



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

MODALIDAD A DISTANCIA

**Plan de Negocio para la Creación del Área de Ensamblaje de Televisores,
Aplicado a la Empresa Ecuatoriana Ensab para la Comercialización a Nivel
Nacional.**

Autor: Hernán Daniel Orbe Aguirre

Quito, marzo de 2018

**Plan de Negocio para la Creación del Área de Ensamblaje de Televisores, Aplicado
a la Empresa Ecuatoriana Ensab para la Comercialización a Nivel Nacional**

Por

Hernán Daniel Orbe Aguirre

Marzo 2018

Aprobado:

Francisco Esteban Andrade Rodas, Presidente del Tribunal

Diana Celeste Gonzalez Castillo, Miembro del Tribunal

Jefferson Geovanny Reyes Segovia, Inicial, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 20, 03, 2018
Diana Celeste Gonzalez Castillo.

Aceptado y Firmado: _____ 20, 03, 2018
Jefferson Geovanny Reyes Segovia.

_____ 20, 03, 2018
Francisco Esteban Andrade Rodas.
Presidente(a) del Tribunal
Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Hernán Daniel Orbe Aguirre, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado **Plan de Negocio para la Creación del Área de Ensamblaje de Televisores, Aplicado a la Empresa Ecuatoriana Ensab para la Comercialización a Nivel Nacional** es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Hernán Daniel Orbe Aguirre

Cédula de ciudadanía: 1720625936

Correo electrónico: hernan_bks@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Hernán Daniel Orbe Aguirre, con cédula de identidad número 1720625936 en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan de Negocio para la Creación del Área de Ensamblaje de Televisores, aplicado a la empresa ecuatoriana Ensab para la comercialización a nivel nacional, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Febrero de 2018



Hernán Daniel Orbe Aguirre

Cédula de ciudadanía: 1720625936

Correo electrónico: hernan_bks@hotmail.com

Dedicatoria

A mi hermosa y bendecida familia, quienes con su amor, valores y perseverancia contribuyeron al logro del éxito más complicado en mi vida, en especial a mis padres y hermanas Alexandra y María Cristina que con su ejemplo de constancia, responsabilidad y paciencia me apoyaron en todo momento y me motivaron a culminar lo que me parecía imposible y lejano de alcanzar.

A mis amados sobrinos Verónica, Zaith, Sebastián, Doménica y Nicolás que con su tierna sonrisa y dulzura despertaron un sentimiento de superación más intenso para poder ser un ejemplo a seguir y así motivaron a impulsarme para culminar este logro.

Agradecimiento

Agradezco a Dios por todas sus bendiciones en todos estos años de estudio, sobre todo por permitirme culminar una etapa muy importante y difícil en mi vida.

A mis padres por todo el apoyo, paciencia y respaldo incansable que me brindaron durante toda mi vida y por ser un vivo ejemplo de esfuerzo, sacrificio y lucha.

A mis hermanas, Verónica desde el cielo, María Cristina y Alexandra por siempre ser ese ejemplo a seguir que con amor y mucha comprensión han sabido guiarme de la mano enseñándome a separar lo bueno de lo malo.

A mis profesores, Ing. Esteban Andrade e Ing. Geovanny Reyes, verdaderos maestros que me ayudaron mucho en esta última etapa de la universidad.

Resumen Ejecutivo

Este trabajo propone la importación de CKDs para el ensamblaje local de televisores con igual calidad de los aparatos importados y precios más cómodos. Estudios preliminares aseguran la conveniencia técnica y económica para que el proyecto tenga resultados favorables.

La venta de estos aparatos está respaldada por un Plan Marketing con la aplicación de estrategias internas y publicitarias para vender a precios competitivos, posicionar la marca de los televisores y una rentabilidad atractiva para los inversionistas.

El plan de negocio incluye un detalle del espacio físico, estructura, procesos de importación de CKD, y el proceso de ensamblaje, para que los aparatos televisivos salgan al mercado.

La empresa ensambladora Ensab fue fundada en el 2013 por inversionistas nacionales y extranjeros, cuya misión, visión, valores corporativos y estructura organizacional óptima le ha permitido entrar en el mercado con productos y servicios de excelente calidad.

El Análisis Financiero considera variables de la inversión, depreciación y amortización de la inversión inicial, cálculo de los sueldos y salarios, costos de operación, proyección de ventas, cálculo del punto de equilibrio, VAN (Valor Actual Neto), TIR (Tasa Interna de Retorno) y PCR (Periodo de Recuperación de Capital), cuyo resultado determinan una inversión que trae una rentabilidad atractiva.

Abstract

The purpose of this work is to suggest the import of CKDs to be able to assemble television at a local level, producing product with similar quality and better prices than imported devices. Preliminary studies suggest that the technical and economical advantage for the project will yield positive results.

The sale of these devices will be backed by a Marketing Plan with internal strategies and marketing to sale the items at competitive prices, which will allow investors to have a profitable margin.

The business plan includes details of the physical space, the structure, the CKD import process, and the assembly process; for the television units, be put in the market.

The assembly company Ensab, was established in 2013 by local and foreign investors, whose mission, vision, corporate values and optimal organizational structure have allowed it to enter the marketplace with excellent products and services.

The financial analysis considers variable of the investment, depreciation and amortization of the initial investment, calculation of salaries and wages, operating costs, sales projections, equilibrium point calculation, NPV (Net Present Value), IRR (Internal Rate of Return) and PRC (Period of Recovery of Capital), which result determines an investment that brings an attractive

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xiv
Lista de Figuras.....	xvi
Capítulo 1: Introducción.....	1
Objetivos.....	1
Objetivo general.....	1
Objetivos específicos	1
Justificación de la Idea del Negocio	1
Análisis de Medio	4
Diagnóstico nivel local	4
Concepto del Negocio.....	5
Resumen.....	7
Capítulo 2: Investigación de Mercado	8
Análisis Situacional	9
Análisis externo	9
Mercado Objetivo	14
Tamaño de la Muestra.....	15
Encuesta aplicada al análisis de la Demanda.....	16
Análisis del Mercado Cualitativo	23
Demanda Insatisfecha	25
Flujo de Ingresos Proyectados	28

Resumen.....	29
Capítulo 3: Plan de Marketing	30
Objetivos de Marketing	30
Criterios de Marketing	30
Estrategias de Marketing	31
Marketing y Ventas de Televisores Ensamblados al Consumidor Final	34
Servicio de Post venta, Garantía y Repuestos.....	35
Resumen.....	35
Capítulo 4: Estudio Técnico.....	36
Localización del Proyecto.....	36
Trámites y Procedimientos para la Importación	37
Documentos de Acompañamiento	39
Proceso de Básico de Armado de un Televisor	40
CKD (Completely Knock Down)	41
Formato de Integración de las Partes y Piezas Nacionales.....	42
Proceso de Importación de CKD	44
Proceso de Ensamblaje	49
Capacidad de Producción:	50
Proceso de Distribución	52
Resumen.....	52
Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional	53

Breve Descripción de la Empresa.....	53
Organigrama de la Empresa.....	54
Valores Corporativos	55
Misión de la Empresa	57
Visión de la Empresa	57
Clientes	57
Análisis FODA	58
Objetivos de la Nueva Área.....	60
Estructura Organizacional.....	60
Resumen.....	66
Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto	67
Presupuesto de Inversión	67
Capital de Trabajo.....	71
Flujo de Caja.....	73
Estado de Pérdidas y Ganancias	74
Punto de Equilibrio	74
Tasa de Descuento del Proyecto	75
Valor Actual Neto (VAN).....	76
Tasa Interna de Retorno (TIR).....	77
Período de Recuperación de la Inversión o Payback	77
Resumen.....	78

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones	79
Conclusiones y Recomendaciones.....	79
Limitaciones.....	81
Referencias	83

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Cuadro de precios de televisores importados.</i>	3
Tabla 2. <i>Resumen de Ensambladoras más grandes en el Ecuador.</i>	5
Tabla 3. <i>Elementos necesarios para armar un televisor y sus orígenes.</i>	7
Tabla 4. <i>Estratificación de Nivel Socioeconómico.</i>	10
Tabla 5. <i>Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos.</i>	11
Tabla 6. <i>Subpartidas televisores.</i>	13
Tabla 7. <i>Partidas arancelarias de CKD desde el 2014.</i>	13
Tabla 8. <i>Declinación de televisores importados.</i>	14
Tabla 9. <i>Venta de televisores en unidades</i>	15
Tabla 10. <i>Electrodomésticos vendidos</i>	26
Tabla 11. <i>Proyección de la demanda para las ventas de televisores ensamblados</i>	27
Tabla 12. <i>Costos unitarios de televisor ensamblado.</i>	28
Tabla 13. <i>Proyección de ventas</i>	28
Tabla 14. <i>Estrategias de marketing</i>	32
Tabla 15. <i>Porcentajes mínimos de partes y componentes nacionales</i>	42
Tabla 16. <i>Formato de Integración de Partes y Piezas Nacionales</i>	43
Tabla 17. <i>Tiempos en minutos para el proceso de ensamblaje</i>	50
Tabla 18. <i>Matriz FODA</i>	59
Tabla 19. <i>Detalle de inversión inicial</i>	68
Tabla 20. <i>Depreciación y la amortización de la inversión inicial</i>	69
Tabla 21. <i>Cálculos de los sueldos y salarios de la mano de obra</i>	70
Tabla 22. <i>Costos de operación</i>	71
Tabla 23. <i>Costos de operación proyectado</i>	72
Tabla 24. <i>Inversión total</i>	72

Tabla 25. <i>Proyección de ventas</i>	73
Tabla 26. <i>Flujo de caja proyectado</i>	73
Tabla 27. <i>Estado de pérdidas y ganancias</i>	74
Tabla 28. <i>Punto de equilibrio</i>	74
Tabla 29. <i>Tasa de descuento</i>	76
Tabla 30. <i>Calculo VAN</i>	77

Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.	9
<i>Figura 2.</i> Resultado pregunta 1	17
<i>Figura 3.</i> Resultado pregunta 2	18
<i>Figura 4.</i> Resultado pregunta 3	18
<i>Figura 5.</i> Resultado pregunta 4	19
<i>Figura 6.</i> Resultado pregunta 5	19
<i>Figura 7.</i> Resultado pregunta 6	20
<i>Figura 8.</i> Resultado pregunta 7	21
<i>Figura 9.</i> Resultado pregunta 8	21
<i>Figura 10.</i> Resultado pregunta 9	22
<i>Figura 11.</i> Resultado pregunta 10	22
<i>Figura 12.</i> Marketing y Ventas.....	34
<i>Figura 13.</i> Localización del proyecto.....	37
<i>Figura 14.</i> Proceso de básico de armado de un televisor	41
<i>Figura 15.</i> Proceso de abastecimiento para producción.....	48
<i>Figura 16.</i> Proceso de ensamblaje.....	49
<i>Figura 17.</i> Proceso de distribución.....	52
<i>Figura 18.</i> Organigrama de la empresa actual.....	54
<i>Figura 19.</i> Valores corporativos.....	56
<i>Figura 20.</i> Clientes	58
<i>Figura 21.</i> Organigrama de puestos nuevos en la empresa	61

Capítulo 1: Introducción

En este capítulo se presentarán las justificaciones para la elaboración del Plan de Negocio, donde también se realizará un análisis del medio de los televisores ensamblados en el Ecuador y un breve detalle de las principales ensambladoras en nuestro país. Finalmente, se dará una visión general del concepto del negocio.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar un plan de negocio para la creación del área de ensamblaje de televisores, aplicado a la empresa ecuatoriana Ensab para su comercialización a nivel nacional.

Objetivos específicos

- Realizar un estudio de mercado de los televisores en Quito para determinar la demanda.
- Diseñar un plan de marketing para el Plan de Negocio de ensamblaje de televisores en el Ecuador.
- Diseñar el estudio técnico donde se proponen procesos de operaciones para el Plan de Negocio ensamblaje de televisiones mediante la importación de CKD (completely knock down) para el ensamble en Ecuador.
- Proponer el modelo de negocio administrativo para el Plan de Negocio.
- Determinar la viabilidad financiera de este modelo de negocio.

Justificación de la Idea del Negocio

Sin duda alguna, el uso de electrodomésticos mejora la calidad de vida de los seres humanos porque facilitan su trabajo casero o les brindan entretenimiento audiovisual gratuito dedicado a sus horas de ocio y en otras ocasiones otorgan status a los

felices poseedores de estos productos. Los consumidores ecuatorianos no son ajenos a esta comodidad y atendiendo a su bienestar, acuden a los almacenes a comprar estos aparatos, como lo afirma la investigación periodística realizada por la revista Ekos Negocios que indica lo siguiente: “De acuerdo con el INEC, en Ecuador, el 94% de la población cuenta con televisor en su hogar, de ellos al menos el 90% tiene dos de estos aparatos. El tiempo promedio que dedican a ver televisión es de 6,1 horas a la semana siendo los más ancianos (más de 65 años) los que dedican mayor cantidad de su tiempo a este tipo de entretenimiento” (Ekos Negocios , 2017). Con esta información se puede concluir que en muchos de los hogares más humildes poseen de televisores de diferentes modelos, siguiendo una tendencia consumista que marca una paradoja económica de un mundo globalizado.

Considerando que el mercado ecuatoriano de electrodomésticos es amplio y está bien aprovechado por las empresas que comercializan estos artefactos, muchas de estas organizaciones empresariales han implantado nueve ensambladoras de televisores, coincidiendo con los objetivos planteados por el gobierno y el Ministerio de Industrias y Productividad de cambiar la matriz productiva de Ecuador. El diario El Telégrafo, en su artículo “El 70% de televisores ya se ensambla en Ecuador”, publicado el 26 de octubre de 2015, manifiesta que el 70% de los televisores que se comercializan en el país son localmente ensamblados, habiendo una tendencia a un mayor consumo de estos artefactos; además indica que va a haber más ensambladores de televisores de otras marcas por lo que la producción de televisores es cada vez más competitiva dentro de nuestro país. La periodista Evelyn Tapia del diario “El Comercio” señala en su artículo “La TV ensamblada en el país es más competitiva” publicado el 02 de diciembre de 2015, que resulta más económico comprar un televisor ensamblado en Ecuador que uno importado del exterior.

En este mundo fuertemente inclinado hacia la globalización de las relaciones comerciales, cuyo propósito fundamental es la competitividad para brindar productos de calidad con precios convenientes a los consumidores y tomando en cuenta que la tendencia indica que las personas prefieren televisores con un precio accesible para su bolsillo, se tiene la idea del: Plan de Negocio para la creación del área de ensamblaje de televisores mediante la importación de CKD desde Vietnam, aplicado a la empresa ecuatoriana Ensab, cuyas instalaciones donde actualmente está funcionando, se encuentran ubicadas en Norte de Quito (Av. 6 de Diciembre y Santa Lucia). Este proyecto tiene como finalidad, ofrecer televisores que tengan buena calidad, garantía y sobre todo precios más bajos y competitivos en el mercado, ya que el consumo de este producto está siendo amenazado por la situación económica que atraviesa el Ecuador y de esta manera, se puede generar mayor demanda, fuentes de empleo y lograr ser competitivos como lo hace actualmente LG y Sony en Ecuador.

Por esta razón, la empresa requiere una nueva propuesta de operar, para mejorar su posicionamiento de mercado, promover los niveles de ventas, incrementar los márgenes y esto se lo puede lograr mediante el Plan de Negocio para la creación del área de ensamblaje de televisores mediante la importación de CKD, aplicado a la empresa ecuatoriana Ensab para la comercialización a nivel nacional.

Adicionalmente es importante mencionar que para el bolsillo de los ecuatorianos este Plan de Negocio presentará beneficios, en la Tabla 1 se detallan los precios comparativos entre las diferentes marcas que comercializan televisores importados en el país, en donde se puede observar que el precio al cual se venderá el televisor ensamblado genera ahorro.

Tabla 1. *Cuadro de precios de televisores importados.*

Producto	Empresa	Precio unitario
	LG	\$ 486,78
TELEVISOR	PANASONIC	\$ 469,99
32" SMART	SAMSUNG	\$ 481,69
	SONY	\$ 478,56

Análisis de Medio

Diagnóstico nivel local

De acuerdo a una publicación hecha por El Comercio el 02 de diciembre del 2015, indica que el representante de la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador sostiene que el 40% de los televisores que se venden actualmente en los locales comerciales se ensambla en Ecuador y manifiesta que el televisor ensamblado ha tenido una tendencia creciente ya que tiene una excelente calidad igual a la de un importado. Adicionalmente el artículo menciona que Sony y LG son empresas que tienen una mayor participación en nuestro mercado ecuatoriano.

De acuerdo a datos proporcionados por el MIPRO (Ministerio de Industrias y Productividad), en 2015, el 70% de televisores vendidos en el país salió de 9 ensambladoras locales y el 60% de aquellos tenían marcas ensambladas por Audioelec. Existen nueve ensambladoras más grandes en el país, de las cuales se pudo conseguir información relevante las siguientes detalladas en la Tabla 2, según información obtenida de los artículos publicados en el Diario el Telégrafo el 26 de octubre del 2015 y 05 de septiembre del 2016.

Tabla 2. *Resumen de Ensambladoras más grandes en el Ecuador.*

Empresa	Lugar :Planta	Año inicio ensamblaje	Datos importantes
Audioelec	Duran	2008	<ul style="list-style-type: none"> - Exportó a Venezuela 30 mil unidades al año hasta 2015. - Cuarta planta mas grande de Latino América. - Capacidad de la planta son 3000 unidades al día - Producción anual de 25.000 unidades, al mes - Vendió 200 unidades en 2014, 158 mil en 2015 y 65 mil en el primer semestre de 2016, - Capacidad de la planta 250 unidades diarias y 14 mil hasta Sept 2016.
Prima	Guayaquil	2010	<ul style="list-style-type: none"> - Producto estrella es: Smart TV Dual Visión (con el uso de gafas los usuarios pueden ver dos programas diferentes paralelamente) - Importación de CKD DEL 23mil en 2015. - 30% participación del mercado - Alianza con la empresa china Hisense para la importación de partes. - Producción de 2500 unidades diarias en promedio - Ensamblan televisores Smart Tv 4K - Arman los televisores de la marca TCL
Riviera	Guayaquil	2009	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen modelos curve, 4k, Smart TV, 3D, entre otros. - Producción de 40 mil unidades.
Motsur	Cuenca	2008	<ul style="list-style-type: none"> - Tienen modelos curve, 4k, Smart TV, 3D, entre otros. - Producción de 40 mil unidades.

Nota. Tomado de artículos publicados en el Diario el Telégrafo el 26 de octubre del 2015 y 05 de septiembre del 2016

Concepto del Negocio

Este plan de negocio tiene como objetivo el tener una propuesta para la creación del área de ensamblaje en la empresa Ensab, mediante el cual se pretende realizar lo siguiente:

- a) Diagnóstico situacional de la empresa.
- b) Análisis del mercado.
- c) Determinar cuál será la misión y visión de esta nueva área.
- d) Estructura Organizacional requerida.
- e) Descripción de responsabilidades y competencias del personal.
- f) Diagrama de flujo de ensamble.

- g) Procesos de importación de CKD (completely knock down) que es el kit para el ensamblaje.
- h) Proyecciones financieras y determinación de su viabilidad.

Esta área de ensamblaje de televisores va a ser una nueva área en la empresa, mediante la cual se importará los CKD desde Asia para Ecuador, con el fin de realizar el proceso de ensamblaje localmente y poder comercializar estos productos que cuenten con calidad y precios más económicos al alcance de todos los ecuatorianos.

El producto final va a ser televisores ensamblados en Ecuador, los cuales tendrán las siguientes características:

- Pantalla plana.
- Pantalla curva.
- Treinta y dos pulgadas.
- Tecnología Smart.
- Resolución High Definition HD.

Los elementos que se requieren para el ensamblaje de los televisores son los detallados a continuación, ya que son componentes indispensables para ensamblar una televisión:

- Se entiende como tarjeta mainboard por su nombre en inglés como tarjeta madre, lugar donde se conectan todos los elementos para que pueda funcionar un equipo.
- Soporte de pared: es un accesorio que sirve para sujetar el televisor a una superficie.
- Cobertor: es una protección para cubrir el televisor.

- CKD: corresponde al conjunto de elementos como pantalla, cover, caja, botones para armar el televisor.

Tabla 3. *Elementos necesarios para armar un televisor y sus orígenes.*

Elementos	Componente
tarjeta main board	nacional
soporte de pared	nacional
cobertor	nacional
CKD (pantalla, cover, cushion, caja, accesorios: boton de encendido, wifi, patas)	importado

Resumen

En consideración de que el mercado ecuatoriano es amplio en la línea de electrodomésticos audiovisuales y existiendo ensambladoras de televisores LG, Sony y Riviera, el presente trabajo propone el Plan de Negocio para la creación del área de ensamblaje de televisores mediante la importación de tarjetas mainboard, aplicado a la empresa ecuatoriana Ensab para la comercialización a nivel nacional.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

En este capítulo se realizará un análisis de mercado de los televisores ensamblados en el Ecuador, partiendo de una encuesta para la muestra obtenida, adicionalmente se entrevistarán a altos ejecutivos de empresas del mercado y se determinará la demanda para el Plan de Negocio.

La Investigación de mercado es una técnica mediante la cual se podrá recopilar información para poder tabularlos y obtener resultados que permitan interpretarlos fácil y objetivamente sobre la tendencia, gustos, preferencias que demandan o esperan recibir actualmente los clientes. Esta técnica permite tomar decisiones cruciales de inversión o no inversión en una empresa. Para lo cual es importante tener claridad de algunos conceptos que forman parte de esta técnica como son:

Objetivos Estratégicos: Objetivos: “establece qué es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados” (Mintzberg, James, & Voyer, 1997, p. 7).

“Los objetivos representan el compromiso de la administración con el logro de tareas de desempeño específicas dentro de un lapso de tiempo específico: exigen resultados que se vinculen de manera directa con la visión estratégica y los valores fundamentales de la compañía”. (Thompson & Strickland, 2007).

Los objetivos estratégicos dentro de una organización se entienden como los objetivos generales que los altos ejecutivos se proponen con el fin de mitigar la competencia agresiva, o para la mejora de resultados por medio de la innovación de productos y/o servicios de alta calidad y a precios accesibles.

Para el presente trabajo el alcance del análisis del mercado será el poder obtener datos mediante encuestas a la cantidad de clientes obtenidos en la muestra que acuden a las principales tiendas comercializadoras de electrodomésticos para conocer y sondear información que sea de uso para determinar la factibilidad del proyecto, así como

también el poder realizar entrevistas a los principales actores de las empresas que venden este tipo de productos.

Análisis Situacional

En la siguiente parte se realizará un análisis interno como externo de la empresa, con el fin de tener una visión clara del ambiente en el cual se pretender crear esta nueva área. En relación con el análisis interno se hará un estudio de realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa, procesos, clientes, encuestas que se harán a los clientes.

Análisis externo

De acuerdo a los datos proporcionados por INEC en sus informes

Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico NSE 2011 en las encuestas de estratificación económica del Ecuador hecha en 9.744 viviendas ubicadas en las ciudades de Quito, Guayaquil, Cuenca, Machala y Ambato se establece cinco estratos sociales:

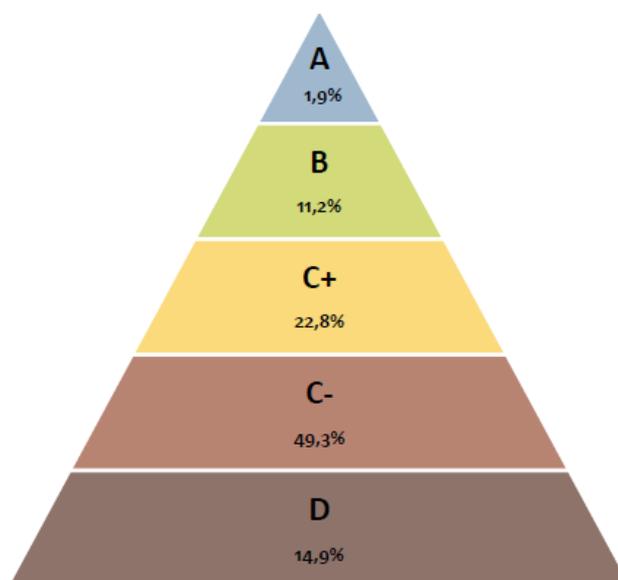


Figura 1. Encuesta de Estratificación del Nivel Socioeconómico.

Tabla 4. *Estratificación de Nivel Socioeconómico.*

Estrato	%	Número viviendas
A	2%	185
B	11%	1.091
C+	23%	2.217
C-	49%	4.804
D	15%	1.447
TOTAL	100%	9.744

- **A** donde se ubica el 1.9% de las viviendas y en las cuales se establece, que en los hogares de este estrato tienen 2 televisores a color.
- **B** donde está el 11.2% de la población encuestada, el resultado arroja que en promedio las familias poseen en sus casas 2 televisores a color.
- **C+** donde está el 22.8% de la población investigada y al igual que los anteriores estratos A y B también poseen 2 televisores a color.
- **C-** donde está el 49.3%, en donde los resultados indican que tienen un televisor a color dentro de sus hogares, es importante señalar que dentro de este estrato los jefes de hogar tienen educación primaria completa y se dedican a ser comerciantes, operadores, montadores, entre otros.
- **D** donde está el 14.9%, en este estrato socio económico manifiestan que dentro de sus viviendas poseen un televisor a color.

Adicionalmente a estos indicadores sobre la posesión de televisores por cada estrato social, es importante el analizar también los resultados de las encuestas realizadas y los datos obtenidos y publicados en la página WEB por INEC sobre Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos (ENIGHUR), cuyo objetivo es poder tener una idea clara de cómo las familias distribuyen sus ingresos para sus gastos, a continuación, se analizará los puntos referentes a lo concerniente de televisores:

Dentro de las familias encuestadas “Del gasto corriente total de los hogares, el 77.2% es monetario y el 22.8% no monetario. Del gasto monetario, el 97.6% es gasto de consumo”. (INEC, 2017)

Tabla 5. *Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos.*

Detalle	Gasto corriente por mes USD	%
Alimentos y bebidas no alcohólicas	584.496.341	24%
Transporte	349.497.442	15%
Bienes y servicios diversos	236.381.682	10%
Prendas de vestir y calzado	190.265.816	8%
Restaurantes y hoteles	184.727.177	8%
Salud	179.090.620	8%
Alojamiento, agua, electricidad, gas y otros combustibles	177.342.239	7%
Muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar	142.065.518	6%
Comunicaciones	118.734.692	5%
Recreación y cultura	109.284.976	5%
Educación	104.381.478	4%
Bebidas alcohólicas, tabaco y estupefacientes	17.303.834	1%
Gasto de Consumo del hogar	2.393.571.816,00	100%

Según la Tabla 5 se puede concluir que la compra de televisores se podría encontrar dentro de los ítems de Bienes y servicios diversos o en Muebles artículos para el hogar y la conservación ordinaria del hogar fluctuando entre un 6 a un 10% del total del gasto del hogar.

En conclusión, de acuerdo a los datos y resultados proporcionados por INEC en su página WEB en Agosto 2017 se puede mostrar que sin importar el estrato social económico de la población de los ecuatorianos ubicados en las principales ciudades del país todos poseen televisores a color en sus hogares, por lo que se demuestra que las personas tienen la tendencia a comprar televisores y a medida que se tengan

productos con precios muchos más económicos provocaría que se sigan comprando o renovando sus actuales por otras más modernas.

En El Comercio del 02 de diciembre del 2015, uno de sus reportajes indica que “Andrés Mata, representante de la Asociación de Almacenes de Electrodomésticos del Ecuador, sostiene que el 40% de los televisores que se venden actualmente en los locales comerciales se ensambla en Ecuador. Añade que “la participación del televisor ensamblado ha ido creciendo, porque es de la misma calidad que el televisor de afuera” (Evelyn Tapia, 2015).

Todo lo anterior se evidencia en los datos obtenidos de la página WEB CobusGroup (Commercial Business), en donde se puede obtener la siguiente información en función de las partidas arancelarias.

Conociendo que partida arancelaria se entiende como: “Unidades en que se divide la Nomenclatura del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancía, en donde se clasifican grupos de mercancías y que se identifican por 4 dígitos” (ProEcuador, 2017).

Los cuatro dígitos 8528 están asociados a todos los aparatos receptores de televisión, radiodifusión o reproducción de sonido o imagen.

De acuerdo a lo estipulado a la página web Pudeleco según el Capítulo 85

“Máquinas, aparatos y material eléctrico, y sus partes; aparatos de grabación o reproducción de sonido, aparatos de grabación o reproducción de imagen y sonido en televisión, y las partes y accesorios de estos aparatos.

Título de partida 85.28

Monitores y proyectores, que no incorporen aparato receptor de televisión; aparatos receptores de televisión, incluso con aparato receptor de radiodifusión o grabación o reproducción de sonido o imagen incorporado.

Tabla 6. *Subpartidas televisores.*

Subpartida 8528.72.00.31 De pantalla LCD; en CKD
Subpartida 8528.72.00.41 De pantalla LED; en CKD
Subpartida 8528.72.00.39 De pantalla LCD; los demás
Subpartida 8528.72.00.49 De pantalla LED; en CKD

(Pudeleco.com, 2017).

En la Tabla 7 se muestra las dos partidas arancelarias de CKD de un historial de cuatro años atrás, en donde se puede mostrar que desde el 2014 hasta 2017 los valores se han ido incrementando, considerando que los datos del 2017 solo se estiman cifras de primer semestre y según datos analizados de las unidades, tienen una tendencia creciente.

Tabla 7. *Partidas arancelarias de CKD desde el 2014.*

UNIDADES Partida Arancelaria	año			
	2014	2015	2016	2017 *
8528.72.00.31	208.647	304.233	352.793	124.741
8528.72.00.41	227.803	34.600	39.523	82.346
Grand Total	436.450	338.833	392.316	207.087

* Datos tomados hasta Julio 2017

Fuente: Cobus Group

Adicionalmente, a continuación, se detalla la siguiente Tabla 8 donde se tomó como referencia las dos partidas arancelarias asociadas a la importación de televisores terminados desde el 2014 hasta los datos a junio del 2017, en donde se puede mostrar que las tendencias de la importación de los televisores han ido declinando de cien mil unidades a llevar a 10.709 unidades al cierre del 2016, con lo que se puede concluir que cada vez está tomando fuerza los Ckd's vs los televisores, con el objetivo de ir ensamblando localmente los televisores por cuestiones de abaratar los costos y que el ensamblaje está teniendo acogida ya que se han estado teniendo televisores de calidad.

Tabla 8. *Declinación de televisores importados.*

Partida Arancelaria	2014	2015	2016	2017 *
8528.72.00.39	100.078	47.345	10.709	8.125
8528.72.00.49	235.396	45.273	6.218	8.075
Grand Total	335.474	92.618	16.927	16.200

* Datos tomados hasta Julio 2017

Fuente: Cobus Group.

Mercado Objetivo

El mercado objetivo se entiende como el grupo de clientes que la empresa quiere satisfacer sus necesidades con el nuevo televisor, para la cual para nuestro caso estará conformado por los clientes que compraron televisores tanto importados como ensamblados de la competencia (satisfechos o insatisfechos) y que estarían dispuestos a cambiar su actual televisor por otro que le ofrezca valor agregado tanto en calidad como en precio. Esta información que se muestra en la Tabla 9 servirá para el cálculo de la muestra que se pretende realizar la encuesta.

Tabla 9. *Venta de televisores en unidades*

Empresa.	Año 2016	Año 2017	Grand Total
ICESA S.A.	11.775	7.837	19.612
LA GANGA R S.A.	11.446	7.219	18.665
ARTEFACTA	8.345	6.495	14.840
MARCIMEX	6.425	4.822	11.247
SIGLO 21	3.539	2.504	6.043
COMANDATO	2.921	1.828	4.749
COMOHOGAR	2.220	1.750	3.970
TOMEBAMBA	2.035	1.696	3.731
CRECOSCOP	1.550	1.481	3.031
COMERCIALIZADORA INTER TRADE	1.485	1.300	2.785
TECNOMEGA	950	857	1.807
INTCOMEX	615	782	1.397
VIACOM CIA LTDA.	600	760	1.360
ALMACENES JUAN ELJURI CIA. LTDA.	505	700	1.205
CORPMUNAB	350	368	718
CORPORACION EL ROSADO	340	350	690
CORPORACION FAVORITA C.A.	332	255	587
CARTIMEX	120	170	290
OTROS CLIENTES	103	95	198
SETEC S.A.	96	56	152
NATIONAL PETROLEUM COMPANY NPC CIA LTDA	47	25	72
Grand Total	55.799	41.350	90.238
PROMEDIO		1.969	

Fuente: *Cobus Group*

Tamaño de la Muestra

La población para nuestro proyecto estará integrada considerando el promedio del número de televisores del año que compraron en los locales en el 2017 mostrados en la Tabla 9. Adicionalmente es importante mencionar que para poder calcular el tamaño de la muestra se debe considerar también los siguientes datos:

- Nivel de confianza: es el porcentaje de certeza que existe para poder extender los resultados de la muestra a la población.
- Margen de error: es el porcentaje de desacierto que se obtendrá en el análisis.
- Proporciones: es el porcentaje que se acepta y/o se rechaza una hipótesis, en donde p es la proporción esperada y q a la no esperada, p y q dan una sumatoria

de 1. Adicionalmente se dice que cuando no existe antecedentes en una investigación los valores de pq son 0.5 cada uno.

Es importante señalar que para tener un nivel de confianza del 100%, requeriría de una inversión demasiado alta y con esto se necesitaría realizar la encuesta a toda la población, por lo se sugiere tomar el grado de confiabilidad del 95% y el margen de error que le atribuyo a mi muestra es del 5% +/-

La fórmula para calcular el tamaño de la muestra es la siguiente:

$$n = \frac{N Z^2 pq}{(Z^2 pq) + (d^2 (N-1))}$$

En donde:

N = universo

Z = nivel de confianza al 95% que equivale al 1.96

pq = 0.5 proporción esperada y proporción no esperada

d = 5% = 0.05 error de estimación

$$n = \frac{1,969 (1.96)^2 (0.5) (0.5)}{(1.96)^2 (0.5) (0.5) + (0.05^2 (1,969-1))}$$

n = 321 personas

Por lo tanto, deduciendo de la fórmula anterior el tamaño de la muestra que será sujeta para nuestro análisis y encuesta es de 321 personas que ingresen a los almacenes con intención de compra de televisores ubicadas en Quito.

Encuesta aplicada al análisis de la Demanda

La encuesta que se utilizó en este estudio de mercado fue orientado a todas personas que acudían a los almacenes de nuestros clientes con la intención de compra

de televisores en Quito, tomando como muestra a 321 personas que obtuvimos de nuestra deducción matemática.

Pregunta No. 1 ¿Estaría usted dispuesto a comprar televisores ensamblados en Ecuador?

Como resultado obtuvimos que el 57% de las personas encuestadas si tienen la disposición de comprar televisores ensamblados, lo que representa a 182 personas. El 37% está representado por 119 personas que no estarían dispuestos a comprar televisores ensamblados debido a que no tienen confianza de la producción nacional. Y el porcentaje más pequeño del 6% corresponde a las personas indecisas para realizar la compra de este tipo de televisores. Como se muestra en la Figura 2.

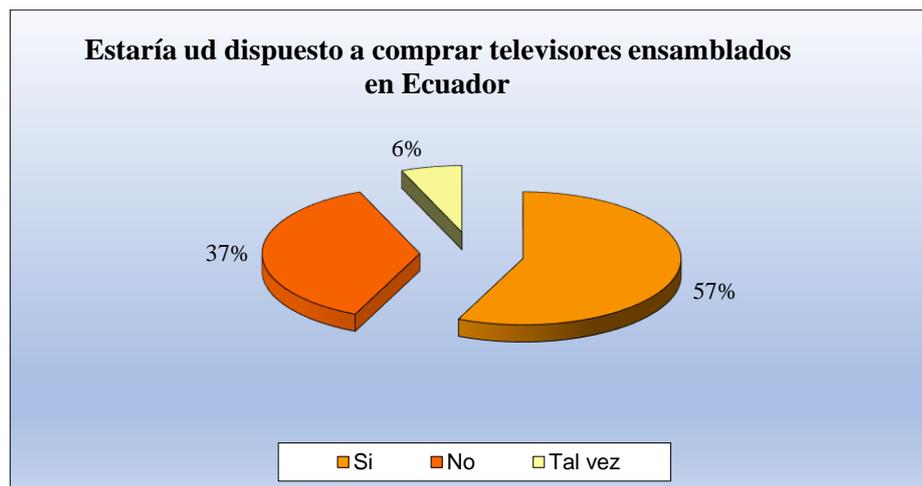


Figura 2. Resultado pregunta 1

Pregunta No. 2 ¿De los siguientes elementos cual considera más importante al momento de comprar un televisor? Escoja un elemento.

Como se muestra en la Figura 3 el 59% de las personas encuestadas consideran que el precio es lo más importante en el momento de decisión de compra, lo que se puede deducir que estas personas cuidan de su economía buscando productos con precios más baratos

Mientras que el 17% de las personas consideran que el modelo es importante, 10% consideran que el producto cuenta con todas las garantías de fabricación y el 14% les preocupa la resolución del televisor.

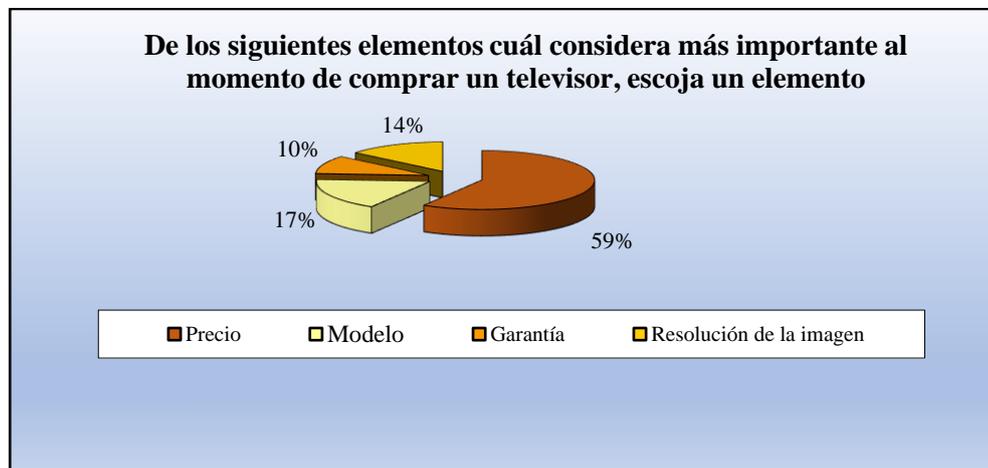


Figura 3. Resultado pregunta 2

Pregunta No. 3 ¿Cuál marca de televisor preferiría comprar?

Dentro de las personas encuestadas el 42% preferiría Sony, debido a que es una marca antigua que ha estado en los hogares de los ecuatorianos en sus diferentes productos, seguido esta el 24% y 25% de las marcas LG y Samsung que si bien son relativamente nuevas en el mercado han contado con gran acogida en el mercado ecuatoriano. Como se muestra en la Figura 4.

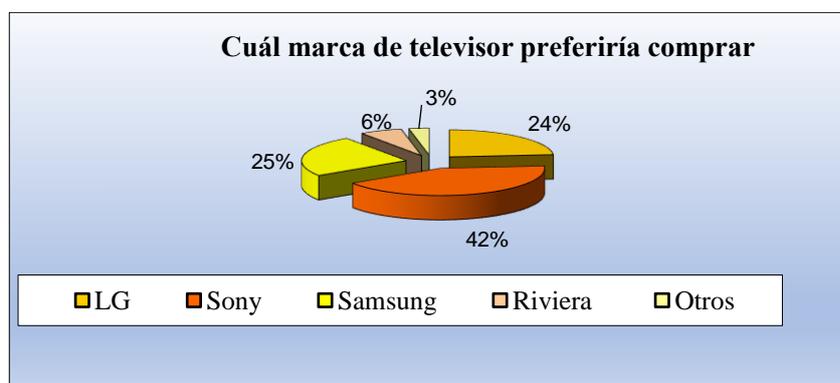


Figura 4. Resultado pregunta 3

Pregunta No. 4 ¿Usted prefiere comprar un televisor ensamblado en Ecuador o importado?

Se puede concluir que dentro de las encuestas realizadas el 58% aun prefiere comprar el televisor importado ya que tiene más confianza sobre su calidad y garantía, mientras que el 42% si compraría televisores ensamblados ya que los precios son más cómodos, los modelos son atractivos y sus garantías que ofrecen son confiables.

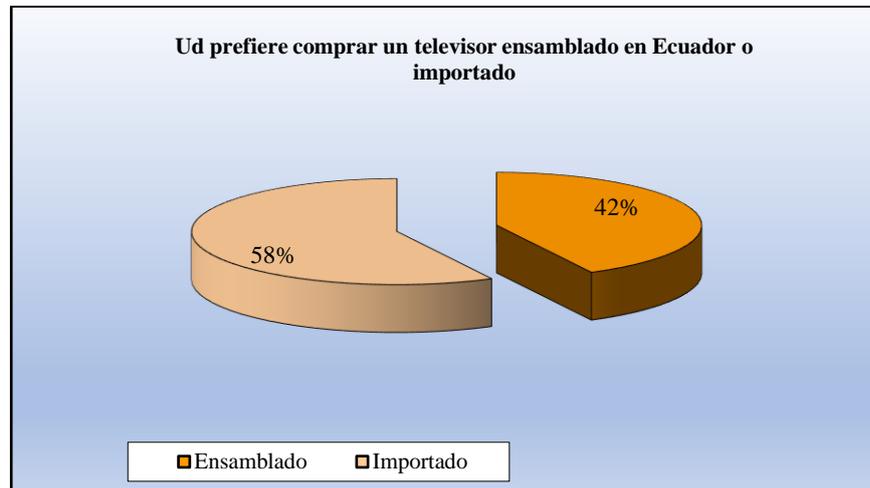


Figura 5. Resultado pregunta 4

Pregunta No. 5 ¿Qué exigiría de un televisor ensamblado?

El 47% personas encuestas considera que la calidad es primordial para cualquier tipo de televisor sea fabricado o ensamblado, seguido del 44% que creen que el precio también es una variable muy importante en el momento de comprar el electrodoméstico y tan solo el 9% considera que sería la garantía y repuestos.

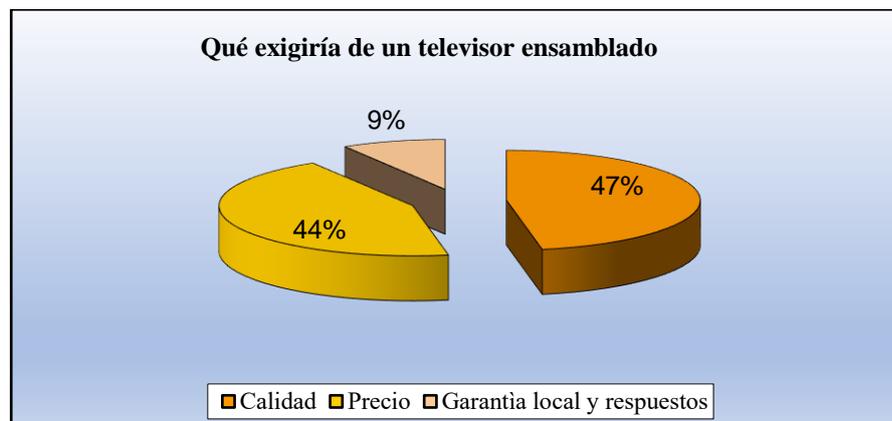


Figura 6. Resultado pregunta 5

Pregunta No. 6 ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un televisor ensamblado de 32 pulgadas?

Es importante mencionar que la pregunta de 32 pulgadas es debido a que los diseños para el ensamblaje de los televisores son de este tamaño, de acuerdo a información proporcionada por las empresas comercializadoras de electrodomésticos arrojan datos que la mayor venta se concentra en este modelo 32” por ser más accesible.

Como se muestra en la Figura 7: el 57% de las personas encuestadas estarían dispuestas a pagar entre 301 a 400 lo cual nos indica el rango promedio del precio al cual debería ser vendido el televisor tomando en cuenta que es más de la mitad de las personas encuestadas. El 25% de las personas estarían dispuestas a pagar de 201 a 300 dólares.

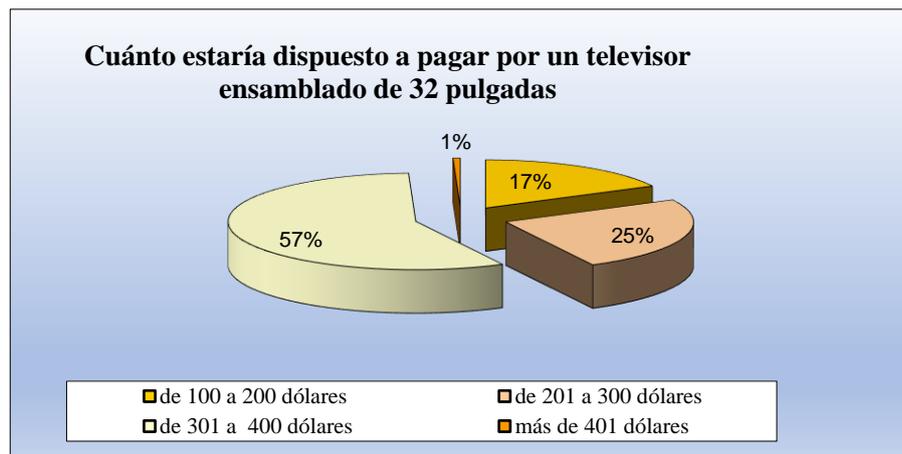


Figura 7. Resultado pregunta 6

Pregunta No. 7 ¿Estaría dispuesto a renovar su televisor por un nuevo ensamblado en Ecuador cuyo costo este oscilando entre los 300 a 600 USD?

La mayoría de las personas encuestadas que es el 84% del total, estaría dispuesta a renovar su televisor lo cual nos indica que podemos tener una oportunidad en el mercado logrando obtener precios que se encuentren entre 300 y 600.

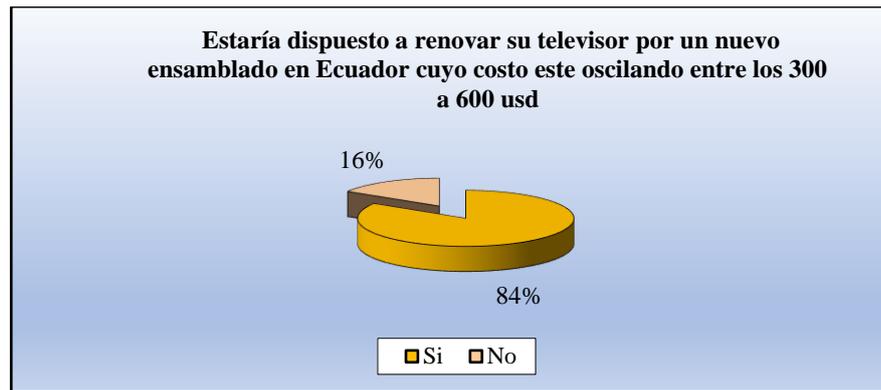


Figura 8. Resultado pregunta 7

Pregunta No. 8 ¿Estaría dispuesto a renovar su televisor por un nuevo ensamblado en Ecuador cuyo un precio accesible?

El 86% de los encuestados estarían dispuestos a renovar su televisor por uno ensamblado en Ecuador por un precio accesible, esto nos indica que tenemos gran oportunidad de aceptación para nuestro producto en el mercado.



Figura 9. Resultado pregunta 8

Pregunta No. 9 ¿Está usted satisfecho con la marca de televisor que tiene?

La mayor parte de la encuesta realizada indica estar conforme con su marca de televisor lo cual nos indica que las tendencias a cambiar de marca de televisor son muy pocas.

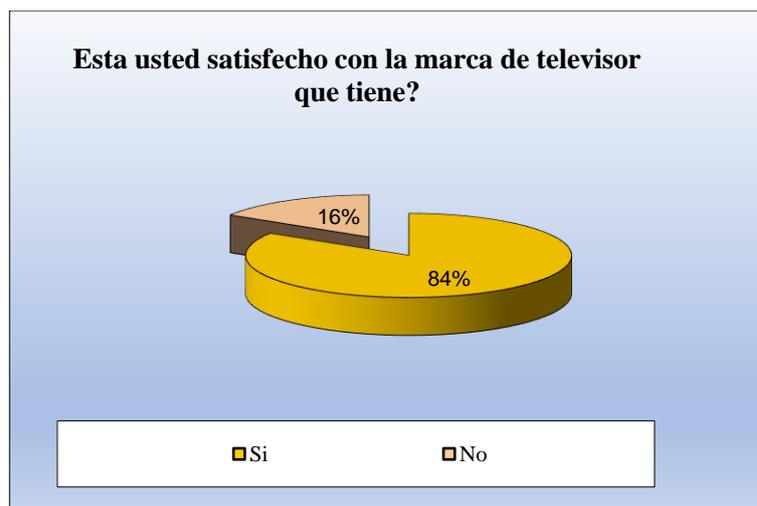


Figura 10. Resultado pregunta 9

Pregunta No. 10 ¿Estaría dispuesto a cambiar de marca de televisor por uno de mejor calidad, tecnología y precio más cómodo?

El 65% de las personas encuestadas estarían dispuestos a cambiar su marca de televisor por otra siempre y cuando esta se diferencia de mejor manera en calidad, tecnología y precio, esto nos obliga a estar diferenciarnos de la competencia en estos aspectos.

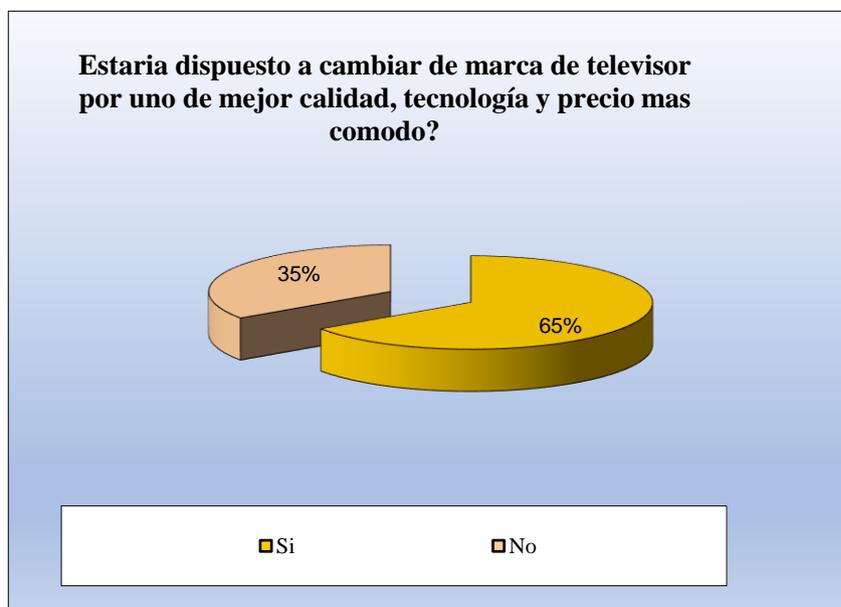


Figura 11. Resultado pregunta 10

Análisis del Mercado Cualitativo

Adicionalmente se realizaron entrevistas a los Jefes de Venta y/o servicio al cliente de los principales distribuidores comerciales en el país para conocer y del presidente de la Asociación de Electrodomésticos del Ecuador, en base a la experiencia, la tendencia que ellos identifican de los clientes que diariamente acuden a sus tiendas para adquirir televisores.

- a) Andrés Mata: presidente de la Asociación de Electrodomésticos del Ecuador.

La entrevista que nos pudo dar el presidente fue vía telefónica, quien dentro de sus respuestas sobre la venta de televisores ensamblados localmente manifiesta que el 40% de los televisores que son vendidos en los locales comerciales son de producción nacional y que cada vez la tendencia sigue creciendo, debido a que estos electrodomésticos cuentan con acogida de parte de los consumidores no solo por el precio que es conveniente, sino también por la calidad que se está teniendo en estos equipos, que prácticamente es idéntica a la que se tienen en los televisores que son importados. Por lo que la brecha que antes existía entre los televisores importados vs los ensamblados cada vez es más pequeña, ya que los de producción nacional tienen estándares altos y competitivos, puesto a que las marcas a nivel mundial tales como Sony y LG están invirtiendo en el país para fortalecer las plantas de ensamblaje. Lo que trae consigo fortalecimiento del sistema productivo del país, generando empleo y sobre todo fabricando televisores “made in Ecuador” y que son más accesibles para el bolsillo de los ecuatorianos.

- b) Andrés Osejo: Gerente de Negocios ICESA.

Durante la entrevista, Andrés nos supo manifestar que la preferencia de los ecuatorianos en el momento de comprar un televisor, van de la siguiente manera de acuerdo a las prioridades:

- Los ecuatorianos buscan televisores de última tecnología como los Smart TV.
- Otros prefieren la resolución de imagen que se High Definition HD o Ultra High Definition UHD.
- Algunos prefieren modelo del televisor en sí, en donde se destaca su tamaño y las pulgadas de la pantalla.
- Existe una gran cantidad de personas que lo que buscan es un televisor que cumpla con su función pero que tenga un precio conveniente para su presupuesto.
- Otros clientes son más exigentes y a más de lo anterior prefieren productos que cuenten con garantía, seguros y repuestos.

c) Stefano Carrera: Jefe de Ventas Orve Hogar.

De acuerdo a la información de a entrevista, se nos supo indicar que los clientes actualmente cambian sus televisores antiguos por los más modernos y que la tendencia de la compra de televisores ahora ha tenido un crecimiento en los televisores ensamblados, puesto que prácticamente en cuestión de calidad, modelos y garantías no tienen diferencia con los importados. Además de acuerdo a lo que ha podido observar en los sondeos para uso interno en el momento decisivo de adquirir un televisor son las siguientes:

- Los clientes prefieren comprar televisores que tengan un modelo moderno, que sean delgados y a un precio conveniente.
- Los consumidores prefieren con señal digital y no analógica.

- Los clientes prefieren televisores que ofrezcan servicios tales como acceso a internet, conexión inalámbrica, sincronización con el teléfono celular, entre otros.
- Algunas personas buscan un televisor que sea de la última tecnología.

d) Pablo Arcos: Jefe de Ventas Quito Almacenes Japón

Durante la entrevista el jefe de Ventas manifiesta que los televisores ensamblados actualmente tienen una gran recepción por parte de los ecuatorianos, ya que éstos cuentan con precios y calidad excelentes, que brinda seguridad de poder adquirir este tipo de televisores y con entera confianza de que están comprando un producto de calidad y duradero. Sobre las características que los clientes solicitan en el momento de comprar los televisores son:

- Los televisores con modelos modernos.
- Los televisores que cuentan con acceso a Internet.
- Los televisores tengan un precio conveniente y con facilidades de pago, tales como crédito directo o pago con tarjeta de crédito.
- Estos productos tengan garantía y garantía extendida y sobre todo centros Autorizados de servicios para los mantenimientos correctivos y/o preventivos.

Demanda Insatisfecha

De acuerdo a los datos obtenidos en la encuesta a los clientes, se establece que el dentro del 69% de los clientes que estarían dispuestos a cambiar su actual televisor por un nuevo que le ofrezca mayores beneficios, por lo que con el fin de calcular la demanda actual de los televisores ensamblados, tomaremos como punto de referencia las unidades de estos electrodomésticos que han sido vendidos en las principales

cadenas del país de todas las marcas y sacaremos el 69% de esa demanda que estaría dispuesto cambiar de artefacto, por lo que para efectos del cálculo se estima que del total de demanda tan solo el 10% del total se podrán vender estos nuevos televisores ver Tabla 10.

Tabla 10. *Electrodomésticos vendidos*

Años	Demanda TOTAL	Demanda insatisfecha	Años			
			Y	X	X ²	XxY
2013	39.200	27.048	2.705	1	1	2.705
2014	42.810	29.539	2.954	2	4	5.908
2015	45.680	31.519	3.152	3	9	9.456
2016	55.799	38.501	3.850	4	16	15.401
2017	41.350	28.532	2.853	5	25	14.266
Total	224.839	155.139	15.514	15	55	47.735

Función Lineal:

Ecuaciones:

$$(1) \sum Y = na + b \sum X$$

$$(2) \sum XY = a \sum X + b \sum X^2$$

En donde:

X = años

Y = demanda

Reemplazamos los valores de la tabla

$$(1) 15,514 = 5 a + 15 b$$

$$(2) 47,735 = 15 a + 55 b$$

Tenemos dos ecuaciones con dos incógnitas por lo, a la ecuación 1 le multiplicamos por -3 y obtenemos:

$$(1) -46,542 = -15 a - 45 b$$

$$(2) 47,735 = 15 a + 55 b$$

$$1,193 = 0 a + 10 b$$

$$b = 1,193/10$$

$$b = 11.93$$

Para despejar a, reemplazos el valor b en la ecuación 1:

$$(1) 47,735 = 5 a + 15 (11.93)$$

$$a = (47,735 - 178.95) / 5$$

$$a = 9,511.21$$

Función de ajuste:

$$Y = a + bx$$

$$Y = 9,511.21 + 11.93 x$$

Aplicando la ecuación de regresión lineal obtenida anteriormente, en donde x es el número de años, basta con reemplazar los valores en x para poder obtener la proyección de la demanda para las ventas de televisores ensamblados. Se realizará una proyección de venta de cinco años ver Tabla 11.

Tabla 11. *Proyección de la demanda para las ventas de televisores ensamblados*

Año	X	Y
	No. de años	Demanda $Y = 9,511.21 + 11.93 x$
2018	1	9523
2019	2	9535
2020	3	9547
2021	4	9559
2022	5	9571

De acuerdo al resultado obtenido de la correlación de 0.99 equivalente al 99%, se puede determinar que este valor se aproxima al 100% por lo que se puede concluir que la relación lineal entre las dos variables: demanda y número de años, es muy fuerte y sobre todo nos confirma que la ecuación de ajuste es aplicable para poder realizar la proyección de la demanda.

Flujo de Ingresos Proyectados

Para poder determinar el flujo de ingresos proyectados, es necesario el determinar los costos de ensamblaje de estos productos (los detalles de los costos de operación se analizarán a detalle en el capítulo 6 Estudio Financiero). En la Tabla 12 se muestran los costos fijos y variables para el ensamblaje del televisor y para poder determinar el precio se venta se le suma un margen de ganancia del 20%.

Tabla 12. *Costos unitarios de televisor ensamblado.*

Costos por televisor ensamblado		
Detalle	Costo unitario	Total
Compra de CKD *	\$ 192,00	\$ 192,00
Compra de partes y piezas locales (nacionales) *	\$ 64,00	\$ 64,00
Mano de Obra	\$ 36,24	\$ 36,24
Otros gastos	\$ 29,38	\$ 29,38
TOTAL		\$ 321,61
Margen de ganancia		20%
Precio de venta		\$ 385,94

De acuerdo a los valores obtenidos de la proyección de la demanda, se han establecido que los precios de venta a la marca serán de 385.94 usd como precio referencial para el año uno, de ahí para el resto de años se considera que se tendrá una disminución de precios del 1% considerando que la fábrica contara con experiencia y podrá tener más producción, manteniendo los costos fijos y de esta manera se optimizaran costos que se verán reflejados en el precio de venta ver Tabla 13.

Tabla 13. *Proyección de ventas*

CUADRO PROYECCIÓN VENTAS			
Año	Precio x televisor	No de televisores (demanda proyectada)	Venta anual
Año 1	385,94	9.523	3.675.320
Año 2	382,08	9.535	3.643.125
Año 3	378,26	9.547	3.611.206
Año 4	374,47	9.559	3.579.562
Año 5	370,73	9.571	3.548.189

Resumen

Se concluye de la encuesta realizada a la muestra del mercado objetivo el 69% de los encuestados estaría dispuesto a cambiar de televisor por uno nuevo que le ofrezca ventajas, valor agregado y con un precio más económico. Por lo anterior se pudo determinar la demanda insatisfecha a la cual se pretende atender con este Plan de Negocio. Adicionalmente se realizaron encuestas a los funcionarios a las casas comerciales se puede deducir que los clientes no tienen ningún inconveniente de comprar televisores ensamblados siempre y cuando éstos sean de calidad y cuenten con garantía. Finalmente se pudo determinar el precio de venta al público de 385.94 usd, el cual está dentro del rango de la pregunta de la muestra que estaría dispuesto a pagar los clientes encuestados.

Capítulo 3: Plan de Marketing

En el presente capítulo se realizará un Plan de Marketing para el Plan de Negocio se diseñará estrategias de Marketing con sus respectivos objetivo y planes de acción necesarios para poner en marcha el ensamblaje de televisores en el Ecuador y se identificará cómo será el manejo de servicio de post venta en garantía y repuestos.

El plan de Marketing es una herramienta necesaria para el desarrollo de todas las actividades de una empresa, ya que es el camino para poder conseguir el éxito empresarial. El plan de Marketing debe siempre estar enfocado a todos los factores claves que inciden para que las ventas y utilidad tengan una curva de crecimiento, dentro de estos podemos mencionar: producto, precio, la publicidad, la calidad y la distribución, todo esto mediante el planteamiento de objetivos y estrategias.

Objetivos de Marketing

Los objetivos de Marketing de la empresa Ensab estarán enfocados en los siguientes ámbitos:

- Ventas: Vender televisores ensamblados de calidad y precios competitivos localmente en Ecuador.
- Posicionamiento: Crear la posición de la marca en el mercado nacional de estos televisores ensamblados.
- Diferenciación y competitividad: Conseguir ensamblar televisores ensamblados que sean competitivos en el mercado.

Criterios de Marketing

La estrategia es el camino conformado por un número de pasos claves que una empresa debe seguir con el fin de alcanzar los objetivos planteados, por lo cual las estrategias de marketing constituyen un pilar fundamental para que la organización

cumpla con todo lo propuesto. Por lo anterior es importante el definir las cuatro P's de marketing:

Producto: el producto y/o servicio constituye el elemento principal en todo plan de marketing, ya que de este depende el éxito empresarial, así como también se convierte en el punto donde se debe enfocar los esfuerzos. Para el caso de la empresa Ensab, el producto está conformado por los televisores que serán ensamblados en el Ecuador.

Precio: de acuerdo a los precios que los usuarios estarían a pagar por un televisor de treinta y dos pulgadas oscilaría entre los trescientos a cuatrocientos dólares. El objetivo es brindar precios competitivos que permitan que los televisores ganen participación en el mercado.

Plaza: este punto está asociado a todo lo relacionado de cómo vamos a distribuir nuestro producto, dentro de las variables a considerar son transporte, almacenaje, entre otros. Para este conocemos que la distribución de los televisores se hará directamente a los canales de distribución de los electrodomésticos, quienes son previamente designados por la marca en su orden de pedido.

Promoción: para el caso de la empresa Ensab no aplicaría debido a que no es un producto de consumo masivo ni que la venta se la vaya a hacer de manera directa al usuario final.

Estrategias de Marketing

La empresa Ensab, debe implementar estrategias claves de marketing que estén direccionadas a cubrir el 100% con los objetivos propuesto que es tener rentabilidad en la venta de televisores ensamblados en Ecuador con altos estándares de calidad. A continuación, se detallarán las estrategias de marketing que se deben seguir ver Tabla 14.

Tabla 14. *Estrategias de marketing*

ESTRATEGIAS DE MARKETING		
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de acción - Iniciativas
ESTRATEGIAS DE PRODUCTO		
Ensamblar televisores de calidad.	Para tener un producto que no tenga fallas, es necesario el tener un control estricto durante el proceso de ensamblaje hasta la fase de pruebas.	<p>* Capacitar al personal continuamente con el objetivo de que dominen el proceso y su labor sea minuciosa de cero errores.</p> <p>* La fase de pruebas de funcionamiento debe ser cumplida a cabalidad con el fin de evitar despachos de televisores que tengan alguna falla técnica.</p> <p>* Procesos claramente definidos con manual que se debe seguir al pie de la letra para cumplir con los estándares de calidad</p> <p>Al cumplir con el plan de acción anteriormente detallado, tácitamente se estaría cumpliendo este punto, ya que al tener un tener un personal capacitado, procesos de ensamblaje y control de calidad alineados se podrá obtener un televisor ensamblado sin fallas, que una vez que llegue al consumidor final, éste constante que es un producto de calidad y pueda emitir opiniones que promuevan la compra de estos artículos.</p>
Posicionar la marca de televisores ensamblados en el mercado nacional	Para lograr posicionar la marca como una de las líderes en el mercado es necesario que el proceso de ensamblaje sea efectivo y los controles de calidad sean rigurosos.	
ESTRATEGIAS DE PRECIO		
Optimizar los costos para el ensamblaje de los televisores para mejorar los márgenes de ganancia como los precios de venta a la Marca	Tener un precio competitivo de tal manera que la comercialización al consumidor final también sea el más conveniente para su presupuesto.	<p>* Mantener y/o Optimizar los costos de ensamblaje con el fin de que los precios que se venden a la Marca sean los más baratos posible y esto sea replicado al precio de venta al consumidor, mediante el control del proceso para evitar reprocesos por fallas o defectos.</p> <p>* Los jefes de calidad y producción junto a su equipo de trabajo deben tener las competencias, capacitaciones y procesos claramente definidos y entendidos para lograr los objetivos planteados.</p>
Tener un producto de buena calidad a precios convenientes.	Trabajar con la marca con el objetivo de lanzar al mercado este nuevo producto con un precio accesible y calidad alta.	

ESTRATEGIAS DE MARKETING		
Objetivos Estratégicos	Estrategia	Plan de acción - Iniciativas
ESTRATEGIAS DE PLAZA		
El vendedor domine y conozca todas las características del televisor ensamblado.	Realizar demostraciones del producto que se va a vender.	<p>*Realizar charlas y/o capacitaciones a la fuerza de ventas de los canales de distribución para solventar todas sus dudas sobre como el vender el televisor ensamblado de la manera más efectiva.</p> <p>* Trabajar de la mano con la marca para realizar eventos de demostración en los canales de distribución para muestras todas las características de los televisores ensamblados.</p> <p>* Enviar mailings de información de estos televisores y los beneficios que tendrán amigos y familiares que compren estos productos.</p>
Incrementar las ventas en los usuarios finales y por ende Ensab aumentara su producción.	Descuentos a los familiares y amigos de los colaboradores para que compren los televisores ensamblados.	
ESTRATEGIAS DE PROMOCIÓN O COMUNICACIÓN		
	Crear sorteos en los clientes finales	Entregar a los canales de distribución un televisor ensamblado para sorteo o un concurso entre los clientes finales por compras hechas en productos de la marca.
	Realizar campañas por redes sociales tales como Facebook, Twitter y mailings	Solicitar una entrevista en medios de comunicación como Revista Lideres o canales de televisión para hablar sobre este tipo de televisores.
Dar a conocer la marca de los televisores	Organizar algún evento para dar a conocer el televisor y todas sus características	Organizar algún evento para dar a conocer el televisor y todas sus características
	Contratación de campañas publicitarias en radio y cine.	Firmar acuerdos con las principales empresas de radio y cine para que pasen publicidad acerca del producto que se requiere comercializar
	Contratar impulsadoras en los principales locales comercializadoras de electrodomésticos.	Contratar impulsadoras para que promocionen y den a conocer los televisores ensamblados en las tiendas donde venden electrodomésticos tales como Orve Hogar, Almacenes Japón, entre otras

Marketing y Ventas de Televisores Ensamblados al Consumidor Final

Es importante mencionar que el marketing y las ventas son pilares fundamentales dentro del desarrollo de una compañía que va a emprender un nuevo producto. Sin embargo, para la empresa Ensab que actualmente está dedicada al ensamble de motos, la política para este tipo de negocio establece que estos dos aspectos al consumidor final (marketing y ventas) deberán ser responsabilidad de la Marca, mediante la cual se maneja el siguiente proceso ver Figura 12:

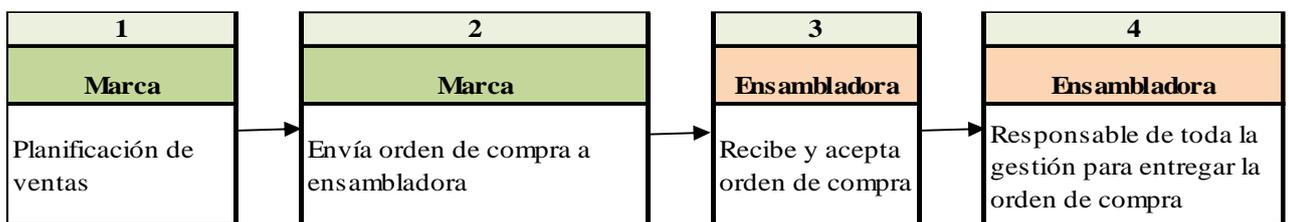


Figura 12. Marketing y Ventas

De acuerdo al anterior proceso, es importante mencionar que las actividades de marketing y ventas al consumidor final están a cargo de la marca por ser políticas de Ensab, considerando para la venta y marketing de los televisores ensamblados se tomará la misma modalidad de las motos, en donde la marca estará encargada de:

- Responsables de visitar a los distribuidores de estos productos.
- Encargados de hacer promociones.
- Publicidad es manejada por la Marca en coordinación con los distribuidores, ya que este punto es de vital importancia para darse a conocer en el mercado y tener una penetración con buena acogida.
- Encargada de determinación de precio de venta en función de la competencia y mercado.

Servicio de Post venta, Garantía y Repuestos

Es importante mencionar que la empresa va a estar únicamente enfocada al ensamblaje de televisores, mediante el seguimiento de los procesos, instructivos de trabajo y cumpliendo las normas de calidad, su objetivo será el ofrecer un televisor ensamblado que cuente con todas sus funcionalidades que operen normalmente. Por lo anterior el servicio de garantía y repuestos estará a cargo de la marca, los cuales cuentan actualmente con centros de servicio técnicos autorizados en el Ecuador, ellos serán los responsables de poder asistir a los clientes finales que tengan alguna anomalía en el funcionamiento de los televisores para dar su soporte, mantenimiento sea correctivo o preventivo o garantía parcial o total según sea el caso. Para lo cual se deberá llamar a su línea 1800-xxxxx para que ellos pueden direccionar a donde deben acudir para el servicio.

No obstante, la empresa realizará un seguimiento post venta a sus clientes corporativos tales como las casas comerciales de electrodomésticos, para tener la retroalimentación la calidad de los televisores ensamblados, con el objetivo de implementar planes de mejora o corrección de ser el caso.

Resumen

Se concluye que el Plan Marketing aplicará estrategias de producto, precio, plaza y promoción con los siguientes objetivos de Marketing que estarán enfocados en: 1) Vender televisores ensamblados de calidad y precios competitivos localmente en Ecuador, 2) posicionar la marca de nuestros televisores ensamblados y 3) diferenciar nuestra marca en calidad y encausar el flujo de nuestro producto hacia los clientes con televisores que sean competitivos en sus características y precio. El servicio de garantía y repuestos estará a cargo de la marca directamente.

Capítulo 4: Estudio Técnico

En este Estudio Técnico, se determinará cuál será la localización del Plan de Negocio, en forma general se terminará los trámites que se deben seguir para la importación y específicamente para lo de los CKD, se diseñará los procesos básicos para el armado de un televisor, procesos de abastecimiento, un instructivo de trabajo y proceso de distribución que se debe considerar para poner en ejecución el negocio.

Localización del Proyecto

“La localización del proyecto debe definir claramente cuál será el mejor sitio para ubicar la unidad de producción. La localización óptima será aquella que permite obtener una máxima producción, maximizando los beneficios y reduciendo a lo mínimo los costos.” (Caldas, 1995)

El área de ensamblaje estará ubicada dentro de las instalaciones actuales de la empresa, en Quito – Ecuador en el norte de la ciudad, de acuerdo al espacio disponible con el que se cuenta se dispondrá de 1,007 metros cuadrados, que serán distribuidos de la siguiente manera:

- Bodega ocupará el 30% del área, donde se almacenará los inventarios de materia prima y productos elaborados. En este espacio se establecerán previamente las áreas definidas para cada material con sus respectivas cajas.
- Oficina de IQC (Input Quality Control) donde se realizará el control de entrada de la mercadería.
- Área de 6 metros cuadrados para el control de calidad de los televisores.
- La mayor cantidad del espacio será ocupado para el ensamblaje de televisores, cuyo espacio es donde se ubicarán toda la línea de producción y donde operarán todos los colaboradores asociados a estas funciones. Junto a la planta se tendrán espacios de lockers para los operarios, sitio donde se

utilizará para cambiarse de vestimenta y utilizar los uniformes necesarios para sus labores.

Todos los detalles se encuentran en la figura 13

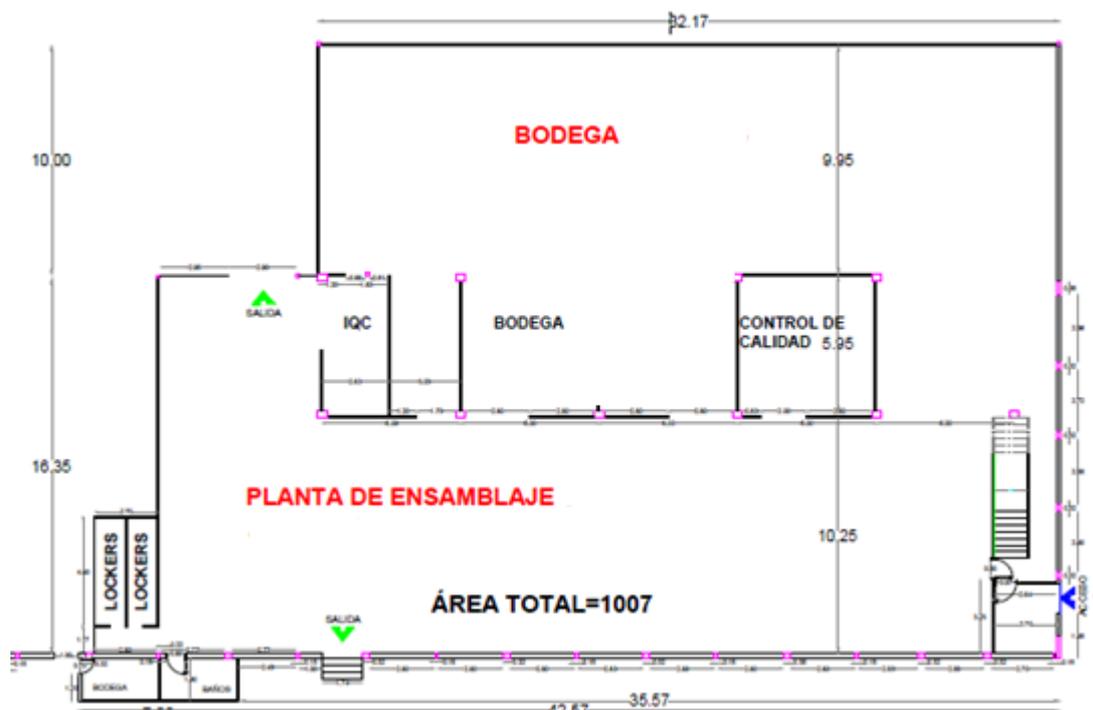


Figura 13. Localización del proyecto

Trámites y Procedimientos para la Importación

De acuerdo a lo establecido en el Guía del Importador de la Cámara de Comercio de Quito, a continuación, se hará una breve síntesis de los pasos que se debe considerar para la importación de los CKD que son indispensables para el ensamblaje de televisores:

1.- Obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC) que expide el Servicio de Rentas Internas (SRI), constar en estado activo con las autorizaciones vigentes para emitir comprobantes de venta y guías de remisión, constar como ubicado y en la lista blanca determinada en la base de datos del SRI.

2. Todo operador de comercio exterior y sus empleados deben contar de forma individual y personal, un certificado digital para la firma electrónica y Autenticación, en dispositivo tipo token HSM (Hardware Security Module), otorgado por el Banco Central del Ecuador y Security Data en: <http://www.eci.bce.ec/web/guest> y <http://www.securitydata.net.ec>

3. Una vez que se cuente con el certificado digital, se debe registrar en El Sistema Aduanero de ECUAPASS: <http://www.ecuapass.aduana.gob.ec>

4. A través de un Agente de Aduana se procederá a realizar los trámites de desaduanización de las mercancías, quien asesorará al importador que mercancía se puede o no importar, así como los respectivos requisitos que cumplir el producto según los requisitos establecidos por la ley.

Los importadores deben suscribir el formulario de la Declaración Andina de Valor (DAV). Los datos requeridos para el DAV serán extraídos de los datos ingresados y transmitidos en la misma Declaración Andina de Importación.

Para que las personas puedan transmitir sus declaraciones aduaneras ante el SENAЕ, el importador no debe tener obligaciones pendientes en el SRI ni en el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS)

El importador solicitará al MIPRO autorización para importar CKDs cuyo documento será presentado al Senae para la importación de dichas mercancías.

Las diferentes certificaciones exigidas deben ser emitidas en el origen por un organismo de certificación de producto, cuya acreditación sea emitida o reconocida por el Servicio de Acreditación Ecuatoriano (SAE).

La declaración aduanera será presentada de manera electrónica y/o física e acuerdo al procedimiento y formato exigido por la Senae, sea por el importador o por

un agente de aduanas. Esta declaración será acompañada por Documentos de Acompañamiento y Documentos de Soporte.

Documentos de Acompañamiento

Estos documentos son los denominados de control previo que deben tramitarse y aprobarse antes del embarque de la mercancía de importación, de acuerdo a la normativa dispuesta por el organismo regulador del comercio exterior.

Documentos de Soporte

Los Documentos de Soporte son los siguientes:

1. El Documento de Transporte acredita la propiedad de la mercancía al importador.
Este puede ser endosado antes de la presentación de la Declaración Aduanera de Consumo.
2. La Factura Comercial acredita el valor de la transacción comercial para la importación de la mercancía.
3. Detalle de la partida arancelaria 8528.72.00.41 0006, actualmente están pagando 2.5% de arancel

Empieza con una proforma de compra la cual es aprobada con el importador una vez ya negociados los precios y cantidades en la cual conste el incoterm de negociación para establecer responsabilidades del importador y del exportador.

Luego llega la factura de la mercadería en la cual conste de igual forma el Incoterm, adjunto a la factura debe llegar el packing list el cual contiene los pesos de la mercadería el cual tiene que cuadrar con lo que indica el BL o conocimiento de embarque el cual es emitido por naviera.

Una vez con estos documentos se procede a solicitar al seguro la emisión de la póliza de seguro todo riesgo tomando en cuenta que se debe cubrir todo el valor de la mercadería + aranceles + gastos locales y un porcentaje por lucro cesante.

Por último, se realiza la nota de pedido describiendo la mercadería con modelo, cantidad, precio, descripción, partida arancelaria y porcentajes de arancel según el arancel ecuatoriano.

Proceso de Básico de Armado de un Televisor

Es importante el poder definir un proceso básico de armado o ensamblaje de un televisor, para poder comprender como va el flujo de actividades que se deben seguir para este procedimiento.

1. Recepción de mercadería: una vez importados los CKD, se debe proceder con las revisiones de cantidades compradas vs las entregadas en nuestra bodega para evitar faltantes
2. Control de calidad de partes y piezas: verificar el estado en el que llega la mercadería. Una vez que pase este filtro se procede a inventariar las partes y piezas
3. Bodega despacha todas las piezas y partes necesarias para el ensamblaje de los televisores.
4. El personal de fábrica realiza el armado de las piezas y partes a los televisores (dentro de las cuales se tiene: bluetooth, la tarjeta mainboard, conectores de audio y video, receptor de señal digital) todas estas partes van armadas en el panel principal.
5. Una vez armado el televisor, pasan al control de calidad donde se debe verificar que todas las luces del panel estén funcionando.
6. Se procede al empaque de los televisores

7. Para el control de calidad se lo hace con muestreo aleatorio y se someten los televisores escogidos a todas las pruebas de control de calidad de las funciones del televisor.

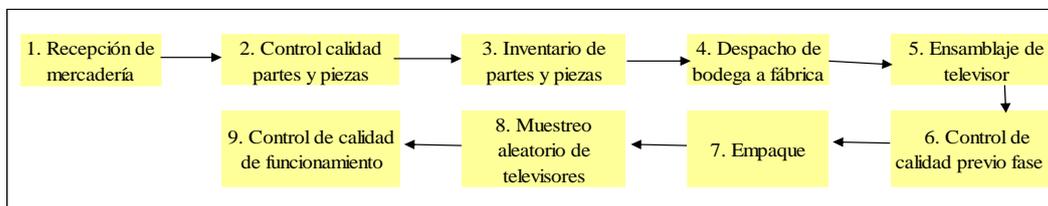


Figura 14. Proceso de básico de armado de un televisor

CKD (Completely Knock Down)

De acuerdo a lo establecido en la resolución No. 007-2015 en el pleno del Comercio Exterior del Ecuador establece: CKD (Completely Knock Down) Desarmado completamente de televisores: “ se entiende por CKD completo de televisores, al conjunto formado por partes que serán soldadas, ensambladas o atornilladas y que contengan como mínimo las siguientes partes desensambladas: pantalla, tarjeta electrónica principal, parlantes (armados o desarmados en sus componentes), fuente de poder, sintonizador (decodificador), para la recepción y transmisión de señales de televisión digital ISDB-T INTERNACIONAL (Integrated Services Digital Broadcasting Terrestrial) último podría venir o no venir soldado a la tarjeta electrónica principal; e importados por empresas ensambladoras de televisores que estén debidamente registradas en el Ministerio de Industrias y Productividad, de conformidad con la legislación pertinente”. (Comercio Exterior , 2015)

Adicionalmente se menciona que los CKD deben llegar en un solo embarque, sin importar si tiene diferentes países de orígenes, y cumpliendo tres condiciones:

- Todos los componentes deben pertenecer y conformar un CKD

- MIPRO emite las autorizaciones de los modelos que pueden ser importados como CKD, y adicionalmente se debe notificar al SENA E.
- Es indispensable que estos CKD estén exclusivamente dirigidos para el proceso de ensamblaje de televisores.

Según el acuerdo Ministerial No. 14920 emitido por el Ministerio de Industria y Productividad MIPRO, establecen porcentajes mínimos de partes y componentes nacionales para los televisores a ser ensamblados ver Tabla 15.

Tabla 15. *Porcentajes mínimos de partes y componentes nacionales*

Categoría	Rango Costo CIF USD	% min partes para ensamblaje	% max empaque y embalaje
1	0 - 300.99	22%	4%
2	301 - 1500.99	18%	4%
3	1501 en adelante	10%	2%

El MIPRO para dar cumplimiento a estos parámetros, realiza auditorías aleatorias trimestrales a todas las empresas para verificar que su normativa se esté cumpliendo a cabalidad y en el caso de no cumplir la penalidad es quitarle la autorización de ensamblar los modelos inscritos inicialmente en esta institución.

Formato de Integración de las Partes y Piezas Nacionales

Este formato fue elaborado por el MIPRO, el cual debe ser llenado por la empresa ensambladora y se lo debe presentar para obtener la aprobación del MIPRO, ya que este formato se convierte en un requisito para presentarlo ante la Aduana para completar la documentación necesaria para el proceso de importación de los CKD.

A continuación, se envía el formato de Integración de partes y piezas a ser completado como requisito previo, los campos que deben ser llenados por la empresa ensambladora son:

1. Nombre del producto a modelo a ensamblar.

2. Costo CIF o FOB CKD expresados en moneda local.
3. Descripción de las partes y piezas a integrar, en este campo se deben detallar todas las piezas necesarias.
4. Se debe llenar las respectivas cantidades, valores en moneda local y el proveedor de las piezas y partes
5. Se debe colocar la una de los valores anulares en CKD de (4) para cada año.
6. Se debe poner los valores anuales de la unidad de CKD.

Para los puntos 6 y 7 corresponden a una fórmula que sale automáticamente cuando se llenaron los campos anteriores. Es importante el mencionar que el resultado del campo 8 que es el porcentaje de integración de material debe ser mínimo a los porcentajes establecidos por el MIPRO, si son menores a los preestablecidos por el Ministerio no se procederá a las autorizaciones correspondientes.

Tabla 16. *Formato de Integración de Partes y Piezas Nacionales*

FORMATO DE INTEGRACION DE PARTES Y PIEZAS NACIONALES			
1. PRODUCTO A ENSAMBLAR / MODELO	DETALLE MODELO A ENSAMBLAR		
2. COSTO CIF (USD) CKD:	XX USD		
2.1 COSTO FOB (USD) CKD:	XX USD		
3. Descripción de Partes y Piezas a integrar	4. Cantidad a integrar y valor en USD de la parte o pieza		
	Cantidad	USD	PROVEEDOR
Detalle de las piezas	1	XX USD	PROVEEDOR
		\$ -	
		\$ -	
5. Total Costo Material Originario Ecuatoriano (USD)	XX USD		
6. Total Costo Material Importado (USD)(CKD)	XX USD		
7. Total Costo Material Importado + Material Originario	XX USD		
8. Porcentaje de Integración de material originario	%		
Nota: Forma de cálculo			
5 = Sumatoria de los valores anuales en CKD de (4) para cada año			
6 = Valor en USD anual de una unidad CKD (material importado)(2)			
7 = Sumatoria (5)+(6)			
8 = (5)x100/7			

Proceso de Importación de CKD

A continuación, se detallará como se desarrollará el proceso de importación de los CKDs, considerando que previamente ya se tendrían todos los acuerdos firmados con el proveedor externo de este material, detallando las condiciones de pago, multas, incoterms, entre otros.

Antes de detallar el proceso es importante conocer que los incoterms son “ Las reglas sobre el uso de términos nacionales e internacionales Incoterms 2010 de la Cámara de Comercio Internacional, facilitan el proceso de las negociaciones globales, los mismos definen obligaciones y derechos del comprador y vendedor, describen las tareas, costos y riesgos que implica la entrega de mercancía de la empresa vendedora a la compradora, siempre y cuando el Incoterm 2010 se encuentre establecido en el contrato de compraventa” (ProEcuador , 2017) y para este modelo se utilizar el Incoterm FOB que sus siglas significan Franco a Bordo y Free on Board en Inglés.

Este Incoterm FOB acuerdan las siguientes obligaciones y responsabilidades para cada parte tanto vendedor como comprador: “El vendedor debe realizar el trámite para la exportación de la mercancía, así como asumir los costos de la misma. El vendedor no tiene ninguna obligación con el comprador de formalizar el contrato de transporte, sin embargo, si así lo solicita el comprador, el vendedor deberá contratar el transporte, pero a riesgos y expensas del comprador. Se considerará la mercancía entregada cuando el vendedor coloca la misma a bordo del buque designado por el comprador en el punto de carga, si lo hay indicado por el comprador en el puerto de embarque designado, o proporcionando la mercancía así entregada. En cualquiera de los dos casos el vendedor deberá entregar la mercancía dentro del plazo acordado. Si el comprador no ha indicado un punto de carga específico, el vendedor podrá elegir el punto de carga que mejor le convenga en el puerto de embarque designado. El vendedor

no tiene ninguna obligación ante el comprador de formalizar el contrato de seguro, sin embargo, si el comprador, va a contratar el mismo, el vendedor debe brindar la información necesaria para que se lleve a cabo. El vendedor debe asumir los costos del embalaje, esto incluye también en el caso de que el comprador requiera de un embalaje en específico siempre y cuando esté dentro del plazo del contrato de compraventa. El comprador deberá asumir los costos en el caso de que el buque designado por él no llega a tiempo, o no puede hacerse cargo de la mercancía, siempre y cuando la mercancía se haya declarado como mercancía objeto del contrato. El comprador deberá comunicar al vendedor el nombre del buque, el punto de carga, y cuando sea necesario el momento de entrega escogido dentro del plazo acordado.” (ProEcuador , 2017)

1. Se realiza la proyección de compras en base a las metas de ventas proyectadas.
2. Una vez ya definido el monto y cantidad para las compras, se realizará la orden de compra con previa autorización de gerencia.
3. Se envió orden de compra al proveedor externo, donde se estipulan ya tiempos de entrega e incoterms aprobados.
4. Una vez el proveedor confirme que los despachos se ejecutaran, se deberá enviar la factura con todos la información legal y tributaria que solicita el ente local como es razón social, RUC, dirección, incoterm, teléfono y los packing list (detalle de la mercadería que se está enviando donde consta datos como: modelo, cantidad, pesos, etc).
5. Se deberá tener comunicación y coordinación para el correspondiente seguimiento de la mercadería.
6. Antes de que la mercadería sea despachada de origen, Ensab para mitigar cualquier tipo de riesgo por pérdida de estos productos deberá asegurar y solicitar una póliza de seguro con el fin de que este asegurado al 100%,

adicionando el 3% de aranceles y un 25% de lucro cesante de esta manera asegurando la mercadería hasta que sea ensamblada.

7. Una vez embarcada la mercadería la naviera emitirá y enviará el BL que por sus siglas en inglés Bill of Lading “Conocimiento de embarque. Documento que se emplea en el transporte marítimo. Emitido por el naviero o el capitán del buque, sirve para acreditar la recepción o carga a bordo de las mercancías a transportar, en las condiciones consignadas. Suelen emitirse tres originales y varias copias no negociables. Es necesario presentar un original para retirar la mercancía” (Exterior.es, 2017) bajo la cual vendrá amparada la mercadería y con este documento Ensab deberá dar seguimiento por el tiempo que toma la mercadería desde origen hasta llegar al destino que será puerto marítimo de Guayaquil.
8. Una vez la mercadería arribe al país Ensab realizará los trámites correspondientes con Aduana mediante el agente de aduana de la empresa, quien realizará la declaración aduanera en el sistema Ecuapass y previamente se habrá definido si la declaración será declarada a régimen a consumo (régimen 10) o a depósito comercial (régimen 70). Para tener claridad sobre los regímenes aduaneros anteriormente mencionados se detallará a continuación lo que se dice en la página web de la Senae.

- **“Importación para el consumo (Régimen 10)**

Es el régimen aduanero de ingreso definitivo de mercancías al país, cuyos procedimientos para su aplicación serán establecidos por el Director General del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador. Las mercancías ingresadas bajo este régimen podrán circular libremente en el Territorio ecuatoriano una vez satisfecha la obligación tributaria aduanera. (Art. 120 del Reglamento al Copci)” (Aduana.gob.ec, 2017)

- **“Depósitos aduaneros (Régimen 70)**

El Depósito Aduanero es un régimen especial aduanero, mediante el cual las mercancías importadas son almacenadas por un periodo determinado sin el pago de derechos e impuestos y recargos aplicables; y, podrá ser público o privado. Los depósitos aduaneros privados estarán destinados al uso exclusivo de su titular. Los depósitos aduaneros públicos podrán almacenar mercancías de propiedad de terceros.” (Aduana.gob.ec, 2017)

9. Una vez ingresados los documentos y realizada la declaración, la Aduana tiene la atribución de realizar aforos que son revisiones que el ente realiza con el fin de conocer si lo que se ha declarado está acorde lo que físicamente existe en los contenedores. Los aforos pueden ser:

- Físicos: en este tipo de aforo la Aduana va a realizar una inspección presencial en el contenedor con el fin de verificar físicamente si lo que está en la declaración es lo que realmente se ha importado.
- Documental: en este tipo de aforo la Aduana realizará la revisión únicamente de documentos cargados en la declaración, aludiendo a la confianza de lo que dicen los papeles.
- Automático: en este tipo de aforo la Aduana sigue su proceso automatizado, basado en el perfil de la empresa importadora y del agente de aduana, donde la empresa paga la liquidación de importación e inmediatamente tiene la aprobación para la salida autorizada de la mercadería.

10. Una vez autorizada la mercadería se procederá a la coordinación del transporte hacia las bodegas.

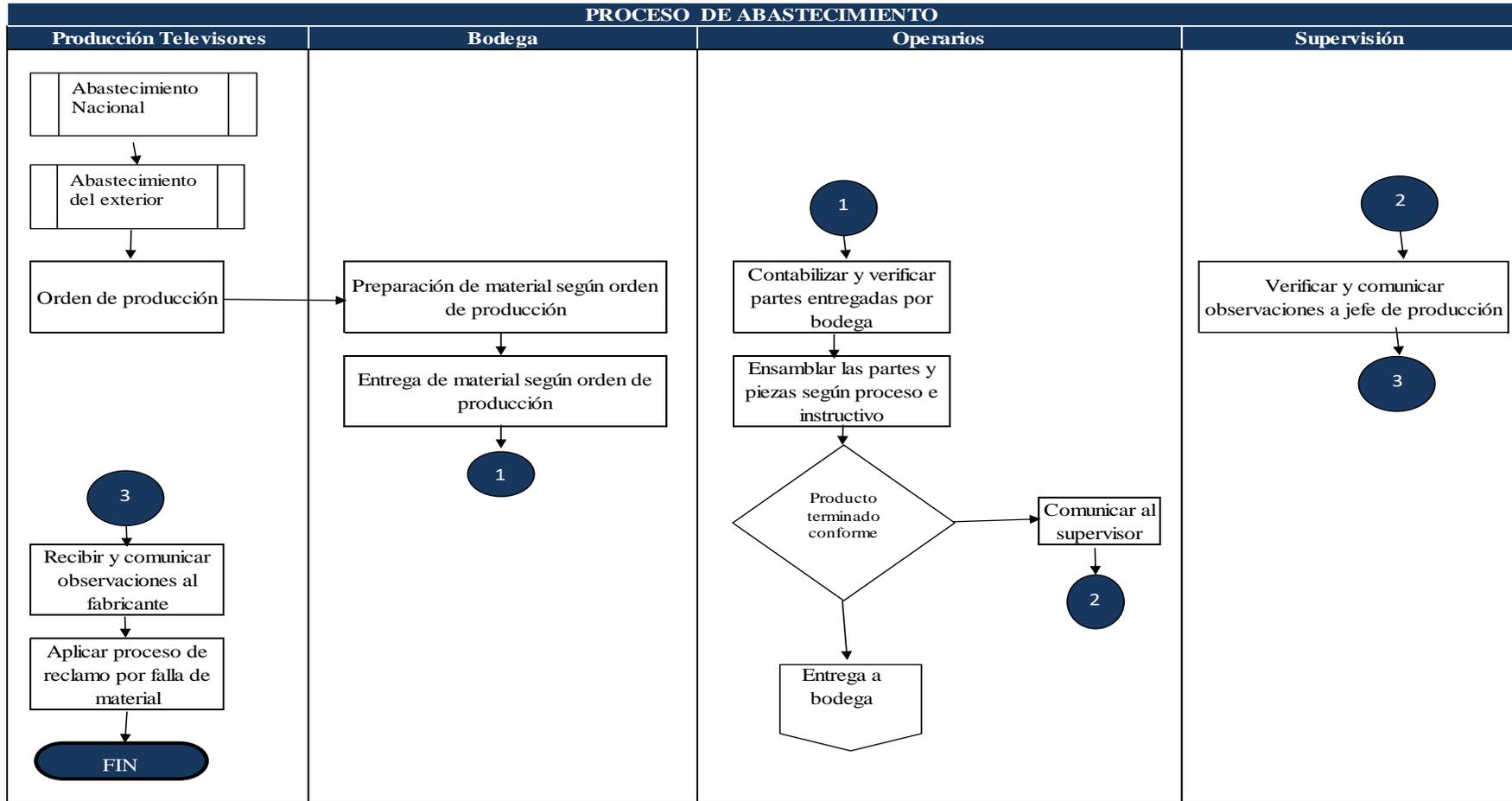


Figura 15. Proceso de abastecimiento para producción

Proceso de Ensamblaje

A continuación, el proceso principal y general del ensamblaje de televisores.

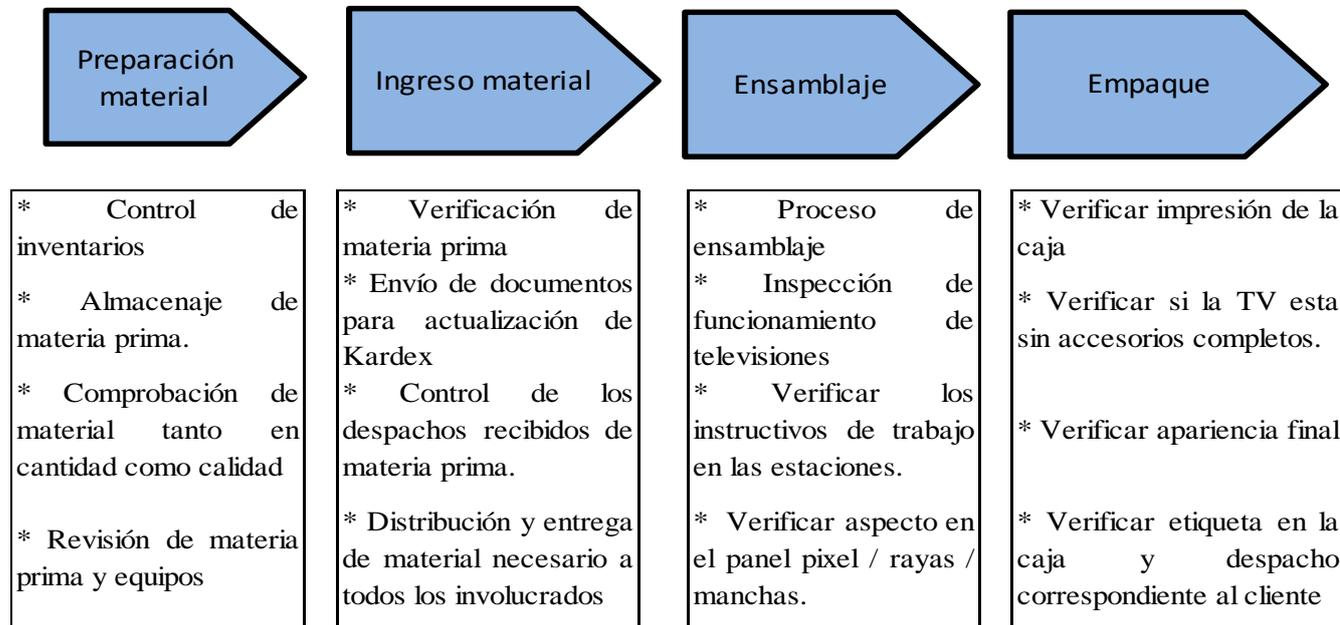


Figura 16. Proceso de ensamblaje

A continuación, se detallará a más a fondo los pasos que los operarios deberán seguir en el proceso de ensamblaje, de acuerdo a experiencias y procesos previos que se tienen en la empresa para los procesos de ensamblaje de motos. Para efecto del cálculo se considera las actividades que un operario debe realizar para ensamblar un televisor, con el fin de poder cuantificar cuántos minutos tardaría para tenerlo listo.

Tabla 17. *Tiempos en minutos para el proceso de ensamblaje*

Proceso de ensamble e inspección	Tiempo minutos por persona
1. Compruebe las especificaciones del ensamblaje	38
- Antes de ensamblar, compruebe las especificaciones del ensamble (Supervisión)	
- Verifique no hay ningún cambio en el proceso de ensamble	
Compruebe las especificaciones modificadas y las especificaciones de preparación (los trabajadores	
- pertinentes)	
2. Verifique trabajos de ensamble	28
- Verifique que la cinta este firmemente adjuntada	
Verificar que los cables de conexión estén completamente insertados (insertar completamente con	
- ambas manos)	
- Preparación de cables (revisar los instructivos de trabajo)	
- Revise que las conexiones se realicen de acuerdo con los instructivos de trabajo	
3. Verifique la pantalla de acuerdo a los instructivos	15
- Fijar el cobertor con tornillos, y realizar una inspección de apariencia	
4. Mantenimiento de torque en destornilladores eléctricos	35
- Verificar torques en destornilladores antes de ensamble (torque según instructivos de trabajo por	
- modelo)	
- Torquear destornilladores eléctricos todos los días antes de ensamble (trabajador correspondiente)	
INSTRUCTIVO DE TRABAJO (ENSAMBLE CABLE)	19
Primero, abra el seguro completamente.	
Segundo, inserte el cable conector horizontalmente (No oblicuamente)	
Tercero, cierre el seguro y verifique la línea guía del cable.	
INSTRUCTIVO DE TRABAJO RENAISSANCE	21
1. Verifique el cable y luego conéctelo	
2. Inspeccione visualmente la TV	
- Presione el cobertor de la TV	
- Verifique que todos los tornillos estén puestos.	
- Haga una inspección de apariencia general en la TV (Aperturas en el cobertor)	
3. Verifique modelos de TV en el programa	
4. Compruebe que el sticker de la TV este bien adjuntado en el lugar asignado	
RADIO FRECUENCIA	15
Verifique la apertura entre el panel y el cobertor de acuerdo con la instrucción adjunta	
La inspección se realiza a un metro de distancia	
Verifique si existe algún defecto después de remover el plástico protector de la pantalla	
Haga una inspección de brillo con la pantalla apagada	
EMPAQUE	12
1. Verifique que el sticker sea del mismo modelo de la TV.	
2. Compruebe que el sticker del cobertor y el de la caja sean del mismo número de serie	
TOTAL	183

Capacidad de Producción:

Para poder determinar la capacidad de producción de ensamblaje se tomarán los tiempos de la Tabla 17, en donde el tiempo promedio para ensamblar un televisor son 207 minutos, a este tiempo se lo considerará como tiempo estándar para poder calcular

la capacidad de producción, mediante una regla de tres simple, en donde los operarios trabajaran ocho horas diarias (480 minutos al día):

$$\begin{array}{l} 183 \text{ minutos} \rightarrow 1 \text{ persona} \\ 480 \text{ minutos} \rightarrow x \end{array}$$

$$\frac{480}{183} = 2.62 \text{ unidades}$$

Por lo anterior, 2.62 televisores ensamblados podrá realizar una persona en una jornada diaria. Es importante considerar que los trabajadores no trabajan al 100% las ocho horas, debido a que existen tiempos muertos cuando van al baño, atienden llamadas o mensajes personales, pausas activas, entre otros, lo que provoca que el tiempo se reduzca a un 90%. Por lo que para calcular la capacidad efectiva se multiplicara las unidades por el 90%,

$$\text{Capacidad efectiva} = 2.62 \text{ unidades} \times 90\%$$

$$\text{Capacidad efectiva} = 2.36 \text{ unidades}$$

Para poder calcular la capacidad de producción lo que hacemos es multiplicar la capacidad efectiva por el número de operarios y el promedio de 260 días laborables al año.

$$\text{Capacidad de producción} = 2.36 \text{ unidades} \times 17 \text{ operarios} \times (260 \text{ días en el año})$$

$$\text{Capacidad de producción} = 10,434 \text{ unidades}$$

Con este valor se puede concluir que la capacidad de producción es mayor a la proyección de la demanda que obtuvimos anteriormente.

Proceso de Distribución

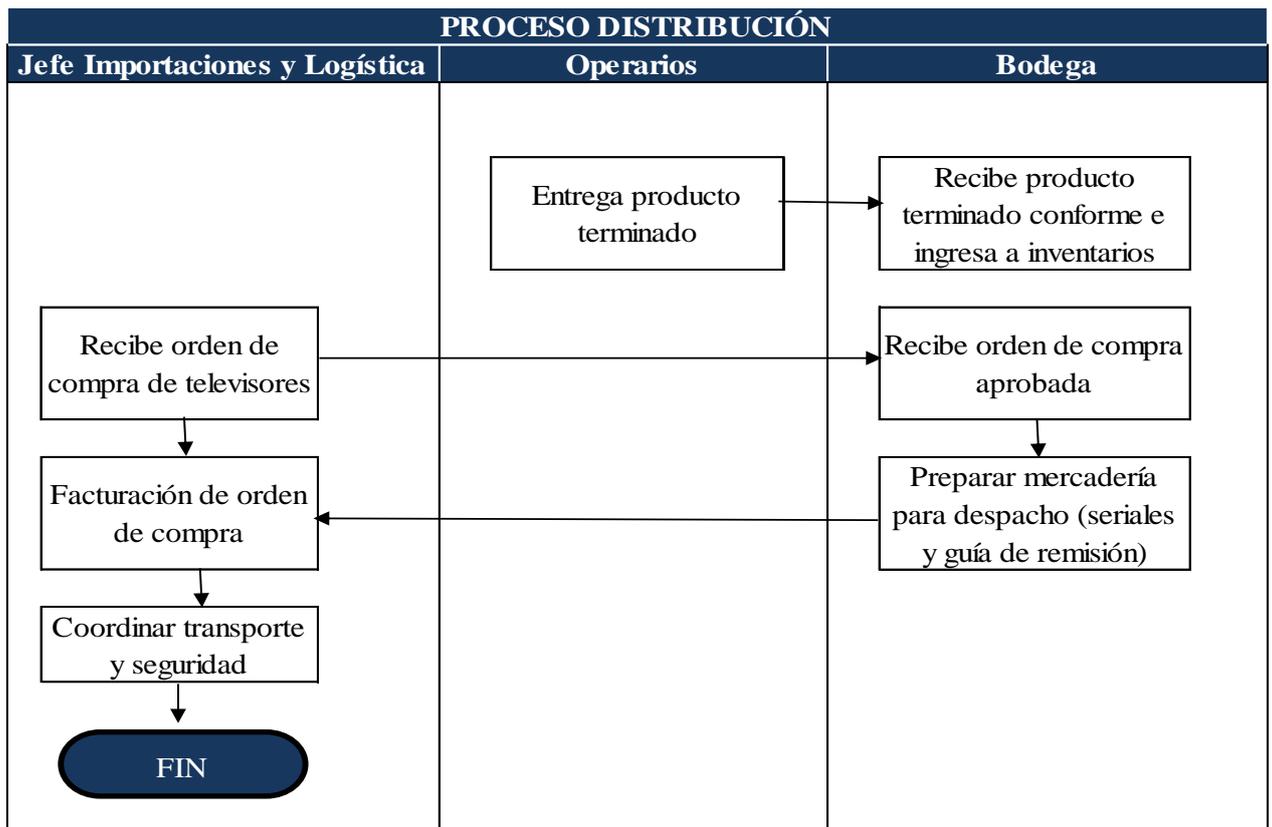


Figura 17. Proceso de distribución

Resumen

Se determinó que el espacio físico estará ubicado al norte de la ciudad de Quito y dispondrá de 1,007 m² distribuidos de la siguiente manera: 1) la bodega ocupara el 30% del área total y almacenara materia prima y productos elaborados, todas las piezas del televisor pasaran un riguroso control de calidad, 2) la oficina IQC (Input Quality Control), 3) el sitio de control d calidad y 4) la ensambladora con toda la comodidad para los trabajadores.

Adicionalmente se logró determinar el proceso de importación de los CKD, ensamblaje, abastecimiento y distribución para los televisores el cual deber cumplir con metodología e instructivos para cada etapa: Preparación del material, Ingreso del material, Ensamblaje y Empaque.

Capítulo 5: Modelo de Gestión Organizacional

En este capítulo se realizará una breve descripción de la empresa detallando su misión, visión, organigrama, valores corporativos y los principales clientes. Partiendo de esto se realizará la propuesta de la nueva estructura que se requiere implementar y detallando las funciones que cada colaborador deberá ejecutar.

Breve Descripción de la Empresa

Ensab es una empresa ecuatoriana fundada en el año 2013 conformado por capital de accionistas nacionales y extranjeros, con el fin de realizar el ensamble de motocicletas partiendo con sus CKD con sus marcas ICS, ZI, UM.

Es importante el recalcar que la empresa empezó a tener una excelente acogida. El equipo de producción estaba conformado desde el inicio por 20 colaboradores, y en julio del 2014 logró producir aproximadamente más de 1,300 motos de diferentes modelos y con diferentes usos.

El logro alcanzado para la producción de estos artículos se debe a que la empresa cuenta con la política de Calidad en el ensamble y comercialización de motocicletas, electrodomésticos y repuestos de calidad garantizada; su personal tiene la capacitación necesaria para realizar su trabajo de la mejor manera, acoplándose con su infraestructura que se encuentra en óptimas condiciones, cuyo resultado es llegar al objetivo de lograr la satisfacción de nuestros clientes.

La empresa ha ido creciendo en función de las necesidades de los clientes del mercado, motivo por el cual fue abriendo nuevas líneas de producción con las marcas Oster y cumpliendo retos para obtener certificación de la norma de estandarización internacional ISO 9001 de calidad.

Organigrama de la Empresa

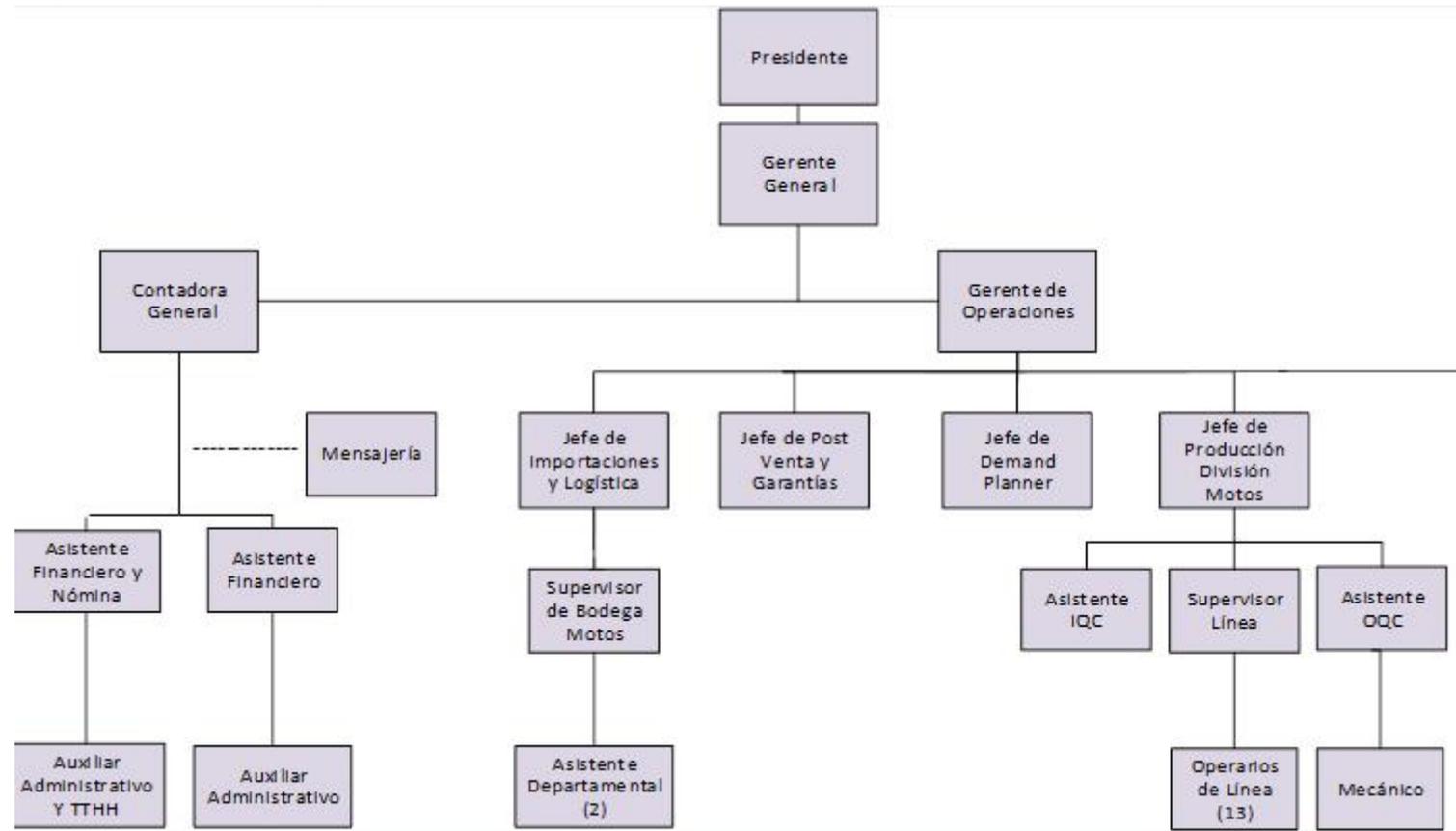


Figura 18. Organigrama de la empresa actual

En relación al organigrama de la Figura 18, se puede observar que la empresa tendrá una estructura de tipo lineal que cuenta con cinco niveles y cada línea de autoridad tienen sus colaboradores, donde cada uno de ellos trabaja enfocado en la misión y visión establecida por la empresa, respaldados por los valores corporativos y enfocados para lograr los objetivos planteados.

Valores Corporativos

Los valores corporativos con los cuales esta empresa se rige y trabaja para el desarrollo de sus actividades se encuentran en la Figura 19, es celosamente exigido a todos sus colaboradores para que adopten en el desempeño de sus funciones diarias, tanto interna como externamente. A continuación, una breve explicación de lo que ampara cada uno de ellos.

1. Honestidad:

- No se permitirán acciones que vayan en contra la Ley y las normas de moral y ética que rigen en nuestra sociedad.
- No se tolerará el mal uso y abuso de los bienes de la empresa.
- El trabajo debe desarrollarse con la mayor integridad en todas las decisiones y acciones que se tengan que realizar para lograr los objetivos propuestos.
- Se denunciará los abusos o manipulaciones para lograr intereses individuales.

2. Responsabilidad:

- Realizar cada actividad y función asignada con dedicación, esfuerzo y amor, con el fin de contribuir para logro de los objetivos propuestos.
- Realizar todas las tareas asignadas y cumplirlas a entera satisfacción y a tiempo.

3. Efectividad:

- Desempeñar el trabajo con el mejor esfuerzo y desempeño para lograr el más alto nivel de eficiencia, eficacia y productividad en cada una de nuestras tareas.

- Realizar las actividades encomendadas en el tiempo y espacio justo, para el logro de resultados óptimos.
4. Respeto:
- Desempeñar el trabajo con respeto a las políticas, horarios y proceso establecidos.
 - En su entorno de trabajo con el equipo demostrar el respeto en cada actitud y trato considerado con el resto de personas y colaboradores dentro y fuera de la empresa.
5. Adaptación al cambio:
- Tener la actitud y la mente abierta para la aceptación de cambios que se tengan que realizar en trabajo, procesos con el fin de ir acorde con los ajustes que se deben realizar para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.



Figura 19. Valores corporativos

Tomado de ENSAB.

Misión de la Empresa

De acuerdo a lo estipulado por la compañía la misión textualmente es: “Ser una empresa ensambladora de productos, perfeccionando constantemente sus procesos para ofrecer productos de calidad al cliente, desarrollo profesional a sus empleados y utilidades a sus accionistas” (Ensab, 2017).

Visión de la Empresa

De acuerdo a la visión planteada para la empresa es textualmente: “En el 2020 seremos reconocidos como la empresa líder en ensamble de múltiples líneas de negocios en la región andina promoviendo una cultura de responsabilidad y compromiso para ofrecer productos con marcas propias que permitan rentabilidad y sostenibilidad”. (Ensab, 2017)

Clientes

Dentro de los clientes a los cuales se realiza la comercialización de nuestros productos son los siguientes:

- Orve Hogar
- Almacenes Japón
- Concreta
- Hiper Market
- Ferrisariato
- Mabel Corpmunab.
- Crecos Corp
- Importadora Tomebamba
- Jaher
- Megamaxi

- Intcomex
- Cartimex
- Siglo 21
- Marcimex
- Almacenes la Ganga
- Comandato
- Juan El Juri
- Artefacta
- Tecnomega
- Como Hogar



Figura 20. Clientes

Análisis FODA

“El análisis FODA consiste en evaluar los puntos fuertes y débiles internos de una compañía y sus oportunidades y amenazas externas, es una herramienta de fácil uso

para obtener una rápida visión general de la situación estratégica de una compañía”

(Thompson & Strickland, Administración Estratégica, 2007, p. 97)

Tabla 18. *Matriz FODA*

FORTALEZAS	alto impacto	mediano impacto	bajo impacto
Tiene definida la misión y visión de la empresa	10		
Cuenta con experiencias en ensamblaje de otros productos	10		
Posee apoyo de la marca.	10		
Cuenta con acuerdos corporativos con empresas comercializadoras de electrodomésticos	9		
Cuenta con un organigrama		7	
Las funciones y responsabilidades están claramente definidas		7	
Es parte de un grupo corporativo			4
Tiene valores corporativos definidos para el personal.		7	
Tiene objetivos definidos para cumplir con la visión		7	
Cuenta con espacio físico disponible para la creación de nuevas áreas	9		
Tiene acogida de las motos ensambladas.		7	
OPORTUNIDADES	alto impacto	mediano impacto	bajo impacto
Tasa de inflación positiva al cierre del 2017.	8		
Facilidades de crédito de instituciones financieras y casas comerciales		7	
Mejora del empleo y política salarial para que los ecuatorianos puedan comprar bienes		7	
Apoyo del Estado para el fortalecimiento del sector productivo.	8		
Contar con un arancel más bajo y exoneración del arancel mixto y necesidad de permisos INEN.		7	
DEBILIDADES	alto impacto	mediano impacto	bajo impacto
Requiere desarrollo de nueva área de ensamblaje para operar en televisores de buena calidad	8		
Requiere crear alianzas estratégicas con las casas comerciales para ampliar su portafolio de productos	8		
Dependencia de la marca para operar en el negocio tanto en producción como venta.		7	
No cuenta con experiencia en ensamblaje de televisores		7	
AMENAZAS	alto impacto	mediano impacto	bajo impacto
Resistencia del cliente para la compra de televisores ensamblados	8		
La competencia agresiva en el mercado.		7	
Crisis política, jurídica y económica del país		6	
Cultura e idiosincrasia de los ecuatorianos para comprar televisores importados			3
Cambio de políticas del MIPRO para el porcentaje mínimo de integración nacional			4

alto impacto	8-10
mediano impacto	5-7
bajo impacto	0-4

Objetivos de la Nueva Área

Los objetivos, de acuerdo a algunos autores, lo definen como la meta que se debe conseguir en un tiempo determinado. Se entiende que los objetivos son directrices bajo las cuales todos los empleados de la empresa deben estar enfocados y estar conscientes que su labor diaria debe estar encaminada a conseguir lo planificado.

Los objetivos de la nueva área son:

- Ofrecer la mejor opción de televisores que cuenten con calidad y precio competitivo para el mercado ecuatoriano.
- Posicionar los televisores ensamblados localmente mediante una agresiva campaña de marketing.
- Obtener una rentabilidad sostenible a lo largo del tiempo.
- Formar parte de la lista de empresas que contribuyen a fortalecer el sector productivo en el Ecuador.
- Generar nuevas fuentes de trabajo.

Estructura Organizacional

En esta sección se detallará como es la propuesta de la estructura organizacional proyectada de la empresa ver Figura 21. La misma que se muestra en el siguiente organigrama donde detallan los niveles y las líneas de autoridad y reporte que se deben seguir.

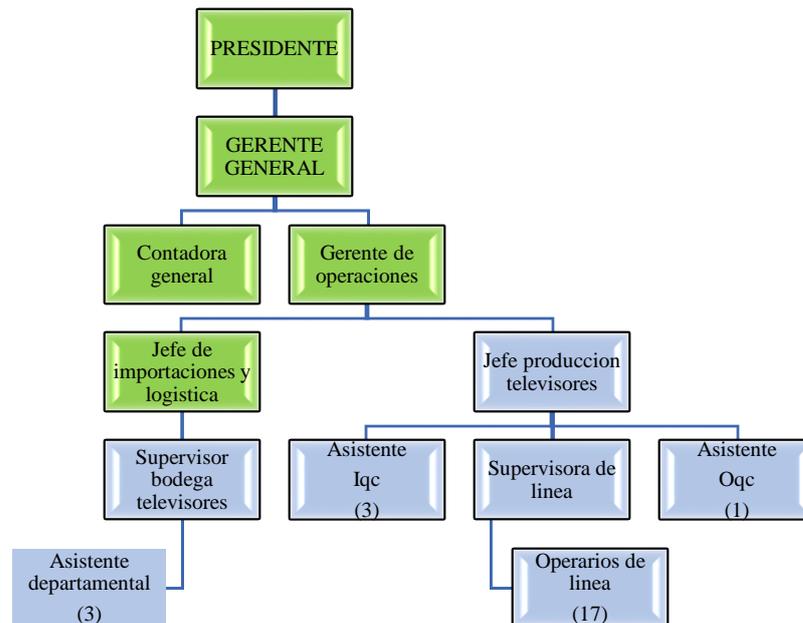


Figura 21. Organigrama de puestos nuevos en la empresa

Tomado de *ENSAB*

En el organigrama anterior se consideró algunas posiciones que ya se tienen creadas, que son las que están en recuadro color verde como son:

- **Presidente:** quien es la figura de altos mandos dentro de la empresa, quien es responsable de tomar las decisiones y velar por el buen funcionamiento de la compañía, así como también figura como representante legal para todos los negocios, contratos, impuestos, entre otros.
- **Gerente General:** considerado también como uno de los altos mandos dentro de la empresa, quien es responsable de dirigir, liderar y coordinar a todas las áreas de la compañía para que estén encaminados a cumplir todos los objetivos y resultados esperados.
- **Contador General** con todas sus líneas de soporte que ayudan con llevar la contabilidad de la empresa, pago de nómina, pago de impuestos, y sobre todo

velar para que todas las transacciones y documentos cumplan con los requerimientos que establece el SRI (Servicio de Rentas Internas)

- Gerente de Operaciones: es el encargado de controlar que todos los procesos se cumplan de la manera más eficiente y dentro de los tiempos estipulados, además es el responsable de asignar al personal, material y recursos necesarios para cumplir con las tareas
- Jefe de importación y logística: es el responsable del control de inventario y abastecimiento de mercaderías tanto locales como extranjeras necesarias para el desarrollo del negocio; adicionalmente es el encargado de realizar todos los trámites aduaneros, dando seguimiento de la mercadería desde origen hasta las bodegas de la compañía y coordinación de despachos a los clientes.

Los que se encuentran en celeste se consideran los nuevos niveles que se requerirían para el desarrollo de esta nueva área, a continuación, se detallara las funciones y perfiles que se necesitara para el desempeño de estos cargos.

- Jefe de producción de televisores:
 - Encargado de hacer cumplir las metas propuestas dentro de los tiempos señalados.
 - Responsable que el proceso de ensamblaje cuente con todas las garantías de calidad.
 - Responsable de que todo su equipo cumpla con sus funciones a cabalidad.
 - Responsable de que todo su equipo siga los procesos definidos.
 - Encargado de cumplir con los pedidos de clientes.
 - Dirigir y supervisar a su equipo de trabajo.

El perfil que se solicitará para este cargo es el siguiente:

- Ser ecuatoriano que goce de todas sus facultades mentales normales.
- Estar en goce de sus derechos civiles y políticos.
- Hombres o mujeres que cuenten con título de tercer nivel con conocimientos de producción, procesos, administración o carreras afines con la posición
- Poseer título de cuarto nivel de Maestría (Opcional)
- Haber ejercido mínimo durante 3 años en posiciones similares o en el desempeño de actividades relacionadas con los procesos, funciones y tareas asignadas al puesto.
- Supervisor de bodega de televisores:
 - Encargado de hacer recibir la materia prima y las partes y piezas de integración local, verificando cantidades y productos descritos en las guías de remisión.
 - Encargado de recibir el televisor ensamblado
 - Control de inventarios de materia prima y productos terminados.
 - Encargado de realizar los despachos.
 - Brinda soporte de estiba y desestiba de los contenedores o furgones tanto de materia prima como producto terminado.
 - Elaboración de inventarios y comunicación al jefe de importaciones en el caso de existir anomalías o faltantes o sobrantes en los despachos recibidos y entregados.

El perfil que se solicitará para este cargo es el siguiente:

- Ser ecuatoriano que goce de todas sus facultades mentales normales.
- Estar en goce de sus derechos civiles y políticos.
- Hombres o mujeres que cuenten con título de tercer nivel (Opcional)

- Haber ejercido mínimo durante 3 años en posiciones similares al cargo a ocupar.
- Experiencia en manejo de Kardex y Excel.

Los asistentes departamentales cumplirán con funciones de soporte al supervisor de bodega, los mismos que tendrán los perfiles y funciones descritas en los supervisores de bodega, con la única diferencia que ellos son quienes deben reportar al supervisor y serán los responsables de alimentar a la línea de producción (entregar materia prima necesaria para que la línea de producción cumpla con los objetivos planificados)

- Asistente IQC Input Quality Control y OQC Output Quality Control
- Encargado de realizar el control de calidad a la entrada de la materia prima y a la salida cuando se tienen los productos terminados
- Calificar y certificar que los productos tanto que entran como salen cuenten con la calidad requerida.
- Monitorear que la operación se cumpla dentro de los parámetros establecidos para lograr la calidad esperados,
- Realizar muestreos continuos para comprobar la calidad de los productos.

El perfil que se solicitará para este cargo es el siguiente:

- Ser ecuatoriano que goce de todas sus facultades mentales normales.
- Estar en goce de sus derechos civiles y políticos.
- Hombres o mujeres que cuenten con título de tercer nivel.
- Haber ejercido mínimo durante 3 años en posiciones similares al cargo a ocupar.
- Supervisor de línea:
 - Encargado de hacer cumplir todo lo solicitado por la jefatura de producción,

- Es la responsable de dar seguimiento personal en las tareas diarias que se desarrollan en la planta de producción
- Responsable del correcto funcionamiento de maquinarias y equipos
- Cumplir y hacer cumplir los procesos preestablecidos.
- Responsable de su gestión y deberá emitir informes y reportará a la jefatura de producción.
- Manejo de su equipo de trabajo, sea vacaciones, turnos, tareas asignadas, entre otros.

El perfil que se solicitará para este cargo es el siguiente:

- Ser ecuatoriano que goce de todas sus facultades mentales normales.
- Estar en goce de sus derechos civiles y políticos.
- Hombres o mujeres que cuenten con título de tercer nivel de preferencia
Ingeniero Industrial
- Haber ejercido mínimo durante 3 años en posiciones similares al cargo a ocupar.
- Experiencia en manejo de Kardex y Excel.
- Operarios en Línea:
 - Manejo de materia prima y maquinaria a su cargo.
 - Encargado de realizar el proceso de ensamblaje de televisores
 - Cuidar y velar por el buen manejo tanto de materiales como equipos.
 - Manejo de maquinaria necesaria para el ensamblaje.
 - Cumplimiento de órdenes de trabajo solicitadas por la jefatura de producción.

El perfil que se solicitará para este cargo es el siguiente:

- Ser ecuatoriano que goce de todas sus facultades mentales normales.
- Estar en goce de sus derechos civiles y políticos.

- Hombres o mujeres que cuenten con título de formación técnica.
- Experiencia en montaje o ensamblaje de productos.
- Destreza manual y actitud para trabajar a presión para el cumplimiento de las órdenes de producción a tiempo y con calidad.

Resumen

La empresa Ensab es una empresa dedicada al ensamblaje de motos, con este nuevo Plan de Negocio se pretende tener un área de ensamblaje de televisores lo que generará 26 plazas nuevas de empleo tales como: jefe de producción, supervisor de bodega, supervisor de línea, operarios, asistentes de IQC, OQC y bodega, las mismas que deberán cumplir con las funciones que se detallaron en el capítulo. Toda esta estructura debe estar alineada con la visión que tiene la empresa para el 2020, la cual es “ser reconocidos como la empresa líder en ensamble de múltiples líneas de negocios en la región andina promoviendo una cultura de responsabilidad y compromiso para ofrecer productos con marcas propias que permitan rentabilidad y sostenibilidad”.

Capítulo 6: Evaluación Financiera del Proyecto

En esta sección se realizará un estudio financiero, cuyo objetivo de este tipo de estudios es el conocer los valores monetarios de los recursos económicos necesarios para poder poner en funcionamiento esta nueva área. Adicionalmente esta evaluación permitirá analizar otros indicadores importantes para este plan de negocio.

Presupuesto de Inversión

De acuerdo al texto Evaluación de Proyectos del autor Gabriel Baca Urbina, define a la inversión inicial a la adquisición de todos los activos fijos o tangibles y diferidos o intangibles necesarios para iniciar las operaciones de la empresa, con excepción del capital de trabajo.

Para el desarrollo de esta área nueva en la empresa a continuación se detallarán todos los valores que se deben incurrir para poder iniciar las actividades en la Tabla 19:

Tabla 19. *Detalle de inversión inicial*

Detalle Inversión Inicial		
Detalle	Total	Porcentaje
Adquisición / Instalación bienes		
Maquinaria y equipo	\$ 378.578	62,17%
Muebles y enseres	\$ 7.700	1,26%
Equipo de oficina	\$ 1.278	0,21%
Otros (computadoras, impresoras)	\$ 43.461	7,14%
Inversión Personal		
Uniformes operarios	\$ 3.608	0,59%
Implementación seguridad industrial	\$ 2.402	0,39%
Instalación y Mantenimiento		
Mantenimiento línea	\$ 100	0,02%
Electricidad	\$ 700	0,11%
Arriendo	\$ 3.000	0,49%
Construcción del Galpón para planta de ensamblaje		
Construcción del Galpón para planta de ensamblaje - Línea Samsung	\$ 16.325	2,68%
Obra civil trabajos varios línea de Samsung	\$ 17.873	2,94%
Gypsum línea Samsung	\$ 60	0,01%
Arreglo de baño línea Samsung	\$ 2.818	0,46%
Mano de obra y tablero de transferencias para Samsung	\$ 1.200	0,20%
Instalación de planchas opal línea Samsung	\$ 7.664	1,26%
Puntos de voz y datos acometida de generador para línea	\$ 13.778	2,26%
trabajo de montaje desmontaje varios Samsung	\$ 1.090	0,18%
Insumos y mano de obra línea Samsung	\$ 1.104	0,18%
Cortinas plásticas para línea de Samsung	\$ 4.812	0,79%
12 luminarias high bay led evo Samsung	\$ 879	0,14%
Switch para conexiones a servidor de Samsung	\$ 5.679	0,93%
Instalaciones eléctricos Samsung	\$ 34.651	5,69%
Proyecto eléctrico Samsung	\$ 12.184	2,00%
Construcción de oficinas administrativas galpón Samsung	\$ 7.139	1,17%
Ampliación bodega Samsung	\$ 3.028	0,50%
Tendido de fibra óptica materiales y mano de obra	\$ 26.289	4,32%
Ampliación oficinas administrativas	\$ 5.539	0,91%
Trabajos en bodega Samsung	\$ 2.355	0,39%
Trabajos por remodelación comedor	\$ 3.617	0,59%
TOTAL	\$ 608.909	100%

A continuación, en la Tabla 20 los detalles de cómo se va a dar la depreciación y la amortización de la inversión inicial.

Tabla 20. *Depreciación y la amortización de la inversión inicial*

Adquisición e instalación de bienes	Costo adquisición	% depreciación	Depreciación mensual	Depreciación anual
Maquinaria y equipo	378.578	5%	1.577	18.929
Muebles y enseres	7.700	10%	64	770
Equipo de oficina	1.278	10%	11	128
Otros	43.461	10%	362	4.346
Total adquisición bienes	431.017		2.014	24.173

Inversión personal	Costo inversión	Años a amortizar	Inversión mensual	Inversión anual
Uniformes	3.608	1	301	3.608
Implementos de seguridad industrial	2.402	1	200	2.402
Total inversión personal	6.010		501	6.010

Adicionalmente en la Tabla 21 se muestra los cálculos de los sueldos y salarios de la mano de obra

Tabla 21. *Cálculos de los sueldos y salarios de la mano de obra*

Detalle	Cant	Sueldo pp	Total sueldo	IESS personal	COMPONENTES SALARIALES					BENEFICIOS EMPLEADOS	
					13er sueldo	14to sueldo	Vacaciones	Aporte Patronal	Fondo de Reserva	Alimentación	Seguro Privado
Asistentes IQC - OQC	4	388	1.550	146	129	125	65	188	32	141	100
Operarios de línea	17	388	6.588	623	549	531	274	800	32	598	425
Supervisor de línea	1	405	405	38	34	31	17	49	34	35	25
Supervisor de bodega	1	405	405	38	34	31	17	49	34	35	25
Jefe de producción	1	1.100	1.100	104	92	31	46	134	92	35	25
TOTAL	24		10.048	950	837	813	419	1.221	224	845	600

Capital de Trabajo

De acuerdo a algunos autores, el capital de trabajo se entiende como a todos los recursos necesarios para iniciar el desarrollo de un negocio, que debería cubrir la brecha que se tiene entre los flujos de ingresos y egresos.

Para poder determinar el valor del capital de trabajo es necesario el primero realizar un presupuesto del costo de operación.

Tabla 22. *Costos de operación*

COSTOS DE OPERACIÓN		
Detalle	Valor mes	Valor año
Costos directos	\$ 153.600	\$ 2.437.924
Compra de CKD *	\$ 115.200	\$ 1.828.443
Compra de partes y piezas locales (nacionales) *	\$ 38.400	\$ 609.481
Mano de obra	\$ 21.743	\$ 194.805
Sueldo de operarios (operarios, jefe de planta)	\$ 15.733	\$ 188.795
Uniformes operarios	\$ 3.608	\$ 3.608
Implementacion seguridad ocupacional	\$ 2.402	\$ 2.402
Otros costos indirectos	\$ 4.014	\$ 48.173
Servicios básicos	\$ 700	\$ 8.400
Mantenimiento equipos	\$ 100	\$ 1.200
Depreciación equipos	\$ 2.014	\$ 24.173
Otros	\$ 1.200	\$ 14.400
Gastos administrativos	\$ 13.611	\$ 163.328
Sueldo personal	\$ 9.661	\$ 115.928
Suministro de oficina	\$ 150	\$ 1.800
Arriendo oficina	\$ 3.000	\$ 36.000
Otros varios	\$ 800	\$ 9.600
Costos de operación	\$ 192.968	\$ 2.844.229

* Supuesto para hacer el ensamblaje de 600 unidades en el primer mes

Tabla 23. *Costos de operación proyectado*

COSTOS DE OPERACIÓN					
Detalle	Valor por año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos directos	\$ 2.437.924	\$ 2.440.978	\$ 2.466.120	\$ 2.491.521	\$ 2.517.184
Compra de CKD *	\$ 1.828.443	\$ 1.830.733	\$ 1.849.590	\$ 1.868.641	\$ 1.887.888
Compra de partes y piezas locales (nacionales) *	\$ 609.481	\$ 610.244	\$ 616.530	\$ 622.880	\$ 629.296
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de obra	\$ 194.805	\$ 194.805	\$ 200.649	\$ 206.669	\$ 212.869
Sueldo de operarios (operarios, jefe de planta)	\$ 188.795	\$ 188.795	\$ 194.459	\$ 200.293	\$ 206.301
Uniformes operarios	\$ 3.608	\$ 3.608	\$ 3.716	\$ 3.827	\$ 3.942
Implementación seguridad ocupacional	\$ 2.402	\$ 2.402	\$ 2.474	\$ 2.549	\$ 2.625
		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros costos indirectos	\$ 48.173	\$ 49.193	\$ 50.534	\$ 52.347	\$ 54.858
Servicios básicos	\$ 8.400	\$ 8.820	\$ 9.261	\$ 9.724	\$ 10.210
Mantenimiento equipos	\$ 1.200	\$ 1.800	\$ 2.700	\$ 4.050	\$ 6.075
Depreciación equipos	\$ 24.173	\$ 24.173	\$ 24.173	\$ 24.173	\$ 24.173
Otros	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400	\$ 14.400
Gastos administrativos	\$ 163.328	\$ 167.286	\$ 171.372	\$ 175.591	\$ 179.947
Sueldo personal	\$ 115.928	\$ 119.406	\$ 122.988	\$ 126.677	\$ 130.478
Suministro de oficina	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Arriendo oficina	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000	\$ 36.000
Otros varios	\$ 9.600	\$ 10.080	\$ 10.584	\$ 11.113	\$ 11.669
Costos de operación anual	\$ 2.844.229	\$ 2.852.261	\$ 2.888.675	\$ 2.926.127	\$ 2.964.857

* Para los costos indirectos a partir del año 3 se considera un incremento del 3%

* Para los otros costos indirectos los servicios básicos se consideran un incremento del 5%

* Para los otros costos indirectos el mantenimiento se considera 50% adicional ya que por tema de uso se necesitará costos adicionales

* Para los otros costos indirectos otros varios se considera un incremento del 5% entre año y año

Por lo indicado anteriormente la inversión total que se requiere tener en el día uno

sumando la inversión y los costos de operación son: ver Tabla 24.

Tabla 24. *Inversión total*

INVERSIÓN TOTAL	
Detalle	Total
Inversión Inicial	
Inversión Inicial	\$ 608.909
Capital de trabajo	
Capital de operación	\$ 192.968
TOTAL INVERSIÓN	\$ 801.877

Flujo de Caja

Para poder determinar este flujo de caja es necesario primero partir de la proyección de ventas ver Tabla 25, debido a que este tipo de flujo es el resultado de los ingresos vs los egresos que tiene que hacer la organización ver Tabla 26.

Tabla 25. *Proyección de ventas*

CUADRO PROYECCIÓN VENTAS			
Año	Precio x televisor	No de televisores	
		(demanda proyectada)	Venta anual
Año 1	385,94	9.523	3.675.320
Año 2	382,08	9.535	3.643.125
Año 3	378,26	9.547	3.611.206
Año 4	374,47	9.559	3.579.562
Año 5	370,73	9.571	3.548.189

Tabla 26. *Flujo de caja proyectado*

FLUJO DE CAJA en USD					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Flujo de caja anterior		581.196	554.525	509.221	463.410
+ Ventas	3.675.320	3.643.125	3.611.206	3.579.562	3.548.189
- Costos directos	2.437.924	2.440.978	2.466.120	2.491.521	2.517.184
- Mano de obra	194.805	194.805	200.649	206.669	212.869
- Otros costos indirectos	48.173	49.193	50.534	52.347	54.858
- Gastos administrativos	163.328	167.286	171.372	175.591	179.947
= Utilidad bruta en ventas	831.091	790.864	722.532	653.435	583.332
- 15% participación empleados	124.664	118.630	108.380	98.015	87.500
= Utilidad antes de impuestos	706.427	672.234	614.152	555.419	495.832
- 22% impuesto a la renta	155.414	147.892	135.113	122.192	109.083
= utilidad neta del ejercicio	551.013	524.343	479.039	433.227	386.749
+ Depreciaciones	24.173	24.173	24.173	24.173	24.173
+ Amortización activos diferidos	6.010	6.010	6.010	6.010	6.010
= Flujo de caja	581.196	554.525	509.221	463.410	416.932

Estado de Pérdidas y Ganancias

El estado de Pérdidas y Ganancias es aquel estado de una empresa en el que se muestran los ingresos y gastos que ha tenido la misma durante un determinado ejercicio económico.

Tabla 27. *Estado de pérdidas y ganancias*

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ventas	3.675.320	3.643.125	3.611.206	3.579.562	3.548.189
- Costos de ventas/ operación	2.680.902	2.684.976	2.717.303	2.750.536	2.784.910
= Utilidad bruta en ventas	994.418	958.149	893.903	829.025	763.278
- Gastos administrativos	163.328	167.286	171.372	175.591	179.947
= Utilidad antes de impuestos y participación	831.091	790.864	722.532	653.435	583.332
- 15% participación empleados	124.664	118.630	108.380	98.015	87.500
= Utilidad antes de impuestos	706.427	672.234	614.152	555.419	495.832
- 25% Impuesto a la renta	176.607	168.059	153.538	138.855	123.958
= Utilidad neta del ejercicio	529.820	504.176	460.614	416.565	371.874
- 10% Reserva Legal	52.982	50.418	46.061	41.656	37.187
= Dividendos pagados	476.838	453.758	414.553	374.908	334.687
Utilidad acumulada	529.820	1.033.996	1.494.610	1.911.175	2.283.049

Punto de Equilibrio

El punto de equilibrio es el punto donde la empresa no gane ni pierda dinero.

Por lo anterior es necesario tener los costos fijos, costos variables y los ingresos, para efectos del cálculo se realizará para el año 1.

Tabla 28. *Punto de equilibrio*

Punto de Equilibrio					
Detalle	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos fijos	163.328	167.286	171.372	175.591	179.947
Gastos administrativos	163.328	167.286	171.372	175.591	179.947
Costos variables	2.680.902	2.684.976	2.717.303	2.750.536	2.784.910
Total costos	2.844.229	2.852.261	2.888.675	2.926.127	2.964.857
Total Ingresos	3.675.320	3.643.125	3.611.206	3.579.562	3.548.189

Para poder establecer el punto de equilibrio, se utilizará la siguiente ecuación:

$$PUNTO DE EQUILIBRIO = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingresos} - \text{Costos variables}} * 100\%$$

Tomando en cuenta los datos de la Tabla 23, reemplazamos valores:

$$PUNTODEEQUILIBRIO = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Ingresos} - \text{Costos variables}} * 100\%$$

$$PUNTODEEQUILIBRIO = \frac{163,328}{3,675,320 - 2,680,902} * 100\%$$

$$PUNTODEEQUILIBRIO = \frac{163,328}{994,418} * 100\%$$

$$PUNTODEEQUILIBRIO = 0.1642 * 100\%$$

$$PUNTODEEQUILIBRIO = 16.42 \%$$

Por lo anterior:

$$PE = 3,675,320 * 16.42\%$$

$$PE = 603,487.54 \text{ dólares}$$

Con lo que significa que, para lograr el punto de equilibrio en nuestra empresa, es necesario que el promedio de ventas sea de 603,487.54 dólares anuales. Para poder obtener el punto de equilibrio por número de televisores en el primer año que se debe obtener dividimos los valores en dólares obtenidos en PE para el precio de venta de cada curso.

$$\text{Televisores} = \text{Punto de equilibrio} / \text{PV}$$

$$\text{Televisores} = 603,487.54 / 385.93$$

$$\text{Televisores} = 1,564$$

Por lo que para que la empresa se encuentre en su punto de equilibrio es necesario que la empresa venda mínimo 1,564 televisores para que cubra sus costos y gastos.

Tasa de Descuento del Proyecto

TMAR es la tasa mínima aceptable sobre la inversión. Para este Plan de Negocio la TMAR se tomará en consideración dos tasas que son importantes para la

ejecución de este proyecto como son la inflación que es un indicador que afecta la economía de todos los ecuatorianos y la tasa activa productiva corporativa, estos datos serán tomados del Banco Central. La combinación de estas dos tasas nos ayudará en el cálculo del VAN.

Tabla 29. *Tasa de descuento*

Tasa de descuento	
Inflación acumulada a Nov-2017	-0,09%
Tasa activa productiva corporativa	7,83%
Tasa de descuento	7,74%

Valor Actual Neto (VAN)

El VAN es el valor monetario que resulta de restar la suma de los flujos descontados a la inversión inicial, el mismo que utiliza para el cálculo de la tasa interna de retorno con sus siglas TIR, de ahí cuando el VAN es mayor que cero, la inversión a realizarse es viable, y cuando mayor sea el resultado obtenido mucho más favorable será la inversión

El objetivo principal de calcular el VAN, es determinar cuánto el inversionista espera obtener un retorno de su inversión, de tal manera que, al cabo de un tiempo, se recupere el capital invertido. Además, también le interesa saber cuánto valdría hoy el capital que acumulará al cabo de un cierto tiempo, como resultado de los ingresos periódicos netos que le redituará su inversión, después de que ésta haya sido recuperada en términos de su valor actual.

La ecuación para utilizarse en el cálculo del VAN se lo detalla a continuación:

$$VAN = -I_o + \sum_{t=1}^n \frac{FPP}{(1 + K)^t}$$

En donde:

FPP = flujo de caja

I_0 = Inversión inicial

K = tasa de descuento,

t = tiempo de recuperación

Tabla 30. *Calculo VAN*

Años	Flujos netos	Tasa	(1+i)^	FNE / (1+i)^
0	-608.909			-608.909
1	581.196	0,0774	1,0774	539.443
2	554.525	0,0774	1,1608	477.713
3	509.221	0,0774	1,2506	407.170
4	463.410	0,0774	1,3474	343.920
5	416.932	0,0774	1,4517	287.197
VAN				1.446.534

El valor actual neto con financiamiento para nuestro proyecto es de 1,446,534 USD, esto significa que el proyecto es viable, debido a que el VAN es positivo y mayor a cero, es decir todos los años se va a poder ganar la tasa mínima aceptable de rendimiento propuesta que es 7.74%.

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno es el indicador que nos muestra en que porcentaje se va recuperando la inversión inicial. La TIR mide la rentabilidad del dinero que se mantendría dentro del proyecto. Para poder calcular fácilmente la TIR ingresamos los datos en Excel de los flujos netos del año 0 al 5 y utilizamos la fórmula IRR (en inglés) y automáticamente nos arroja el resultado.

TIR	86%
------------	------------

Período de Recuperación de la Inversión o Payback

Este indicador es de suma importancia para conocer el tiempo en el cual el inversionista podrá recuperar el dinero invertido.

$$\text{Período Payback} = (\text{Período último de flujo negativo}) + \frac{\text{Valor absoluto del último flujo acumulado}}{\text{Valor del flujo de caja en el siguiente período}}$$

Años	0	1	2	3	4	5
Flujos netos	-608.909	581.196	554.525	509.221	463.410	416.932
Flujos acumulados	-608.909	-27.713	1.135.721	1.063.747	972.631	880.342

$$\text{Período Payback} = 1 + \frac{608,909}{1,135,721}$$

$$\text{Período Payback} = 1 + 0.54$$

$$\text{Período Payback} = 1.54 \text{ años}$$

Resumen

Se concluye que para poder poner en funcionamiento el negocio es necesario que el inversionista cuente con 608,909 dólares para la inversión inicial. Luego de todos los análisis se calcula que los costos de operación para el mes uno son 192,968 usd. Con la información obtenida de la proyección de la demanda, se pudieron obtener información de los ingresos y más el cálculo de los costos realizados se obtuvieron resultados de los flujos de caja. El TIR para este proyecto sería de un 86% de acuerdo a los datos obtenidos en los flujos netos del Plan de Negocio, lo que significa que es un proyecto viable. Además, se determina que para que la empresa no gane ni pierda, es decir el punto de equilibrio, debe vender por lo menos 1,564 unidades.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones y Recomendaciones

- Por medio del análisis de las encuestas se puede concluir que los ecuatorianos tienen la tendencia a comprar televisores y a medida que se tengan productos con precios muchos más económicos provocaría que se sigan comprando o renovando sus actuales por otras más modernas.
- Sin importar el estrato social económico de la población de los ecuatorianos ubicados en las principales ciudades del país, todos poseen televisores a color en sus hogares, por lo que se demuestra que las personas tienen la tendencia a comprar televisores y a medida que se tengan productos con precios mucho más económicos provocaría que se sigan comprando o renovando sus actuales por otras más modernas.
- De acuerdo a los resultados y satisfacción de clientes que se han mostrado los ecuatorianos con los televisores ensamblados en el país, se puede deducir que el televisor ensamblado tiene la misma calidad que el televisor importado y que la percepción del cliente del uno frente al otro no se tiene diferencias algunas.
- De acuerdo a las cifras obtenidas de Cobus Group, empresa encargada de estadísticas de importaciones y exportaciones de un determinado lugar, se demuestra que en los últimos años se ha tenido un incremento en la importación de CKD en Ecuador, y esto se muestra en la creación de las empresas ensambladoras de televisores como son: Audioelec, Riviera, Prima, entre otras.
- Según la tabulación y los resultados obtenidos en la encuesta realizada en este plan de negocio, se muestra que el 69% de los consumidores estaría dispuesto a

cambiar de televisor por uno nuevo siempre y cuando éste le ofrezca ventajas tanto en precio, calidad y garantía.

- Según las exigencias de todo consumidor a nivel mundial y en todos los productos, se puede deducir que la preferencia de los consumidores de televisores radica en la exigencia de buena calidad y un precio accesible.
- De acuerdo a las nuevas políticas económicas de fortalecer el sistema productivo del país y la gran acogida que ha tenido los televisores ensamblados en el país, ha provocado que la importación de televisores en CKD sea más sencilla puesto que no necesita certificado INEN como si lo necesita los televisores importados.
- De acuerdo a las cifras obtenidas en el capítulo financiero se concluye que este tipo de negocio es rentable, ya que permitiría tener a los accionistas una TIR de 86%, que es una tasa excelentemente atractiva y efectiva para la recuperación de inversión y obtención de rendimiento.
- Este plan de negocio demuestra que el ensamblaje de televisores nacionales generaría más de 26 plazas de empleo y aportaría para que el Ecuador reactive su sector productivo, puesto que el pago de impuesto a la renta sería un ingreso adicional para que mejore las condiciones económicas del país.
- Se recomienda que la implementación del proyecto sea en el corto plazo ya que se ha comprobado mediante los estudios que es una inversión rentable y que hoy por hoy es importante el aprovechar la gran acogida que ha tenido los televisores ensamblados en el país y de esta manera mitigar la posibilidad de que otros inversionistas potenciales lo hagan antes que nosotros.
- Se sugiere que la empresa adopte este plan de negocio, con los estudios realizados en este trabajo, puesto que mediante este análisis se demuestra que

una línea de ensamblaje de televisores proporcionara beneficios no solo al accionista, sino también a los ecuatorianos, ya que genera empleo y contribuye para la mejora de las condiciones económicas del país mediante el pago de impuestos.

- Es recomendable el hacer un seguimiento post venta para conocer las necesidades de los clientes, su satisfacción, inconformidad, sugerencias y/o quejas en televisores ensamblados que reciben y hacer los correctivos necesarios.
- Se debe evaluar constantemente los resultados de la operación de la empresa, con el objetivo de evitar desviaciones que presentamos en los resultados de este estudio
- Para evitar cualquier tipo de sanción se recomienda que la empresa siempre cumpla con todas las obligaciones establecidos por las autoridades competentes tributarias y patronales del país.
- Se sugiere que la empresa cuente con un plan de capacitación a sus colaboradores, sobre todo al personal técnico, con el objetivo de que siempre estén actualizados sus conocimientos y puedan aportar eficazmente a los objetivos planteados.

Limitaciones

- La implementación de este plan de negocio será válida en el tiempo que se realice, con los datos proporcionados por cotizaciones de los proveedores para la compra de activos fijos y costos de remodelación, si existiera algún cambio de precios, inflación y/u otra condición que varié la información afectará los valores presentados en el presente trabajo.

- La decisión de la implementación del plan de Negocio queda discreción y toma de decisión de los accionistas de la empresa.
- Por directrices de la empresa alguna información o nombre reales que se consideren sensibles no serán mencionadas en el presente plan de negocio.
- Es importante que para la implementación de este proyecto los socios cuenten con el dinero suficiente para solventar el pago de la inversión inicial y empezar las actividades.
- Por tema de recursos las encuestas se tuvieron que realizar a un muestreo de la población, por lo que se espera que los resultados obtenidos sean lo más aproximados a toda la población y que sean reales.

Referencias

- Aduana.gob.ec. (18 de Agosto de 2017). *Aduana.gob.ec*. Obtenido de
<https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>:
<https://www.aduana.gob.ec/regimenes-aduaneros/>
- Caldas, M. (1995). Preparaci3n y Evaluaci3n de Proyectos - Manual Pr3ctico. En P. y.-
 M. Pr3ctico, *Preparaci3n y Evaluaci3n de Proyectos - Manual Pr3ctico* (p3g.
 108).
- Comercio Exterior . (03 de Febrero de 2015). *Comercio Exterior Ecuador* . Obtenido de
 Comercio Exterior Ecuador : <http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-007-2015.pdf>
- Ekos Negocios* . (14 de Junio de 2017). Obtenido de <http://ekosnegocios.com>:
<http://ekosnegocios.com/negocios/especiales/documentos/TVpagada.pdf>
- Ensab, A. (2017). *Anexos Ensab*. Quito: Anexos Ensab.
- Evelyn Tapia. (02 de Diciembre de 2015). *El Comercio* . Obtenido de El Comercio:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/televisores-ensamblaje-precios-electrodomesticos-economia.html>
- Exterior.es, C. (18 de Agosto de 2017). *Comercio Exterior.es*. Obtenido de
<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-B+p-717+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/bill+of+lading.htm>:
<http://www.comercio-exterior.es/es/action-diccionario.diccionario+idioma-223+l-B+p-717+pag-/Diccionario+de+comercio+exterior/bill+of+lading.htm>
- <http://www.promonegocios.net>. (n.d.). Retrieved 2015 йил Enero from
<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-concepto.htm>.

INEC. (12 de Julio de 2017). Obtenido de

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>:

<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/institucional/home/>

Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Koontz, H. (2004). *Administración una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.

Martinez, D., & Milla, A. (2012). *Metas estratégicas*. España: Díaz de Santos.

Mintzberg, H., James, B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos*. México: Prentice Hall.

ProEcuador . (10 de Agosto de 2017). *Pro Ecuador*. Obtenido de

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>:

<http://www.proecuador.gob.ec/exportadores/requisitos-para-exportar/incoterms/>

ProEcuador. (13 de 03 de 2017). Obtenido de Proecuador:

<http://www.proecuador.gob.ec/glossary/partida-arancelaria/>

Pudeleco.com. (20 de 07 de 2017). Obtenido de

<http://www.pudeleco.com/consubpartida.php>:

<http://www.pudeleco.com/consubpartida.php>

Sainz de Vicuña, J. M. (2001). *La distribución comercial: opciones estratégicas*.

España: ESIC .

Tapia, E. (02 de Diciembre de 2015). *El Comercio* . Obtenido de El Comercio:

<http://www.elcomercio.com/actualidad/televisores-ensamblaje-precios-electrodomesticos-economia.html>

Thompson, A., & Strickland, G. (2007). *Administración Estratégica*. Mexico: Mc Graw Hill.

El 70% de televisores ya se ensambla en Ecuador El Telégrafo (2015). Recuperado de

<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/el-70-de-televisores-ya-se-ensambla-en-ecuador>

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Humberto', written in a cursive style with a horizontal line underneath.