,0%

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

La tendencia en Guayaquil también identifica un grupo de empresas, que aunque con menor decisión, están dispuestas a cambiar su actual proveedor de materiales para punto de venta.

Tabla 25
Correlación de factores para la determinación del mercado más relevante según tipo de actividad

Tabla de contingencia.- 7 Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, QUE CUBRA SUS EXPECTATIVAS DE SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor? * **8.** Seleccione el sector al que pertenece su empresa

				8. Seleccione el sector al que pertenece su empresa						
				Industria	Servicio	Comerci	Agricultur	No	Total	
				l	s	o	a, Pesca	contest		
								a		
7. Si existiera una empresa que ofreciera servicios de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, QUE CUBRA SUS EXPECTATIVAS DE SERVICIO, CALIDAD Y PRECIO, ¿estaría dispuesto a cambiar a su actual proveedor?	Indeciso	Recuento		0	0	2	1	4	7	
		% del total		,0%	,0%	3,0%	1,5%	6,0%	10,4%	
	Probablemente si	Recuento		0	13	29	0	0	42	
		% del total		,0%	19,4%	43,3%	,0%	,0%	62,7%	
	Definitivamente si	Recuento		18	0	0	0	0	18	
		% del total		26,9%	,0%	,0%	,0%	,0%	26,9%	
Total				Recuento	18	13	31	1	4	67
				% del total	26,9%	19,4%	46,3%	1,5%	6,0%	100,0%

Fuente: (Investigación de mercados, 2015)

El segundo análisis fundamental para la definición del mercado relevante está relacionado con el tipo de industria al que pertenece la empresa, puesto que existen actividades en particular que demandan mayor cantidad de materiales de punto de venta, en tal virtud se identifica al sector comercio y servicios como los de mayor consumo; el segundo principalmente por el

crecimiento en el uso de medios de comunicación por parte de las empresas e instituciones públicas.

En función a la tendencia de consumo de los servicios de diseño de materiales y su fabricación expresados en la pregunta 2 de la investigación de mercados se puede asegurar de forma concluyente que las empresas independientemente de su orientación productiva consumen de forma similar ambos servicios, independientemente del monto contratado.

3.6.2 Demanda Primaria

El cálculo de la demanda primaria se ha realizado a partir de extrapolaciones de datos basados en las correlaciones elaboradas anteriormente. A continuación se muestran las extrapolaciones:

Tabla 26
Primera extrapolación: Mercado Geográfico a cubrir

Total de empresas Quito	14208	Total empresas Guayaquil	18241
Porcentaje de empresas dispuestas a cambiar de proveedor	55.30%	Porcentaje de empresas dispuestas a cambiar de proveedor	34.30%
Total mercado potencial	7857	Total mercado potencial	6257

Fuente: INN Store Design (2014)

El resultado de esta extrapolación nos deja 7857 empresas correspondientes al 53.30% en Quito y 6257 empresas correspondientes al 34.30% en Guayaquil, nuevamente podemos observar mayor potencialidad en el mercado de la ciudad de Quito de empresas que estarían dispuestas a cambiar de proveedor.

Tabla 27
Segunda extrapolación: Mercado según sector económico

	Porcentaje	Demanda Quito	Demanda Guayaquil
Comercio	43.30%	3402	2709
Servicios	19.40%	1524	1214
Industria	26.90%	2114	1683
Segmento de comercio y servicios		4926	3923

Fuente: INN Store Design (2014)

La segunda extrapolación nos muestra el tamaño de la demanda según el sector económico en el que se desarrolla cada empresa, teniendo 3402 en comercio, 1524 en servicios, 2114 en el sector industrial para la ciudad de Quito y 2709 en comercio, 1214 en servicios, 1683 en industria para la ciudad de Guayaquil, el mercado al que deberían apuntar los esfuerzos de mercadeo está dentro del sector de comercio y servicios debido a la mayor demanda de elementos publicitarios y puntos de venta para comercialización de productos o a su vez la búsqueda de hacer tangible los servicios en el punto de atención. Así tendríamos 4926 empresas en la ciudad de Quito y 3923 empresas en la ciudad de Guayaquil.

Tabla 28
Tercera extrapolación: Mercado según inversión

			Quito		Guayaquil	
	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Menos de 10.000 por año	79%	31%	3897	1510	3103	1202
De 10001 a 20.000 dólares por año	12%	42%	588	2066	468	1645
De 20001 a 30000 dólares por año	3%	13%	147	636	117	506
De 30001 a 40000 dólares por año	1%	3%	74	159	59	127
Más de 40.000 dólares	4%	11%	221	556	176	443
Total			4927	4927	3923	3923
			Quito		Guayaquil	
Fabricación	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Segmento de 0 a 20.000 dólares	4485		3576		3571	2847

Fuente: INN Store Design (2014)

En la tercera extrapolación podemos observar que dentro del rango de inversión de 0 a 20.000 dólares tenemos: en Quito a 4485 empresas que invertirían en diseño y 3576 en fabricación, en a Guayaquil 3571 empresas en diseño y 2847 en fabricación, este mercado es el más accesible para INN Store Design debido a la capacidad instalada que tiene la empresa, con la cual puede afrontar producciones en este rango de precio.

Tabla 29
Cuarta extrapolación: Mercado según tipo de servicio

Variables	Frecuencia	Quito		Guayaquil	
		Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Taller de Rotulación	5.2%	234	187	186	149
Empresa Especializada	27.8%	1248	995	994	792
Informal (FreeLancer)	17.4%	780	622	621	495

Fuente: INN Store Design (2014)

Finalmente en la cuarta extrapolación, según el tipo de empresa que las empresas contratan encontramos en la ciudad de Quito 234 empresas que contratarían servicios de diseño y 187 fabricación en talleres de Rotulación, 1248 diseño y 995 fabricación de empresas especializadas, 780 diseño y 622 fabricación de personas informales o FreeLancer; por otra parte en la Guayaquil tenemos: 186 empresas contratarían servicios de diseño y 149 fabricación en talleres de Rotulación, 994 diseño y 192 fabricación de empresas especializadas, 621 diseño y 495 fabricación de personas informales o FreeLancer; así tenemos en Quito un total de 2262 empresas que contrarían servicios de diseño y 1804 que contratarían servicios de fabricación, en Guayaquil 1801 empresas dispuestas a contratar diseño y 1436 fabricación.

3.6.3 Demanda Selectiva

A partir de la cuarta extrapolación definimos también la demanda selectiva.

Tabla 30
Demanda Selectiva

Variables	Frecuencia	Quito		Guayaquil	
		Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Agencia Publicitaria ATL	14.8%	663	529	528	421
Agencia Publicitaria BTL	19.1%	858	684	683	545
Imprenta	15.7%	702	560	559	446

Fuente: INN Store Design (2014)

Observamos que las empresas dispuestas a contratar servicios de agencias de publicidad ATL, BTL e imprenta para la ciudad de Quito son un total de 2223 en diseño y 1773 en fabricación, en Guayaquil 1770 en diseño y 1412 en fabricación; estas empresas buscan paquetes completos de publicidad para el manejo de la imagen de sus marcas y productos.

3.7 Mercado Objetivo y Ventaja Competitiva

En este apartado definiremos al grupo de empresas a las que INN Store Design dirigirá sus esfuerzos, lo cual también nos permitirá desarrollar una mezcla de Marketing efectiva.

3.7.1 Segmentación de Mercados

De las extrapolaciones realizadas tendríamos un mercado segmentado de la siguiente manera:

Demográficamente:

Empresas pequeñas, medianas y grandes públicas y privadas domiciliadas en Quito y Guayaquil que se desarrollen en sectores relacionados con el comercio y los servicios.

Por variables operativas:

Empresas que contraten regular e intensivamente servicios de diseño y fabricación que cuenten un presupuesto de entre 1.000 y 20.000 dólares por año.

Por enfoque de compra:

Empresas que tengan un departamento de compra centralizado y que busquen en el proveedor un servicio integral de diseño y fabricación.

Factores de situación:

Empresas que busquen contratar mobiliario, islas comerciales o stands para ferias, exhibidores, material publicitario y gigantografía, que tengan un tiempo de recepción del requerimiento no menor a 7 días hábiles y emitan órdenes de compra de entre 3.000 y 10.000 dólares.

Características del personal:

Finalmente los esfuerzos irán dirigidos al personal de compras y las empresas que busquen mantener relaciones comerciales de largo plazo.

Tabla 31
Segmentación del mercado

DEMOGRAFÍA	
Sector Industrial:	Comercio y Servicios
Tamaño de las empresas:	Pequeñas, Medianas y Grandes
Localización:	Quito y Guayaquil
VARIABLES OPERATIVAS	
Usuarios:	Usuarios regulares e intensivos
Capacidades:	Presupuesto referencial entre 1.000 y 20.000 dólares al año
ENFOQUES HACIA LA COMPRA	
Organización de la compra:	Departamentos de compra centralizados
Criterios de compra:	Interés en el buen servicio, integralidad diseño + fabricación
FACTORES DE SITUACIÓN	
Urgencia:	Empresas con holgura no menor a 7 días
Aplicaciones específicas:	Modulares, Stands, exhibidores, Gigantografía
Tamaño de la orden:	Órdenes grandes de entre 3.000 y 10.000 dólares
CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL	
Lealtad:	Empresas interesadas en mantener relaciones de largo plazo

Fuente: INN Store Design (2014)

3.8 Posicionamiento

A continuación se detallan los datos más relevantes de las empresas competidoras:

Luis Guacán es un artesano con alrededor de 15 años de experiencia, su trabajo está orientado mayormente al mobiliario de oficina, pero eventualmente fabrica stands e islas comerciales, siempre y cuando el cliente lleve su diseño y los planos constructivos para su fabricación debido a que no cuenta con personal especializado en esta área, su ventaja competitiva está fundamentada en la calidad de su manufactura y bajos precios.

Luis Albán es empresario con más de diez años de experiencia especializado en la construcción de stands para ferias e islas comerciales, al igual que en el caso anterior no cuenta con un departamento de diseño, por lo que generalmente es contratado por empresas más grandes como Zefyxa, Millé Design, Zen Design entre otras, su ventaja competitiva son sus bajos

costos y su conocimiento para trabajar con stands prefabricados en sistema de aluminio.

Zen Designer, es una empresa que viene trabajando dentro del sector publicitario comercial por alrededor de 10 años, realiza trabajos muy variados como son exhibidores, rotulación, decoración comercial, mobiliario de oficina, cuenta con un departamento de diseño y un departamento de ventas, sin embargo no cuenta con una fuerza productiva, misma que subcontrata para la fabricación y montaje.

Kanika es una empresa que concentra sus esfuerzos en ferias y eventos, realiza stands y BTL, está enfocada netamente en la comercialización de estos servicios, cuenta con un departamento de ventas y de diseño, al igual que en el caso anterior no cuenta con un área productiva.

Oruga Diseño Industrial es una empresa que viene trabajando desde el año 2002, cuenta con un departamento de ventas, diseño y fabricación, realiza trabajos de arquitectura comercial, diseño interior, mobiliario, stands e islas para ferias, además es una empresa que esta aliada a agencias de publicidad ATL y BTL.

Zefyxa S.A. es una empresa domiciliada en Guayaquil dedicada a la organización de ferias y eventos, cuenta con una amplia fuerza de ventas en Quito y Guayaquil, dispone de las licencias de uso del sistema modular en aluminio Octanorm para alquiler o venta, el cual les permite realizar stands que son fácilmente transportables y montables. Brinda servicios tanto a empresas públicas como privadas, su volumen de ventas en la ciudad de Quito es de alrededor de 2.000.000 y similar o mayor en Guayaquil.

A continuación enumeramos los aspectos relevantes que se analizarán y relacionarán de cada empresa:

- Productos / Servicios ofertados: exhibidores, stands, islas comerciales, arquitectura comercial, decoración comercial, material para punto de venta.
- Volumen de ventas anuales expresado en dólares
- Integralidad del servicio si la empresa diseña y fabrica o solamente realiza una de las dos actividades y subcontrata la otra.
- Mercados geográficos, es decir las ciudades que atiende si es Quito, Guayaquil o ambas.
- Tamaño de empresa determinada por el número de trabajadores con los que cuenta.
- Capacidad productiva si tiene la capacidad de fabricar o producir los elementos o en su defecto subcontrata este servicio.

Tabla 32
Oferta

Empresa	Mercado	Número de Trabajadores	Ventas anuales	Observaciones	Mercado	Tamaño
Luis Guacan	Muebles de oficina, stands, islas comerciales	3	\$ 60,000.00	Fabricación	Quito	Taller pequeño
Luis Albán	Stands, Islas, decoración comercial	4	\$ 125,000.00	Fabricación	Quito, Guayaquil	Taller mediano
Zen Designer	Stands, Islas, decoración comercial, exhibidores	4	\$ 400,000.00	Diseño, subcontrata la fabricación	Quito, Guayaquil	Empresa mediana
Kanika	Stands, Islas, exhibidores	6	\$ 500,000.00	Diseño, subcontrata la fabricación	Quito, Guayaquil	Empresa mediana
Oruga Design	Stands, Islas, decoración comercial, exhibidores	8	\$ 750,000.00	Diseño y fabricación	Quito, Guayaquil	Empresa mediana
Zefyxa Quito	Ferias y eventos, Stands	10	\$ 2,000,000.00	Diseño y fabricación	Quito, Guayaquil	Empresa mediana

Fuente: INN Store Design (2014)

En la siguiente tabla determinamos la posición de las empresas competidoras incluyendo a INN Store Design dándole un peso a los factores críticos de las mismas y calificándolas del 1 al 10, siendo 10 la calificación más alta y 1 la más baja; el mayor peso tiene el volumen de ventas de cada empresa con un 30%, la oferta de productos – servicios y la capacidad productiva con un 20% cada una, el mercado al que atiende cada empresa según las ciudades 15%, la integralidad del servicio es decir diseño y fabricación 10% y finalmente el tamaño de la empresa con un 5%.

Tabla 33
Posicionamiento de la oferta

		Luis Guacan		Luis Albán		Zen Designer		Kanika		Oruga Design		Zefyxa		INN Store Design	
Factores críticos	Peso	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Productos y Servicios ofertados	/ 20%	7	1.4	7	1.4	8	1.6	8	1.6	9	1.8	9	1.8	7	1.4
Volumen de Ventas	30%	4	1.2	5	1.5	8	2.4	8	2.4	9	2.7	8	2.4	6	1.8
Integralidad del servicio	10%	5	0.5	5	0.5	6	0.6	6	0.6	9	0.9	9	0.9	9	0.9
Mercados geográficos	15%	5	0.75	5	0.75	9	1.35	9	1.35	9	1.35	8	1.2	5	0.75
Tamaño de empresa	5%	5	0.25	5	0.25	5	0.25	7	0.35	7	0.35	7	0.35	6	0.3
Capacidad productiva	20%	6	1.2	6	1.2	7	1.4	7	1.4	8	1.6	8	1.6	8	1.6
TOTAL	100%		5.3		5.6		7.6		7.7		8.7		8.25		6.75

Fuente: INN Store Design (2014)

El posicionamiento de cada empresa según el volumen de ventas queda de la siguiente manera:

Tabla 34
Posicionamiento según ventas

Empresa	Ventas	Participación de mercado
Zefyxa Quito	\$ 2,000,000.00	51%
Oruga Design	\$ 750,000.00	19%
Kanika	\$ 500,000.00	13%
Zen Designer	\$ 400,000.00	10%
Luis Albán	\$ 125,000.00	3%
INN Store Design	\$ 107,714.00	3%
Luis Guacan	\$ 60,000.00	2%

Fuente: INN Store Design (2014)

Podemos observar que Zefyxa Quito tiene el mayor volumen de ventas, seguido por Oruga Design, por otra parte vemos en la penúltima posición a INN Store Design delante de Luis Guacan y detrás de Luis Albán.

Tabla 35
Participación de mercado

Empresa	Posición competitiva	Ventas	Participación de mercado
Oruga Design	8.7	\$ 750,000.00	19%
Zefyxa Quito	8.25	\$ 2,000,000.00	51%
Kanika	7.7	\$ 500,000.00	13%
Zen Designer	7.6	\$ 400,000.00	10%
INN Store Design	6.75	\$ 107,714.00	3%
Luis Albán	5.6	\$ 125,000.00	3%
Luis Guacan	5.3	\$ 60,000.00	2%

Fuente: INN Store Design (2014)

En esta tabla podemos ver que Oruga Diseño Industrial ocupa el primer lugar a pesar de no tener la mayor participación de mercado ya que además de tener una amplia cartera de productos, posee capacidad productiva, en segundo lugar observamos a Zefyxa Quito por su gran volumen de ventas debido al sistema modular de aluminio que posee, en tercer lugar a Kanika, en cuarto lugar a Zen y en Quinto lugar a INN Store Design delante de Luis Albán y Luis Guacán subiendo una posición en la tabla gracias a la integralidad de su oferta que complementa diseño y fabricación.

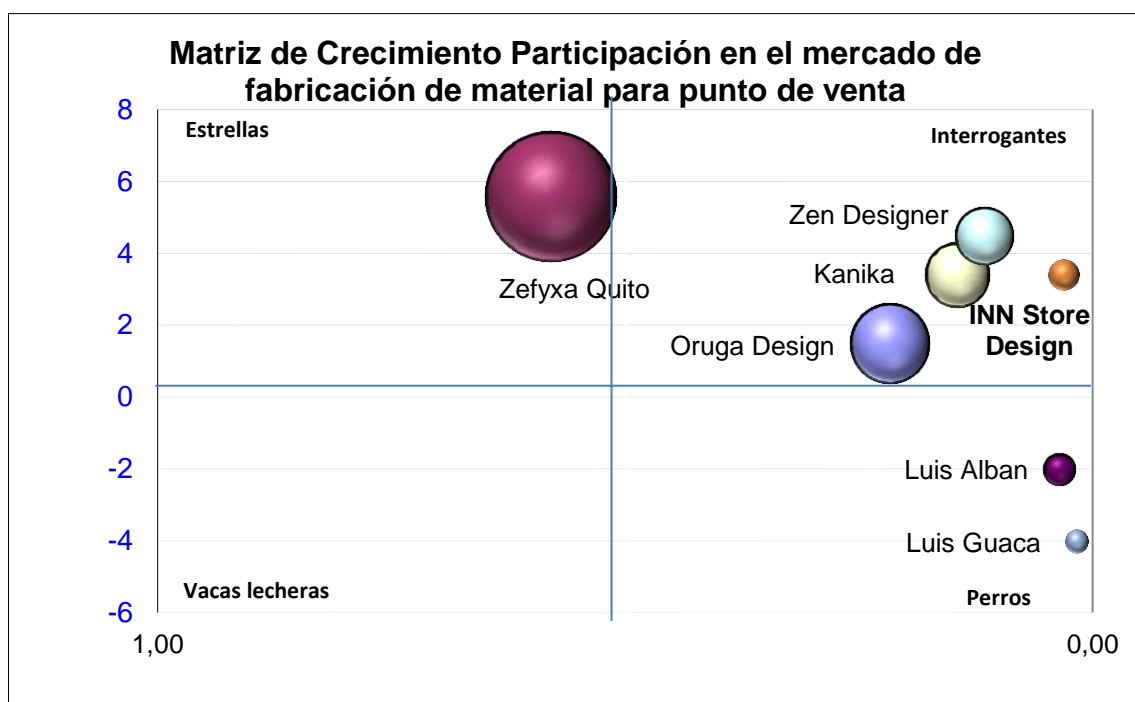


Figura 21 Matriz BCG

Fuente: INN Store Design (2014)

Esta matriz BCG nos muestra a Zefyxa en el cuadrante estrella debido a su gran participación de mercado y posición competitiva, en el cuadrante de las interrogantes tenemos a Oruga Diseño Industrial, Kanika, Zen Designer e INN Store Design en el cuadrante de las interrogantes ya que son empresas de gran crecimiento como resultado la diversidad en la oferta de sus

productos; En el cuadrante de los perros vemos a Luis Albán y Luis Guacán por su baja participación de mercado y su baja posición competitiva debido a que no ofrecen servicios integrales, finalmente no tenemos empresas en el cuadrante de vacas lecheras debido a que ninguna tiene una gran participación de mercado y bajo crecimiento.

La estrategia de INN Store Design debe ser revaluada para poder convertirse en el mediano plazo en una estrella o por el contrario pasar a convertirse en perro y desaparecer.

CAPITULO IV

DISEÑO DEL PLAN DE COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS DE DISEÑO INDUSTRIAL, FABRICACIÓN Y MONTAJE DE LA EMPRESA INN STORE DESIGN

4.1 Definición del Negocio

4.1.1 Principios de Gestión Gerencia

Innovación

No solamente como elemento generador de nuevos diseños y conceptos sino también como un principio de la gestión dentro de todas las áreas de la empresa: comercial, talento humano, producción, comunicación y mercadeo.

Trabajo en Equipo

Dentro de la organización y en conjunto con el cliente, esta actitud permite enfocarnos en las necesidades individuales de nuestros clientes.

Orientación a los resultados

Buscando siempre superar las expectativas de calidad y además cumpliendo con los plazos establecidos y acordados.

Orientación al cliente

Crear la mejor alternativa de diseño para cada requerimiento y cada cliente, teniendo siempre en cuenta el presupuesto con el que cuenta para ejecutarlo.

Entender a nuestros clientes para responder de manera innovadora a sus necesidades a través de un proceso de trabajo en equipo que haga que nuestra colaboración sea eficiente y exitosa, esta actitud nos permite

desarrollar trabajos personalizados para cada uno de nuestros clientes y cumplir con sus requerimientos individuales.

4.1.2 Valores

Responsabilidad

Con nuestros clientes, con nuestros colaboradores y con el medio ambiente.

Cooperativismo

Trabajo integral e integrado entre nuestros colaboradores y nuestros clientes.

Compromiso organizacional

Empoderamiento en cada proyecto para alcanzar los objetivos y las metas trazadas.

Desarrollo

Mejorar cada día como empresa ayudando a potenciar los objetivos y las ideas de nuestros clientes, así como también mejorar la calidad de vida del talento humano.

4.1.3 Visión

Consolidarse para el año 2019 en un referente de creatividad en la industria de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta.

4.1.4 Misión

Proveer soluciones de diseño comercial creando los elementos necesarios para proyectar la marca de nuestros clientes.

4.2 Estrategia Corporativa

Tabla 36
Estrategia corporativa

	Singularidad Percibida por el Consumidor	Posición de costos bajos
Toda la industria	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS GLOBALES
Solo un segmento	ENFOQUE DE CONCENTRACIÓN EN LA DIFERENCIACIÓN	ENFOQUE DE CONCENTRACIÓN EN EL LIDERAZGO EN COSTOS

Fuente: INN Store Design (2014)

El enfoque en la diferenciación le permitirá a INN Store Design consolidarse frente a competidores más grandes basados en sus principios directivos empresariales, priorizando la calidad, la integralidad del servicio y la capacidad de respuesta, la inversión promocional y de ventas se concentrará en consolidar la posición actual de la empresa y definir un nivel de retador frente a los competidores cercanos.

FODA Priorizado

Del análisis FODA realizado anteriormente hemos tomado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relevantes y las hemos resumido en la siguiente tabla, a partir de la cual trazaremos los objetivos y las estrategias para INN Store Design.

Tabla 37
FODA Priorizado

FORTALEZAS

f1	Excelentes relaciones con el mercado industrial
f4	Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores
f7	Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos

OPORTUNIDADES

o1	Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador
o3	Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising
o6	Participación del Estado como principal consumidor de publicidad
o7	Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet
o10	Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito

DEBILIDADES

d1	Procesos operativos desorganizados
d2	Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados
d3	Retrasos en la producción
d5	Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)
d7	Inexistente definición de la estructura organizacional
d9	Serias limitaciones en el presupuesto publicitario

AMENAZAS

a1	Bajas barreras de entrada de nuevos competidores
a6	Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo
a7	Presencia de empresa que ofrecen servicios similares
a8	Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial

Fuente: INN Store Design (2014)

4.3 Objetivos y Acciones del Plan de Comercialización

4.3.1 Objetivos Estratégicos

Los objetivos corporativos nos permitirán detallar el propósito y la dirección de la empresa, además de identificar los indicadores que se deben medir y evaluar, los objetivos propuestos serán: crecimiento, desarrollo, posicionamiento y financieros, siendo la estrategia corporativa el enfoque de concentración en la diferenciación.

4.3.2 Objetivo de Crecimiento

Incrementar la participación de mercado de la empresa INN Store Design en el 10% para el año 2019, desarrollando el mercado nacional.

4.3.3 Objetivo de Desarrollo

Garantizar la satisfacción de cliente con procesos de diseño, fabricación montaje y asesoría óptimos, en los próximos 4 años.

4.3.4 Objetivo de Posicionamiento

Consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta.

4.3.5 Objetivo Financiero

Obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años.

Tabla 38
Objetivos Corporativos

De crecimiento	Incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10 % para el año 2019 desarrollando el mercado nacional
De desarrollo	Garantizar la satisfacción del cliente con procesos de producción, diseño, montaje y asesoría óptimos los próximos cuatro años
De posicionamiento	Consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta
Financiero	Obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años

Fuente: INN Store Design (2014)

Tabla 39
Matriz FODA Cruzado

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
	f1	Excelentes relaciones con el mercado industrial	d1 Procesos operativos desorganizados
	f4	Ventajas en los precios de materias primas por alianzas con proveedores	d2 Poca especialización del talento humano y baja concentración en los resultados
	f7	Maquinaria propia para la ejecución de los procesos productivos	d3 Retrasos en la producción
			d5 Comercialización deficiente (sin objetivos, estrategias, etc.)
			d7 Inexistente definición de la estructura organizacional
			d9 Serias limitaciones en el presupuesto publicitario
OPORTUNIDADES	FO	DO	
o1 Crecimiento sustancial del mercado publicitario en el Ecuador	F1,F7 - O1,O3,O7: Desarrollo de productos de impresión	D2,D3 - O1,O3,O7: Implementación del plan de formación de talento humano	
o3 Mayor especialización de los comercios en materia de merchandising	F1,F2,F3 - O6: Desarrollo del mercado del sector público como oferente calificado	D5,D7,D9 - O1: Promoción de ventas según mercado geográfico	
o6 Participación del Estado como principal consumidor de publicidad	F1,F4,F7 - O10: Desarrollo de empaquetamiento de productos/servicios para venta al segmento de mercado de menor presupuesto		
o7 Nuevas tecnologías para la promoción tanto en locales comerciales como en internet			
o1 Mayor demanda en segmentos más pequeños como establecimientos económicos en Quito			
AMENAZAS	FA	DA	
a1 Bajas barreras de entrada de nuevos competidores	F1,F7 - A1,A6,A7 Campaña de Posicionamiento por atributos "INNSTORE es INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD AL ALCANCE EMPRESARIAL"	D1,D3,D7 - A1,A6 Posicionamiento por atributos	
a6 Uniformidad en los servicios entre competidores lo que reduce la rentabilidad de largo plazo	F1 - A8	D5 - A6,A7,A8 Implementación de acciones de activación de la marca para el mercado industrial	
a7 Presencia de empresa que ofrecen servicios similares	Desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo	D5 - A6,A7,A8 Implementación de precios de penetración para el empaquetamiento de servicios	
a8 Ingreso potencial de nuevas compañías publicitarias en el segmento de diseño industrial			

Fuente: INN Store Design (2014)

4.4 Estrategias

4.4.1 Estrategias de Producto

- Desarrollo de productos de impresión
- Desarrollo del mercado del sector público como oferente calificado
- Desarrollo de empaquetamiento de productos/servicios para venta al segmento de mercado de menor presupuesto

Estas estrategias nos permitirán desarrollar productos y servicios tipo, diferenciados de los de las empresas competidoras.

4.4.2 Estrategias para Fijación de Precios

- Implementación de precios de penetración para el empaquetamiento de servicios

Con productos y servicios tipo, empaquetados y catalogados, se podrán establecer el precio de una oferta base que pueda personalizarse y ajustarse a los diferentes presupuestos.

4.4.3 Estrategias de Promoción

- Posicionamiento por atributos
- Promoción de ventas según mercado geográfico
- Desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo
- Implementación de acciones de activación de la marca para el mercado industrial

Estas estrategias buscan dar a conocer los productos y los servicios en el mercado al que se busca llegar.

4.4.4 Estrategias de Personal

- Mejora de las habilidades del personal de venta

Esta estrategia permitirá mantener un flujo de trabajo constante y un crecimiento sostenido.

4.4.5 Estrategias de Presentación

- Fortalecimiento de la identidad en el mercado

Estrategia que nos permitirá presentar una nueva imagen de INN Store Design.

4.5 Programas de Marketing

Esta tabla resume las estrategias de producto, promoción, procesos, personal y presentación; los programas que corresponden a las estrategias y el año o los años en los que se desarrollaran.

Tabla 40
Programas de Marketing

PROYECTO	ESTRATEGIAS DE PRODUCTO	PROGRAMA	2016	2017	2018	2019
1	Desarrollo de productos de impresión	Desarrollo y Especialización de personal en ventas a través de Portal de Compras del SERCOP	X			
2	Desarrollo del mercado del sector público como oferente calificado	Introducción del servicio de impresión digital como complemento a la elaboración de material para punto de venta		X		
3	Desarrollo de empaquetamiento de productos/servicios para venta al segmento de mercado de menor presupuesto	Producto de Diseño, Impresión e Instalación de impresión de gran formato		X		
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN						
4	Posicionamiento por atributos	Campaña de Posicionamiento por atributos	X		X	
5	Promoción de ventas según mercado geográfico	Selección, Contratación e Inducción de Personal de Ventas	X			
6	Desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo	Alianzas comerciales	X			
7	Implementación de acciones de activación de la marca para el mercado industrial	Mini módulos		X		
ESTRATEGIAS DE PROCESOS						
8	Desarrollo del modelo de gestión por procesos para la compañía	Levantamiento de los procesos comerciales	X		X	
ESTRATEGIAS DE PERSONAL						
9	Mejora de las habilidades del personal de venta	Plan de capacitación		X	X	X
ESTRATEGIAS DE PRESENTACIÓN						
10	Fortalecimiento de la identidad en el mercado	Rediseño de imagen corporativa	X			

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.1 Estrategias y Programas de Producto

A continuación detallaremos los diferentes proyectos, actividades, tiempos, presupuestos y talento humano encargado de llevar a cabo los objetivos propuestos.

4.5.1.1 Proyecto 1: Plotter de Gran Formato.

Este proyecto está alineado con el objetivo corporativo de crecimiento que busca incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10% para el año 2019 desarrollando el mercado nacional, para lograrlo se deberán desarrollar productos de impresión que serán introducidos como complemento a la elaboración de material para punto de venta.

Se adquirirá un plotter de impresión y los materiales para para la impresión digital de gran formato en diversos sustratos, para lo cual deberán realizarse las siguientes actividades:

- Identificación de modelos y características técnicas
- Evaluación de alternativas
- Selección del proveedor
- Negociación
- Adquisición
- Implementación
- Pruebas técnicas
- Capacitación
- Inicio de operaciones
- Comercialización del servicio
- Retroalimentación

Este proyecto se ejecutará en el año 2017, tendrá un presupuesto de 23.500 dólares, la persona encargada de la adquisición será el gerente y la comercialización del servicio por parte de la fuerza de ventas.

El indicador que nos permitirá medir será la implementación del servicio.

Tabla 41
Proyecto 1: Plotter de Gran Formato

PROYECTO 1															
Empresa Responsable		INNSTORE DESIGN Gerente General													
OBJETIVOS															
Objetivo	Incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10% para el año 2019 desarrollando el mercado nacional														
Estrategia	Desarrollo de productos de impresión														
Programa	Introducción del servicio de impresión digital como complemento a la elaboración de material para punto de venta														
Proyecto	Plotter de gran formato														
Descripción	Adquisición de Plotter y materiales para la impresión digital de gran formato en diversos sustratos														
PRESUPUESTO															
Costo aproximado		\$ 23,500.00													
N°	ACCIONES	TIEMPO	2017												Responsable
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Identificación de modelos y características técnicas		■												Gerente
2	Evaluación de alternativas		■	■											Gerente
3	Selección del proveedor			■											Gerente
4	Negociación			■	■										Gerente
5	Adquisición				■										Gerente
6	Implementación					■									Proveedor /
7	Pruebas técnicas					■									Gerente
8	Capacitación						■								Proveedor
9	Inicio de operaciones							■							Personal de planta
10	Comercialización del servicio								■	■	■	■	■	■	Vendedores /
															Ventas /
11	Retroalimentación														Producción /
															Gerencia
Fecha de inicio:		Jan-17													
Fecha de terminación:		May-07													
Indicadores:		Implementación del servicio													

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.1.2 Proyecto 2: Especialización en Compras Públicas

Al igual que el proyecto anterior está alineado con el objetivo corporativo de crecimiento que busca Incrementar la participación de mercado de la empresa INN Store Design en el 10% para el año 2019 desarrollando el mercado nacional, se deberá desarrollar el mercado del sector publico calificándose como proveedor calificado.

Para esta estrategia se deberá contratar personal que se encargue de atender a este sector además los directivos deberán capacitarse en contratación pública y el manejo del Portal de Compras del SERCOP.

Para la contratación del personal se deberán realizar las siguientes actividades:

- Publicación de la vacante
- Selección de candidatos
- Entrevista de preselección y pruebas
- Entrevista de selección
- Contratación e inducción

Para la capacitación en compras públicas al personal directivo se realizaran las siguientes actividades:

- Identificación de la necesidad de capacitación
- Selección de proveedor
- Inscripción del personal
- Ejecución
- Retroalimentación
- Evaluación del desempeño

Este proyecto se ejecutará en el año 2016, tendrá un presupuesto de 480.00 dólares, la persona encargada de la contratación será el gerente y la ejecución y manejo del portal la persona contratada.

Los indicadores que nos permitirán medir este proyecto serán la ocupación de la vacante y las horas de capacitación aprobadas.

Tabla 42
Proyecto 2: Especialización en Compras Públicas

PROYECTO 2														
Empresa	INN STORE DESIGN													
Responsable	Administrador													
OBJETIVOS														
Objetivo	Incrementar la participación de mercado de la empresa INN Store Design en el 10% para el año 2019 desarrollando el mercado nacional													
Estrategia	Desarrollo del mercado del sector público como oferente calificado													
Programa	Desarrollo y Especialización de personal en ventas a través de Portal de Compras del SERCOP													
Proyecto	Especialización en Compras públicas													
Descripción	Contratación de personal encargado de venta al sector público Capacitación a Directivos en contratación pública													
PRESUPUESTO														
Costo aproximado	\$ 480.00													
2016														
N°	TIEMPO ACCIONES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Responsable
1	Contratación de personal													Administrador
1.1	Publicación de la vacante													Gerente / Administrador
1.2	Selección de candidatos													Gerente / Administrador
1.3	Entrevista de preselección y pruebas													Gerente / Administrador
1.4	Entrevista de selección													Gerente / Administrador
1.5	Contratación e inducción	Administrador												
2	Capacitación en Compras Públicas al personal directivo													Administrador
2.1	Identificación de la necesidad de capacitación													Administrador
2.2	Selección de proveedor													Administrador
2.3	Inscripción del personal													Administrador
2.4	Ejecución													Proveedor
2.5	Retroalimentación													Administrador
2.6	Evaluación del desempeño													Administrador
Fecha de inicio		Jan-16												
Fecha de terminación		Dec-16												
Indicadores		Vacante ocupadas												
		Horas de capacitación aprobadas												

Fuente: INN Store Design (2014)

Tabla 44
Proyecto 3: Promociona tu PYME

ROYECTO 3															
Empresa Responsable		INNSTORE DESIGN Gerente General													
OBJETIVOS															
Objetivo	Incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10 % para el año 2019 desarrollando el mercado nacional														
Estrategia	Desarrollo de empaquetamiento de productos/servicios para venta al segmento de mercado de menor presupuesto														
Programa Proyecto	Desarrollo de productos/servicios prefabricados/prediseñados														
Descripción	Promociona tu Pyme Paquete de Diseño, fabricación y montaje de sistemas prefabricados para Stands, exhibidores e impresión por un precio preestablecido.														
PRESUPUESTO															
Costo aproximado		\$ 1,500.00													
N°	ACCIONES	TIEMPO	2017												Responsable
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Identificación de los formatos técnicos de producción														Jefe de Producción
2	Definición de oferta gráfica														Jefe de Producción
3	Costos de los servicios empaquetados														Administrador / Jefe de producción
4	Identificación del costo unitario y PVP														Administrador / Jefe de producción
5	Elaboración de artes promocionales														Diseñadores
6	Capacitación a vendedores														Gerente General
7	Implementación														Toda la empresa
8	Seguimiento														Gerente /Administrador / Jefe de producción
9	Evaluación														Gerente General
Fecha de inicio		Jun-17													
Fecha de terminación		Dec-17													
Indicadores		% de crecimiento en ventas de impresión digital por año													

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.2 Estrategias y Programas de Promoción

4.5.2.1 Proyecto 4: INN Store Design es Innovación y creatividad al alcance empresarial

El objetivo corporativo de este proyecto busca consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de material para punto de venta, para el cumplimiento de este objetivo se posicionara por atributos a la empresa a través de la campaña “INN Store Design es innovación y creatividad al alcance empresarial”, para lo cual se deberá elaborar un plan de medios ATL y BTL para promocionar los servicios empresariales ofertados.

Actividades a realizarse:

- Definición del mensaje
- Selección de grupo objetivo
- Identificación de medios de comunicación
- Construcción de presupuesto
- Desarrollo de artes y piezas publicitarias
- Pauta
- Seguimiento
- Evaluación (ROI)

Este proyecto se ejecutará en el año 2016, contará con un presupuesto de 4500.00 dólares, las personas encargadas del desarrollo de este proyecto serán: el gerente general y la agencia de publicidad contratada.

El indicador que nos permitirá medir los resultados de este proyecto será el ROI publicitario.

isdesign

DISEÑO COMERCIAL / STANDS / ISLAS / EXHIBIDORES

Innovación y creatividad para tu empresa

STANDS



ISLAS COMERCIALES



EXHIBIDORES / DISPLAYS / P.O.P.



WWW.isdesign.ec

 Jaime Roldos Aguilera y Galo Plaza (Esquina) / Quito - Ecuador  2010022

Figura 22 Pieza publicitaria para revista



Figura 23 Tríptico



Figura 24 Banner para Redes sociales

Tabla 45
INN Store Design es Innovación y creatividad al alcance empresarial

PROYECTO 4														
Empresa		INN STORE DESIGN												
Responsable		Gerente General												
OBJETIVOS														
Objetivo		Consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta												
Estrategia		Posicionamiento por atributos												
Programa		Campaña de Posicionamiento por atributos												
Proyecto		"INN STORE es INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD AL ALCANCE EMPRESARIAL"												
Descripción		Elaboración del plan de medios ATL y BTL para la promoción de los servicios empresariales de INN STORE DESIGN												
PRESUPUESTO														
Costo aproximado		\$ 4,500.00												
		2016												
N°	TIEMPO ACCIONES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Responsable
1	Definición del mensaje	■												Gerente General
2	Selección de grupo objetivo	■												Gerente General
3	identificación de medios de comunicación		■											Agencia
4	Construcción de presupuesto		■											Agencia
5	Desarrollo de artes y piezas publicitarias		■	■										Agencia
6	Pauta				■	■	■	■			■	■		Agencia
7	Seguimiento				■	■	■	■	■					Agencia
8	Evaluación (ROI)									■			■	Gerente General
Fecha de inicio		Jan-16												
Fecha de terminación		Dec-16												
Indicadores		ROI publicitario												
OBSERVACIONES		La campaña se repite en el año 2018												

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.2.2 Proyecto 5: Ventas Externas

El objetivo corporativo de este proyecto busca obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años, para lo cual se deberá promocionar las ventas según el mercado geográfico, creando una fuerza de ventas externa que tenga cobertura en Quito y Guayaquil.

Actividades a realizarse:

- Identificación del perfil
- Publicación de la oferta laboral
- Recepción de carpetas
- Preselección de candidatos
- Entrevista de preselección
- Assessment Center
- Entrevista con gerencia
- Selección de candidatos definitivos
- Contratación e Inducción
- Evaluación del desempeño

Este proyecto se ejecutará en el año 2016, contará con un presupuesto de 480.00 dólares, las personas encargadas de la contratación es el gerente general.

El indicador que nos permitirá medir los resultados de este proyecto serán el número de vacantes ocupadas en Quito y Guayaquil.

Tabla 46
Ventas Externas

PROYECTO 5														
INFORMACIÓN GENERAL														
Empresa	INN STORE DESIGN													
Responsable	Gerente General													
OBJETIVOS														
Objetivo	Obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años													
Estrategia	Promoción de ventas según mercado geográfico													
Programa	Selección, Contratación e Inducción de Personal de Ventas													
Proyecto	Ventas externas													
Descripción	Creación de la fuerza de ventas externa para cobertura del mercado de Guayaquil y Quito													
PRESUPUESTO														
Costo aproximado	480													
2016														
N°	TIEMPO	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Responsable
1	Identificación del perfil	■												Gerente General
2	Publicación de la oferta laboral	■	■											Administrador
3	Recepción de carpetas	■	■											Administrador
4	Preselección de candidatos		■	■										Administrador
5	Entrevista de preselección		■	■										Gerente General
6	Assessment Center		■	■										Administrador
7	Entrevista con gerencia		■	■										Gerente General
8	Selección de candidatos definitivos		■	■										Gerente General
9	Contratación e Inducción			■										Administrador
10	Evaluación del desempeño												■	Gerente General
Fecha de inicio	Jan-16													
Fecha de terminación	Dec-16													
Indicadores	Número de vacantes en Quito y Guayaquil cubiertas													

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.2.3 Proyecto 6: Socios Estratégicos para la Subcontratación de Trabajos

Al igual que en proyecto anterior, el objetivo corporativo busca obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años, para el cumplimiento de este objetivo la estrategia es desarrollar relaciones comerciales de largo plazo, generando alianzas comerciales con socios estratégicos del sector publicitario para la subcontratación de servicios de diseño, fabricación y montaje.

Actividades a realizarse:

- Identificación de principales Agencias
- Acercamiento
- Desayuno empresarial
- Exposición de los servicios de INN Store Design
- Identificación de potenciales alianzas
- Discusión de las condiciones
- Aprobación
- Implementación

Este proyecto se ejecutará en el año 2016, contará con un presupuesto de 2000.00 dólares, la persona encargada de la ejecución de este proyecto será el Gerente General.

El indicador de este proyecto, será el número de alianzas que se realice con agencias publicitarias.

Tabla 47
Proyecto 6: Socios Estratégicos para la Subcontratación de Trabajos

PROYECTO 6															
Empresa	INNSTORE DESIGN														
Responsable	Gerente General														
OBJETIVOS															
Objetivo	Incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10 % para el año 2019 desarrollando el mercado nacional														
Estrategia	Desarrollo de relaciones comerciales de largo plazo														
Programa	Alianzas comerciales														
Proyecto	Socios estratégicos para la subcontratación de trabajos														
Descripción	Consolidar un conjunto de alianzas con empresas del sector publicidad para subcontratación de servicios de diseño, fabricación y montaje de material POP														
PRESUPUESTO															
Costo aproximado	\$ 2,000.00														
N°	ACCIONES	TIEMPO	2016												Responsable
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Identificación de principales Agencias		■												Gerente
2	Acercamiento			■											General
3	Desayuno empresarial				■										General
4	Exposición de los servicios de INNSTORE DESIGN					■									General
5	Identificación de potenciales alianzas						■								General
6	Discusión de las condiciones							■							General
7	Aprobación								■						General
8	Implementación									■					General
Fecha de inicio	Jan-16														
Fecha de terminación	Apr-16														
Indicadores	Número de alianzas con Agencias Realizadas														

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.2.4 Proyecto 7: Miniaturas para Exhibición del Merchandising "Mini Display"

El objetivo corporativo de este proyecto también busca obtener una utilidad sobre ventas superior al 10% anual por los próximos cuatro años.

Este proyecto busca activar la marca para el mercado industrial por medio de la construcción de maquetas o mini displays previo al cierre del negocio con la empresa contratante.

Actividades a realizarse:

- Investigación y desarrollo de productos estándar para puntos de venta
- Diseño de prototipos
- Pruebas
- Evento de lanzamiento de productos
- Visita del personal de ventas a empresas
- Seguimiento
- Evaluación

Este proyecto se ejecutará en el año 2017, contará con un presupuesto de 2500.00 dólares, las personas encargadas de la ejecución de este proyecto serán: jefe de producción, gerente general y los vendedores.

El indicador de este proyecto, será el crecimiento en el volumen de ventas de exhibidores.

Tabla 48
Proyecto 7: Miniaturas para Exhibición del Merchandising "Mini Display"

PROYECTO 7															
Empresa	INNSTORE DESIGN														
Responsable	Gerente General														
OBJETIVOS															
Objetivo	Incrementar la participación de mercado de la empresa INNSTORE DESIGN en el 10 % para el año 2019 desarrollando el mercado nacional														
Estrategia	Implementación de acciones de activación de la marca para el mercado industrial														
Programa	Mini Display														
Proyecto	Miniaturas para exhibición del merchandising "mini display"														
Descripción	Construcción de maquetas miniatura para exhibición del merchandising previo a cierre de contrato.														
PRESUPUESTO															
Costo aproximado	\$ 2,500.00														
N°	ACCIONES	TIEMPO	2017												Responsable
			M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Investigación y desarrollo de productos estándar para puntos de venta														Jefe de Producción
2	Diseño de prototipos														Jefe de Producción
3	Pruebas														Jefe de Producción
4	Evento de lanzamiento de productos														Gerente General / Administrador
5	Visita del personal de ventas a empresas														Vendedores
6	Seguimiento														Gerente General / Vendedores
7	Evaluación														Gerente General
Fecha de inicio										Mar-17					
Fecha de terminación										Dec-17					
Indicadores		Crecimiento en el Volumen de ventas de exhibidores													

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.3 Estrategias y Programas de Procesos

4.5.3.1 Proyecto 8: Reingeniería de Procesos

Este proyecto está alineado con el objetivo corporativo que busca garantizar la satisfacción del cliente con procesos de producción, diseño, montaje y asesoría óptimos los próximos cuatro años. Para este objetivo la estrategia propuesta es: desarrollar un modelo de gestión de la empresa por procesos, para lo cual se desarrollaran las siguientes actividades:

Análisis de eficiencia y eficacia de procesos comerciales

- Levantamiento de los procesos
- Construcción de flujo diagramaciones
- Diseño de manuales
- Construcción de registros
- Implementación
- Mejora

Construcción de plataforma B2B

- Diseño de plataforma (Software, Hardware)
- Implementación
- Seguimiento
- Evaluación

Este proyecto se desarrollara en los años 2016 y 2017, contará con un presupuesto de 800 dólares y el talento humano a cargo de llevarlo a cabo serán el gerente general y el administrador.

Los indicadores para este proyecto serán los procesos implementados y la plataforma B2B implementada y funcionando.

Tabla 49
Proyecto 8: Reingeniería de Procesos

PROYECTO 8														
Empresa Responsable		INNSTORE DESIGN Gerente General												
OBJETIVOS														
Objetivo	Garantizar la satisfacción del cliente con procesos de producción, diseño, montaje y asesoría óptimos los próximos cuatro años													
Estrategia	Desarrollo del modelo de gestión por procesos para la compañía													
Programa	Levantamiento de los procesos comerciales													
Proyecto	Reingeniería de procesos													
Descripción	Rediseño de los procesos de comercialización incluyendo la tecnología para seguimiento de clientes													
PRESUPUESTO														
Costo aproximado		\$ 800.00												
		2016												
N°	ACCIONES	TIEMPO												Responsable
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Análisis de eficiencia y eficacia de procesos comerciales													Gerente General / Administrador
1.1	Levantamiento de los procesos													Gerente General / Administrador
1.2	Construcción de flujo diagramaciones													Gerente General / Administrador
1.3	Diseño de manuales													Gerente General / Administrador
1.4	Construcción de registros													Gerente General / Administrador
1.5	Implementación													Gerente General / Administrador / Vendedores
1.6	Mejora													Gerente General / Administrador / Vendedores
		2017												Responsable
2	Construcción de plataforma B2B	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
2.1	Diseño de plataforma (Software, Hardware)													Proveedor tecnología
2.2	Implementación													Proveedor tecnología
2.3	Seguimiento													Gerente General / Administrador
2.4	Evaluación													Gerente General / Administrador
Fecha de inicio														Jan-16
Fecha de terminación														Dec-17
Indicadores														Procesos implementados Plataforma B2B implementada y en funcionamiento

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.4 Estrategias y Programas de Personal

4.5.4.1 Proyecto 9: INN STORE DESIGN AND SELL BOOT CAMP

El objetivo corporativo de este proyecto busca Garantizar la satisfacción del cliente con procesos de producción, diseño, montaje y asesoría óptimos los próximos cuatro años. La estrategia para este objetivo es mejorar las habilidades del personal de ventas, lo que permitirá mantener un flujo de trabajo constante y un crecimiento sostenido para lo cual se deberá desarrollar el programa de capacitación “INN Store Design Sell Boot Camp”, mismo que buscara la formación especializada del personal en Ventas, atención al cliente, PNL, inteligencia emocional, planificación de ventas y trabajo en equipo. Las actividades de esta estrategia serán:

- Identificación de la necesidad de capacitación
- Selección de proveedor
- Inscripción del personal
- Ejecución
- Retroalimentación
- Evaluación del desempeño

Este proyecto se ejecutará en el año 2017, contará con un presupuesto de 1200.00 dólares, la personas encargada de este proyecto es el administrador, el indicador serán las horas de capacitación aprobadas.

Tabla 50
Proyecto 9: INN STORE DESIGN AND SELL BOOT CAMP

PROYECTO 9														
Empresa		INNSTORE DESIGN												
Responsable		Gerente General												
OBJETIVOS														
Objetivo		Garantizar la satisfacción del cliente con procesos de producción, diseño, montaje y asesoría óptimos los próximos cuatro años												
Estrategia		Mejora de las habilidades del personal de venta												
Programa		Plan de capacitación												
Proyecto		INNSTORE DESIGN SELLS BOOT CAMP												
Descripción		Formación especializada en: Ventas, Atención al Cliente, PNL, Inteligencia emocional, Planificación de Ventas y Trabajo en Equipo												
PRESUPUESTO														
Costo aproximado		\$ 1,200.00												
		2017												
N	TIEMPO													Responsable
°	ACCIONES	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	
1	Identificación de la necesidad de capacitación													Administrador
2	Selección de proveedor													Administrador
3	Inscripción del personal													Administrador
4	Ejecución													Administrador
5	Retroalimentación													Administrador
6	Evaluación del desempeño													Administrador
Fecha de inicio		Ene - 2017												
Fecha de terminación		Dic - 2017												
Indicadores		Horas de capacitación aprobadas												

Fuente: INN Store Design (2014)

4.5.5 Estrategias de Presentación Merchandising

4.5.5.1 Proyecto 10: INN Store Design 2.0

El objetivo de este proyecto busca consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta, la estrategia de este objetivo es el fortalecimiento de la identidad de la empresa en el mercado, misma que nos permitirá presentar una nueva imagen de INN Store Design, sus productos y sus servicios por medio de un manejo web 2.0, para lo que se desarrollará el manual de marca corporativo y los contenidos para redes sociales.

Las actividades a realizarse:

- Identificación de imágenes
- Conceptualización
- Elaboración del manual
- Aprobación
- Publicación

Este proyecto se desarrollará en el año 2016, tendrá un presupuesto de 480.00 dólares, las personas encargadas de este proyecto serán: gerente general, administrador y diseñador.

Tabla 51
Proyecto 10: INN Store Design 2.0

PROYECTO 10														
Empresa	INNSTORE DESIGN													
Responsable	Gerente General													
OBJETIVOS														
Objetivo	Consolidar la imagen de la empresa como fuente de innovación en el mercado de diseño, fabricación y montaje de material para punto de venta													
Estrategia	Fortalecimiento de la identidad en el mercado													
Programa	Rediseño de imagen corporativa													
Proyecto	INN Store Design 2.0													
Descripción	Desarrollo del manual de identidad corporativa y contenidos para redes sociales													
PRESUPUESTO														
Costo aproximado	480													
		2016												
TIEMPO														
N° ACCIONES		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12	Responsable
1	Identificación de imágenes	■												Gerente General
2	Conceptualización	■												Diseñador / Gerente
3	Elaboración del manual	■	■											Diseñador
4	Aprobación		■											Gerente General /
5	Publicación		■											Administrador
	Fecha de inicio													Jan-16
	Fecha de terminación													Feb-16
	Indicadores	Entrega del Manual de identidad												

Fuente: INN Store Design (2014)

CAPITULO V

ANÁLISIS DEL IMPACTO FINANCIERO

El análisis del impacto financiero, permite conocer los márgenes de rentabilidad que causará la implementación del plan de marketing propuesto, para el cálculo del presupuesto de ingresos, tomamos los resultados arrojados tras la cuarta extrapolación, en la cual tenemos a las empresas de Quito y Guayaquil que generalmente contratan servicios de diseño y fabricación en agencias ATL y BTL.

5.1 Demanda Selectiva

Tabla 52
Demanda Selectiva

	Quito		Guayaquil	
	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Agencia Publicitaria ATL	1139	943	1183	943
Agencia Publicitaria BTL	1471	1217	1527	1217
Imprenta	1206	998	1252	998

Fuente: INN Store Design (2014)

Podemos denotar que el comportamiento de la demanda en Quito y Guayaquil es bastante similar, en cuanto a la cantidad de empresas que requieren contratar servicios.

Por otra parte vemos que la cobertura de la demanda de los competidores directos es del 93%, misma que quedaría distribuida de la siguiente manera:

5.2 Demanda de Competidores Directos

Tabla 53
Demanda de competidores directos

	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Agencia Publicitaria ATL	1054	873	1095	873
Agencia Publicitaria BTL	1362	1127	1414	1127
Imprenta	1116	924	1159	924

Fuente: INN Store Design (2014)

Como resultado de la diferencia entre la demanda total y la cobertura existente tenemos la demanda insatisfecha:

5.3 Demanda Insatisfecha

Tabla 54
Demanda insatisfecha

	Quito		Guayaquil	
	Diseño	Fabricación	Diseño	Fabricación
Agencia Publicitaria ATL	85	70	88	70
Agencia Publicitaria BTL	109	90	113	90
Imprenta	90	74	93	74

Fuente: INN Store Design (2014)

INN Store Design, tiene actualmente una cobertura del 3% de esta segmentación y espera aumentar su cobertura en 2%, es decir llegar a una cobertura del 5% de su mercado en los próximos 4 años.

Así tenemos que para la ciudad de Quito y de Guayaquil, debería atenderse en el primer año un total de 20 empresas adicionales a las que actualmente se atiende, 10 en la ciudad de Quito y 10 en la ciudad de Guayaquil distribuidas tentativamente de la siguiente manera:

5.4 Empresas nuevas de Guayaquil y Quito

Tabla 55
Empresas nuevas de Guayaquil y Quito

	Quito		Total
	Diseño	Fabricación	
Agencia Publicitaria ATL	2	1	3
Agencia Publicitaria BTL	2	2	4
Imprenta	2	1	3
			10
	Diseño	Fabricación	
Agencia Publicitaria ATL	2	1	3
Agencia Publicitaria BTL	2	2	4
Imprenta	2	1	3
			10

Fuente: INN Store Design (2014)

5.5 Proyección de la Demanda

Para calcular la proyección de la proyección de la demanda, utilizaremos la siguiente fórmula:

$$D_n = D_o \cdot (1+r)^n$$

En donde:

D_n= Demanda futura

D_o= Demanda actual

r = Tasa de crecimiento

n= número de año

Tabla 56
Proyección de la demanda Quito

Crecimiento	5%
N	
0	10
1	11
2	11
3	12
4	12

Fuente: INN Store Design (2014)

Tabla 57
Proyección de la demanda Guayaquil

Crecimiento	5%
N	
0	10
1	11
2	11
3	12
4	12

Fuente: INN Store Design (2014)

5.6 Demanda por monto de Compras anuales

De acuerdo a la investigación de mercado podemos también mencionar a las empresas que hacen compras anuales promedio de 5000 USD, siendo estas un 87% de las empresas y por otro lado empresas que hacen compras promedio de 10000 USD, siendo estas apenas un 13%.

Tabla 58
Demanda por montos anuales

Monto de Compra Anual	Porcentaje	
5000	86,89%	
10000	13,11%	

Fuente: INN Store Design (2014)

5.7 Proyección de Ventas

Utilizando los datos obtenidos de la proyección de la demanda y enfrentándolos con el promedio de compras que realizan las empresas, la proyección de ventas queda distribuida de la siguiente manera:

Tabla 59
Proyección de ventas a cuentas nuevas en Quito

Año	Número de cuentas nuevas	Promedio 5000	Promedio 10.000
2016	11	10	1
2017	11	10	1
2018	12	10	2
2019	12	10	2

Fuente: INN Store Design (2014)

Tabla 60
Proyección de ventas a cuentas nuevas en Guayaquil

Año	Número de cuentas nuevas	Promedio 5000	Promedio 10.000	
2016	11	10		1
2017	11	10		1
2018	12	10		2
2019	12	10		2

Fuente: INN Store Design (2014)

5.8 Proyección de Ingresos por Ventas a Nuevas Empresas

La proyección de ventas está basada en el cálculo de la demanda insatisfecha y en el promedio de compras anuales establecido para los potenciales nuevos clientes.

Tabla 61
Proyección de ingresos por ventas a nuevas empresas en Quito

Año	Ingresos 5000	Empresas	Ingresos 10000	empresas	Total
2016		50.000,00		10.000,00	60.000,00
2017		50.000,00		10.000,00	60.000,00
2018		50.000,00		20.000,00	70.000,00
2019		50.000,00		20.000,00	70.000,00

Tabla 62
Proyección de ingresos por ventas a nuevas empresas en Guayaquil

Año	Ingresos 5000	Empresas	Ingresos 10000	empresas	Total
2016		50.000,00		10.000,00	60.000,00
2017		50.000,00		10.000,00	60.000,00
2018		50.000,00		20.000,00	70.000,00
2019		50.000,00		20.000,00	70.000,00

5.9 Proyección de Estado de Resultados

Se ha determinado que los costos operativos son el 80% del valor total de las ventas, esto se ha obtenido partiendo del promedio de los costos de años anteriores, por ende, la utilidad operacional corresponde al 20% de los ingresos totales por ventas, este margen de utilidad es un valor promedio en el segmento publicitario. Los costos operativos incluyen: materiales, mano de obra, costos administrativos y costos financieros, que se ven detallados en la siguiente tabla:

Tabla 63
Proyección de estado de resultados

80%	Costos operativos					
		96.000,00	96.000,00	112.000,00	112.000,00	
INGRESOS ESTIMADOS						
		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
	Ventas (Diseño y Fabricación)	120.000,00	120.000,00	140.000,00	140.000,00	
55%	Materia prima	52.800,00	52.800,00	61.600,00	61.600,00	
20%	Costos indirectos de fabricación	19.200,00	19.200,00	22.400,00	22.400,00	
UTILIDAD BRUTA		48.000,00	48.000,00	56.000,00	56.000,00	
25%	Gastos Administrativos	24.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00	
UTILIDAD OPERACIONAL		24.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00	
Gastos Financieros		-	-	-	-	
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES		24.000,00	24.000,00	28.000,00	28.000,00	
	Participación de trabajos (15%)	3.600,00	3.600,00	4.200,00	4.200,00	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		20.400,00	20.400,00	23.800,00	23.800,00	
	Impuesto a la renta	4.488,00	4.488,00	5.236,00	5.236,00	
	Utilidad Neta	-41800	15.912,00	15.912,00	18.564,00	18.564,00

Fuente: INN Store Design (2014)

El incremento de los ingresos en los dos primeros años van relacionados con la atención a nuevos clientes, luego en los años posteriores se prevé aumentar este número de clientes.

En el año 0 vemos una utilidad negativa igual a 41.800, que es el valor del presupuesto requerido para implementar los proyectos propuestos en el plan de marketing.

Tabla 64
Indicadores de rentabilidad

PRESUPUESTO	\$ 41.800,00
TMAR	8,95%
VA	\$ 55.542,11
VAN	\$ 13.742,11
TIR	22,67%

Fuente: INN Store Design (2014)

El análisis del TIR (Tasa Interna de Retorno) comparada con TMAR (Tasa mínima de rendimiento) indica que la rentabilidad es más del doble sobre el punto de equilibrio, siendo el rendimiento mínimo el 8,95% y la tasa de retorno el 22.67%. Siendo la tasa mínima de rendimiento TMAR el costo del capital, el mismo que ha sido calculado en función de la inflación y la tasa de interés pasiva proyectada para los próximos cinco años.

La sostenibilidad del plan se basa en que la tasa de retorno se pueda mantener por sobre un 10%. Esto indica que el crecimiento de los nuevos clientes y de la rentabilidad añadida que estos generan se mantenga en los niveles que se estableció en este estudio.

CONCLUSIONES

- El crecimiento de la empresa se presenta como una oportunidad destacable, sin embargo las barreras de entrada para nuevos competidores no son fuertes lo que permite que los clientes tengan mayor poder de negociación y la competitividad sea intensa.
- Se demuestra que existe interés y demanda en las ciudades de Quito y Guayaquil de los servicios ofertados por la empresa INN Store Design.
- Los objetivos planteados en el plan de comercialización buscan mejorar e incrementar la participación de mercado, garantizar la satisfacción del cliente, consolidar la imagen de la empresa, y obtener mayores utilidades sobre las ventas realizadas.
- La Tasa Interna de Retorno TIR da como resultado un 22,67% que frente a un 8,95% de Tasa Mínima de Rendimiento TMAR o costo del capital, nos indica que la empresa INN Store Design, puede alcanzar márgenes de rentabilidad competitivos en su sector.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda a la empresa INN Store Design, mejorar en el corto plazo sus procesos administrativos, ya que son estos los que guían y delimitan los procesos productivos y en consecuencia afectan directamente al producto y servicio final.
- Así mismo se recomienda a la empresa ahondar la investigación en cuanto a productos y servicios nuevos e innovadores que puedan llegar a ser un diferenciador frente a la competencia, ya que como se mencionó anteriormente, las barreras de entrada de nuevas empresas son relativamente bajas.
- Se sugiere que la empresa INN Store Design empiece la implementación de este plan de marketing a la brevedad posible ya que debe procurar convertirse en el mediano plazo en una estrella, de no hacerlo podría pasar a convertirse en perro y desaparecer.
- Se sugiere la búsqueda de financiamiento para la implementación del plan de comercialización propuesto en el presente trabajo.

BIBLIOGRAFÍA

- AFP. (7 de Abril de 2014). Banco Mundial duplica la líneas de crédito para Ecuador, informa embajadora Cely. *El Universo*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2014/04/07/nota/2641316/banco-mundial-duplica-linea-credito-ecuador-informa-embajadora-cely>
- Agencia Pública de Noticias del Ecuador y Suramérica. ANDES. (3 de Junio de 2013). *La creación de cuatro mega universidades abre la puerta al cambio de la matriz productiva en Ecuador*. Obtenido de <http://www.andes.info.ec/es/sociedad/creacion-cuatro-mega-universidades-abre-puerta-cambio-matriz-productiva-ecuador.html>
- Aldamiz Echeverria, G. (2003). *Marketing en ONGs de desarrollo. Para su aplicación y práctica*. Madrid: Comuniland.
- Banco mundial. (2014). *Doing Business*. Obtenido de Facilidad para hacer negocios en Ecuador: <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/ecuador/#starting-a-business>
- BCE. (2013). *Boletín Anuario N° 35*. . Quito: BCE.
- BCE. (19 de Abril de 2014). *Boletines de prensa*. Obtenido de La economía ecuatoriana tuvo un crecimiento anual de 4,5% en 2013: <http://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/623-la-econom%C3%ADa-ecuatoriana-tuvo-un-crecimiento-anual-de-45-en-2013>
- BCE. (2015). *Inflación Mensual*. Quito.
- Belio, J., & Sainz, A. (s.f.). *Claves para gestionar precio, producto y marca*. Madrid: Especial Directivos.
- CEEI GALICIA. (2010). *Como utilizar el merchandisign en mi negocio*. Santiago de Compostela: CEEI GALICIA, S.A.
- Claure, C. (2010). *Estudio de mercado. Servicios de publicidad y diseño en Ecuador*. Guayaquil: Prochile.

- Claire, C. (2012). *Estudio de Mercado. Servicios de Publicidad y Diseño en el Ecuador*. Guayaquil.
- Consejo de Educación Superior. (2013). *Cuatro Universidades emblemáticas*. Obtenido de <http://www.ces.gob.ec/sala-de-prensa/galeria-de-videos/youtubegallery?videoid=J95zL3Vuwvg>
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- David, F. R. (2007). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice Hall Inc.
- Ecuador en cifras. (2010). *Siempre*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.com/siempre/PreCenec.html>
- Ecuador en cifras. (2012). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo*. Quito: INEC.
- Ecuador en cifras. (Diciembre de 2013). Mercado laboral. Ecuador. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-en-cifras/>
- Editorial Vertice. (2008). *Gestión del punto de Venta*.
- Editorial Vertice. (s.f.). *Gestión del punto de Venta*.
- Horngrén, C., Datar, S., & Foster, G. (2007). *Contabilidad de Costos*. Mexico D.F.: Prentice Hall.
- INEC. (2014). *Inflación febrero 2014*. Quito: INEC.
- Infobae América. (29 de Septiembre de 2013). *Latinoamérica, la región donde más crece el uso de internet*. Obtenido de <http://www.infobae.com/2013/09/29/1512323-latinoamerica-la-region-donde-mas-crece-el-uso-internet>
- Jany, J. (2005). *Investigación Integral de Mercados*. Bogotá: McGraw Hill.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (s.f.). *Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z*. Prentice Hall.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México D.F.: Pearson Educación de México.

- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. México: Pearson Educación.
- Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la Información. (27 de Diciembre de 2013). *Ecuador digital se consolidó en 2013*. Obtenido de <http://www.telecomunicaciones.gob.ec/ecuador-digital-se-consolido-en-el-2013/>
- Münch, L. (2008). *PLANEACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: TRILLAS.
- Ospina Nigrinis, A. L. (2007). ¿Por qué no estar preparados para la exhibición y el merchandisign? *ACTO Revista de Diseño Industrial*, 14-19.
- R.A.E. (2011). *DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA - Vigésima segunda edición*. Recuperado el 28 de Febrero de 2013, de www.rae.es
- Reinares, E., & Blanco, A. (s.f.). *La Gestión de Marketign en las PYMES*. Madrid: CÁTEDRA MADRID EXECELENTE.
- Schnaars, S. (1994). *Estrategias de Marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- SENPLADES. (2013). *PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR*. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://plan.senplades.gob.ec/>
- SENPLADES. (s.f.). *PLAN NACIONAL PARA EL BUEN VIVIR*. Recuperado el 14 de Febrero de 2013, de <http://plan.senplades.gob.ec/>
- Smith, P., & Taylor, J. (2004). *Marketing Communications 4th Edition*. London: Kogan Page Limited.
- UTPL. (2010). *Guía para diseñar el proyecto de tesis*. Loja: UTPL.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional. Evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Bogotá: ECOE.
- Yachay. (2014). *Yachay. Área académica*. Obtenido de Universidad Yachay: <http://www.yachay.gob.ec/yachay-area-academica/>