



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES**

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TEMA:

PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y
COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS
Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO
Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017
EN LA CIUDAD DE MACHALA DE
LA EMPRESA REFRICOIN.

AUTORES:

ZAMBRANO GAMARRA, NERY WILSON; SOSA GUDIÑO,
DENNIS ARTURO

**Trabajo de titulación
Previo a la obtención de
INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

TUTORA:

Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc.

Guayaquil, Ecuador

2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad por **Zambrano Gamarra, Nery Wilson; Sosa Gudiño, Dennis Arturo**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**.

TUTORA

f. _____

Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Lcda. Salazar Santander, Janett, Mgs.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del 2016



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Zambrano Gamarra, Nery Wilson; Sosa Gudiño,
Dennis Arturo**

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICOIN**”, previa a la obtención del Título de **Ingenieros en Administración de Ventas**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las paginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

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

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____
Zambrano Gamarra, Nery Wilson

f. _____
Sosa Gudiño, Dennis Arturo



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Zambrano Gamarra, Nery Wilson; Sosa Gudiño,
Dennis Arturo**

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: “**PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICOIN**” cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 27 del mes de agosto del año 2016

LOS AUTORES

f. _____
Zambrano Gamarra, Nery Wilson

f. _____
Sosa Gudiño, Dennis Arturo

REPORTE URKUND

Magaly Noemi Garcés Silva (magaly.noemi.garces.silva)

Lista de fuentes Bloques

Categoría	Enlace/nombre de archivo
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4988/1/T-UCSG-PRE-ESP-JAV-84.pdf
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/1988/1/T-UCSG-PRE-ESP-JAV-20.pdf
	http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4988/1/T-UCSG-PRE-ESP-JAV-189.pdf
	http://invest.ecuador.travel/wp-content/uploads/2014/03/Presntacion-de-Incentivos-del-COPCI.pdf
	http://www.vivancaragua.com.ni/2016/06/08/economia/nicaragua-pronostico-crecimiento-economico-4-4-nuevavap...
	http://repositorio.ean.edu.co/bitstream/10882/5104/1/EspinelChristian2013.pdf
	1411791235_645_Capitulo%25281%252C2%2527C3%25252C4.pdf

1 Advertencias:

73% Fuente externa: <http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/4988/1/T-UCSG-PRE-ESP-JAV-189.pdf>

79% Guayaquil, Ecuador 2016 FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCION Y COMERCIALIZACION

17 Activo

GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS TEMA: PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCION Y COMERCIALIZACION

DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACION PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICON. AUTORES: ZAMBRANO GAMARRA, NERY WILSON SOSA GUDIÑO, DENNIS ARTURO TIPO DE TRABAJO DE TITULACION: MODELO DE NEGOCIO TUTORA: Lcda. Garcés Silva Magaly Noemi, MSc

Guayaquil, Ecuador 2016 UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE

GUAYAQUIL

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA ADMINISTRACION DE VENTAS CERTIFICACION Certificamos que el presente trabajo de titulación fue realizado en su totalidad

por

Nery Wilson Zambrano Gamarrá y Dennis Arturo Sosa Gudino, como requerimiento para la obtención del Título de Ingenieros en Administración de Ventas, Lcda. Garcés Silva Magaly Noemi, MSc TUTORA

..... Lcda. Salazar Santander Janet. Mgr. DIRECTORA DE CARRERA

Guayaquil, a los (día) del mes de (mes) del (año) UNIVERSIDAD CATOLICA DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES CARRERA DE INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE VENTAS DECLARACION DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, Zambrano Gamarrá Nery Wilson y Sosa Gudino Dennis Arturo DECLARAMOS QUE: El Trabajo de Titulación "PLAN DE

Plan de negocios Z....docx

Mostrar todas las descargas...

15:55 26/08/2016

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios, a nuestras familias por el apoyo incondicional que nos han brindado durante este largo periodo de cinco años.

A la Universidad Católica Santiago de Guayaquil y la Carrera de Administración de Ventas, junto con sus directivos y docentes.

Zambrano Gamarra Nery Wilson

Sosa Gudiño Dennis Arturo

DEDICATORIA

Dedicado de forma muy especial a nuestras familias, nuestras esposas y nuestros hijos, quienes son nuestro motor y fuerza en nuestra carrera universitaria y profesional con el objetivo de brindarles un futuro mejor.

Zambrano Gamarra Nery Wilson

Sosa Gudiño Dennis Arturo



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES

CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

Lcda. Magaly Noemí Garcés Silva, MSc.

TUTORA

f. _____

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.

DIRECTORA DE CARRERA

f. _____

Ing. Com. Mariela Sempértegui Cali

COORDINADORA



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

CALIFICACIÓN

f. _____

Lcda. Magaly Noemí Garcés Silva, MSc.

TUTORA

ÍNDICE GENERAL

CERTIFICACIÓN	ii
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD	iii
AUTORIZACIÓN.....	iv
REPORTE URKUND	iv
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	VII
TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN	VIII
CALIFICACIÓN.....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	X
ÍNDICE DE TABLAS	XIV
ÍNDICE DE GRÁFICOS	XVI
RESUMEN	XVIII
ABSTRACT.....	XIX
INTRODUCCIÓN.....	20
JUSTIFICACIÓN.....	23
OBJETIVO GENERAL	25
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	25
LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	25
CAPÍTULO I	27
DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	27
1.1. Actividad de la empresa.....	27
1.2. Misión, Visión.....	29
1.3. Descripción del producto o servicio	29
CAPÍTULO II.....	32
ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA.....	32

2.1.	Población, muestra	32
2.2.	Selección del método muestral.....	33
2.3.	Técnicas de recolección de datos.....	34
2.4.	Presentación de los resultados.....	35
2.5.	Análisis e interpretación de los resultados.....	51
2.6.	Análisis externo	53
2.6.1.	Análisis PESTA	53
2.6.2.	Estudio del sector y dimensión del mercado	65
2.6.3.	Competencia – análisis de la fuerza de Porter.....	67
2.6.4.	Estimación del mercado potencial y de la demanda global.....	70
2.6.5.	Mercado meta	72
2.6.6.	Perfil del consumidor.....	72
2.7.	Análisis interno	74
2.7.1.	Cadena de valor	74
2.7.2.	Benchmarking	77
2.8.	Diagnóstico	79
2.8.1.	Análisis FODA matemático	79
2.8.2.	Análisis CAME.....	82
2.8.3.	Matriz de crecimiento ANSOFF.....	83
2.8.4.	Mapa estratégico de objetivos.....	84
2.8.5.	Conclusiones.....	85
CAPÍTULO III		86
PLAN ESTRATÉGICO		86
3.1.	Objetivos comerciales.....	86
3.2.	Plan comercial y de marketing.....	87
3.2.1.	Estrategias de ventas.....	87
3.3.	Función de la Dirección de Ventas	90

3.4.	Organización de la estructura de ventas.....	95
3.5.	Previsiones y cuotas de venta	96
3.5.1.	Potencial de mercado, de ventas y clases de provisiones	97
3.5.2.	Procedimiento para las provisiones.....	97
3.5.3.	Cuotas de ventas	98
3.6.	Organización del territorio y de las rutas.....	99
3.7.	Realización de las estrategias de venta.....	103
3.7.1.	Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación.....	103
3.8.	Remuneración de los vendedores	107
3.8.1.	Sistema mixto de la remuneración	107
3.9.	Control de ventas y de vendedores	107
3.9.1.	Control del volumen de ventas.....	107
3.9.2.	Control de otras dimensiones de la venta	108
3.9.3.	Evaluación de vendedores	108
3.10.	Marketing mix	109
3.10.1.	Producto.....	109
3.10.2.	Precio.....	110
3.10.3.	Plaza	110
3.10.4.	Publicidad	112
CAPÍTULO IV.....		120
ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO		120
4.1.	Hipótesis de partida	120
4.1.1.	Capital inicial	120
4.2.	Volúmenes.....	120
4.2.1.	Precios	121
4.2.2.	Ventas esperadas	121

4.3. Análisis de Punto de Equilibrio	122
4.4. Presupuesto de Gastos	123
4.5. Factibilidad financiera	124
4.5.1. Valoración del plan de negocio	124
4.6. Sistema de control	126
4.6.1. Cuadro de mando integral	126
CAPÍTULO V.....	127
RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	127
5.1. Base Legal.....	127
5.2. Medio Ambiente.....	128
5.3. Beneficiarios directos e indirectos de acuerdo al Plan del Buen Vivir	128
5.4. Política de responsabilidad corporativa	129
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	131
Conclusiones	131
Recomendaciones.....	132
REFERENCIAS	133
ANEXOS.....	135
DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN.....	140
FICHA DE SENESCYT.....	141

ÍNDICE DE TABLA

Tabla 1 Sector donde reside	35
Tabla 2 Integrantes de la familia	36
Tabla 3 Posee aire acondicionado	37
Tabla 4 Total de equipos	38
Tabla 5 Nivel de satisfacción	39
Tabla 6 Forma de adquisición	40
Tabla 7 Tiempo de mantenimiento.....	41
Tabla 8 Lugar de mantenimiento	42
Tabla 9 Climatización.....	43
Tabla 10 Voltaje	44
Tabla 11 Percepción de indicadores.....	45
Tabla 12 Variedad de servicios.....	46
Tabla 13 Compra o renovación.....	47
Tabla 14 Decisión de compra	48
Tabla 15 Análisis PESTA.....	53
Tabla 16 Matriz de evaluación PESTA	61
Tabla 17 Matriz de grupo estratégico.....	66
Tabla 18 Principales competidores directos	68
Tabla 19 Perfil del consumidor.....	73
Tabla 20 Matriz de Benchmarking	78
Tabla 21 Matriz EFI.....	80
Tabla 22 Matriz EFE	81
Tabla 23 Análisis CAME	82
Tabla 24 Procedimiento para la previsión.....	97
Tabla 25 Cuota de ventas mensual	98
Tabla 26 Cuota de ventas anual	98
Tabla 27 Categorización de clientes	99
Tabla 28 Zonificación de rutas	100
Tabla 29 Total de visitas al mes.....	101
Tabla 30 Formato del perfil de cago del Director de Ventas	104
Tabla 31 Formato del perfil de cago de vendedores.....	105
Tabla 32 Cartera de productos	110
Tabla 33 Detalle de capital inicial.....	120

Tabla 34 estimación de volúmenes.....	120
Tabla 35 Estimación de precio.....	121
Tabla 36 Ventas esperadas	121
Tabla 37 Punto de equilibrio en unidades.....	122
Tabla 38 Punto de equilibrio en unidades de acondicionadores de aire	122
Tabla 39 Punto de equilibrio en unidades de servicios	123
Tabla 40 Presupuesto de costos.....	123
Tabla 41 Calculo para la tasa de descuento	124
Tabla 42 Factibilidad financiera	124
Tabla 43 Análisis de sensibilidad	125
Tabla 44 Cuadro de Mando del Director de Ventas	126

ÍNDICE DE FIGURA

Figura 1 Organigrama de la empresa REFRICOIN. (Refricoin, 2016)	28
Figura 2 Principales marcas de equipos de refrigeración	29
Figura 3 Principales marcas en aires acondicionados	30
Figura 4 Mantenimiento en todo equipo de Aire Acondicionado y Refrigeración	30
Figura 5 Instalación de Equipos de Aire Acondicionado	31
Figura 6 Proyectos de Aire Acondicionado y Refrigeración	31
Figura 7 Sector donde reside. Encuestas	35
Figura 8 Integrantes de la familia. Encuestas	36
Figura 9 Posee aire acondicionado. Encuestas	37
Figura 10 Total de equipos. Encuestas.....	38
Figura 11 Nivel de satisfacción. Encuestas	39
Figura 12 Forma de adquisición. Encuestas.....	40
Figura 13 Tiempo de mantenimiento. Encuestas.....	41
Figura 14 Lugar de mantenimiento. Encuestas	42
Figura 15 Climatización. Encuestas.....	43
Figura 16 Voltaje. Encuestas	44
Figura 17 Percepción de indicadores. Encuestas	45
Figura 18 Variedad de servicios. Encuestas.....	46
Figura 19 Compra o renovación. Encuestas.....	47
Figura 20 Decisión de compra. Encuestas	48
Figura 21 Incentivos proporcionados por el Gobierno. (Asamblea Nacional, 2010).....	55
Figura 22 Proyectos hidroeléctricos. (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2014)	56
Figura 23 Tasa de desempleo. (INEC, 2015)	58
Figura 24 Factor político	62
Figura 25 Factor económico	63
Figura 26 Factor social	64
Figura 27 Factor tecnológico.....	64
Figura 28 Factor ambiental	65
Figura 29 Análisis Porter. (Porter & Kramer, 2011).....	68

Figura 30 Potencial de mercado de consumidores finales.....	71
Figura 31 Potencial de mercado del sector empresarial	71
Figura 32 Cadena de valor. (Porter & Kramer, 2011)	74
Figura 33 Matriz de crecimiento ANSOFF. (Ansoff, 2010).....	83
Figura 34 Mapa estratégico de los objetivos. (Kaplan & Norton, 2014)	84
Figura 35 Objetivos comerciales.....	86
Figura 36 Promoción de ventas para clientes corporativos	88
Figura 37 Promoción de ventas para clientes finales.....	89
Figura 38 Promociones de ventas dirigidas a corporativos y consumidor final	90
Figura 39 Función de la Dirección de Ventas	91
Figura 40 Estructura del negocio	92
Figura 41 Actividades de Dirección de la empresa	93
Figura 42 Área gestionaría	94
Figura 43 Sistemas y acciones de ventas.....	96
Figura 44 Subtotal de visitas por zonas	101
Figura 45 Total porcentual de visitas por zonas.....	102
Figura 46 Mapeo de zonas	102
Figura 47 Red de distribución	111
Figura 48 Sucursal de REFRICOIN. (Google Earth, 2016).....	112
Figura 49 Página web	113
Figura 50 Facebook.....	114
Figura 51 Volantes.....	115
Figura 52 Banner	116
Figura 53 Roll up.....	117
Figura 54 Tarjeta de presentación	118
Figura 55 Llavero de la empresa	118
Figura 56 Plumas.....	119

RESUMEN

El plan de negocios se realizó con el propósito de introducir y comercializar los equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado y refrigeración de la empresa REFRICOIN, a través de la implementación de una sucursal en la Ciudad de Machala para el año 2017. Para empezar, se realizó una descripción de las actividades de la empresa, la cual posee una trayectoria de aproximadamente diez años en el mercado, y cuenta con sucursales en las ciudades de Guayaquil y Quito. Se puede señalar, que a pesar de que la empresa únicamente se encarga de la importación para la comercialización de los equipos, cuenta con una amplia cartera de productos en equipos de aires acondicionados de tipo ventana, Split y centrales; además de repuestos de marcas diferentes marcas como son LG, Panasonic, York, Westinghouse, entre otras. En este caso, con base a una investigación de mercado se identificó que el problema de Machala es que no cuenta con la disponibilidad inmediata de equipos, repuestos y servicio de aire acondicionado, además existen pocas empresas especializadas en refrigeración comercial e industrial. Para el desarrollo de las estrategias comerciales, se consideró como mercado meta a dos sub-segmentos, el primero conformado por el consumidor final, que son personas de 18 a 55 años, pertenecientes a la población económicamente activa; Se identificaron como principales competidores a las empresas Tecnifrío e Industrias Bravo, por lo que se consideró necesaria la aplicación de estrategias de promoción para atraer a los clientes y alcanzar el 3% de incremento en ventas de acuerdo a los objetivos establecidos.

Palabras claves: Equipos de aires acondicionados, repuestos, mantenimiento de aires acondicionados, reparación de aires acondicionados.

ABSTRACT

The business plan was performed with the purpose to introduce and commercialize the equipment, spare parts and services of air conditioning and cooling of the company REFRICOIN, through the implementation of a branch in the city of Machala for the year 2017. To begin with, there was a description of the activities of the company, which has a history of approximately ten years in the market, and has branches in the cities of Guayaquil and Quito. It can be noted that in spite of the fact that the company is only responsible for the importation for the marketing of the equipment, account with a wide portfolio of products in teams of air conditioners of Type window, Split and plants; in addition to spare parts of different brands brands such as are LG, Panasonic, York, Westinghouse, among others. In this case, based on a market investigation it was identified that the problem of Machala is that does not have the immediate availability of equipment, spare parts and service of air conditioning and there are very few companies specialized in commercial and industrial refrigeration. For the development of business strategies, it was considered as a target market to two sub-segments, the first formed by the final consumer, who are persons 18 to 55 years, belonging to the economically active population; were identified as major competitors to companies and industries Tecnifrío Bravo, by what is deemed necessary the implementation of promotional strategies to attract customers and achieve the 3% increase in sales according to the established objectives.

Key words: Aires conditioning equipment, spare parts, maintenance of air conditioners, repairing air conditioners.

INTRODUCCIÓN

La empresa REFRICOIN posee una trayectoria de aproximadamente diez años en el sector de la climatización y refrigeración comercial e industrial, específicamente se dedica a la comercialización de equipos, partes y repuestos de aire acondicionado, así como también el servicio de instalación y mantenimiento respectivamente.

Debido a su trayectoria en el sector, la empresa ha logrado reconocimiento en el mercado, lo que le ha permitido posicionarse en la ciudad de Guayaquil y Quito en las que actualmente posee sucursales, sin embargo no ha estudiado la oportunidad de ingresar a nuevos nichos de mercado y ampliar su cobertura hacia otras ciudades del país. En este contexto, cabe destacar que Ecuador es un país que posee climas diferentes que varían según las cuatro regiones que conforman el territorio nacional; esta variedad incide en que exista la necesidad de usar equipos de climatización, especialmente en la Región Costa donde las temperaturas oscilan entre los 26° C a 30° C, (Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología, 2015).

Estos factores ambientales, pueden ser considerados como uno de los principales determinantes en los altos niveles de demanda de equipos de climatización en las ciudades de la Región Costa y la Región Insular, puesto que las altas temperaturas inciden en que tanto los consumidores finales como los consumidores institucionales tengan la necesidad de climatizar sus ambientes de trabajos, hogares, restaurantes, hoteles, entre otro tipo de edificaciones donde existen temperaturas superiores a los 32 °C, vientos a 8 km/h, 60 % de humedad.

Es por esto, que el presente plan de negocios se centra en introducir y comercializar los equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado de la empresa REFRICOIN en la ciudad de Machala, considerando que según datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), ésta es la cuarta ciudad más importante económicamente en el país y el segundo punto de salida marítimo.

Sin embargo, el problema de Machala es que no cuenta con la disponibilidad inmediata de equipos, repuestos y servicio de aire acondicionado, por esto los técnicos, consumidor institucional o clientes finales deben de hacer pedidos con 48 y 72 horas de anticipación hasta que les llegue la mercadería, debiendo realizar antes depósitos a cuentas bancarias en efectivo de sus proveedores en Guayaquil o Quito. A pesar de que en la ciudad existen 12 empresas que comercializan equipos de refrigeración, únicamente 4 de estas se especializan en climatización (venta, servicio, y mantenimiento), las cuales en algunos casos disponen de equipos que generan un alto consumo eléctrico.

Por lo tanto, los consumidores en la ciudad de Machala tienen la necesidad de ahorrar en consumo de energía en sus planillas y cuando piensan en comprar equipos de aire acondicionado piensan en adquirir los un equipo de tipo Inverter o Ahorrador de Energía, que son eco-amigables con el ambiente, lo que se puede identificar como una oportunidad de mercado para la empresa REFRICOIN. En este caso, el plan de negocios está estructurado por diversos capítulos, donde se definirán los aspectos fundamentales para la posterior puesta en marcha del proyecto.

En el primer capítulo se describe de manera general a la empresa, la planificación estratégica de la misión, visión de la compañía y la descripción del producto y servicio que se busca comercializar en la ciudad de Machala. El segundo capítulo se basa en el análisis del mercado, desde la perspectiva del macroentorno y el estudio del segmento objetivo, a través de la aplicación de técnicas de investigación, que les permitirá a los autores obtener información relevante para el posterior desarrollo de las estrategias.

En el tercer capítulo se desarrolla el plan estratégico, en el cual se definen los objetivos comerciales, las estrategias de marketing mix y la planificación de ventas. En el cuarto capítulo se realiza la evaluación económica y financiera, donde se presentan las proyecciones y el presupuesto requerido para la puesta en marcha del proyecto. Para finalizar, el quinto capítulo incluye

la determinación de las directrices de responsabilidad social, aspectos legales y los beneficiarios del proyecto.

JUSTIFICACIÓN

Los equipos de aire acondicionados convencionales han operado hasta ahora con gas refrigerante R22 (cloro-difluorometano HCFC-22), el cual está desapareciendo del mercado por ser un agente contaminante para la capa de ozono, según el protocolo de Montreal, además estos equipos son pocos eficientes energéticamente y es por esto que Ecuador en su Norma Técnica Ecuatoriana NTE-INEM 2495:2012 establece la metodología para determinar la clase de eficiencia energética, del método de ensayo y de las características de la etiqueta correspondiente, para los acondicionadores de aire sin ductos, de tipo paquete o dividido.

También el Comité de Comercio Exterior (COMEX), en sesión llevada a cabo el 10 de mayo de 2012, aprobó el informe Técnico sobre la Prohibición para la importación de sustancias agotadoras de la capa de ozono. En vista de lo expuesto se da prioridad a equipos acondicionadores de tecnología moderna que no contaminen el ambiente y sean eco-amigables.

En otro apartado, es preciso considerar que la ciudad de Machala ha experimentado un crecimiento acelerado, razón por la cual en la actualidad ésta es la quinta ciudad más poblada del país, no obstante, la conurbación de Machala incluye a las ciudades adyacentes de Pasaje y Santa Rosa, le dan a la aglomeración una población de 387.814 habitantes. Además, a nivel empresarial se ha incrementado el número de emprendimientos, por lo que se caracteriza como la ciudad de mayor dinamismo comercial en la provincia de El Oro, razón por la cual existe un alto nivel de consumo energético (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2010).

El instituto nacional de estadísticas y censos realizo un estudio del consumo energético en la ciudad de Machala dando como resultado que en el año 2014, el promedio de hogares consumía 250kWh, mientras que en la actualidad en zonas residenciales se puede consumir entre 500kWh o más en caso de equipos acondicionadores de ambiente por hogar, lo que representa

un consumo elevado y mayor preocupación por los habitantes del hogar respecto al ahorro de dinero en su economía.

En este contexto, los consumidores tanto a nivel residencial como industrial de la ciudad de Machala tienen la necesidad de ahorrar en el consumo de energía en sus planillas y cuando se plantean comprar equipos de aire acondicionado buscan adquirir los que poseen tecnología Inverter o Ahorrador de Energía, eco-amigable con el ambiente. Es por esto que se identificó la oportunidad de captar un nuevo segmento de mercado para la empresa REFRICOIN especializada en aires acondicionados y climatización, a través de la apertura de una sucursal en la ciudad de Machala.

OBJETIVO GENERAL

Identificar para el año 2017, la factibilidad de ingreso y comercialización de equipos, repuestos y servicios de aires acondicionados y refrigeración de la empresa REFRICOIN en la ciudad de Machala provincia de El Oro, a través de un estudio de campo para satisfacer las necesidades del mercado.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar la segmentación el mercado de la ciudad de Machala, determinando de esta manera la situación actual de la empresa REFRICOIN.
- Definir la investigación a efectuarse en la ciudad de Machala con respecto a la demanda de productos y servicios de acondicionamientos de aire.
- Resaltar las características de los productos y repuestos que la empresa REFRICOIN distribuirá en la ciudad de Machala.
- Planificar las estrategias de marketing que contribuyan al posicionamiento de los equipos, repuestos y servicios de aires acondicionados de la empresa REFRICOIN.
- Efectuar el estudio de factibilidad económica y financiera sobre la inversión que la empresa REFRICOIN ejecutará.
- Analizar la responsabilidad social del proyecto, a través de reglamentos impuestos para la introducción y comercialización del producto y repuesto de acondicionamientos de aire en REFRICOIN.

LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- Línea de Facultad de Especialidades Empresariales de Tendencias de mercado de consumo final:

La línea de investigación de la Facultad de Especialidades Empresariales de la carrera de Administración de Ventas que corresponde al plan de negocio es la numero uno que se enfoca en las tendencias de mercado de consumo final debido a que para comercializar los equipos de aire acondicionado en la

ciudad de Machala se deberá introducir un producto teniendo en cuenta los requerimientos de los clientes como precio, ahorro de dinero a largo plazo.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

1.1. Actividad de la empresa

La empresa REFRICOIN brinda soluciones integrales climatización y refrigeración comercial e industrial, en comercialización, instalación y mantenimiento de equipos de aires acondicionado. La amplia experiencia en el mercado, le ha permitido a la empresa identificar claramente las necesidades de los clientes actuales, los mismos que expresan total confianza en la organización para realizar sus proyectos de gran infraestructura.

REFRICOIN se encuentra hace diez años en el mercado de equipos, partes, accesorios y repuestos de refrigeración y actualmente posee dos sucursales que se encuentran en las principales ciudades del país, Guayaquil y Quito. La empresa está conformada por un personal capacitado y expertos en el área de refrigeración y climatización. Además de los productos que comercializa, las áreas de servicio en las que la empresa se desenvuelve son principalmente tres, estas a su vez se subdividen en categorías detalladas a continuación:

1. Mantenimiento de equipos de aire acondicionado y refrigeración:

- Mantenimiento Predictivo
- Mantenimiento Preventivo Programado
- Mantenimiento Correctivo Programado

2. Instalación de equipos de aire acondicionado:

- Tipo Ventana.
- Tipo Split decorativo (Pared).
- Tipo Split Ducto (Central).
- Tipo Paquete (Central).
- Tipo Cassette.
- Tipo Fan Coil.

3. *Proyectos de aire acondicionado y refrigeración:*

- Proyecto de Climatización con Sistema VRF (Sistema de Flujo Variable)
- Diseño y construcción de cámara de frío (Conservación y Congelación)
- Extracción y ventilación mecánica

El trabajo profesional de quienes conforman la empresa le ha permitido darse a conocer en el mercado, atendiendo a grandes empresas de los diferentes sectores comerciales y también al consumidor residencial. A nivel institucional, la empresa ha realizado trabajos para clientes como: Hispana de Seguros, Cervecería Nacional, Fundación Terminal Terrestre de Guayaquil, Coca Cola, Instituto de estadísticas y censos, Banco del IESS, entre otras. La estructura jerárquica de la empresa es la siguiente:

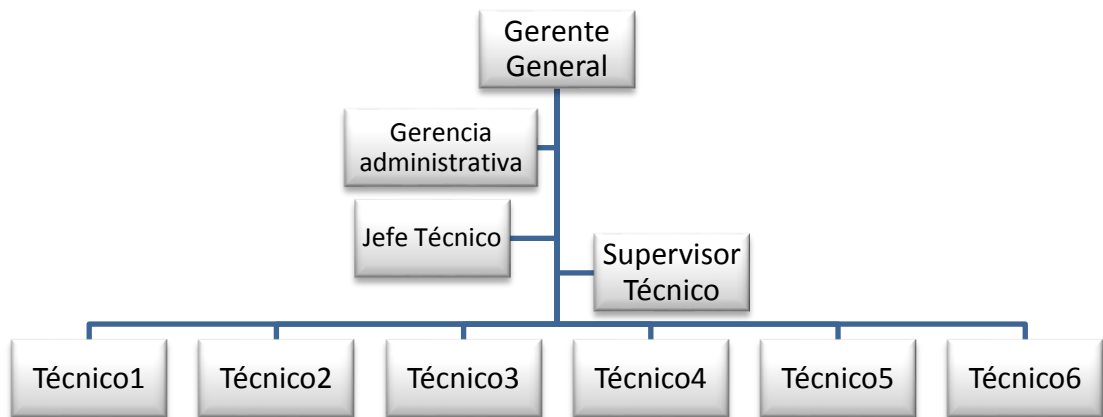


Figura 1 Organigrama de la empresa REFRICOIN. (Refricoín, 2016)

1.2. Misión, Visión

- **Misión**

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes en acondicionamiento de aire y refrigeración con equipos, partes, accesorios, un excelente servicio, con personal humano calificado, responsable, comprometido con la calidad y el mejoramiento continuo.

- **Visión**

En el año 2020 seremos la cadena de almacenes de refrigeración y aire acondicionado, líder a nivel nacional, con sucursales en las principales ciudades del país.

1.3. Descripción del producto o servicio

La empresa REFRICOIN, específicamente busca introducir y comercializar unidades condensadoras y evaporadoras que constan dentro de la categorización de aires acondicionados, a su vez busca ofrecer repuestos y servicios de mantenimiento y limpieza a las unidades vendidas en la ciudad de Machala Provincia de El Oro. Entre las marcas de equipos, repuestos y servicio que busca ofrecer REFRICOIN en la ciudad e Machala, se procede a mencionar a continuación las respectivas marcas:



Figura 2 Principales marcas de equipos de refrigeración



Figura 3 Principales marcas en aires acondicionados

En lo que respecta al servicio que se ofrecerá, se procede a continuación a detallar los siguientes:

	<p>Mantenimiento Predictivo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consiste en realizar actividades específicas como determinar mediante técnicas y herramientas preestablecidas para identificar fallas en los aires acondicionados y equipos de refrigeración.
	<p>Mantenimiento Preventivo Programado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se realizaran mantenimientos con el fin de preservar el la vida útil de los aires acondicionados y equipos de refrigeración una vez hayan sido instalados.
	<p>Mantenimiento Correctivo Programado</p> <ul style="list-style-type: none"> • Serán actividades en las que se anticipa a que los equipos sufran algún tipo de daño, esto debido a las bajas o altas de la energía que se puede dar por los apagones, o por otros daños ajenos al funcionamiento del equipo.

Figura 4 Mantenimiento en todo equipo de Aire Acondicionado y Refrigeración



Figura 5 Instalación de Equipos de Aire Acondicionado



Proyecto de Climatización con Sistema VRF (Sistema de Flujo Variable).

Diseño y construcción de cámara de frío (Conservación y Congelación).

Extracción y ventilación mecánica.

Figura 6 Proyectos de Aire Acondicionado y Refrigeración

Tecnología utilizada por la empresa.

Es importante destacar, que el desarrollo de las actividades de introducción y comercialización de los equipos y servicios de aires acondicionados de REFRICOIN en la ciudad de Machala, seguirá estándares de calidad, así como se trabajará con responsabilidad social, esto debido a la importancia de la empresa hacia el entorno en donde se logra llevar a cabo sus actividades.

CAPÍTULO II

ESTUDIO DE MERCADO Y LA EMPRESA

2.1. Población, muestra

El estudio de mercado que se desarrolló para determinar la factibilidad de ingreso y comercialización de equipos, repuestos y servicios de aires acondicionados y refrigeración de la empresa REFRICOIN en la ciudad de Machala provincia de El Oro, se basó en primer lugar en una modalidad de investigación cuantitativa, puesto que la presentación de los resultados obtenidos se llevó a cabo de forma numérica y estadística.

De acuerdo a Naghi (2011), la investigación descriptiva: “es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y porqué del sujeto de estudio. En otras palabras, la información obtenida explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas”. (p. 91)

Por lo tanto, se aplica la investigación descriptiva para conocer las características, preferencias, percepciones, comportamiento de compra, entre otros aspectos relevantes con respecto al segmento de mercado hacia el cual se dirigirá la empresa REFRICOIN. En este caso, el estudio se desarrolló bajo una modalidad de campo, debido a que fue necesario acudir a la ciudad de Machala para recopilar la información.

En lo que respecta al segmento de estudio, se consideró dos universos, el primero dirigido al total de habitantes de la Ciudad de Machala, de una población integrada únicamente por personas de 18 a 55 años, pertenecientes a la población económicamente activa, quienes según los datos del INEC (2010), corresponde a un total de 164.452 personas.

El segundo universo, estuvo conformado por el sector empresarial, que de acuerdo a la información del INEC (2015), consta de un total de 1.085 empresas grandes, medianas y pequeñas; debido a que se trabajará con dos

tipos de clientes (consumidor final y corporativo). En este caso, debido a limitaciones de alcance de los autores, se considerará la utilización de entrevistas, por lo que se seleccionará a dos representantes de empresas de la ciudad, a fin de conocer la percepción de este tipo de clientes.

Cálculo de la muestra

Debido a que la población en el caso de los consumidores finales está constituida por un total mayor a 100.000 personas, se deberá aplicar la fórmula para población infinita a fin de determinar el total de la muestra, para lo cual se consideran las siguientes variables:

- Z_{α} : nivel de confianza 95% (1.96)
- P: Probabilidad de éxito 50% (0,50)
- Q: Probabilidad de fracaso 50% (0,50)
- D: Error muestral 5% (0,05)

$$n = \frac{Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2}$$

$$n = \frac{1.96^2 * 0.5 * 0.5}{0.05^2}$$

$$n = \frac{0,9604}{0,0025}$$

$$n = 384$$

Por lo tanto, se realizarán 384 encuestas dirigidas a personas de 18 a 55 años, pertenecientes a la población económicamente activa; mientras que en el sector empresarial se tomará como muestra a dos empresas de la Ciudad de Machala, a quienes se les realizará una entrevista.

2.2. Selección del método muestral

Para garantizar que todos los integrantes de la población en la Ciudad de Machala en el caso de los consumidores finales puedan ser seleccionados

como parte de la muestra, se considera como tipo de muestreo aleatorio simple; considerando que en este tipo de estudios suelen ser los más recomendados para conocer por igual la percepción del segmento de estudio escogido en ciudades, siempre que éste cumpla con los parámetros previamente establecidos, con respecto a la edad y su pertenencia a la PEA.

2.3. Técnicas de recolección de datos

La técnica de recolección de datos aplicada en el caso del consumidor final fue la encuesta dirigida a personas de 18 a 55 años que habiten en la Ciudad de Machala, considerando que se trata de un estudio cuantitativo, esta técnica les permitirá a los autores recopilar la información de manera numérica para su posterior tabulación y presentación a través de gráficos estadísticos. Además, se aplicó el cuestionario diseñado a base de preguntas cerradas y poli-opcionales por jerarquización. En el caso del sector empresarial, se aplicó la entrevista dirigida a los representantes de dos empresas reconocidas en la ciudad.

La presentación de los resultados de las encuestas se realizará a través de la herramienta de Google Drive, en tablas y gráficos estadísticos para proporcionar una mejor visualización de los datos. Así mismo, para la entrevista la información que se obtenga será analizada e interpretada por los autores del presente plan de negocios.

2.4. Presentación de los resultados

Encuestas a consumidor final

Datos generales

Sector de residencia

Tabla 1

Sector donde reside

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Centro	141	37%
Norte	243	63%
Total	384	100%

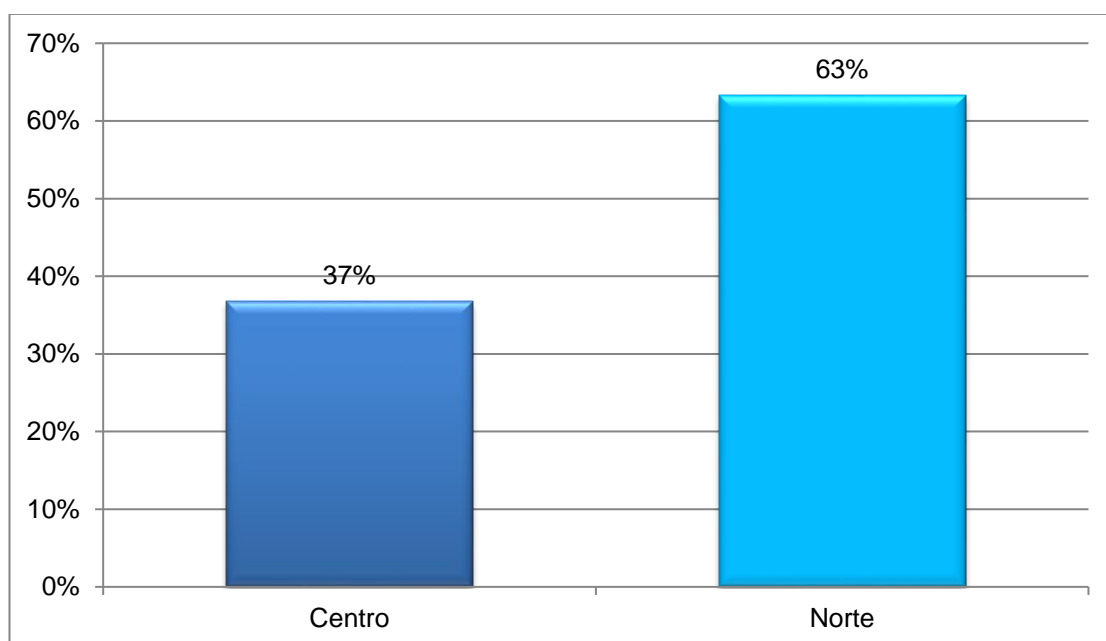


Figura 7 Sector donde reside. Encuestas

En primer lugar se consideró necesario analizar el sector de residencia de los encuestados, puesto que REFRICOIN dependiendo de estos resultados se podrá seleccionar una ubicación estratégica para la empresa en la Ciudad de Machala.

Número de integrantes de la familia

Tabla 2

Integrantes de la familia

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
De 2 a 3	175	46%
De 3 a 4	184	48%
De 4 a 5	25	7%
Total	384	100%

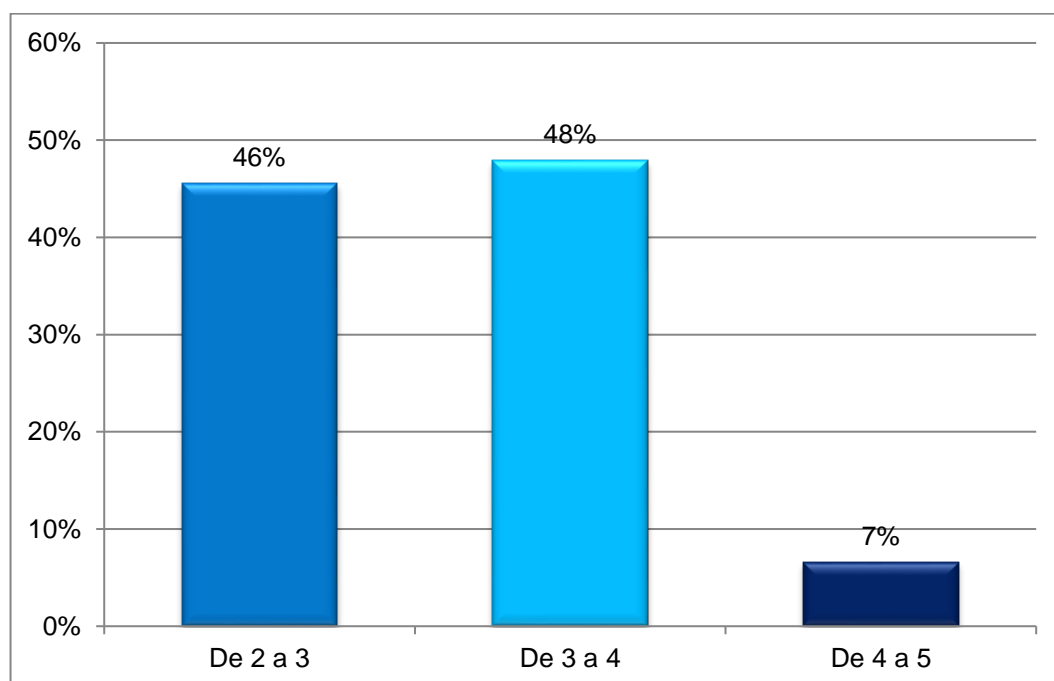


Figura 8 Integrantes de la familia. Encuestas

Del total de encuestados, se identificó que en la mayoría de hogares existe un total de entre 3 a 4 integrantes, seguido por hogares comprendidos entre 2 a 3 personas principalmente en la zona norte de la ciudad. Estos resultados son relevantes para identificar y establecer un aproximado de equipos de aires acondicionados que se requerirían en cada hogar, esto en relación a la capacidad de abastecimiento del equipo.

1. ¿Posee usted en la actualidad un equipo de aire acondicionado?
 Si la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 2, si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 7.

Tabla 3

Posee aire acondicionado

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	123	32%
No	261	68%
Total	384	100%

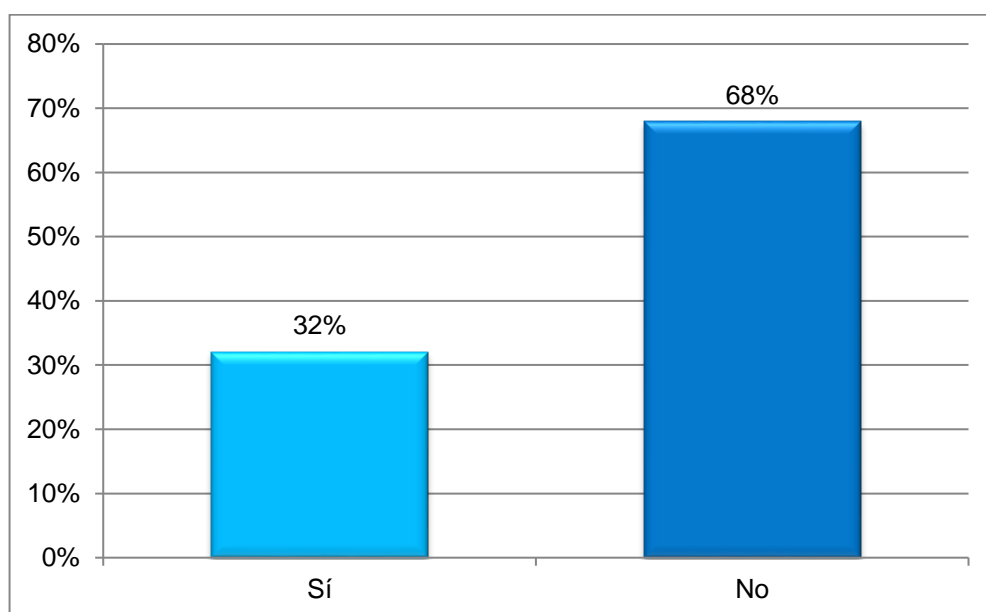


Figura 9 Posee aire acondicionado. Encuestas

La mayoría de los encuestados de la zona norte de la ciudad mencionó que actualmente no posee equipos de aires acondicionados, consecuentemente existe un segmento considerable del mercado a los cuales se les podría ofrecer la diferente gama de equipos de aires acondicionados y marcas que actualmente posee en su cartera de productos la empresa REFRICOIN.

2. ¿Cuántos equipos de aire acondicionado posee?

Tabla 4

Total de equipos

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Posee 1	84	68%
Posee 2	36	29%
Posee 3 o más	3	2%
Total	123	100%

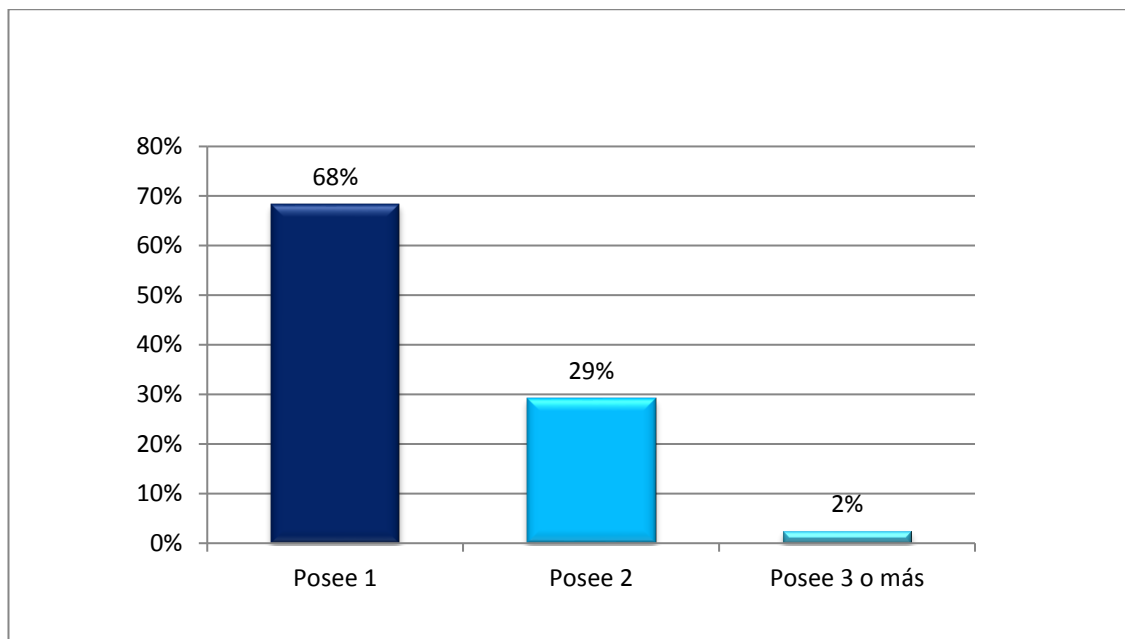


Figura 10 Total de equipos. Encuestas

De las personas que mencionaron que actualmente sí poseen equipos de aires acondicionados, en su mayoría solo cuentan con uno de estos equipos. Por lo tanto, será importante conocer el estado de los aires acondicionados que actualmente posee y su nivel de satisfacción con el mismo, así como la necesidad de que se realice el respectivo mantenimiento.

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su equipo?

Tabla 5

Nivel de satisfacción

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Muy satisfecho	0	0%
Satisfecho	12	10%
Neutral	43	35%
Insatisfecho	60	49%
Muy insatisfecho	8	7%
Total	123	100%

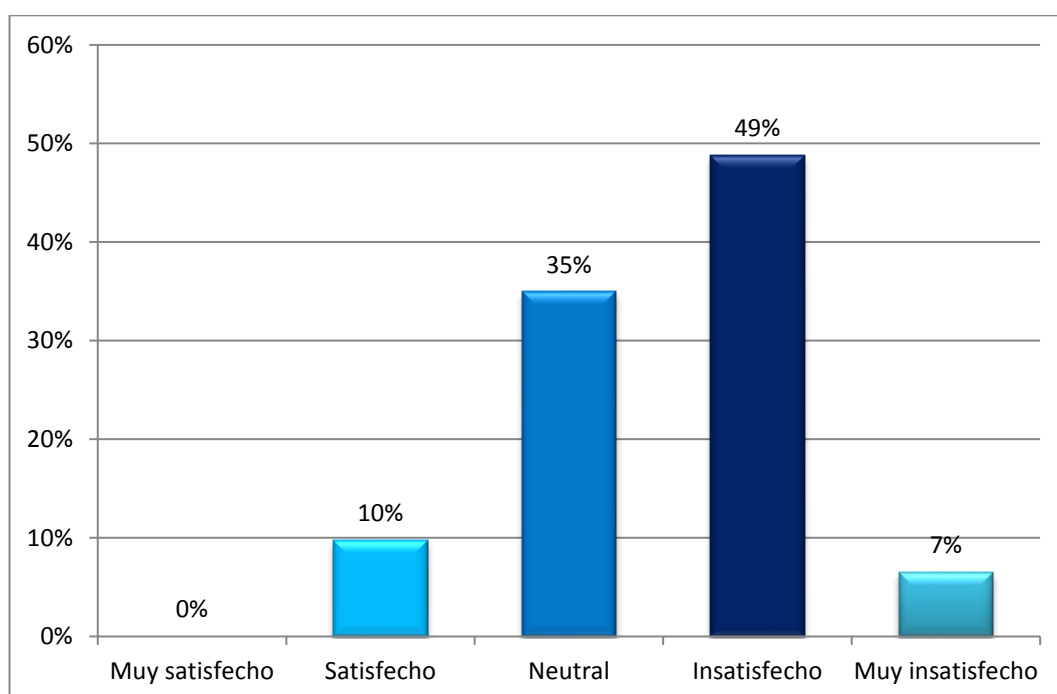


Figura 11 Nivel de satisfacción. Encuestas

Además, se consultó el nivel de satisfacción de las personas que poseen equipos de aires acondicionados, en este caso la mayoría de encuestados mencionó sentirse insatisfecho o neutral, consecuentemente la empresa REFRICOIN podría aprovechar ese nivel de insatisfacción para establecer una mejor oferta tanto en calidad, prestigio de marca, como en precios.

4. ¿Cómo adquirió su equipo?

Tabla 6

Forma de adquisición

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Compra en un almacén de electrodomésticos local	39	32%
Regalo familiar	6	5%
Compra de equipo usado a familiar o conocido	11	9%
Compra por Internet	10	8%
Adquirido en otra ciudad del país	57	46%
Total	123	100%

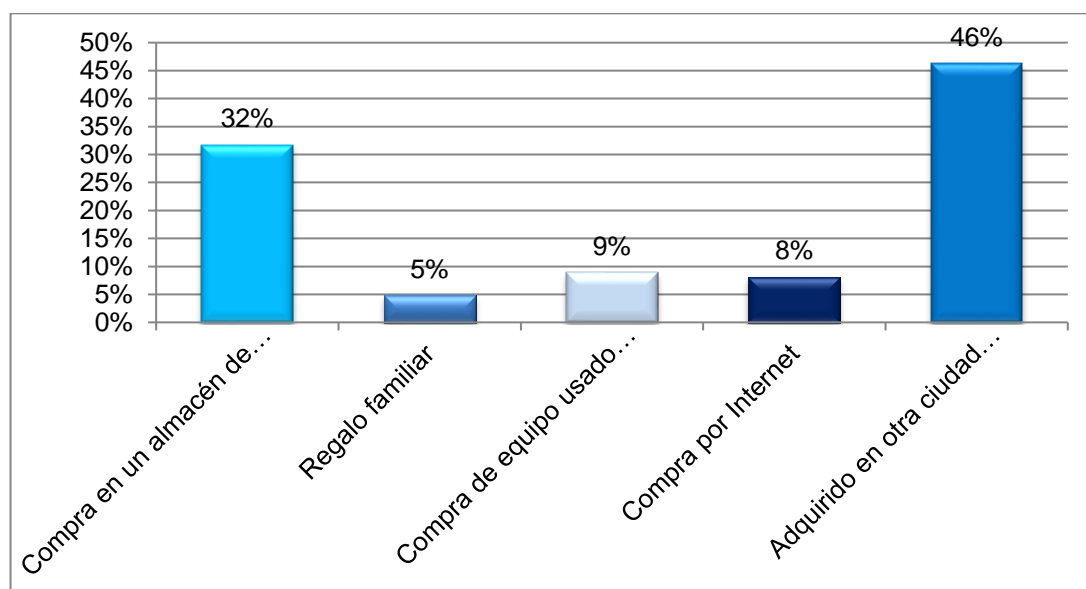


Figura 12 Forma de adquisición. Encuestas

La mayoría de personas que posee aires acondicionados en el sector céntrico, mencionó que el equipo que posee fue adquirido en otra ciudad del país, mientras que un menor porcentaje mencionó haberlo adquirido en un almacén de electrodoméstico local. Esto demuestra que existe un alto nivel de competencia informal, principalmente integrado por los almacenes que operan en la ciudad.

5. ¿Hace cuánto tiempo realizó mantenimiento a su equipo de aire acondicionado? Si la respuesta es nunca, pasar a la pregunta 7.

Tabla 7

Tiempo de mantenimiento

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Nunca	87	71%
Hace 6 meses	1	1%
Hace 1 año	11	9%
Hace 2 - 4 años	24	20%
Hace más de 5 años	0	0%
Total	123	100%

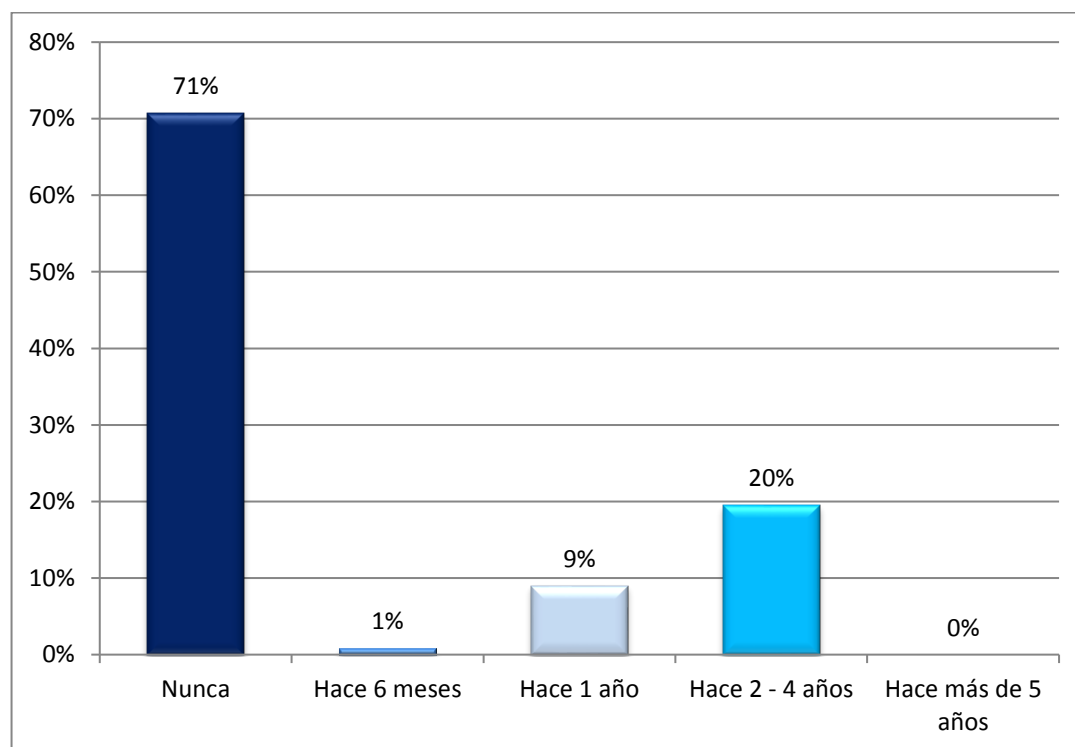


Figura 13 Tiempo de mantenimiento. Encuestas

De las personas que mencionaron que actualmente poseen equipos de aires acondicionados, la mayoría mencionó que nunca han realizado mantenimiento de su equipo. Por lo tanto, a este segmento de personas se les podría promocionar la renovación de los equipos o en su defecto los servicios integrales de mantenimiento que ofrece la empresa.

6. ¿Dónde realiza su mantenimiento?

Tabla 8

Lugar de mantenimiento

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Taller autorizados	13	36%
Talleres informales	20	56%
Conocidos	3	8%
Total	36	100%

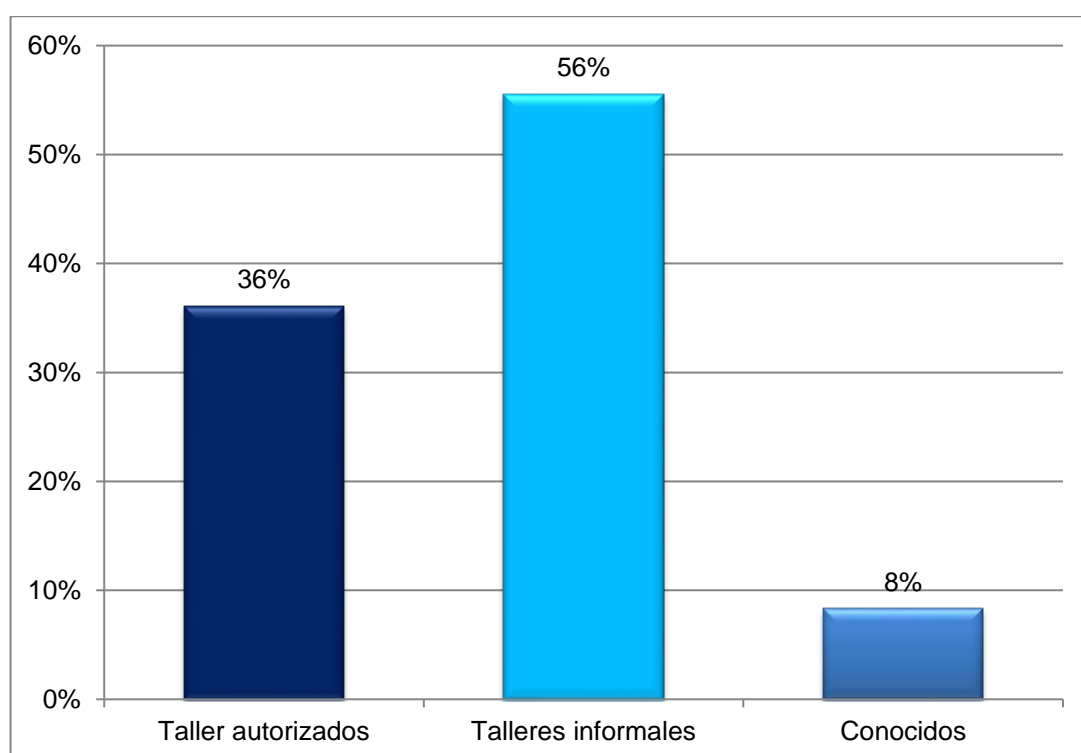


Figura 14 Lugar de mantenimiento. Encuestas

La mayoría de las personas que poseen aires acondicionados e indicaron que sí han realizado el mantenimiento de sus equipos, mencionaron este servicio lo han adquirido de talleres informales, siendo un menor porcentaje de personas las que indicaron haber acudido a talleres autorizados.

7. Considera que la climatización en su hogar es:

Tabla 9

Climatización

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Óptima	57	15%
Adecuada	91	24%
Regular	135	35%
Inadecuada	65	17%
Pésima	36	9%
Total	384	100%

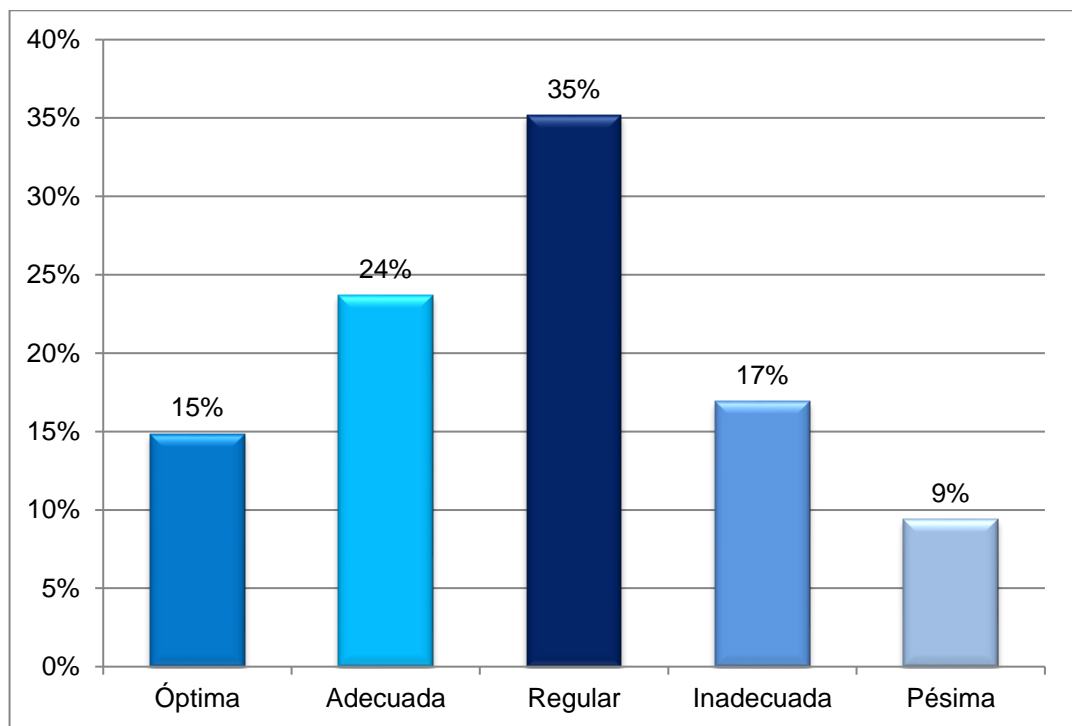


Figura 15 Climatización. Encuestas

Del total de encuestados, se identificó que la mayoría de los que habitan en el sector norte considera que la climatización en su hogar es regular, por lo tanto esto puede relacionarse con el hecho de un número importante de personas no posee equipos de aires acondicionados, mientras que también existen quienes se encuentran insatisfechos con los equipos que poseen actualmente.

8. El voltaje en su hogar es:

Tabla 10

Voltaje

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
110 voltios	113	29%
220 voltios	271	71%
Total	384	100%

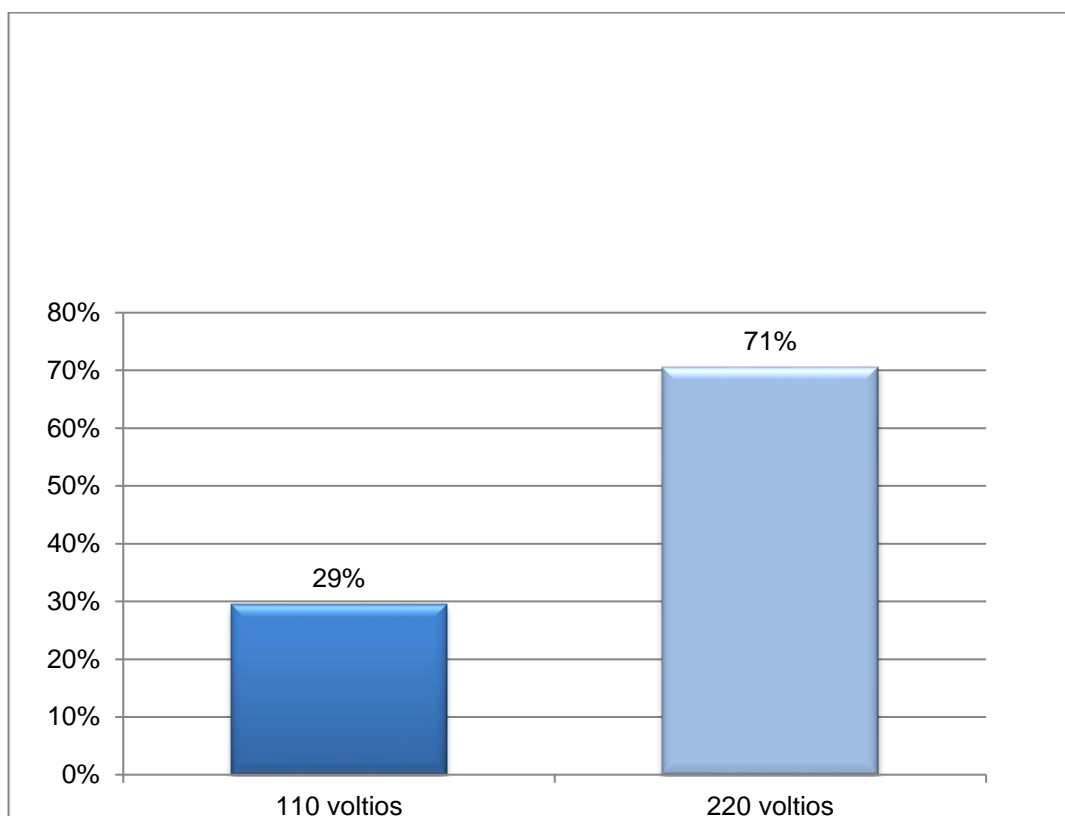


Figura 16 Voltaje. Encuestas

La mayoría de los encuestados mencionó que en sus hogares poseen voltaje de 220 voltios, esta información es importante para conocer el tipo de equipos de aires acondicionados pueden ofrecerse a este segmento de mercado.

9. Conteste según su percepción los siguientes enunciados:

Tabla 11

Percepción de indicadores

	Muy de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Total desacuerdo	Total
El clima de la ciudad de Machala es insoportable	278	62	34	10	0	384
Un ambiente climatizado mejora la concentración	139	215	25	5	0	384
Un ambiente climatizado produce relajación	341	25	18	0	0	384
Los aires acondicionados incrementan mucho el consumo de energía	293	65	26	0	0	384
Los equipos de climatización ecológicos consumen menos energía	304	59	21	0	0	384

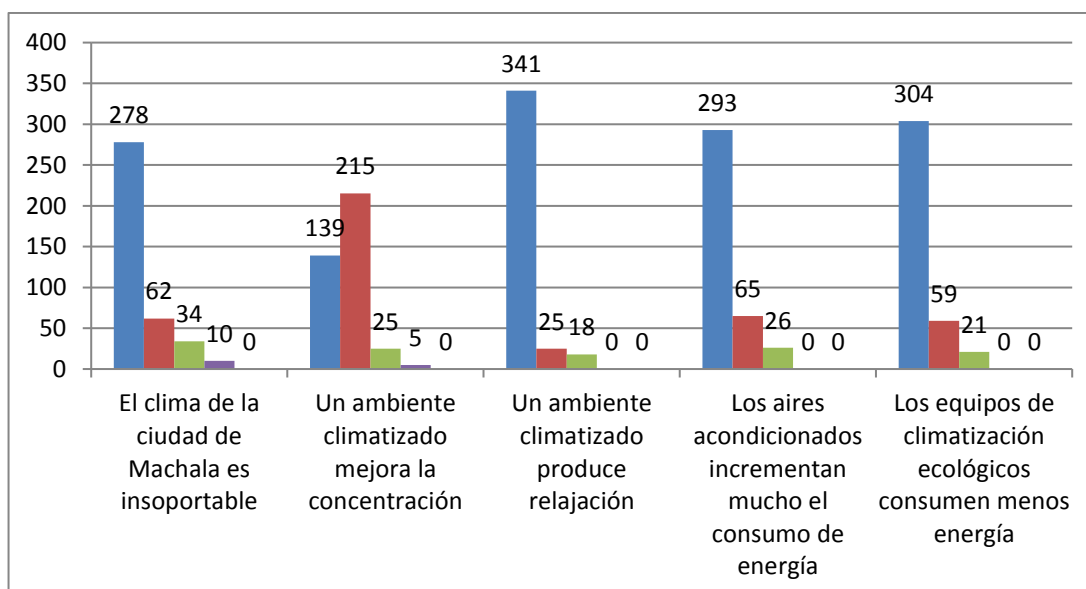


Figura 17 Percepción de indicadores. Encuestas

Los resultados obtenidos en esta pregunta, demuestran que en su mayoría considera que clima de la Ciudad de Machala es insoportable, además existen quienes consideran que un ambiente climatiza proporciona beneficios relacionados a una mejora en la concentración y relajación. Por otra parte, hubo quienes consideran que los aires acondicionados incrementan el consumo de energía, por lo que será necesario que la empresa promueva los equipos con tecnología invertir que son más eficientes y permiten ahorrar energía.

10. ¿Considera que su ciudad posee una amplia variedad de opciones en servicios integrales de climatización?

Tabla 12

Variedad de servicios

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	38	10%
No	346	90%
Total	384	100%

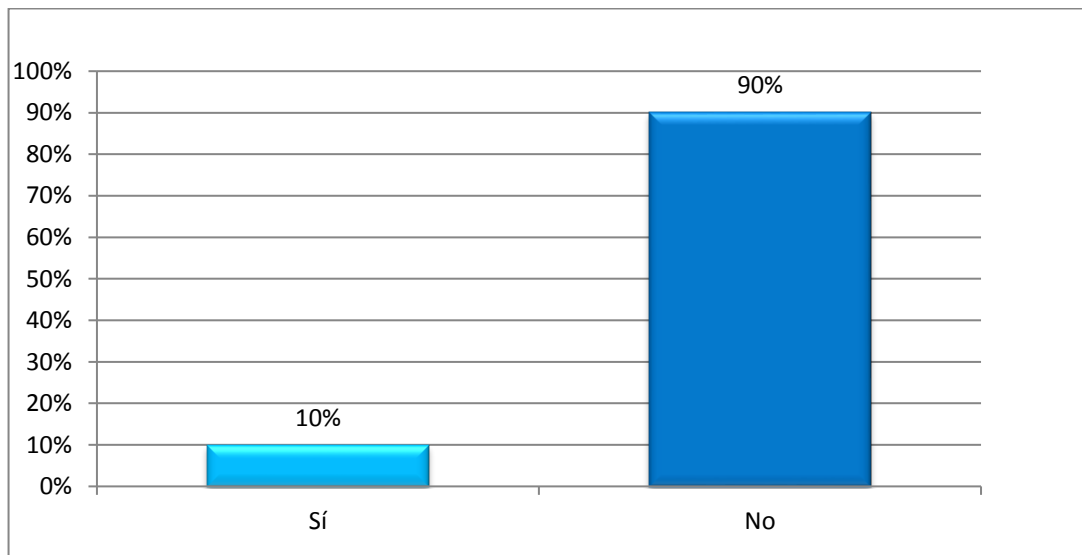


Figura 18 Variedad de servicios. Encuestas

La mayoría de los encuestados considera que en la Ciudad de Machala no existe una amplia variedad de opciones en servicios integrales de climatización, consecuentemente REFRICOIN podría aprovechar su cartera de productos de diferentes marcas en equipos y repuestos de aires acondicionados y los servicios integrales que ofrece como su principal ventaja competitiva en el sector.

11. ¿Dentro de sus planes familiares se ha planteado la compra o renovación de aire acondicionado?

Tabla 13

Compra o renovación

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	341	89%
No	43	11%
Total	384	100%

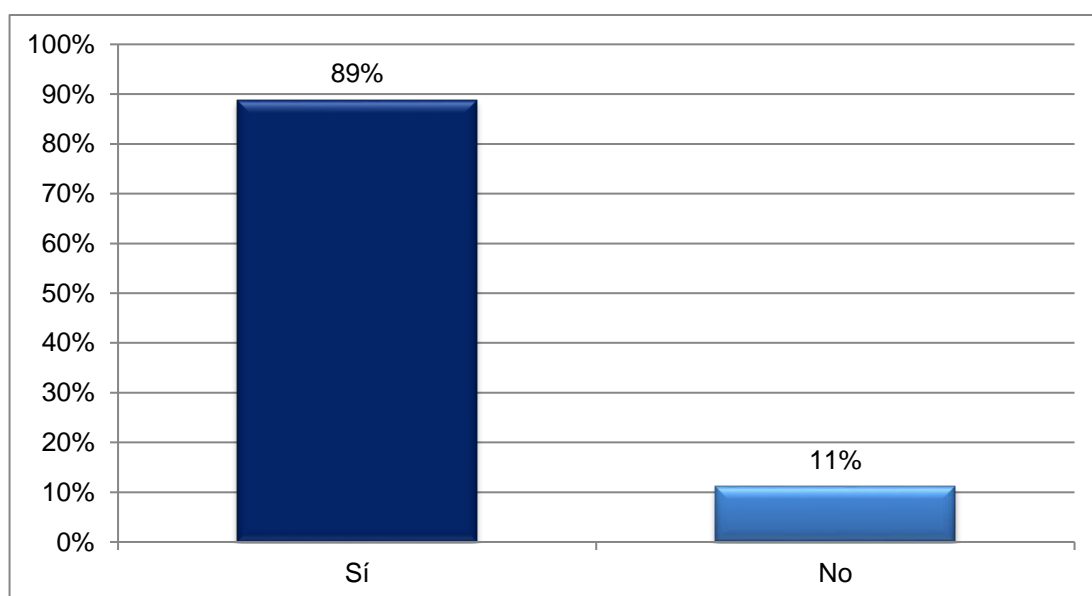


Figura 19 Compra o renovación. Encuestas

La mayoría de encuestados mencionó que sí está dentro de sus planes familiares se ha planteado la compra o renovación de aire acondicionado, por lo tanto se puede identificar una oportunidad de mercado para la empresa REFRICOIN, puesto que existe la predisposición de los encuestados de adquirir este tipo de productos, factor que se refleja en el alto nivel de demanda.

12. Cuando usted decide la compra, lo hace en función de:

Tabla 14

Decisión de compra

	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Servicio	38	10%
Precio	75	20%
Calidad - Marca	140	36%
Facilidad de compra	131	34%
Total	384	100%

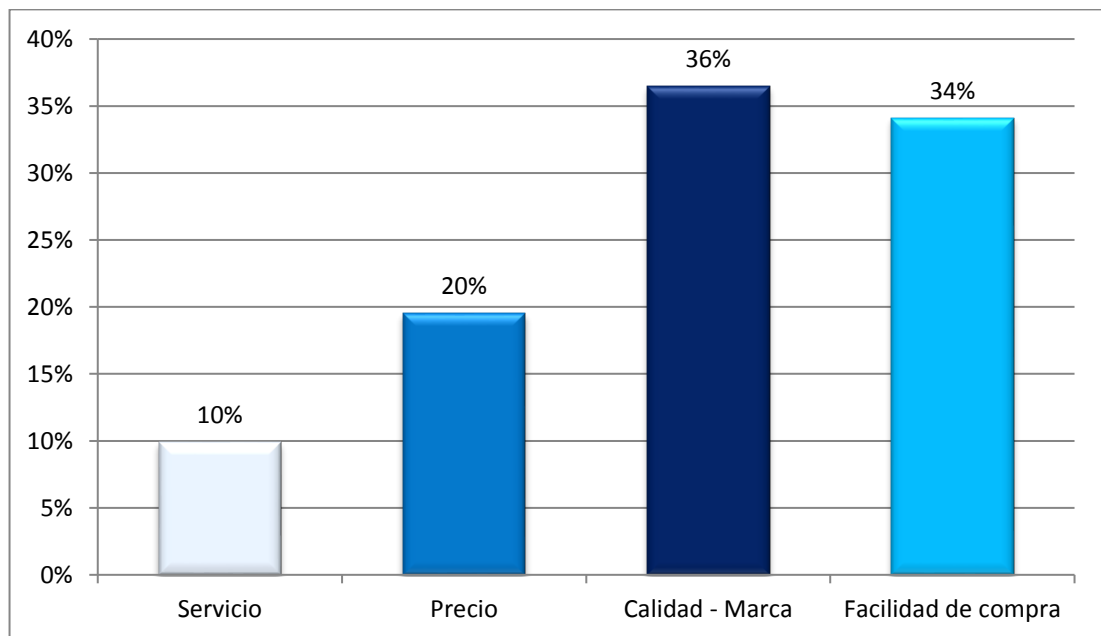


Figura 20 Decisión de compra. Encuestas

Del total de encuestados, se identificó que la mayoría considera factores como la calidad, la marca y las facilidades de compra que le otorga la empresa al momento de tomar la decisión de adquirir un equipo de aire acondicionado. Por lo tanto, REFRICOIN deberá considerar estos factores al momento de establecer las estrategias comerciales y de venta, a fin de atraer el interés de los potenciales clientes.

Entrevista a clientes corporativos

Entrevista 1: Rótulos Campaña

1. ¿En la empresa en la que labora poseen algún tipo de sistema de acondicionamiento?

Sí contamos con sistema de acondicionamiento de aire, desde aproximadamente unos cinco años.

2. ¿Qué tipo de sistema de acondicionamiento de aire utiliza?

En la empresa se ha implementado en el área de trabajo un sistema de extracción de aire, además en el departamento de gerencia tenemos un dispositivo de aire acondicionado, que tiene aproximadamente cuatro años de funcionamiento.

3. ¿Alguna vez ha renovado o ha pensado en renovar el sistema de acondicionamiento de aire en su empresa?

En realidad nosotros nunca hemos renovado el sistema de acondicionamiento de aire desde su instalación.

4. ¿Qué tan importante es para su actividad el sistema de climatización o ventilación de aire?

Creo que en toda empresa, independientemente de la actividad que realice es importante contar con un sistema de climatización, ya que en un clima tan caluroso como el que hay en esta ciudad, es necesario que el lugar de trabajo se encuentre debidamente ventilado a un clima fresco para evitar cualquier tipo de inconvenientes.

5. ¿Qué tan interesado está en adquirir un sistema de acondicionamiento de aire para su empresa?

Si hemos pensado en adquirir otro aire acondicionado para abastecer a las demás áreas de la empresa.

Entrevista 2: Key Language Services

1. ¿En la empresa en la que labora poseen algún tipo de sistema de acondicionamiento?

Sí, en mi empresa nos hemos preocupado por adecuar el área de trabajo, de tal forma que nuestro personal se sienta cómodo al momento de desempeñar sus funciones.

2. ¿Qué tipo de sistema de acondicionamiento de aire utiliza?

Nosotros únicamente contamos con dos dispositivos de aire acondicionado, que abastece a todas las áreas de la empresa.

3. ¿Alguna vez ha renovado o ha pensado en renovar el sistema de acondicionamiento de aire en su empresa?

Nunca hemos renovado el sistema de acondicionamiento de aire, ninguno de los que poseemos, creo que eso nos ha traído problemas puesto que en una ocasión, uno de estos se dañó y desde su reparación no funciona como antes.

4. ¿Qué tan importante es para su actividad el sistema de climatización o ventilación de aire?

Por supuesto, es importante porque el rendimiento del personal depende en muchas ocasiones de las condiciones y el ambiente en el que trabaja, si nosotros no proporcionamos un ambiente adecuado, difícilmente vamos a obtener los resultados que deseamos, esto influye en el clima laboral y en otros factores internos.

5. ¿Qué tan interesado está en adquirir un sistema de acondicionamiento de aire para su empresa?

Estoy muy interesado en renovar uno de los aires acondicionados que actualmente poseemos en la empresa y adquirir uno adicional, así como también me interesaría dar mantenimiento a los equipos que se encuentran en funcionamiento.

2.5. Análisis e interpretación de los resultados

Una vez realizado el estudio de mercado en el que se consultó tanto al consumidor final, como a potenciales clientes corporativos, se obtuvieron los siguientes hallazgos: En el caso de los consumidores, se identificó en primer lugar que la mayor parte de los encuestados reside al norte de la Ciudad de Machala, de los cuales la superioridad porcentual de hogares está conformado por entre 3 a 4 integrantes. Por lo tanto, es importante considerar esta información, al momento de elegir el sector en donde se ubicará la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN, de modo que se seleccione una ubicación estratégica que les permita captar a clientes con mayor potencial de compra.

Además, se consideró importante consultar a los consumidores la situación actual con respecto a la demanda de equipos de aire acondicionado, de dichos resultados se reconoció que el mayor porcentaje de encuestados que residen en el norte de la ciudad no poseen aire acondicionado; mientras que del total de personas que indicaron que sí poseen en sus hogares estos la mayoría cuenta únicamente con un solo aire acondicionado, por lo equipos, tanto siendo familias que poseen de 3 a 4 integrantes, sin embargo se encuentran insatisfechos con el equipo, aspecto que se puede atribuir al hecho de que en algunos casos no se logra el abastecimiento adecuado del sistema de enfriamiento en el hogar.

Partiendo de lo antes mencionado, las personas que sí poseen equipos de aire acondicionado, de las cuales la mayoría reside en el centro de la ciudad, se identificó que los lugares en los cuales han adquirido el producto, son los almacenes de electrodomésticos, así como también existen quienes han realizado la compra en otras ciudad del país.

Estos resultados demuestran que la principal competencia para la empresa REFRICOIN serán los almacenes, a pesar de ser considerada como competencia indirecta, puesto que no son centros especializados en servicios integrales de refrigeración comercial e industrial. No obstante, también existen

empresas especializadas, las cuales se analizaron a través de la observación, como es el caso de Tecnifrío e Industrias Bravo.

Así mismo, los resultados demuestran que el 71% de los encuestados que poseen aires acondicionados, nunca ha realizado el respectivo mantenimiento de los equipos; por otra parte, las personas que sí han realizado el mantenimiento de sus equipos de acuden en mayor medida a talleres informales, los cuales en algunos casos no proporcionan la garantía necesaria. Por lo que existe la oportunidad de ofrecer los servicios de mantenimiento preventivo, servicio técnico o reparación de equipos.

Como resultado, se puede concluir que existe un alto potencial para la implementación de la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN en la Ciudad de Machala, considerando que el mayor porcentaje de los potenciales clientes que fueron encuestados indicaron que no se sienten completamente satisfechos con los equipos de acondicionamiento de aire que actualmente poseen, y por lo tanto están dispuestos en adquirir nuevos equipos.

En el caso del sector empresarial, a partir de las entrevistas realizadas se reconoció de acuerdo a la percepción de los representantes de dos empresas de la ciudad, que para las empresas la importancia de contar con un sistema de climatización o ventilación de aire en sus instalaciones, se atribuye principalmente a factores relacionados con el clima laboral y consecuentemente con el rendimiento del personal, puesto que consideran que las condiciones de ambiente y la temperatura influyen en el desarrollo de las actividades diarias.


Además, se identificó que a nivel empresarial existen empresas que buscan renovar o adquirir un sistema de acondicionamiento de aire para sus instalaciones, por lo que es preciso que se apliquen las estrategias adecuadas para incentivar las ventas tanto de equipos como de los servicios integrales de mantenimiento, servicio técnico y reparación de equipos, a nivel empresarial y de consumidores finales.

2.6. Análisis externo

2.6.1. Análisis PESTA

Tabla 15

Análisis PESTA

			
<p>Factor Político</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se han aplicado restricciones a las importaciones de determinado grupo de productos. * Existe mayor énfasis hacia el cambio de la matriz productiva. * El Gobierno proporciona incentivos para la apertura de nuevos negocios en ciudades distintas a Guayaquil y Quito, los cuales han sido establecidos en el COPCI. * Desarrollo de proyectos de hidroeléctricas para incrementar la producción energética en el país. * Implementación de la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana, a causa del terremoto. 	P	E	<p>Factor Económico</p> <ul style="list-style-type: none"> * Se ha registrado una caída en los precios del barril del petróleo. * Implementación de aranceles a las importaciones de determinado grupo de productos. * En los últimos años se ha registrado un incremento en la tasa de desempleo en el Ecuador. * Incremento en el coste de la energía eléctrica. * Incremento del 12% al 14% en el Impuesto al Valor Agregado (IVA).
<p>Factor Social y Demográfico</p> <ul style="list-style-type: none"> * En los últimos años se ha registrado un incremento en el porcentaje de la clase social media (C- y C+). * La población tiene mayor facilidad para adquirir electrodomésticos a través del uso de tarjeta de crédito. * En las ciudades de la costa, las personas suelen adquirir aires acondicionado y refrigeración debido a las altas temperaturas. 	S	T	<p>Factor Tecnológico</p> <ul style="list-style-type: none"> * El desarrollo de la tecnología ha permitido innovar en productos de refrigeración, lo que ha incidido en que actualmente los productos de esta categoría tengan más características y proporcionen mayores beneficios. * Actualmente se han desarrollado aires acondicionados que permiten ahorrar energía gracias a la tecnología Inverter y además purifican el ambiente.
A			
<p>Factor Ambiental</p> <ul style="list-style-type: none"> * Los equipos de refrigeración que actualmente se fabrican poseen características que permiten ahorrar energía y consecuentemente son menos nocivos con el ambiente. 			

(Ventura, 2010)

Factor político

En el Ecuador, en el año 2008 la balanza comercial se vio afectada por el incremento del total de importaciones versus las exportaciones que realiza el país por parte de los diferentes sectores económicos (Ministerio de Comercio Exterior, 2014). Esto incidió en que el Gobierno ecuatoriano se vea en la necesidad de implementar restricciones cuantitativas a la importación de determinado grupo de productos a fin de salvaguardar a la industria nacional, los mismos que se han ido ajustando a las situaciones del mercado local.

El 5 de junio pasado se publicó en el Registro Oficial la prohibición emitida por el Comité de Comercio Exterior (Comex) en la que se establece que solo se pueden importar aires acondicionados con potencia igual o menor a 30 mil BTU de tipo A (tecnología Inverter), es decir, los de mayor eficiencia energética. Se restringe de la compra las categorías de la B a la G. En este caso, se toma como referencia el artículo publicado por diario El Universo (2013):

A partir de esta resolución aplicada por el COMEX los almacenes de electrodomésticos que comercializan al mercado ecuatoriano productos de aires acondicionados debieron ajustarse a las medidas establecidas a fin de evitar una caída en sus ventas. Considerando que la mayor parte de los consumidores de nivel socio económico C+ y B preferían en su mayoría equipos de las categorías B y C puesto que los precios de estos son más económicos que los que ofrecen mayor eficiencia energética.

Así mismo, uno de los aspectos que se deben destacar se relaciona con el actual enfoque aplicado por el Gobierno que se relaciona con el cambio de la matriz productiva, en el que se plantea disminuir las importaciones de productos terminados que pueden ser producidos a nivel nacional, así como también incluye la aplicación de incentivos proporcionados por el COPCI y medidas para fortalecer a los sectores e industrias estratégicas como el de la

tecnología. En este caso, se toma como referencia las disposiciones establecidas en el COPCI (2010):

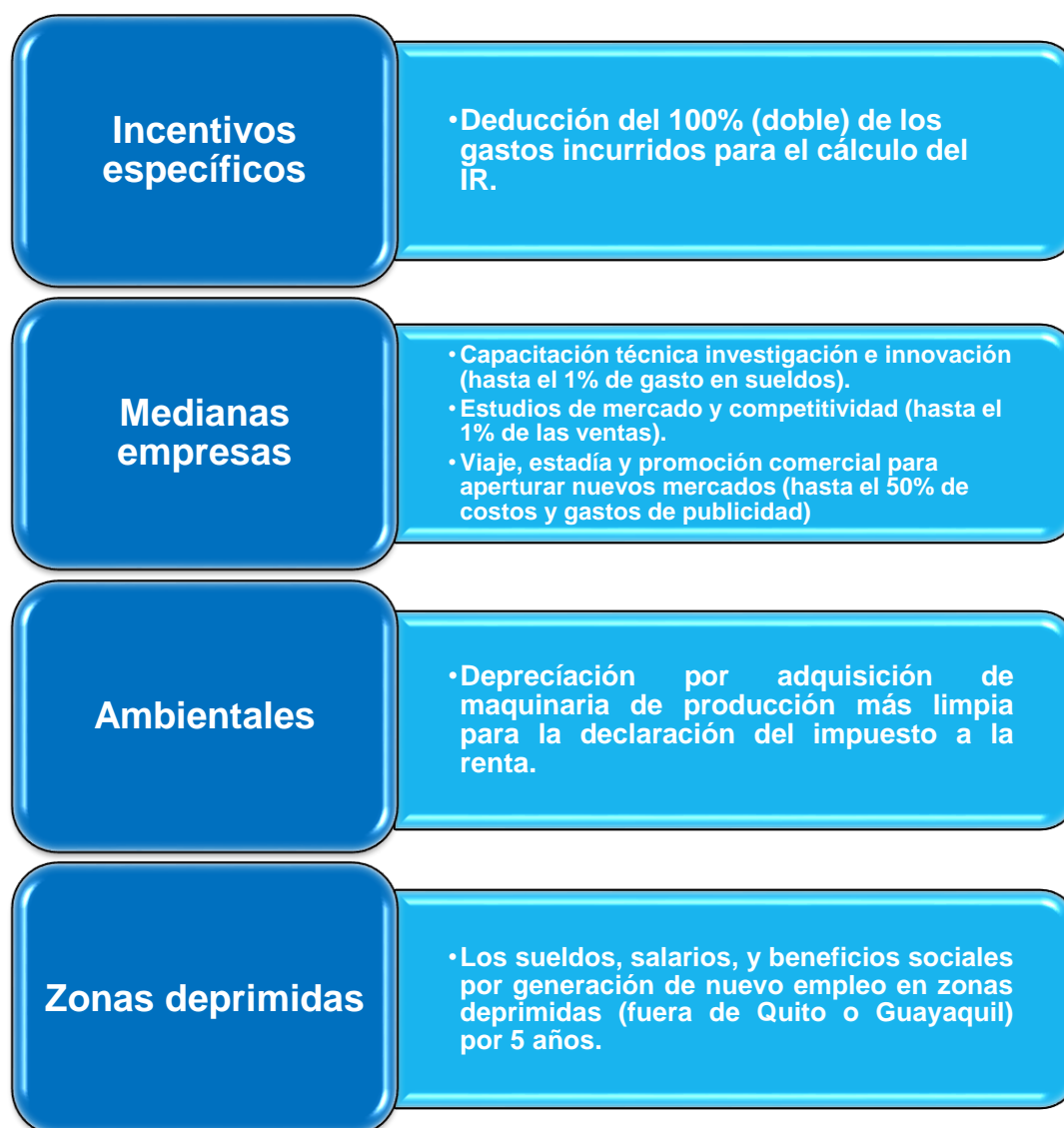


Figura 21 Incentivos proporcionados por el Gobierno. **(Asamblea Nacional, 2010)**

Con base a este enfoque, resulta necesario destacar que entre los incentivos se hace mayor énfasis por fortalecer mercados poco desarrollados, como es el caso de los negocios que se implementan en otras ciudades distintas a Guayaquil o Quito. Además, el Estado permite deducir del Impuesto a la Renta el 50% de los costos y gastos que se realicen en la búsqueda de nuevos mercados.

Otro de los aspectos que se deben mencionar hace referencia al desarrollo de proyectos hidroeléctricos cuyo principal propósito ha sido el de incrementar la producción de energía renovable en el país y establecer una matriz eficiente de origen hidráulico, esto considerando que se busca sustituir el subsidio del GLP y remplazar el uso en los hogares de cocinas de gas por cocinas de inducción; además, el propósito del Gobierno ecuatoriano es el de exportar energía eléctrica a otros países de la región (Ministerio de Electricidad y Energía Renovable, 2014). Entre los proyectos que se operan y se encuentran en construcción se encuentran los siguientes:

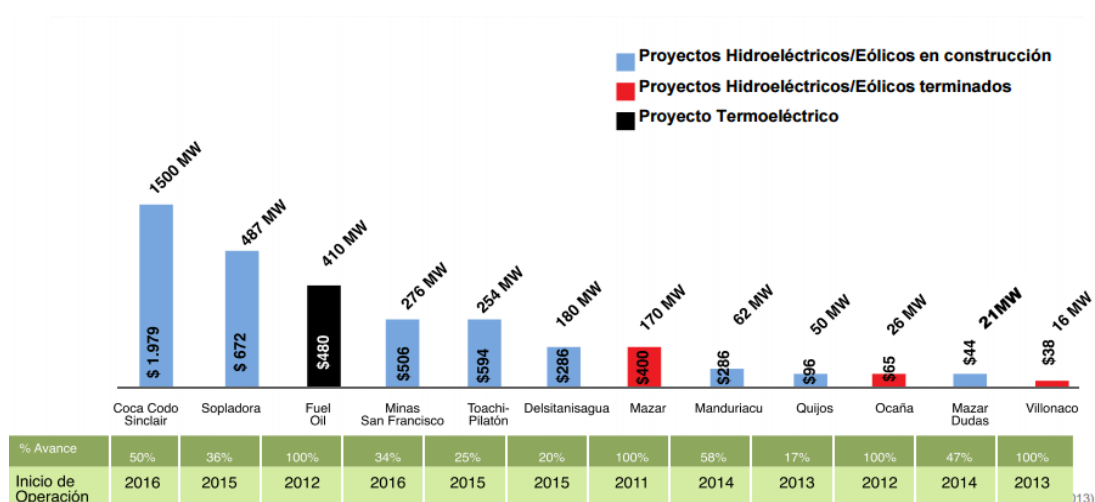


Figura 22 Proyectos hidroeléctricos. (Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos, 2014)

En otro apartado, es necesario mencionar la reciente implementación de la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana, la cual se estableció como resultado al terremoto ocurrido en 16 de abril del 2016. En esta ley se definen las medidas de contingencia para hacer frente a la devastación ocasionada y la reconstrucción en las zonas afectadas.

Factor económico

Entre los factores económicos más relevantes se debe mencionar la caída del precio del petróleo a nivel mundial, que a su vez afectó a la economía ecuatoriana, puesto que ocasionó un déficit fiscal que tuvo repercusiones en diversos sectores productivos y también en la población. Con base a esta

perspectiva, se toma como referencia la información presentada por diario El Comercio (El Comercio, 2016):

Según la actualización más reciente del informe Perspectivas económicas mundiales difundido hoy 8 de junio del 2016, el Banco Mundial proyecta que el PIB de Ecuador caerá 4% el 2016. En enero pasado, el multilateral había proyectado que la economía ecuatoriana decrecería 2%. El informe anota que los mercados emergentes y las economías en desarrollo exportadores de productos básicos como Ecuador han tenido dificultades para adaptarse a la disminución de los precios del petróleo y otros productos básicos claves, y esto explica la revisión a la baja de las proyecciones de crecimiento.

Esta situación económica ha representado un reto para el Gobierno ecuatoriano, puesto que ha debido tomar medidas para contrarrestar el efecto negativo de la caída del petróleo. Entre las disposiciones establecidas, se hace referencia a la implementación de aranceles a las importaciones de determinado grupo de productos tecnológicos, cuyas sobretasas son del 15% para acondicionadores de aire. En este contexto, existen empresas que han optado por empezar a ensamblar aires acondicionados en el país (Revista Líderes, 2016).

Por otra parte, entre los factores que se deben mencionar se destaca el incremento en la tasa de desempleo en el Ecuador, la cual según la información del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC, 2015), en el año 2015 la tasa de desempleo se ubicó en el 4,77% es decir 0,23% menos a la registrada en el año 2007 que fue del 5%. Esto ha incidido en que analistas la tendencia que se registró en los últimos años en la disminución del nivel de desempleo en el país, en la actualidad se presenta a la inversa.

Simbología de color

- Nacional Rural
- Nacional Urbano

Luego de cuatro años el desempleo repuntó el 2015



Nacional por años

2007	316.697
2008	380.026
2009	423.802
2010	323.027
2011	276.787
2012	276.174
2013	288.745
2014	273.414
2015	357.892

Figura 23 Tasa de desempleo. (INEC, 2015)

En este contexto, sumado a la situación económica negativa que se registra en el país, se prevé un incremento en el coste de la energía eléctrica en hogares donde el consumo supere los 500 kilovatios de manera mensual, lo que según estudios afectaría al 2,4% de la población. Así mismo, es importante considerar el incremento del 12% al 14% del IVA que entró en vigencia desde el primero de junio del presente año, según lo previsto en la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana, y que incrementaría los precios de los aires acondicionados que se comercializan en los diferentes almacenes (Contraloría General del Estado, 2016).

Factor social y demográfico

En los últimos años en el Ecuador, se registró un incremento en el porcentaje de la clase social media (C- y C+), puesto que de acuerdo al estudio desarrollado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010), “aproximadamente el 83,3% de los hogares de 5 ciudades del país están dentro de la clase social media”. Esto a su vez incidió en que la población perteneciente a esta escala social tenga una mayor capacidad adquisitiva. Otro de los aspectos que se deben destacar se relaciona con el incremento

del porcentaje de emprendimientos, por lo que se caracteriza como la ciudad de mayor dinamismo comercial en la provincia de El Oro.

Además, de acuerdo al comportamiento de consumo de la mayoría de la población económicamente activa, se evidencia un incremento en el uso de tarjetas de crédito el mismo que se ha generalizado en el Ecuador. Esto a su vez incide en que existan mayores facilidades para adquirir electrodomésticos a crédito (Investigación Ekos Negocios, 2014).

En otro apartado, uno de los aspectos que incidirían en el desarrollo del presente proyecto se relaciona con las tendencias de consumo en las ciudades de la Región Costa, donde un porcentaje importante de la población suele adquirir aires acondicionados y equipos de refrigeración debido a las altas temperaturas (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2010).

Factor tecnológico

A nivel tecnológico, es importante destacar que el desarrollo constante ha permitido innovar en productos de refrigeración, lo que le ha permitido a las empresas fabricantes diseñar productos con nuevas características que a su vez proporcionan a los usuarios mayores beneficios, en relación al ahorro de energía, purificación de ambiente, capacidad de enfriamiento.

En este contexto, cabe mencionar que actualmente en el país se comercializan, aires acondicionados con tecnología inverter, el cual es un sistema permite controlar electrónicamente el voltaje eléctrico, la corriente y el motor del compresor en un acondicionador de aire. Estos reciben información de los sensores de monitoreo en condiciones de operación, y permite ajustar la velocidad de rotación del compresor, lo que regula directamente la salida de aire acondicionado. El control óptimo de los resultados de frecuencia de operación se ve reflejado en la eliminación del consumo de energía eléctrica excesiva y que proporciona un entorno más cómodo (Congreso de Climatización Eficiente, 2011).

Factor ambiental

En lo que respecta al factor ambiental, se menciona que los equipos de refrigeración y enfriamiento que actualmente se fabrican poseen características que permiten ahorrar energía, por lo tanto son menos nocivos con el medio ambiente. Esto se atribuye principalmente a la incorporación de la tecnología inverter, cuyas repercusiones con el ambiente de acuerdo al informe presentado por el Congreso de Climatización Eficiente (2011), son las siguientes:


- El ahorro de energía es uno de los factores más importantes a considerar. A largo plazo, el beneficio es mayor que el costo inicial. La tecnología del inverter utiliza menos energía en comparación con el sistema tradicional que incorporan los aires acondicionados de categoría B hasta la D, por lo general, hay un 20% a un 30% de ahorro en el consumo de energía.
- El ozono refrigerante R410A *friendly* que se utiliza en la mayor parte del sistema inverter. Este refrigerante sólo contiene HFC en comparación con R22 que contiene HCFC, un componente de cloro adicional que destruye la capa de ozono de la tierra.

Matriz de evaluación PESTA

Tabla 16

Matriz de evaluación PESTA

Muy positivo	MP	VALORACIÓN		
Positivo	PO	0-5	POCO IMPORTANTE	
indiferente	IN	6-10	IMPORTANTE	
Negativo	NE	11-15	MUJ IMPORTANTE	
Muy negativo	MN			

										
VARIABLES	VALORACIÓN					TRASCENDENCIA				
	MP	PO	IN	NE	MN	A	M	B		
POLÍTICO										
Restricciones a las importaciones					5	3				15 (-)
Cambio de la matriz productiva		4					3			12 (+)
Incentivos establecidos en el COPCI			3					1		3 (+)
Incremento de la producción energética	5						3			15 (+)
Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana					4	2				8 (-)
ECONÓMICO										
Caída de los precios del petróleo			4					1		4 (-)
Aranceles a las importaciones					5	3				15 (-)
Incremento en la tasa de desempleo					4		2			8 (-)
Incremento en el coste de energía eléctrica					5	3				15 (-)
Incremento del IVA al 14%					5	3				15 (-)
SOCIAL										
Incremento de la clase social media	5							2		10 (+)
Facilidad de financiar créditos con tarjetas	5						2			10 (+)
Alto índice de adquisición de aires acondicionados por altas temperaturas en la costa	5						3			15 (+)
TECNOLÓGICO										
Innovación en productos de refrigeración	5						3			15 (+)
Tecnología inverter	5						3			15 (+)
AMBIENTAL										
Ahorro de energía	5						3			15 (+)

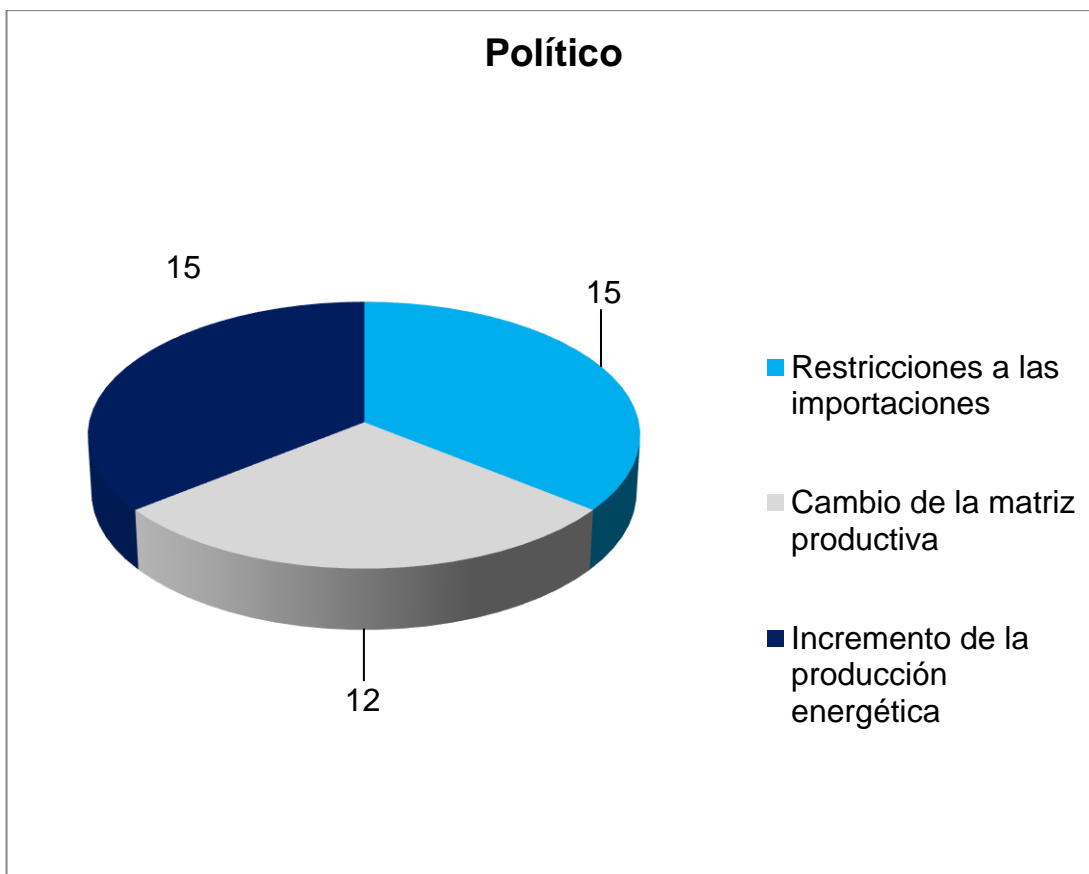


Figura 24 Factor político

En lo que se refiere a los factores políticos que pudieran repercutir en mayor medida en las actividades de la empresa en la Ciudad de Machala, se destaca las restricciones a las importaciones de determinado grupo de productos, considerando que REFRICOIN al no ser una empresa productora o ensambladora, debe importar los equipos y repuestos para aires acondicionados, por lo que se considera como una amenaza para el desarrollo de sus actividades comerciales.

En otro apartado, existen también aspectos positivos a nivel político que podrían favorecer de forma indirecta a la empresa REFRICOIN el incremento de la producción energética, lo que no solo permitirá abastecer a la creciente demanda energética, sino también ha incidido en que se renueven las conexiones que permiten que permiten cumplir con los requisitos de instalación de determinados equipos con nuevas características.

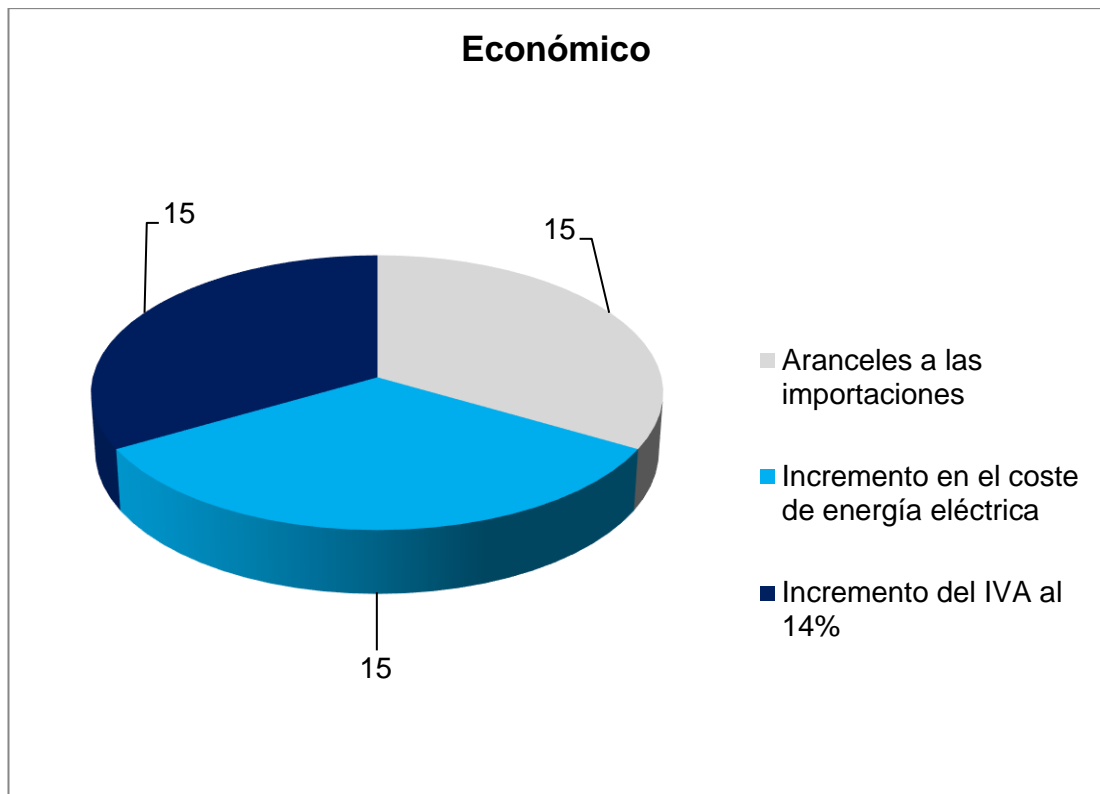


Figura 25 Factor económico

En cuanto al factor económico, los aspectos analizados que repercuten en mayor medida y de forma indirecta a las actividades comerciales de la empresa REFRICOIN, se relacionan con el incremento en el coste de la energía eléctrica lo cual podría incidir de dos formas en el comportamiento del mercado, en el primero de los casos en que los consumidores reduzcan el uso y adquisición de aparatos eléctricos; por otra parte, en el segundo de los casos podrían motivar a los consumidores a cambiar los equipos de aire acondicionado por aquellos que poseen tecnología Inverter y permiten ahorrar energía.

Otro de los aspectos que afectan directamente a la empresa REFRICOIN, se relaciona con la implementación de aranceles a las importaciones de determinado grupo de productos, entre los que se encuentran los equipos de aires acondicionado, en este caso, al no ser una empresa fabricante deberá ajustarse a las medidas establecidas y asumir el pago de los aranceles, que a su vez incide en el incremento del PVP. En este caso, el incremento del IVA al 14% es un factor que ha negativo que ha incidido en el incremento del precio

de los equipos, repuestos y de los servicios, y podría disminuir el poder adquisitivo de los potenciales clientes.

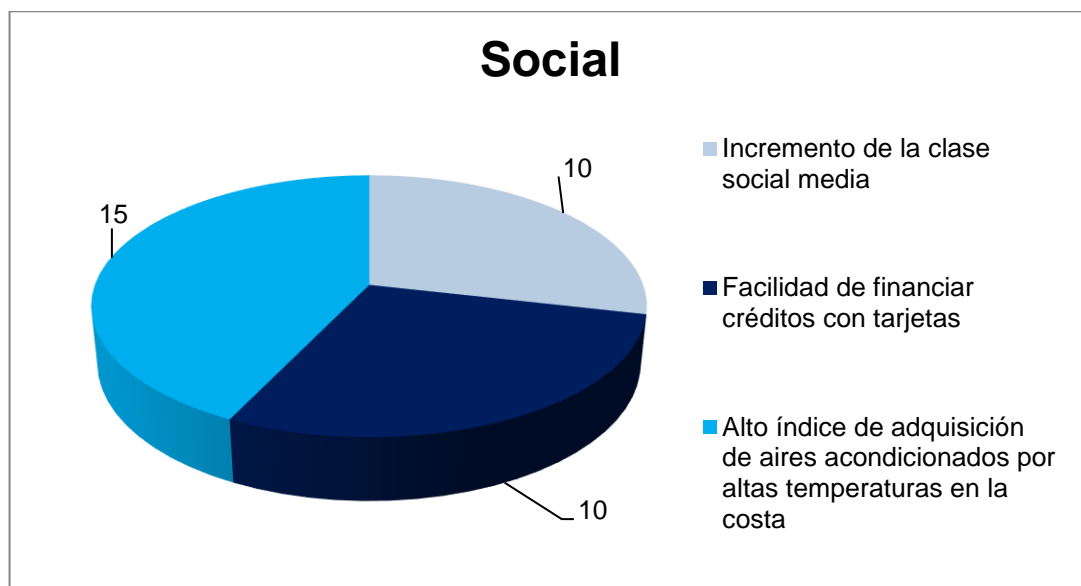


Figura 26 Factor social

En el factor social analizado, se identificaron aspectos positivos para la empresa REFRICOIN, relacionados principalmente al alto índice de adquisición de aires acondicionados por altas temperaturas en la Región Costa, esto favorecería a las actividades de comercialización de este tipo de productos y podría incidir en el incremento de la demanda de equipos de climatización.

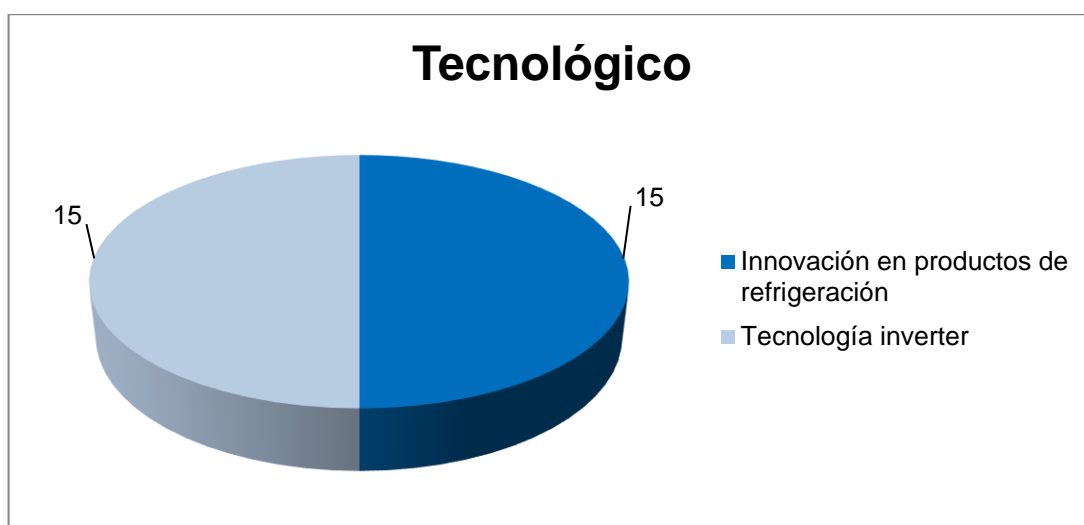


Figura 27 Factor tecnológico

El factor tecnológico es considerado como uno de los que inciden de forma directa en las actividades de REFRICOIN, puesto que la innovación en los productos de refrigeración les ha permitido mantenerse a la vanguardia en cuanto a las categorías de equipos de aires acondicionados y climatización que ofrecen al mercado. Además, el desarrollo de equipos con tecnología inverter, representa una alternativa viable para ahorrar el consumo de energía, por lo que se ajusta a los requerimientos del mercado.

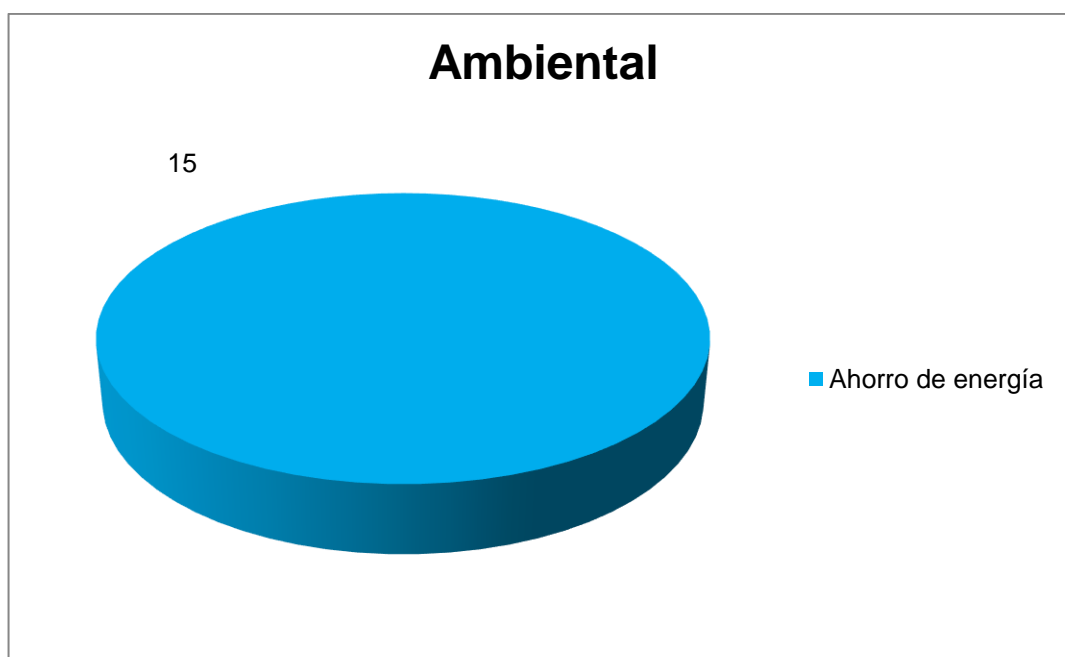


Figura 28 Factor ambiental

En el caso del aspecto ambiental, es preciso mencionar que REFRICOIN comercializa equipos de aires acondicionados con tecnología inverter, cuyas características se basan principalmente en el ahorro de energía y por lo tanto son eco-amigables con el medio ambiente. Es preciso destacar que en la actualidad las tendencias de consumo se inclinan a la adquisición de este tipo de equipos.

2.6.2. Estudio del sector y dimensión del mercado

Para conocer las dimensiones del mercado, será necesario analizar y evaluar a los competidores directos e indirectos que actualmente operan en el mismo, por lo tanto se han considerado a las empresas que comercializan

aires acondicionados, repuestos y/u ofrecen el servicio de reparación de dichos equipos, únicamente a las compañías más reconocidas del mercado de la Ciudad de Machala, se considera que son las que tienen mayor posicionamiento y consecuentemente representan mayor amenaza para REFRICOIN. En este caso, se aplicarán los siguientes indicadores de valoración:

- Muy mala: 1
- Mala: 2
- Regular: 3
- Buena: 4
- Muy buena: 5

Tabla 17

Matriz de grupo estratégico

 TECNIFRÍO	Industrias Bravo	Almacenes de electrodomésticos	
Criterio (relacionados a productos de cuidado personal)			
Calidad percibida de los productos	4	3	5
Precio de los productos	3	4	3
Garantía del producto	4	3	5
Atención personalizada	4	3	5
Variedad de productos (repuestos/aires acondicionado diversas categorías)	3	2	4
Disponibilidad de stock	2	2	2
Servicio post venta	1	1	5

De acuerdo a la información obtenida de la observación del mercado, con respecto a los competidores, es posible identificar que los almacenes de electrodomésticos representan la principal amenaza para la empresa REFRICOIN, considerando que ofrece calidad, garantía, atención personalizada y servicio post venta; no obstante una de sus principales falencias se relacionan a la disponibilidad de stock en aires acondicionados y los precios con los que se comercializa este producto. Además, es importante considerar que no son establecimientos especializados en el área de acondicionamiento de aire y enfriamiento.

En el caso de las empresas especializadas con mayor reconocimiento que operan en el sector se puede mencionar a TECNIFRÍO, la cual no solo comercializa aires acondicionados para el consumidor residencial e industrial, sino también para vehículos. Entre las principales ventajas de esta empresa, la calidad, la garantía y la atención personalizada que se pueden catalogar dentro de un rango “bueno”, sin embargo presenta falencias en la disponibilidad de stock, variedad de productos y el servicio post venta que es nulo.

La empresa, Industrias Bravo a nivel general es valorada como regular, puesto que sus principales falencias se centran en la variedad de productos, disponibilidad de stock, garantía, atención personalizada y la carencia de servicio post venta para sus clientes.

2.6.3. Competencia – análisis de la fuerza de Porter

A través del análisis de las fuerzas de Porter la empresa REFRICOIN podrá identificar la situación competitiva del mercado de la Ciudad de Machala, puesto que se establece como una herramienta de control y análisis mediante la cual se analizarán a la estructura del sector; es decir: se incluirá a los competidores actuales, la amenaza del ingreso de nuevas empresas competidoras al sector, la amenaza de los productos sustitutos, el nivel de negociación de los proveedores de la empresa y el poder de negociación de los potenciales clientes.



Figura 29 Análisis Porter. (Porter & Kramer, 2011)

Rivalidad entre competidores

Tabla 18

Principales competidores directos

Competidores	Nivel de amenaza
TECNIFRÍO	Medio
Industrias Bravo	Medio

La rivalidad entre los competidores del mercado para la empresa REFRICOIN es media, considerando que a pesar de que en la Ciudad de Machala existen casas comerciales que se dedican a la venta de electrodomésticos entre los que se incluyen los aires acondicionados, son escasas las empresas especializadas únicamente en este tipo de producto y que además comercialicen repuestos y ofrezcan el servicio de reparación; como es el caso de la empresa TECNIFRÍO, la cual a pesar de tener mayor posicionamiento en el mercado en comparación a Industrias Bravo, posee falencias en relación a la disponibilidad de stock, por lo que no se considera como un competidor fuerte.

Además en muchos casos estas no cuentan con la disponibilidad inmediata de equipos, repuestos y servicio de aire acondicionado, por esto los técnicos o clientes finales tienen la necesidad de realizar los pedidos con dos o tres días de anticipación hasta que les llegue la mercadería. Por lo tanto, existe la posibilidad de ingresar a dicho mercado ofreciendo un servicio especializado e integral aprovechando las falencias que poseen las empresas del sector y mejorando la calidad del servicio.

Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso de nuevos competidores al sector es alta, considerando que en la actualidad de acuerdo a las disposiciones y restricciones del Gobierno, solo se permitirá importar aires acondicionado de tipo A, adicionalmente existe una alta demanda de este tipo de productos en las ciudades de la Región Costa, por lo que podría atraer el interés de nuevos negocios. Por lo tanto, será necesario que se apliquen estrategias para captar clientes y posicionar a la empresa REFRICOIN en el mercado, de modo que pueda protegerse de la potencial amenaza del ingreso de nuevas empresas.

Productos sustitutos

En este caso, se determina que el nivel de amenaza es medio, puesto que se considera como productos sustitutos los ventiladores industriales y enfriadores de aire, es decir, aquellos que no poseen la tecnología inverter y son comercializados en diferentes almacenes de la ciudad a precios más económicos; además se considera dentro de esta categoría a las personas que ofrecen servicio técnico y reparación de este tipo de productos. Consecuentemente, se deberán establecer estrategias para dar a conocer a los consumidores las ventajas de los productos que ofrece la empresa REFRICOIN, así como la calidad en el servicio y la garantía en la reparación de aires acondicionados.

Poder de negociación de proveedores

El poder de negociación de los proveedores, en este caso es alto, puesto que a pesar de que la empresa REFRICOIN comercializa diferentes marcas de aires acondicionados y repuestos, al no ser fabricantes directos deben ajustarse a los términos y condiciones que establezcan los proveedores, tanto en precios como en la cantidad de stock y los tiempos de abastecimiento.

Poder de negociación de clientes

El poder de negociación de los clientes es alto, considerando que la amenaza de productos sustitutos es también alta y consecuentemente los consumidores podrán seleccionar los equipos de aires acondicionados que sean más asequibles, que les proporcionen más beneficios y que posean garantía. Por lo tanto, será necesario establecer promociones para motivar la compra, establecer facilidades de pago y promover a través de estrategias publicitarias a la empresa REFRICOIN y sus productos.

2.6.4. Estimación del mercado potencial y de la demanda global

Para una revisión general de lo que pronostica el mercado hacia el cual pretende ingresar la empresa REFRICOIN, se procederá a analizar el potencial del mercado existente, con base a la cuota de mercado y las ventas actuales de la empresa y lo que espera incrementar. Por lo tanto, el mercado potencial para los equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado y refrigeración, está constituido por dos segmentos que son: en primer lugar el segmento de consumidores institucionales, conformado por empresas grandes, medianas y pequeñas; y en segundo lugar a todas las personas que tienen acceso a equipos de aire acondicionado, ya sea que actualmente posean el producto o estén interesados en adquirir uno nuevo y tienen el poder adquisitivo para financiar este producto, sea al contado o a crédito.

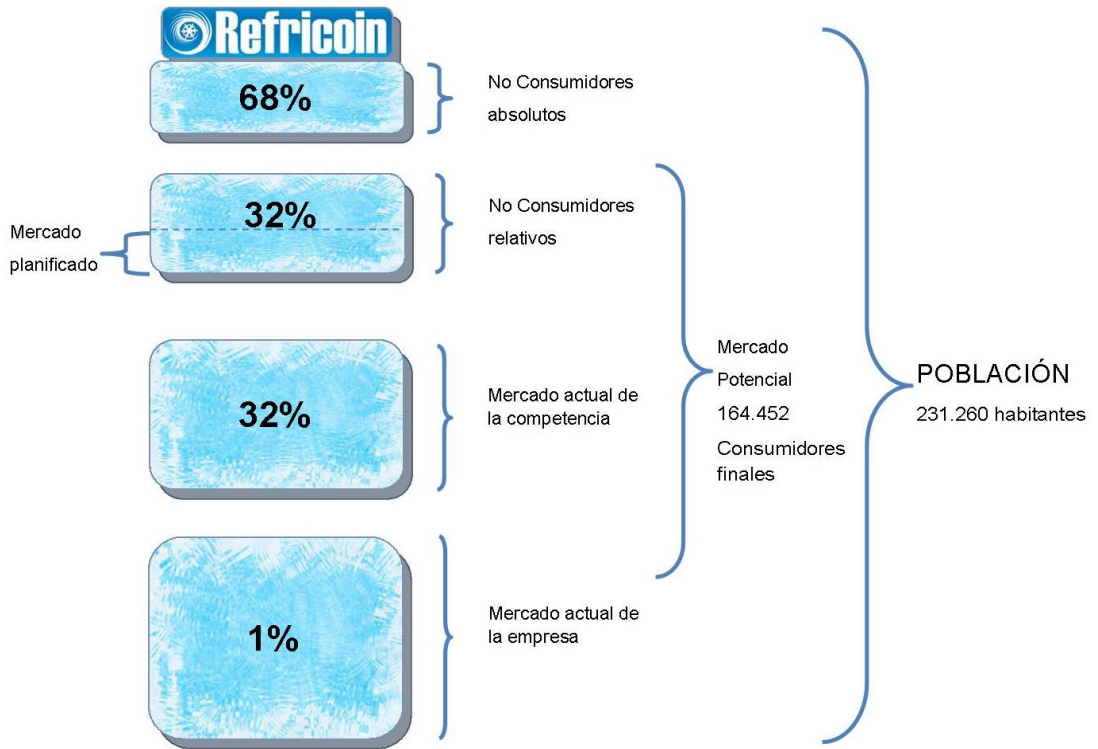


Figura 30 Potencial de mercado de consumidores finales

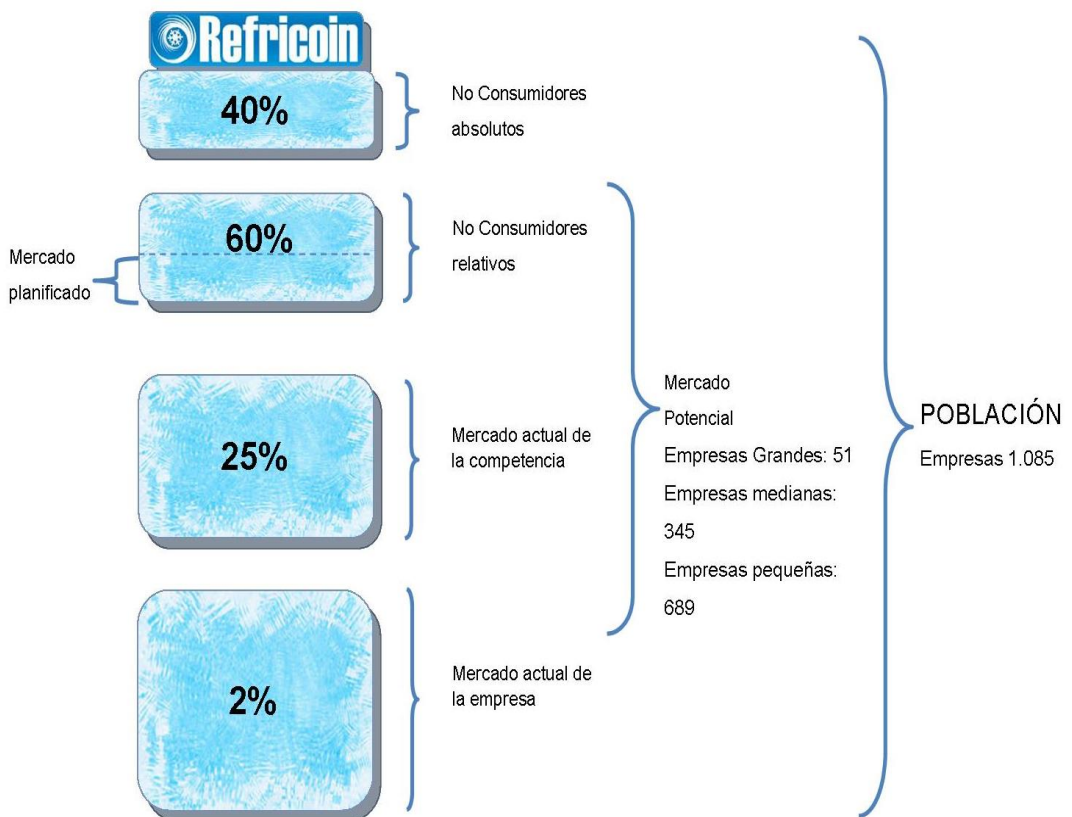


Figura 31 Potencial de mercado del sector empresarial

Considerando que la empresa REFRICOIN se dirigirá a dos tipos de mercados conformados por los consumidores finales y el sector empresarial, se describió la demanda global existente, y la participación de mercado estimada que espera obtener la empresa durante el primer año de operaciones en la Ciudad de Machala, que corresponde al 3%, de la cual un 2% corresponderá al mercado de clientes empresariales y el 1% restantes de consumidores finales.

2.6.5. Mercado meta

En cuanto al mercado meta, se considerará a dos tipos de mercados el primero conformado por el sector empresarial, constituido por grandes, pequeñas y medianas empresas independientemente del sector en el cual se desempeñen, hacia el cual se centrará el mayor esfuerzo de ventas de REFRICOIN; por lo tanto se deberán desarrollar las estrategias promocionales y publicitarias que se ajuste a cada tipo de mercado.

El segundo mercado constituido por personas de 18 a 55 años pertenecientes a la población económicamente activa de la Ciudad de Machala en la Provincia del Oro, de manera en particular a aquellos de nivel socioeconómico C+, B y A, que tengan ingresos mensuales mayores a \$500 y posean tarjetas de crédito. Así como también, forman parte del mercado meta aquellas personas que deseen adquirir e instalar equipos de aire acondicionado en sus hogares o en sus lugares de trabajo. En términos conductuales, se considera a los consumidores a quienes les disgustan las altas temperaturas que se registran en la ciudad.


2.6.6. Perfil del consumidor

Entre los aspectos fundamentales que deberá considerar la empresa REFRICOIN para establecer las estrategias adecuadas para ingresar al mercado de la Ciudad de Machala, se encuentra la definición del perfil de los potenciales clientes para la empresa, para lo cual se considerarán diferentes

parámetros que se exponen a continuación, tanto para la definición del perfil de los consumidores finales como del sector empresarial:

Tabla 19

Perfil del consumidor

 PERFIL DEL CONSUMIDOR		
Geográficas		Datos
País	Ecuador	
Región	Costa	
Provincia	El Oro	
Ciudad	Machala	
Clima	Trópical/humedo	
Demográficas	Consumidor final	Datos Sector empresarial
Edad	18 a 55 años	Indiferente
Sexo	Masculino-Femenino	Indiferente
Religión	Indiferente	Indiferente
Nacionalidad	Indiferente	Indiferente
Socioeconómica		Datos
Ingreso	Más de \$500	Indiferente
Instrucción	Indiferente	Indiferente
Ocupación	Indiferente	Indiferente
Psicográficos		Datos
Clase social	Medio C+, B y A	Grandes, pequeñas y medianas empresas
Estilos de vida y valores	Indiferente	Indiferente
Personalidad	Personas que buscan tener mayores comodidades en sus hogares o lugares de trabajo, principalmente que les disguste el calor y deseen contar con aire acondicionado.	Indiferente
Conductuales		Datos
Beneficios buscados	Menos consumo de energía, purificador de ambiente, abastecimiento del enfriamiento, calidad del equipo, garantía, precio.	
Tasa de uso	Diario	Diario
Nivel de lealtad	Media	Alta

2.7. Análisis interno

Posterior al análisis realizado al mercado hacia el cual la empresa REFRICOIN pretende ingresar para la comercialización de equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado y refrigeración, será necesario analizar desde una perspectiva interna los principales factores positivos y negativos del negocio, de modo que a partir de la información que se obtenga establecer las estrategias y líneas de acción que permitirán la consecución de los objetivos del plan de negocios.

2.7.1. Cadena de valor

Como primer punto, uno de las etapas más importantes del análisis interno, será determinar los procesos de la empresa que contribuyen a generar valor, por lo tanto se procederá a definir las actividades primarias y de apoyo que se desarrollan actualmente en REFRICOIN, puesto que de su correcto desarrollo dependerá el éxito de la introducción del producto al mercado de la Ciudad de Machala.



Figura 32 Cadena de valor. (Porter & Kramer, 2011)

1. Actividades primarias

Entre las actividades primarias de la empresa REFRICOIN, se destaca la logística interna y externa, el marketing y ventas, y el servicio post-venta, considerando que se excluyen las actividades de operaciones debido a que la empresa no es productora de los equipos. Por lo tanto, a continuación se procede a analizar de manera independiente cada uno de estos elementos:

- a) **Logística interna:** Esta representa una de las actividades más importantes para el desarrollo del negocio de la empresa REFRICOIN, considerando que tanto los repuestos como los equipos de aires acondicionados y refrigeración son importados y consecuentemente se requiere de la logística interna, por lo tanto dentro de estas actividades se incluye todo el proceso desde la recepción de la mercadería y su transportación al área de bodega. Para la empresa es fundamental que exista un espacio designado para cada tipo de producto, de modo que a su vez se facilite el control de stock y se logre una mayor eficiencia en el posterior despacho.

- b) **Logística externa:** La logística externa en la empresa REFRICOIN involucra una serie de actividades que incluye el transporte y entrega de la mercadería al cliente. En este punto, es fundamental para la empresa que se gestione de forma responsable el despacho de los repuestos como los equipos de aires acondicionados y refrigeración, con el propósito de cumplir con los tiempos establecidos y evitar pérdidas o daños que pudieran ocurrir por una inadecuada disposición.

- c) **Marketing y ventas:** REFRICOIN es una empresa que considera las actividades de marketing y ventas como parte fundamental de sus procesos comerciales, considerando que de estas dependerá en gran medida la capacidad de darse a conocer en el mercado en el que opera y de captar y retener nuevos clientes. Para esto, además de la aplicación de estrategias de ventas, se hace uso de diferentes medios digitales y tradicionales como la página web y redes sociales en donde se publica información de los productos de la empresa.

d) Servicios: REFRICOIN considera a los servicios post – venta y la atención al cliente como actividades fundamentales que contribuyen a generar valor y satisfacer las necesidades de los clientes. En lo que respecta al servicio post – venta se incluye las tareas de instalación y mantenimiento de los aires acondicionados, así como también la atención que se proporcione a los clientes con respecto a las dudas que pudieran surgir con relación al funcionamiento de los equipos, la disponibilidad de stock, los tiempos de entrega, entre otros aspectos.

2. Actividades de apoyo

Dentro de REFRICOIN, también se incluyen actividades de apoyo que de manera complementaria contribuyen al desempeño de las operaciones de la empresa. En este caso, se incluye la infraestructura de la empresa, la gestión de Recursos Humanos, el desarrollo de la tecnología y el aprovisionamiento de la mercadería, los cuales se analizan de manera detallada a continuación:

a) Infraestructura de la empresa: La infraestructura de REFRICOIN constituye un factor esencial para el desarrollo de las operaciones de comercialización de equipos, repuestos y mantenimiento de aires acondicionados, puesto que será necesario que dentro de las instalaciones existan las dimensiones adecuadas para cada área que la integra, tanto para los diferentes departamentos, como para el área de almacenamiento y el área de reparación de los equipos.

b) Desarrollo de la tecnología: La tecnología en REFRICOIN cumple un papel fundamental, considerando que se dedica de la comercialización de aire acondicionado, a pesar de que ésta empresa no se encarga de la fabricación de los productos, es necesario que se encuentre a la par de los avances que se desarrollen y a su vez mantenga una actualización constante de su cartera de productos, como es el caso de los equipos con tecnología inverter y otras características que se han ido desarrollando en el transcurso de los años.

c) Gestión de Recursos Humanos: La gestión de Recursos Humanos en REFRICOIN a pesar de ser parte de las actividades de apoyo, constituyen un aspecto fundamental, puesto que de esto dependerá en gran medida el rendimiento del personal que integra las diferentes áreas de la empresa. Por lo tanto es necesario para los directivos de REFRICOIN proporcionar a sus empleados una capacitación en técnicas de ventas, técnica y a su vez se le proporcione la información con respecto al funcionamiento, características y beneficios de los equipos que se comercializan, de modo que sean capaces de responder a las inquietudes de los clientes.

d) Aprovisionamiento: Debido a que REFRICOIN no se dedica a la fabricación de los productos que comercializa, el aprovisionamiento será necesario para abastecerse tanto de repuestos como de los equipos de aires acondicionados de diferentes marcas. Por lo tanto, es importante que se mantenga una comunicación constante con el proveedor, para establecer el total de equipos requeridos y los plazos de entrega a fin de evitar un bajo stock de mercadería que pudieran afectar a las actividades de venta.

2.7.2. Benchmarking

El desarrollo del análisis benchmarking se realiza con el principal propósito de identificar la eficacia y competitividad de su enfoque con relación a la calidad y los resultados obtenidos en comparación con las empresas que actualmente operan en el mercado y se consideran como principales competidores de REFRICOIN. El comportamiento de un enfoque de este tipo contribuirá a aumentar las ganancias y la eficiencia, acelerar y dirigir el cambio y tiene como objetivo mejorar significativamente el rendimiento del negocio.

Valoración

- Óptimo: 11 – 15
- Tolerante: 6 – 10
- Deficiente: 0 – 5

Tabla 20

Matriz de Benchmarking

Índice de competitividad	Puntuación			Ponderación		
	TECNIFRÍO	INDUSTRIAS BRAVO	Refricoín	TECNIFRÍO	INDUSTRIAS BRAVO	Refricoín
Requerimientos básicos (20%)	9	6	21	1,8	1,1	4,1
Infraestructura de la empresa	10	7	13	2,0	1,4	2,6
Gestión de Recursos Humanos	10	5	14	2,0	1,0	2,8
Aprovisionamiento	7	5	14	1,4	1,0	2,8
Potenciadores de eficiencia (50%)	13	9	14	6,4	4,5	7,0
Variedad de los productos	7	6	13	3,5	3,0	6,5
Imagen y calidad de marca	15	10	15	7,5	5,0	7,5
Eficiencia en procesos	10	8	13	5,0	4,0	6,5
Capacidad financiera	15	8	15	7,5	4,0	7,5
Marketing y ventas	14	10	14	7,0	5,0	7,0
Estabilidad del negocio	15	10	14	7,5	5,0	7,0
Preparación tecnológica	14	11	14	7,0	5,5	7,0
Factores de innovación (30%)	10	6	13	3,0	1,7	3,9
Sofisticación de Negocios	10	6	13	3,0	1,8	3,9
Innovación de productos (importados)	10	5	13	3,0	1,5	3,9
Total	32	20	48	11,2	7,3	15,0

En relación a los resultados obtenidos del análisis de benchmarking, se reconoció que a pesar de que la empresa REFRICOIN posee mayores ventajas competitivas en relación a los factores de innovación, requerimientos básicos y potenciadores de eficiencia con una valoración total de 15 puntos. Esta información además, permite reconocer las áreas que requieren mejoras, así como también proporciona información con respecto a los puntos fuertes de la competencia.

En este contexto, se puede establecer como su principal competidor en el mercado de REFRICOIN a la empresa TECNIFRÍO cuya valoración es de

11,2; considerando que debido a que posee mayor tiempo operando en el mercado de la Ciudad de Machala, ha logrado un nivel de reconocimiento y ha procurado mejorar en diversas áreas a fin de obtener mayores índices de competitividad; sin embargo su principal desventaja se relaciona con la variedad de productos que ofrece al mercado y su capacidad de aprovisionamiento que en muchos casos puede ocasionar bajo nivel de stock.

2.8. Diagnóstico

2.8.1. Análisis FODA matemático

Para reconocer las principales fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del mercado se procederá a aplicar la herramienta de Análisis FODA matemático, a través de la cual se evaluará y examinará las actividades empresariales de REFRICOIN. El principio básico para el desarrollo de este análisis se centrará principalmente en identificar los elementos de cada categoría de FODA y utilizar éstos para determinar dónde se pueden hacer mejoras en las operaciones del negocio, según se muestra a continuación:

Tabla 21

Matriz EFI



 MATRIZ EFI (FACTORES INTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Debilidades 50%			
1. REFRICOIN no posee un local propio en la Ciudad de Machala.	0,15	2	0,30
2. Al ser una empresa que recientemente busca ingresar a la Ciudad de Machala, será poco reconocida por el mercado.	0,10	2	0,20
3. Al no ser una empresa fabricante REFRICOIN depende de sus proveedores.	0,20	1	0,20
4. En algunos casos la empresa necesita subcontratar algunas etapas del proceso.	0,05	1	0,05
Fortalezas 50%			
1. REFRICOIN cuentan con personal capacitado en todas las áreas.	0,10	3	0,30
2. La empresa ha incluido en su cartera de productos, servicios integrales para aires acondicionados, puesto que además de la comercialización de los equipos, ofrece repuestos, instalación y mantenimiento.	0,10	4	0,40
3. REFRICOIN ofrece a los consumidores diferentes marcas de aires acondicionados y repuestos reconocidos en el mercado.	0,15	4	0,60
4. La empresa cuenta con la capacidad financiera para invertir en el crecimiento del negocio.	0,15	4	0,60
Totales	100%		2,65
Calificar entre 1 y 4	4	Fortaleza Mayor	
	3	Fortaleza Menor	
	2	Debilidad Mayor	
	1	Debilidad Menor	

Tabla 22

Matriz EFE


 MATRIZ EFE (FACTORES EXTERNOS)			
Factores	Peso	Calificación	Calificación Ponderada
Amenazas			
1. Competencia directa e indirecta en el mercado de la Ciudad de Machala.	0,15	3	0,45
2. Impuestos y restricciones a las importaciones de aire acondicionado, e incremento del IVA al 14%.	0,20	3	0,60
3. Incremento del precio de la energía eléctrica.	0,15	2	0,30
Oportunidades			
1. Alta demanda de equipos de aires acondicionado en las ciudades de la Región Costa.	0,10	4	0,40
2. Desarrollo de nuevos equipos de aires acondicionado con tecnología inverter que permiten ahorrar energía.	0,10	3	0,30
3. Normativas impuestas por el Gobierno que fomentan la comercialización de aires acondicionado de categoría A.	0,15	3	0,45
4. Mercado insatisfecho por las empresas que actualmente operan en el mercado.	0,15	4	0,60
Totales	100%		3,10
Calificar entre 1 y 4	4	Muy Importante	
	3	Importante	
	2	Poco Importante	
	1	Nada Importante	

Los resultados obtenidos del análisis del FODA matemático, con relación a la matriz EFI de los factores internos arrojaron una valoración de 2,65 lo que demuestra que REFRICOIN tiene la capacidad de aprovechar sus fortalezas, de las cuales destaca el servicio integral que ofrece al mercado, la variedad de marcas en productos, y la capacidad financiera que le permitirá invertir en el crecimiento de su negocio en la ciudad a la cual pretende ingresar. En otro apartado, los resultados de la matriz EFE cuya valoración fue de 3,10 demuestran que la empresa se encuentra en condiciones para afrontar el entorno de manera eficaz y eficiente.

2.8.2. Análisis CAME

Tabla 23

Análisis CAME

	<p>FORTALEZAS "F"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. REFRICOIN cuenta con personal capacitado en todas las áreas. 2. Las empresas ha incluido en su cartera de productos, servicios integrales para aires acondicionados, puesto que además de la comercialización de equipos ofrece repuestos, instalación y mantenimiento. 3. REFRICOIN ofrece a los consumidores diferentes marcas de aires acondicionados y repuestos reconocidos en el mercado. 4. La empresa cuenta con la capacidad financiera para invertir en el crecimiento del negocio. 	<p>DEBILIDADES "D"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. REFRICOIN no posee un local propio en la Ciudad de Machala. 2. Al ser una empresa que recientemente busca ingresar en la Ciudad de Machala, será poco reconocida por el mercado. 3. Al no ser una empresa fabricante REFRICOIN depende de sus proveedores. 4. En algunos casos la empresa necesita subcontratar algunas etapas del proceso.
<p>OPORTUNIDADES "O"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de equipos de aires acondicionado en las ciudades de la Región Costa. 2. Desarrollo de nuevos equipos de aires acondicionado con tecnología inverter que permite ahorrar energía. 3. Normativas impuestas por el Gobierno que fomentan la comercialización de aires acondicionado de categoría A. 4. Mercado insatisfecho por las empresas que actualmente operan en el mercado. 	<p>ESTRATEGIA OFENSIVA (F+O)</p> <p>F3 - O1: Debido a que existe una alta demanda de este tipo de equipos de aires acondicionado, REFRICOIN puede aplicar estrategias de ventas y de promoción, para dar a conocer la variedad de marcas y repuestos que ofrece al mercado.</p> <p>F2 - O4: Considerando que existe un mercado insatisfecho, REFRICOIN puede aprovechar su ventaja competitiva y ofrecer además de la comercialización de productos, servicios integrales para aires acondicionado.</p>	<p>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D+O)</p> <p>D3 - O4: A pesar de que REFRICOIN no es una empresa fabricante, puede aprovechar el respaldo de marcas internacionales de equipos de aires acondicionado y repuestos, que satisfagan las necesidades de los consumidores.</p> <p>D2 - O1: Aprovechar la alta demanda existente, REFRICOIN deberá aplicar estrategias de promoción que le permita darse a conocer en el mercado y lograr una captación de clientes.</p>
<p>AMENAZAS "A"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia directa e indirecta en el mercado de la Ciudad de Machala. 2. Impuestos y restricciones a las importaciones de aire acondicionado, e incremento del IVA al 14%. 3. Incremento del precio de la energía eléctrica. 	<p>ESTRATEGIA DEFENSIVA (F+A)</p> <p>F2 - A1: REFRICOIN deberá aprovechar su cartera de productos que incluyen servicios integrales, puede destacar esta ventaja para competir con las otras empresas que operan en el mercado.</p>	<p>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D+A)</p> <p>D2 - A1: Considerando que REFRICOIN tendrá poco reconocimiento en el mercado, donde existe competencia directa e indirecta, será necesario que se apliquen estrategias para darse a conocer.</p>

2.8.3. Matriz de crecimiento ANSOFF



Figura 33 Matriz de crecimiento ANSOFF. (Ansoff, 2010)

En lo que respecta a las estrategias de crecimiento de mercado, de acuerdo a la matriz de análisis ANSOFF, se selecciona la estrategia de desarrollo de mercados o diversificación, considerando que los productos que comercializa la empresa REFRICOIN ya se incluyen en la cartera actual de productos y por lo tanto no se busca modificarlos; sin embargo, el propósito del presente plan de negocios es ingresar a un nuevo mercado, en el que actualmente la empresa no opera, como es el caso de la Ciudad de Machala.

En este caso, se aplica esta estrategia es aumentar las ventas de la empresa REFRICOIN mediante la introducción de los productos actuales en nuevos mercados. Así, pueda incrementar su cobertura a nuevas ciudades

del país. La empresa también puede desarrollar nuevos canales de distribución, apelar a medios distintos de los medios tradicionales de comunicación, para establecer una nueva política de precios para alcanzar nuevos objetivos y desarrollar nuevos segmentos de mercado.

2.8.4. Mapa estratégico de objetivos

El mapa de estrategia al ser una herramienta que permite representar visualmente el conjunto aspectos que deberá considerar la empresa REFRICOIN para el planteamiento de las estrategias, puesto que le permitirá identificar los puntos esenciales que ayudarán a alcanzar el objetivo final, y especialmente le permitirá reconocer las relaciones entre ellos. Al igual que una hoja de ruta, el esquema que se presenta a continuación mostrará la ruta hacia el propósito del presente plan de negocios.

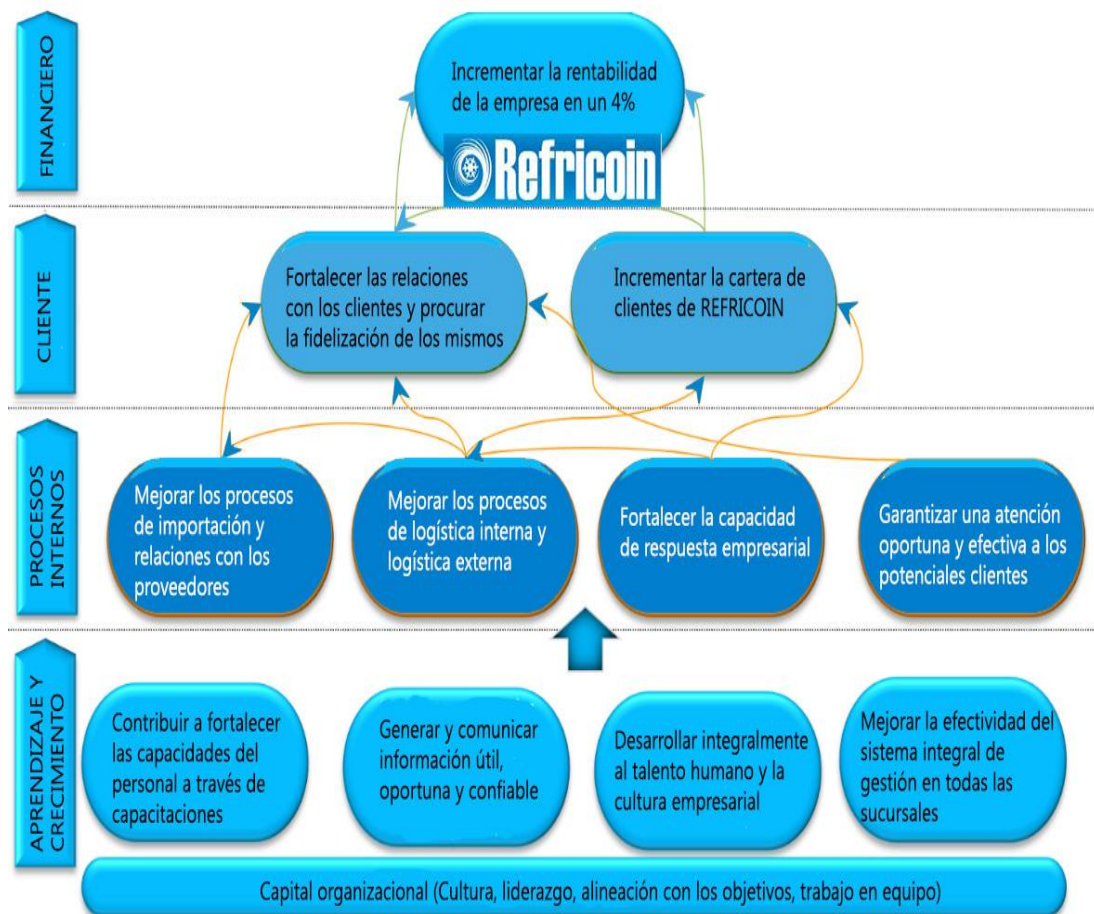


Figura 34 Mapa estratégico de los objetivos. (Kaplan & Norton, 2014)

2.8.5. Conclusiones

De la investigación realizada y el análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa REFRICOIN, se identificó que a pesar de que en la ciudad de Machala existen empresas que comercializan y ofrecen servicios de mantenimiento de aire acondicionado, estas poseen desventajas principalmente relacionadas con el stock de productos y la capacidad de abastecimiento al mercado, considerando que en muchos casos los clientes finales deben de hacer pedidos con días de anticipación hasta que les llegue la mercadería.

Además, el nivel de competencia directa es medio puesto que el número de empresas especializadas en refrigeración de aires es limitado, siendo la principal competencia indirecta de REFRICOIN los almacenes de electrodomésticos que incluyen dentro de su amplia categoría de productos la sección de aire acondicionado.

En lo que respecta al mercado, se identificó un alto nivel de insatisfacción del mercado conformado por consumidores finales analizado, lo que podría ser aprovechado por la empresa para ofrecer los equipos de aires acondicionados de diferentes marcas y el servicio integral que le proporciona un valor agregado y le permite competir de forma más eficiente en el mercado; mientras que en el caso del sector empresarial de las entrevistas realizadas se identificó la pre disposición de renovación de equipos de aires acondicionados. Así mismo, será necesario que se apliquen estrategias de promoción y publicidad que permita dar a conocer a la empresa.

CAPÍTULO III

PLAN ESTRATÉGICO

3.1. Objetivos comerciales

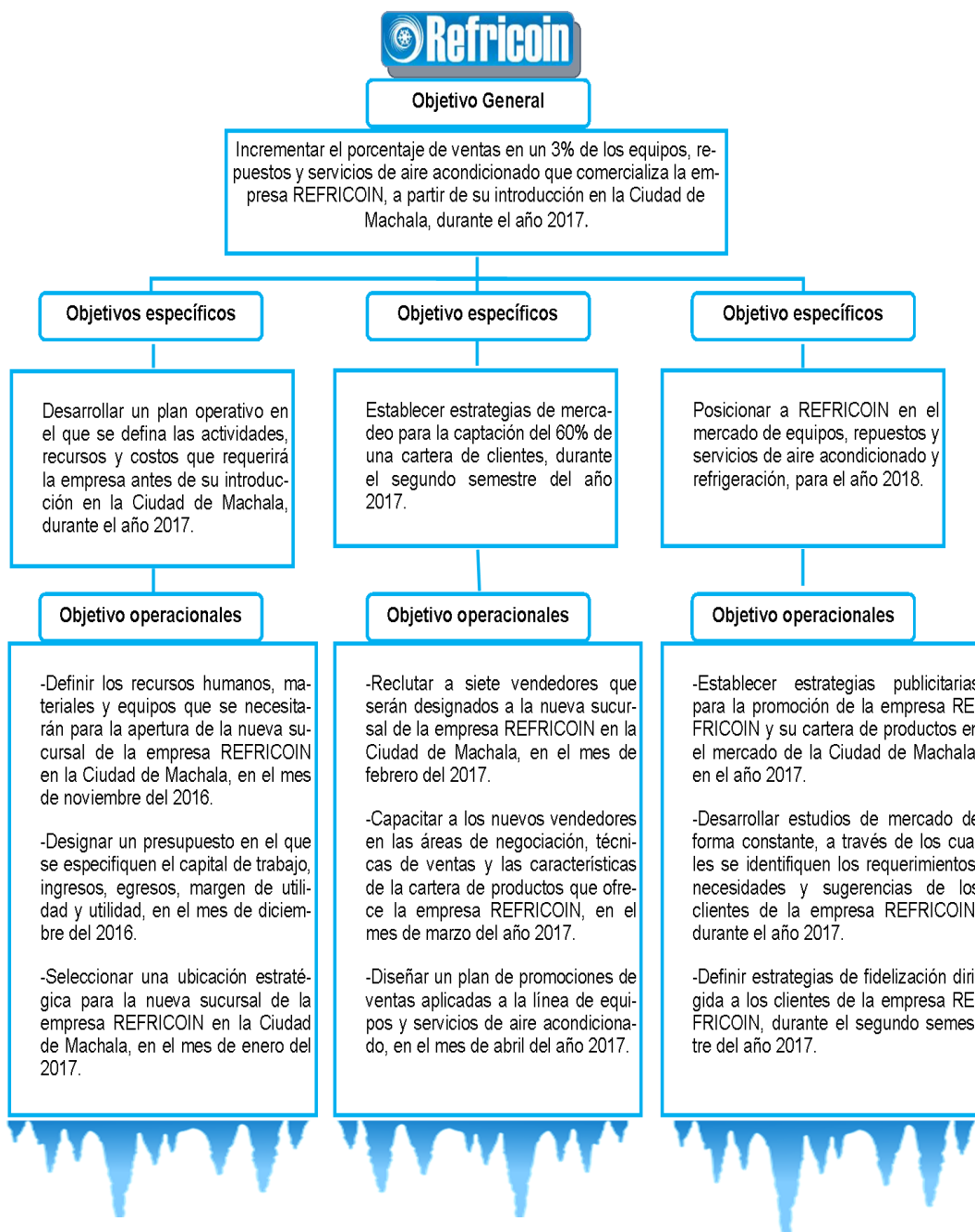


Figura 35 Objetivos comerciales

3.2. Plan comercial y de marketing

3.2.1. Estrategias de ventas

La empresa REFRICOIN aplicará estrategias de venta horizontal, que le permitirá extender su red de distribución. En este caso, considerando que en el mercado hacia el cual se pretende ingresar se registra una alta demanda de aires acondicionados, así como también existe un alto nivel de competencia indirecta. Por lo que se aplicarán las estrategias de ventas con relación a la matriz CAME previamente establecida, que le permitirán a la empresa desarrollar una ventaja competitiva que la diferencie de sus clientes, y les permita captar una cuota de clientes:

A. Promociones de ventas dirigidas a clientes corporativos

A nivel corporativo se proporcionarán descuentos del 50% en instalación de los equipos de aire acondicionado y mantenimiento gratuito por un período de seis meses a partir de su adquisición. La promoción tendrá validez para las empresas que adquieran equipos o sistemas de climatización durante los dos primeros meses a partir de la apertura de la sucursal y aplica para todas las formas de pago.

B. Promociones de ventas dirigidas a consumidor final

Para los consumidores finales, se proporcionarán descuentos del 30% en instalación de los equipos de aire acondicionado y descuento del 60% para el mantenimiento del equipo (2 visitas) durante el primer año a partir de la adquisición. La promoción tendrá validez para las empresas que adquieran equipos o sistemas de climatización durante el primer mes a partir de la apertura de la sucursal, además, en todas las compras se entregará de forma gratuita el soporte para condensador. Aplica para todas las formas de pago.

C. Promociones de ventas dirigidas a corporativos y consumidor final

Entre las promociones dirigidas tanto a clientes corporativos como al consumidor final se incluyen las siguientes:

- Se otorgará el 10% de descuento a todas las compras en la línea de repuestos de todas las marcas que ofrece al mercado la empresa REFRICOIN S.A.
- Docena de 13: Esta promoción aplica para clientes corporativos y clientes finales que adquieran una docena de equipos de aires acondicionados, donde se entregará el treceavo equipo de forma totalmente gratuita. Cabe destacar que no aplicarán promoción sobre promoción, es decir a los clientes que sean beneficiados con la estrategia “Docena de 13”, no recibirán los descuentos por instalación y el mantenimiento gratuito.



Figura 36 Promoción de ventas para clientes corporativos

**PROMOCIÓN
DE APERTURA**

60% DE DESCUENTO
PARA MANTENIMIENTO
DE EQUIPO (2 VISITAS)

30% DE DESCUENTO
EN INSTALACIÓN

GRATIS
SOPORTE

**ESPECIALISTAS EN
AIRE ACONDICIONADO
Y CLIMATIZACIÓN**

* VÁLIDO PARA CLIENTES FINALES
* PROMOCIÓN VÁLIDA DURANTE EL
PRIMER MES DESDE LA APERTURA

Refricoin

Machala: Av. 25 de Junio, Km. 2 1/2
Vía Machala.
Centro Comercial Galerías del Sol

Figura 37 Promoción de ventas para clientes finales



Figura 38 Promociones de ventas dirigidas a corporativos y consumidor final

3.3. Función de la Dirección de Ventas

Uno de los aspectos fundamentales que se deben establecer en el plan estratégico, se relaciona con la descripción del departamento de Dirección de Ventas de la empresa REFRICOIN y sus competencias, considerando que la competitividad del negocio en el nuevo mercado al cual pretende ingresar, dependerá en gran medida de la capacidad del Director de Ventas de tomar decisiones eficaces de las prioridades del negocio y el posicionamiento distintivo de la empresa en comparación con los competidores, sin embargo para llegar a este efecto, será necesario que se apliquen de manera integral las actividades estratégicas, gestionarias y evaluativas, según se muestra a continuación:

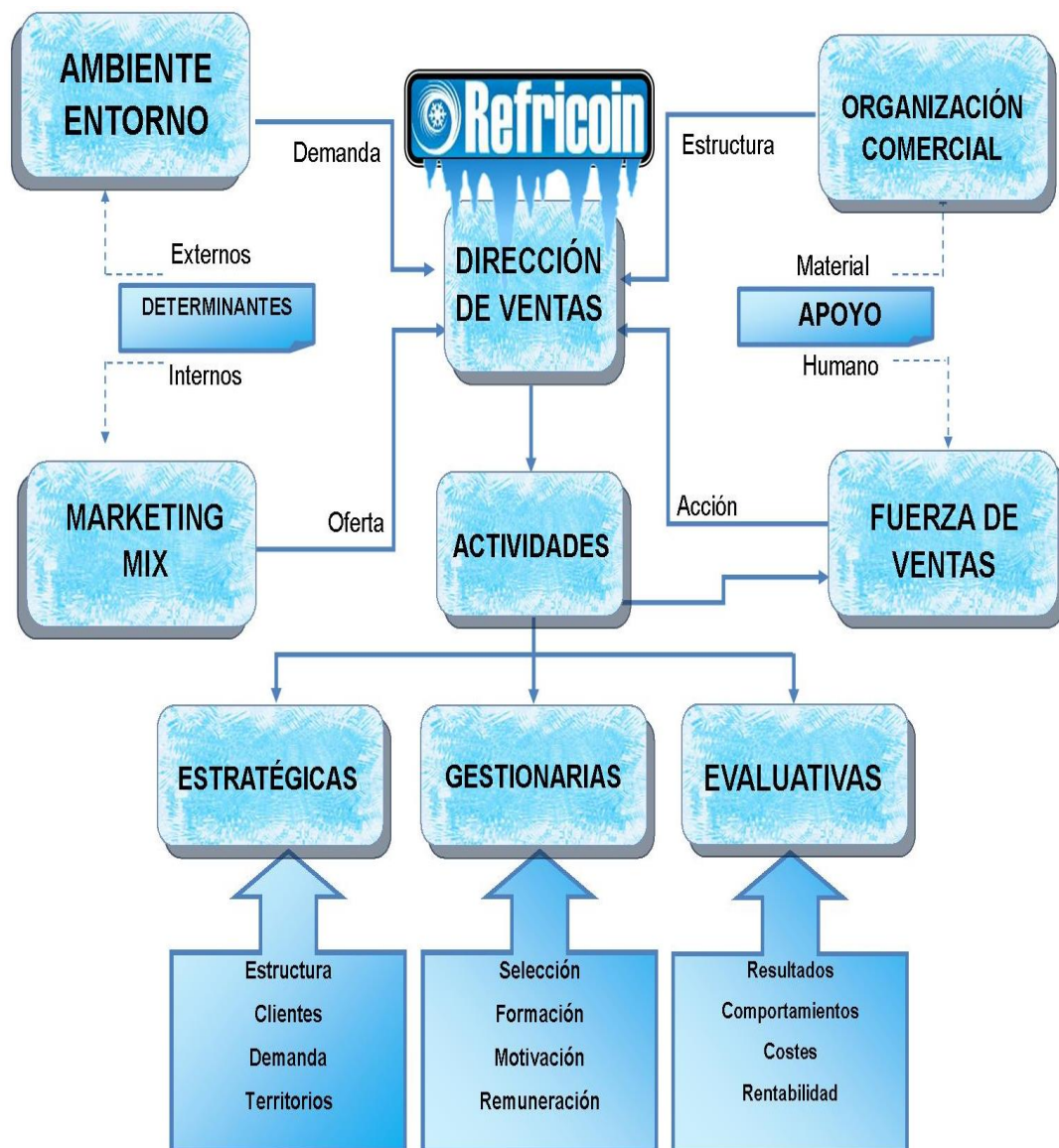


Figura 39 Función de la Dirección de Ventas

a. Área estratégica

En lo que respecta a las actividades relacionadas con el enfoque estratégico de la Dirección de Ventas, en primer lugar se deberá establecer la estructura del departamento de ventas, puesto que de esto dependerá en gran medida el rendimiento de la fuerza de ventas. Así mismo, se incluye la definición de los objetivos y las responsabilidades de quienes integran el departamento, los cuales estarán alineados a los objetivos de la empresa con relación a la introducción y comercialización de equipos, repuestos y servicios

de aire acondicionado y refrigeración para el año 2017 en la Ciudad de Machala.

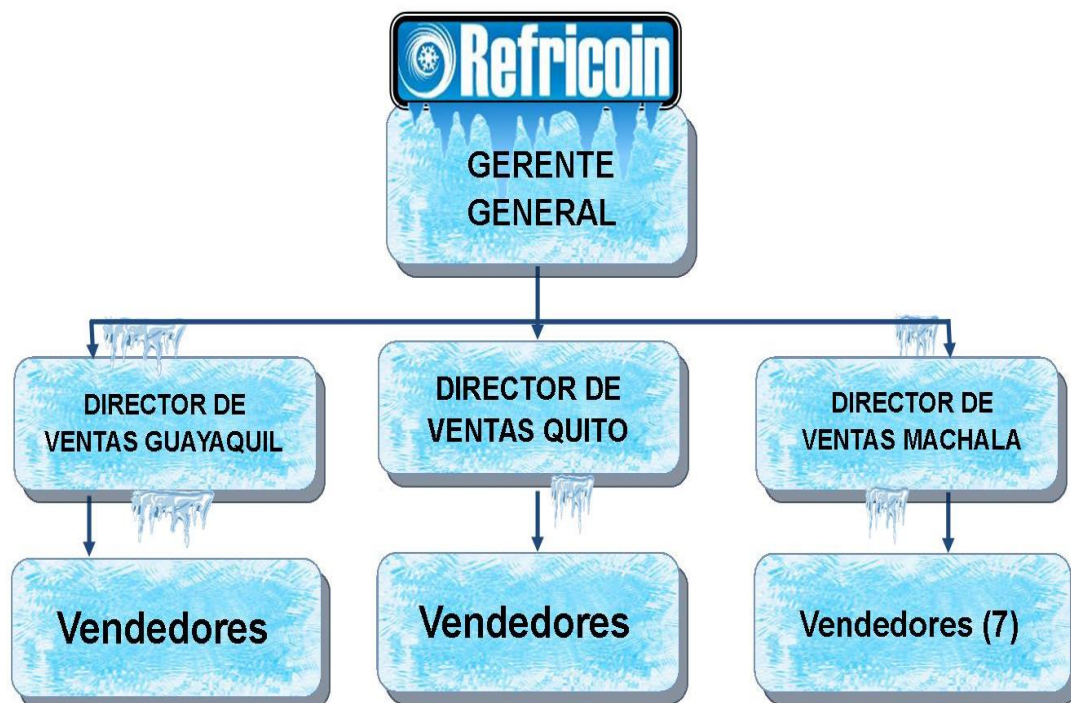


Figura 40 Estructura del negocio

Considerando que la empresa REFRICOIN, actualmente tiene sucursales en las ciudades de Guayaquil y Quito, y busca introducir una nueva sucursal en la Ciudad de Machala, resulta fundamental designar Directores de Ventas encargados a cada sucursal, los cuales deberán supervisar las actividades que desempeña la fuerza de ventas y presentar reportes al Gerente General de la compañía.

En este caso, se reclutará un nuevo Director de Ventas para la sucursal de Machala y siete nuevos vendedores, por lo tanto, se definirá un plan estratégico en el cual se especificarán las actividades de la dirección de ventas alineadas al objetivo general establecido por la empresa REFRICOIN, tanto a nivel nacional como a nivel de establecimiento.



Figura 41 Actividades de Dirección de la empresa

b. Área gestionaaría

Una vez establecidas las actividades de Dirección de la empresa REFRICOIN, en lo que se refiere al área gestionaaría el Director de Ventas asignado a la nueva sucursal en la ciudad de Machala, deberá considerar y gestionar de forma adecuada los aspectos relacionados con el entorno, el marketing mix, la dirección y la fuerza de ventas, puesto que los cuales de manera complementaria contribuirán a la consecución de los objetivos planteados.



Figura 42 Área gestora

De manera general, el Director de Ventas de la empresa deberá actuar sobre las siguientes áreas de acción:

- Analizar e investigar las necesidades de los consumidores.
- Aplicación de estrategias de motivación e incentivos para la fuerza de ventas.
- Formación de equipos de ventas.
- Desarrollo de un sistema de control de las actividades de ventas, rendimiento de la fuerza de ventas y resultados.
- Gestionar las relaciones con los clientes.
- Realizar y presentar informes al Gerente General de la empresa REFRICOIN.

c. Área de control

El control que ejercerá el departamento de ventas estará centrado en aspectos, tales como los resultados de las ventas que realizan los vendedores así como el comportamiento de los colaboradores de REFRICOIN, antes durante y después de la gestión de ventas y servicios brindados a los clientes.

3.4. Organización de la estructura de ventas

La estructura comercial que se aplicará para la empresa REFRICOIN, se ajustará en primer lugar al tamaño del mercado, puesto que a pesar de que se busca introducir una sucursal en la Ciudad de Machala, para la comercialización de equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado y refrigeración, ésta se ubicará en un sector estratégico que le facilite una cobertura del sector norte y centro de la ciudad. Por lo tanto, en este caso se reclutará a siete nuevos vendedores exclusivos asignados a la sucursal de la Ciudad de Machala, los cuales serán contratados con sueldo fijo en tiempo completo.

A. Estructura de ventas vertical

La estructura de ventas de REFRICOIN es vertical, puesto que al ser una empresa con varias sucursales en el Ecuador, se requiere de la asignación de administradores para cada sucursal, en cuyo caso se establece un orden de mando jerárquico, lo que facilita a su vez el control desempeño de los vendedores y el cumplimiento de las cuotas de ventas designadas.

Así mismo, será importante destacar que a través de una organización de ventas vertical, el Director de Ventas podrá centrarse en el aumento de la cuota de mercado en sectores específicos, en lugar de destinar los recursos en todos los mercados. No obstante, para tener éxito en las ventas verticales, los representantes deben tener una comprensión de las necesidades, problemas y retos de las industrias a las que se dirigen específicos.

B. Sistemas y acciones de ventas

El sistema de ventas aplicado de acuerdo a las actividades de la empresa REFRICOIN, será de carácter personal puesto que se requerirá que los vendedores tengan contacto directo con los potenciales compradores en el caso de los consumidores finales, en cuyo caso la modalidad aplicada se limitará únicamente dentro del establecimiento; además, se ejecutarán ventas de mostrador, donde la fuerza de ventas deberá proporcionar asesoría al comprador que ingresa al establecimiento. En el caso de los clientes corporativos, la venta se realizará a distancia a través de llamadas telefónicas, según el esquema que se muestra a continuación:



Figura 43 Sistemas y acciones de ventas

3.5. Previsiones y cuotas de venta

Considerando que se REFRICOIN busca ingresar a un nuevo mercado, en el cual existe un alto índice de competencia indirecta constituido por los almacenes de electrodomésticos que comercializa equipos de aire acondicionado, no obstante es importante destacar que el porcentaje de empresas especializadas en climatización y acondicionamiento de aire es menor, por lo que la empresa buscará captar en el primer año de operaciones en la Ciudad de Machala, una participación del 3% del mercado.

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

Con un 3% de potencial de mercado durante el primer año, se considera un potencial de ventas de 4934 productos durante el primer año, en el que se incluye la comercialización de equipos de aire acondicionado, servicio de mantenimiento y reparación de equipos.

3.5.2. Procedimiento para las provisiones

Las provisiones de ventas se realizaron a través de proyecciones comparativas con los resultados obtenidos del año anterior, en la sucursal de Guayaquil debido a las similitudes del mercado, según se muestra a continuación:

Tabla 24

Procedimiento para la previsión

Detalle		Ventas
Mantenimiento	Mantenimiento preventivo 60%	2960
	Mantenimiento correctivo 20%	987
Intalacion 10% clientes	Intalacion 10% clientes	493
Intalacion 10% Empresas	Empresa Publica 5%	247
	Empresa Privada 5%	247

Del total de la población tanto en consumidores finales, como de empresas públicas y privadas, están constituidas por un total de 164.452 del mismo que se sacó el 3% de participación de mercado, del mismo modo se encuentra subdividido en las diferentes categorías de servicios.

3.5.3. Cuotas de ventas

De acuerdo a las proyecciones realizadas, las cuotas de ventas mensual y anual son las siguientes:

Tabla 25

Cuota de ventas mensual

CICLO DE PRODUCTO O ESTACIONALIDAD	6,0%	8,0%	5,8%	8,2%	9,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	8,0%	9,0%	14,0%	100,0%
PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1													
UNIDADES PRODUCIDAS / MESES	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	PROYECCIÓN DE UNIDADES VENDIDAS DEL AÑO 1
Mantenimiento preventivo	178	237	171	243	266	237	237	237	237	237	266	414	2.960
Mantenimiento correctivo	59	79	57	81	89	79	79	79	79	79	89	138	986,712
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	30	39	28	40	44	39	39	39	39	39	44	69	493
Empresa Pública	15	20	14	20	22	20	20	20	20	20	22	35	247
Empresa Privada	15	20	14	20	22	20	20	20	20	20	22	35	247
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	296	395	285	405	444	395	395	395	395	395	444	691	4932

Tabla 26

Cuota de ventas anual

Ingresos proyectado					
Crecimiento esperado	3%				
Cantidades en unidades	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento preventivo	2.960	3.049	3.140	3.235	3.332
Mantenimiento correctivo	987	1.016	1.047	1.078	1.111
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	493	508	523	539	555
Empresa Pública	247	254	262	270	278
Empresa Privada	247	254	262	270	278
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	4.934	5.082	5.234	5.391	5.553

3.6. Organización del territorio y de las rutas

En el caso de la empresa REFRICOIN, las actividades de comercialización como en las sucursales de Guayaquil y Quito se realizarán en el local en el caso de los consumidores finales con base a un sistema de ventas personal, donde la gestión de ventas se realizará desde el establecimiento; y de venta telefónica en el caso de clientes corporativos, y será necesario la organización de territorios y rutas para los vendedores, que se estructura de la siguiente forma:

Tabla 27

Categorización de clientes

Categoría	Tipo de cliente
AA	Empresa Pública
A	Empresa Privada
B	Consumidor Final

En primer lugar se define las categorías de clientes hacia los cuales la empresa REFRICOIN enfocará sus esfuerzos de ventas en el nuevo mercado hacia el cual pretende ingresar. En este caso, el parámetro que se consideró para la clasificación de los clientes se centra en aquellos con mayor potencial de volumen de compra de cada tipo de clientes; siendo el segmento de empresas públicas los de mayor potencial de rentabilidad, constituye un menor porcentaje de la población de clientes corporativos, por lo que se asignarán 2 vendedores que atenderán exclusivamente a esta categoría de clientes.

En el caso de las empresas privadas, con un potencial de rentabilidad medio, pero que a su vez representa el mayor porcentaje de la población de clientes corporativos, se asignarán 4 vendedores que se encargarán de gestionar vía telefónica y a través de visitas personales a los clientes de esta categoría; finalmente en el caso de los consumidores finales, se asignará a un vendedores para atender a los potenciales clientes que visiten el establecimiento. Con base a esta categorización, a continuación se presenta la zonificación por sector y el número de visitas por vendedor:

Tabla 28

Zonificación de rutas

Clasificación	Potencial de facturación	NORESTE Z1	NOROESTE Z1	SURESTE Z1	SUROESTE Z1	NORESTE Z2	NOROESTE Z2	SURESTE Z2	SUROESTE Z2	SUBTOTALES X LIMITE	SUBTOTAL X CLASIF	VARIABLE	VISITAS MES
AA	0-5,000	0	0	0	2	1	2	0	0	5			
AA	5,001-15,000	1	3	5	1	3	2	0	1	16			
AA	15,001-30,000	2	2	0	1	1	0	0	1	7			
AA	30,001-55,500	1	2	1	0	2	0	0	0	6			
SUBTOTALES		4	7	6	4	7	4	0	2	34 X4			
4 SUBT. VIST. MES		16	28	24	16	28	16	0	8				
Clasificación	Potencial de facturación	NORESTE Z1	NOROESTE Z1	SURESTE Z1	SUROESTE Z1	NORESTE Z2	NOROESTE Z2	SURESTE Z2	SUROESTE Z2				
A	0-5,000	20	85	77	84	57	42	29	41	435			
A	5,001-15,000	7	20	14	16	9	5	3	6	80			
A	15,001-30,000	0	0	2	0	1	1	0	0	4			
A	30,001-55,500	0	2	1	0	0	0	0	0	3			
SUBTOTALES		27	107	94	100	67	48	32	47	522 X4			
2 SUBT. VIST. MES		54	214	188	200	134	96	64	94				
Clasificación	Potencial de facturación	NORESTE Z1	NOROESTE Z1	SURESTE Z1	SUROESTE Z1	NORESTE Z2	NOROESTE Z2	SURESTE Z2	SUROESTE Z2				
B	0-5000	6	29	16	16	11	8	2	15	103			
B	5001-15,000	0	6	5	6	4	4	3	1	29			
B	15,001-30,000	1	2	2	2	1	1	0	0	9			
B	30,001-55,500	0	0	0	0	0	0	1	0	1			
SUBTOTALES		7	37	23	24	16	13	6	16	142 X4			
1 SUBT. VIST. MES		7	37	23	24	16	13	6	16				

Tabla 29

Total de visitas al mes

	NORESTE Z1	NOROESTE Z1	SURESTE Z1	SUROESTE Z1	NORESTE Z2	NOROESTE Z2	SURESTE Z2	SUROESTE Z2
TOTALES	38	151	123	128	90	65	38	65
SUBT. VIST. MES	77	279	235	240	178	125	70	118
TIEMPO VISITA/HORAS	77	279	235	240	178	125	70	118
HORAS TRABAJO/MES	0,44	1,59	1,34	1,36	1,01	0,71	0,40	0,67
VENDEDORES NECESARIOS	0	2	1	1	1	1	0	1

Para determinar el total de visitas que deberán realizar los vendedores en los diferentes sectores de la Ciudad de Machala, se considera como referencia el presupuesto de ventas del mes de marzo. Considerando el total de siete vendedores que se incorporarán en la nueva sucursal de la empresa.

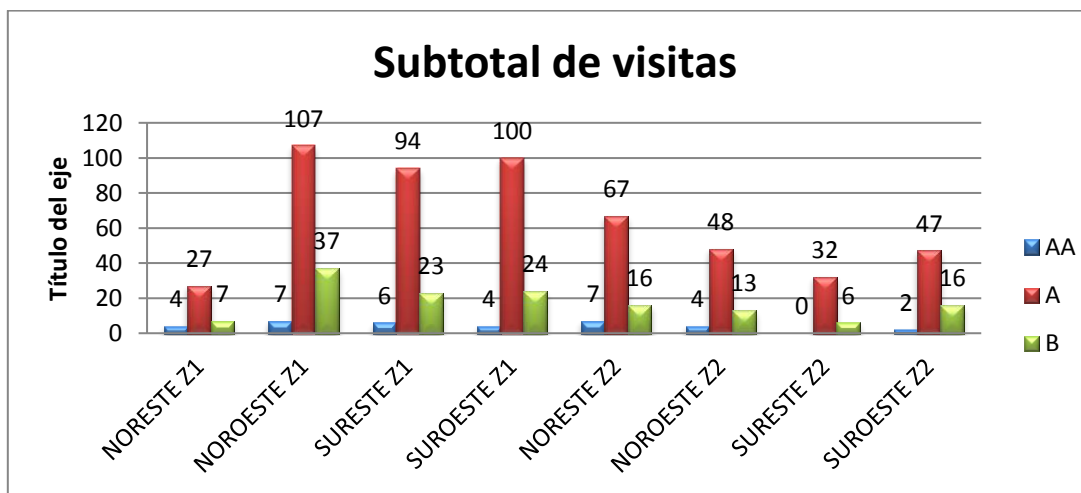


Figura 44 Subtotal de visitas por zonas

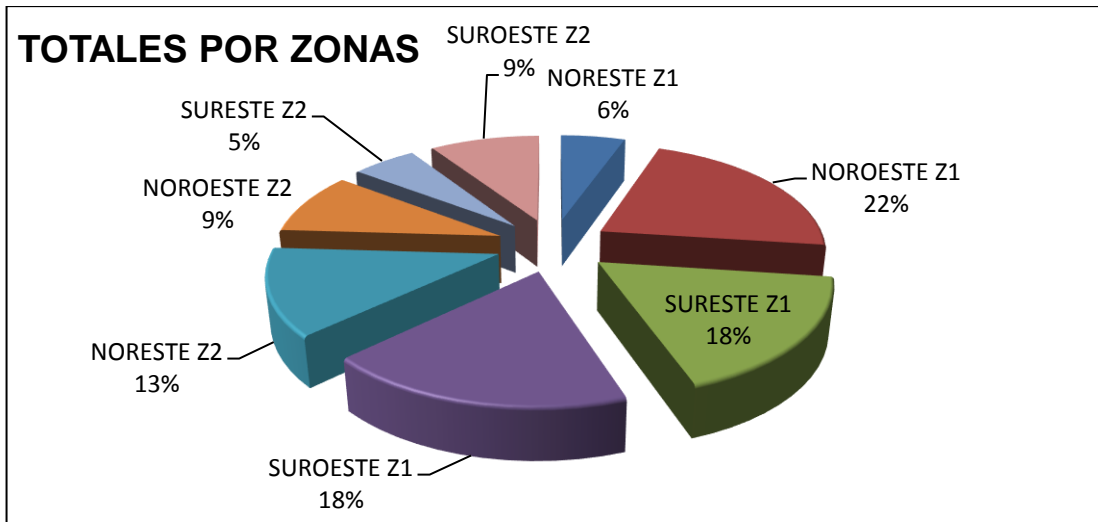


Figura 45 Total porcentual de visitas por zonas



Figura 46 Mapeo de zonas

En lo que respecta a la entrega de los equipos y su respectiva instalación, en el caso de los clientes corporativos se realizará bajo la gestión del departamento de logística y los técnicos de la empresa en la fecha previamente acordada; mientras que en el caso de los consumidores finales, la entrega será inmediata directamente en el establecimiento de REFRICOIN.

3.7. Realización de las estrategias de venta

A continuación se determina la forma en que se establecen estrategias de ventas para la empresa REFRICOIN, es importante considerar que para su ejecución interviene de forma complementaria el talento humano con la mercadotecnia. En este caso, es preciso destacar que la fuerza de ventas cumplirá un papel esencial en la puesta en marcha de las estrategias y consecuentemente en el cumplimiento de los objetivos previamente definidos, por lo tanto será necesario realizar el reclutamiento y selección de personal.

3.7.1. Reclutamiento de vendedores: localización, selección e incorporación

El reclutamiento de vendedores y del Director de Ventas para la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN en la Ciudad de Machala, se desarrollará con base a un proceso que constará de tres etapas. En este caso, se seleccionará a los aspirantes más idóneos para las nueve vacantes disponibles, para lo cual se aplicarán métodos de evaluación en relación a las habilidades, aptitudes, actitudes de los interesados que se alineen a la cultura y los objetivos empresariales.

1. Preparación de la acción de reclutamiento

El proceso de reclutamiento de los vendedores y el Director de Ventas de la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN se inicia con la descripción del perfil de postulantes, para lo cual se elaborarán fichas en las que se describirá el objeto del cargo, los requisitos con relación a la formación académica y la experiencia laboral, y la descripción de las funciones generales y técnicas, según se muestra a continuación:

Tabla 30

Formato del perfil de cargo del Director de Ventas



FECHA: 1 de julio 2016

SEDE: Sucursal Machala

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Director de ventas CÓDIGO: SM0001
 Reporta a: Gerente General ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 1.200
 Tipo de contrato: Fijo

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El objeto general del cargo de Director de Ventas, se centra en dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas de la sucursal de REFRICOIN y a la fuerza de ventas que lo interga; desarrollar y establecer estrategias que les permita cumplir con los objetivos de la empresa y responder eficientemente a los requerimientos de los clientes.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Ing. En Marketing
 Ing. En Marketing y Ventas

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 3 años como Director de Ventas o Jefe de Sucursal.
 Preferible tener experiencia en ventas de equipos de aires acondicionado o electrodomésticos.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	COMPETENCIAS			
	Generales	Técnicas	Tipo de Función	Periodicidad
Establecer objetivos y metas de ventas.	X		D	M
Desarrollar análisis de mercado.		X	E	T
Coordinar e incrementar el porcentaje de ventas de la sucursal en función al plan estratégico de la empresa.	X		A	M
Calcular la demanda y pronosticar las ventas.		X	A	M
Motivar a la fuerza de ventas.		X	D	D
Evaluar el desempeño de la fuerza de ventas.		X	C	M
Coordinar los planes de trabajo de los vendedores.	X		D	D
Elaborar estrategias comerciales.		X	A	O
Elaborar informes para el Gerente General.	X		C	M

Convenciones	Tipo de función	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Periodicidad	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

Tabla 31

Formato del perfil de cargo de vendedores



FECHA: 1 de julio 2016

SEDE: Sucursal Machala

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Vendedor CÓDIGO: SM0002
 Reporta a: Director de Ventas ASIGNACIÓN SALARIAL: \$ 500
 Tipo de contrato: Fijo

2. OBJETO GENERAL DEL CARGO

El objeto general del cargo de vendedores, se centra en desarrollar actividades de ventas y atención a los clientes que permitan cumplir con los objetivos establecidos por el Director de Ventas de la sucursal asignada. Principalmente deberá captar nuevos clientes y alcanzar volúmenes de ventas que le permita a la empresa REFRICOIN mejorar su participación en el mercado.

3. REQUISITOS MÍNIMOS

3.1 FORMACIÓN ACADÉMICA

Ing. En Marketing
 Ing. En Marketing y Ventas

3.2 EXPERIENCIA LABORAL

Mínimo 2 años como vendedores.
 Preferible tener experiencia en venta de equipos de aires acondicionado o electrodomésticos.

4. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES

FUNCIONES	COMPETENCIAS			
	Generales	Técnicas	Tipo de Función	Periodicidad
Ejecutar estrategias para captar clientes.	X		E	D
Establecer contacto con potenciales clientes corporativos.	X		E	D
Realizar seguimiento post-venta por cada cliente.	X		C	M
Colaborar en actividades de pedidos y cambios de mercadería.		X	C	O
Ejecutar actividades de cobranza.		X	E	D
Definir las necesidades de material promocional y soporte técnico.	X		A	O
Atención a los clientes que visiten el establecimiento.	X		E	D
Realizar informes de las ventas realizadas.		X	A	M
Cerrar las operaciones de venta a los precios y condiciones determinados por la empresa.	X		E	D

Convenciones	Tipo de función	Ejecución (e)	Análisis (a)	Dirección (d)	Control (c)
	Periodicidad	Ocasional (o)	Diaria (d)	Mensual (m)	Trimestral (t)

2. Acción de reclutamiento

Una vez definido el perfil del Director de Ventas y los vendedores, se procederá a iniciar con la segunda etapa de la acción de reclutamiento, en la cual se desempeñaran las actividades de búsqueda y convocatoria de los aspirantes que cumplan con los parámetros de selección descritos. En este caso, se utilizarán anuncios en la sección de empleos del diario de mayor circulación en la Ciudad de Machala, para convocar postulantes.

La recepción del currículum de los aspirantes se receptorá a través de correo electrónico de la empresa en un límite de tiempo de tres días laborables, la información obtenida será analizada y evaluada por el Gerente General de la empresa; los aspirantes que cumplan con los requisitos establecidos serán pre seleccionados y contactados vía telefónica para coordinar una entrevista personal, en la que se le realizarán las siguientes pruebas:

- Test de personalidad.
- Test de fluidez verbal, comprensión y vocabulario.
- Test de actitudes, aptitudes y motivación.

Los resultados que se obtengan de las pruebas y la entrevista realizada con los aspirantes serán evaluados y finalmente se seleccionará al nuevo personal, quienes posteriormente serán informados vía telefónica para concretar una cita en la que se firmará el contrato respectivo.

3. Recibimiento del personal nuevo

Una de las etapas fundamentales del proceso de reclutamiento del nuevo personal, se centra en la inducción y capacitación que se les proporcionará la empresa REFRICOIN, esto involucra actividades generales como dar a conocer las instalaciones de la nueva sucursal, proporcionar información con respecto a las políticas y normativas, así como la planificación estratégica de la empresa.

Posteriormente, se les proporcionará la información necesaria con respecto al funcionamiento de los equipos de aires acondicionado y refrigeración que comercializa la empresa, la lista de repuestos y servicios adicionales que ofrecerá a los clientes; además, se proporcionará una breve capacitación con respecto a técnicas de ventas y negociación.

3.8. Remuneración de los vendedores

3.8.1. Sistema mixto de la remuneración

En lo que respecta al tipo de remuneración, se aplicará un sistema mixto, en el que se asigna a cada cargo un salario fijo de un sueldo básico de \$366 y adicionalmente se les proporcionará un porcentaje de comisión del 2% por ventas realizadas en el caso de los vendedores, esto le permite a la empresa REFRICOIN garantizar un equilibrio apropiado en el sistema de incentivos salariales fijos y variables, que incluyen incentivos tanto a corto plazo como a largo plazo, y está sesgado hacia los elementos relacionados con el rendimiento que tengan en cuenta individual, funcionales y de rendimiento corporativo. Por otra parte, al Director de Ventas, se le asigna únicamente un salario fijo de \$1400 considerando que no desempeñará actividades de ventas.

3.9. Control de ventas y de vendedores

3.9.1. Control del volumen de ventas

El volumen de ventas que se obtengan como resultado de las actividades comerciales que realice la empresa REFRICOIN en la nueva sucursal de la Ciudad de Machala, deberá ser controlado por el Director de Ventas encargado, esto con el principal propósito de realizar el respectivo seguimiento que le permita verificar el nivel de cumplimiento de las cuotas de ventas asignadas a cada vendedor. A partir de la evaluación respectiva, se podrán desarrollar las medidas pertinentes orientadas a incrementar el volumen de ventas de las diferentes líneas de productos de equipos,

repuestos y servicios de aires acondicionados en las diferentes categorías de productos.

3.9.2. Control de otras dimensiones de la venta

Para llevar a cabo un control integral de las ventas y el rendimiento de los vendedores, será necesario que se tomen en consideración otras dimensiones de la venta que incluyen el control de visitas y gastos de viajes en ocasiones esporádicas, que en el caso de la empresa REFRICOIN, se deberán realizar únicamente una vez que se haya concretado con los clientes corporativos, posterior a la gestión telefónica que haya realizado la fuerza de ventas de la empresa.

3.9.3. Evaluación de vendedores

Como parte del control del departamento de ventas tiene un propósito orientado principalmente a la identificación de los resultados obtenidos, el rendimiento de la fuerza de ventas y la ineficiencia que pudiera existir en el desarrollo de las actividades comerciales para permitir que el Director de Ventas encargado de la nueva sucursal aplique estrategias de mejora que aplicadas de forma integral contribuyan a cumplir con los objetivos establecidos.

En este caso, es importante que la gestión de la fuerza de ventas se desarrolle como un proceso en la empresa REFRICOIN, en donde todas las fases están integradas y son decisivas en el resultado final y el cumplimiento de los objetivos de ventas; tales fases inician a partir de la selección y preparación de la fuerza de ventas, la organización del trabajo, la motivación, remuneración y la evaluación de los vendedores, para obtener el control de los resultados. En este caso, se considerarán los siguientes criterios de evaluación:

- **Comportamiento:** Se incluirán los criterios relacionados con las actividades realizadas por los vendedores de forma individual, tales

como: llamadas de ventas, quejas de clientes, informes solicitados que se presenten, reuniones de capacitación. En este caso de que no sólo se refieran a actividades relacionadas con la generación de ventas a corto plazo, sino también debe incluir actividades de venta no necesarias para garantizar la satisfacción del cliente a largo plazo.

- **Resultados:** Otro de los criterios de evaluación a los vendedores se basará en medir objetivamente los resultados tales como: las ventas, la cuota de mercado, y las cuentas. En este caso una cuota de ventas representa un objetivo de ventas razonable para cada vendedor y de manera general para el Departamento de Ventas.

3.10. Marketing mix

3.10.1. Producto

La empresa REFRICOIN, opera como distribuidor autorizado de diferentes marcas de equipos de aires acondicionados y repuestos, por lo tanto posee una amplia cartera de productos según los catálogos que se presentan en el anexo del trabajo; además proporciona a sus clientes la línea de servicios de instalación, reparación, mantenimiento y servicio técnico especializado para diferentes tipos de equipos. A continuación se presenta la lista resumida de los productos que se ofrecerán al mercado en la nueva sucursal que busca implementar la empresa en la Ciudad de Machala:

Tabla 32

Cartera de productos

 Refricoín Cartera de productos		
Línea de productos	Categoría	Marcas
Repuestos	Condensador vertical, Motor de diferentes series, Ventilador de caldera, Evaporador, Aspas de aluminio, partes y piezas.	Smart ⚡ Motors Smart ⚡ Relays Smart ⚡ Hard Starts Smart ⚡ Transformers Smart ⚡ Fan Centers
Equipos de aire acondicionado	Aire acondicionado	FUJITSU LG Panasonic innovair® <small>innovative ideas in air conditioning</small>
	Cortinas de aire	Comfort <small>AIR CONDITIONING and HEATING</small> YORK® LENNOX
	Inverter	Westinghouse
Instalación de equipos		 
Reparación		
Mantenimiento		
Servicio Técnico		

3.10.2. Precio

Actualmente REFRICOIN, posee una amplia lista de precios que varían de acuerdo a la línea de productos y las diferentes marcas que comercializa, según los catálogos que se presentan en el anexo del trabajo, por lo tanto se considera la aplicación de una estrategia de precios por cartera de productos. Además, es preciso destacar que los pagos se pueden realizar por efectivo y a través de tarjetas de crédito.

3.10.3. Plaza

Para ingresar al el nuevo segmento de mercado de la Ciudad de Machala, la empresa REEFRICOIN deberá tomar decisiones estratégicas con respecto al tipo de distribución y la ubicación de la nueva sucursal, puesto que dependiendo de estas variables, se podrá lograr una mayor cobertura y un mejor rendimiento en las actividades de comercialización que realizará a largo plazo.

En primer lugar, en lo que se refiere a los canales de distribución de los productos, se trabajará con un canal propio puesto que las ventas se realizarán de forma directa al consumidor final y a los clientes corporativos. Este tipo de distribución le permitirá a la fuerza de ventas de REFRICOIN, interactuar directamente con los consumidores, manteniendo la cultura organizacional de orientación hacia el cliente, además de generar mayor nivel de recordación y presencia de la marca en el mercado. A continuación se presenta el esquema de la forma de distribución que se desarrollará:

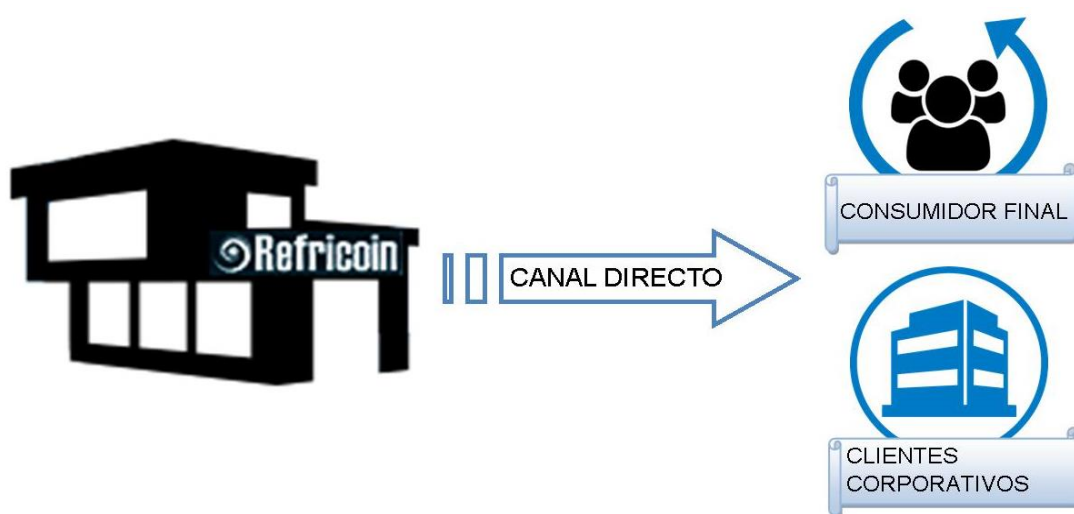


Figura 47 Red de distribución

Además de trabajar con un canal directo de comercialización, será necesario que se establezca una ubicación estratégica para la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN, al norte de la Ciudad de Machala de manera específica en el Centro Comercial Galerías del Sol, ubicado en la av. 25 de Junio, km. 2 1/2 vía Machala.

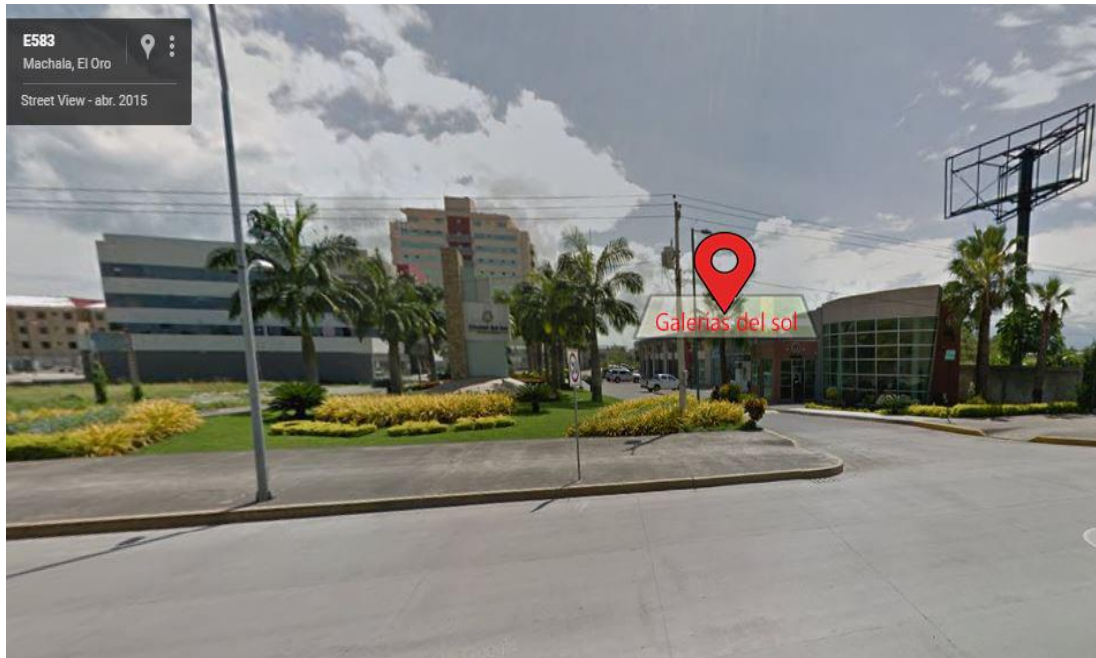


Figura 48 Sucursal de REFRICOIN. (Google Earth, 2016)

3.10.4. Publicidad

Por tratarse de una empresa nueva en el mercado de la Ciudad de Machala, será necesario de además de aplicar estrategias de promoción de ventas y hacer uso de herramientas publicitarias que le permitan a REFRICOIN atraer la atención de los potenciales clientes corporativos y consumidores finales, e impulsar las ventas de las diferentes categorías de productos que ofrece en la línea de repuestos, equipos y servicios de aires acondicionados.

Por lo tanto, se deberá diseñar diferentes piezas publicitarias que se pautarán en diversos medios, con el propósito de generar mayor, efectividad, alcance e impacto y transmitir el mensaje publicitario a la audiencia seleccionada. En este contexto, se utilizarán los siguientes medios y herramientas publicitarias:

- Redes sociales – Facebook.
- Página web.
- Volantes.
- Banner.
- Tarjetas de presentación.

- Material POP.

1. Página web y redes sociales

En este caso la utilización de medios digitales le proporcionará a REFRICOIN un mayor alcance y a su vez le permitirá interactuar con los consumidores de forma constante. Por lo tanto, será importante que se designe a un responsable que se encargará de mantener actualizado el “fan page” de la empresa, donde además de publicar información con respecto a los diferentes productos que se ofrece al mercado, se podrán responder a las inquietudes de los usuarios generando una mayor retroalimentación de la comunicación empresa-cliente a nivel digital.

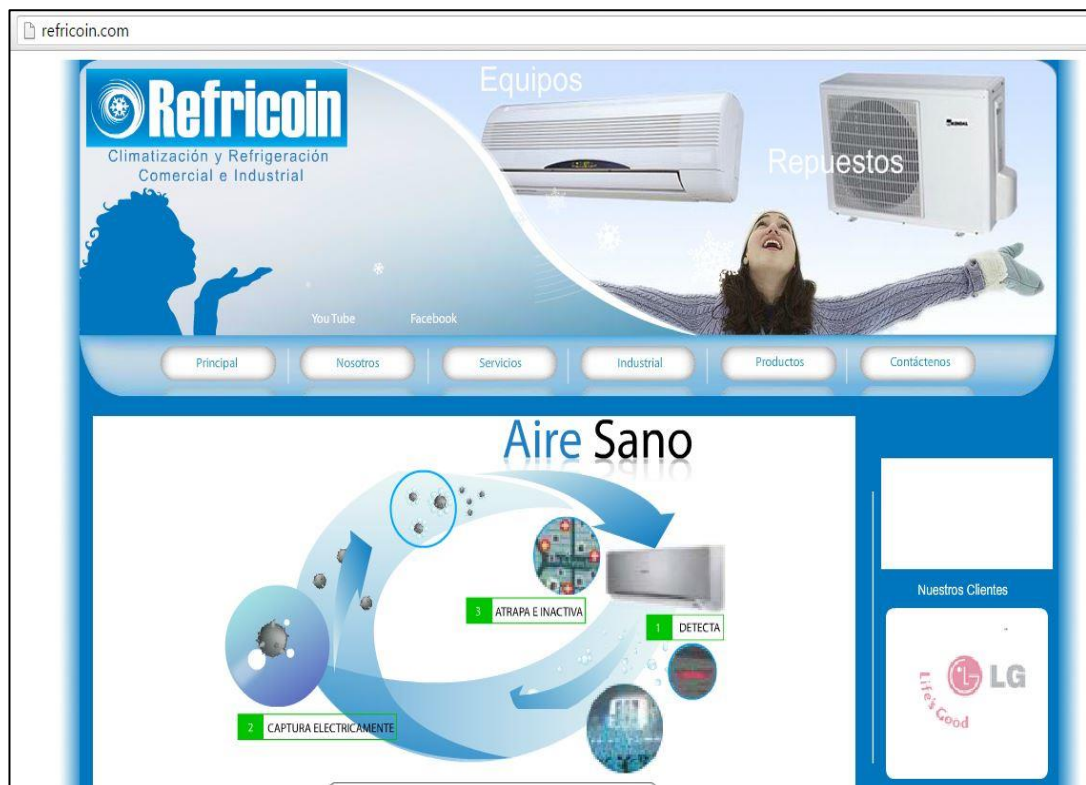


Figura 49 Página web



Figura 50 Facebook

Volantes

Además del uso de medios digitales, se utilizarán volantes que serán entregadas en la Ciudad de Machala al consumidor final, en la misma se incluirá información relacionada con los productos que ofrece la empresa REFRICOIN, así como también se incluirá un croquis de ubicación de la nueva sucursal y los números de contacto.

Refricoin

Refrigeración Comercial e Industrial

EQUIPOS Y REPUESTOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN



Centrales



Ventana



Split

Con el mantenimiento de tu aire ahorra energía,
libérate de olores, polvo y alergias



Nueva Sucursal
Ciudad de Machala

NUEVA SUCURSAL
 AHORA EN
 MACHALA

- **Instalación y venta de equipos**
- **Reparación**
- **Mantenimiento**
- **Servicio Técnico**

Protector Electrónico de equipos de refrigeración y aires acondicionados



Instalación:

- Desconecte la nevera y verifique tomacorriente y enchufes.
- Enchufe el BREAKERMATIC Plus en el tomacorriente y fije el cable de tierra al tamaño de la tapa.
- Conecte el equipo al BREAKERMATIC Plus y espere 3 minutos.

Guayaquil: Cdla. Guayacanes Mz. 94 Solar 21, Av. Presidente José Luis Tamayo
 Telfs: 2 823620 - 2 829022 - 2 624037 Cel.: 091 254725 - 091 254707 - 093 909923
 E-mail: rfricoin@gye.satnet.net • rfricoin@yahoo.es • Guayaquil - Ecuador
 Quito: Núñez de Vela N-36-196 y NNUU, Edif. Doral 2 • Telfs:(593) 2 2270919 / 089056069
 Email: rfricoin@uio.satnet.net, rfricoin@uio.satnet.net

Figura 51 Volantes

Banner

Entre las herramientas publicitarias se incluirá el banner, que será ubicado en el establecimiento de la empresa, en la Ciudad de Machala.

Refricoin
**ESPECIALISTAS EN
 AIRE ACONDICIONADO
 Y CLIMATIZACIÓN**

Eco

**Reparación
 y repuestos**

**Instalación
 y venta de
 equipos**

Mantenimiento

**Servicio
 Técnico**

LG YORK ComfortStar®
Carrier EMERSON

Guayaquil: Cdla. Guayacanes Mz. 94 Solar 21, Av. Presidente José Luis Tamayo
 Quito: Nuñez de Vela N-36-196 y NNUU. Edif. Doral 2.
 Telfs.: 2270919 / 089056069
 Machala: Av. 25 de Junio, km. 2 1/2 vía Machala. Centro Comercial Galerias del Sol.

Figura 52 Banner



Figura 53 Roll up

Tarjeta de presentación

Se diseñarán tarjetas de presentación para la fuerza de ventas de la empresa REFRICOIN, las cuales deberán entregar principalmente para los clientes corporativos.



Figura 54 Tarjeta de presentación

Material POP

El material POP, que se utilizará para promocionar la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN serán llaveros y plumas con el logotipo representativo impreso, dicho material será entregado únicamente a los clientes corporativos.



Figura 55 Llavero de la empresa



Figura 56 Plumas

CAPÍTULO IV

ESTUDIO ECONÓMICO Y FINANCIERO

4.1. Hipótesis de partida

4.1.1. Capital inicial

Tabla 33

Detalle de capital inicial

INVERSIÓN EN ACTIVOS FIJOS			
Cantidad	ACTIVO	Valor unitario	Valor total
MUEBLES Y EQUIPOS			
5	ESCRITORIOS	\$ 200,00	\$ 1.000,00
6	Computador dual 2.6/8GB/250GBDD/15"LCD	\$ 650,00	\$ 3.900,00
12	Silla ejecutiva	\$ 130,00	\$ 1.560,00
1	Mesa y silla para reuniones	\$ 500,00	\$ 500,00
2	Archivadores	\$ 135,00	\$ 270,00
1	vehículo	\$ 38.000,00	\$ 38.000,00
TOTALES			\$ 45.230,00

La inversión en activos fijos será de \$45.230 dólares los mismos que serán distribuidos en la adquisición de escritorios, computadora dual, sillas ejecutivas, mesas y sillas para reuniones, archivadores y un vehículo.

4.2. Volúmenes

Tabla 34

Estimación de volúmenes

Crecimiento esperado	Ingresos proyectado				
	Cantidades en unidades	2017	2018	2019	2020
Mantenimiento preventivo	2.960	3.049	3.140	3.235	3.332
Mantenimiento correctivo	987	1.016	1.047	1.078	1.111
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	493	508	523	539	555
Empresa Pública	247	254	262	270	278
Empresa Privada	247	254	262	270	278
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	4.934	5.082	5.234	5.391	5.553

La estimación de los volúmenes se presenta el crecimiento esperado de forma anual el mismo que da un valor total en el año uno de 4,934 servicios esperados a realizar en el 2017, seguido del 2018 el valor de 5,082 servicios, mientras que en el 2019 de acuerdo al crecimiento del 3% tiene un total de servicios vendidos de 5,391 finalizando con el año 2021 el total de 5.553 servicios.

4.2.1. Precios

Para la determinación del precio se ejecutó la ecuación que se presenta a continuación.

$$\text{Precio de venta} = \frac{\text{Costo unitario de producción}}{1 - \text{Margen de utilidad}}$$

A través de esta fórmula se procedió a realizar el cálculo del precio al público donde el margen de utilidad es de 30% en los mantenimientos preventivos y correctivos mientras que en la instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural, empresa pública y privada se mantiene con un margen de utilidad del 15%.

Tabla 35

Estimación de precio

Precio Unitario (En \$\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento preventivo	30	31	32	33	34
Mantenimiento correctivo	250	263	276	289	304
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	954	1.002	1.052	1.104	1.160
Empresa Pública	954	1.002	1.052	1.104	1.160
Empresa Privada	954	1.002	1.052	1.104	1.160

4.2.2. Ventas esperadas

Tabla 36

Ventas esperadas

Crecimiento esperado	Ingresos proyectado				
	2017	3%	3%	3%	3%
Cantidades en unidades	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento preventivo	2.960	3.049	3.140	3.235	3.332
Mantenimiento correctivo	987	1.016	1.047	1.078	1.111
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	493	508	523	539	555
Empresa Pública	247	254	262	270	278
Empresa Privada	247	254	262	270	278
VENTAS TOTALES EN UNIDADES	4.934	5.082	5.234	5.391	5.553

Precio Unitario (En \$\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento preventivo	30	31	32	33	34
Mantenimiento correctivo	250	263	276	289	304
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	954	1.002	1.052	1.104	1.160
Empresa Pública	954	1.002	1.052	1.104	1.160
Empresa Privada	954	1.002	1.052	1.104	1.160
TOTAL	3.142	3.299	3.463	3.635	3.816

Ingresos (En \$\$)	2017	2018	2019	2020	2021
Mantenimiento preventivo	\$ 88.804,08	\$ 94.212,25	\$ 99.949,77	\$ 106.036,72	\$ 112.494,35
Mantenimiento correctivo	\$ 246.678,00	\$ 266.782,26	\$ 288.525,01	\$ 312.039,80	\$ 337.471,04
Instalación de equipos de aire acondicionado para persona natural	\$ 470.661,62	\$ 509.020,55	\$ 550.505,72	\$ 595.371,94	\$ 643.894,75
Empresa Pública	\$ 235.330,81	\$ 254.510,27	\$ 275.252,86	\$ 297.685,97	\$ 321.947,38
Empresa Privada	\$ 235.330,81	\$ 254.510,27	\$ 275.252,86	\$ 297.685,97	\$ 321.947,38
VENTAS TOTALES	\$ 1.276.805,33	\$ 1.379.035,60	\$ 1.489.486,23	\$ 1.608.820,39	\$ 1.737.754,89

En la presenta tabla se observa los ingresos proyectados en unidades en valor unitario y en s valor total la mismas que se tiene como resultado un crecimiento anual de acuerdo al porcentaje de incremento que se ha establecido en los años siguientes.

4.3. Análisis de Punto de Equilibrio

Tabla 37

Punto de equilibrio en unidades totales

Año	2017	2018	2019	2020	2021
COSTO FIJO	\$ 84.681,21	\$ 88.476,05	\$ 91.743,93	\$ 95.134,24	\$ 98.651,58
PVP PROMEDIO	\$ 258,80	\$ 271,38	\$ 284,58	\$ 298,43	\$ 312,95
COSTO VARIABLE	\$ 209,78	\$ 216,81	\$ 224,07	\$ 231,58	\$ 239,33
PUNTO DE EQUILIBRIO	1727	1621	1516	1423	1340

De acuerdo al punto de equilibrio en unidades se considera para poder cubrir los costos fijos se debe realizar las ventas anuales de 1727 bienes y servicios en el año 2017, mientras que en el año 2018 debe realizar cerca de 1621 bienes y servicios, mientras que en el año 2019 se deben vender 1516 unidades bienes y servicios, seguido del 2020 se vende 1423 bienes y servicios, finalizando con el año 2021 en el cual se deben vender 1340 bienes y servicios.

Tabla 38

Punto de equilibrio en unidades de acondicionadores de aire

Año	2017	2018	2019	2020	2021
COSTO FIJO	\$ 81.046,82	\$ 84.406,25	\$ 87.217,03	\$ 90.122,81	\$ 93.126,80
PVP PROMEDIO	\$ 954,00	\$ 1.001,70	\$ 1.051,79	\$ 1.104,37	\$ 1.159,59
COSTO VARIABLE	\$ 810,90	\$ 838,07	\$ 866,14	\$ 895,16	\$ 925,14
PUNTO DE EQUILIBRIO	566	516	470	431	397

De acuerdo al punto de equilibrio en bienes se considera para poder cubrir los costos fijos se debe realizar las ventas anuales de 566 bienes en el año 2017, mientras que en el año 2018 debe realizar cerca de 516 bienes, mientras que en el año 2019 se deben vender 470 unidades, seguido del 2020 se vende 431 bienes, finalizando con el año 2021 en el cual se deben vender 397.

Tabla 39

Punto de equilibrio en unidades de servicios

Año	2017	2018	2019	2020	2021
COSTO FIJO	\$ 75.980,06	\$ 79.168,22	\$ 81.801,96	\$ 84.524,71	\$ 87.339,48
PVP PROMEDIO	\$ 96,00	\$ 100,38	\$ 104,97	\$ 109,77	\$ 114,80
COSTO VARIABLE	\$ 67,20	\$ 69,45	\$ 71,78	\$ 74,18	\$ 76,67
PUNTO DE EQUILIBRIO	2638	2560	2465	2375	2291

De acuerdo al punto de equilibrio en unidades se considera para poder cubrir los costos fijos se debe realizar las ventas anuales de 2638 servicios en el año 2017, mientras que en el año 2018 debe realizar cerca de 2560 servicios, mientras que en el año 2019 se deben vender 2465 servicios, seguido del 2020 se vende 2375 servicios, finalizando con el año 2021 en el cual se deben vender 2291 servicios.

4.4. Presupuesto de Gastos

Tabla 40

Presupuesto de costos

TIPO DE COSTO	COSTOS FIJOS Y VARIABLES					Promedio Mensual Primer Año
	Según Inflación Proyectada					
	2017	2018	2019	2020	2021	
	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	3,38%	
	Costos Variables / Años					
Mantenimiento preventivo	62.163	66.172,67	70.441,14	74.984,94	79.821,85	5.180,24
Mantenimiento correctivo	172.675	183.812,98	195.669,83	208.291,51	221.727,36	14.389,55
Instalación de equipos de aire acondi	400.062	425.868,40	453.339,05	482.581,68	513.710,61	33.338,53
Empresa Pública	200.031	212.934	226.670	241.291	256.855	16.669,27
Empresa Privada	200.031	212.934	226.670	241.291	256.855	16.669,27
Total Costos Variables	1.034.962,22	1.101.722,45	1.172.789,06	1.248.439,82	1.328.970,43	86.246,85

TIPO DE COSTO	Costos Fijos / Años					Promedio Mensual Primer Año
	2017	2018	2019	2020	2021	
Gastos Sueldos y Salarios	75.118,21	77.657,21	80.282,02	82.995,56	85.800,81	6.259,85
Gastos en Servicios Básicos	8.160,00	8.435,81	8.720,94	9.015,71	9.320,44	680,00
Gastos de Ventas	803,00	829,90	857,70	886,44	916,13	946,82
Gastos Varios	600,00	1.240,56	1.240,59	1.240,63	1.240,66	50,00
Total Costos Fijos	84.681,21	88.163,48	91.101,26	94.138,32	97.278,03	1.984,17

En los gastos se encuentran los costos fijos y variables los mismos que se detalla por clasificación, todos estos se muestran de una forma anual.

4.5. Factibilidad financiera

4.5.1. Valoración del plan de negocio

Tabla 41

Calculo para la tasa de descuento

CALCULO DE LA TASA DE DESCUENTO	Indicadores		Fuente
Tasa libre de riesgo	4%	Duff & Phelps	http://www.duffandphelps.com/search-results?q=erp
tasa premio del mercado	5,50%	Duff & Phelps	http://www.duffandphelps.com/search-results?q=erp
Beta de Productos del Hogar- (Aire Acondicionado)	0,89	Damodarán beta	http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html
Riesgo país	8,50%	Banco Central del Ecuador al 18 de Agosto de 2016	https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=riesgo_pais
Tasa de descuento Ke	17,40%	$Ke = rf + Beta * rm + riesgo\ país$	

En lo que respecta al cálculo para la tasa de descuento, se procedió a realizar la sumatoria de la tasa libre de riesgo más la tasa de premio del mercado por el beta de productos de hogar, más riesgo país el mismo que dio por resultado la cantidad del 17,40%.

Tabla 42

Factibilidad financiera

	2017	2018	2019	2020	2021
Flujo de caja	\$ 157.161,90	\$ 139.297,63	\$ 164.963,99	\$ 193.327,95	\$ 224.456,21
Flujo de caja acumulado	\$ 157.161,90	\$ 296.459,52	\$ 461.423,52	\$ 654.751,46	\$ 879.207,68
Retorno de inversión anual	-\$ 33.014,58	\$ 106.283,05	\$ 271.247,04	\$ 464.574,99	\$ 689.031,20
Tasa de descuento	17,40%				
Inversión	-\$ 190.176,47				
VAN	\$ 248.964,38				
TIR	59,33%				
Año de recuperación	1 año 3 mes				

Por lo consiguiente se muestra en la presente tabla el valor de flujo de caja. Luego de eso se presenta en porcentaje la tasa de descuento el mismo que tiene como valor el 17,40% el cual es el resultado de la suma de la tasa libre de riesgo más la tasa de premio del mercado por el beta de productos de hogar, más riesgo país. Mientras que al realizar el proyecto financiero se obtuvo una tasa interna de retorno del 59,33% el mismo que es superior a la

tasa de descuento por ende se menciona que existe una rentabilidad considerable.

De la misma forma se presenta el valor de la inversión cuya cantidad es de \$190.176.47 dólares, por lo consiguiente el valor actual neto es de \$235.319,94 de esta forma se identifica que existe una viabilidad económica ya que el VAN es superior a la inversión teniendo un periodo de recuperación de un año un mes.

4.5.2. Análisis de sensibilidad

Tabla 43

Análisis de sensibilidad

Variable	PESIMISTA		BASE		OPTIMISTA	
	Factor	Valor	Factor	Valor	Factor	Valor
Precio	0,95	\$ 245,86	1	\$ 258,80	1,05	\$ 271,74
Cantidad	1,01	4982,8956	1	4.934	1,05	5180,238
VAN	-\$ 1.454.736,28		\$ 248.964,38		\$ 1.461.389,56	
TIR	-49,82%		59,33%		86,65%	
Periodo de recuperación	4 años		1 año 3 meses		11 meses	

Del valor establecido se presenta el resultado de la sensibilidad, el mismo que presenta un valor total del precio, la cantidad, el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el periodo de recuperación el mismo que se detalla de forma pesimista con la cantidad de precio promedio \$245.86 dólares, la cantidad de 4982 servicios en general, teniendo un valor actual neto de -\$1'454.736,28 dólares y la tasa de retorno del -49,82% con un periodo de recuperación de 4 años.

Mientras que la base tiene un precio promedio de \$258.80 dólares, una cantidad de 4934 servicios a vender, un valor actual neto de \$248.964,38 dólares, una tasa interna de retorno del 59.33% y un periodo de recuperación de 1 año 3 meses. Por lo consiguiente la forma optimista tiene un precio promedio de \$271,74 dólares, con una cantidad de 5180 servicios en general, con un valor actual neto de \$1461.389,56 dólares, con una tasa interna de retorno de 86,65% y un periodo de recuperación de 11 meses.

4.6. Sistema de control


4.6.1. Cuadro de mando integral

Es importante considerar que para llevar a cabo un adecuado control del Departamento de Ventas, será necesario hacer uso de herramientas de apoyo, como es el caso del Cuadro de Mando que constituye una modelo para el análisis y control del rendimiento del negocio, que permite desarrollar un análisis multidimensional.

Además, también proporcionará un método para la medición de los indicadores de rendimiento de operación en la nueva sucursal de la empresa REFRICOIN, que podría incidir en el éxito de la empresa. Las variables de Recursos Humanos, procesos, clientes y financiero que se analizan, siendo de diferente naturaleza y que cubren diferentes áreas de actividad, se considerarán con el fin de obtener información relativa no sólo a la situación de la empresa, pero sobre todo para su proyección en el mediano y largo plazo.

Tabla 44

Cuadro de Mando del Director de Ventas

 Objetivos estratégicos 2016				Señal verde > 95%	
				Señal amarilla < 90%	
				Señal roja < 90%	
	OBJETIVO	INDICADOR	FÓRMULA	FECHA DE REVISIÓN	META
Perspectiva financiera	Aumentar la cuota de mercado de equipos de aires acondicionado y refrigeración en la Ciudad de Machala.	60% de cuota de mercado	No. Clientes /Total del mercado	1 mes	10%
	Aumentar el porcentaje de ingresos por ventas a partir de la apertura de la nueva sucursal de la empresa.	30% de ventas.	NOF/ Total de Ventas	1 mes	5%
Perspectiva de clientes	Captar una nueva base de clientes.	40% de ingresos de nuevos clientes	Facturación clientes nuevos /Total facturación	3 meses	10%
Perspectiva de procesos	Optimizar procesos de atención de clientes.	10% de reclamaciones registradas	No. Reclamaciones / Total de servicios prestados	3 meses	5%
	Optimizar los procesos de ventas	Eficiencia comercial de la nueva sucursal	Gastos Totales Equipo Comercial / Total de Ventas	3 meses	25%
Perspectiva de Recursos Humano	Focalización en la orientación al cliente en la nueva sucursal	20% de empleados con formación en esta competencia	No. Empleados Formados / Total Empleados	Anual	20%
	Desarrollo de competencias en el ámbito de atención a clientes, negociación y estrategias de ventas.	5% de inversión en formación bruta	Inversión en formación/ Total inversión	Anual	5%

CAPÍTULO V

RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. Base Legal

En lo que corresponde a la base legal, se considera la Resolución 76 del Comité de Comercio Exterior (2013), en que se basa en la Prohibición de la importación de equipos acondicionadores de aire de categoría B, C, D, E, F y G. Esta resolución consta de dos artículos en los que se menciona lo siguiente:

Art. 1: Restringir la importación de equipos acondicionadores de aire clasificados en la subpartida arancelaria 8415.10.10.00, de conformidad con el siguiente detalle:

- Código NANDINA: 8415.10.10.00
- Designación de la mercancía: Con equipo de enfriamiento inferior o igual a 30.000 BTU.
- Unidad física: Unidad.
- Adv. %: 15%
- Observaciones: Se prohíbe la importación de equipos acondicionadores de aire de categorías B, C, D, E, F y G.

Art. 2: Se dispone al Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA E la incorporación de los códigos suplementarios TNAN descritos en el artículo 1 de la presente resolución, a fin de ejercer un adecuado control de las importaciones de las subpartidas arancelarias detalladas en dicho artículo.

Considerando la prohibición existente, cabe mencionar que la empresa REFRICOIN se ajusta a la normativa vigente por lo que únicamente comercializa equipos de categoría A, es decir aquellos que poseen tecnología inverter y permiten ahorrar energía.

5.2. Medio Ambiente

La empresa REFRICOIN con base a su política de responsabilidad social y con la normativa vigente, ha establecido normativas para la protección del medio ambiente. En este caso, además de incluir en su línea de equipos de aires acondicionado de categoría A, es decir aquellos que permiten ahorrar energía; la empresa se compromete a reducir las emisiones contaminantes y limitar el impacto de sus actividades como sea posible y remediar el daño ambiental que son el resultado de sus actividades, tales como la utilización de material impreso, hojas, cartones, entre otros. Además, promueve la protección del medio ambiente como un valor corporativo en casa y en sus interlocutores.

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

A partir de la implementación del plan de negocios, y el inicio de las actividades de la empresa REFRICOIN en su nueva sucursal en la Ciudad de Machala, se contribuirá con el noveno objetivo con el Plan Nacional del Buen Vivir (2013), el cual se enfoca en “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, considerando que a partir de la apertura de un nuevo establecimiento, se deberá incorporar nuevo personal para desempeñar las diferentes actividades de comercialización, por lo que se generarán nuevas plazas de trabajo. Además, se consideran los siguientes beneficiarios:

- **Beneficiarios directos:** Los beneficiarios directos serán los consumidores finales y el sector empresarial, debido a que la empresa ofrecerá una amplia gama de equipos de aires acondicionado, repuestos y servicios de mantenimiento; con los cuales se busca satisfacer la demanda existente y cubrir la falta de stock que en algunos casos ha incidido en que los consumidores deban realizar las compras de este tipo de productos en otras ciudades del país. También, forma parte de los beneficiarios directos la empresa REFRICOIN, puesto que

la apertura de una nueva sucursal le permitirá ampliar su cobertura del mercado y de esta manera obtener mayores ingresos.

- **Beneficiarios indirectos:** El beneficiarios indirectos del proyecto será el Gobierno, debido a que se crearán mayores plazas de trabajo y además se realizará una inversión en negocios que se encuentran fuera de las principales ciudades del país (Guayaquil y Quito), por lo que se contribuye al desarrollo de otras ciudades.

5.4. Política de responsabilidad corporativa

La presente política de responsabilidad social tiene como objetivo definir los principios para la aplicación y sus compromisos con las partes interesadas, de manera consistente con la estrategia de negocio, así como en la determinación de las responsabilidades de REFRICOIN, considerando como base los siguientes valores con los que se fundamentan las actividades de la empresa:

- Excelencia en el servicio
- Compromiso con los resultados
- Cuidado del medio ambiente
- Interés para las personas
- Salud y seguridad
- Compromiso social
- La integridad y la transparencia

Capital humano

REFRICOIN presta especial atención al crecimiento personal y profesional de sus empleados por lo tanto, asigna recursos a la capacitación. Adoptar políticas de reclutamiento y remuneración marcados por la igualdad; desarrolla políticas de contratación transparentes. Además, protege la salud y seguridad en el lugar de trabajo.

Clientes

REFRICOIN ofrece productos y servicios certificados y documentados de calidad; proporciona respuestas y soluciones para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes; la empresa se preocupa por escuchar las necesidades de los clientes y los traduce en soluciones operativas. Además, se ofrece garantías de calidad, seguridad y fiabilidad de los equipos de aires acondicionados y el servicio que se proporciona.

Proveedores

Los proveedores elegidos por REFRICOIN cumplen con criterios de transparencia e igualdad, puesto que busca consolidar las relaciones a través de procesos de cualificación. Además, la empresa ha establecido convenios con proveedores que respeten los derechos humanos y adopten las normas de excelencia en el ámbito de respeto y protección del medio ambiente.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

- Una vez desarrollado el estudio de mercado, considerando como población de estudio a dos segmentos, el primero conformado por personas de 18 a 55 años y el segundo integrado por empresas grandes, medianas y pequeñas en la Ciudad de Machala. Se conoció en primer lugar que existe la predisposición por parte del consumidor final y el sector empresarial de adquirir equipos de aires acondicionados.
- En el caso de los consumidores, se reconoció que existe un alto nivel de insatisfacción con los equipos que poseen actualmente, además una parte importante de la muestra analizada mencionó que ha adquirido sus equipos en otras ciudades, por lo que se comprueba que en algunos casos los establecimientos que comercializan este tipo de equipos no cuenta con la disponibilidad inmediata de equipos, repuestos y servicio de aire acondicionado. Por otra parte, en el caso de las empresas, se identificó que la importancia de contar con un sistema de climatización o ventilación de aire en sus instalaciones, se atribuye principalmente a factores relacionados con el clima laboral y consecuentemente con el rendimiento del personal.
- La competencia del mercado en la Ciudad de Machala está conformada principalmente por almacenes de electrodomésticos, que a pesar de no ser empresas especializadas en climatización comercial e industrial se consideran como competencia indirecta para la empresa REFRICOIN, mientras que en el caso de la competencia directa, se identificó a las empresas Industrias Bravo y TECNIFRÍO.
- La investigación de mercado realizada por los autores, les proporcionó los parámetros para el diseño de las estrategias comerciales de la

empresa, tales como seleccionar la ubicación estratégica para ubicar la sucursal de REFRICOIN, además se definieron las estrategias de ventas direccionadas al consumidor final y al sector empresarial.

Recomendaciones

- Realizar un seguimiento continuo a las actividades desarrolladas por los vendedores, para controlar el cumplimiento de las cuotas de ventas propuestas por la empresa.
- Mantener actualizadas las redes sociales de la empresa para garantizar la retroalimentación entre la empresa y los consumidores, así como también será necesario que se proporcione de manera oportuna a las inquietudes, sugerencias y consultas que realicen los seguidores.
- Diseñar y aplicar estrategias promocionales y de ventas por temporadas, posteriores al primer año de inicio de las actividades de la sucursal, a fin de obtener reconocimiento del mercado y lograr mayor posicionamiento a largo plazo.

REFERENCIAS

- Ansoff, I. (2010). *The New Corporate Strategy*. Providence: Universidad de Brown.
- Asamblea Nacional. (2010). *Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones*. Quito: Registro Oficial.
- Comité de Comercio Exterior. (2013). *Resolución 76 del COMEX: Prohibición de la importación de equipos acondicionadores de aire de categoría B, C, D, E, F y G*. Quito: Dirección Técnica Aduanera.
- Congreso de Climatización Eficiente. (2011). *Nuevas aplicaciones inverter*. Madrid: Congreso de Climatización Eficiente.
- Contraloría General del Estado. (2016). *Pocas horas quedan al IVA de 12% en Ecuador*. Quito: Contraloría General del Estado.
- El Comercio. (2016, Junio 08). *El Banco Mundial proyecta que la economía ecuatoriana caerá 4%*. Actualidad, p. 13.
- El Universo. (2013, Junio 18). *Almacenes ajustan oferta ante restricción de los aires acondicionados*. Noticias, p. 11.
- Google Earth. (2016, Julio 13). *Ciudad de Machala*. Retrieved Julio 13, 2016, from Galerías del Sol: https://www.google.com.ec/maps/@-3.2788366,-79.9332801,3a,75y,34.45h,83.05t/data=!3m6!1e1!3m4!1sdm6Ek_r5WCY8yAosykS6UQ!2e0!7i13312!8i6656!6m1!1e1?hl=es
- INEC. (2015). *Indicadores laborales 2015*. Quito: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos . (2010). *Fasículo provincial El Oro*. Quito: INEC.
- Instituto Nacional de Meteorología e Hidrología. (2015). *Clima en Ecuador*. Quito: INAMHI.

- Investigación Ekos Negocios. (2014). Nueva Ruta de consumo en Ecuador. Quito: Investigación Ekos Negocios.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2014). Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles. Madrid: Grupo Planeta Spain.
- Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos. (2014). Catálogo de inversión para proyectos estratégicos 2014 - 2017. Quito: Ministerio Coordinador de Sectores Estratégicos.
- Ministerio de Comercio Exterior. (2014). Restricciones a las importaciones. Quito: Ministerio de Comercio Exterior.
- Ministerio de Electricidad y Energía Renovable. (2014). Proyectos energéticos. Quito: Ministerio de Electricidad y Energía Renovable.
- Naghi, M. (2011). Metodología de la investigación. México, D.F.: Editorial Limusa.
- Porter, M., & Kramer, M. (2011). Creating Shared Value: Redefining Capitalism and the Role of the Corporation in Society. New York: Harvard Business Review.
- Refricoín. (2016). Organigrama . Guayaquil: Refricoin.
- Revista Líderes. (2016). El producto local compite entre salvaguardias e importaciones. Revista Líderes, 11.
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2013). Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017. Quito: SENPLADES.
- Ventura, J. (2010). Análisis estratégico de la empresa. Madrid: Editorial Paraninfo.

ANEXOS



Guayaquil, 27 de agosto de 2016

Lcda. Janett Salazar Santander, Mgs.
Directora de la Carrera
Administración de Ventas
Universidad Católica Santiago de Guayaquil

Estimada Directora

A petición de los señores estudiantes de la carrera ADMINISTRACION DE VENTAS, NERY WILSON ZAMBRANO GAMARRA con cedula 0918576406 y DENNIS ARTURO SOSA GUDIÑO con cedula 0918490285 de contar con el permiso de la empresa REFRICOIN S.A. con RUC: 0992571616001 para presentar como proyecto de titulación: PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICOIN.

Por medio del presente documento autorizamos presentar el plan de negocios en mención.

CECILIA GAMARRA MONROY
PRESIDENTE
REFRICOIN S.A.
C.I #: 0903201804
Nacionalidad: Ecuatoriano
Teléfono/celular: 045128481 / 0989056069
Dirección: Cdla. Guayacanes Mz. 94 V.21



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE ESPECIALIDADES EMPRESARIALES
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE VENTAS**

FORMATO DE PREGUNTAS

Datos generales

Sector de residencia

Centro

Norte

Número de integrantes de la familia

De 2 a 3

De 3 a 4

De 4 a 5

1. ¿Posee usted en la actualidad un equipo de aire acondicionado?

Si la respuesta es afirmativa pasar a la pregunta 2, si la respuesta es negativa pasar a la pregunta 7.

Sí

No

2. ¿Cuántos equipos de aire acondicionado posee?

Posee 1

Posee 2

Posee 3 o más

3. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su equipo?

Muy satisfecho

Satisfecho

Neutral

Insatisfecho

Muy insatisfecho

4. ¿Cómo adquirió su equipo?

Compra en un almacén de electrodomésticos local

Regalo familiar

Compra de equipo usado a familiar o conocido

Compra por Internet

Adquirido en otra ciudad del país

5. ¿Hace cuánto tiempo realizó mantenimiento a su equipo de aire acondicionado? Si la respuesta es nunca, pasar a la pregunta 7.

Nunca

Hace 6 meses

Hace 1 año

Hace 2 - 4 años

Hace más de 5 años

6. ¿Dónde realiza su mantenimiento?

Taller autorizados

Talleres informales

Conocidos

7. Considera que la climatización en su hogar es:

Óptima

Adecuada

Regular

Inadecuada

Pésima

8. El voltaje en su hogar es:

110 voltios

220 voltios

9. Conteste según su percepción los siguientes enunciados:

El clima de la ciudad de Machala es
insoportable

Un ambiente climatizado mejora la
concentración

Un ambiente climatizado produce relajación

Los aires acondicionados incrementan
mucho el consumo de energía

Los equipos de climatización ecológicos
consumen menos energía

10. ¿Considera que su ciudad posee una amplia variedad de opciones en servicios integrales de climatización?

Sí
No

11. ¿Dentro de sus planes familiares se ha planteado la compra o renovación de aire acondicionado?

Sí
No

12. Cuando usted decide la compra lo hace en función de:

Servicio
Precio
Calidad - Marca
Facilidad de compra



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



Presidencia
de la República
del Ecuador



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Zambrano Gamarra, Nery Wilson ; Sosa Gudiño, Dennis Arturo**, con C.C: #**0918576406** y C.C: #**0918490285** autores del trabajo de titulación: **“PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICOIN”**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Ventas en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

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

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

Guayaquil, **27 de agosto del 2016**

f. _____

Zambrano Gamarra, Nery Wilson

C.C.: **0918576406**

f. _____

Sosa Gudiño, Dennis Arturo

C.C.: **0918490285**



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



Presidencia
de la República
del Ecuador



SENESCYT
Secretaría Nacional de Educación Superior,
Ciencia, Tecnología e Innovación

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	PLAN DE NEGOCIO PARA LA INTRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE EQUIPOS, REPUESTOS Y SERVICIOS DE AIRE ACONDICIONADO Y REFRIGERACIÓN PARA EL AÑO 2017 EN LA CIUDAD DE MACHALA DE LA EMPRESA REFRICOIN		
AUTOR(ES)	Zambrano Gamarra Nery Wilson y Sosa Gudiño Dennis Arturo		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Lcda. Garcés Silva, Magaly Noemí, MSc.		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Especialidades Empresariales		
CARRERA:	Administración de Ventas		
TITULO OBTENIDO:	Ingeniero en Administración de Ventas		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	27 de Agosto del año 2016	No. DE PÁGINAS :	135 Pág.
ÁREAS TEMÁTICAS:			
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Equipos de aires acondicionados, repuestos, mantenimiento de aires acondicionados, reparación de aires acondicionados.		
RESUMEN.	<p>El plan de negocios se realizó con el propósito de introducir y comercializar los equipos, repuestos y servicios de aire acondicionado y refrigeración de la empresa REFRICOIN, a través de la implementación de una sucursal en la Ciudad de Machala para el año 2017. Para empezar, se realizó una descripción de las actividades de la empresa, la cual posee una trayectoria de aproximadamente diez años en el mercado, y cuenta con sucursales en las ciudades de Guayaquil y Quito. Se puede señalar, que a pesar de que la empresa únicamente se encarga de la importación para la comercialización de los equipos, cuenta con una amplia cartera de productos en equipos de aires acondicionados de tipo ventana, Split y centrales; además de repuestos de marcas diferentes marcas como son LG, Panasonic, York, Westinghouse, entre otras. En este caso, con base a una investigación de mercado se identificó que el problema de Machala es que no cuenta con la disponibilidad inmediata de equipos, repuestos y servicio de aire acondicionado, además existen pocas empresas especializadas en refrigeración comercial e industrial. Para el desarrollo de las estrategias comerciales, se consideró como mercado meta a dos sub-segmentos, el primero conformado por el consumidor final, que son personas de 18 a 55 años, pertenecientes a la población económicamente activa; Se identificaron como principales competidores a las empresas Tecnifrío e Industrias Bravo, por lo que se consideró necesaria la aplicación de estrategias de promoción para atraer a los clientes y alcanzar el 3% de incremento en ventas de acuerdo a los objetivos establecidos.</p>		
ADJUNTO PDF:	SI	NO	
CONTACTO AUTOR/ES:	CON	Teléfono: +593 95 899 9277 / +593 99 390 9923	E-mail: neryzambrano@refricoin.com / deso28@hotmail.com
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):		Nombre: Sempértegui Cali, Mariela Johanna	
		Teléfono: +593-4-2206953 Ext. 5046	
		E-mail: mariela.sempertegui@cu.ucsg.edu.ec	
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			