

# **UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS  
CARRERA DE GERENCIA Y LIDERAZGO**

**PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO PARA LA  
EMPRESA “RELOJERIA TÉCNICA PAREDES” DEDICADA AL  
MANTENIMIENTO DE RELOJES UBICADA EN LA CIUDAD DE  
QUITO.**

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN  
GERENCIA Y LIDERAZGO**

**AUTOR**

**ROLANDO MAURICIO PAREDES SANDOVAL**

**DIRECTOR: ING. GIOVANNY LUCERO**

**QUITO, MAYO DE 2011**

## **DECLARACIÓN**

Yo, Mauricio Rolando Paredes Sandoval, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación personal; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Politécnica Salesiana, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

---

**Mauricio Rolando Paredes Sandoval**

## **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Mauricio Rolando Paredes Sandoval bajo mi supervisión.

---

**Ing. Giovanni Lucero**

## **DEDICATORIA Y AGRADECIMIENTOS**

Esta investigación ha sido elaborada en el transcurso de seis meses de arduo trabajo, durante el cual he sacrificado varias cosas para lograr el objetivo final que me he planteado que es la tesis concluida con un enfoque gerencial dentro de la planificación estratégica para el posicionamiento para la Relojería Técnica Paredes, es así que me queda agradecer a Dios, por la fuerza y la paciencia que me ha dado para alcanzar este propósito.

A cada una de las personas que colaboraron para la realización de dicha investigación, que con la guía de cada uno logré concluir con éxito esta investigación y especialmente a mi tutor de tesis el ingeniero Giovanni Lucero, por el excelente trabajo que hemos logrado consolidar.

A mi familia especiales gracias por la paciencia que ha tenido conmigo en este periodo, a mis padres su constancia y apoyo, a mis tíos su colaboración absoluta y a mi abuelita por la comprensión, les estoy eternamente agradecido, a la Relojería Técnica Paredes propiedad de mi tío Kléver Paredes por toda la colaboración que me brindó para la información requerida y los datos obtenidos.

## CONTENIDO

<b>RESUMEN EJECUTIVO .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I.....</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>3</b>
1.1. TEMA:.....	3
1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA: .....	3
1.2.1. DIAGNÓSTICO .....	3
1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
1.3. OBJETIVOS.....	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL.....	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	6
1.4. JUSTIFICACIÓN .....	6
1.4.1. TEÓRICA.....	6
1.4.2. METODOLÓGICA .....	7
1.4.3. PRÁCTICA .....	7
1.5. MARCO DE REFERENCIA .....	8
1.5.1. MARCO TEÓRICO .....	8
1.5.1.1. POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL.....	8
1.5.1.2. POSICIONAMIENTO BASADO EN EL MODELO DELTA .....	9
1.5.1.3. EL MODELO DELTA: LA VINCULACIÓN CON EL CLIENTE, LA FUERZA IMPULSORA DE LA ESTRATEGIA. ....	10
1.5.1.4. EL TRIÁNGULO: ABRIÉNDOSE A NUEVAS OPCIONES ESTRATÉGICAS.....	10
1.5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	11
1.5.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	11
1.5.2.2. MERCADO META.....	12
1.5.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	13
1.5.3. POSICIONAMIENTO.....	14
1.5.3.1. LA IMAGEN CORPORATIVA.....	15
1.5.3.2. FUNCIONES DE LA IMAGEN.....	16
1.5.3.3. ESTRATEGIAS.....	17
1.5.3.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	17
1.5.3.5. CADENA DE VALOR.....	20
1.6. HIPÓTESIS.....	22
1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	22
1.7.1. TIPO DE ESTUDIO .....	22
1.7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	23
1.7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA.....	24
1.7.4. RECOPIACIÓN DOCUMENTAL .....	24
1.7.5. ENCUESTA.....	25
1.7.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN .....	26

## **CAPITULO II..... 27**

<b>MACRO ENTORNO DEL PROYECTO .....</b>	<b>27</b>
2.1. MACROAMBIENTE .....	27
2.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO .....	29
2.1.2. BALANZA COMERCIAL .....	30
2.1.3. INFLACIÓN .....	32
2.1.4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC) .....	33
2.1.5. TASAS DE INTERÉS .....	34
2.1.6. MICROCRÉDITO.....	36
2.1.7. RIESGO PAÍS .....	36
2.2. MICRO ENTORNO DEL PROYECTO.....	38
2.2.1. HISTORIA DEL RELOJ .....	38
2.2.2. MERCADO DE RELOJES EN EL MUNDO .....	40
2.2.3. MERCADO DE RELOJES EN EL ECUADOR.....	41
2.2.4. PERFIL DE LA EMPRESA .....	42
2.2.4.1. PRODUCTOS /SERVICIOS.....	43
2.2.4.2. INFRAESTRUCTURA.....	44

## **CAPITULO III..... 45**

<b>ESTUDIO DE MERCADO .....</b>	<b>45</b>
3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO.....	45
3.1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS .....	45
3.1.2. OBJETIVOS .....	46
3.1.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	46
3.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	46
3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN.....	46
3.2.2. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	47
3.2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	48
3.3. CÁLCULO DE LA MUESTRA .....	48
3.3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA .....	49
3.3.2. ELECCIÓN DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN: ...	50
3.4. MODELO DE LA ENCUESTA .....	51
3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	55

## **CAPITULO IV..... 62**

<b>PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO .....</b>	<b>62</b>
4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	62
4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE RELOJES EN LA CIUDAD DE QUITO. ....	64
4.3. MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	64
4.3.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES .....	65
4.3.1.1. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO .....	65
4.3.1.2. REQUISITOS DE CAPITAL .....	65
4.3.1.3. COSTOS CAMBIANTES.....	66

4.3.1.4. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	66
4.3.1.5. POLÍTICA GUBERNAMENTAL.....	66
4.3.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES. ....	67
4.3.2.1. LA RIVALIDAD SE INTENSIFICA CUANDO HAY MUCHOS COMPETIDORES IGUALMENTE EQUILIBRADOS. ....	68
4.3.2.2. LA RIVALIDAD SE INTENSIFICA CUANDO LOS COSTOS FIJOS Y DE ALMACENAMIENTO SON ELEVADOS.....	68
4.3.2.3. LA RIVALIDAD SE INCREMENTA POR FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTOS CAMBIANTES.....	68
4.3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS. ....	69
4.3.3.1. EMPRESAS COMPETIDORAS FABRICANTES DE PRODUCTO.....	70
4.3.3.2. OTROS SUSTITUTOS.....	71
4.3.3.3. IMPORTACIÓN DE INSUMOS .....	71
4.3.3.4. COSTO DE FABRICACIÓN MENORES.....	71
4.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES .....	72
4.3.4.1. EXISTE GRAN CANTIDAD DE PROVEEDORES PARA EL SECTOR. .	72
4.3.4.2. COSTOS DE CAMBIO DE PROVEEDOR. ....	72
4.3.4.3. PROVEEDORES CON NECESIDAD DE COMERCIALIZACIÓN .....	72
4.3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES.....	73
4.3.5.1. ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN RESPECTO DE LAS MARCAS .....	74
4.3.5.2. LA SATISFACCIÓN DE LOS DESEOS DEL CONSUMIDOR.....	74
4.3.5.3. CALIDAD VS. SATISFACCIÓN PERSONAL.....	74
4.3.6. EVALUACIÓN DEL MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS RESPECTO DEL NEGOCIO. ....	75
4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL O FODA .....	77
4.4.1. ANÁLISIS Y PESO DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS .....	80
4.4.2. ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR .....	82
4.5. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES PRIMARIAS EN LA CADENA DE VALOR.....	83
4.5.1. LOGÍSTICA .....	84
4.5.1.1. ADQUISICIONES.....	84
4.5.1.2. ENTREGA.....	85
4.5.2. PRODUCCIÓN/PRESTACIÓN DEL SERVICIO.....	85
4.5.3. MARKETING Y VENTAS.....	86
4.5.4. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE APOYO .....	86
4.5.4.1. PLANIFICACIÓN.....	86
4.5.4.2. SERVICIOS LEGALES .....	87
4.5.4.3. TECNOLOGÍA USADA .....	87
4.5.4.4. RECURSOS HUMANOS.....	87
4.5.4.5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO .....	89
4.5.5. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES GOBERNANTES .....	89
4.5.5.1. PLANIFICACIÓN.....	89
4.6. PROSPECCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL .....	89
4.6.1. PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO. ....	90
4.6.1.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS. ....	90
4.6.1.2. SEGMENTACIÓN CONDUCTISTA: .....	90
4.6.1.3. DESEOS Y NECESIDADES .....	91
4.6.1.4. HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES.....	91

4.6.1.5. CALIDAD BUSCADA .....	91
4.6.2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO .....	91
4.7. PROPUESTA ESTRATÉGICA.....	92
4.7.1. MISIÓN Y VISIÓN .....	93
4.7.1.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA .....	93
4.7.1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA .....	93
4.7.2. OBJETIVOS .....	93
4.7.2.1. OBJETIVO GENERAL .....	93
4.7.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	93
4.7.2.2.1. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO.....	93
4.7.2.2.2. OBJETIVOS DE RECONOCIMIENTO DEL NOMBRE DE LA MARCA	94
4.7.2.2.3. OBJETIVOS DE FIDELIZACIÓN A LA MARCA .....	94
4.7.2.2.4. OBJETIVOS DE VENTAS .....	94
4.7.3. . FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	94
4.7.4. PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO PARA LA RELOJERÍA TÉCNICA PAREDES .....	97
4.7.4.1. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	97
4.7.4.2. PRODUCTO.....	97
4.7.4.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	103
4.7.4.4. PLAZA.....	112
4.7.4.5. PRECIO .....	113
4.7.5. PLANES OPERATIVOS DE LA RELOJERÍA TÉCNICA PAREDES EN FUNCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	114

## **CAPÍTULO V..... 115**

<b>ESTUDIO FINANCIERO .....</b>	<b>115</b>
5.1. INVERSIONES.....	115
5.1.1. INVERSIÓN TOTAL .....	116
5.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS.....	117
5.1.3. CAPITAL DE TRABAJO .....	119
5.1.4. FUENTES Y USOS DE INVERSIÓN.....	121
5.2. PRESUPUESTOS DE COSTOS.....	123
5.2.1. COSTOS VARIABLES.....	123
5.2.2. GASTOS DE VENTAS .....	124
5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS.....	124
5.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO .....	127
5.4.1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL.....	127
5.4.2. ESTADO DE RESULTADOS.....	128
5.4.3. Elaborado por: Autor.....	131
5.4.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.....	131
5.4.5. Punto de Equilibrio por producto .....	132
5.4.6. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO .....	132
5.4.7. FLUJO DE CAJA .....	132
5.4.8. VALOR ACTUAL NETO .....	134
5.4.9. TASA INTERNA DE RETORNO.....	135
5.4.10. BENEFICIO – COSTO (INVERSIÓN Y RECUPERACIÓN).....	137

<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>138</b>
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....</b>	<b>138</b>
6.1. CONCLUSIONES.....	138
6.2. RECOMENDACIONES.....	140
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>142</b>

## CUADROS

Cuadro 2. 1: Indicadores Macroeconómicos del Ecuador .....	28
Cuadro 2. 2: Variación PIB anual .....	29
Cuadro 2. 3: Variación Balanza Comercial.....	31
Cuadro 2. 4: Índice de Inflación.....	33
Cuadro 2. 5: Tasa en IFI's {Instituciones Financieras Internacionales} año 2011	35
Cuadro 2. 6: Riesgo País .....	37
Cuadro 2. 7: Importación de relojes por partida .....	42

## GRÁFICOS

Gráfico 1. 1: Modelo Delta de Posicionamiento Empresarial .....	11
Gráfico 1. 2: Esquema de la cadena de Valor de Michael Porter .....	21
Gráfico 4. 1: Componentes del Modelo Delta posicionamiento .....	63
Gráfico 4. 2: Diagrama de Porter.....	64
Gráfico 4. 3: Cadena de Valor .....	83
Gráfico 4. 4: Diagrama de presentación de Servicio .....	98
Gráfico 4. 5: Logo de la Empresa.....	105
Gráfico 5. 1: Punto de Equilibrio.....	130

## TABLAS

Tabla 3. 1: Precios por Servicio.....	60
Tabla 4. 1: Amenazas de nuevos competidores.....	67
Tabla 4. 2: Rivalidad entre competidores actuales.....	69
Tabla 4. 3: Amenazas de Productos Sustituídos.....	70
Tabla 4. 4: Poder de Negociación de los Proveedores .....	73
Tabla 4. 5: Poder de Negociación de los Clientes.....	75
Tabla 4. 6: Intensidad Competitiva .....	76
Tabla 4. 7: Matriz de evaluación del diamante .....	76
Tabla 4. 8: Matriz FODA.....	79
Tabla 4. 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	80
Tabla 4. 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	81
Tabla 4. 11: Factores críticos de éxito.....	92
Tabla 5. 1: Plan de Inversión.....	117
Tabla 5. 2: Activos Diferidos.....	118
Tabla 5. 3: Capital de Trabajo .....	121
Tabla 5. 4: Fuentes de Inversión .....	121
Tabla 5. 5: Resumen de Amortización .....	122
Tabla 5. 6: Gasto de Ventas.....	124
Tabla 5. 7: Ventas .....	125
Tabla 5. 8:Proyección Gastos .....	126
Tabla 5. 9: Estado de Resultados Proyectado .....	129
Tabla 5. 10: Punto De Equilibrio.....	130
Tabla 5. 11: Punto de Equilibrio por Producto .....	132
Tabla 5. 12: Flujo Neto de Caja.....	133
Tabla 5. 13: VAN .....	134
Tabla 5. 14: TIR.....	136

## RESUMEN EJECUTIVO

A muchas personas los relojes les resultan fascinantes. Otras poseen un viejo reloj de la familia y sienten la curiosidad de saber algo más de él. Hay veces, además, que tasadores de relojes, comerciantes o coleccionistas de relojes se encuentran en situaciones en las que les resultaría útil saber reconocer y valorar un reloj antiguo.

Sea cual sea el grado y la intensidad del interés por los relojes, la presente obra debería servir para abrir los ojos, y también la mente, al milagro representado por estas minúsculas máquinas. Se examinará la dedicación y el trabajo de los hombres que se han dedicado a construir estos medidores del tiempo portátiles. Su éxito queda demostrado por la absoluta confianza que tenemos hoy día en la precisión de los relojes actuales. Y esa precisión que en los días actuales se puede adquirir por unos cuantos dólares ha sido conseguida por generaciones y generaciones de relojeros que dedicaron sus vidas a hacer que los relojes fuesen cada vez más precisos y que estuviesen al alcance de todos.

Es por tal magnitud que se refleja en la razón de plantear un plan estratégico para posicionar este enfoque y poder incursionaren la empresa Relojería Técnica Paredes, es por eso que :

En el **Primer Capítulo** se podrá encontrar el contenido metodológico, donde se ha detallado el planteamiento del problema, los objetivos generales y específicos de la tesis, su justificación, marco referencial, hipótesis general y específica, aspectos investigativos, que fue utilizado como guía para desarrollo del plan.

En el **Segundo Capítulo** de la investigación, se presentan los aspectos generales de la Relojería Técnica Paredes como su importancia, definición, aplicaciones políticas y trayectoria, macro y micro ambiente en donde se fomenta su razón de ser, así como también el modelo a aplicarse dentro de la planificación estratégica,

para lo cual se utiliza las matrices y los cuadros para la realización de un enfoque gerencial en el ámbito comercial.

En el **Tercer Capítulo** se desarrolla el diagnóstico del sector y del mercado realizando el análisis de mercado con encuestas a clientes actuales y potenciales de relojes para de esta manera llegar a determinar los gustos y preferencias del mercado.

El **Cuarto Capítulo** muestra la aplicación del plan estratégico en la empresa Relojería Técnica Paredes, donde se define la misión, visión, valores, barreras del negocio, estrategia competitiva de la empresa, objetivos estratégicos y la operatividad.

Dentro del ambiente interno se realizó un análisis situacional de cómo se mantiene la empresa sin recursos estratégicos, en base a esta situación actual de la empresa se emprenderá la determinación de sus fortalezas y debilidades, para poder sugerir objetivos, estrategias y políticas sobre el manejo de sus recursos, lo que permitió realizar un análisis FODA, para con ello elaborar un modelo delta de posicionamiento estratégico.

Para el desarrollo del **Quinto Capítulo**, se recopiló información sobre los estados financieros de los años anteriores al estudio, con los que se realizaron proyecciones bajo supuestos, determinando el flujo de caja, y los indicadores como es el caso del VAN, TIR y el punto de equilibrio.

Finalmente en el capítulo sexto, se puede establecer las conclusiones a las que se ha llegado por medio de la investigación y las recomendaciones que se brindan para obtener mejores resultados.

# CAPITULO I

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. TEMA:

Plan estratégico de posicionamiento para la empresa Relojería Técnica Paredes dedicada al mantenimiento de relojes en la ciudad de Quito.

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

#### 1.2.1. DIAGNÓSTICO

De acuerdo a datos de INEC en el Ecuador el 70% de la población trabaja en micro, pequeñas y medianas empresas, estas se han podido mantener en el transcurso del tiempo, sin embargo el microempresario ecuatoriano no se ha planteado así mismo el reto de crecer en un mercado cambiante y competitivo.

Razones que puedan justificar este hecho son muchas, limitación educacional, desconfianza en las herramientas administrativas o simplemente el miedo a cambiar su “status quo” el expositor Marco Barrera indica que el tiempo promedio de actividad de una pequeña y/o mediana empresa en el mercado ecuatoriano es de 3 años<sup>1</sup> implicando que el desarrollo de emprendimientos en el país no se encamina hacia la manutención sino a una supervivencia, todo esto producto a

---

<sup>1</sup> BARRERA, Marco (2001); “Situación y Desempeño de las PYMES de Ecuador en el Mercado Internacional”; SEMINARIO- TALLER: MECANISMOS DE PROMOCION DE EXPORTACIONES PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LOS PAISES DE LA ALADI, CAPEIPI.

una ausencia de planificación o tecnificación en las herramientas administrativas que aseguren no una supervivencia sino un crecimiento de las MIPYMES con el fin de que cumplan un ciclo de transformación que genere más ingresos para los emprendedores y más fuentes de trabajo para los ecuatorianos.

Dentro de este segmento de empresas se encuentra Relojería Técnica Paredes quienes han permanecido en el mercado cerca de 10 años variando constantemente sus servicios ofertados pero sin contar con una planificación que permita que la empresa crezca y se posicione en el mercado del servicio ofertado.

De acuerdo a lo conversado con su propietario, entre las principales causas internas de la empresa para justificar la carencia de un plan estratégico de promoción se encuentran: el desconocimiento de estrategias de administración y comercialización, temor a realizar inversiones dentro de estas actividades y desconfianza hacia el personal que anteriormente ha planteado este tipo de herramientas.

La necesidad de formular e implementar estrategias se hace necesaria para que el mismo sobreviva en un ámbito que se transforma de manera agresiva en corporativo y puede ocasionar su desaparición en el corto plazo.

Los efectos de los problemas que se han presentado han sido diversos, y van desde la reducción en las ventas por servicios de mantenimiento por relojería hasta la diversificación a la que ha sido orillada el negocio direccionándolo a ofertar servicios de recarga de tintas para tóner.

De lo anteriormente mencionado se puede pronosticar que en el caso de que se mantenga el mismo escenario tanto interno como externo, la empresa corre el riesgo de desaparecer del mapa de los negocios, puesto que las variables de influencia son muy fuertes y ocasionan una grave repercusión a la Relojería Técnica Paredes.

De ahí que nace la necesidad de plantear una estrategia de crecimiento y posicionamiento de la empresa dentro de su nicho de mercado con el fin de propender a aumentar su rentabilidad creando una imagen empresarial que se traduzca en incremento de ventas.

El problema, a ser analizado dentro del trabajo de investigación propuesto, se centra en generar una estrategia que permita que Relojería Técnica Paredes crecer en su participación de mercado dentro de su zona de influencia.

### **1.2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el mecanismo idóneo para que la empresa “Relojería Técnica Paredes” mejore su posicionamiento en el mercado de la Ciudad de Quito?

### **1.2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

- ¿Cuáles son los factores externos e internos que pueden afectar a la organización y su mercado?
- ¿Cuál es el comportamiento actual de la oferta y demanda en el mercado de servicios de mantenimiento para relojes en la ciudad de Quito?
- ¿Cómo se puede operativizar el plan estratégico promocional para Relojería Técnica Paredes?
- ¿Cuáles son las consecuencias financieras de la implementación de la planificación estratégica?

## **1.3. OBJETIVOS**

### **1.3.1. OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico para la empresa “Relojería Técnica Paredes” que permita incrementar el posicionamiento actual en el mercado de la ciudad de Quito mejorando su nivel de ventas y rentabilidad actual.

### **1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar el análisis del macro y micro ambiente y de la situación interna de la empresa con el fin de conocer el impacto que está ocasionando a la organización dentro del mercado.
- Realizar el estudio de mercado que permita evaluar las condiciones actuales respecto de la oferta y demanda obteniendo las principales características y comportamiento; tanto del consumidor potencial como de los competidores de la empresa.
- Desarrollar y sistematizar la propuesta estratégica promocional para la empresa “Relojería Técnica Paredes” determinando las estrategias mercadológicas aplicables al negocio.
- Realizar la evaluación económica financiera del plan estratégico obteniendo el rendimiento futuro a corto, mediano y largo plazo.

## **1.4. JUSTIFICACIÓN**

### **1.4.1. TEÓRICA**

En el proceso de elaboración del plan estratégico de posicionamiento se validarán los conceptos aprendidos durante el periodo del pregrado, tanto en temas como planificación y marketing uniéndolos con sistemas de evaluación financiera de

proyectos y valoración de iniciativas de negocio y el resultado de esta investigación generará conocimiento específico para esta empresa.

#### **1.4.2. METODOLÓGICA**

El proyecto basará su desarrollo en el esquema del método científico, desarrollando técnicas y métodos de investigación como: inductivo – deductivo, analítico – sintético, modelación y observación.

El desarrollo de cada uno de los capítulos responderá a un esquema lógico de fácil entendimiento y basado en el esquema propuesto para la presentación de la disertación de grado.

Para los capítulos de análisis y evaluación se tomará como referencia la metodología de análisis de la cadena de valor de negocios propuesta por Michael Porter. La propuesta estratégica recopilará de varios autores las tendencias y el esquema general se concentrará en el desarrollo del Mix de marketing de “Relojería Técnica Paredes”.

#### **1.4.3. PRÁCTICA**

Considerando que la base del crecimiento en cualquier tipo de empresa es la planeación, el documento a presentarse deberá contar con un análisis sistemático que permita una correcta toma de decisiones por parte de los propietarios de la empresa, por ello se centrará en datos, problemas y situaciones reales empresariales que sustenten la propuesta de manera metodológica.

Es por ello que la administración de Relojería Técnica a partir de esta planeación podrá determinar de mejor manera el curso de la empresa direccionándola a un crecimiento sostenible e incrementara su participación de mercado.

## **1.5. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.5.1. MARCO TEÓRICO**

Conforme la problemática planteado para el desarrollo del trabajo de titulación, la propuesta de posicionamiento estratégico para la Relojería Técnica Paredes tendrá su fundamento en el modelo de posicionamiento empresarial DELTA.

#### **1.5.1.1. POSICIONAMIENTO EMPRESARIAL<sup>2</sup>**

La necesidad actual de posicionamiento de las pymes en el Ecuador se ha planteado como una carrera contra muchos y variados factores, entre los factores que se plantean existen tres que tienen mayor relevancia para el éxito de un emprendimiento, a continuación se los señalará en el siguiente orden: conceptos, competencia y conexiones

##### **- Conceptos**

Se refiere a las ideas e innovaciones, a las formas creativas de abordar a los clientes, a las nuevas maneras de proporcionar valor. A las ideas, al poder creativo y a la imaginación.

##### **- Competencia**

Se refiere a las destrezas y habilidades usadas para proporcionar el más elevado valor a clientes cada vez más exigentes, que con el tiempo –y aun cuando hoy día no sea así – irán siendo progresivamente menos dependientes de un proveedor determinado. Los clientes tendrán cada vez más oportunidades de escoger lo mejor

---

<sup>2</sup>MOSSKANTER Rosabeth Los retos de la gerencia en el Siglo XXI.

## - **Conexiones**

Es decir los vínculos y las asociaciones cercanas con clientes y proveedores, las asociaciones con el sector público cuando ello sea importante para resolver un problema o conseguir que se haga algo; las conexiones con redes de socios comerciales de cualquier parte del mundo o que puedan extender el alcance de una compañía nacional a cualquier parte del mundo.

### **1.5.1.2. POSICIONAMIENTO BASADO EN EL MODELO DELTA<sup>3</sup>**

En las últimas dos décadas, los paradigmas que han predominado la Gestión Estratégica han sido:

- Posicionamiento Competitivo: este ha sido propuesto por Michael Porter en los 80's (Harvard)
- Modelo basado en recursos: El Modelo de Porter sitúa a la industria como el foco de la atención de la estrategia. De acuerdo al marco de Porter, las características estructurales de la firma son las que mejor explican el desempeño de una empresa. Dicho de otro modo, Porter visualiza que existen industrias atractivas, donde la mayoría de los actores disfrutan de altos márgenes (Ejemplo: Industria Farmacéutica). También cree que existen industrias poco atractivas, donde los márgenes son bajos.

Una industria atractiva es aquella que tiene rentas monopólicas. Usando la terminología de los economistas, una empresa exitosa es aquella que en un segmento o en la totalidad de la industria se impone sobre sus competidores. Desde la perspectiva de Porter sólo existen dos formas de competir, con bajos precios o diferenciación de productos. El liderazgo en precio se obtiene con una agresiva búsqueda de economías de escalas, optimización de productos y procesos y una cuota de mercado de producto significativa que permite a las compañías explotar la experiencia de otros.

---

<sup>3</sup>Journal of Strategic Management Education 2003, Senate Hall Academic Publishing.

### **1.5.1.3. EL MODELO DELTA: LA VINCULACIÓN CON EL CLIENTE, LA FUERZA IMPULSORA DE LA ESTRATEGIA.**

Con modelos de gestión que se enfocan con el cliente que se encuentran en boga tal como Sistemas de Gestión de Calidad ISO 9001:2008, la administración ha planteado el modelo Delta el cual indica que una empresa se debe a sus clientes. El centro de la estrategia debe ser el cliente. Se debe servir a los clientes en forma distintiva si se pretende obtener un buen desempeño. El nombre del juego es atraer, satisfacer, y retener al cliente. Las estrategias clásicas están orientadas al producto. Muchas empresas tienden a generalizar al cliente ofreciéndole productos estandarizados, con canales masivos de distribución, haciendo pocos esfuerzos por satisfacer las necesidades individuales de sus clientes.

La naturaleza física de los canales de distribución ponen barreras a las empresas para conocer a sus clientes. Michael Dell pensó que estaba bajando costos cuando decidió saltarse los canales de distribución y entenderse directamente con los clientes. Sin embargo, se dio cuenta que este mundo le abría muchas posibilidades para entregar más soluciones a sus clientes (nuevas ofertas). Estas no se podrían haber generado con el antiguo sistema de distribución. Una empresa puede establecer lasos irrompibles, un conocimiento profundo y una relación llamada “vinculación con el cliente”<sup>4</sup>.

### **1.5.1.4. EL TRIÁNGULO: ABRIÉNDOSE A NUEVAS OPCIONES ESTRATÉGICAS.**

Las tres opciones representadas en el triángulo son el punto de partida para el desarrollo de una fuerte Visión gracias a su equilibrio entre factores. Ha resultado de mucha ayuda presentar a los “gerentes” tres maneras alternativas para alcanzar la vinculación deseada con el cliente.

---

<sup>4</sup>Ibit

## Gráfico 1. 1: Modelo Delta de Posicionamiento Empresarial



**Fuente:**Journal of Strategic Management Education. 2003, Senate Hall Academic Publishing.

### 1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

#### 1.5.2.1. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se puede definir como la recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

Se trata, en definitiva, de una potente herramienta, que debe permitir a la empresa obtener la información necesaria para establecer las diferentes políticas, objetivos, planes y estrategias más adecuadas a sus intereses, recopilación y análisis de información, en lo que respecta al mundo de la empresa y del mercado, realizado de forma sistemática o expresa, para poder tomar decisiones dentro del campo del marketing.

### 1.5.2.2. MERCADO META

Es aquel que está conformado por los segmentos del mercado potencial que han sido seleccionados en forma específica, como destinatarios de la gestión de marketing, es el mercado que la empresa desea y decide captar.

Es la planeación de marketing en donde la organización comienza con la decisión de sus metas de mercado, una vez que se establecen las metas, el siguiente paso en el proceso consiste en seleccionar y analizar los mercados metas de la organización. Un mercado meta es un grupo de clientes hace el que la organización trata de orientar su esfuerzo de mercadotecnia.

Dentro de lo que establece este concepto los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización, una segunda guía consiste en la relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía. El mercado meta y la mezcla de mercado se desarrollan en relación con las metas de mercados<sup>5</sup>.

- Segmentación Socio-Demográfica

Consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad; además de países, estados, regiones, provincias, comunes, poblaciones, etc.

- Segmentación Psicográfica

Consiste en dividir a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social o estilo de vida, es decir, es la clasificación del mercado por constantes Psicográficas, como la personalidad, motivaciones y estilos de vida.

---

<sup>5</sup>KLOTTER.Philip Mercadotecnia. 6ta Edición.

- Segmentación Industrial

Es aquella donde los principales proveedores son las empresas, industrias, consumidores que compran materias primas, materiales, maquinarias, insumos en general que se dedican a la distribución de la población y a las empresas también están distribuidos geográficamente<sup>6</sup>.

### **1.5.2.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.**

"No todas las empresas emplean la planeación formal, ni la utilizan bien. Sin embargo, la planeación formal tiene varias ventajas, incluyendo el pensamiento sistemático, una mejor coordinación de esfuerzos de la compañía, objetivos más claros y una mejor medición de rendimientos, todo lo cual puede dar lugar a un aumento de ventas o utilidades.

La planeación en las compañías parece pasar por varias etapas, entre las cuales se cuenta la etapa no planeada, de sistema de presupuesto, de planeación anual, de planeación a largo plazo y la etapa de planeación estratégica.

La planeación estratégica, consiste en desarrollar la misión, los objetivos y las metas, la cartera de negocios y planes funcionales de la compañía.

El desarrollo de una declaración de misión congruente es una tarea desafiante. La declaración de misión deberá estar orientada al mercado, ser factible, motivadora y específica, para que dirija a la compañía a mejores oportunidades. La declaración de misión conduce a objetivos y metas de apoyo en un sistema que se conoce como administración por objetivos".

---

<sup>6</sup>FISHER, Laura Mercadotecnia.

"Para conseguir el crecimiento de la compañía, la planeación estratégica requiere identificar las oportunidades de mercado, donde la compañía disfrutaría de una ventaja diferencial sobre los competidores.

La compañía puede identificar oportunidades importantes al considerar las oportunidades de crecimiento intensivo dentro de su alcance presente de producto mercado, penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto, identificar también, las oportunidades de crecimiento integral dentro de su industria, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, por último las oportunidades de crecimiento por diversificación fuera de su industria.

Los principales componentes de un plan de mercadotecnia son: resumen para los ejecutivos, situación actual de mercadotecnia, amenazas y oportunidades, objetivos y problemas, estrategias de mercadotecnia, programas de acción, presupuestos y controles.

### **1.5.3. POSICIONAMIENTO**

El Posicionamiento es un principio fundamental del marketing que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del consumidor; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo.

La capacidad de identificar una oportunidad de posicionamiento es un buen test para conocer las habilidades de un experto en marketing. Las estrategias exitosas de posicionamiento se traducen en la adquisición por parte de un producto o empresa de una ventaja competitiva. Las bases más comunes para construir una estrategia de posicionamiento de producto son:

- Posicionamiento sobre las características específicas de un producto
- Posicionamiento sobre soluciones, beneficios o necesidades específicas
- Posicionamiento sobre el uso determinado de categorías
- Posicionamiento sobre ocasiones de uso específicas
- Posicionamiento contra otro producto
- Posicionamiento a través de disociación por tipo de producto

El encontrar un posicionamiento se ve facilitado por una técnica gráfica llamada mapeado perceptual, varias técnicas de investigación y técnicas estadísticas como escalado multidimensional, análisis factorial, análisis conjunto y análisis lógico.

### **1.5.3.1. LA IMAGEN CORPORATIVA<sup>7</sup>.**

Lo que hace específica la investigación de la imagen es la metodología, no las técnicas que se utilizan que regularmente son convencionales:

- Las técnicas cuantitativas se caracterizan porque son generalizables, utilizan datos sólidos y repetibles, representan estadísticamente el universo de análisis y tienen una interpretación objetiva.
- Las técnicas cualitativas se caracterizan porque tienen en cuenta el marco de referencia, aportan datos ricos y profundos explicando el porqué de las cosas, establecen una realidad dinámica, son flexibles e inductivas, no representan el universo de análisis y no son generalizables, su interpretación es difícil y subjetiva.

---

<sup>7</sup>MARQUEZ, Sebastián, “ La Imagen Corporativa”

El crear una imagen para cualquier organización se centra en tres aspectos esenciales:

- El diseño de un Programa de Identidad Corporativa
- La Empresa como Centro de Comunicaciones
- Del Programa de Identidad Corporativa al desarrollo de la Imagen Global

### **1.5.3.2. FUNCIONES DE LA IMAGEN<sup>8</sup>**

Una buena política de comunicaciones y de imagen dará como resultado la optimización de su potencial global en beneficio de la empresa, así se determina que las funciones principales de la imagen corporativa son:

- Destacar la verdadera identidad de la empresa.
- Transmitir notoriedad y prestigio.
- Reflejar la auténtica importancia y dimensión de la empresa.
- Reducir el número de mensajes involuntarios.
- Atraer la predisposición del mercado de capitales.
- Mejorar la actitud y el rendimiento del personal.
- Mejorar la calidad de los directivos futuros.
- Lanzar nuevos servicios o productos.
- Adquirir nuevos mercados
- Relanzar las ventas

---

<sup>8</sup>OLAMENDI, Gabriel, "Marcas y nombres, casi todas la técnicas y trucos para crear marcas de éxito"

- Reforzar el rendimiento de la publicidad
- Optimizar el potencial comercial
- Conseguir una opinión pública favorable
- Reflejar la evolución de la empresa
- Organizar el futuro

### **1.5.3.3. ESTRATEGIAS**

Arte de dirigir las funciones administrativas con habilidad para controlar asuntos operativos, además de astucia y destreza para lograr objetivos.

### **1.5.3.4. ESTRATEGIAS DE MARKETING**

- **Estrategia de liderazgo en costos**

La estrategia de liderazgo de costos, requiere<sup>9</sup>:

- La construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes, en forma eficiente.
- Un vigoroso empeño en la reducción de costos, por efecto de la curva de la experiencia.
- Rígidos controles de costos y gastos indirectos
- La minimización de costos en I & D, servicios, fuerza de ventas y publicidad.

---

<sup>9</sup>, MINTZBERG, H, Estrategia Genérica

- El diseño de productos que faciliten la producción (arquitectura de productos)
- Una fuerte inversión inicial en equipos de tecnología
- La colocación de precios bajos, para obtener rápidamente una alta participación de mercados (inclusive hasta pérdidas iniciales).

- **Estrategia de diferenciación**

El objetivo de la diferenciación es crear algo que sea percibido en el mercado como único. Esto no significa que la empresa ignore los costos, sino que no son el objetivo estratégico primordial.

- **Estrategia de enfoque o alta segmentación**

Se enfoca en las necesidades de1 segmento de mercado, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico. Se fundamenta en la premisa, que se puede servir a un objetivo estratégico estrecho (nicho), con más efectividad o eficacia, que los competidores que compiten de forma más general.

- **Estrategias de crecimiento intensivo**

Buscan crecer dentro de los negocios actuales de la empresa<sup>10</sup>.

- Estrategia de Penetración en el Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en los mercados actuales.

---

<sup>10</sup> HILL, C. W. L Y JONES, G. Administración Estratégica, Un enfoque integrado

- Estrategia de Desarrollo del Mercado

Busca incrementar la participación en el mercado, con los productos actuales en mercados nuevos.

- Estrategia de Desarrollo del Producto

Busca incrementar la participación en el mercado, con productos nuevos en los mercados actuales.

- **Estrategias de crecimiento por integración**

Buscan crecer, sea con estructura propia o por adquisición de empresas, a través de negocios relacionados a los negocios actuales. El principio que las sustenta, es que a veces, las ventas y las utilidades pueden incrementarse dentro de la misma rama industrial. Las 3 estrategias de integración son:

- Estrategia de Integración Regresiva (Hacia Atrás o Hacia Arriba)
- Estrategia de Integración Progresiva (Hacia Adelante o Hacia Abajo)
- Estrategia de Integración Horizontal

- **Estrategias de crecimiento por diversificación**

Buscan crecer, a través de negocios no relacionados con los que cuenta actualmente la empresa. Se justifican, cuando pueden

encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales (una combinación de industria atractiva y fortalezas de la empresa)<sup>11</sup>.

- Estrategia de Diversificación Concéntrica

Con la misma infraestructura y/o tecnología, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los mismos o a nuevos clientes.

- Estrategia de Diversificación Horizontal.

Con otra infraestructura y/o tecnología a la actual, se desarrollan nuevos productos, dirigidos a los clientes actuales.

- Estrategia de Diversificación Conglomerada (Pura)

Con otra infraestructura y/o tecnología y con otra actividad comercial, diferentes a las actuales, se desarrollan nuevos productos dirigidos a otros clientes.

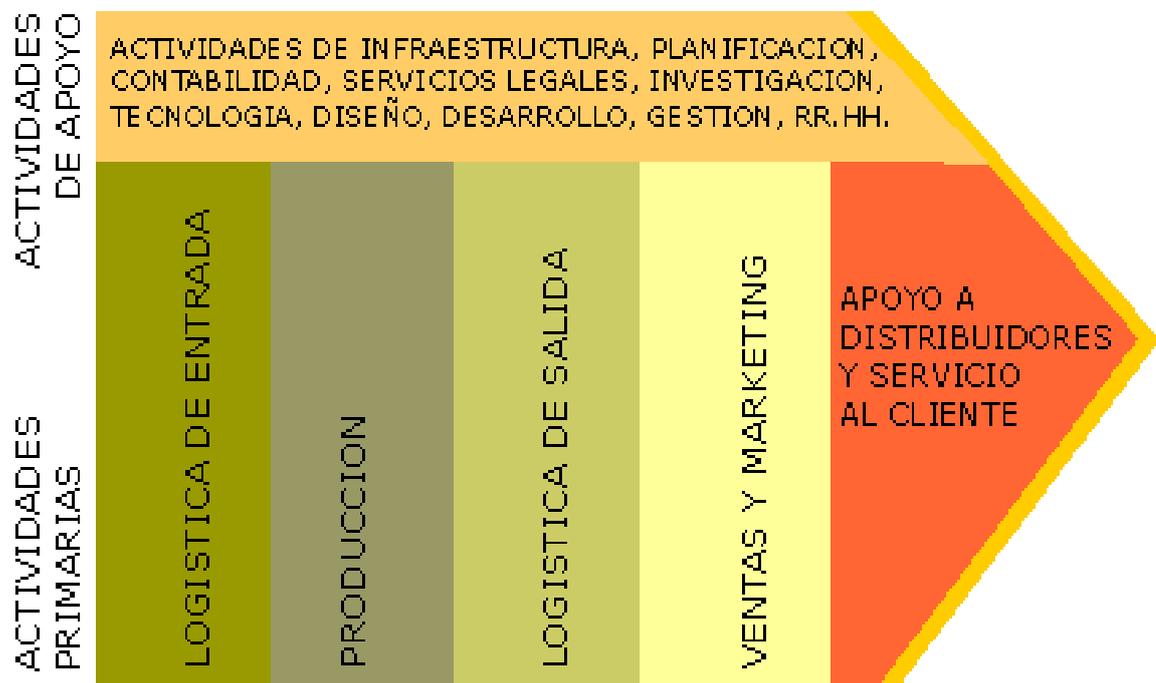
### **1.5.3.5. CADENA DE VALOR**

Es el conjunto interrelacionado de actividades creadoras de valor, que se extienden durante todos los procesos, y van desde la consecución de fuentes de materias primas y proveedores de componentes hasta el producto terminado que se entrega finalmente en las manos del consumidor final y su posterior uso.

---

<sup>11</sup>Ibit

**Gráfico 1. 2: Esquema de la cadena de Valor de Michael Porter**



**Fuente:**PORTER, Michael - “Estrategia Competitiva”- Capítulo 2 – Mc Graw Hill.

## 1.6. HIPÓTESIS

El diseño e implementación de un plan estratégico de posicionamiento para la Relojería Técnica Paredes mejorará su posicionamiento e incrementará su rentabilidad en el mercado de la Ciudad de Quito.

- **Unidad de análisis o de observación:** Empresa “Relojería Técnica Paredes”
- **Variables:** Posicionamiento y Rentabilidad
- **Enlace lógico o término de relación:** mejora de posicionamiento e incremento de rentabilidad.

## 1.7. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.7.1. TIPO DE ESTUDIO

Para la realización del presente trabajo el tipo de estudio a realizarse es del tipo exploratoria, puesto que para el desarrollo del plan estratégico de posicionamiento se recurrirá al levantamiento de información en campo y en fuentes primarias y secundarias.

### 1.7.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Los métodos de investigación de que se proponen para la realización del trabajo de investigación propuesto son:

- 1) Investigación exploratoria.
- 2) Investigación concluyente.
- 3) Investigación de monitoria del desempeño (retroalimentación de rutina).

La investigación exploratoria es apropiada para las etapas iniciales del proceso de toma de decisiones. Usualmente, esta investigación está diseñada para obtener un análisis preliminar de la situación con un gasto mínimo de dinero y tiempo. El diseño de la investigación se caracteriza por la flexibilidad para estar sensible ante lo inesperado y para descubrir otra información no identificada previamente. Se emplean enfoques amplios y versátiles; éstos incluyen fuentes secundarias de datos, observación, entrevistas con expertos, entrevistas de grupo con personas bien informadas e historias de casos.

La investigación exploratoria es apropiada en situaciones de reconocimiento y definición del problema. Una vez que el problema se ha definido con claridad, la investigación exploratoria puede ser útil en la identificación de cursos de acción alternativos. Aquí, un gerente busca claves para enfoques innovadores de negocio. El objetivo consiste en ampliar la esfera de alternativas identificadas, con la esperanza de incluir la “mejor” alternativa en el conjunto de alternativas a evaluar.

La investigación concluyente suministra información que ayuda al gerente a evaluar y seleccionar un curso de acción. El diseño de la investigación se caracteriza por procedimientos formales de investigación. Esto comprende objetivos de investigación y necesidades de información claramente definidos. Con frecuencia se redacta un cuestionario detallado, junto con un plan formal de muestreo. Debe estar claro cómo se relaciona la información que se va a

recolectar con las alternativas bajo evaluación. Los posibles enfoques de investigación incluyen encuestas, experimentos, observaciones y simulación.

### **1.7.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN PRIMARIA Y SECUNDARIA.**

Generalmente, al desarrollar un procedimiento de recolección de datos, el investigador deberá establecer un vínculo eficaz entre las necesidades de información y las preguntas que se formularán o las observaciones que se grabarán. El éxito del estudio depende de la habilidad y creatividad del investigador para establecer este vínculo. La responsabilidad de esta tarea recae principalmente sobre el investigador.

En el caso de este estudio, las técnicas de recolección de datos, serán la investigación exploratoria a través del uso de fuentes primarias para la investigación de mercado esencialmente encuestas con el fin de conocer el comportamiento del consumidor de servicios de mantenimiento de relojes así como fuentes secundarias que permitan una vista panorámica del mercado y su composición.

### **1.7.4. RECOPIACIÓN DOCUMENTAL**

Las técnicas de recopilación documental a utilizarse se enmarcan en las siguientes:

- Bibliográficos

Estos constituirán el grupo de textos a utilizarse para la realización del capítulo 1 y 2 del desarrollo del plan estratégico.

- Estadísticos

Se verán reflejados en los capítulos referentes a los análisis de mercados y proyecciones de demanda del proyecto.

Las fuentes primarias que se utilizará para el análisis del estudio son:

- Entrevistas a los propietarios del negocio y el recurso humano, objeto de estudio, se determinará las principales actividades de la cadena de valor de la compañía.
- Entrevistas a los clientes del negocio, así también como a los principales proveedores y competidores con el fin de determinar las principales características estructurales del negocio y el posicionamiento esperado.

Las fuentes secundarias serán las siguientes:

- Libros especializados en Dirección y Planificación Estratégica de Negocios, tesis de grado.
- Documentos de prensa y boletines informativos.
- Fuentes de información provenientes del INEC, BCE, etc.
- Información financiera y contable de la empresa.

#### **1.7.5. ENCUESTA**

Se la utilizará desde la perspectiva exploratoria como técnica de recolección de información para la investigación primaria, por medio de esta, se obtendrán datos de información primaria los mismos que deberán ser debidamente

tabulados y expresados en términos estadísticos contribuyendo a la estructuración de la propuesta.

#### **1.7.6. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Como parte del tratamiento de la información, se llevara registros manuales y magnéticos de los diferentes temas y datos obtenidos en la investigación y desarrollo de cada capítulo del proyecto. Los datos resultantes luego del procesamiento de la información inicial se expresarán en textos, cuadros, tablas, gráficas y diagramas para el mejor entendimiento de los lectores.

Toda información recolectada será analizada con el uso de la metodología de estudio planteada en los numerales anteriores; estableciendo vinculando la información con la perspectiva de obtener conclusiones veraces y de validez para la comprobación de la hipótesis y cumplimiento del objetivo general del proyecto.

Adicional a toda la información que se detalle se incluirá su fuente y la autoría directa del autor como responsable del trabajo que se vincula con el propietario Klever Paredes de la empresa Relojería Técnica Paredes el cual prestara toda la colaboración y prestación de información verídica para ser tratada en el presente trabajo.

## **CAPITULO II**

### **MACRO ENTORNO DEL PROYECTO**

En este último lustro, el Ecuador se ha visto sumergido en una etapa radical de cambio, tanto en el entorno político, económico y social, llegando a una crisis donde los visos de recesión se acentúan de manera preocupante.

Se ha denotado un error en el manejo de la economía mostrando niveles cada vez más alarmantes de desempleo pasando del 5% a finales del año 2004 al 8.6% en el primer semestre del año 2009, y un subempleo del 51.9% de acuerdo a datos manejados por el INEC<sup>12</sup>, esto muestra que la economía ecuatoriana se encuentra en un estado alarmante.

#### **2.1. MACROAMBIENTE**

En la actualidad el mundo ha mostrado un efecto constante de globalización donde ha transformado el comercio multilateral en una actividad cotidiana, es por ello que la economía de un país ya no debe ser considerada de manera endógena sino considerar factores externos que influyen en esta y su competitividad versus otros.

La economía ecuatoriana se encuentra dentro de un proceso de transformación tanto de manera ideológica como social, sin embargo esto no ha impedido el fomento y desarrollo de infraestructura como en servicios, esto se muestra principalmente en los indicadores de confianza empresarial manejados por la firma Deloitte&Touche donde en agosto de 2008 se situó en 92.5 puntos de 100

---

<sup>12</sup> <http://www.ecuaworld.com/ecuablog/index.php?itemid=3596>

posibles que comparados con la calificación obtenida en el mismo indicador con fecha agosto 2009 éste fue de 85 puntos<sup>13</sup>.

De ahí, es muy importante el analizar los principales indicadores macroeconómicos que se detallan a continuación.

**Cuadro 2. 1: Indicadores Macroeconómicos del Ecuador**

Principales Indicadores Macroeconómicos 2006 - 2010									
Variables	2006	2007	2008	2009	2010				
	(sd)	(p)	(p)	(p)	ene	feb	mar	abr	may
<b>A. SECTOR REAL</b>									
Inflación (promedio del periodo)*	3.3%	2.3%	8.4%	5.2%	0.83%	0.34%	0.16%	0.52%	0.02%
Inflación (fin del periodo)*	2.9%	3.3%	8.8%	4.3%	0.83%	1.17%	1.33%	1.86%	1.88%
Crecimiento real PIB (t/t-1)	4.8%	2.0%	7.2%	0.4%			0.3%		
Crecimiento real PIB no petrolero	5.1%	3.9%	8.0%	0.9%			0.9%		
Crecimiento real PIB petrolero	3.1%	-8.0%	0.8%	-2.6%			-3.9%		
<b>B. SECTOR PETROLERO</b>									
Vol. prod. fiscalizada de petróleo (mill. barriles)	189.8	182.1	181.2	175.0	14.2	13.0	14.7	14.2	
Vol. Export. petróleo (millones de barriles)	136.6	124.1	127.4	119.6	9.5	8.5	11.3	11.5	
Vol. Export. derivados (millones de barriles)	15.6	18.1	16.9	13.7	0.8	0.9	0.4	0.9	
Precio de export. de crudo (USD por barril)	50.8	59.9	83.0	52.6	72.5	69.7	73.2	75.3	
Precio de export. derivados (USD por barril)	44.6	55.8	75.5	49.6	61.5	60.9	63.8	64.1	
<b>C. SECTOR EXTERNO</b>									
En millones de USD									
Cuenta Corriente	1510	1575	1002	-310.7					
Balanza Comercial (comercio registrado) 1/	1449	1414	910	-301	74	55	14	23	
Saldo de RILD	2,023	3,521	4,473	3,792	3,918	3,603	4,007	4,322	4,575
<b>D. SECTOR FISCAL</b>									
En millones de USD									
Superávit (+)/Déficit (-) S. Público No Financiero	1,363	970	-467	-2,868	555.1	-109.6	436.1		
Superávit (+)/Déficit (-) del Gob. Central	-88	-64	-615	-2,635	564.6	-23.5	360.8		
<b>E. SECTOR MONETARIO</b>									
En millones de USD									
Captaciones del Sistema Financiero	8,988	10,664	13,002	14,306	14,296	14,463	14,827	15,016	15,071
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	8,396	9,688	12,283	12,133	11,955	11,988	12,214	12,625	12,692
Tasas de interés activa refer. (fin de periodo)		10.7	9.1	9.2	9.1	9.1	9.2	9.1	9.0
Tasas de interés pasiva refer. (fin de periodo)		5.6	5.1	5.2	5.2	5.2	4.9	4.6	4.6
Porcentajes de Variación Anual									
Captaciones del Sistema Financiero	16.7	18.7	21.9	10.0	14.0	16.2	20.7	21.2	21.2
Cartera de Crédito por vencer Sist. Finac.	24.71	15.4	26.8	-1.2	-1.3	0.3	4.6	10.5	12.3

1/ Incluye importaciones de Junta de Defensa Nacional (JDN) (p) Cifras provisionales  
(sd) Cifras semi definitivas  
(\*) En el caso del año 2010 corresponde a la Inflación mensual

Fuente: Cámara de Comercio de Quito

<sup>13</sup> Cámara de Comercio de Quito, *Síntesis Macroeconómica de Agosto de 2009*

En los siguientes puntos se va a desglosar cada indicador de manera que se explique su efecto de mejor manera:

### 2.1.1. PRODUCTO INTERNO BRUTO

Se puede decir que el indicador más relevante para la economía de un país es el PIB, éste mide la cantidad de productos y servicios producidos dentro de un periodo de tiempo. La manera de medir el PIB es sumando el consumo de familias, el gasto del gobierno, la inversión en nuevo capital de la economía, las exportaciones y se restan las importaciones.

El pobre ritmo de crecimiento del PIB en el 2007 del 2.47%, se atribuye a la falta de eficiencia en la inversión estatal y un deteriorado clima de inversión para las empresas sin embargo esta tendencia al alza se ha mantenido desde el año 2000 y en el año 2011 se estima que su valor llegue a poco más de los 26.284 millones de dólares

En relación con el PIB no petrolero, se consideró que varios sectores tendrán un crecimiento hacia el año 2008, de alrededor de 7% sin embargo el crecimiento real fue de 5.32% y con los datos hasta julio de 2009 el crecimiento del PIB ha sido del -2%, por lo que se regula para diciembre del mismo año en una contracción del 0.4% se ubica en -1.6%

**Cuadro 2. 2: Variación PIB anual**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

El negocio de los servicios de mantenimiento de relojes se encontraría en el rubro de servicios dentro del PIB y su crecimiento dependería de la inversión dentro del sector.

### **2.1.2. BALANZA COMERCIAL**

Al analizar la balanza comercial del Ecuador en los dos últimos años se ha podido encontrar que el sector externo del Ecuador en el periodo enero-diciembre del 2010 presentó un déficit de USD 1.489,4 millones, mientras que en el periodo enero-diciembre del 2009, el país presentó un déficit de USD 298,5 millones; ese saldo se dio por el incremento del déficit no petrolero que en el mismo período alcanzó los USD -7.705 millones, el sector petrolero de su parte continúa presentando una tendencia de recuperación importante, el mismo fue de USD 6.215 millones hasta diciembre del 2010.

Las exportaciones no petroleras crecieron entre enero-diciembre del 2009 y 2010 al 12,97%, mientras que las importaciones no petroleras crecieron a una tasa superior al 31,1%.<sup>14</sup>.

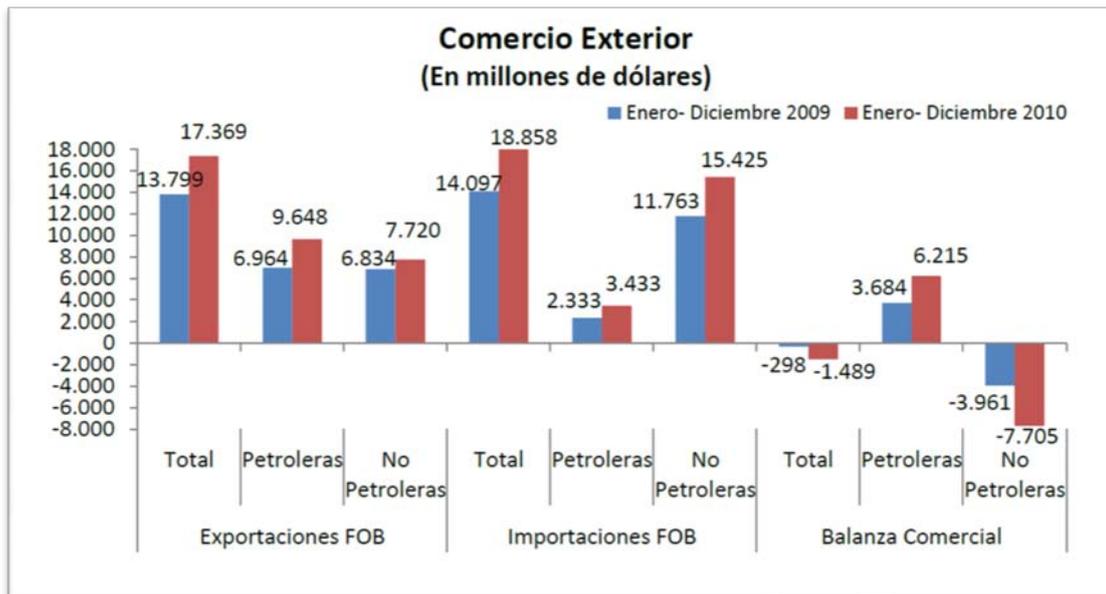
Durante el mes de diciembre del año 2010, la producción total de petróleo registró una leve caída, ubicándose en 499 miles de barriles diarios (mbd), es decir aproximadamente once mil barriles menos que el mes anterior; siendo la producción estatal de 347 mbd y la producción privada de 152 mbd, en cambio el precio por barril tuvo una fluctuación entre US\$ 83 y US\$89.

Esto implica que dentro de los efectos de la recesión económica mundial, la oportunidad de negocios se encuentra en la generación de autonomía de servicios y productos para cada país, es por ello que el apalancamiento financiero en la actualidad se está enfocando al fomento de unidades productivas en el país.

---

<sup>14</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

**Cuadro 2. 3: Variación Balanza Comercial**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Cuadro 2.3. 1: Balanza Comercial por Producto**

SUBPARTIDANANDINA	DESCRIPCION	TONELADAS	FOB - DOLAR	CIF - DOLAR	% / TOTAL FOB - DOLAR
8542310000	PROCESADORES Y CONTROLADORES, INCLUSO COMBINADOS CON MEMORIAS, CONVERTIDORES, CIRCUITOS LÓGICOS, AMPLIFICADORES, RELOJES Y CIRCUITOS DE SINCRONIZACIÓN, U OTROS CIRCUITOS	51.43	2,754.77	2,866.58	100.00
<b>TOTAL GENERAL:</b>		<b>51.43</b>	<b>2,754.77</b>	<b>2,866.58</b>	<b>100.00</b>

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

### 2.1.3. INFLACIÓN

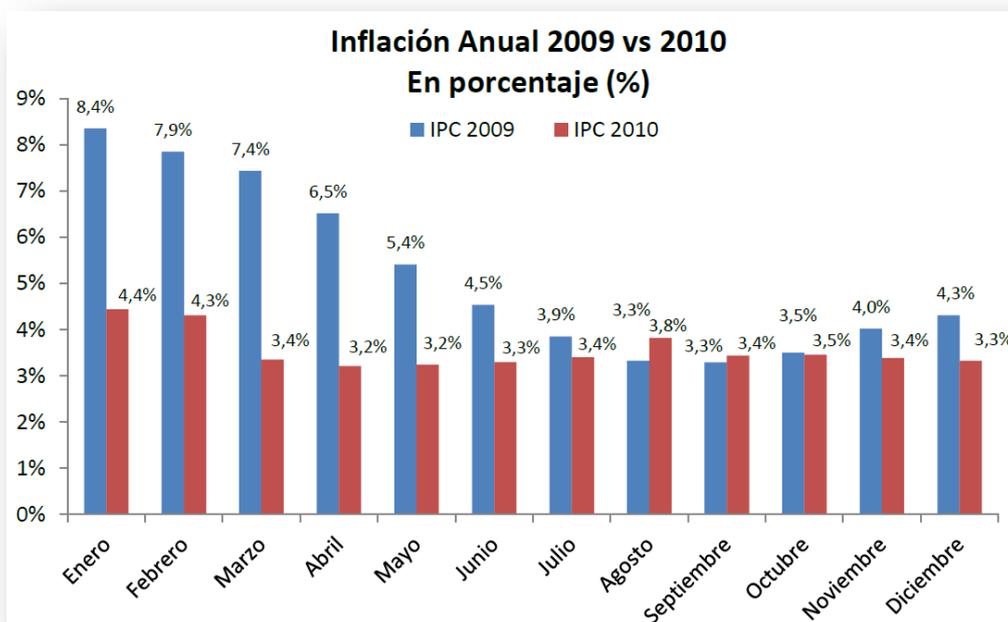
La inflación en concepto es el alza sostenida de los precios en un periodo determinado. La inflación puede tener varias fuentes que aviven su aumento como la cantidad de moneda circulante, un mal manejo económico en el país, la especulación y el redondeo de precios.

Durante los últimos años se ha podido observar un aumento sostenido de los niveles inflacionarios en el país, si se analiza algunos años se tiene como ejemplo el 2006 cuya inflación fue del 2.87% en la que el nivel inflacionario fue de casi 6% en agua, alquiler, gas y otros pero al mismo tiempo una deflación de más del 8% en calzado y vestido que ayudo al promedio general. En el año 2007 la inflación mantuvo su tendencia llegando a obtener el porcentaje de 3.32%. Para el año 2008, los índices referenciales según se dispararon en alza ocasionados por la crisis económica mundial y la inflación se situó en 8.83% y para el 2009 la tendencia ha disminuido hasta llegar al 4.31%.

Realizando la comparación entre los años 2009 y 2010 se muestra una disminución marcada en función del Índice de precios al consumidor llegando a Diciembre donde la variación de la inflación medida fue de 0,51%, de su parte el valor anualizado alcanzó el 3,33% frente a 4,31% registrado en el mismo período del año pasado.

Por otro lado, el valor de la canasta básica familiar en el mes de diciembre asciende a USD 544,71 y la vital a USD 390,10; mientras que el ingreso mínimo de un hogar de cuatro miembros es de 1,6 perceptores que según el INEC se sitúa en USD 448; lo que da lugar a una brecha considerable entre el poder adquisitivo promedio de los hogares y el precio de los productos básicos de USD 96,71.

**Cuadro 2. 4: Índice de Inflación**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

#### **2.1.4. ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)**

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) es medición de los cambios del nivel general de precios al consumidor final, que es el indicador oficial de la Inflación en el país<sup>15</sup>.

“La inflación mensual de agosto llegó a 0,07%, mientras que la inflación anual (agosto 2007 – agosto 2008) fue de 3,44% y la acumulada (de enero a agosto de 2008) registró 5,37%. Este nivel de inflación se debe a un aumento de precios en la categoría de alimentos y bebidas en ciudades de la sierra y a una disminución de los precios en los productos agrícolas del Litoral, así como al ingreso de productos extranjeros, entre otros”<sup>16</sup>.

<sup>15</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

<sup>16</sup> [www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

La región sierra aportó con mayor cantidad para el valor de la inflación debido a la compra de calzado y ropa para clases, los productos alimenticios como pan, pollo entre otros bajó, todo esto arrojó un valor final en 0.07% de inflación.

Los productos con mayor incidencia en la inflación al mes de Septiembre de 2008 son los manufacturados, con el siguiente orden: baterías (16,66%), desinfectantes (5,09%), pan corriente (4,15%), aceite vegetal (3,41%) y leche pasteurizada (3,05%).

Las que registran mayor inflación en Julio de 2009 son las ciudades de la Sierra: Quito, Cuenca y Loja, con 0,49, 0,34 y 0,32%, respectivamente mientras que el sector con mayor aporte, 0,25 puntos, es la sección de productos alimenticios, bebidas, tabacos, así como prendas de vestir y productos de cuero.

Como se ve el IPC y la inflación bajan mes a mes lo que representa una oportunidad para la creación de la empresa, debido a que el sector manufacturero es el que más aporta al índice.

El índice inflacionario afecta el mercado de servicios de manera mínima puesto que lo que prima en este sector es la mano de obra calificada sin embargo los insumos producidos de manera externa pueden incrementar sus precios y hacer menos competitivas los servicios llave en mano, por ello lo mas aconsejable es ofertar los servicios de manera separada a los insumos.

#### **2.1.5. TASAS DE INTERÉS**

El directorio del Banco Central del Ecuador, bajo la resolución 148, 146, 149 y 151 determinó que las tasas de interés vigentes para el período de Enero de 2011. Para este mes las tasas referenciales son: activa 8,59 %, pasiva 4,55 % y máxima convencional 9,33 %, la misma no ha cambiado desde el 2009. La tasa Productiva Corporativa referencial se ubica en 8,59%, Productivo Empresarial referencial

9,47%, Productivo PYMES referencial 11,28%, de Consumo referencial 15,94%, Vivienda referencial 10,47% y Microcrédito minorista referencial 28,80%.

**Cuadro 2. 5: Tasa en IFI's (Instituciones Financieras Internacionales) año 2011**

Tasa Activa Efectiva	% anual	Tasas Pasivas Referenciales	% anual
Comercial Corporativo	9.33	Depósitos a plazo	5.14
Comercial PYMES	10.21	Depósitos de Ahorro	1.58
Consumo	16.30	Depósitos monetarios	1.60
Vivienda	11.33	Depósitos de Tarjeta habientes	1.77
Microcrédito Acumulación Ampliada	25.50	Operaciones de Reporto	0.98
Microcrédito Acumulación Simple	27.50		
Microcrédito de Subsistencia	30.50		

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

A raíz de la Ley de Regulación Financiera, el Banco Central del Ecuador (BCE) definió los cuatro tipos de crédito (Comercial, Consumo, Microcrédito y Vivienda) que existen para el sistema financiero nacional, pero según la nueva resolución N° 148-2007 ahora se definen los segmentos por cada uno de esos tipos de crédito.

Así, en lo que se refiere a créditos de Consumo, el Banco Central del Ecuador lo define como aquellos que se otorgan a personas naturales que destinan dicho dinero a la adquisición de bienes de consumo o pago de servicios, que por lo general se amortizan en función de un sistema de cuotas periódicas y cuya fuente de pago es el *ingreso neto mensual promedio del deudor*<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> "se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales" – Fuente: Banco Central del Ecuador

Ingreso neto mensual promedio del deudor, que se entiende como el promedio de los ingresos brutos mensuales del núcleo familiar menos los gastos familiares estimados mensuales<sup>18</sup>.

#### **2.1.6. MICROCRÉDITO**

Los microcréditos son pequeños préstamos realizados a prestatarios pobres que no pueden acceder a los préstamos que otorga un banco tradicional. Los microcréditos posibilitan, especialmente en países en vías de desarrollo, que muchas personas sin recursos puedan financiar proyectos laborales por su cuenta que les reviertan unos ingresos. El microcrédito es la parte esencial del campo del micro financiamiento, dentro del que se encuentran otros servicios tales como los micros seguros, ahorros u otros.

#### **2.1.7. RIESGO PAÍS**

El indicador mide el riesgo de no pagar la deuda externa de un país, y tiene una incidencia directa sobre el costo de los créditos en el exterior. En el 2007 el riesgo país había superado los 700 puntos durante la campaña electoral, a raíz del repunte de Rafael Correa en las encuestas, pero después del triunfo de Alianza País descendió a los 500 puntos.

Una nueva escalada se dio en diciembre de 2008, lo que coincidió con los anuncios del Gobierno de que existen atrasos fiscales.

El nerviosismo en los mercados externos obedece al inminente cambio de gobierno, y al propósito manifestado por la próxima administración de declarar una moratoria de la deuda externa si es que la situación económica del país lo exigiera.

---

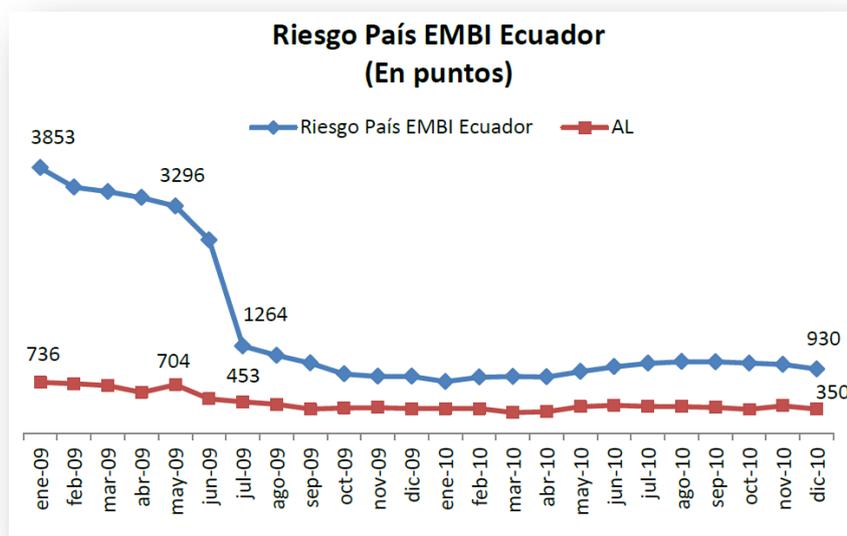
<sup>18</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

El riesgo país es un concepto económico que ha sido abordado académica y empíricamente mediante la aplicación de metodologías de la más variada índole: desde la utilización de índices de mercado como el índice EMBI de países emergentes de Chase-JP Morgan hasta sistemas que incorpora variables económicas, políticas y financieras.

El EMBI se define como un índice de bonos de mercados emergentes, el cual refleja el movimiento en los precios de sus títulos negociados en moneda extranjera. Se la expresa como un índice ó como un margen de rentabilidad sobre aquella implícita en bonos del tesoro de los Estados Unidos.

En diciembre del 2010, el riesgo país promedio del Ecuador se ubicó en 930,98 puntos; con un decrecimiento de aproximadamente -6,5% comparado con el mes anterior. Al contrastar con el promedio de América Latina (350 puntos), se observa que nuestro riesgo está muy por encima por 580 puntos al promedio de la región.

**Cuadro 2. 6: Riesgo País**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

La baja de este índice incrementa la posibilidad de contar con inversión extranjera, lo que es una oportunidad en la búsqueda de la inversión inicial para la puesta en marcha del negocio.

## **2.2. MICRO ENTORNO DEL PROYECTO**

### **2.2.1. HISTORIA DEL RELOJ**

Para iniciar el desarrollo estratégico de la propuesta es necesario considerar desde cuando data el negocio de la relojería, por ello es necesario el investigar cual es el origen del reloj.

El primer reloj creado por el hombre fue el solar que indicaba los momentos del día por la sombra del sol, estimándose que los Chinos lo usaron aproximadamente 3000 años antes de Cristo, también fue empleado por los Egipcios e Incas. Estos relojes tenían el inconveniente de ser nulos en el amanecer, crepúsculo, días nublados y noche.

Los romanos marcaban velas en forma de regla para controlar el tiempo en la noche. Las Clepsidras se usaron en Babilonia, Egipto, Grecia y Roma. Se guiaban por medio de agua que pasaba de un recipiente graduado a otro. Siendo este sistema el antecesor al reloj de arena. El Reloj de Arena se destacó en el siglo III. Consistía en dos recipientes esféricos de vidrio unidos con un estrecho canal que unía ambas partes llegando a poder controlar todo un día.

Según los libros de Alfonso X "El Sabio", compilados en el año 1267/77 se logró controlar el tiempo con un movimiento rotario continuo y regular mecánicamente. Con éste mecanismo nació el reloj mecánico, a partir de esos principios fue constante la evolución hasta la actualidad. Teniendo fundamental relación Leonardo Da Vinci, Galileo, Huygens, Hooke y muchos más que aportaron sus conocimientos e inventiva con cambios y perfeccionamiento.

El primer motor de reloj fue el de pesas creado por Pacífico en el siglo VIII. En la década del año 1300 fue posible ver estos relojes en iglesias de Europa. El reloj más antiguo se conserva en la Catedral de Salisbury y similares en Reven y Wells.

En Suiza, entre las cadenas montañosas del Jura y los Alpes, allá por 1535 una importante cantidad de refugiados se dirigen a Ginebra escapando de persecuciones religiosas, hallando en estos parajes la tranquilidad deseada, base indiscutible para el desarrollo técnico artesanal de quienes forjaron la máquina de controlar el tiempo.

Otros refugiados se dirigen a Núremberg, Alemania, internándose en la Selva Negra, sus bosques de abetos y hayas de intenso color, a veces sombrío, han sugerido el nombre de la selva, en dicho bosque es común un pájaro de plumaje gris ceniza que lo hace poco visible las sombras del bosque y emite en primavera (con más intensidad en época de celo) el conocido canto Cu-Cu, dicho pájaro dio origen para que la imaginación del hombre realizara el famoso reloj Cu-Cu que traslada el alegre cantar del bosque a nuestros hogares.

En el siglo XV se inventó el motor de Muelle y la Conoide según bocetos de Leonardo Da Vinci, permitiendo la construcción de los primeros relojes portátiles, conservándose algunos Alemanes de 1540 y Franceses de 1551.

En 1641, Galileo concibió el principio de las oscilaciones de un péndulo desarrollando el proyecto, pero la construcción del primer reloj mecánico de péndulo fue llevado a cabo por Huygens en 1657, asombrando las oscilaciones rítmicas pendulares y la dulce solemnidad del campanario<sup>19</sup>.

Suiza cuenta con el Museo Internacional de Ginebra que se ubica en una bellísima mansión decimonónica en medio de una frondosa arboleda, hay aproximadamente 10000 piezas de todos los tiempos que el visitante puede apreciar y comprobar la evolución relojera.

---

<sup>19</sup><http://www.timelety.com.ar/historia.htm>

Siglo XX ha tecnificado notablemente la industria, la producción seriada desplazó la mano de obra, la robótica suplanta al ser humano, el cuarzo y sistemas numéricos reemplaza la electromecánica y la fibra óptica está a la orden del día ofreciendo una elevada tecnología, exacta, fría e indiferente que no tiene el empeño de Da Vinci ni la calidez del reloj de Huygens, la solemnidad armónica de un carillón o la alegría del cu-cu. Desapareciendo paulatinamente la hermosa esencia romántica de la artesanía.

Esto se fusionó con la tendencia corporativa contemporánea donde la relojería dejó de ser un arte y se impulsó a desarrollar el producto hasta considerarlo un bien común.

### **2.2.2. MERCADO DE RELOJES EN EL MUNDO**

Los datos más recientes que se tienen como referencia al mercado de relojes en el mundo son los siguientes:

Al 2006 el valor del mercado de relojes se situó en 685 millones de dólares, con un crecimiento del 3,8% respecto al año anterior, similar al registrado en ese año, del 3,4%.

Por segmentos, el mercado de relojes de pulsera volvió a mostrar el mayor dinamismo, alcanzando un valor de 630 millones de dólares, con un incremento del 4,0%, frente al 2,8% registrado por el de relojes de sobremesa. De este modo, el segmento de relojes de pulsera representó un 92,0% del total del mercado.

Dentro de los relojes de pulsera, los segmentos de gama media y alta registraron el mejor comportamiento, con crecimientos situados en torno al 4%, mientras que el segmento de gama baja mostró el menor dinamismo, con un incremento del 3,3%.

En 2006 el valor de las importaciones registró un fuerte crecimiento, situado en el 12,4%, lo que permitió alcanzar un valor de 571 millones de dólares. Suiza y China mantuvieron sus posiciones como principales países de exportación de relojes, al representar el 55,2% y 29,2% del total importado en el mundo, destacando el notable crecimiento del valor de los relojes procedentes de Suiza (+15,9%)<sup>20</sup>.

### **2.2.3. MERCADO DE RELOJES EN EL ECUADOR**

Dentro del Ecuador no existen empresas que se dediquen a la importación de relojes, es por ello que para determinar el tamaño del mercado para servicios se debe cuantificar las importaciones de relojes al país registradas en el sector externo.

Por ello se ha consultado al Banco Central del Ecuador cuales son las partidas donde se cargan los rubros de importación para este tipo de productos, las partidas son:

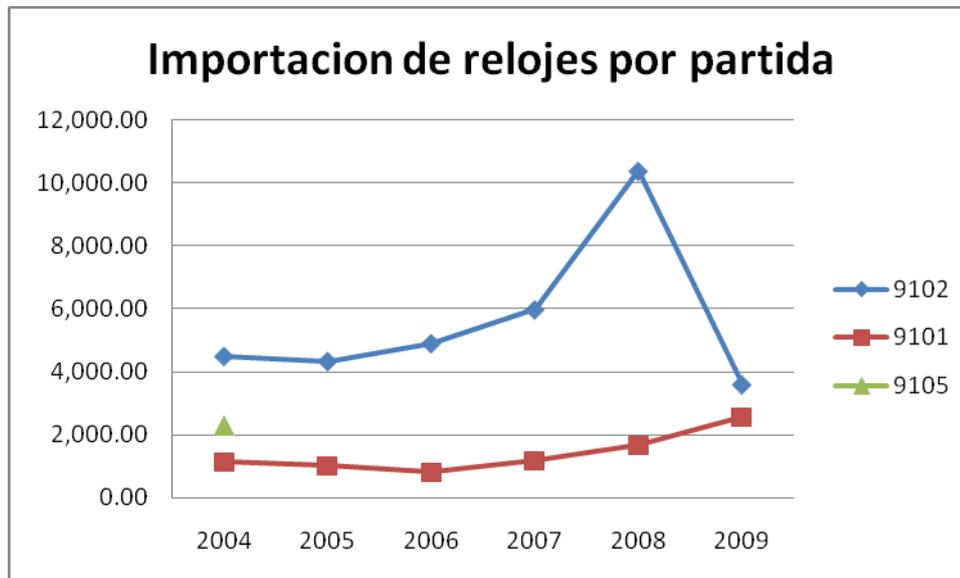
- 9105: Aparatos de relojería para redes eléctricas de distribución
- 9101: Aparatos de relojería
- 9102: Los demás aparatos de relojería.

De ahí que la evolución de las importaciones en miles de dólares ha sido la siguiente:

---

<sup>20</sup> [www.midbranch.com](http://www.midbranch.com)

**Cuadro 2. 7: Importación de relojes por partida**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

Como se puede observar la importación de relojes de mantiene constante en el país y con una pequeña tendencia al alza lo que indica que el servicio puede tener un mercado constante para su explotación.

#### **2.2.4. PERFIL DE LA EMPRESA**

Para introducirse a la conceptualización del presente trabajo de investigación, a continuación se presentará una descripción de la empresa donde se preparará el estudio

Relojería Técnica Paredes cuenta ya con 20 años en el mercado y de manera formalizada con RUC desde el año 1996.

#### **2.2.4.1. PRODUCTOS /SERVICIOS**

La empresa concentra su negocio en el servicio de reparación y venta de varios tipos de relojes y cuenta con una línea adicional de recarga de tintas para impresión, entre las marcas que manejan se encuentran:

- Orient
- Citizen
- Q&Q
- Casio
- Swatch
- Fossil
- Rolex

En el caso de pilas manejan la marca Sony además de correas, pulseras, pasadores y todo tipo de repuestos para reloj.

Con respecto a los servicios que la relojería dispone a sus clientes están:

- Mantenimiento de relojes de marca y genéricos
- Colocación de manillas y pasadores
- Recarga de cartuchos de tinta para impresora

Para el caso de tintas las marcas que se manejan son:

- Lexmark
- HP
- EPSON

#### 2.2.4.2. INFRAESTRUCTURA

La empresa actualmente cuenta con un local comercial en la ciudad de Quito en la Av. Rodrigo de Chávez y calle Francisco Gómez a ½ cuadra del colegio Villavicencio Ponce al occidente diagonal al Banco del Pichincha.

La empresa orienta su servicio mayormente a un target de: clase media y media alta ofertando productos más desde la perspectiva popular y democratizando la posibilidad de arreglo de su reloj a todo su entorno.

El negocio se presentan en la fotografía:



## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

Con el fin de determinar un modelo de posicionamiento adecuado para el direccionamiento estratégico de la empresa, primero, se debe asegurar que el bien a comercializar o el servicio a ofertar cuente con la demanda necesaria para que la misma se mantenga en un periodo determinado de tiempo, o que el nicho de mercado actual al que se está apuntando sea el correcto, para esto se requiere analizar los diferentes actores del mercado con el fin de que se obtenga información relevante para una correcta definición estratégica, administrativa y de infraestructura que permita direccionar una empresa competitiva y exitosa.

#### **3.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA DEL ESTUDIO DE MERCADO**

##### **3.1.1. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

En la actualidad, el servicio de soporte técnico para relojes ha perdido su naturaleza primaria la que implicaba que hasta la década de los 80, las relojerías eran entornos comerciales que se ocupaban del mantenimiento de relojes para que los mismos se mantengan permanentemente con su propietario, es decir, hasta ese momento el reloj por sí era un detalle propio de cada individuo y el mismo requería el cuidado del caso, sin embargo en la actualidad, la situación se percibe de manera distinta, en el Ecuador debido a varios factores, los relojes han pasado a ser una forma más perfecta de negociación dentro de los mercados organizados más de fácil reemplazo, es por ello que la Relojería Técnica Paredes podría detectar esta oportunidad de transformarse en comercializadora, pero para ello se debe determinar de manera correcta cual debe ser el o los productos a ofertar y como puede complementar su portafolio y poder mantenerse de manera exitosa dentro del mercado.

Para determinar si es factible esta posibilidad, es necesario determinar cual es el nivel de compra que tiene el producto reloj dentro del mercado de la ciudad de Quito, cuales son las marcas de mayor aceptación con su cantidad de recompra y por ultimo cuales son las preferencias del consumidor en cuanto a servicios de soporte técnico de relojes.

### **3.1.2. OBJETIVOS**

#### **3.1.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Obtener datos sobre las tendencias de compra de relojes y del servicio de mantenimiento de los mismos determinando sus condiciones de la oferta y demanda en la ciudad de Quito.

#### **3.1.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar las preferencias, frecuencia y predisposición a la compra de Relojes y su mantenimiento en la ciudad de Quito.
- Identificar el potencial de desarrollo futuro del producto y las condiciones de entrega de este.
- Establecer los requerimientos del mercado respecto de las condiciones de comercialización y publicidad del producto.

## **3.2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

La investigación se la realizó en el marco de la metodología inductiva – deductiva mediante la utilización de encuestas para determinación de oferta y demanda en la ciudad para determinar la situación de la demanda de este producto respecto del consumidor final.

### 3.2.2. PROCESAMIENTO DE DATOS

El procesamiento de datos que se realizó en el presente plan estratégico de posicionamiento se basó en un modelo descriptivo desarrollado de la siguiente manera:

- **Planificación:** Preparar el plan preliminar para el análisis de datos.
- **Verificar los cuestionarios.** Comprende la revisión de los cuestionarios para que se verifique que estén completos y que las entrevistas cuenten con calidad.
- **Editar.** Tiene el objetivo de incrementar la precisión y exactitud a través de la revisión de cuestionarios. Al editar es importante ocuparse de: la legibilidad, la integridad, la consistencia, la exactitud y la clarificación de respuestas.
- **Codificar:** Comprende la asignación de un símbolo numérico a una determinada columna de la hoja de cálculo para representar una respuesta en un instrumento de recolección de datos. Cuando el cuestionario contiene preguntas estructuradas de respuesta cerrada la codificación se realiza antes del trabajo de campo, por el contrario cuando el cuestionario se conforma de preguntas no estructuradas o de respuesta abierta los códigos se asignan después del trabajo de campo.
- **Transcribir:** Consiste en ingresar las hojas de codificación terminadas en la computadora dando como resultado una base de datos exacta.
- **Depurar los datos:** Se verifica la información para observar la consistencia y manejo de las respuestas no obtenidas.

### 3.2.3. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El segmento de mercado consultado son las personas que poseen o desean comprar un reloj dentro de la zona de influencia de la Relojería Técnica Paredes, cuya edad se encuentra comprendida entre los 15 y 55 años y viven en el sector sur de la ciudad de Quito

### 3.3. CÁLCULO DE LA MUESTRA

De acuerdo a lo que indica el observatorio económico de la ciudad de Quito, la población económicamente activa de la ciudad en el año 2010 fue del 52.30%<sup>21</sup>, para determinar el número de personas que estarían dispuestas a adquirir un reloj o reparar el suyo es necesario que tengan recursos por lo que la población total (2'036.260<sup>22</sup>) de la ciudad se debe multiplicar el factor de ocupación, de ahí que el total del universo de posibles compradores es igual a:

Población de la ciudad de Quito: 2'036.260 personas

Habitantes de la parroquia Chimbacalle: 58.178 personas

Población Económicamente Activa: 52.30%

Total Universo =  $2'036.260 * 52.30\% = 30.427$  personas

El método de selección de la muestra para la aplicación de la investigación será aleatoria simple, es decir los elementos son seleccionados de tal manera que cada muestra posible del mismo tamaño tiene igual probabilidad de ser seleccionada de la población.

---

<sup>21</sup>[http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com\\_content&task=view&id=45&Itemid=55](http://www.conquito.org.ec/observatorio/index.php?option=com_content&task=view&id=45&Itemid=55)

<sup>22</sup>

<http://190.95.171.13/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=ECUADOR21&MAIN=W ebServerMain.inl>

### 3.3.1. TAMAÑO DE LA MUESTRA

Para este tipo de clientes, el universo seleccionado para el cálculo de la muestra se considera como infinito puesto que es mayor de 30000 individuos, así la fórmula a aplicarse para el cálculo de la muestra es:

$$\frac{N * \delta^2 * z^2}{[(N-1) * E^2] + (\delta^2 * z^2)}$$

Donde;

n= tamaño de la muestra.      E= límite de aceptación error muestral 4%

N= población target.

$\delta$  = desviación estándar

p= probabilidad a favor.

q= probabilidad en contra.

z= nivel de confiabilidad 95%.

El error máximo admisible para la aplicación de la investigación será del 5% con un grado de confianza del 95%, las variables P y Q tendrán un valor de 50% puesto que al no tener información relevante respecto del consumo habitual de Relojes se asume una igualdad de proporciones en la aceptación o no aceptación de producto.

De ahí se obtiene que:

$$\frac{N * \delta^2 * z^2}{[(N-1) * E^2] + (\delta^2 * z^2)}$$

$$n = \frac{30000 * (0,50 * 0,50) * 1,96}{30000 - 1 * (0,04)^2 + (0,50 * 0,50) * 1,96} = 7203 / 51,84 = 138,94675$$

Total de personas a encuestarse: 139

### 3.3.2. ELECCIÓN DEL PROCESO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN:

AZAR SISTEMÁTICO: Este tipo de muestra parte de una idea básica en este caso de un listado completo de las unidades que integran el universo en estudio Hemos de tener un universo con base de la muestra - listado-. Consiste en elegir al azar un  $n^o$  igual o inferior al coeficiente de elevación, y el resto de  $n^o$  hasta completar la muestra se calcula sumando a dicho  $n^o$  el coeficiente de elevación.

Se calcula la constante K que resulta de dividir el número total de unidades que componen el universo por el número de unidades que habrán de integrar la muestra:

$$K=N/n$$

Dónde:

N= número total de unidades que componen el universo

n= número total de unidades que integraran la muestra

### 3.4. MODELO DE LA ENCUESTA

A continuación se presenta el modelo de la encuesta:

#### Encuesta

#### Universidad Politécnica Salesiana

**Objetivo:** Estimar de una manera racional la demanda de relojes y servicio técnico en los consumidores de la ciudad de Quito.

#### 1. ¿Usted utiliza reloj?

Si\_\_\_\_ No\_\_\_\_

#### 2. Si no lo utiliza ¿Por qué razón no lo hace?

Estrés \_\_\_\_\_

Descuido \_\_\_\_\_

Falta de Interés \_\_\_\_\_

Costo \_\_\_\_\_

Artículos sustitutos \_\_\_\_\_

Cual:\_\_\_\_\_

#### 3. ¿Cuándo fue la última vez que obtuvo un reloj?

Hace un mes \_\_\_\_\_

Hace menos de 3 meses \_\_\_\_\_

Hace menos de 6 meses \_\_\_\_\_

Hace menos de 1 año \_\_\_\_\_

Hace más de 1 año \_\_\_\_\_

**4. ¿Cómo Obtuvo su ultimo reloj?**

Regalo \_\_\_\_\_

Lo compro \_\_\_\_\_

Lo gano \_\_\_\_\_

Otro método \_\_\_\_\_

Cual: \_\_\_\_\_

**5. ¿Dónde compro su último reloj?**

En algún centro comercial \_\_\_\_\_

Su relojería de confianza \_\_\_\_\_

Caminando por la calle \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_

**6. ¿Le tiene apego sentimental a su reloj?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**7. ¿Qué le motiva a adquirir un reloj?**

Regalo \_\_\_\_\_

Gusto \_\_\_\_\_

Colección \_\_\_\_\_

Necesidad \_\_\_\_\_

Otros \_\_\_\_\_

**8. ¿Usted le realiza mantenimiento periódico a su reloj?**

Si \_\_\_\_\_

No \_\_\_\_\_

**9. ¿Qué tipo de mantenimiento le realiza a su reloj?**

Cambio de pila \_\_\_\_\_  
Cambio de correa \_\_\_\_\_  
Cambio de luna \_\_\_\_\_  
Cambio de broche \_\_\_\_\_  
Otro \_\_\_\_\_

**10. ¿Con que periodicidad le hace mantenimiento a su reloj?**

Cada 6 meses \_\_\_\_\_  
Cada año \_\_\_\_\_  
Cada dos años \_\_\_\_\_  
No lo tiene presente \_\_\_\_\_

**11. ¿Cuál es la marca de su reloj?**

Casio \_\_\_\_\_  
Q&Q \_\_\_\_\_  
Citizen \_\_\_\_\_  
Orient \_\_\_\_\_  
Fossil \_\_\_\_\_  
Otra \_\_\_\_\_ Cual: \_\_\_\_\_

**12. ¿Cuál es el valor que está dispuesto a pagar por el reloj a adquirir?**

Menos de US \$ 20,00 \_\_\_\_\_  
Entre US \$ 20,00 y US \$ 30,00 \_\_\_\_\_  
Entre US \$ 31,00 y US \$ 40,00 \_\_\_\_\_  
Entre US \$ 41,00 y US \$ 50,00 \_\_\_\_\_  
Entre US \$ 51,00 y US \$ 70,00 \_\_\_\_\_  
Mas de US \$ 71,00 \_\_\_\_\_

**13. ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada uno de estos servicios?**

Cambio de Pila (incluyendo repuesto)

Menos de US \$ 5,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 5,00 y US \$ 10,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 11,00 y US \$ 15,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 16,00 y US \$ 20,00 \_\_\_\_\_

Cambio de Correa (incluyendo repuesto)

Menos de US \$ 10,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 11,00 y US \$ 15,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 16,00 y US \$ 20,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 21,00 y US \$ 25,00 \_\_\_\_\_

Cambio de Luna (incluyendo repuesto)

Menos de US \$ 20,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 21,00 y US \$ 25,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 26,00 y US \$ 30,00 \_\_\_\_\_

Entre US \$ 31,00 y US \$ 36,00 \_\_\_\_\_

**14. ¿Dónde realiza el mantenimiento de su reloj?**

Donde lo compró \_\_\_\_\_

En algún lugar recomendado \_\_\_\_\_

En algún centro comercial \_\_\_\_\_

En su relojería de confianza \_\_\_\_\_

**15. ¿Conoce o ha oído hablar de Relojería Técnica Paredes?**

Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

### **3.5. RESULTADOS DE LA ENCUESTA**

Para la tabulación de la información obtenida en la aplicación de la encuesta se ha elegido el contabilizar de manera porcentual sus resultados dividiéndolos para cada una de las encuestas aplicadas.

A continuación, se presentarán los resultados de las preguntas siguientes en base a una distribución porcentual de las preferencias del mercado potencial.

**Pregunta 1:** ¿Usted utiliza reloj?

#### **ANÁLISIS**

Como indica la pregunta anterior, dentro del mercado encuestado, su mayor proporción (86,46%) utiliza de manera frecuente reloj lo que implica que por su costumbre tiende al uso constante del artefacto implicando que si este se lo pierde o extravía, el cliente muy probablemente lo repondrá de acuerdo a su requerimiento.

**Pregunta 2:** Si no lo utiliza ¿Por qué razón no lo hace?

#### **ANALISIS**

La mayor proporción de las personas encuestadas no utilizan reloj por la existencia de artículos sustitutos como el teléfono celular (31%), la siguiente representación, 23%, hace referencia a las personas que consideran que no utilizan un reloj por su costo, lo que implica que el precio del artículo es un factor importante dentro de la decisión de compra del artículo, el 19% de los encuestados no utiliza reloj porque considera que el artículo lo estresa y por lo tanto no lo adquiriría nunca en pro de su bienestar psicológico, por último el 15% de los entrevistados indica que el uso de relojes no le parece interesante o no es adecuado para su personalidad.

**Pregunta 3:** ¿Cuándo fue la última vez que obtuvo un reloj?

ANALISIS

De acuerdo a lo investigado, el 28% de los encuestados obtuvo su reloj en el periodo del último año implicando quizás que su recompra la realiza de manera anual y, considerando las características generales de un reloj eso depende de la durabilidad del mismo y sus repuestos, el 25% de los entrevistados indica que compro su reloj dentro de un periodo inferior a 3 meses implicando que quizás su recompra es en ese periodo o quizás que el producto que busca depende más de la moda y tendencias que de su durabilidad y la de sus repuestos, por ultimo dentro de los porcentajes representativos, el 23% de la muestra compro su reloj dentro del último semestre.

**Pregunta 4:** ¿Cómo obtuvo su último reloj?

ANALISIS

De acuerdo a los encuestados, el 52% de la muestra obtuvo su reloj por medio de un regalo lo que implica que el usuario no necesariamente adquiere su reloj, por ello también la estrategia debe estar encaminada a generar la compra del producto como un detalle para otra persona, sin embargo el 28% de los encuestados todavía compra su reloj, lo que implica que los consumidores tienen esa costumbre de consumo.

**Pregunta 5:** ¿Dónde compro su último reloj?

ANALISIS

La encuesta anterior indica que la mayor proporción de las personas que compran su reloj, lo realizan en los centros comerciales de la ciudad (48%) implicando así

que el punto de compra preferido por el consumidor es esa plaza, siguiente en representatividad es la compra en relojerías de confianza (33%), esto apunta que los consumidores que compran sus relojes guardan la tradición de considerarlo como una joya y la compran en la relojería tradicional de su casa o familia, implicando que esta característica puede ser explotada para fidelización del consumidor.

**Pregunta 6:** ¿Le tiene apego sentimental a su reloj?

ANALISIS

Conforme e indica en la pregunta, los consumidores de relojes en su mayoría tienen cierto apego sentimental a su reloj (57%) esto representa una oportunidad para direccionamiento de la campaña comunicacional a plantearse con el fin de vender la idea de apego y detalle hacia el producto.

**Pregunta 7:** ¿Qué le motiva a adquirir un reloj?

ANALISIS

De acuerdo a los encuestados, el 40% de la gente que compra este tipo de artículos lo realiza por el realizar un regalo, el 27% de la gente compra relojes por gusto y satisfacción personal lo cual tiene relación con la pregunta 4 del cuestionario implicando que la afirmación de que un alto porcentaje de los clientes compra su propio reloj lo que establece una gran oportunidad comunicacional, el 18% de la gente encuestada indica que compra relojes por colección, ello apunta a que un segmento importante del mercado mantiene una recompra constante a medida de la innovación, esto amplía la brecha y tamaño del mercado objetivo.

**Pregunta 8:** ¿Usted le realiza mantenimiento periódico a su reloj?

ANALISIS

De acuerdo a lo encontrado, apenas el 36% de los consumidores realizan un mantenimiento periódico de su reloj implicando que la demanda de este servicio es reducida en comparación a la venta de relojes ya que casi el doble de la población objetivo no realiza un mantenimiento y, enlazándolo con la pregunta 3, prefiere renovar su máquina.

**Pregunta 9:** ¿Qué tipo de mantenimiento le realiza a su reloj?

ANALISIS

De las entrevistas, se pudo obtener que el mayor porcentaje de consumidores cuando realiza el mantenimiento de su reloj lo hace cuando la pila deja de funcionar esto es el 36%, el 25% de los encuestados cuando lleva a mantenimiento a su reloj lo hace para realizar un cambio de luna, el 20% de la muestra lleva al mantenimiento a su reloj para realizarle un cambio de correa, estos datos indican que el servicio de mantenimiento y soporte para relojes debe enfocarse a este tipo de servicios ya que en su conjunto representan el 81% de los requerimientos del usuario.

**Pregunta 10:** ¿Con que periodicidad le hace mantenimiento a su reloj?

ANALISIS

Esta pregunta se la realizo con el fin de determinar el nivel de recompra del servicio de mantenimiento de relojes, de acuerdo a ello el 44% de las personas realiza un mantenimiento de su reloj cada año, implicando así que su recompra la realiza en este periodo, el 24% de los encuestados indica que el mantenimiento de su reloj lo realiza cada 6 meses y un importante porcentaje de la muestra

indica que realiza el mantenimiento de su equipo sin considerar el periodo sino cuando este se lo avería.

**Pregunta 11:** ¿Cuál es la marca de su reloj?

#### ANALISIS

Como lo muestra la pregunta anterior, los consumidores no cuentan con una preferencia de marca definida, puesto que ninguna marca posee gran participación, sin embargo se puede notar que el 24% de la población encuestada utiliza relojes Fossil sin embargo esta marca cuenta con sus propios centros de atención y servicio y se lo realiza en las islas ubicadas en los centros comerciales, el 19% de la población utiliza relojes Citizen, esto se debe a la representación que tiene la marca en el mercado ya es tradicional y su acceso es casi masivo, el 17% concentra a varias marcas donde las mismas no tienen mayor representatividad, sin embargo, entre estas marcas se encuentran las imitaciones que son Chinas y su servicio técnico es genérico.

**Pregunta 12:** ¿Cuál es el valor que esta dispuesto a pagar por el reloj a adquirir?

#### ANALISIS

Como se puede notar en la encuesta, el 30% de los entrevistados indica que prefiere pagar entre US\$ 41,00 y US \$ 50,00 por un reloj lo que implica que el mercado debe estar en este precio para facilitar el acceso a este tipo de producto, sin embargo muchas personas (24% de los encuestados) indican que podrían pagar entre US\$ 31,00 y US \$ 40,00 por el mismo tipo de producto, tal es este caso especial puesto que existen consumidores que aspiran a pagar diferentes cantidades lo que muestra que el producto es muy sensible al precio, sin embargo es necesario acotar que existe un alta proporción 10% que está dispuesta a pagar mas de US \$ 70,00 por su reloj.

**Pregunta 13:** ¿Cuánto está dispuesto a pagar por cada uno de estos servicios?

#### ANALISIS

Como muestran, los principales servicios que deberá mantener la Relojería Técnica Paredes podrán tener los siguientes precios:

**Tabla 3. 1: Precios por Servicio**

Servicio	Precio	Porcentaje
<b>Cambio de Pila</b>	Entre US \$ 5 y US \$ 10	37 %
<b>Cambio de Correa</b>	Entre US \$ 16 y US \$ 20	46 %
<b>Cambio de Luna</b>	Entre US \$ 26 y US \$ 30	42 %

Ninguno de los servicios de la relojería debería costar más que estos precios con el fin de mantenerse competitivo dentro del mercado, implicando así que el catálogo de servicios deberá presentar este mix de productos y esta línea de negocios deberá tener esas condiciones.

**Pregunta 14:** ¿Dónde realiza el mantenimiento de su reloj?

#### ANALISIS

De acuerdo a los encuestados, el mantenimiento de su reloj, generalmente lo realizan en algún lugar recomendado por familiares o amigos, esto indica que de alguna manera la publicidad de este tipo de establecimientos se la realiza no en base a la comunicación sino a la referencia de un excelente servicio apuntando así a que el cliente recompre el servicio o lo refiera, este factor deber considerado en su totalidad para plantear una propuesta estratégica exitosa.

**Pregunta 15:** ¿Conoce o ha oído hablar de Relojería Técnica Paredes?

#### ANALISIS

De acuerdo a lo respondido por los encuestados, apenas un 6% de la muestra ha escuchado hablar de Relojería Técnica Paredes implicando así que el posicionamiento del local comercial no es alto pero hay que potenciar el medio, además q carece de publicidad y puede tener un alta perspectiva de crecimiento en base a un buen direccionamiento estratégico y comunicacional.

**FUENTE:**OBSERVACIÓN DIRECTA DE CAMPO

## **CAPITULO IV**

### **PROPUESTA DEL PLAN ESTRATEGICO**

#### **4.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Con el fin de desarrollar un plan estratégico que sea fiable y que el mismo no se lo realice de manera aislada, es necesario el determinar un horizonte claro que permita direccionar en prospectiva todas las actividades del plan hacia un posicionamiento dentro del mercado para la Relojería Técnica Paredes.

Es por ello que se ha elegido el modelo Delta de Posicionamiento Estratégico<sup>23</sup> con el cual se podrá marcar una directriz que regirá las actividades de posicionamiento en los próximos cinco años.

Este modelo concentra sus esfuerzos estratégicos en la generación de valor hacia el cliente, este valor percibido se utiliza a través de actividades de apoyo en una ventaja competitiva que potencia las oportunidades de mercado otorgando a las empresas una posición de mercado fortalecida que permite la evolución en conjunto del negocio y el consumidor.

---

<sup>23</sup>Modelo Estratégico de posicionamiento basados en la creación de valor hacia el cliente y soportado en estrategias competitivas de mercado.

#### Gráfico 4. 1: Componentes del Modelo Delta posicionamiento



**Elaborado** por: Autor

El diseño de la planificación estratégica bajo el Modelo Delta se concentra en tres parámetros importantes:

- Evaluación Competitiva de Relojería Técnica Paredes dentro del mercado. (Análisis del Modelo de 5 fuerzas de Porter)
- Diagnóstico actual de la Cadena de Valor que recibe el cliente por parte de la empresa. (Análisis de la cadena de Valor)
- Evaluación del mercado potencial su comportamiento, tendencias y capacidad económica. (Investigación de mercados).

De éstos tres parámetros el tercero (investigación de mercados) ya se encuentra realizado, sin embargo, para completar el estudio es necesario realizar los dos análisis anteriores.

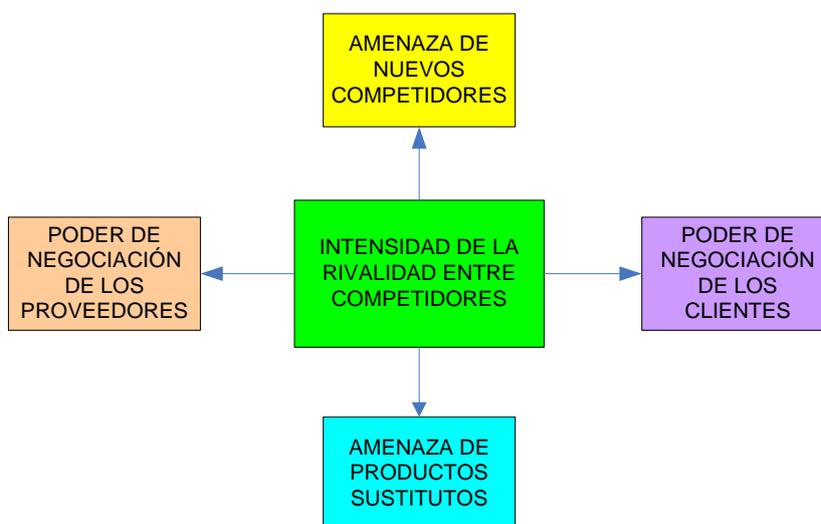
## 4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS DE MANTENIMIENTO DE RELOJES EN LA CIUDAD DE QUITO.

Para desarrollar este plan estratégico, es necesario evaluar los principales factores que influyen en el mercado de relojería en la ciudad de Quito para ello se valoran las fuerzas que convergen en el mercado de la empresa con el fin de determinar cuál es la posición actual del negocio y las barreras de entrada.

Al modelo de fuerzas competitivas de Porter se le ha dado una calificación entre 1 y 5 para cada uno de los componentes; donde cinco es la calificación más alta y uno la más baja identificando si las barreras de entrada son altas, medias o bajas.

## 4.3. MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Gráfico 4. 2: Diagrama de Porter



**Fuente:** PORTER, Michael "Estrategia competitiva: técnicas de análisis de los sectores industriales y de la competencia" 2001

**Elaborado por:** Autor

### **4.3.1. AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES**

El mercado actual de relojes y mantenimiento relojero se encuentra altamente desarrollado en la ciudad, existe presencia de competidores identificados y que cuentan con excelentes estrategias comunicacionales como lo es la marca de relojes FOSSIL que es importada por el grupo OI®. A continuación se analizan los principales aspectos relacionados con el mercado a fin de establecer el grado de competitividad del mercado.

#### **4.3.1.1. DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO**

El grado de diferenciación que puede existir entre los componentes de los relojes y su mantenimiento no es muy representativo, sin embargo, el diseño en este mercado cuenta como un factor muy importante dentro de la decisión de compra por parte del consumidor así que su variedad en diferentes tipos de marcas y modelos viene a ser un facto importante de este mercado. El tiempo de vida actual de Relojería Técnica Paredes es importante respecto de los competidores, sin embargo éstos representan una amenaza toda vez que su portafolio de productos es mayor y las marcas que se manejan en el mercado tienen mayor aceptación dentro del segmento al que se ataca.

#### **4.3.1.2. REQUISITOS DE CAPITAL**

El requerimiento de capital para el desarrollo del negocio es intermedio, puesto que el constante desarrollo de los productos dentro del mercado obliga que la organización cambie de inventario de manera rápida por lo que el activo corriente tiene que ser alta rotación para evitar que exista excesos de inventario por ello los costos de ingreso al mercado son altos y requieren mucha liquidez.

#### **4.3.1.3. COSTOS CAMBIANTES**

Para el caso de una empresa de servicios y comercialización los cambios en los costos afectan de manera crítica a la competitividad del negocio, sin embargo, dentro del entorno del mercado de relojes y servicio de relojería el precio pagado por los ítems se lo establece de acuerdo al margen de utilidad esperado por el propietario del negocio considerando no ofertar productos a un precio que no arrojen ningún margen de ganancia.

#### **4.3.1.4. ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

El ingreso de nuevos competidores se convierte en una amenaza importante, en tanto la cobertura del mercado geográfico sea superior a la de los competidores actuales. Actualmente el único canal de contacto con el consumidor es el local de comercialización y servicios, sin embargo los competidores cuentan con varios puntos de la misma característica y eso amplía su margen de acción.

#### **4.3.1.5. POLÍTICA GUBERNAMENTAL**

Los cambios en la política gubernamental pueden afectar a negocio de forma alta, puesto que un riguroso control de los productos importados ofertados en el mercado puede llevar a la limitación de oferta de productos que no cumplan los requisitos tributarios siendo este un punto un posible factor que afecte al negocio y los competidores.

**Tabla 4. 1: Amenazas de nuevos competidores**

<b>FUERZAS DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Diferenciación del producto.	5
Requisitos de capital.	3
Costos Cambiantes	3
Acceso a los canales de distribución	2
Política gubernamental	3
<b>PROMEDIO</b>	<b>3,2</b>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Autor

La evaluación realizada, respecto a la entrada de nuevos competidores al mercado de servicios de relojería, evidencia que el ingreso de nuevos competidores representa una amenaza media para la empresa.

#### **4.3.2. INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES.**

Esta fuerza consiste en alcanzar una posición de privilegio y la preferencia del cliente entre las empresas rivales. La rivalidad competitiva se intensifica cuando los actos de un competidor son un reto para una empresa o cuando esta reconoce una oportunidad para mejorar su posición en el mercado. Esta rivalidad es el resultado de los siguientes factores:

#### **4.3.2.1. LA RIVALIDAD SE INTENSIFICA CUANDO HAY MUCHOS COMPETIDORES IGUALMENTE EQUILIBRADOS.**

Una de las principales características del mercado de relojería y servicios relojeros es la gran cantidad de competidores, en muchos de los casos igualmente equilibrados y en otros con deficiencias en la variedad de productos aunque con estrategias competitivas en el segmento medio, medio bajo.

#### **4.3.2.2. LA RIVALIDAD SE INTENSIFICA CUANDO LOS COSTOS FIJOS Y DE ALMACENAMIENTO SON ELEVADOS.**

En este punto los costos fijos de una empresa de servicios y comercialización no son de gran consideración sin embargo en el mercado de relojes y servicio de relojería es similar para todos los competidores diferenciándose únicamente en lo que se refiere al alcance geográfico, sin embargo, esto no implica que los competidores actuales crezcan en su infraestructura si la demanda de los productos aumenta por lo que esto representa una barrera de entrada de nivel medio.

#### **4.3.2.3. LA RIVALIDAD SE INCREMENTA POR FALTA DE DIFERENCIACIÓN O COSTOS CAMBIANTES.**

Para este caso, los productos que pueden representar un rasgo de diferenciación son muy Alto lo que implica que en el mercado este factor tiene mucha fuerza originado por el comportamiento de los consumidores de los productos y el servicio.

**Tabla 4. 2: Rivalidad entre competidores actuales**

<b>FUERZAS DE MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados.	2
La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados.	3
La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes.	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Autor

La evaluación indica que la rivalidad entre competidores actuales del mercado se puede constituir en un factor de impacto medio, puesto que la diferenciación por parte del consumidor respecto del producto, desarrolla la competencia entre empresas.

#### **4.3.3. AMENAZA DE PRODUCTOS/SERVICIOS SUSTITUTOS.**

El concepto de sustituto indica: "Productos sustitutos serán aquellos que realizan la misma función que el de la industria materia de análisis".<sup>24</sup>

Al ser un mercado caracterizado por necesidades globales, la presencia de productos sustitutos es muy amplia ya que la mayor proporción de productos con componentes electrónicos cuentan con una funcionalidad similar a la del reloj y entregan un satisfactor común, sin embargo, como se enfatizó en el desarrollo del

---

<sup>24</sup>KOTLER, Philip " Mercadotecnia ", Tercera Edición – pp. 569 – 570

primer capítulo del presente trabajo de investigación el uso del reloj ya no se lo hace por necesidad sino se lo hace por confort y moda.

**Tabla 4. 3: Amenazas de Productos Sustituídos**

<b>FUERZAS DE MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Empresas competidoras fabricantes de producto.	1
Otros sustitutos.	4
Importación de insumos.	5
Costos de fabricación menores.	4
<b>PROMEDIO</b>	<b>3.5</b>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Autor

#### **4.3.3.1. EMPRESAS COMPETIDORAS FABRICANTES DE PRODUCTO**

En el caso de empresas competidoras fabricantes del producto la fuerza es relativamente menor ya que el taller relojero maneja un esquema multimarca donde la presión de los fabricantes es mínima en función de la estrategia, sin embargo es necesario recordar que la variedad es un punto importante en este tipo de almacenes.

#### **4.3.3.2. OTROS SUSTITUTOS**

Conforme se ha notado en el capítulo tercero del presente trabajo de investigación los sustitutos actuales del producto reloj son varios, entre los más importantes están los teléfonos celulares que son multifunción y su índice de penetración de mercado es muy alto, es por ello que la afección de este tipo de productos al mercado es también alto.

#### **4.3.3.3. IMPORTACIÓN DE INSUMOS**

Dentro de la industria ecuatoriana actual no existen fábricas que produzcan insumos para el mantenimiento de relojes, ni fabrican relojes por lo que la importación de insumos es un factor crítico ya que todo es importado de diferentes partes del mundo.

#### **4.3.3.4. COSTO DE FABRICACIÓN MENORES**

Como se indico anteriormente, existe dentro de la ciudad una empresa grande dedicada a la importación y mantenimiento de relojes, ello implica que la empresa estaría en posibilidad de bajar sus costos de prestación del servicio a través de las estrategias de economías a escala, es por ello que puede ser un factor muy amenazante en función del alcance del grupo OI®.

Es por ello que se puede considerar a la amenaza de productos sustitutos como una variable de influencia media alta puesto que el desarrollo del mercado puede ser aprovechado por las grandes corporaciones comerciales que les interese entrar y desarrollar productos y servicios similares, iguales y superiores.

#### **4.3.4. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS PROVEEDORES**

El poder de negociación de proveedores es medio, los servicios de mantenimiento y la venta de relojes se basan en el principio del uso de un componente que cuenta como adorno y no como herramienta, sin embargo por ello la comercialización tiene una alta participación con los proveedores y ellos influyen directamente con las características de la presencia del producto en el mercado como son precios, modelos, garantía y repuestos.

A continuación se presenta el análisis por cada componente de estas fuerzas:

##### **4.3.4.1. EXISTE GRAN CANTIDAD DE PROVEEDORES PARA EL SECTOR.**

De acuerdo a las condiciones actuales del mercado, existe una media proporcional de proveedores dentro del rubro lo que implica que pueden ser sustituidos en función de su negociación y precios ofertados, pero al ser un producto específico el mercado si podría afectar al funcionamiento de la empresa.

##### **4.3.4.2. COSTOS DE CAMBIO DE PROVEEDOR.**

Como se puntualizó anteriormente existe una alta gama de proveedores dentro del mercado por lo que los costos de cambio son mínimos y dentro de los rangos de precios de insumos, todos son similares y casi no afectan el precio del producto final.

##### **4.3.4.3. PROVEEDORES CON NECESIDAD DE COMERCIALIZACIÓN**

Este punto dentro del análisis no es tan relevante en función de que los proveedores cuentan con diferentes nichos de mercado para explotar, sin

embargo para el éxito de este posicionamiento se debe explotar la variable geográfica para la venta del producto.

De ahí que dentro del poder de negociación de los proveedores se sistematiza así:

**Tabla 4. 4: Poder de Negociación de los Proveedores**

<b>FUERZAS DE MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Existe gran cantidad de proveedores para el sector.	3
Los costos de cambio de proveedor.	1
Proveedores con necesidad de comercialización	2
<b>PROMEDIO</b>	<b>2,00</b>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Autor

#### **4.3.5. PODER DE NEGOCIACIÓN QUE EJERCEN LOS CLIENTES O COMPRADORES**

En el mercado de comercialización, la mayor concentración del poder lo ejercen los clientes, de ahí la necesidad de crear un posicionamiento de marca orientado a la generación de valor para con el cliente.

La influencia de los deseos de los clientes, su capacidad económica, la percepción de lo que le puede ofrecer los productos y servicios como sus beneficios o las necesidades de éste son los factores que concentran el poder en el cliente. Los beneficios requeridos, la calidad buscada y el deseo se pueden

convertir en barreras si no se toman en cuenta al momento de formular estrategias, sin embargo cada punto calificado dentro del análisis se expone a continuación:

#### **4.3.5.1. ALTO PODER DE NEGOCIACIÓN RESPECTO DE LAS MARCAS**

Al convertirse el reloj no en una herramienta funcional sino un elemento cosmético dentro de la vestimenta del consumidor, la marca juega un papel fundamental donde por estética se debe ofertar una marca con un posicionamiento marcado por su respaldo comercial y prestigio haciendo que ello afecte directamente en la decisión de compra del producto y/o servicio.

#### **4.3.5.2. LA SATISFACCIÓN DE LOS DESEOS DEL CONSUMIDOR.**

De acuerdo a lo planteado, el consumidor compra relojes no por necesidad sino por satisfacción de aspiraciones o por apego sentimental, es allí donde se determina la fortaleza de este factor dentro del análisis implicando que el consumidor direcciona su compra por el deseo.

#### **4.3.5.3. CALIDAD VS. SATISFACCIÓN PERSONAL.**

Este factor está íntimamente relacionado con el anterior donde la compra se fundamenta por la satisfacción que produce el producto a su comprador, pero ello debe estar ligado a un buen funcionamiento que no desdiga la marca del reloj a comprar y la recompra se fundamenta en la relación Calidad/Satisfacción.

**Tabla 4. 5: Poder de Negociación de los Clientes**

<b>FUERZAS DE MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
Alto poder de negociación respecto de las marcas.	5
La satisfacción de los deseos del consumidor	4
Calidad vs. Satisfacción personal	5
<b>PROMEDIO</b>	<b>4,67</b>

**Fuente:** Observación directa

**Elaborado por:** Autor

El poder de negociación de los clientes constituye en el factor de mayor intensidad en las fuerzas competitivas del mercado, lo que evidencia la necesidad de formular estrategias basadas en el cliente y el valor que pueda recibir con el producto.

#### **4.3.6. EVALUACIÓN DEL MODELO DE FUERZAS COMPETITIVAS RESPECTO DEL NEGOCIO.**

Para determinar el nivel de barreras competitivas que el mercado del servicio de relojería presenta se establecen los siguientes rangos:

**Tabla 4. 6: Intensidad Competitiva**

<b>SÍNTESIS DE LA INTENSIDAD COMPETITIVA DEL SECTOR</b>				
Muy Débil (5 a 8)	Débil (9 a 12)	Mediana (13 a 17)	Fuerte (18 a 21)	Muy Fuerte (22 a 25)

**Elaborado por:** Autor

La sumatoria de los promedios obtenidos en la evaluación de cada una de las fuerzas indica la intensidad competitiva del sector y el nivel de barreras de entrada para el mercado de productos como relojes y su servicio de mantenimiento.

**Tabla 4. 7: Matriz de evaluación del diamante**

<b>FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER</b>	<b>EVALUACIÓN</b>
<b>Amenaza de entrada de nuevos competidores</b>	3,20
<b>Rivalidad entre competidores actuales</b>	3
<b>Amenazas de servicios sustitutos</b>	3,5
<b>Poder de negociación de los proveedores</b>	2,00
<b>Poder negociación de los clientes</b>	4,67
<b>TOTAL</b>	<b>16,37</b>

**Elaborado por:** Autor

La evaluación obtenida es de 16,37 sobre 25 lo que evidencia que el mercado se encuentra en un rango de intensidad competitiva mediana, lo que en conclusión identifica un escenario con barreras de entrada manejables para la implementación de estrategias de posicionamiento para la Relojería Técnica Paredes ya que el nivel de los competidores actuales no presenta dificultades al desarrollar el mercado con bases técnicas.

#### **4.4. ANÁLISIS SITUACIONAL O FODA**

En la actualidad se vuelve necesario estar sumamente informado de todo lo que ocurre en el entorno de la empresa, es decir, considerar los factores que de alguna forma le puede brindar una ventaja sobre sus competidores o bien que le represente una posible desventaja ante ellos.

La matriz FODA ayuda a cualquier empresa para identificar claramente sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades, Amenazas. En la estructuración de este Plan de Estratégico el contar con un buen análisis FODA es muy importante puesto que identificando correctamente los puntos donde se debe atacar y/o fortalecer se puede transformar estos puntos en una ventaja competitiva que en una empresa que está iniciando una etapa de expansión estos factores pueden potencializar u obstaculizar sus productos y/o servicios.

Como parte de las fortalezas con las que cuenta Relojería Técnica Paredes es el reconocimiento de sus servicios dentro de su sector geográfico, su variedad y el precio que maneja ya que es muy competitivo e incluso puede ser aun más económico que los precios que maneja su mayor competencia. A pesar de esto, la debilidad que tiene es la poca diferenciación de sus productos, esto debido a que no cuenta con un amplio catálogo de productos, es decir, maneja pocas marcas y modelos, no tiene productos diferentes a las existentes en el mercado, y su promoción no se la realiza de manera óptima.

Por otra parte las oportunidades con las que el producto cuenta es la incursión en un mercado más grande a través de la micro segmentación, es decir, puede aprovechar su relevancia dentro del sector que cuenta con potenciales clientes de los productos y servicios que Relojería Técnica Paredes oferta, por otra parte la cultura del sector geográfico donde se encuentra con tendencia a la fidelización puede servir para ofertar los productos y servicios con metodologías personalizadas y poder realizar actividades de administración del Clientes (CRM). Sin embargo las amenazas a las que se enfrenta son los almacenes más grandes ubicados en centros comerciales cercanos a la zona de influencia de la relojería quienes podrían realizar mejores promociones y activaciones de todas las marcas existentes en el mercado, por otro lado, otra amenaza podrían ser los cambios económicos que pudieran presentarse o la política tributaria del gobierno.

A continuación se muestra una tabla generalizada y entrelazada con familias relacionadas a las actividades y denominaciones relacionadas con la administración de la empresa y lo que se enfoca tanto hacia adentro como hacia afuera.

Lo que se quiere obtener es mayor control con el cruce de familias con las conceptualizaciones de la matriz FODA en su naturaleza.

Tabla 4. 8: Matriz FODA

FAMILIAS		FORTALEZAS		FAMILIAS		DEBILIDADES	
PRESTACION DE SERVICIOS	calidad, precio y servicio	INVESTIGACION Y DESARROLLO	instalaciones no modernizadas				
GESTION GERENCIAL	garantía del producto y su trabajo	MARKETING Y VENTAS	falta de promoción en medios				
LOGISTICA E INFRAESTRUCTURA	Instalaciones físicas, propias, amplias, ubicación estratégica	TECNOLOGIA	falta de sistemas informáticos internos				
PRESTACION DE SERVICIOS	especialización dentro del segmento	TALENTO HUMANO	Falta personal de apoyo como mecánicos y vendedores				
FAMILIAS		OPORTUNIDADES		FAMILIAS		AMENAZAS	
CIENTES Y MERCADO	cultura de fidelidad de los clientes potenciales	COMPETENCIA	marcas y almacenes existentes en el mercado				
PROVEEDORES	variedad de marcas y modelos dentro del mercado	COMPETENCIA	posibilidad de introducción de marcas extranjeras				
CIENTES Y MERCADO	percepción del producto (reloj) dentro del mercado	POLITICO Y MARCO LEGAL	decisiones del gobierno en lo referente a tributos				
COMPETENCIA	hábitos del consumidor respecto de la compra de regalos y souvenirs	ENTORNO SOCIO-ECONOMICO	inseguridad (delincuencia) que vive el país para la				
			obtención de un reloj de marca				

Fuente: Reunión con el propietario de Relojería Técnica Paredes

Elaborado por: Autor

#### 4.4.1. ANÁLISIS Y PESO DE LOS FACTORES EXTERNOS E INTERNOS

Una vez identificados los factores internos y externos, es menester calificar los mismos con el fin de que se vislumbre una estrategia en virtud de la posición actual:

**Tabla 4. 9: Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Oportunidades</b>			
<b>Cultura de fidelidad de los clientes potenciales</b>	0,15	3	0,30
<b>Variedad de marcas y modelos dentro del mercado</b>	0,14	4	0,56
<b>Percepción del producto (reloj) dentro del mercado</b>	0,16	3	0,48
<b>Hábitos del consumidor respecto de la compra de regalos y souvenirs.</b>	0,15	4	0,60
<b>Amenazas</b>			
<b>Marcas y almacenes existentes en el mercado</b>	0,15	2	0,30
<b>Posibilidad de introducción de marcas extranjeras.</b>	0,10	1	0,30
<b>inseguridad (delincuencia ) que vive el país para la obtención de relojes de marca</b>	0,15	2	0,30
<b>Total</b>			<b>2,79</b>

**Elaborado por:** Autor

Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Al encontrarse la empresa con una calificación de factores externos de 2,86 indica que el mercado está abierto a la incursión de nuevos competidores o de fortalecimiento de los actuales, lo cual hace propicia la implementación del plan estratégico propuesto.

**Tabla 4. 10: Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)**

<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>			
Calidad, precio y Servicio.	0,15	3	0,45
Garantía del producto y su trabajo	0,10	4	0,40
Instalaciones físicas, propias, amplias, ubicación estratégica	0,20	3	0,60
Especialización dentro del segmento.	0,10	3	0,30
<b>Debilidades</b>			
Instalaciones no modernizadas.	0,20	1	0,20
Falta de promoción en medios.	0,10	1	0,10
Falta de sistemas informáticos internos	0,10	2	0,20
Falta personal de apoyo como mecánicos y vendedores	0,05	1	0,05
<b>Total</b>			<b>2,30</b>

**Elaborado por:** Autor

La calificación de cada uno de los factores se la tomo si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4)

Como se puede observar dentro del entorno interno, la empresa cuenta con inconvenientes que afectan directamente a su competitividad, lo que obliga un cambio estratégico que mejore su condición competitiva.

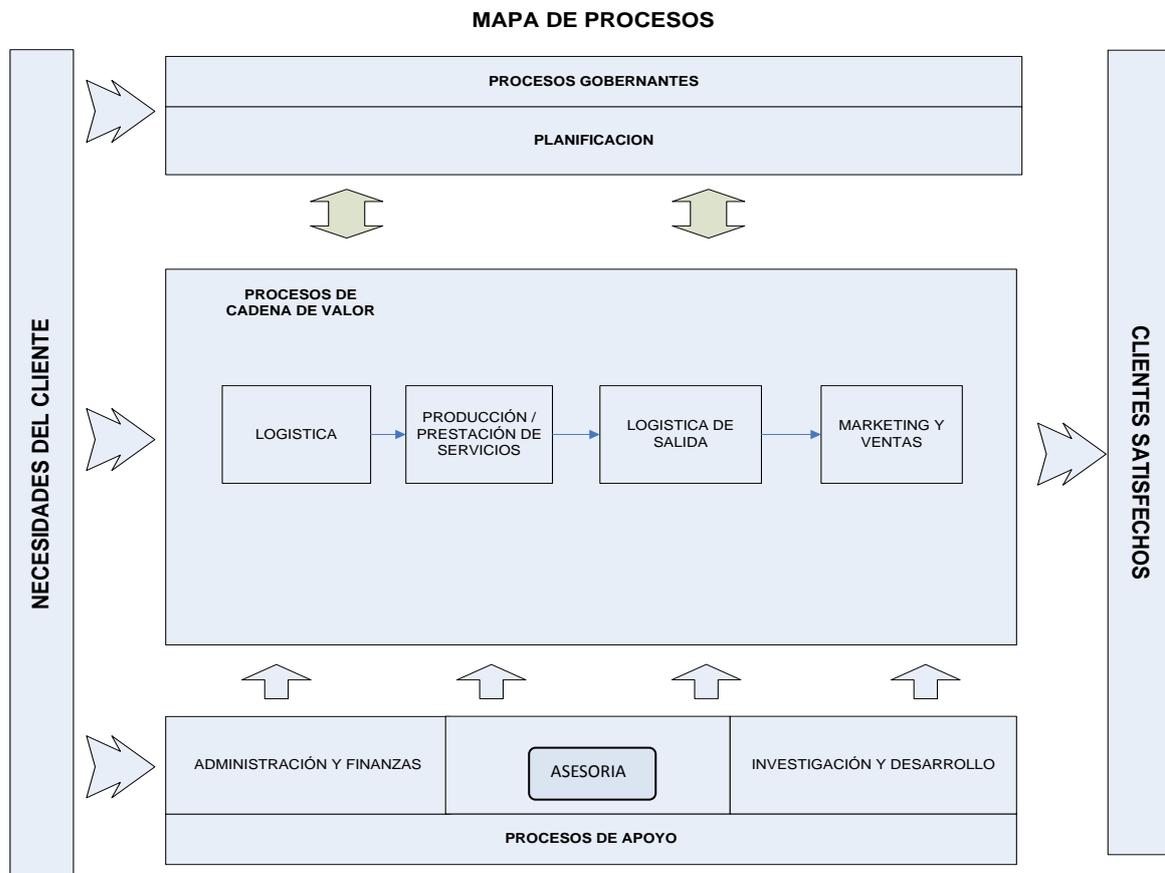
#### 4.4.2. ELEMENTOS DE LA CADENA DE VALOR

Adicionalmente a este análisis, con el fin de tomar una estrategia de posicionamiento conforme al modelo Delta es necesario aplicar un estudio que permita identificar las principales áreas críticas actuales del negocio y evaluarlas determinando su incidencia en el plan estratégico a proponer, es por ello que se aplica también el análisis de cadena de valor del negocio conforme los siguientes Procesos:

- Procesos Gobernantes
  - o Planificación
- Procesos de Cadena de Valor
  - o Logística
  - o Producción y/o prestación de servicios
  - o Logística de Salida
  - o Marketing y Ventas
- Procesos de Apoyo
  - o Administración y Finanzas
  - o Tecnología usada
  - o Investigación y Desarrollo

Éste análisis se lo realiza con el fin de contar con una perspectiva de todas las actividades de la organización para su posterior transformación o definición conforme la teoría de procesos y determinar que procesos son los que efectivamente agregan valor a la operación de la Relojería Técnica Paredes y pueden ser un diferenciador estratégico dentro del mercado, es por ello que a continuación se presenta la graficación de la cadena de valor de la empresa:

**Gráfico 4. 3: Cadena de Valor**



**Elaborado por:** Autor

El análisis de cadena de valor se concentrará en identificar a través de la observación directa las actividades más frecuentes dentro de los procesos actuales que realizan los empleados, esto con el fin de establecer las principales áreas claves para la formulación posterior de estrategias y planes operativos.

#### **4.5. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES PRIMARIAS EN LA CADENA DE VALOR**

Las actividades primarias de la cadena de valor son aquellas en las que se afecta directamente a los requerimientos del cliente, es decir, los que determinarían la compra o no del producto o servicio, adicionalmente, su desempeño afecta la satisfacción del cliente y su decisión de compra o recompra de lo ofertado por alguna empresa.

#### 4.5.1. LOGÍSTICA

En las empresas de servicios y comercialización, la logística es de mucha importancia para su correcto funcionamiento y la capacidad de respuesta que tendrá la misma, para que esto ocurra, es necesario organizar las actividades de manera que los pedidos de insumos y productos a comercializar sean planificados de manera eficiente conforme a los requerimientos de mercado cautivo y nichos a explotar, de manera que siempre el producto se encuentre disponible en el punto de venta.

Conforme el desarrollo actual de la Relojería Técnica Paredes la logística utilizada se ha centralizado en las siguientes actividades:

- Adquisiciones
- Entrega

##### 4.5.1.1. ADQUISICIONES

Las adquisiciones dentro de la empresa tienen dos componentes, establecidos así por el destino de los productos dentro del proceso productivo, estos son:

**Insumos para servicio técnico:** La provisión de estos componentes se lo realiza dentro del mercado nacional bajo una premisa de pedidos mensuales y convenios informales de compra con los proveedores. Los productos que se consideran dentro de este grupo son: Correas, Lunas, Pilas.

**Relojería para comercialización:** La lógica de aprovisionamiento es la misma que en el caso de los insumos, sin embargo, con el fin de obtener un beneficio por volumen, la compra de estos productos se la realiza a los importadores autorizados y representantes de las marcas de relojes a nivel nacional.

Los pedidos de cada uno de los insumos de la empresa se la realiza conforme la demanda del mercado, sin embargo al momento de ampliar la oferta de productos, es necesario considerar ya una planificación de compras con el fin de mantener producto disponible para masificar la oferta del producto.

#### **4.5.1.2. ENTREGA**

Este proceso únicamente se aplica en función de los requerimientos de servicio técnico, y lo realizan de manera excepcional a clientes antiguos de la relojería con quienes se lleva ya una relación comercial de 10 años aproximadamente.

#### **4.5.2. PRODUCCIÓN/PRESTACIÓN DEL SERVICIO**

Conforme la naturaleza del negocio, las actividades del proceso de producción son las siguientes:

- Se verifica existencias de inventario disponible para comercialización y mantenimiento.
- De no existir Insumos netamente se solicita compra de la misma
- Se comercializa el producto y brinda el servicio conforme a los requerimientos de los clientes.

Adicionalmente a estas actividades, existe un proceso de control de calidad que consiste en la verificación del estado del producto una vez realizado el mantenimiento conforme los requerimientos del cliente y los problemas encontrados y procurar así su entrega a satisfacción

### **4.5.3. MARKETING Y VENTAS**

Al ser una empresa familiar las actividades de Marketing y Ventas se encuentran direccionadas netamente a comunicar la existencia de la empresa y una instrucción sobre los productos y servicios ofertados, sin embargo no cuentan con un plan sistemático de oferta o promoción. Entre las principales debilidades respecto de las actividades de marketing de la Relojería Técnica Paredes están:

- Carencia de sistemas de información de los mercados
- Poco conocimiento de la competencia real en el segmento
- Carencia de planificación estratégica de mercado
- Limitada inversión en publicidad, promoción y patrocinios
- Inexistencia de sistemas para lograr la fidelidad de los clientes
- Carencia de planes operativos claros y definidos para la aplicación de estrategias.

### **4.5.4. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES DE APOYO**

Como su nombre lo indica, las actividades de apoyo dentro de una empresa de comercialización, son aquellas que complementan y facilitan la atención de los requerimientos del cliente, en la actualidad las actividades de apoyo son las siguientes:

#### **4.5.4.1. PLANIFICACIÓN**

La planificación de la empresa, en la actualidad ni siquiera se reduce a un presupuesto estimado de ventas, por ello no se cuenta con un mapeo sistemático de la planificación que permita una toma de decisiones basada en hechos. Es por

allí donde se fundamenta la realización del presente trabajo de investigación con el fin de que la planificación pueda ser realizada con todos los elementos que permitan una acertada proyección de la realidad y tender a un crecimiento sostenido en el mercado en los primeros dos años de implementación.

#### **4.5.4.2. SERVICIOS LEGALES**

Los servicios legales en la realidad actual de la organización, se los maneja de una manera aceptable a pesar de ser una empresa familiar, simplemente se asegura cumplir con las regulaciones vigentes y solicitar revisión de los documentos que sirven de sustento legal de la operación como es el caso de facturas, recibos, etc.

#### **4.5.4.3. TECNOLOGÍA USADA**

La tecnología utilizada en la actualidad dentro de la empresa son: la maquinaria de prestación de servicios de mantenimiento y un computador de registro de ingresos de efectivo; la empresa no cuenta con un sistema informático de control de inventarios, base de datos de clientes o algún sistema que brinde información gerencial.

#### **4.5.4.4. RECURSOS HUMANOS**

En la actualidad en la empresa solamente se encuentran laborando dos personas, su propietario y un ayudante cuya descripción es:

##### **Propietario**

1. Persona de instrucción técnica en relojería
2. Experiencia en el negocio por alrededor de 10 años.
3. Formación contable anterior.

#### 4. Funciones:

- a. Realizar los trabajos de diagnóstico y reparación de relojes
- b. Comercializar los productos y servicios del taller
- c. Realizar cobros y pagos
- d. Administrar las utilidades de la empresa

#### **Ayudante**

- Persona de instrucción media
- Experiencia en el negocio por 1 año
- Funciones:
  - Realizar los trabajos de diagnóstico y reparación de relojes
  - Comercializar los productos y servicios del taller
  - Realizar las actividades de limpieza del lugar.

Como se puede observar Los principales problemas dentro de este factor son:

- La estructura empírica del negocio no ha permitido el conocimiento regular de la misión, visión y objetivos estratégicos del negocio.
- Ausencia de participación por parte del colaborador para sugerencias o planes de acción.

#### **4.5.4.5. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO**

Al ser una empresa de servicios, este punto debería ser un factor de competitividad de la Relojería sin embargo, al ser un producto cuyo desarrollo se lo realiza en otro país este factor no representa un impulso ni competencia dentro del presente trabajo de investigación.

#### **4.5.5. ANÁLISIS DE ACTIVIDADES GOBERNANTES**

En el caso de las actividades gobernantes de la empresa, se ha enfocado a aquellas que son función elemental de la gerencia como director de orquesta de la organización, es por ello que solamente se presenta el proceso de planificación que permite direccionar a la organización en función de su prospectiva a futuro.

##### **4.5.5.1. PLANIFICACIÓN**

La planificación de la empresa, en la actualidad ni siquiera se reduce a un presupuesto estimado de ventas, por ello no se cuenta con un mapeo sistemático de la planificación que permita una toma de decisiones basada en hechos. Es por allí donde se fundamenta la realización del presente trabajo de investigación con el fin de que la planificación pueda ser realizada con todos los elementos que permitan una acertada proyección de la realidad y tender a un crecimiento sostenido en el mercado en los primeros dos años de implementación.

#### **4.6. PROSPECCIÓN DEL CONSUMIDOR FINAL**

Partiendo del análisis anterior, es necesario el definir de manera clara quién es el cliente de Relojería Técnica Paredes y cuál es su comportamiento, es por ello que sus características se definen a continuación:

#### **4.6.1. PERFIL DEL CLIENTE OBJETIVO.**

El cliente que se aspira ganar a través de este posicionamiento es una persona joven que está en facultad adquirir un reloj para sus allegados o que tiene un apego sentimental fuerte hacia su reloj el cual prefiere realizarle un mantenimiento antes que cambiarlo.

##### **4.6.1.1. VARIABLES DEMOGRÁFICAS.**

Edad: de 18 a 50 años.

Sexo: Indistinto

Estado Civil: indistinto.

Status social: Medio – Medio Bajo.

Quintil social: Segmentos A y B

Quintil se refiere a la estratificación que realiza el INEC (son cinco segmentos de la población A, B, C, D, E) para la toma de datos y parametrización estadística de la sociedad los segmentos A y B son aquellos que se consideran Clase media alta y alta.

##### **4.6.1.2. SEGMENTACIÓN CONDUCTISTA:**

Beneficios Buscados: Satisfacción respecto de los resultados ofertados por el producto sin que esto signifique que el mismo tenga un alto precio, Opciones de productos complementarios dentro de la misma línea (Puede ser ofertado el reloj + servicio técnico posterior).

Etapa de Disposición: Requiere estímulo en base a una presentación correcta del producto.

Actitud Hacia el Producto: Entusiasta, Positiva.

#### **4.6.1.3. DESEOS Y NECESIDADES**

El cliente de Relojería Técnica Paredes se identifica como una persona que siempre cuenta con un reloj estéticamente arreglado y cuenta con confianza de marcas tradicionales ya definidas, sin embargo siempre cree que un buen regalo es un reloj y mucho más si es uno que dure y tenga el respaldo de una marca.

El gusto y preferencia de los consumidores, así como la satisfacción de necesidades y deseos son aspectos directamente ligados al producto a ofertar, el consumidor al que se pretende llegar con el desarrollo del plan de posicionamiento de la empresa es el que siempre acostumbra utilizar reloj que cuente con un respaldo que avale su calidad.

#### **4.6.1.4. HÁBITOS DE USO Y ACTITUDES**

El cliente objetivo evidencia un nivel de uso habitual de relojes, resalta sus beneficios versus sus sustitutos y tiende a la recompra conforme su satisfacción.

#### **4.6.1.5. CALIDAD BUSCADA**

El consumidor busca el aseguramiento de que sus productos sean de calidad y duren a través del tiempo, adicionalmente escudriña marcas que le generen confianza y que su uso dé una sensación de bienestar y de buena compra.

#### **4.6.2. FACTORES CLAVES DEL ÉXITO**

Los factores claves de éxito son los elementos que le permiten al empresario alcanzar los objetivos que se ha trazado y distinguen a la empresa de la competencia haciéndola única

Comúnmente en los formatos de plan de negocios aparece la expresión "factores

claves de éxito" como un determinante de qué tan bueno o malo puede resultar un negocio en el largo plazo y es una de las secciones de este documento en las que los inversionistas ponen mayor énfasis, ya que a través de ella pueden evaluar las competencias reales del negocio.

En el caso del presente trabajo de investigación, desagregando los requerimientos del mercado se tiene que los factores claves del éxito para la Relojería Técnica Paredes son:

**Tabla 4. 11: Factores críticos de éxito**

<b>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</b>	<b>VENTAJAS ORGANIZACIONALES</b>
EL MERCADO BUSCA GARANTÍA DEL SERVICIO	LA EMPRESA CUENTA CON GARANTÍA DE RETORNO DE DINERO
EL CLIENTE EXIGE VARIEDAD DE MARCAS Y MODELOS	LA EMPRESA OFERTA MULTIMARCAS
EL TARGET DA RELEVANCIA A LA RELACIÓN CALIDAD PRECIO	LA EMPRESA SE MANTIENE DENTRO DE LOS PRECIOS DE MANTENIMIENTO REFERENCIALES MAS BAJOS DEL MERCADO
EL TARGET BUSCA PRODUCTOS DE ALTA DURACIÓN	LA EMPRESA CUENTA CON RESPALDO DE MARCAS CONOCIDAS POR SU PRESTIGIO Y DURACIÓN
EL TARGET NO PRESENTA FIDELIDAD HACIA UNA MARCA ESPECÍFICA	LA EMPRESA NO CUENTA CON CONVENIOS DE EXCLUSIVIDAD

**Elaborado por:** Autor

#### **4.7. PROPUESTA ESTRATÉGICA**

El desarrollo de la propuesta estratégica para la empresa requiere de la formulación de la misión, visión y objetivos para la selección de las estrategias y tácticas de acuerdo al análisis realizado en los puntos anteriores.

## **4.7.1. MISIÓN Y VISIÓN**

### **4.7.1.1. DECLARACIÓN DE LA MISIÓN DE LA EMPRESA**

La misión de la empresa es “ofertar relojes de calidad y un servicio que los mantenga en buen estado con el fin de satisfacer el gusto de su cliente, basado en el respaldo de su experiencia y asesoramiento”.

### **4.7.1.2. VISIÓN DE LA EMPRESA**

“Mantenerse como una relojería de confianza en el sector de influencia de la ciudad de Quito y en espacio de 5 años aumentar los puntos de venta y promover el desarrollo y crecimiento de todos quienes conforman Relojería Técnica Paredes”.

## **4.7.2. OBJETIVOS**

### **4.7.2.1. OBJETIVO GENERAL**

- Lograr el posicionamiento de Relojería Técnica Paredes en el mercado de venta de relojes y de servicio de mantenimiento en la ciudad de Quito en un período de 2 años.

### **4.7.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

#### **4.7.2.2.1. OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO**

- Obtener presencia de marca en el mercado de consumidores nacionales dentro de los primeros 5 nombres del “Top Of Mind” (nivel de recordación de marca) de relojerías ubicadas en el sur de la ciudad de Quito.

- Posicionar a la empresa a través de las características de sus productos y servicios.

#### 4.7.2.2.2. **OBJETIVOS DE RECONOCIMIENTO DEL NOMBRE DE LA MARCA**

- Proponer el progreso de la imagen corporativa de la empresa desarrollando la identidad de la marca.
- Diseñar una campaña publicitaria en medios BTL, orientada al público objetivo entre los 18 y 50 años de estatus medio, medio bajo en la ciudad de Quito.

#### 4.7.2.2.3. **OBJETIVOS DE FIDELIZACIÓN A LA MARCA**

- Diseñar un sistema de servicio al cliente que permita generar una percepción de respaldo de marca dentro del segmento de mercado en la ciudad de Quito.

#### 4.7.2.2.4. **OBJETIVOS DE VENTAS**

- Ampliar la cuota de mercado en un 5% para el lapso de un año, incrementando el “*Market Share*” (participación dentro del mercado) por ventas mejorando el posicionamiento actual de la empresa respecto de sus competidores.

### **4.7.3. . FORMULACIÓN ESTRATÉGICA**

A continuación se presenta la siguiente graficación de la consolidación del sistema en el cual se apunta a determinar el modelo inscrito en la planificación estratégica propuesta.

**Grafico 4. 1: Consolidación del Sistema**



**Elaborado por:** Autor

**Tabla: 4.12: Cuadro De Objetivos Estratégicos**

Objetivo estratégico	Estrategia (s)	Plan operativo	Tiempo	Costo	Responsable	Indicadores
<b>Obtener presencia de marca en el mercado de consumidores nacionales dentro de los primeros 5 nombres del “Top Of Mind” (nivel de recordación de marca) de relojerías ubicadas en el sur de la ciudad de Quito.</b>	1. Liderazgo en costos 2. Enfoque geográfico	Plan de promoción de la empresa.  Acondicionamiento de la infraestructura  Enfoque de marcas	2 años	\$ 2.320	Propietario	Top Of Mind del sector (ubicación de la empresa en la recordación de marca)
<b>Diseñar una campaña publicitaria en medios BTL, orientada al público objetivo entre los 18 y 50 años de estatus medio, medio bajo en la ciudad de Quito.</b>	1. Diferenciación	Planteamiento de pág. 130 Enfoque en el sector joven de consumo. Contratación de espacios en Cines y centros comerciales	1 año	\$ 2.246	Propietario	Número de visitantes a la relojería
<b>Ampliar la cuota de mercado en un 5% para el lapso de un año, incrementando el “Marketshare” (participación dentro del mercado) por ventas mejorando el posicionamiento actual de la empresa respecto de sus competidores.</b>	1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación	Adquisición de nuevo inventario Diversificación de servicios y marcas. Mantener importante portafolio de servicios genéricos	1 año	\$13.294	Propietario	Ventas mensuales de servicio

**Elaborado por:** Autor

#### **4.7.4. PLAN ESTRATÉGICO DE POSICIONAMIENTO PARA LA RELOJERÍA TÉCNICA PAREDES**

Toda empresa desde el inicio de su actividad comercial, se ve en la necesidad de dar a conocer los atributos con los que cuenta el bien o servicio que será objeto de intercambio, es decir, comunicar todos aquellos aspectos que un producto tiene para brindar un beneficio a su consumidor.

##### **4.7.4.1. PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Una vez desarrollados los puntos de direccionamiento estratégico a continuación se presentarán cuáles van a ser las tácticas de promoción y comercialización de la Relojería Técnica Paredes de acuerdo a los componentes del Marketing Mix:

##### **4.7.4.2. PRODUCTO**

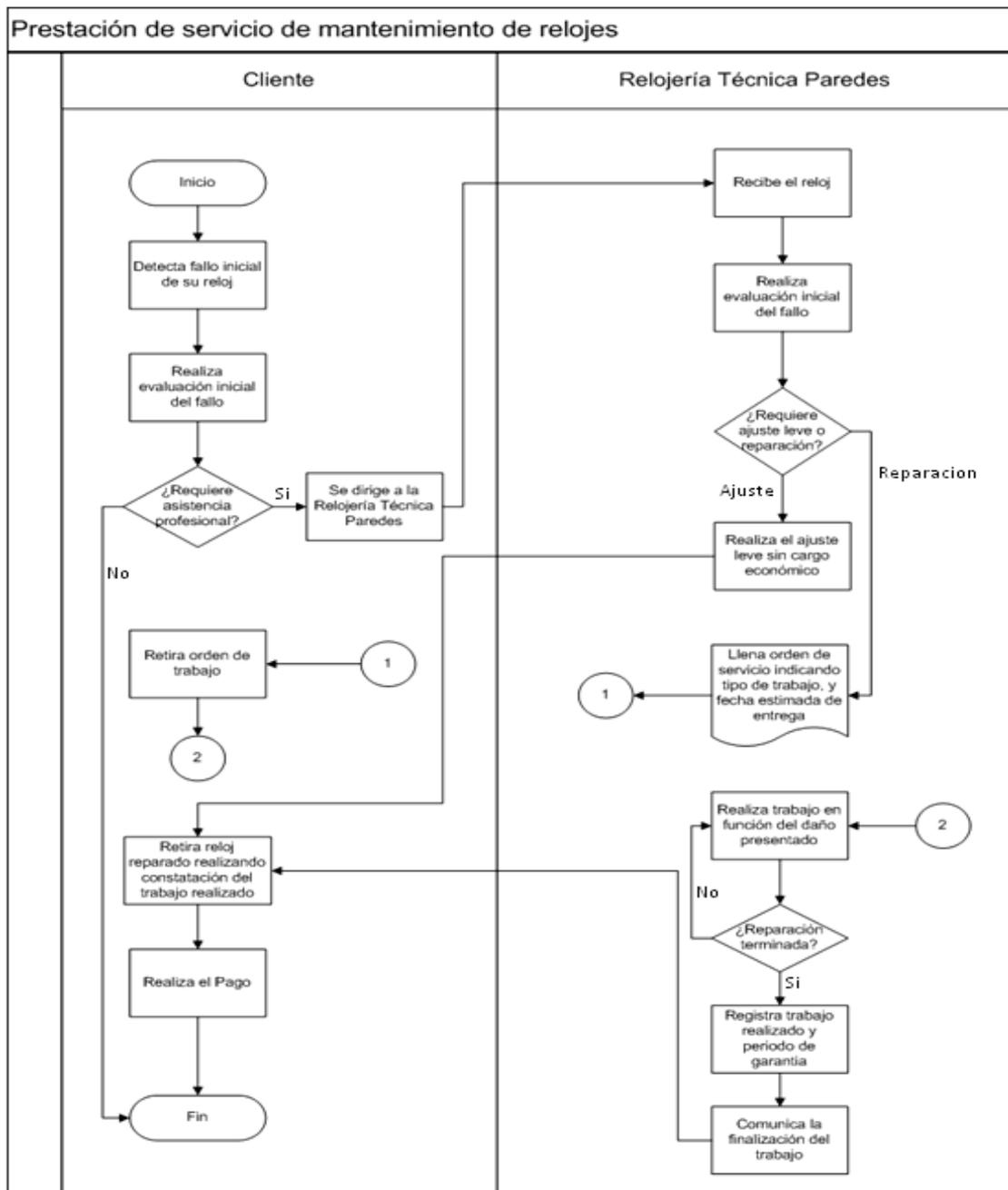
**Presentación e identificación.-** En la actualidad, es muy importante contar con una buena presentación del servicio a ofertar, es más este puede ser un diferenciador entre empresas y de esta manera lograr la fidelización de clientes y generar una imagen de fácil de recordación.

Las estrategias propuestas para la Relojería Técnica Paredes se orientan a obtener la diferenciación del producto ofertado respecto de los competidores y posicionar el servicio como el de mejor costo y beneficio por precio pagado en el mercado, así las estrategias seleccionadas son:

- Estrategia de diferenciación por calidad del producto ofertado.
- Estrategia comunicacional centrada en la marca.

De acuerdo a ello las actividades de servicios planteadas deberán regirse al siguiente diagrama general:

**Gráfico 4. 4: Diagrama de presentación de Servicio**



**Elaborado por:** Autor

Para el caso de la venta de productos, dentro de la relojería se comercializaran marcas que tengan un respaldo y garantía definidos para consumidores primarios:

De acuerdo a lo que se plantea que existirán dos tipos de relojes:

1. Relojes de marca
2. Relojes genéricos

Dentro de ello se ha planteado la comercialización de las siguientes marcas de relojes:

### **Relojes de marca:**

#### **Rolex**

Es una empresa suiza de relojes de pulsera y accesorios. Sus artículos son considerados símbolos de un alto poder adquisitivo. Rolex es una manufactura relojera, dado que sus relojes cuentan con mecanismos de factura propia.

Considerada por muchos como la más alta expresión de la relojería Suiza, es la marca de relojes más famosa, y con más stock, pues produce más de 2.000 relojes al día. En el año 2003 la empresa ganó 3 mil millones de dólares. La revista Business Week sitúa a la empresa Rolex en el número 71, en el ranking de las 100 empresas más famosas, por delante de cualquier otro fabricante de relojes. Actualmente la firma lucha contra la piratería de sus modelos, contrabando que le significa pérdidas por más de 100 millones de dólares.

**Justificación:** es la primera marca de renombre que se muestra por catálogo en la relojería porque tiene trascendencia en el mercado por excelencia.

#### **Casio**

Esta marca ha sido impulsada por su desarrollo electrónico y gracias al éxito de la CASIO Mini, CASIO logra consolidarse como líder del mercado de las calculadoras de bolsillo. Para seguir incrementando su rentabilidad, en 1974, la

empresa decide diversificar sus actividades fabricando relojes de pulsera. Pese a que las calculadoras de bolsillo y los relojes de pulsera son considerados en la época productos esencialmente diferentes, los relojes de pulsera, en su origen totalmente mecánicos, dan un revolucionario salto cuántico hasta la tecnología de cuarzo<sup>25</sup>, desde ahí en adelante se tiene a Casio como uno de los referentes en este tipo de productos para el consumidor.

**Justificación :** Se considera a Casio como marca para comercializar porque tiene trascendencia en el mercado y además ya tiene dentro del consumidor la perspectiva de calidad y durabilidad, claro esta que sus diseños también tienen un despliegue grande y muy apreciado por todos los consumidores.

## **Timex**

La compañía comenzó en 1854 como Waterbury Clock en el valle de Naugatuck de Connecticut, conocido durante el siglo diecinueve como “Suiza de América. La compañía hermana Waterbury Watch fabricó el primer reloj mecánico barato de bolsillo en 1880. Durante la Primera Guerra Mundial, Waterbury comenzó a hacer los relojes, que empezaron a ser populares, y en 1933 hicieron historia creando el primer reloj del ratón Mickey Mouse bajo la licencia de Walt Disney, con las manos de Mickey señalando el tiempo.

Durante la Segunda Guerra Mundial Waterbury adoptó el nombre de U.S. Time Company. En 1950 la compañía introdujo un reloj que llamó el Timex. Durante las tres décadas siguientes, Timex fue promocionado con una serie de anuncios que acentuaron su durabilidad pasando el reloj a “pruebas de la tortura,” por ejemplo arrojarlo desde la presa de Coulee o atado con correa a la hélice de un motor fuera-borda. La compañía más tarde se renombró como Timex Corporation,

---

<sup>25</sup><http://www.casio-europe.com/es/corporate/history/chronologyofproducts/>

(hasta entonces Timex Group) y, hasta la fecha, ha vendido sobre un mil millones relojes<sup>26</sup>.

**Justificación:** se considera a Timex para la comercialización por su resistencia y soporte dentro del mercado ha venido componiéndose de muchas anécdotas de gran relevancia y sobretodo su vigencia, tiene a su haber ya una cifra significativa de consumo en el mercado de relojes y tiene prestigio toda su información.

## **E bel**

Con el fin de atacar el mercado femenino se ha planteado la comercialización de relojes de la marca cosmética E bel que tiene una línea específica para la venta y regalo de este tipo de productos con amplio renombre y calidad.

**Justificación:** se le considera a E bel como un reloj de marca para la comercialización dentro de la relojería por su inclusión en la nueva perspectiva desarrollada para las mujeres y para su lugar en el mercado por lo que genera un estilo de marketing relacional con los regalos en su presentación.

## **Explicación:**

Con esta detallada muestra de catalogo de relojes de marca la Relojería Técnica Paredes enfatiza sus productos estrella dentro del mercado que oferta y los servicios a nivel post venta en toda marca y denominación de repuestos.

---

<sup>26</sup><http://es.wikipedia.org/wiki/Timex>

## **Relojes genéricos:**

### **Relojes Máxima**

De descendencia panameña los relojes de esta marca mantienen una regular trascendencia en el mercado por permanecer muy poco tiempo en el mercado de relojes de baja denominación

### **Relojes Viceroy**

Nace como marca de relojes en Suiza en 1951, si bien hasta 1982 no pasa a ser propiedad de Munreco, que adquiere los derechos de comercialización a nivel mundial.

Se trata por tanto de una marca Suiza propiedad de un grupo relojero español, que distribuye también en España los relojes Maurice Lacroix.

### **Relojes André Le Marquand**

Le Marquand es sobre todo una familia. De la contabilidad, de los metales preciosos, de los diamantes y hasta del engaste se ocupa Monique.

Christine, la hija, se encarga de los componentes y del private label. Con 30 años de edad, Cédric es el responsable de la relaciones con los clientes, gestiona el ensamblado y la terminación de los productos y también viaja con su padre para abrir nuevos mercados.

Por su parte, André crea y viaja. Como empresario, André Le Marquand es ante todo un artista y un aventurero en el sentido más amplio de la palabra.

**Justificación:** Son relojes que su valor es ínfimo pero tienen muchos estilos y variedades cada marca su valor consta en los colores y diseños mas no en su trayectoria de mercado

## **DEFINICIÓN DE LOS SERVICIOS**

Dentro de las características detalladas de los servicios se presentan en:

- Dar mantenimiento como un seguimiento a la satisfacción del cliente dentro de los primeros 6 meses
- Poner manecillas a los relojes según la marca
- Reposición de pilas genéricas y pilas de alta denominación

### **4.7.4.3. PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD**

Todo producto necesita una correcta estrategia de promoción y publicidad, de esta depende el éxito que tenga dicho producto en cuanto a sus ventas en el mercado. Para el caso de los productos y servicios ofertados por Relojería Técnica Paredes, el contar con una buena estrategia de promoción es muy importante ya que lo que se pretende hacer es un relanzamiento de la empresa en un mercado de fuerte competencia.

Para tal estrategia se consideran varias propuestas las cuales se enuncian a continuación:

- Realizar una campaña promocional para la introducción del producto como:
  - Material POP como: folletos de los productos con sus principales características;
  - Elaboración de artículos promocionales tales como, correas y llaveros
  - Kits promocionales
  
- La participación en ferias locales en el Sur donde se explote la oferta de regalos y artículos de adorno para la promoción de los productos y servicios, para ello, es necesario realizar eventos de capacitación del personal de soporte que participará en cada evento.

En consecuencia de las estrategias planteadas se ha decidido rediseñar el logotipo actual de la empresa con el fin de considerar su desarrollo en los siguientes aspectos:

- Fácil recordación, que el logotipo sea reconocido fácilmente y a simple vista.
- Que mantenga una relación visual y se identifique la base del producto y servicios ofertados.
- Que el nombre y tipografía sea legible y limpia, sin el uso de letras alternantes.
- Que la imagen sea clara y agradable a la vista de los clientes.

Gráfico 4. 5: Logo de la Empresa



Relojería  
Técnica  
Paredes

*Sabemos cuanto vale su tiempo...*

- **Elaborado por:** Autor

#### CAMPAÑA BTL DE LA PUBLICIDAD

- Se hará impulsación en los baños de cines, afiches y stands.

Con el siguiente gráfico para atraer la atención de los compradores



Con la leyenda:

^Sabemos cuánto vale su tiempo..... todo el tiempo^

- Se plantea el uso de la publicidad web a través de redes sociales como Facebook o Twitter.

**Tabla 4. 13: Tabla de Publicidad y Propaganda**

	Medio	Publicaciones por año	Costo x publicación	Total Año 1
<b>Medios impresos</b>	Capital	2	\$ 345.00	\$ 690.00
<b>Medios Electrónicos</b>	Boletines electrónicos Greenteek	4	\$ 239.00	\$ 956.00
	Web	1	\$ 400.00	\$ 400.00
<b>Relaciones Públicas</b>	Auspicios Navideños	2	\$ 100.00	\$ 200.00
	<b>TOTAL</b>			<b>\$ 2,246.00</b>

**Elaborado por:** Autor

Como se puede notar en el desarrollo del logotipo se han incluido elementos que sustentan las dos actividades comerciales de la empresa y se lo contrasta con el satisfactor ofertado.

Con esto se pretende reintroducir al mercado este producto con una estrategia que resalte la imagen corporativa con el fin de plantar en el consumidor un ícono de conocimiento, calidad y confianza que redunde en el apego de la marca y la empresa.

La papelería que se utilizará para la prestación del servicio llevará el logo de la empresa, además de las fundas, recibos y tarjetas generando una reimpresión constante para asegurar el reconocimiento y posicionamiento en el consumidor, en cambio para la venta de relojes se planteará una impresión en el tiro de la funda de plástico donde se exponga el logo de la empresa de manera principal y

las marcas que maneja la relojería de manera secundaria en la parte inferior del logo.

El empaque del producto incluirá una breve información acerca de aspectos relacionados con el producto como son:

- Garantía.
- Recomendaciones para el uso.
- Duración de batería.
- Página de Internet.

Nota: Cómo el logotipo no es un rubro muy significativo, es entonces porque no se lo suma dentro del costo en el primer año para el lanzamiento del plan estratégico

## **Publicidad**

El objetivo de esta campaña es dar a conocer la empresa y sus servicios. Al mismo tiempo de dar a la línea de servicios una imagen alta y de compromiso en comparación de otros productos en función de su origen y participación geográfica.

### **Tipo de Publicidad**

El tipo de publicidad que se utilizará para Relojería Técnica Paredes es la denominada "Publicidad Pionera", es el tipo de publicidad diseñada para estimular la demanda primaria de un nuevo producto o categoría de producto. Se usó para este tipo de publicidad ya que el objetivo general es relanzar a la empresa en el mercado y es necesario ofrecer a los consumidores una amplia gama de información acerca de los diferenciadores del servicio.

Posteriormente en la etapa de crecimiento del producto se pretende cambiar la publicidad pionera por una “publicidad competitiva”. Este tipo de publicidad se centra en las emociones para destacar diferencias sutiles entre las empresas de servicio técnico relojero y así lograr la construcción del reconocimiento de una marca creando una actitud favorable hacia ella.

La estrategia de comunicación que se utilizara para el desarrollo del material POP es la siguiente:

### **Estrategia creativa**

La estrategia creativa para la definición de la campaña publicitaria se realizó bajo el método de “*Brainstorming*”<sup>27</sup>, por medio del cual se llegó a la redefinición de un slogan que resalta los atributos de la empresa presentados en puntos anteriores, el slogan a utilizar en la campaña promocional de la línea de productos es:

#### **- Slogan**

*^^Sabemos cuánto vale su tiempo^^*

El slogan esta conceptualizado para identificar y resaltar el diferenciador de la empresa frente al mercado y al mismo tiempo mostrar una relación cercana con los clientes, adicionalmente es imprescindible que como soporte en las artes a utilizar en los medios se especifique el tipo de beneficios que brindan los productos de la línea a fin de enlazar el nombre de la empresa, las marcas que manejan y slogan.

---

<sup>27</sup>Lluvia de Ideas

- **Público objetivo**

Target ABC comprendido entre los 18 y 50 años con status socioeconómico medio, medio alto ubicados en la zona urbana sur de la ciudad de Quito

- **Objetivos de la comunicación**

- Fortalecer la imagen de la empresa en el mercado de la ciudad de Quito.
- Crear un concepto de entrega de valor entre la empresa, el cliente y el servicio. (Modelo Delta)

**Selección de medios.**

Para la selección de los medios se ha tomado en cuenta tres parámetros básicos, en concordancia con las estrategias propuestas y el modelo estratégico utilizado para la promoción y posicionamiento de la empresa, son:

- Uso de la tecnología como medio para acercar al cliente.
- Desarrollo de aspectos gráficos que contribuyan a la asociación de la marca con el producto.
- Alcance al público objetivo a nivel local

**Medios a Utilizar**

**Medio:** La Prensa

*Soportes:*

- Diario Metro Hoy

- Diario La Hora
- Revistas del sur

*Características de los periódicos:*

- Selectividad geográfica: Con carácter local y específico
- Flexibilidad de espacio y tiempo: Los diarios permiten colocar la publicidad en cualquier página y tamaño. Al mismo tiempo, facilitan la contratación de los anuncios con poca antelación.
- Bajo coste de adquisición.
- Permanencia reducida: Normalmente, la vida de cualquier ejemplar de un diario es de pocas horas.

**Medio: Publicidad Directa – Material POP e Impresos**

*Soportes:*

- Tarjetas, volantes, despegables.
- Papelería institucional

*Formas:*

- Entrega en el local
- Entrega en vía pública

*Características:*

- Favorece el impulso de compra
- Refuerza las acciones promocionales
- Favorece la venta
- Importancia de la originalidad
- Importancia de su emplazamiento
- Saturación

**Medio: Internet**

*Soportes:*

- Boletín electrónico
- Desarrollo de página web
- Contenidos informativos

*Formas:*

- Envío de E-mailing
- Diseño de contenidos y diseños para WEB
- Creación de un Blog de la empresa

*Características:*

- Es el medio masivo de menor costo
- Refuerza las acciones promocionales
- Es un medio directo de fidelización
- Pocas empresas lo ocupan actualmente

## **Servicio post venta**

Es importante señalar que en la actualidad un producto no solo se da a conocer estando en el punto de venta, sino también es necesario contar con diferentes medios por los cuales se pueda interactuar con la gente. Estos medios tienen como objeto obtener información que sirva como retroalimentación para así poder brindar un mejor producto al consumidor final.

Es decir, se pueda contar con medios donde se vea el interés por el cliente, por resolver dudas acerca del servicio recibido o del bien comprado, su forma de uso, sus beneficios y nuevos productos. Un medio práctico para esto es contar con una página de Internet y servicio de asesoría telefónica.

### **4.7.4.4. PLAZA**

La relojería se encuentra ubicada en la siguiente dirección sector de la Villa Flora entre Av. Rodrigo de Chávez Oe 1-172 y Francisco Gómez, Diagonal al banco del Pichincha de la Villa Flora.

De acuerdo a la aceptación del producto en la investigación de mercados previa se identificaron puntos clave de venta de Relojes dentro de la Relojería Técnica Paredes por lo tanto se determinó la introducción de todas las marcas como introducción dentro del local comercial.

En el punto de venta se tendrá la atención de 3 personas entre ellos el propietario de la Relojería quien le dará el toque de personalización al servicio y la asesoría basada en la experiencia.

#### 4.7.4.5. PRECIO

Tomando en cuenta que lo que se busca a través del plan promocional es el posicionamiento de la línea en el mercado y la creación de valor que permita disminuir los precios pagados por los productos manteniendo la imagen de eficiencia y calidad en sus beneficios la estrategia que se manejará es la de **^MENOR PRECIO DENTRO DEL SEGMENTO^**.

Sin embargo el margen no puede estar en juego y se procurara mantener un precio que haga atractivo el margen de contribución.

**Tabla 4. 15: Productos y Servicios**

<b>Producto/Servicio</b>	<b>Relojería Técnica Paredes</b>	<b>FOSSIL</b>	<b>Watch Out</b>
<b>Cambio de Pila de alta denominación (promedio)</b>	<b>US \$ 10,00</b>	US \$ 23,00	US \$ 25,00
<b>Cambio de Correa (promedio)</b>	<b>US \$ 20,00</b>	US \$ 45,00	US \$ 36,00
<b>Cambio de Luna (promedio)</b>	<b>US \$ 30,00</b>	US \$ 47,00	US \$ 40,00
<b>Venta de relojes clásicos y de marca (promedio)</b>	<b>US \$ 100,00</b>	US \$ 142,00	US \$ 134,00
<b>Venta de relojes genéricos (promedio)</b>	<b>US \$ 25,00</b>	No aplica	No aplica

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro que se indica en la parte superior son los productos y servicios que se vinculan en mayor relevancia con la demanda del cliente y que tiene mayor significancia dentro del presupuesto de ingresos.

Sin embargo existe dentro de la relojería el cambio de pila a nivel genérico el cual también genera competencia pero es irrelevante dentro de la posición que tiene la relojería en sus otros productos y servicios para que genere ingresos significativos o de trascendencia pero sirve como referencial para no descartar su propuesta de mercado.

**Tabla 4. 16: Producto/Servicio: Cambio de Pila genérica**

Producto/Servicio	Relojería Técnica Paredes	FOSSIL	WatchOut	Joyería Atlantic	Electrónica Benítez
<b>Cambio de Pila genérica (promedio)</b>	<b>US \$ 2,00</b>	US \$ 10,00	US \$ 16,00	US\$ \$5,00	US \$ 3,00

#### **4.7.5. PLANES OPERATIVOS DE LA RELOJERÍA TÉCNICA PAREDES EN FUNCIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

Una vez definidas las estrategias de posicionamiento, es necesario consolidar un modelo guía que permita aterrizar la proyección de la empresa en actividades que puedan ser evaluadas en su impacto e implementación, es por ello que a continuación se presenta un planteamiento de cómo se deberá operar a la empresa en función de la estrategia:

# CAPÍTULO V

## ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1. INVERSIONES

Esto es importante, puesto que para que el propietario de la Relojería es imprescindible conocer cuál es el éxito que debería esperar entorno de que su inversión rinda frutos y poder tomar una decisión de inversión exitosa.

Las decisiones de inversión son muy importantes, pues implican la asignación de grandes sumas de dinero por un período de largo plazo, de esto dependerá el éxito o el fracaso de una organización.

Las inversiones tienen relación directa para poner en marcha el proyecto, así como la forma en que se financiarían dichas inversiones. Por lo tanto las inversiones, determinan la cuantificación de todo aquello que la empresa requiere para operar y generar un bien o servicio; estas inversiones pueden clasificarse en tres grandes rubros que son:

**ACTIVOS FIJOS:** Conjunto de elementos patrimoniales adscritos a la sociedad de forma imprescindible para la propia actividad de la misma, se denominan también activos tangibles.

**ACTIVOS DIFERIDOS:** Está integrado por valores cuya rentabilidad está condicionada generalmente, por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que un lapso se convertirán en gastos. Así, se pueden mencionar los gastos de instalaciones, las primas de seguro, patentes de inversión, marcas, de diseños comerciales o industriales, asistencia técnica.

**CAPITAL DE TRABAJO:** Son aquellos que la empresa necesita para operar en un período de explotación.

Se puede decir que una empresa tiene un capital neto de trabajo cuando sus activos corrientes son mayores que sus pasivos a corto plazo, esto conlleva a que si una organización empresarial desea empezar alguna operación comercial o de producción debe manejar un mínimo de capital de trabajo que dependerá de la actividad a emprender.

El Capital de trabajo se sustenta en la medida en la que se pueda hacer un buen manejo sobre el nivel de liquidez, ya que mientras más amplio sea el margen entre los activos corrientes que posee la organización y que sus pasivos circulantes mayor será la capacidad de cubrir las obligaciones a corto plazo; el capital de trabajo permitirá financiar la primera producción antes de recibir ingresos.

**ACTIVO CIRCULANTE.-** Es aquel activo líquido a la fecha de cierre del ejercicio, o convertible en dinero dentro de los doce meses. Además, se consideran corrientes a aquellos activos aplicados para la cancelación de un pasivo corriente

Puede estar integrado por caja, bancos, moneda extranjera, inversiones temporales, cuentas por cobrar, materias primas, bienes de cambio, entre muchas otras.

### **5.1.1. INVERSIÓN TOTAL**

La inversión está dada por los activos fijos, activos diferidos y capital de trabajo, para el inicio de la ejecución del proyecto es necesario invertir en Activos Fijos; 5.998,00 USD, en Activos Diferidos; 157,00 USD, en Activos corrientes entre circulante e inventario es de 19.198,25USD, por lo tanto la inversión total del

proyecto es de 24.903.25USD, la misma que se encuentra financiada por recursos propios y de terceros, para el relanzamiento de Relojería Técnica Paredes.

**Tabla 5. 1: Plan de Inversión**

<b>Plan de Inversión</b>		
<b>Inversiones</b>	<b>Valor</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>ACTIVOS FIJOS</b>		
<b>INFRAESTRUCTURA – EDIFICIO</b>	\$ 755,00	3,03%
<b>MUEBLES Y ENSERES</b>	\$ 1.185,00	4,76%
<b>EQUIPO DE TALLER</b>	\$ 1.135,00	4,56%
<b>EQUIPO DE COMPUTACIÓN</b>	\$ 1.615,00	6,49%
<b>EQUIPO DE OFICINA</b>	\$ 858,00	3,45%
<b>Total Fijos</b>	<b>\$5.548,00</b>	<b>22,28%</b>
<b>ACTIVOS DIFERIDOS</b>		
<b>CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA</b>	\$157,00	0,63%
<b>Total Activos Diferidos</b>	<b>\$157,00</b>	<b>0,63%</b>
<b>ACTIVOS CIRCULANTE</b>		
<b>GASTOS INICIALES DE OPERACIÓN</b>	\$ 6.315,25	25,36%
<b>INVENTARIO</b>	\$ 12.883,00	51,73%
<b>Total Activo Circulante</b>	<b>\$ 19.198,25</b>	
<b>Total</b>	<b>\$ 24.903,25</b>	<b>100,00%</b>

**Elaborado por:** Autor

### **5.1.2. INVERSIÓN EN ACTIVOS DIFERIDOS**

Las inversiones en activos diferidos o intangibles están representadas por aquellas cuyos beneficios se obtendrán en varios períodos. Este grupo tienen las características de que incluye valores intangibles, es decir está integrado por valores cuya recuperabilidad está condicionada generalmente por el transcurso del tiempo, es el caso de inversiones realizadas por el negocio y que en lapso de tiempo se convertirán en gastos.

Dentro de este grupo se encuentran comprendidos los gastos de organización atendidos anticipadamente y que se armonizan o difieren en varias anualidades. Los fondos para atender la amortización de bonos, las reclamaciones tributarias, las cuentas incobrables que se deban amortizarse en varias anualidades y los depósitos de garantía, son cuentas del activo diferido, entre otras.

Para el caso de estudio la constitución de la empresa no existe ya que se va a trabajar con el RUC aperturado por el propietario de la empresa hace ya 10 años y su infraestructura no requiere un cambio en la situación jurídica de la empresa.

De ahí que este rubro se compone por:

**Tabla 5. 2: Activos Diferidos**

Concepto	Valor
<b>RUC</b>	\$ 5.00
<b>Patente Municipal</b>	\$ 52.00
<b>Afiliación a la Cámara de Comercio</b>	\$ 100.00
	<b>\$ 157.00</b>

**Elaborado por:** Autor

**GASTOS DE PUESTA EN MARCHA.-** Denominada también etapa de prueba, consiste en el conjunto de actividades necesarias para determinar las deficiencias, defectos e imperfecciones de la instalación de la infraestructura para prestación del servicio, a fin de realizar las correcciones del caso y poner la empresa, para el inicio de su producción normal.

Para empezar el relanzamiento de Relojería Técnica Paredes es necesario realizar inversiones de instalación y readecuación de equipos necesarios para la venta y prestación de servicios de relojería en el sector.

Adicionalmente en este rubro se debe considerar la compra de inventario para la ejecución de la actividad comercial en todos sus productos ya sea relojes de marca o genéricos y repuestos necesarios para la prestación de servicios.

**GASTOS DE ORGANIZACIÓN.-** Constituyen los gastos en que se incurre para la constitución de la compañía, rubros que se deben cancelar por conceptos de trámites legales, estos comprenden honorarios de abogado, notarías, inscripciones en las instituciones públicas y privadas respectivamente.

### **5.1.3. CAPITAL DE TRABAJO**

El Capital de Trabajo está presentado por el capital adicional, distinto de la inversión en activo fijo y diferido, con que hay que contar para que empiece el relanzamiento de la empresa, es decir hay que financiar los primeros meses de operación antes de recibir ingresos. Por lo tanto, el Capital de Trabajo está dado por los recursos que la empresa necesita para operar en un período de explotación determinado.

El capital de trabajo se encuentra formado por los siguientes rubros:

#### **Costos de Operación:**

- **Materia Prima.-** Son aquellos materiales que se transforman por parte del producto final, lo que no aplica para el caso de este proyecto puesto que lo que se va a ofertar es un servicio y no un tangible.
- **Materiales Directos.-** Son aquellos que intervienen en el proceso productivo y terminan formando parte del producto final.

- Mano de Obra Directa,- Se refiere al costo de la mano de obra de los trabajadores que participan en la transformación de los materiales en productos utilizando sus manos, herramientas y equipos.

En este caso vale aclarar que es el propietario que como artesano en la materia de técnico en el arte de la relojería viene a constituir la mano de obra directa en la Relojería Técnica Paredes.

### **Costos Indirectos de Fabricación:**

- Mano de Obra indirecta.- Está dado por aquellos trabajadores que apoyan los procesos productivos en actividades de supervisión, vigilancia, limpieza, mantenimiento.
- Materiales Indirectos.- Son aquellos que participan en el proceso productivo, pero que no llegan a constituir parte integrante del producto terminado.
- Suministros y Servicios.- Corresponde a gastos por conceptos de agua, energía eléctrica, asistencia técnica, seguros y repuestos de maquinaria y equipos.

### **Gastos Operacionales:**

- Gastos Administrativos.- Comprenden todos los desembolsos en que se incurre, como pagos correspondientes al personal administrativo, adquisición de materiales de oficina, etc.
- Gastos Ventas.- Comprende todos los gastos que implica las operaciones logísticas del departamento de comercialización y como sueldos, promoción y publicidad, teléfono, materiales de oficina, gastos de representación.

Para la determinación del Capital de Trabajo es necesario el costo de operación durante el período de lanzamiento, se describe a continuación:

**Tabla 5. 3: Capital de Trabajo**

CAPITAL DE TRABAJO	Año 1	TIEMPO	MENSUAL
Inventario repuestos	\$ 51.532,00	3	\$ 12.883,00
Gastos de taller	\$ 688,00	3	\$ 172,00
Gastos de Administración	\$ 13.573,44	3	\$ 3.393,36
Gastos de Ventas	\$ 10.999,55	3	\$ 2.749,89
<b>TOTAL (ANUAL)</b>	<b>\$ 76.792,99</b>	<b>TOTAL (3 MESES)</b>	<b>\$ 19.198,25</b>

**Elaborado por:** Autor

#### 5.1.4. FUENTES Y USOS DE INVERSIÓN

De acuerdo a lo planteado en el relanzamiento la mitad de la inversión total para la implementación de las estrategias va a ser realizada por su propietario, y el restante será financiado a través de una institución financiera.

**Tabla 5. 4: Fuentes de Inversión**

VALOR DE LA INVERSIÓN	\$	24.903,25		
			ESTRUCTURA	COSTO FINANCIERO
CAPITAL PROPIO	50,00%	\$ 12.451,62		10,44%
CRÉDITO	50,00%	\$ 12.451,62		15,20%
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 24.903,25</b>		

**Elaborado por:** Autor

## Resumen de Amortización

Para realizar la proyección de gastos financieros se ha considerado que el crédito tendrá un plazo de 5 años y su tasa referencial se la considera como 9,19%

**Tabla 5. 5: Resumen de Amortización**

<b>VALOR DEL CRÉDITO (monto)</b>	<b>\$</b>	<b>12.451,62</b>
<b>TASA DE INTERÉS</b>		<b>15,20%</b>
<b>PLAZO DE LA DEUDA</b>		<b>5 años</b>
<b>CAPITALIZACION</b>	<b>MENSUAL</b>	
<b>PERIODICIDAD</b>		<b>12 veces al año</b>
<b>TOTAL DE CUOTAS</b>		<b>60 cuotas</b>
<b>VALOR A PAGAR</b>		<b>\$ 297,53</b>

**Elaborado por:** Autor

Estos valores están considerando la tasa activa referencial del banco Pro América comprendido en los meses de Febrero – Julio del 2010 conforme a su producto Crédito Empresarial el cual financia<sup>28</sup>:

<sup>28</sup><http://www.bancopromerica.ec/default.aspx?obj=21&sub=43>

- Capital de Trabajo
- Adquisición de Activos Fijos
- Financiamiento de Proyectos Inmobiliarios
- Factoring (compra de cartera comercial, inmobiliaria y automotriz)

## **5.2. PRESUPUESTOS DE COSTOS**

Es la suma de todos los elementos que se utilizan en la prestación del servicio, es decir todos los gastos invertidos por la empresa en el proceso operacional. Este rubro es importante porque se encuentra en relación directa con el valor del precio final, por lo que con una mayor eficiencia de producción y minimizando los tiempos muertos se obtendrá un costo de producción menor, que será competitivo. Por su naturaleza existen dos tipos de costos: Fijos y Variables.

### **5.2.1. COSTOS VARIABLES**

Es aquel costo que tiene relación directa con la operación de la compañía, es decir si se incrementa el número de clientes este tipo de costos se incrementan. Al ser una empresa comercial y de prestación de servicios, los rubros que se consideran como costos variables es la Mano de Obra Directa y los Insumos para prestación del servicio:

Mano de Obra Directa: Son aquellos operadores que intervienen en el proceso de prestación del servicio y terminan atendiendo tanto al cliente como al consumidor final. La inversión de este rubro es de 17.201,10 USD, en el primer año de operación

### 5.2.2. GASTOS DE VENTAS

Son aquellos desembolsos relacionados con la logística de las ventas, tanto la publicidad y propaganda necesarias para la venta y comercialización del producto.

**Tabla 5. 6: Gasto de Ventas**

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>SUELDOS</b>	\$ 8.753,55	\$ 9.926,39	\$ 10.237,17	\$ 10.558,18	\$ 10.580,21
<b>PUBLICIDAD Y PROPAGANDA</b>	\$ 2.246,00	\$ 2.320,00	\$ 2.396,00	\$ 2.475,00	\$ 2.556,00
<b>TOTAL</b>	\$ 10.999,55	\$ 12.246,39	\$ 12.633,17	\$ 13.033,18	\$ 13.136,21

**Elaborado por:** Autor

### 5.3. PRESUPUESTO DE INGRESOS

Para estimar la demanda conforme a lo encontrado dentro del estudio de mercado planteado en el capítulo 3 de la presente investigación, dentro del sector de influencia, se han considerado los siguientes supuestos:

En la ciudad de Quito existen 1'064.964 personas económicamente activas de las cuales, de acuerdo a la pregunta número 1 de la encuesta el 86,26% tiene reloj y de este porcentaje apenas un 11% ha comprado su reloj hace poco más de un año (tiempo de vida útil de un reloj promedio).

Relojería Técnica Paredes aspira atender al menos al 5% que son 3844 personas y sus servicios serán realizados equitativamente entre cambio de correa (560), pila (2180) y luna (385) constituyendo que más incremento en la demanda del servicio es la pila por el desgaste o negligencia del cliente, obviamente una cifra variable dependiendo el servicio al año.

Para el caso de relojes se estima que la demanda al año corresponde a 167 relojes de marca y 1027 relojes genéricos.

**Tabla 5. 7: Ventas**

SERVICIO		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Cambio de Pila	Cantidad	2.180	2.267	2.358	2.452	2.550
	Precio	\$ 10,00	\$ 10,33	\$ 10,68	\$ 11,03	\$ 11,40
	Subtotal	\$ 21.800,00	\$ 23.426,98	\$ 25.175,38	\$ 27.054,27	\$ 29.073,38
Cambio de Correa	Cantidad	560	582	606	630	655
	Precio	\$ 20,00	\$ 20,67	\$ 21,35	\$ 22,07	\$ 22,80
	Subtotal	\$ 11.200,00	\$ 12.035,88	\$ 12.934,14	\$ 13.899,44	\$ 14.936,78
Cambio de Luna	Cantidad	385	400	416	433	450
	Precio	\$ 30,00	\$ 31,00	\$ 32,03	\$ 33,10	\$ 34,20
	Subtotal	\$ 11.550,00	\$ 12.412,00	\$ 13.338,33	\$ 14.333,80	\$ 15.403,56
Ventas de Relojes Clásicos y de Marca	Cantidad	167	174	181	188	195
	Precio	\$ 100,00	\$ 103,33	\$ 106,77	\$ 110,33	\$ 114,00
	Subtotal	\$ 16.700,00	\$ 17.946,35	\$ 19.285,73	\$ 20.725,06	\$ 22.271,81
Venta de Relojes Genéricos	Cantidad	1027	1.068	1.111	1.155	1.201
	Precio	\$ 25,00	\$ 25,83	\$ 26,69	\$ 27,58	\$ 28,50
	Subtotal	\$ 25.675,00	\$ 27.591,18	\$ 29.650,36	\$ 31.863,23	\$ 34.241,24
TOTAL (Cantidad)		3374	3509	3649	3795	3947
TOTAL (Dólares)		\$ 86.925,00	\$ 93.412,39	\$ 100.383,94	\$ 107.875,79	\$ 115.926,78

**Elaborado por:** Autor

**Tabla 5. 8:Proyección Gastos**

Estructura de Costos					
Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Variables					
Inventario repuestos	\$ 51.532,00	\$ 55.356,50	\$ 59.464,84	\$ 63.878,08	\$ 68.618,85
Subtotal	\$ 51.532,00	\$ 55.356,50	\$ 59.464,84	\$ 63.878,08	\$ 68.618,85
Costos Fijos					
COSTOS DE PRODUCCIÓN	\$ 384,75	\$ 1.597,41	\$ 1.610,48	\$ 1.623,99	\$ 1.637,94
ENERGÍA ELÉCTRICA	\$ 288,00	\$ 297,48	\$ 307,26	\$ 317,37	\$ 327,81
MANO DE OBRA DIRECTA	\$ -	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00	\$ 960,00
MANO DE OBRA INDIRECTA	\$ -	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00	\$ 240,00
estuches	\$ 40,00	\$ 41,32	\$ 42,68	\$ 44,08	\$ 45,53
adhesivos de marcas	\$ 56,75	\$ 58,62	\$ 60,55	\$ 62,54	\$ 64,60
GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 12.610,41	\$ 14.158,03	\$ 14.608,04	\$ 15.072,85	\$ 15.255,96
SUELDOS	\$ 8.513,55	\$ 9.926,39	\$ 10.237,17	\$ 10.558,18	\$ 10.592,76
CONTADOR	\$ 2.688,00	\$ 2.776,44	\$ 2.867,78	\$ 2.962,13	\$ 3.059,58
TELÉFONO	\$ 360,00	\$ 371,84	\$ 384,08	\$ 396,71	\$ 409,77
INTERNET	\$ 216,00	\$ 223,11	\$ 230,45	\$ 238,03	\$ 245,86
ÚTILES DE OFICINA	\$ 649,96	\$ 671,34	\$ 693,43	\$ 716,24	\$ 739,81
MANTENIMIENTO	\$ 182,90	\$ 188,92	\$ 195,13	\$ 201,55	\$ 208,18
GASTOS DE VENTAS	\$ 10.999,55	\$ 12.246,39	\$ 12.633,17	\$ 13.033,18	\$ 13.136,21
SUELDOS	\$ 8.753,55	\$ 9.926,39	\$ 10.237,17	\$ 10.558,18	\$ 10.580,21
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 2.246,00	\$ 2.320,00	\$ 2.396,00	\$ 2.475,00	\$ 2.556,00
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.770,69	\$ 1.477,25	\$ 1.135,97	\$ 739,05	\$ 277,40
INTERESES CRÉDITO	\$ 1.770,69	\$ 1.477,25	\$ 1.135,97	\$ 739,05	\$ 277,40
DEPRECIACIONES	\$ 931,63	\$ 931,63	\$ 931,63	\$ 393,30	\$ 393,30
AMORTIZACIONES	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40
Subtotal	\$ 24.957,74	\$ 28.964,86	\$ 29.814,73	\$ 30.154,73	\$ 30.454,81
COSTOS TOTALES	\$ 76.489,74	\$ 84.321,36	\$ 89.279,57	\$ 94.032,80	\$ 99.073,67

Cabe recalcar que en el comportamiento que se remite en la presente estimación de ventas que se señala en los cuadros con la cifra promedio al mes es de \$ 8331 se debe a que el porcentaje que se deriva de este resultado es de un 60 % que pertenece a la venta de relojes de marca y genéricos y un 40% para servicios de mantenimiento, de cambios de correa o pilas o venta de artículos de similitud a lo digital como calculadoras, discos compactos, etc.

Se va a incurrir en una estimación promedio de por cada tres días se vende un reloj de marca y 3 genéricos diarios para poder conservar el resultado de estimación ya proyectado. También cabe señalar que siempre los relojes de

marca no van a conservar un promedio en la venta siempre va a encontrarse un reloj que se destaque más que los otros en su precio.

#### **5.4. EVALUACIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA DEL PROYECTO**

La evaluación de proyectos permite una medición del nivel de utilidad que obtiene dicho empresario como justo rédito al riesgo de utilizar sus recursos económicos en la alternativa de inversión elegida. Los beneficios de la evaluación de proyectos permitirán determinar si es factible o no, es decir que por medios matemáticos, financieros facilitará analizar las proyecciones para la toma de decisiones, ya que permitirá evitar posibles desviaciones y problemas a largo plazo. De esta manera se mide una mayor rentabilidad de los recursos al poner en marcha el proyecto con relación a los intereses que percibiría por parte de la banca. Las técnicas utilizadas cuando la inversión produce ingreso por si misma, es decir que permite medir por medio de los indicadores financieros tales como: Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

##### **5.4.1. ESTADO DE SITUACIÓN INICIAL**

Este balance se realiza al constituirse una sociedad y contendrá la representación de las aportaciones realizadas por los socios.

Está constituido en forma ordenada por todas las cuentas contables de la empresa al momento de comenzar el ciclo contable, es decir se encuentra conformada por cuentas de activo, pasivo y patrimonio de este modo permitirá establecer la situación financiera de la empresa.

Los resultados en el análisis del estado de situación inicial evidencia que el valor por activos corresponde a 29.011,22 USD, pasivos corresponde a 13.632,39 USD, donde consta el pasivo a largo plazo por el préstamo otorgado a través de la Entidad Bancaria, mientras que los recursos propios correspondientes al patrimonio es de 15.379,33 USD.

#### **5.4.2. ESTADO DE RESULTADOS**

Es el documento contable que corresponde al análisis o al detalle de las cifras y datos provenientes del ejercicio económico de la empresa durante un período determinado.

Este instrumento contable permite determinar la utilidad neta del ejercicio económico de la empresa, así como también los sueldos y utilidades de los trabajadores, y los impuestos establecidos por la ley tributaria que debe cumplir la organización.

El cuadro detallado a continuación la información acumulada de los años que durara el proyecto refleja la diferencia entre los ingresos y egresos del mismo el cual se elaboró mensualmente basado en la inflación esperada según el cuadro de las premisas de trabajo anexo posteriormente en este documento

A continuación se proyecta un estado de resultados adecuado a la concepción de las utilidades que se manejan que se perciben de buena forma y aceptables para la determinación y búsqueda de la continuidad de un flujo de efectivo, correcto y transparente.

**Tabla 5. 9: Estado de Resultados Projectado**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
VENTAS	\$ 86.925,00	\$ 93.412,39	\$ 100.383,94	\$ 107.875,79	\$ 115.926,78
REPUESTOS (Inventario)	\$ 51.532,00	\$ 55.356,50	\$ 59.464,84	\$ 63.878,08	\$ 68.618,85
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS (a)	\$ 35.393,00	\$ 38.055,89	\$ 40.919,10	\$ 43.997,71	\$ 47.307,93
GASTOS DE TALLER (b)	\$ 384,75	\$ 1.597,41	\$ 1.610,48	\$ 1.623,99	\$ 1.637,94
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN (c)	\$ 13.573,44	\$ 15.121,07	\$ 15.571,07	\$ 15.497,55	\$ 15.680,66
GASTOS DE VENTAS (d)	\$ 10.999,55	\$ 12.246,39	\$ 12.633,17	\$ 13.033,18	\$ 13.136,21
SUELDOS	\$ 8.753,55	\$ 9.926,39	\$ 10.237,17	\$ 10.558,18	\$ 10.580,21
PUBLICIDAD Y PROPAGANDA	\$ 2.246,00	\$ 2.320,00	\$ 2.396,00	\$ 2.475,00	\$ 2.556,00
UTILIDAD ANTES DE INTERESES/PARTICIPACIÓN/IMPUESTOS (a-b-c-d)	\$ 10.435,26	\$ 10.688,43	\$ 12.714,86	\$ 15.466,98	\$ 18.491,05
GASTOS FINANCIEROS	\$ 1.770,69	\$ 1.477,25	\$ 1.135,97	\$ 739,05	\$ 277,40
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIÓN / IMPUESTOS	\$ 8.664,57	\$ 9.211,18	\$ 11.578,88	\$ 14.727,93	\$ 18.213,65
(15%) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES	\$ 1.299,69	\$ 1.381,68	\$ 1.736,83	\$ 2.209,19	\$ 2.732,05
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 7.364,88	\$ 7.829,50	\$ 9.842,05	\$ 12.518,74	\$ 15.481,60
(25%) IMPUESTO A LA RENTA	\$ 1.841,22	\$ 1.957,38	\$ 2.460,51	\$ 3.129,69	\$ 3.870,40
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	\$ 5.523,66	\$ 5.872,13	\$ 7.381,54	\$ 9.389,06	\$ 11.611,20
RESERVA LEGAL	\$ 552,37	\$ 587,21	\$ 738,15	\$ 938,91	\$ 1.161,12
UTILIDAD PARA LOS ACCIONISTAS	\$ 4.971,30	\$ 5.284,92	\$ 6.643,38	\$ 8.450,15	\$ 10.450,08

**Elaborado por:** Autor

Como se puede observar en el cuadro anterior, la empresa empieza a entregar utilidades a partir del primer año de implementación del plan de relanzamiento, sin embargo para determinar la factibilidad es necesario realizar un flujo de efectivo traído a valor presente y poderlo evaluar en condiciones actuales previo a la realización de un desembolso.

**Tabla 5. 10: Punto De Equilibrio**

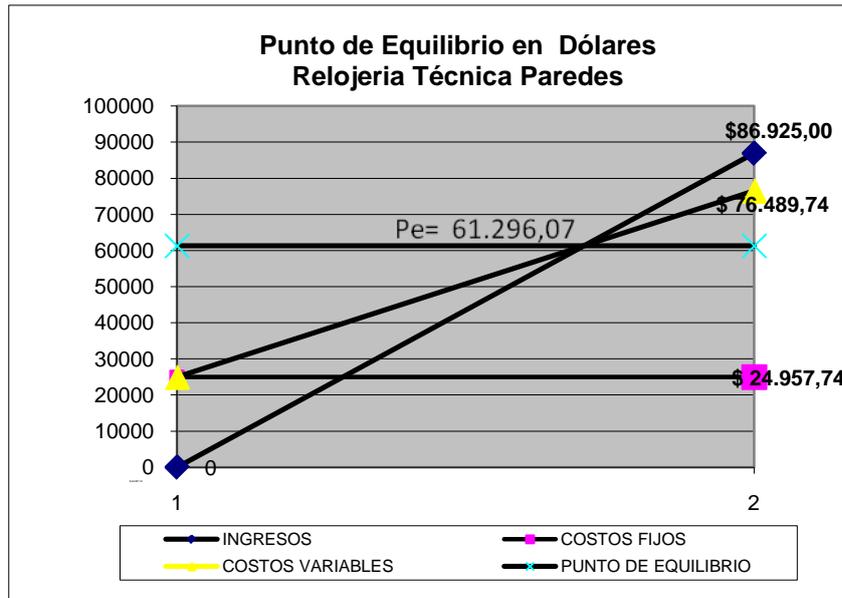
El punto de Equilibrio es la cantidad en Dólares que una empresa debe generar con el fin de mantenerse dentro del mercado sin generar utilidades ni perdidas en este caso, el punto de equilibrio del relanzamiento de relojería técnica paredes es:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos Fijos	\$ 24.957,74	\$ 28.964,86	\$ 29.814,73	\$ 30.154,73	\$ 30.454,81
Costos Variables	\$ 51.532,00	\$ 55.356,50	\$ 59.464,84	\$ 63.878,08	\$ 68.618,85
COSTOS TOTALES	\$ 76.489,74	\$ 84.321,36	\$ 89.279,57	\$ 94.032,80	\$ 99.073,67
INGRESOS TOTALES	\$ 86.925,00	\$ 93.412,39	\$ 100.383,94	\$ 107.875,79	\$ 115.926,78

PUNTO DE EQUILIBRIO DÓLARES		
PE	CF	\$ 24.957,74
	$1-(CV/INGRESOS)$	0,41
PE	CF	\$ 61.296,07
	$1-(CV/INGRESOS)$	

**Gráfico 5. 1: Punto de Equilibrio**

INGRESOS	0	\$ 86.925,00
COSTOS FIJOS	\$ 24.957,74	\$ 24.957,74
COSTOS VARIABLES	\$ 24.957,74	\$ 76.489,74
PUNTO DE EQU	\$ 61.296,07	\$ 61.296,07



#### 5.4.3. Elaborado por: Autor

#### 5.4.4. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

En el cuadro que se identifica arriba se observa que los ingresos son 86925,00 los costos fijos señalan 24957.74, los costos variables son 76489.74 entonces la asíntota que cruza entre el despliegue de los ingresos con los costos variables demostrados genera un punto de equilibrio de 61296.07 que se encuentra dentro de un margen aceptable para confirmar su desarrollo en el plan de relanzamiento.

#### 5.4.5. Punto de Equilibrio por producto

**Tabla 5. 11: Punto de Equilibrio por Producto**

				\$ 61.296,07	Punto de Equilibrio	
	Ventas año 1	Participación de los ítems en las ventas		Participación de ítems dentro de las ventas en punto de equilibrio	Precio por ítem	Cantidad esperada para vender en punto de equilibrio
Cambio de Pila	\$ 21.800,00	25,08%		15372,49752	10	1538
Cambio de Correa	\$ 11.200,00	12,88%		7897,796888	20	395
Cambio de Luna	\$ 11.550,00	13,29%		8144,603041	30	272
Venta de Relojes Clásicos	\$ 16.700,00	19,21%		11776,17929	100	118
Venta de Relojes Genéricos	\$ 25.675,00	29,54%		18104,99421	25	725
	\$ 86.925,00	100,00%	Pe=	61296,07094		

#### 5.4.6. ANÁLISIS DEL PUNTO DE EQUILIBRIO POR PRODUCTO

Como se puede notar en el caso de la participación del portafolio de productos y servicios, el mayor ítem que se debe comercializar es el cambio de pila ya que representa la mejor relación entre cantidad de servicios y oferta, sin embargo la venta de los relojes no debe ser descuidada ya la promoción también debe considerar este punto en función del ingreso que este producto debe representar, adicionalmente, la venta de relojes genéricos tiene que mantenerse en un nivel aceptable con el fin de sostener su participación dentro del ingreso ya que este es muy sensible al cambio de participación de productos.

#### 5.4.7. FLUJO DE CAJA

“El flujo de caja es la expresión de una magnitud económica realizada de una cantidad por unidad de tiempo, es decir entrada o salida de fondos de caja”.

El análisis financiero de este instrumento contable es importante por cuanto permite determinar el comportamiento de ingresos y egresos de la empresa, es decir el movimiento de efectivo.

Considerando ello a continuación se presenta el flujo de caja con consideración de rubros en valor presente.

**Tabla 5. 12: Flujo Neto de Caja**

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidades generadas	\$ -	\$ 5.523,66	\$ 5.872,13	\$ 7.381,54	\$ 9.389,06	\$ 11.611,20
+ Depreciaciones	\$ -	\$ 931,63	\$ 931,63	\$ 931,63	\$ 393,30	\$ 393,30
+ Amortizaciones	\$ -	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40	\$ 31,40
Inversiones						
- Activos Fijos	\$ (5.548,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Activos Diferidos	\$ (157,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
- Capital de trabajo	\$ (19.198,25)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de salvamento						
+ Activos Fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1.966,50
+ Activos Diferidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 157,00
+ Recuperación de Capital de trab	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19.198,25
+ Financiamiento	\$ (24.903,25)	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Flujo neto de caja	\$ (24.903,25)	\$ 6.486,70	\$ 6.835,16	\$ 8.344,57	\$ 9.813,76	\$ 33.357,65

**Elaborado por:** Autor

**Análisis:** Como se puede observar dentro del flujo de caja, al año 5 existe un incremento sustancial dentro del valor final, esto se debe a que en el año quinto se estima una recuperación total del valor invertido como capital de trabajo,

Mantenerse como una relojería de confianza en el sector de influencia de la ciudad de Quito en espacio de 5 años aumentando los puntos de venta y promoviendo el desarrollo y crecimiento de todos quienes conforman Relojería Técnica Paredes.

#### 5.4.8. VALOR ACTUAL NETO

El Valor Actual Neto significa traer a valores de hoy los flujos futuros y se calculan sacando la diferencia entre todos los ingresos y los egresos o en su defecto el flujo neto de caja expresado en moneda actual a través de una tasa de descuento específica. Por medio de este instrumento se podrá medir si existe riesgo o no al invertir en este relanzamiento, lo que permitirá al accionista la toma de decisiones al momento de analizar el costo beneficio, es decir el Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto. Para proceder al cálculo se establecerá una tasa que representa el costo de oportunidad de la siguiente forma:

**Tabla 5. 13: VAN**

VAN			
		Tasa	26,53%
AÑOS	FNC	FNA	FACTOR
0	\$ -24.903,25	\$ -24.903,25	
1	\$ 6.486,70	\$ 5.126,81	1,26525
2	\$ 6.835,16	\$ 4.269,69	1,600857563
3	\$ 8.344,57	\$ 4.119,79	2,025485031
4	\$ 9.813,76	\$ 3.829,39	2,562744935
5	\$ 33.357,65	\$ 10.287,59	3,24251303
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.633,27</b>	
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ 24.903,25</b>	
	VAN	\$ 2.730,02	

Elaborado por: Autor

Realizando el cálculo del valor presente, acuerdo a la tasa de descuento planteada, se obtiene:

Que el valor presente del proyecto en sus primeros 5 años de funcionamiento indica que la inversión va a tener un rédito positivo a través del tiempo del funcionamiento de la empresa lo que implica que la inversión será recuperada.

El VAN refleja que invirtiendo 24903,25 en este periodo de 5 años hoy en día tendría como utilidad el proyecto 2730,02

Siendo el valor positivo del van significa que conviene invertir dado que el proyecto dará más ganancias que el dinero invertido

#### **5.4.9. TASA INTERNA DE RETORNO**

La tasa interna de retorno nos indica el porcentaje de rentabilidad que obtendrá el inversionista por la decisión de invertir en una alternativa de inversión seleccionada. Por medio de este instrumento se puede evaluar el proyecto ya que cuando la TIR es mayor que la tasa de oportunidad, el rendimiento que obtendrá el inversionista realizando la inversión es mayor que el que obtendrá en la mejor alternativa, por lo tanto conviene realizar la inversión.

Calculada de la siguiente manera:

**Tabla 5. 14: TIR**

		TIR	
		26,53%	64,96%
AÑOS	FNC	Tm	TM
1	\$ 6.486,70	\$ 5.126,81	\$ 3.932,34
2	\$ 6.835,16	\$ 4.269,69	\$ 2.383,84
3	\$ 8.344,57	\$ 4.119,79	\$ 1.445,12
4	\$ 9.813,76	\$ 3.829,39	\$ 876,06
5	\$ 33.357,65	\$ 10.287,59	\$ 531,08
	<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27.633,27</b>	<b>\$ 9.168,44</b>
	<b>INVERSIÓN</b>	<b>\$ 24.903,25</b>	<b>\$ 24.903,25</b>
	<b>VAN</b>	<b>\$ 2.730,02</b>	<b>\$ -15.734,81</b>
	tm	(TM-tm)	(VAN tm/VAN tm-VAN TM)
TIR	0,26525	0,3843282	0,1478
TIR	0,26525	0,056822855	
TIR	32,21%		

**Elaborado por:** Autor

**Análisis:** En este aspecto se puede concluir que en el tasa interna de retorno el trabajo manual de la relojería es más influyente que la materia prima en este caso el TIR es de 32.21% siendo mayor a la tasa activa del préstamo solicitado el cual determina la viabilidad del mismo haciendo atractiva su inversión, es decir el TIR del proyecto en mención es la tasa de interés con la cual se invertirá sin llegar a perder nada.

#### 5.4.10. BENEFICIO – COSTO (INVERSIÓN Y RECUPERACIÓN)

Éste análisis es generalmente utilizado con el fin de medir cuan conveniente es el realizar una inversión según su beneficio en un periodo determinado de operación y se determina mediante la siguiente relación:

$$\textit{Beneficio / Costo} = \frac{\textit{VANIngresos}}{\textit{VANEgresos}}$$

$$\textit{Beneficio / Costo} = \frac{27.633,27}{24.903,25} = 1.11$$

Por lo tanto el beneficio económico que se obtiene por cada dólar de inversión en el Proyecto es de 1,11 dólares

# CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1. CONCLUSIONES

- La relojería ofrece al mercado productos de calidad y de marcas reconocidas y posicionadas, sin embargo presentan elevados precios, los mismos que no pueden ser fácilmente absorbidos por los clientes, debido a la inquietante etapa económica a nivel macro por la que atraviesa el país.
- A pesar de lo anterior, la empresa “Relojería Técnica Paredes” no tiene desarrollado un posicionamiento en el mercado, lo que le ocasiona que sus ingresos provenientes de las ventas no sean lo esperado, desperdiciando todo su potencial.
- Las consecuencias de no realizar una planificación adecuada que abarque todo el negocio pueden ser verdaderamente catastróficas, incluso pueden costar la salida o quiebra de una empresa. Además, es importante mencionar que no basta con realizar una planificación del negocio solamente, ya que de nada servirá si no se toman en cuenta las condiciones del mercado y las acciones que los competidores continuamente están tomando.

- La Relojería Técnica Paredes cuenta con una atractiva oportunidad en el mercado dentro del segmento de clase media típica, se espera crear un sentimiento de afinidad con los clientes mediante el relanzamiento de su imagen y diferenciación con servicios de mejor calidad.
- La relojería y la competencia directa no se han preocupado por desarrollar actividades que involucren a sus clientes dentro del almacén, además han generado un sistema que otorga prioridad a una relación basado netamente en la venta.
- Las principales fortalezas presentadas por la empresa, entre otras, son las siguientes: Especialización dentro del segmento, garantía del producto y su trabajo y, calidad, precio y servicio ofrecido.
- Los clientes perciben como principales debilidades del almacén a las siguientes: Falta de infraestructura para mayor prestación de servicios, Instalaciones no modernizadas. No se cuenta con mayor catálogo de productos y, la carencia de publicidad para generar reconocimiento dentro del mercado.
- Mediante el análisis del ambiente externo se puede definir las principales variables que generan un panorama próspero en caso de que se lo pueda aprovechar, por lo que se puede encontrar entre las oportunidades: Cultura de fidelidad de los clientes potenciales, variedad de marcas y modelos dentro del mercado, hábitos del consumidor respecto de la compra de regalos y suvenires, como amenazas que pueden desestabilizar a la empresa se pueden observar a: Marcas y almacenes existentes en el mercado, posibilidad de introducción de marcas extranjeras y decisiones de los gobiernos en lo referente a tributos

## 6.2. RECOMENDACIONES

Es importante empezar ofreciendo beneficios al comprador directo, que en este caso son los consumidores finales de relojes de marca, y una forma de hacerlo es solicitando al proveedor la aprobación de créditos y descuentos en las negociaciones cuando se hace un pedido al por mayor, de esta manera el comprador tiene una ventaja tangible al momento de comprar los productos de la compañía, puesto que se le puede trasladar a él estos beneficios.

Se recomienda trabajar en una campaña publicitaria basada en la utilización de herramientas que por su característica es menos costosa, pero no menos efectiva. Para este efecto se utilizará la entrega de hojas volantes en puntos de gran afluencia de público, como es el caso de centros comerciales, paradas de buses. Además se desarrollará una publicidad BTL con un sistema muy novedoso y atractivo.

La gerencia debe realizar un esfuerzo por mantener aquellos productos que cumplen las expectativas del cliente, pero al mismo tiempo se debe preocupar por adquirir nuevos modelos o modificaciones a los modelos actuales para de esta manera satisfacer los gustos cambiantes de los consumidores.

En cuanto a la identificación del negocio por parte del cliente, se debe propender a desarrollar un manejo adecuado de diferentes herramientas como es el caso del color, logotipo, rótulos, los mismos que deben identificarse con la imagen corporativa de la empresa.

Establecer un nivel de precios acorde con su situación actual, en la que la marca (nombre de la empresa) es poco conocida a pesar de tener más de treinta años en el mercado, pero sin descuidar los niveles de ganancias. Para lograr esta estrategia, la mejor opción es determinar precios basados en las expectativas de los clientes y por otra parte analizando los precios de los competidores para de esta manera ganar cierta cuota de mercado.

Se le recomienda a la gerencia implementar una planificación continua, siempre en miras de alcanzar los objetivos planteados al comenzar el período de operaciones. De esta manera, las funciones se simplifican al tener que controlar que las actividades se cumplan según el cronograma establecido. En cuanto al manejo financiero, los excedentes por concepto de ventas de las otras líneas de productos deberían ser reinvertidos en beneficio de otros que requieran ese soporte.

## BIBLIOGRAFÍA

- DAVID / Fred R. "Conceptos de Administración Estratégica", Novena edición, México, Editorial Pearson Educación, 2003.
- GRIFFIN Ricky, EBERT Ronald, "Negocios", PearsonPrentice Hall, Séptima edición, México, 2005.
- HILL, C. W. L Y JONES, G. R., Administración Estratégica, Un enfoque integrado, México: Ed. Mc Graw Hill, 2006
- HILL / JONES, Charles W. / Gareth R., "Administración Estratégica un enfoque integrado", Sexta edición, México D.F., Editorial McGraw Hill, 2005.
- Journal of Strategic Management Education, Senate Hall Academic Publishing. 2003,
- KOTLER, Philip " Mercadotecnia ", tercera edición CANADA John, "Técnicas de análisis económico para administradores e Ingenieros". México: Diana, 1978
- MINTZBERG, H. Estrategia Genérica, JAI press, Greenwich, CT.: Vol. 5 1998
- MOSS, Kanter Rosabeth "Los retos de la gerencia en el Siglo XXI".
- OLAMENDI, Gabriel, "Marcas y nombres, casi todas las técnicas y trucos para crear marcas de éxito" – Segunda Edición, 2000
- PORTER, Michael - "Estrategia Competitiva"- Capítulo 2 – Mc Graw Hill.

- **Páginas de Internet:**

[www.arco.com.ec/index.php?option=com\\_content&task=blogcategory&id=6&Itemid=81](http://www.arco.com.ec/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=6&Itemid=81)

<http://www.relojeria.org/marcas-relojes/relojeria-relojes-Q.html>

[http://www.bce.fin.ec/resumen\\_ticker.php?ticker\\_value=inflacion\\_acumulada](http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion_acumulada)

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/direccion1/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/direccion1/)

<http://cirpq.tripod.com/consultoriaestrategica/modelodelta.pdf>

<http://www.cig.org.ec/uploads/pdf/documentos/315.pdf>

[www.inec.gov.ec](http://www.inec.gov.ec)

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

