

Universidad Andina Simón Bolívar

Sede Ecuador

Área de Gestión

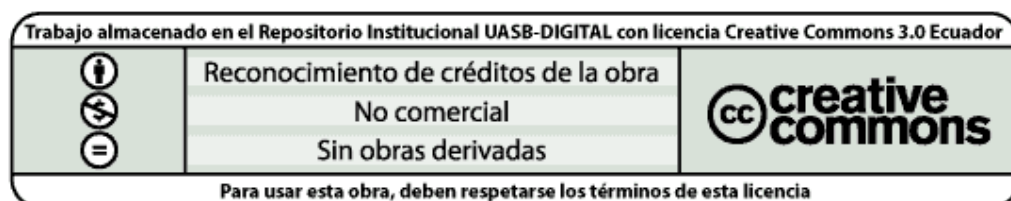
Programa de Maestría en Dirección de Empresas

Propuesta de un modelo de *entrepreneurship* aplicado al sector familiar y comercializador de productos informáticos de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: Comisariato del Computador

Autora: Natalia Andrea Castillo Ruilova

Director: Wilson Mariño Tamayo

Quito, 2017



Cláusula de Cesión de Derechos de Publicación de esta Tesis

Yo, Natalia Andrea Castillo Ruilova, autora de la tesis intitulada “Propuesta de un modelo de *entrepreneurship* aplicado al sector familiar y comercializador de productos informáticos de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: “Comisariato del Computador” mediante este documento dejo constancia de que la obra es de mi exclusiva autoría y producción, que la he elaborado para cumplir con uno de los requisitos previos para la obtención del título de Magíster en Dirección de Empresas, en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo por lo tanto la Universidad, utilizar y usar esta obra por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en los formatos virtual, electrónico, digital, óptico, como usos en red local y en internet.
2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autora de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.
3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Firma:

Resumen

La investigación presenta el diseño de una propuesta de modelo de *entrepreneurship* dirigido al sector familiar y comercializador de productos informáticos de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, caso empresa “Comisariato del Computador”, el mismo que considera el concepto, características y elementos del emprendimiento corporativo recopilados de estudios realizados por la Corporación Andina de Fomento, la Fundación GEM de España, el Gobierno de España y las Cámaras de Comercio, el Fondo Social Europeo, el Ministerio de Educación y Ciencias dentro de su investigación del Fomento de Espíritu Emprendedor, el Centro de Empresas e Innovación de Álava - España (CEIA) y la Escuela de Negocios MIT Management Sloan,

Se selecciona el modelo advocated de *entrepreneurship*, el cual asigna un presupuesto limitado y una metodología participativa de trabajo, a través del cual se analiza el entorno, el giro de negocio, mediante la aplicación de fuentes primarias de información que serán los insumos para seleccionarla herramienta de control de gestión que plasme la propuesta de modelo. Los instrumentos de investigación utilizados para el desarrollo de este modelo son las encuestas a potenciales consumidores, encuestas a clientes activos de “Comisariato del Computador”, entrevistas a especialistas, proveedores, competidores del sector, el análisis de las cinco fuerzas de Porter; mientras que para conocer sobre la organización se aplica el modelo de negocios CANVAS, el análisis del factor crítico de éxito y FODA.

El resultado del proceso de investigación es la creación de un modelo de *entrepreneurship* con base a las necesidades organizacionales, de los usuarios externos e internos, plasmados en la herramienta cuadro de mando integral, el mismo que contiene objetivos, estrategias y planes de acción generadores de valor e innovadores, dentro del ámbito financiero, del cliente, de procesos internos, formación y crecimiento; los cuales serán medidos y monitoreados mediante indicadores que ayuden a la toma de decisiones y determinación de acciones preventivas y correctivas; cuyo principales enfoques son innovar, generar ventajas competitivas y mejorar resultados financieros de la organización.

Palabras claves: Modelo de *entrepreneurship*; emprendimiento corporativo; ventaja competitiva; cuadro de mando integral

Agradecimiento

A Dios por darme la inteligencia, fortaleza, constancia, disciplina y sabiduría para culminar satisfactoriamente un ciclo de estudios más.

Un especial agradecimiento a mi tutor y lectores por su guía y apoyo en el desarrollo y finalización de este trabajo de investigación.

A la Gerencia General y equipo de trabajo de “Comisariato del Computador” por su respaldo y compromiso en la realización de este proyecto de investigación.

A mi padre y madre por ser mi ejemplo de perseverancia y cumplimiento de logros.

A mis hermanas, sobrino y amigos por creer en mí y motivarme permanentemente a alcanzar las metas anheladas.

Agradecimientos infinitos.

Tabla de contenido

Capítulo primero: Marco conceptual	15
1. Origen y concepto de entrepreneurship - emprendimiento corporativo	15
2. Objetivos.....	16
3. Características.....	16
4. Elementos para la aplicación del emprendimiento	18
5. Importancia.....	19
6. Beneficios	19
7. Modelos de <i>entrepreneurship</i>	19
8. Breve descripción de las herramientas de gestión aplicables a la propuesta del modelo de <i>entrepreneurship</i>	21
8.1. Cuadro de mando integral (CMI):	21
8.2. Gestión de calidad total:	22
8.3. Benchmarking:	23
8.4. Estados financieros:.....	23
Capitulo segundo: Análisis del sector familiar y comercializador de productos informáticos y de la empresa, estudio caso “Comisariato del Computador”	24
1. Análisis del entorno del sector familiar y comercializador de productos informáticos ..	24
1.1. Oferta.....	24
1.2. Demanda.....	25
1.3. Macroentorno	26
1.3.1. Factores del entorno económico-legal.....	27
1.3.2. Factores del entorno socio-cultural.....	28
1.3.3. Factores tecnológicos	29
2. Análisis organizacional	30
2.1. Selección del sector y subsector	30
2.2. Cuota de mercado	31

2.3. Generalidades de la empresa “Comisariato del Computador”	32
2.4. Microentorno	32
2.5. Principales procesos organizacionales.....	32
2.6. Flujograma general de la empresa	36
2.7. Cadena de valor	37
2.8. Diseño de la encuesta a clientes activos y potenciales	37
2.8.1. Análisis de la información obtenida de las encuestas a clientes activos y potenciales del “Comisariato del Computador”	41
Capítulo tercero: Metodología y aplicación de fuentes primarias de información para la propuesta de modelo de Entrepreneurship	51
1. Fuentes de información del sector para el modelo de <i>entrepreneurship</i>	51
1.1 Fuente 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter	51
2. Fuentes de información sobre el diagnóstico de la empresa para el modelo de <i>entrepreneurship</i>	53
2.1 Fuente 1: Modelo CANVAS	53
2.2 Fuente 2: Análisis de Competitividad - Factor crítico de éxito de "Comisariato del Computador"	55
2.3 Fuente 3: FODA	59
Capítulo cuarto: Propuesta del diseño de un modelo de <i>entrepreneurship</i> aplicado al sector comercializador y familiar de productos informáticos aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”	61
1. Selección de la herramienta de gestión para el diseño de la propuesta del modelo de <i>entrepreneurship</i> de la empresa “Comisariato del Computador”	61
2. Procedimiento y desarrollo de la propuesta de modelo de <i>entrepreneurship</i> a partir de la herramienta cuadro de mando integral"	62
2.1. Perspectiva financiera.....	63
2.2. Perspectiva del cliente	64

2.3. Procesos internos	67
2.4. Perspectiva de formación y crecimiento:.....	69
3. Resumen del modelo de <i>entrepreneurship</i> a partir de la herramienta cuadro de mando integral	70
4. Proyección de los resultados financieros del modelo de <i>entrepreneurship</i>	75
4.1. Proyección de ingresos (ventas)	75
4.2. Proyección de costos de ventas	76
4.3. Proyección de gastos operacionales	77
4.4 Justificación de la utilidad proyectada	77
4.5 Proyección de cuentas de balance general.....	77
4.6 Evaluación económica y financiera	79
4.7. Análisis Dupont	82
Conclusiones y recomendaciones	84
Referencias	95
Anexos	99
Anexo Nro. 1	99
Anexo Nro. 2	100
Anexo Nro. 3	101
Anexo Nro. 4	102
Anexo Nro. 5	104
Anexo Nro. 6	105
Anexo Nro. 7	106
Anexo Nro. 8	107
Anexo Nro. 9	110
Anexo Nro. 10	111
Anexo Nro. 11	115

Anexo Nro. 12	116
Anexo Nro. 13	117
Anexo Nro. 14	117
Anexo Nro. 15	118
Anexo Nro. 16	118
Anexo Nro. 17	118
Anexo Nro. 18	119
Anexo Nro. 19	119
Anexo Nro. 20	121
Anexo Nro. 21	121
Anexo Nro. 22	122
Anexo Nro. 23	123
Anexo Nro. 24	124
Anexo Nro. 25	124
Anexo Nro. 26	125
Anexo Nro. 27	125
Anexo Nro. 28	129
Anexo Nro. 29	129
Anexo Nro. 30	130
Anexo Nro. 31	130
Anexo Nro. 32	131
Anexo Nro. 33	132
Anexo Nro. 34	134

Lista de gráficos

Gráfico 1: Cinco fuerzas de porter.....	18
Gráfico 2: Porcentaje de uso de computadores en el norte de Quito	25
Gráfico3: Uso del internet.....	26
Gráfico 4: Canal de distribución de “Comisariato del Computador.....	33
Gráfico 5: Cadena de valor de la empresa	37
Gráfico 6: Número de clientes activos y potenciales encuestados	41
Gráfico 7: Fidelidad de los clientes activos de "Comisariato del Computador"	43
Gráfico 8: Fidelidad de clientes potenciales con sus proveedores.....	43
Gráfico 9: Canales comunicacionales para promocionar las empresas	43
Gráfico 10: Productos y servicios que prefieren los clientes.....	44
Gráfico 11: Frecuencia de compra de los clientes	44
Gráfico 12: Opiniones de los clientes activos sobre el liderazgo de "Comisariato del Computador"	45
Gráfico 13: Opiniones de clientes potenciales sobre el liderazgo de sus proveedores de equipos informáticos.....	45
Gráfico 14: Opiniones de los clientes activos sobre la innovación que ofrece “Comisariato del Computador” al sector	46
Gráfico 15: Opiniones de clientes potenciales sobre la innovación que ofrecen proveedores de equipos informáticos	47
Gráfico 16: Canales comunicacionales para promocionar las empresas	50
Gráfico 17: Resumen del análisis de competitividad.....	59
Gráfico 18: Componentes del cuadro de mando integral	62
Gráfico 19:Modelo de entrepreneurship a través del cuadro de mando integral para la empresa “Comisariato del Computador”	71
Gráfico 20:Mapa estratégico del cuadro de mando integral	74
Gráfico 21: Ingreso total en términos de costo de oportunidad.....	80
Gráfico 22:Costo total en términos de costo de oportunidad.....	80
Gráfico 23:Análisis dupont.....	82

Lista de tablas

Tabla 1: Factores del entorno económico-legal.....	27
Tabla 2: Factores del entorno socio-cultural.....	28
Tabla 3:Factores tecnológicos	29
Tabla 4:Sector al que pertenece la empresa "Comisariato del Computador"	30
Tabla 5:Cálculo de cuota de mercado.....	31
Tabla 6:Estado de resultados del año 2016.....	35
Tabla 7:Balance general del año 2016.....	36
Tabla 8:Cálculo de la muestra de los clientes activos	39
Tabla 9:Población de clientes potenciales en el sector norte de Quito.....	40
Tabla 10:Cálculo de la muestra	40
Tabla 11:Posicionamiento de las empresas de productos informáticos en la mente del consumidor.....	42
Tabla 12:Empresas competidoras de "Comisariato del Computador".....	42
Tabla 13:Opiniones de clientes activos sobre el liderazgo de “Comisariato del Computador”.....	45
Tabla 14:Opiniones de clientes potenciales sobre el liderazgo de empresas comercializadoras de productos informáticos.....	46
Tabla 15:Opiniones de clientes activos sobre la innovación que ofrece “Comisariato del Computador”.....	46
Tabla 16:Opiniones de clientes potenciales sobre la innovación de empresas comercializadoras de productos informáticos.....	47
Tabla 17:Principales características de entrepreneurship de “Comisariato del Computador”.....	48
Tabla 18:Principales características de mejora.....	48
Tabla 19:Principales características de mejora	49
Tabla 20: Empresas competidoras de "Comisariato del Computador".....	50
Tabla 21:Resumen de fortalezas y debilidades del modeloCANVAS aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”.....	54
Tabla 22:Análisis de competitividad	57
Tabla 23: FODA	60
Tabla 24:Distribución de ingresos por tipo de venta	76

Tabla 25:Proyección de estado de resultado.....	78
Tabla 26:Proyección de balance general	79
Tabla 27 :Indicadores financieros.....	83

Introducción

La presente investigación define el concepto de *entrepreneurship*, sus características, objetivos, importancia, elementos, beneficios y tipos de modelos; a partir de lo cual desarrolla un modelo enfocado al sector familiar y comercializador de productos informáticos, partiendo del análisis del entorno, sector y el diagnóstico de la empresa, estudio caso, “Comisariato del Computador” y recopilando información de fuentes primarias que permitan crear objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores acorde a las necesidades y expectativas de la organización, lo cual se plasma en una herramienta de gestión que esté acorde al tema de análisis.

1. Objetivos

1.1 Objetivo general

Diseñar un modelo de *entrepreneurship* para el sector familiar y comercializador de productos informáticos de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito. Caso: “Comisariato del Computador”.

1.2 Objetivos específicos

Identificar el concepto, características, elementos, importancia y beneficios de la aplicación del *entrepreneurship* con el fin de poder emitir un correcto juicio de valor.

Analizar el entorno que rodea al sector familiar y comercializador de productos informáticos en Quito y conocer las principales características y giro de negocio de la empresa sujeta a estudio, “Comisariato del Computador”.

Establecer la metodología y las fuentes primarias de información que contribuyan con ideas innovadoras para el diseño del modelo de *entrepreneurship*.

Seleccionar el modelo de *entrepreneurship* y la herramienta de control de gestión que sea compatible con la propuesta

Crear una propuesta de modelo de *entrepreneurship* que detalle objetivos, estrategias y planes de acción innovadores y diferenciados, que generen ventaja competitiva y a su vez mejoren los resultados financieros de la organización sujeta a estudio.

2. Justificación

El entorno se encuentra en constante cambio y los mercados cada vez más globalizados, con ello el ingreso de nuevos competidores se vuelve más agresivo y recurrente, motivo por el cual es necesario que las organizaciones fomenten el *entrepreneurship* o emprendimiento corporativo, que se relaciona con crear nuevas ideas de negocios dentro de la empresa, contemplando sus principales competencias, ventajas competitivas, innovación y características diferenciadoras; que ayuden a identificar nuevas oportunidades de negocios que contribuyan al desarrollo organizacional.

De acuerdo al observatorio internacional de la actividad emprendedora “Global *entrepreneurship* Monitor(GEM)”, que describe las principales características del Emprendimiento, el Ecuador se encuentra en el puesto No. 91 frente a 138 economías del mundo, cuya medición se hace tomando en cuenta el entorno y características cualitativas como: motivación, sector, dimensión del negocio, internacionalización, innovación, competitividad y otros rasgos.

Por ello, surge la importancia que las organizaciones identifiquen sus fortalezas internas, oportunidades dentro del entorno, aprovechen sus procesos, recursos tangibles e intangibles; pues a partir de este análisis podrán desarrollar ventajas competitivas, innovar, diferenciarse y crear nuevas líneas de negocio dentro del sector, con el objetivo de mejorar el posicionamiento y la rentabilidad de la organización.

Para que la organización conozca la situación actual interna y de su entorno y cómo pueden mejorarla, se propone crear un modelo de *entrepreneurship* junto a un grupo focal de la empresa, el cual a partir de la aplicación de encuestas, entrevistas y herramientas alineadas al emprendimiento corporativo, recopilará información para diseñar objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores, acorde a su visión, que incentiven cumplimiento de nuevas metas, mejore el desempeño organizacional y sean de utilidad para la toma de decisiones; lo cual se plasmará en una herramienta de gestión estratégica.

La propuesta de un modelo de *entrepreneurship* para la empresa “Comisariato del Computador” pretende generar innovación y ventaja competitiva en la organización, con la finalidad de mejorar su competitividad y resultados financieros.

3. Metodología de investigación

En el presente estudio de investigación aplica como metodología investigativa, el método científico que implica un proceso de razonamiento del tema para generar un criterio, a partir del cual se cree la propuesta de un modelo de *entrepreneurship*, aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”.

La ejecución del método científico requiere el análisis del diagnóstico de situación actual del entorno del sector familiar y comercializador y de la compañía, para proponer un modelo que se base en el análisis de fuentes bibliográficas, instrumentos enfocados al emprendimiento corporativo; así como el uso de fuentes primarias de información, tales como: encuestas, entrevistas e investigación dentro de la compañía. Finalmente se ratificará o rectificará la hipótesis formulada para el tema de investigación sustentado en el análisis mencionado.

Se aplica el método descriptivo-explicativo, a partir de la información recopilada de las entrevistas realizadas a especialistas de sector, competidores, proveedores, encuestas a clientes activos, potenciales y fuentes primarias de información relacionadas con el *entrepreneurship*. El método descriptivo permite detallar las principales características del emprendimiento corporativo y aplicarlas a un análisis explicativo de las posibles causas y efectos del mismo, adaptado a la empresa “Comisariato del Computador”. Este método permite identificar de forma estructurada las posibles soluciones innovadoras, generadoras de ventajas competitivas y/o directrices a ser consideradas para el diseño de un modelo de *entrepreneurship*, que se encuentre acorde a la realidad y necesidades de la compañía.

Las fuentes de datos e información para el desarrollo del presente trabajo de investigación constituyen los clientes activos y potenciales de la empresa a quien se dirige la encuesta, el nivel directivo y los empleados de la compañía con quien se realiza un grupo focal, entrevistas a especialistas del sector, competidores, proveedores y la aplicación de instrumentos, tales como: cinco fuerzas de Porter, modelo CANVAS y análisis de competitividad. La información recabada de las fuentes mencionadas establece las directrices para el diseño de la propuesta de modelo de *entrepreneurship*, cuya metodología de acopio y procesamiento de información será una herramienta de gestión estratégica.

Capítulo primero

Marco conceptual

1. Origen y concepto de entrepreneurship - emprendimiento corporativo

La palabra *entrepreneur* nació con el consultor en administración Gifford Pinchot quien hizo popular este término en su libro *Entrepreneurship* en el año 1985. Durante los años 90, el *entrepreneurship*, también conocido como emprendimiento corporativo fue asociado a la creación de nuevos negocios a partir de ideas innovadoras, dentro de organizaciones en marcha; lo cual les permite conseguir una mejor posición estratégica, rentabilidad y competitividad.

Para GEM España-Fundación Xavier Salas para la Dirección General de la Política de la PYME, el emprendimiento corporativo es(2011, 10): “cualquier tipo de actividad emprendedora que se lleva a cabo desde o en organizaciones existentes tanto públicas como privadas que le permitan generar o sostener sus ventajas competitivas, mediante un adecuado uso de los recursos y un entorno que propicia la identificación y/o explotación de ideas innovadoras por parte de emprendedores corporativos”.

De acuerdo al Gobierno de España y las Cámaras de Comercio, el Fondo Social Europeo, y el Ministerio de Educación y Ciencias dentro de su investigación del Fomento de Espíritu Emprendedor, se define el *entrepreneurship* como (2007, 10):

una cultura de vida que se caracteriza por tener su propia forma de pensar, actuar y liderar, centralizada en la visión global de una empresa y encaminada a la creación o innovación de empresas, a través de la planificación, establecimiento de proyectos y estrategias enfocadas a mejorar la proactividad, así como, a fijar oportunidades y ventajas competitivas que generen menos riesgos y riqueza en beneficio de una compañía.

Estas definiciones se complementan con la establecida por la Escuela de Negocios MIT Management Sloan que indica(2007, párr. 2):

El emprendimiento corporativo es el proceso bajo el cual equipos en una compañía conciben, lanzan y gestionan un nuevo negocio, diferente del negocio tradicional, apalancando sus activos, capacidades, presencia en el mercado u otros recursos. Sin embargo, el emprendimiento corporativo va más allá del desarrollo de nuevos productos

para innovar en modelos de negocio, canales o marcas. Las empresas deben reconocer que es necesario escapar de la “zona de confort” de sus modelos y actividades tradicionales de negocio para crear valor a partir de nuevas oportunidades y desafíos empresariales.

2. Objetivos

Los principales objetivos que persigue el *entrepreneurship* son:

- Impulsar en el equipo de trabajo la innovación a través del desarrollo o renovación de nuevos productos y/o servicios
- Estimular el crecimiento y competitividad de las empresas
- Mejorar los niveles de compromiso, productividad, innovación y márgenes financieros

3. Características

De acuerdo a la Corporación Andina de Fomento y al Centro de Empresas e Innovación de Álava - España (CEIA), las características con que una empresa y su personal debe contar, para fomentar el *entrepreneurship* son: la descentralización, el pensamiento estratégico, la tolerancia al riesgo, la flexibilidad orientada a obtener logros, la eficiencia, la participación, creatividad y capacidad de desarrollar una cultura emprendedora; donde prime: el trabajo en equipo, la autoestima, el compromiso, la innovación, la capacidad de asumir riesgos, responsabilidad, y sentido de pertenencia (Corporación Andina de Fomento 2013, 32-37) (Del Teso 2000, varias) (Varela 2011, 1041-1069).

A las características descritas, se incorporan cinco características fundamentales que una empresa debe tener para la aplicación del *entrepreneurship*:

Innovación

De acuerdo a un reporte de Emprendimiento en Latino América desarrollado por la Corporación Andina de Fomento, la innovación es “una dimensión asociada con la gestión de un individuo (o grupo de individuos) para convertir nuevas ideas o tecnologías en productos o servicios comercializables” y “es la capacidad de adaptarse al cambio o tener creatividad para desarrollar nuevas ideas o proyectos”(2013, 32).

Diferenciación

La compañía debe enfocarse en producir productos o servicios exclusivos, que no se hayan propuesto por la competencia y que sean así percibidos por los clientes, de modo que tengan el deseo de adquirirlos sin escatimar su precio.

La diferenciación se centra en las actividades de la cadena de valor, es decir pueden crearse dentro de los siguientes aspectos: el producto, los atributos del producto o servicio, el mercado objetivo, la ubicación, la publicidad y/o en la creación de alianzas.

El enfoque para la renovación organizacional es crear diferenciación, pues es una “barrera contra la rivalidad competitiva que crea lealtad hacia la empresa, la marca, reduciendo la sensibilidad al precio resultante, creando barreras de entrada a los nuevos ingresantes”(Porter 2009, 60).

Posicionamiento estratégico

El posicionamiento es “involucrar actividades que sólo son propias de la empresa de forma exclusiva”(Hax y Majluf 2004, 25). Existen tres tipos de posicionamiento: por variedad de productos o servicios, por satisfacción de necesidades de determinados grupos o el posicionamiento por acceso, el cual segmenta los clientes según sus necesidades de servicios.

La estrategia es desarrollar actividades mejor o de forma diferente a la de la competencia. De acuerdo al libro *¿Qué es estrategia?*, escrito por Michael Porter, “es la creación de un posicionamiento de valor único”. Por lo tanto, el posicionamiento estratégico es seleccionar actividades diferentes a las de la competencia(Emprendedor 2014, párr. 7).

Ventaja Competitiva

También conocida como factor crítico de éxito, es el elemento que permiten a la empresa lograr los objetivos establecidos a través del posicionamiento superior a la competencia lo cual genera una mayor rentabilidad.

Se puede determinar ventajas competitivas dentro de una empresa, a través del análisis de factores externos. Con esto se pretende brindar una respuesta oportuna y anticipada a cambios externos, mediante el desarrollo de tres habilidades: habilidad para descubrir cambios, habilidad de respuesta oportuna y flexible y habilidad para

aprovechar las oportunidades. Para ello, se requerirá realizar un análisis del entorno para detectar posibles cambios y tener flexibilidad para redistribuir recursos.

Además, se puede determinar ventajas competitivas dentro de una empresa, a través del análisis de factores internos, cuyo origen serán los recursos y capacidades internas a través de factores de eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente. Para ello, será necesario realizar un análisis de detección de ventajas y recursos disponibles

El profesor e investigador de Harvard Business School, Michael Porter, señala que tanto el sector industrial como sus empresas integrantes, deben crear estrategias competitivas, a partir del profundo conocimiento de la industria, el giro de negocio y los competidores; pues esto permite determinar correctas estrategias organizacionales a nivel financiero, comercial, de mercadeo, entre otros aspectos.

Un enfoque interesante para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael E. Porter quien manifiesta que existen cinco fuerzas que influyen en la rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Por tanto, la organización para evaluar ventajas competitivas, debe evaluar los objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Bittan 2006).

A continuación, se presentan las cinco fuerzas de Porter:



Fuente: (INEC 2010, 50)
Elaboración: Investigador

Competitividad

Es la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener ventajas competitivas que le “ permiten sostener una posición destacada en el sector o entorno socio económico en que actúa” (Mintzberg 1997, 50). Algunos factores de evaluación de la competitividad son: precio, calidad, eficiencia, servicio postventa o tecnología.

4. Elementos para la aplicación del emprendimiento

La estrategia de Guth y Ginsberg (1990) propone que un modelo de *entrepreneurship* puede integrarse con la administración estratégica. Para ello, los

principales elementos que deben ser tomados en consideración son: “la comprensión del entorno, el comportamiento del mercado y el liderazgo estratégico y del desempeño organizacional asociado al emprendimiento corporativo”(Corduras, Guerrero y Peña 2011, 14).

5. Importancia

La importancia de llevar a la práctica el *entrepreneurship* radica en que:

una administración adecuada de los recursos que posee la organización, puede ayudar en el desarrollo de ideas creativas e innovadoras que serán la base de una ventaja competitiva y por lo tanto de una creación de valor o rendimiento económico para la organización”, según lo la investigación de Emprendimiento Corporativo en España, realizada por la Fundación GEM de España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la PYME (Corduras, Guerrero y Peña 2011, 16).

6. Beneficios

Según el documento investigativo sobre Emprendimiento Corporativo en España realizado por la Fundación GEM de España-Fundación Xavier de Salas para la Dirección General de Política de la PYME, los principales beneficios del *entrepreneurship* son(Corduras, Guerrero y Peña 2011, 12):

- Incentiva la creación de valor mediante la determinación de objetivos estratégicos y ventajas competitivas
- Mejora el desempeño empresarial mediante la creación de espacios para el surgimiento de ideas innovadoras entre los empleados, donde pueden surgir nuevas propuestas de productos, servicios, nuevas líneas de negocio o el desarrollo de nuevos procesos internos
- Mejora los márgenes de ganancia a partir del crecimiento del nivel de ventas, nivel de rentabilidad, etc.
- Mejora el posicionamiento de la empresa

7. Modelos de *entrepreneurship*

Un modelo de *entrepreneurship* se refiere a conformar un equipo de trabajo enfocado en investigar, analizar y crear nuevas oportunidades de negocio apoyándose

en los recursos, capacidades, activos tangibles e intangibles y posicionamiento de mercado que dispone una organización.

Sin embargo, es importante mencionar que la rama del *entrepreneurship* es relativamente nueva dentro del campo de la investigación; por ello, durante el período de investigación se pudo identificar que no existen aún teorías totalmente definidas y homologadas, en consecuencia las definiciones y otros elementos variarán según el autor.

De acuerdo a la investigación realizada a 30 empresas estadounidenses por la Escuela de Negocios MIT Management Sloan, a continuación se presentan los cuatro tipos de modelos de *entrepreneurship* que pueden ser aplicados en las compañías, según su estructura organizacional(Wolcott y Lippitz 2007, párr. 1):

Modelo oportunista

Este modelo es aplicable en empresas con una fuerte cultura organizacional y con un equipo gerencial intrépido capaz de explorar una nueva alternativa de negocio.

Modelo habilitador

La premisa es que la empresa no requiere una empresa muy estructurada, “los empleados de una organización estarán dispuestos a crear y desarrollar nuevos conceptos alineados a la estrategia organizacional si cuentan con apoyo y los recursos adecuados.”(Wolcott y Lippitz 2007, párr. 6), tal como lo hace la organización Google.

Modelo abogado

En este caso “la empresa asigna responsabilidad y autoridad sobre la creación de nuevos negocios a un grupo destacado de personas encargadas de crear y gestar nuevos negocios al tiempo que destina presupuestos modestos o limitados al grupo”(Wolcott y Lippitz 2007, párr. 7); su enfoque es que se integre a las distintas áreas en este proceso.

Modelo productor

Este modelo “crea y apoya organizaciones formales internas con presupuestos considerables y gran influencia sobre otras unidades de negocio”

“Una vez la visión, la comunicación, la cultura empresarial y los objetivos de negocio estén definidos, se debe hacer un análisis sobre las capacidades, recursos e implicaciones industriales y de mercado que se deben considerar y asumir para cualquiera de los modelos de emprendimiento corporativo expuestos”(Wolcott y Lippitz 2007, párr. 7).

8. Breve descripción de las herramientas de gestión aplicables a la propuesta del modelo de *entrepreneurship*

La utilización de herramientas de gestión permiten “planificar, organizar, operar y controlar los procesos, actividades y recursos de la empresa relacionados a los bienes, servicios y sistemas de la información de una empresa”(Bueno Campos 1989, 9). Sus principales aportes son que todos empleados participan en los procesos, sirven para alinear objetivos y permite “hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva”(CreceNegocios 2011, párr.1).

Se precisa mencionar que un adecuado seguimiento y monitoreo de la gestión organizacional es una labor que toda empresa debe realizar para alcanzar los objetivos y metas esperadas, pues contribuye a una correcta toma de decisiones y según los resultados alcanzados puede servir de base para el establecimiento de planes de mejora y el surgimiento de iniciativas innovadoras a nivel general u específico.

Las principales características de las herramientas de gestión son: la integridad, la oportunidad, la generalidad, la eficiencia, la totalidad, la creatividad e impulso a la acción(Bueno Campos 1989, 12).

Tomando en consideración los modelos de *entrepreneurship* expuestos, a continuación se presentan las principales herramientas de gestión existentes y se seleccionará aquella que mejor se adapte a la propuesta de modelo de *entrepreneurship* aplicada al caso “Comisariato del Computador”(Mendez Alvarez 2009, 21,27,29):

8.1. Cuadro de mando integral (CMI):

Es una herramienta gerencial que integra la visión y misión organizacional a los objetivos y estrategias operacionales agrupados en cuatro perspectivas: *financiera, clientes, procesos y aprendizaje*, medidos a través de indicadores. Representa un instrumento de diagnóstico y alerta sobre cumplimiento de los objetivos estratégicos que permite evaluar, mediante una serie de indicadores, el desempeño global de la organización enmarcado hacia la creación de ventajas competitivas.

La interpretación de las perspectivas de esta herramienta es que un empleado bien capacitado y satisfecho, aportará ideas creativas e innovadoras que mejoren los procesos de la organización para así brindar un servicio de calidad, lo cual generará

satisfacción, fidelizará al cliente y dará como resultado el incremento de rentabilidad y mejores resultados financieros.

Su principal propósito será mejorar la rentabilidad, a partir de la satisfacción de las necesidades de los clientes externos e internos y la optimización de procesos internos de la empresa.

Las principales ventajas de esta herramienta son que no sólo evalúa una perspectiva sino que analiza y relaciona varias simultáneamente e identifica la relación causa-efecto que ayuda a tomar medidas preventivas y/o correctivas. En cuanto a las debilidades, se encuentra que no analiza el entorno ni las leyes que rigen al sector y tampoco evalúa a los proveedores.

8.2. Gestión de calidad total:

La herramienta de calidad total encamina todos los procesos hacia la excelencia, lo cual permite obtener ventajas competitivas y la satisfacción total de los clientes. Su enfoque principal es ofrecer productos y servicios correctos, sin eludir exigencias de competitividad, tales como: satisfacer las necesidades de los clientes; además, el equipo de trabajo y los procesos organizacionales deben estar orientados a los clientes, con la finalidad de ofrecer la calidad competitiva que el mercado exige, esto permite minimizar costos y tiempos de entrega que da como resultado la eficiencia organizacional.

Los principales beneficios de esta herramienta son que con la estandarización de procesos y actividades, a través de documentación o normativa; mejora el funcionamiento de la empresa, la toma de decisiones, la comunicación, la adaptación al cambio que exige el mercado y la rentabilidad empresarial, pues como consecuencia de lo descrito se reducen costos y se refuerza la confianza a los clientes.

En cuanto a las limitaciones, se detecta que se requiere gran esfuerzo y tiempo para lograrlo, junto con el suficiente talento humano, material y tiempo para poder levantar la información requerida y alcanzar las metas de deseadas. Además, en ocasiones se puede generar mucha documentación que no se logra socializar al personal para su aplicación.

8.3. Benchmarking:

Es una herramienta con la que se puede analizar el desempeño de la empresa mediante la comparación con los competidores de la industria para mejorar los procesos organizacionales y tomar las mejores prácticas existentes, con el objetivo de contribuir al logro de las metas organizacionales.

Las ventajas identificadas son que se puede crear una cultura de mejoramiento continuo, pues al evaluar y hacer pronósticos sobre el comportamiento de la empresa frente a su mercado, se puede identificar puntos de mejora en el desarrollo de actividades, lo cual contribuye a fijar objetivos encaminados al cumplimiento de la planificación estratégica; mientras que las desventajas son que es un instrumento que demanda altos costos económicos dado su enfoque en actividades agregadoras de valor que requiere personal especializado y en muchos casos los planes de acción establecidos requieren de elevados montos de inversión que en ocasiones no llegan a cumplirse.

8.4. Estados financieros:

Es una herramienta a través de la cual se analiza la situación actual de la empresa, se identifica puntos de mejora, sirve para la toma de decisiones y es de interés para inversionistas, accionistas, dueños, entidades de control, etc. En contraste, las debilidades analizadas son que los datos son históricos, por ende no se visualiza con total claridad el comportamiento real de la organización; para lo cual es necesario complementar con información sobre el entorno, marketing y activos intangibles, tales como: personal, operaciones, logística, etc.

Capítulo segundo

Análisis del sector familiar y comercializador de productos informáticos y de la empresa, estudio caso “Comisariato del Computador”

1. Análisis del entorno del sector familiar y comercializador de productos informáticos

Las empresas del entorno del sector familiar y comercializador de productos informáticos son organizaciones conformadas con capital familiar, cuya administración, toma de decisiones y control están lideradas por los fundadores y serán traspasadas a sus herederos. Su giro de negocio consiste en la intermediación entre el productor y cliente para la compra y venta de productos informáticos, generalmente al por menor.

Las principales características de esta naturaleza de empresas son: que sus integrantes tienen un alto sentido de pertenencia, responsabilidad y compromiso. Además, existe confianza, continuidad en la transferencia de conocimiento, experiencia y habilidades a los descendientes. Sin embargo, también presentan debilidades, tales como: complejidad y dificultad en la gobernanza ya que pueden mezclar temas personales con profesionales, existe informalidad en el cumplimiento de políticas y procedimientos organizacionales, junto a una poca importancia de captación y retención de talento humano externo; lo cual puede impactar el desempeño empresarial.

Bajo esta consideración, a continuación se presentan datos estadísticos que impactan el desenvolvimiento de este sector y justifican la creación de una propuesta de modelo de *entrepreneurship*, aplicado a la empresa Comisariato del Computador.

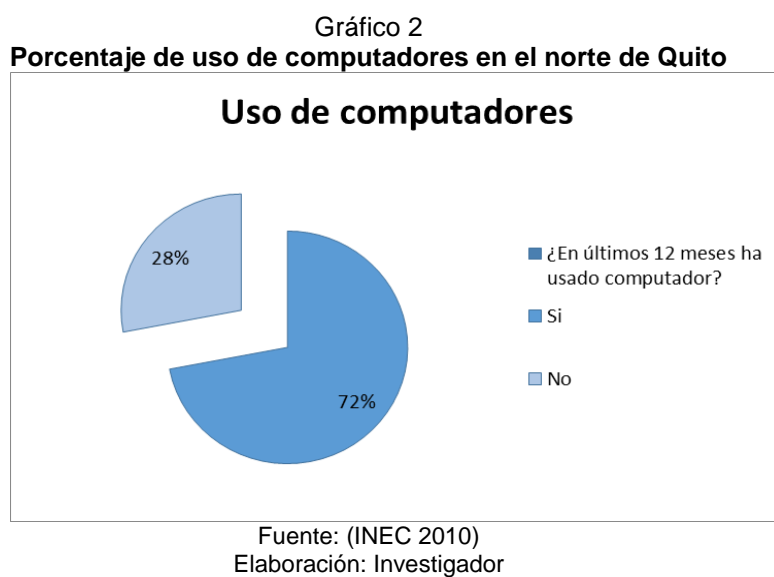
1.1. Oferta

De acuerdo al directorio de empresas 2015 del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), en la provincia de Pichincha, cantón Quito existe un total 115 empresas PYMEs dedicadas a la venta de productos informáticos y equipos periféricos en establecimientos especializados; de las cuales el 77% se encuentran ubicadas en la

zona norte de la ciudad; y de ellas, 31% (27) son empresas familiares y comercializadoras de productos informáticos (INEC 2015).

1.2. Demanda

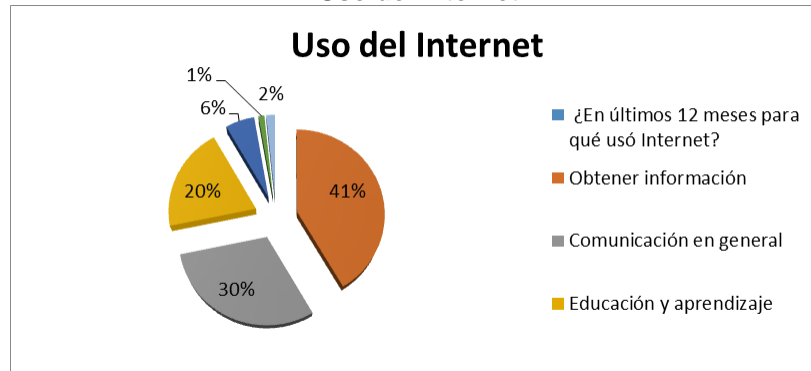
De acuerdo a la pregunta: “¿En últimos 12 meses ha usado computador?” (INEC 2016) que forma parte de la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del año 2016, publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, filtrando por las variables: personas que viven en zona urbana, jefes de familia y alfabetos; se identifica que en el norte de Quito existen un total de 1'720.039 habitantes, de los cuales 1'238.428 (72%) han usado computadoras mientras que 481.611 habitantes (28%) en esta zona de influencia no han usado ordenador. Esto significa que existe un mercado potencial estimado del 28% de la zona urbana del norte de Quito que tendrá la necesidad de adquirir un computador, lo cual justifica que la empresa Comisariato del Computador cree un modelo de *entrepreneurship* con el objetivo de generar valor agregado a las actividades, productos y/o servicios que ofrece actualmente para captar un mayor número de clientes.



De igual manera, en referencia a la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) 2016, se analizó la pregunta: “¿En últimos 12 meses para qué usó Internet?” (INEC 2016); a partir de la cual se evidencia que en el sector norte de Quito, el 41% utilizó esta herramienta para obtener información, el 30% para

comunicación en general, el 20% para educación y aprendizaje y el 9% restante para otras actividades.

Gráfico 3
Uso del Internet



Fuente: (INEC 2010)
Elaboración: Investigador

Las ciudades que utilizan principalmente Internet son: Pichincha, Azuay y Guayaquil; a nivel nacional el consumo bordea el 31,4%.

1.3. Macroentorno

Para analizar el macroentorno, se utilizó la herramienta “matriz de probabilidad-impacto”, que consiste en definir temas de análisis por factor del entorno y evaluar la probabilidad de impacto negativo o positivo de los mismos sobre el sector. Cada tema tiene asignado un número y en la matriz se ubica el número del tema junto con la flecha con dirección arriba o abajo en el cuadrante de probabilidad de impacto negativo que corresponda.

Para identificar los factores relevantes que afectan el entorno de este sector, se realizaron entrevistas a especialistas del sector, principales proveedores de la empresa y competidores, cuyas preguntas y resúmenes pueden verse en la sección Anexos. (Ver Anexos 1, 2, 3 y 4)

A continuación, se detallan los principales factores que impactan el entorno del sector.

1.3.1. Factores del entorno económico-legal

Tabla 1
Factores del entorno económico-legal

		ASPECTO ECONÓMICO-LEGAL				
		Probabilidad				
		0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%
Magnitud de Impacto Negativo	Alto				4 ↑	2 ↑
						3 ↑
						5 ↑
	Medio					1 ↓
	Bajo					

Temas analizados:

1. Reducción del porcentaje de impuesto al Valor Agregado (IVA)
2. Alza de tasas de interés de los créditos de consumos
3. Caída del precio del petróleo
4. Constantes cambios en la ley aduanera ecuatoriana
5. Restricciones al ingreso de importaciones

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Investigador

1. De acuerdo a la Ley de Solidaridad y Corresponsabilidad Ciudadana, que entró en vigencia mediante Registro Oficial el 01 de junio de 2016 generó un impacto negativo en el consumo debido al incremento del impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14%. Sin embargo, desde junio del 2017, el IVA retornó al 12% lo cual impulsa nuevamente al sector terciario (comercio).

2. Alto volumen de impacto negativo de ventas a crédito a clientes debido al alza de tasas de interés para créditos de consumo realizado por la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera mediante Resolución 154-2015-F.

3. Alto volumen de impacto negativo por caída del precio del petróleo que impacta la economía y actividad comercial a nivel nacional como internacional.

4. Alto volumen de impacto negativo en el comercio por constantes cambios en la ley de aduanas ecuatoriana afecta al sector importador y encarece los bienes finales que no son producidos localmente.

5. Alto volumen de impacto negativo por la implementación de salvaguardias y sobretasas arancelarias restringen las importaciones y aumentan el costo de varios bienes finales, entre ellos los tecnológicos; lo cual afecta significativamente el nivel de

costos, ventas y márgenes de utilidad de las empresas.¹ Sin embargo, a inicios de Junio 2017, el Ministerio de Comercio Exterior emitió la resolución Nro. 006 en la cual creó un cronograma de tres meses desde abril hasta junio 2017, donde se dismantlarán las salvaguardias paulatinamente hasta llegar a cero. Esto estabiliza el entorno económico y mejora la oferta de productos para el consumidor.

1.3.2. Factores del entorno socio-cultural

Tabla 2
Factores del entorno socio-cultural

ASPECTO SOCIO-CULTURAL					
Probabilidad					
	0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%
Magnitud de Impacto Negativo	Alto			3 ↑	
	Medio				
	Bajo			1 ↓ 2 ↓	

Temas analizados:

1. Fomentar el uso de tecnologías de la información (uso de computadoras e internet) en escuelas, colegios y universidades.
2. Tendencia a masificar el uso de tecnologías de la información (uso de computadoras e internet)
3. Preferencia de los clientes en adquirir equipos informáticos durante sus viajes al extranjero.

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Investigador

1. Bajo volumen de impacto negativo (oportunidad) en fomentar la educación sobre el uso de tecnologías de la información en escuelas, colegios y universidades ya que mejora la competitividad y contribuye al desarrollo del país.

2. Bajo volumen de impacto negativo (oportunidad) en masificar el uso de tecnologías de la información con el fin de modernizar las instituciones públicas y

¹ El día 24 de abril de 2017, el Ministerio de Comercio Exterior emitió un anuncio en el que indica que las medidas de salvaguardias serán dismanteladas en este junio 2017, motivo por el cual este factor de análisis del macroentorno está sujeto a variación. “La medida responde a la Resolución No. 021-2016, adoptada por el Pleno del COMEX el 06 de septiembre de 2016 y publicada en el Suplemento del Registro Oficial No. 456 de 11 de marzo de 2015 y sus modificaciones, donde consta que el 40% de sobretasa arancelaria deberá reemplazarse por 35%; y, el 25% de sobretasa arancelaria sustituirse por 15%.”

Esta noticia ha sido publicada originalmente por Diario EL TELÉGRAFO bajo la siguiente dirección:<http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/desde-hoy-rige-reduccion-de-salvaguardias-arancelarias-en-ecuador>

empresas privadas lo cual incentiva la demanda de equipos informáticos y mejora la rentabilidad del sector comercializador informático.

3. Alto volumen de impacto negativo que los clientes prefieran comprar equipos informáticos a precios más competitivos en el exterior afecta significativamente el nivel y márgenes de ventas de las empresas comercializadoras de productos informáticos.

1.3.3. Factores tecnológicos

Tabla 3
Factores tecnológicos

		ASPECTO TECNOLÓGICO				
		Probabilidad				
		0% - 20%	20% - 40%	40% - 60%	60% - 80%	80% - 100%
Magnitud de Impacto Negativo	Alto				2 ↑	1 ↑
	Medio					
	Bajo				5 ↓	
					3 ↓	4 ↓

Temas analizados:

1. Importación de equipos informáticos de menor calidad a precios elevados.
2. Baja especialización tecnológica de los vendedores de productos informáticos
3. Bajo desarrollo tecnológico, fabricación y ensamblado de equipos y accesorios informáticos nacionales
4. Bajo fomento de investigación y desarrollo sobre temas tecnológicos en el país
5. Establecimiento de convenios comerciales y tecnológicos con países desarrollados

Fuente: Entrevistas
Elaboración: Investigador

1. Existe un alto volumen de impacto negativo en ventas por la limitación de cupos de importación lo cual ocasiona la oferta de equipos informáticos importados de menor calidad a precios elevados, dado el incremento de aranceles, salvaguardias e impuestos; lo cual mejorará con la eliminación de las salvaguardias.

2. Alto volumen de impacto negativo sobre la baja especialización tecnológica de los vendedores de productos informáticos ocasiona brindar un mal nivel de servicio e incorrecta asesoría técnica a las necesidades de los clientes.

3. Bajo volumen de impacto negativo (oportunidad) de incentivar la fabricación y ensamblado de equipos y accesorios informáticos nacionales que contribuyen al desarrollo tecnológico ecuatoriano y fomenta el empleo de personal nacional.

4. Bajo volumen de impacto negativo (oportunidad) de fomentar en el país la investigación y desarrollo sobre temas tecnológicos que mejoran la competitividad y convierte al país en un productor de tecnología a nivel mundial.

5. Bajo volumen de impacto negativo (oportunidad) sobre establecer convenios comerciales y tecnológicos con países desarrollados para que profesionales tengan oportunidad de asistir a capacitaciones sobre nuevos métodos, técnicas y tecnologías de la información que pueden ser replicadas o mejoradas internamente mediante la investigación y desarrollo.

En consideración al análisis realizado, se evidencia que es un sector con un alto potencial para la aplicación de un modelo de *entrepreneurship*, por cuanto son organizaciones que están en constante innovación, con altas posibilidades de captación de nuevos clientes e incremento de ventas; con base en lo cual se puede tomar decisiones respecto a los objetivos, estrategias y planes de acción innovadores que generen ventaja competitiva y mejoren los resultados financieros de las empresas del sector.

En contraste, es importante considerar que es un sector con altos niveles de inestabilidad económica por el constante cambio de la ley aduanera y tributaria, con un elevado nivel de competidores y poca diferenciación entre ellos; motivo por el cual deben estar permanentemente preparados para adaptarse a los cambios y exigencias del entorno, de modo que puedan permanecer competitivos y rentables dentro del mercado.

2. Análisis organizacional

2.1. Selección del sector y subsector

De acuerdo a la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), la empresa “Comisariato del Computador” pertenece al sector y subsector descrito a continuación:

Tabla 4

Sector al que pertenece la empresa "Comisariato del Computador"

Macro nivel ---> Sector general
Sector terciario (servicios)
Meso nivel ----> Sector específico
Comercio al por menor
Micro nivel ---> Subsector
Venta al por menor y mayor de computadoras y equipo periférico computacional en establecimientos especializados (G474111 y G465101)

Fuente: (INEC 2010)

Elaborado por: El Investigador

2.2. Cuota de mercado

A continuación, se presenta el porcentaje de cuota de mercado que tiene la empresa “Comisariato del Computador”, respecto al sector familiar y comercializador de productos informáticos en el norte de Quito. La fórmula aplicada para el cálculo de la cuota de mercado de la empresa es la siguiente (Águeda 2008, 427):

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

Tabla 5
Cálculo de cuota de mercado

Descripción	Porcentaje Participación	Monto (En USD)
Ventas nacionales del sector TICs (a)		3.354.309.668
Ventas del sector en la provincia de Pichincha (b)	46,60%	1.563.108.305
Ventas de empresas TICs en el sector norte del D.M. de Quito (c)	77%	1.203.593.395
Ventas de empresas familiares TICs en el sector norte del D.M. de Quito (d)	31%	373.113.952
Ventas C. Computador a Dic 2016 (e)		1.000.029
Cuota de Mercado	(e/d)	0,2680%

Fuente: (INEC 2010, 427)
Elaborado por: El Investigador

Como se observa en la tabla generada a partir de información del directorio de empresas y establecimientos emitido por el INEC, del total de ventas nacionales 2015 del sector TICs (INEC 2015), el 46,60% provienen de la provincia de Pichincha y de ese rubro el 77% corresponde a ventas de empresas del sector norte del Distrito Metropolitano de Quito, del cual se segmenta el 31% correspondiente a empresas familiares comercializadoras de productos informáticos, con lo que se logra estimar que la cuota de mercado de Comisariato del Computador es del 0,2680%.

Este dato contribuye a la toma de decisiones, objetivos, estrategias organizacionales y también sirve para estimar los clientes potenciales a los que dirigir la oferta de equipos informáticos y demás productos.

2.3. Generalidades de la empresa “Comisariato del Computador”

La empresa familiar quiteña “Comisariato del Computador” fue constituida por Gina Calero y Lenin Jara en el año 1994. Su principal actividad del negocio es la comercialización de productos y accesorios informáticos en el Distrito Metropolitano de Quito, donde dispone de un local ubicado en el Centro Comercial del El Bosque y en la Avenida Colón, donde laboran doce personas, según el organigrama. (Ver Anexo 5)

Su misión es “Somos una reconocida organización dedicada a la comercialización, asesoría y soporte técnico de productos informáticos a aquellos amantes de la tecnología” (Comisariato del Computador 2015)

Su visión es “Ser la opción más conveniente, segura y confiable para la venta y reparación de equipos informáticos” (Comisariato del Computador 2015)

2.4. Microentorno

La red de actores está conformada por: involucrados que son personas y organizaciones activamente involucradas y cuyos intereses pueden verse afectados como resultados de la ejecución o terminación; relacionados que son personas, grupos u organizaciones que no están directamente involucrados con la ejecución del proyecto y competidores en el mercado. (Ver Anexo 6)

2.5. Principales procesos organizacionales

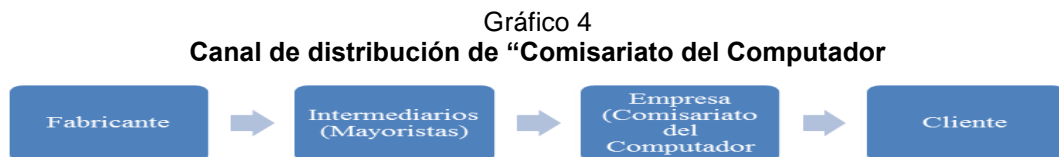
Proceso de adquisición de equipos, accesorios informáticos y canal de distribución

Para satisfacer la demanda de sus clientes, la empresa cuenta con tres firmas proveedoras directas ubicadas en la ciudad de Miami: Top technology, Sunrise computers y Compuwiz; quienes proveen equipos portátiles y computadoras todo en uno, de las marcas Dell, Hewlett Packard, Toshiba, Acer y Lenovo (Comisariato del Computador 2015).

Las computadoras de escritorio (clones), accesorios y repuestos informáticos, son distribuidas por proveedores locales como: Tecnomega, Digipower, Microchip Inter, Battery and Scream Laptops y JV Importaciones, que ofrecen una alta gama de productos importados a precios competitivos(Comisariato del Computador 2015).

Canal de distribución

La empresa se provee de mercadería local e internacionalmente, a través de un canal de distribución indirecto-largo, donde para adquirir mercadería se contactan a proveedores mayoristas o intermediarios, quienes negocian directamente con los fabricantes y distribuyen a los proveedores minoristas (empresas) los bienes para la venta a los clientes.



Fuente: Comisariato del Computador
Elaborado por: El Investigador

Según la organización, utilizar este canal de distribución eleva los costos y precios de venta de los productos, pues debido a que el país no cuenta con producción nacional de equipos y accesorios informáticos de calidad, se debe importar los bienes tecnológicos los cuales han sido impactados por el incremento arancelario y de salvaguardias.

Proceso de ingreso y registro de mercadería

Una vez ingresada la mercadería, el asistente contable la clasifica y hace un inventario según el tipo, marca, modelo del equipo o accesorio informático; captura el código a través de un lector y lo registra automáticamente en un archivo Excel. Los ejecutivos de ventas actualizan el stock de inventario de los productos quincenalmente, con el fin de establecer órdenes de reposición de la mercadería, según el nivel de rotación y demanda de los productos.

Proceso de ventas, servicio al cliente, facturación y cobranza

La empresa cuenta con tres líneas de negocio:

1. Venta de productos informáticos (computadores de escritorio o portátiles), que generó el 89% de los ingresos de la empresa al 2016.
2. Venta de accesorios informáticos, que generó el 1% de las ventas.
3. Servicio Postventa y venta de repuestos: Servicio técnico de mantenimiento y reparación de las computadoras portátiles y de escritorio, incluyendo la venta de repuestos, generó el 10% de los ingresos.

En la primera y segunda línea del negocio, el proceso de ventas inicia cuando el cliente visita el local en busca de un producto o accesorio informático; los ejecutivos de

ventas le brindan asesoría técnica, personalizada y exhiben los modelos disponibles que cuentan con las funcionalidades y características solicitadas. Una vez que el consumidor escoge el bien a adquirir, se procesa la factura, se procede con el cobro y el cliente cancela sea en efectivo, cheque o con cualquier tarjeta de crédito. La empresa entrega la garantía técnica, instala y configura los equipos para la entrega.

En la tercera línea de negocio la empresa ofrece el servicio técnico el cual mediante una evaluación técnica del equipo, el especialista tecnológico define las necesidades de mantenimiento, reparación o cambio de repuestos en equipos portátiles o de escritorio.

Proceso administrativo-financiero

Una vez facturados los servicios, el área administrativa-financiera realiza el registro contable de las ventas, cuyas principales formas de pago son mediante efectivo o financiamiento a través del pago con tarjetas de crédito.

Esta unidad también es la responsable de elaborar y reportar los estados financieros, declaraciones tributarias, pagos de impuestos y demás temas administrativos-financieros.

Dada la confidencialidad de la información financiera, se presenta una aproximación de los estados financieros del año 2016, de la empresa “Comisariato del Computador”, cuya facturación anual fue de USD 1’000.029,33 (Comisariato del Computador 2017):

Tabla 6
Estado de resultados del Año 2016

Estado de Resultados		
Ingresos	\$1.000.029,33	100%
Ingresos por ventas de equipos informáticos	\$890.026,10	89%
Ingresos por ventas de accesorios informáticos	\$10.000,29	1%
Ingresos por servicios técnicos	\$100.002,93	10%
Costo de Ventas	\$835.024,49	83,50%
Utilidad bruta en ventas	\$165.004,84	16,50%
Gastos Operacionales	\$146.842,91	14,68%
Sueldos de personal	\$56.904,47	38,75%
Arriendos	\$27.000,00	18,39%
Comisiones	\$25.249,76	17,20%
Pagos IESS	\$10.127,77	6,90%
Intereses bancarios	\$8.357,95	5,69%
Mantenimiento y reparaciones	\$2.864,18	1,95%
Servicios básicos	\$5.037,73	3,43%
Combustible	\$1.826,81	1,24%
Suministros	\$1.776,58	1,21%
Seguros	\$5.781,46	3,94%
Depreciaciones de activos fijos	\$1.916,20	1,3%
Utilidad antes de participación de trabajadores	\$18.161,93	1,82%
Participación a trabajadores	\$2.724,29	0,27%
Utilidad antes de impuestos	\$15.437,64	1,54%
Impuesto a la renta	\$3.396,28	0,34%
Utilidad neta del ejercicio 2016	\$12.041,36	1,20%

Fuente y elaboración: Comisariato del Computador

Tabla7
Balance General del Año 2016

Balance General					
Activos corrientes	\$ 126.029,77	81,20%	Pasivos corrientes	\$ 28.494,80	49,62%
Caja	\$ 15.652,16	10,08%	Obligaciones bancarias por pagar	\$ 17.998,20	31,34%
Bancos	\$ 20.678,00	13,32%	Documentos por pagar	\$ 10.496,60	18,28%
Cuentas por cobrar	\$ 30.783,36	19,83%	Pasivos no corrientes	\$ 28.928,09	50,38%
Inventarios	\$ 58.916,25	37,96%	Obligaciones bancarias por pagar	\$ 28.928,09	
Activos fijos	\$ 29.178,01	18,80%	Total pasivo	\$ 57.422,89	36,98%
Muebles de oficina	8.727,68	5,62%	Patrimonio		
Equipos de computación	4.980,65	3,21%	Capital social	85.820,72	
Vehículos	24.991,08	16,10%	Utilidad del ejercicio	\$ 12.041,36	
(-) Depreciación AF	\$ -9.521,40	-6,13%	Total patrimonio	\$ 97.862,08	63,02%
Total Activo	\$ 155.207,78	100%	Total pasivo y patrimonio	\$ 155.284,97	100%

Fuente y elaboración: Comisariato del Computador

De acuerdo a la información financiera proporcionada, se concluye que es una empresa con liquidez por cuanto el 10,08% del activo corriente se encuentra en Caja, el 13,31% en bancos y el 19,81% en cuentas por cobrar a clientes lo cual representa el 43,20% del total de activos; mientras que 37,93% restante se encuentra en la cuenta de inventarios.

En cuanto al estado de resultados, se observa que el 83,50% de las ventas generadas por la empresa están destinados a cubrir el costo de ventas y el 14,68% de las ventas están destinadas a gastos operacionales lo cual permite generar a la empresa una utilidad neta después de participación de trabajadores e impuestos del 1,20%.

2.6. Flujograma general de la empresa

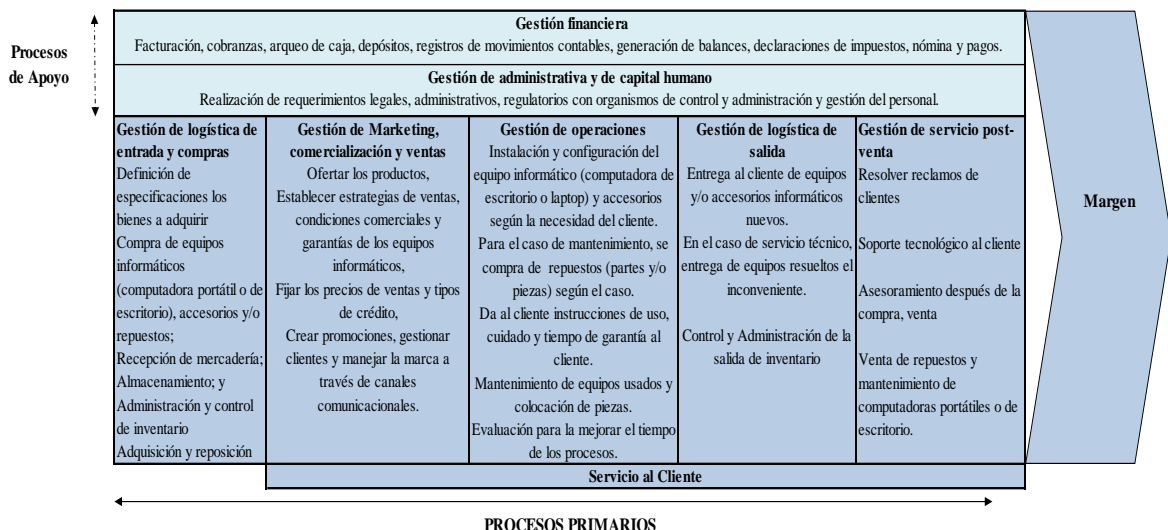
En el Anexo 7, se visualiza el flujograma general de procesos del “Comisariato del Computador”. (Ver Anexo 7)

2.7. Cadena de valor

Es una herramienta desarrollada por Michael E. Porter utilizada para el diagnóstico interno de la empresa, la cual describe las actividades agregadoras de valor dentro de la empresa, que van desde la logística de entrada hasta la de salida. Sus principales objetivos son realizar un análisis para integrar y optimizar las actividades, que a su vez permitan detectar fuentes de ventaja competitiva dentro de las unidades agregadoras de valor (Porter 2014, 20).

A continuación, se presenta la cadena de valor de la empresa “Comisariato del Computador”:

Gráfico 5
Cadena de valor de la empresa



Fuente: (INEC 2010)
Elaborado por: El Investigador

2.8. Diseño de la encuesta a clientes activos y potenciales

La presente encuesta otorga información para compilar, cuantificar y obtener información general del sector, pero sobre todo para identificar ventajas competitivas dentro de la empresa “Comisariato del Computador”, a partir de las necesidades tanto de clientes activos como potenciales.

Diseño de la encuesta

La encuesta consta de 14 preguntas entre abiertas y cerradas, donde se analiza: la fidelidad de los clientes, hábitos de consumo (demanda de productos), la frecuencia de compra, los canales comunicacionales más efectivos, el nivel de posicionamiento dentro de la mente del consumidor; verificar si los clientes consideran a la empresa innovadora

en el mercado y determinar sus ventajas competitivas; lo cual permite detectar nuevas ideas sobre cómo puede la empresa generar factores críticos de éxito, respecto de los competidores del sector. (Ver Anexo 8)

Objetivos de la encuesta

Los objetivos específicos de la encuesta son:

- Identificar los principales competidores, el nivel de posicionamiento en la mente del consumidor y determinar el grado de fidelidad de los clientes con el “Comisariato del Computador”.
- Establecer las principales características de los productos y servicios informáticos que motivan la compra (hábitos de consumo) e identificar oportunidades de diferenciación para emprender.
- Validar cuáles son los factores de innovación y liderazgo que tiene o puede impulsar la empresa e identificar los atributos que generan ventaja competitiva o factor crítico de éxito frente a su competencia; e
- Identificar las fortalezas y debilidades la empresa, según el criterio de sus clientes

Determinación de la muestra de clientes activos y potenciales

Para la recopilación de información, se realizó un muestreo probabilístico aleatorio simple de la población de clientes activos y potenciales. La muestra constituye “una parte o subgrupo de esa población y es un medio utilizado para inferir algo acerca de una población” (Lind, Marchal y Mason 2004, 264).

Variables

Las principales variables a investigar en concordancia con las principales características del *entrepreneurship*, descritas en el capítulo uno son: la innovación, diferenciación, posicionamiento en el mercado, ventaja competitiva y competitividad.

Cálculo muestral para las encuestas

Es importante mencionar que dentro de esta investigación existen dos unidades de investigación (clientes activos y potenciales), es decir se determinarán dos muestreos para desarrollar las encuestas.

Población de clientes activos de “Comisariato del Computador”

La empresa “Comisariato del Computador” tiene registrado un portafolio de 1.323 clientes activos que sirve de base para calcular la muestra para el análisis.

La fórmula fue realizada con base en lo escrito por Roberto Canelos, en su libro “Formulación y Evaluación de un Plan de Negocio. Ecuador”, cuya fórmula para determinar la muestra es (2003, 77):

$$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(Z^2 * \delta^2) + (e^2 * N)}$$

El significado de simbología es:

Z = Valor del nivel de confianza

δ = Varianza Máxima

N = Mercado Potencial

e = Error estimado

n = Tamaño de la muestra

Por lo tanto, el cálculo es de la siguiente manera:

Tabla 8
Cálculo de la muestra de los clientes activos

Mercado	
potencial (N)	1.323
Nivel de confianza	95%
Varianza	0,50
Error muestral	10%
Z	1,9
$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(Z^2 * \delta^2) + (e^2 * N)}$	
n=	90

Fuente: Comisariato del Computador

Elaborado por: El Investigador

El cálculo de la muestra determina que se deben realizar 90 encuestas a clientes activos de la empresa “Comisariato del Computador”.

Población de clientes potenciales de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito

Para fines investigativos, la población total de clientes potenciales se segmentó. Por ello, la muestra será calculada sobre la población urbana de la zona norte del Distrito Metropolitano de Quito, determinada a partir de la información obtenida del

Censo de Población y Vivienda 2010 (INEC 2015) y el plan de desarrollo 2012-2022 elaborado por el Municipio Metropolitano de Quito (2012-2022, 18), cuyas cifras se detallan a continuación:

Tabla 9
Población de clientes potenciales en el sector Norte de Quito

	Número (En millones)	Porcentaje
No. Habitantes en Ecuador	14.483.499 ²	100%
Población total del cantón Quito (urbana y rural)	2.239.191 ³	
No. de población urbana del cantón Quito	1.619.146 ⁴	72,3%
Población que habita en el sector norte de Quito	897.007 ⁵	55,4%
No. Población Urbana que utiliza computadora	645.845 ⁶	72%

Fuente: (INEC 2010)
Elaborado por: El Investigador

Una vez establecido que existe un total de 645.845 clientes potenciales que viven en la zona urbana del norte de Quito y que utilizan equipos informáticos, se procede a realizar el cálculo de la muestra:

Tabla 10
Cálculo de la muestra

Mercado potencial (N)	645.845
Nivel de confianza	95%
Varianza	0,50
Error muestral	10%
Z	1,96
$n = \frac{Z^2 * \delta^2 * N}{(Z^2 * \delta^2) + (e^2 * N)}$	
n=	96

Fuente: (Municipio Metropolitano de Quito 2011)
Elaborado por: El Investigador

El cálculo de la muestra determina que se deben realizar 96 encuestas a clientes potenciales.

² El número de habitantes del Ecuador fue obtenido del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. 2010. (INEC 2016)

³ El número de población total de Quito fue obtenido del Municipio Metropolitano de Quito (2012-2022).

⁴ El porcentaje de distribución poblacional fue obtenido del Municipio Metropolitano de Quito (2012-2022).

⁵ El número de habitantes que viven en el sector norte de Quito fue obtenido del Municipio Metropolitano de Quito (2012-2022).

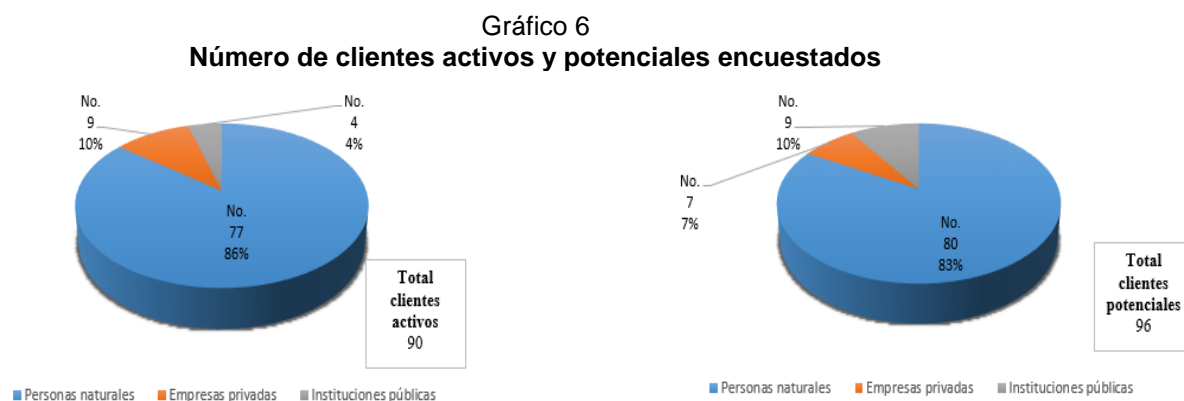
⁶ Porcentaje de distribución tomado del Instituto Nacional de Estadísticas y Censo. 2010. (INEC 2016)

2.8.1. Análisis de la información obtenida de las encuestas a clientes activos y potenciales del “Comisariato del Computador”

Una vez identificada la muestra para cada unidad de investigación, se procedió a realizar la encuesta. A continuación, se expondrán los resultados obtenidos de esta fuente primaria de información:

Preguntas 1 y 2

Las dos preguntas son informativas y de filtro que sirven para delimitar el tipo de clientes que tiene el “Comisariato del Computador”.



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Pregunta 3. ¿Es cliente del “Comisariato del Computador”? Si cambió ¿cuál fue el motivo por el que cambió los servicios del “Comisariato del Computador”?

Se realizaron 90 encuestas a clientes activos, 96 encuestas a clientes potenciales y durante la realización de las encuestas, se identificaron *catorce* clientes que cambiaron a un proveedor distinto a “Comisariato del Computador”.

Las principales razones por las que los consumidores cambiaron a otras comercializadoras son: ubicación estratégica de otros almacenes informáticos dentro de la zona de la ciudad sujeta a estudio, la falta de productos tecnológicos innovadores que se diferencien de los demás, la carencia de repuestos específicos de equipos informáticos, falta de disponibilidad de formas de financiamiento, como: crédito directo o diferidos a más de 24 de meses con cualquier tipo de tarjeta de crédito, ausencia de diagnóstico, reparación y/o entrega inmediata de los equipos informáticos con sus respectivos respaldos de garantías.

Pregunta 4.1 Enumere 5 empresas comercializadoras de productos informáticos que usted conozca.

El 85% de los clientes activos tienen como primera opción de compra al “Comisariato del Computador”; mientras que el 15% restante de los encuestados demuestran que su primera opción de compra sería Cinticomp y Novicompu; es decir son la segunda y tercera opción con mayor posicionamiento, como primera opción, dentro de la mente del consumidor. En segunda y tercera mención se encuentran Computrón y Mundo MAC respectivamente, el resto de empresas están en la mente del cliente pero con un bajo nivel de posicionamiento.

Tabla 11
Posicionamiento de las empresas de productos informáticos en la mente del consumidor

	Primera mención⁷	Segunda mención	Tercera mención
Primer lugar	Comisariato del Computador 85%	Computrón 8%	Mundo Mac 2%
Segundo lugar	Cinticomp 11%	Computrón 10%	Point technology 8%
Tercer lugar	Novicompu 8%	Mundo Mac 6%	Megamaxi 4%

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Pregunta 4.2 ¿Quién es su proveedor de productos informáticos actual? (dirigida exclusivamente a clientes potenciales del “Comisariato del Computador”)

El 15% de los consumidores no tienen definido un proveedor de productos informáticos, el 32% compra productos informáticos a distintas empresas y el 53% compran principalmente en 5 empresas, que se definen como la competencia directa del “Comisariato del Computador”:

Tabla 12
Empresas competidoras de "Comisariato del Computador"

No.	Competencia de "Comisariato del Computador"
1.	Computrón
2.	Novicompu
3.	FDG
4.	Saz
5.	Cinticomp

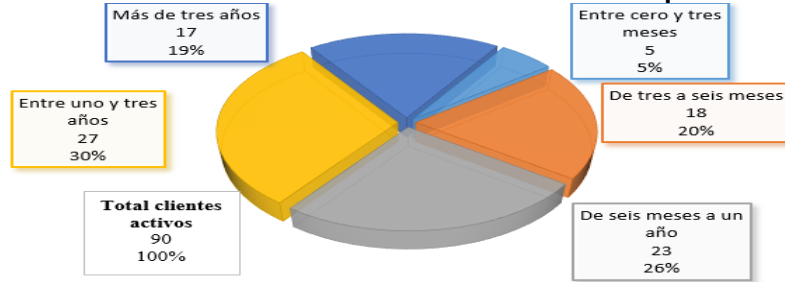
Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

⁷ Los porcentajes son calculados de la siguiente manera: (Total de respuesta repetidas por cada competidor y por cada mención/ 90 encuestas realizadas a clientes activos). Hay que aclarar que la sumatoria de porcentajes debe realizarse de manera horizontal. Los porcentajes faltantes corresponden al resto de empresas que fueron mencionadas por los clientes pero que no son muy conocidas.

Pregunta 5. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de su proveedor de equipos informáticos actual?

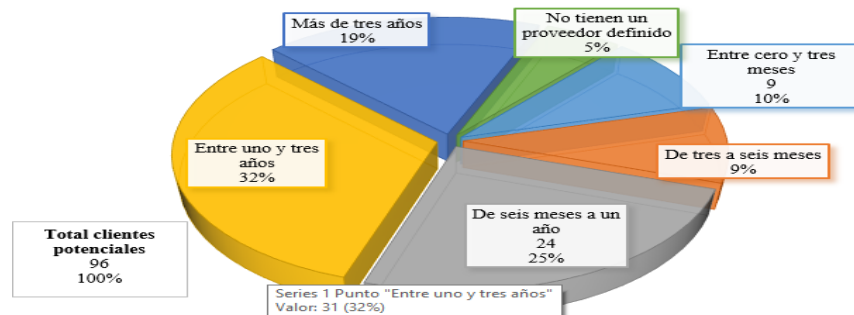
En promedio el 75% de los clientes activos y potenciales han mantenido fidelidad a su proveedor durante un período superior a seis meses.

Gráfico 7
Fidelidad de los clientes activos de "Comisariato del Computador"



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Gráfico 8
Fidelidad de clientes potenciales con sus proveedores

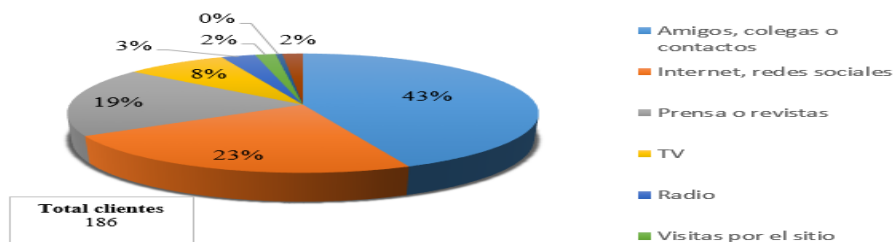


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Pregunta 6. ¿Cómo conoció a su proveedor actual?

El mejor canal comunicacional para dar a conocer un negocio es la publicidad voz a voz y le sigue el Internet y redes sociales, a continuación su ponderación:

Gráfico 9
Canales comunicacionales para promocionar las empresas

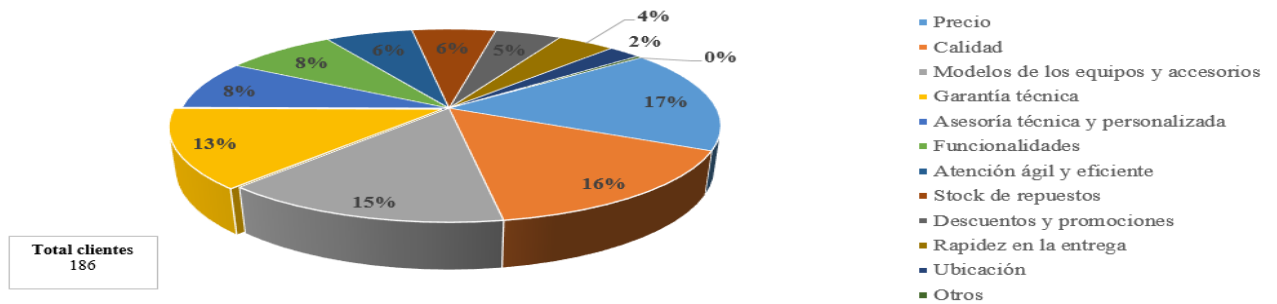


Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Pregunta 7. Al momento de adquirir productos informáticos, ¿qué características importantes le ofrece su proveedor actual?

Las 5 características más importantes para los consumidores son: el precio, la oferta de productos y servicios de calidad, disponibilidad de modelos sofisticados y accesorios informáticos innovadores, efectivizar garantías técnicas y asesoría técnica y personalizada.

Gráfico 10
Productos y servicios que prefieren los clientes



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: El Investigador

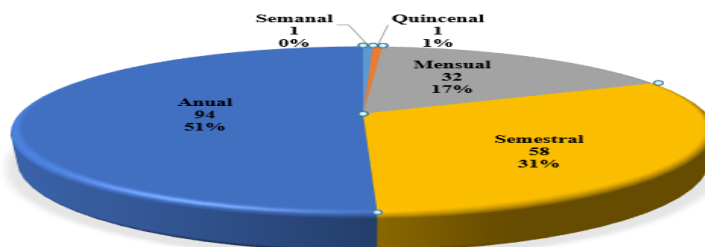
Pregunta 8. Enumere tres productos informáticos que haya adquirido en los últimos meses

Los 3 principales productos adquiridos en los últimos tres meses son: computadoras portátiles, computadoras de escritorio e impresoras, memorias USB, mouse y tabletas.

Pregunta 9. ¿Con qué frecuencia compra productos y servicios a su proveedor actual?

La tendencia de compra es anual, los resultados generados fueron:

Gráfico 11
Frecuencia de compra de los clientes



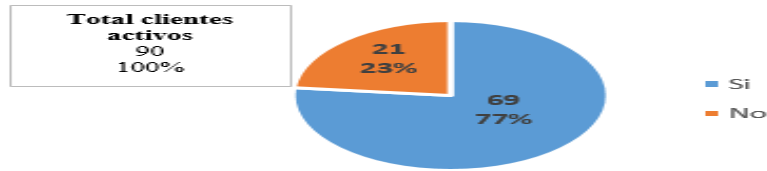
Fuente: Encuestas
 Elaborado por: El Investigador

Pregunta 10. ¿Considera a su proveedor como una empresa líder en el mercado de productos informáticos?, Si o No ¿Por qué?

Los resultados generados fueron:

Gráfico 12

Opiniones de los clientes activos sobre el liderazgo de "Comisariato del Computador"



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Las principales razones a favor y en contra del liderazgo son:

Tabla 13

Opiniones de clientes activos sobre el liderazgo de "Comisariato del Computador"

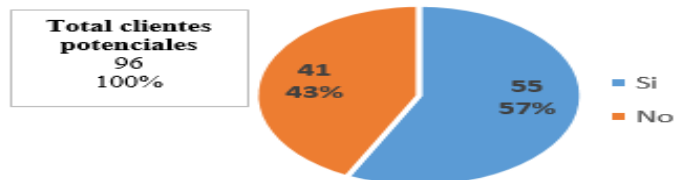
Opiniones	
Positivas	Negativas
Soluciones rápidas	Mucha competencia
Calidad de productos y servicios	Poca diferenciación
Trayectoria en el mercado	
Volumen de clientes	
Calidad de productos y servicios	
Ubicación estratégica	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Los resultados de los clientes potenciales fueron:

Gráfico 13

Opiniones de clientes potenciales sobre el liderazgo de sus proveedores de equipos informáticos



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Las razones a favor y en contra del liderazgo de sus proveedores informáticos son:

Tabla 14
Opiniones de clientes potenciales sobre el liderazgo de empresas comercializadoras de productos informáticos

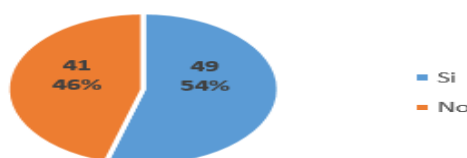
Opiniones	
Positivas	Negativas
Años de posicionamiento en el mercado	Empresa pequeña y nueva
Tecnología de punta	Saturación de competidores
Calidad de productos	
Variedad de productos	
Buenos precios	
Compran directa al fabricante	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Pregunta 11. ¿Considera a su proveedor como una empresa innovadora en el mercado de productos informáticos?, Si o No ¿Por qué?

Los resultados generados de las encuestas a clientes activos fueron:

Gráfico 14
Opiniones de los clientes activos sobre la innovación que ofrece “Comisariato del Computador” al sector



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Las principales razones a favor y contra del grado de innovación son:

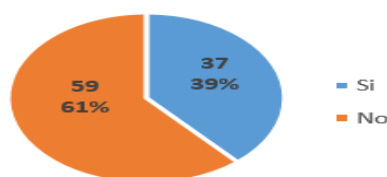
Tabla 15
Opiniones de clientes activos sobre la innovación que ofrece “Comisariato del Computador”

Positivas	Negativas
Están a la vanguardia informática mundial para poner productos y servicios a disposición de sus clientes.	Deberían aplicar mejores estrategias de marketing.
Ofrecen un ágil y buen servicio técnico que constituye su valor agregado.	Sólo es una empresa comercializadora.
tecnología de punta a precios competitivos.	

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Los resultados generados de las encuestas a clientes potenciales fueron:

Gráfico 15
Opiniones de clientes potenciales sobre la innovación que ofrecen proveedores de equipos informáticos



Fuente: Encuestas
 Elaborado por: El Investigador

Las razones a favor y contra la innovación de sus proveedores informáticos son:

Tabla 16
Opiniones de clientes potenciales sobre la innovación de empresas comercializadoras de productos informáticos

Opiniones	
Positivas	Negativas
Las empresas ofrecen productos de última generación conforme a las tendencias del mercado.	No hay innovación en la empresas ecuatorianas porque no fabrican producción tecnológica nacional.
	No hay mayor diferenciación de productos y servicios entre competidores.

Fuente: Encuestas
 Elaborado por: El Investigador

Pregunta 12. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva o fortaleza de su proveedor actual frente a la competencia?

Los clientes activos del “Comisariato del Computador” consideran que las cinco principales ventajas competitivas son: la calidad e innovación en los productos que venden, precios competitivos, excelencia en la asesoría y servicio al cliente que brindan los ejecutivos de ventas a los clientes, profesionalismo y conocimientos técnicos del centro de servicios técnico y ubicación estratégica de sus locales

Por otra parte, los potenciales clientes consideran que las cinco principales fortalezas de las empresas del sector son: precios de los productos, variedad de productos, posicionamiento que tienen las marcas en la mente del cliente, crédito directo que ofrecen y sucursales.

Pregunta 13. ¿Cuáles de las siguientes características considera que posee su proveedor actual?

A continuación, se exponen según el orden de puntaje, las principales características de *entrepreneurship*, referidas del criterio técnico de la Corporación

Andina de Fomento (2013, 32-37) y al Centro de Empresas e Innovación de Álava - España (2011, 1041 - 1069)

Tabla 17
Principales características de *entrepreneurship* de “Comisariato del Computador”

Principales características de <i>entrepreneurship</i>	
Dinámica	89
Orientada al mercado	87
Flexible	85
Eficiente	85
Orientación al servicio al	81
Resistente a la presión competitiva	78
Estratégica	75

* Sobre un total de 90 clientes activos encuestados⁸

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Investigador

Adicionalmente, se identificaron 7 características de *entrepreneurship* que la empresa debe fomentar a criterio de sus clientes:

Tabla 18
Principales características de mejora⁹

Principales oportunidades de mejora	
Líder	70
Emprendedora	63
Orientación al riesgo	63
Innovadora	58
Actitud ante el fracaso	51

* Sobre un total de 90 clientes activos encuestados

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Investigador

En contraste, los clientes potenciales consideran que sus proveedores deben desarrollar las principales características de *entrepreneurship* siguientes:

⁸ Los valores expuestos en la tabla corresponden al número de los clientes activos que están de acuerdo con que “Comisariato del Computador” tiene algunas características de *entrepreneurship* respecto a un total de 90 personas.

⁹ Se consideran características de mejora cuando el número de opiniones es inferior a 72 clientes sobre un total de 90 clientes activos, que representa el 80%.

Tabla 19

Principales características de mejora ¹⁰

Principales oportunidades de mejora	
Orientada al mercado	76
Orientación al servicio al cliente	75
Eficiente	74
presión competitiva	68
Dinámica	63
Flexible	62
Estratégica	56
Orientación al riesgo	52
Emprendedora	48
Líder	47
Innovadora	46
Actitud ante el fracaso	40

* Sobre un total de 96 clientes activos encuestados

Fuente: Encuestas

Elaborado por: El Investigador

14. *¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora que desee aportar a su proveedor informático actual?*

Las principales sugerencias que dieron los clientes a “Comisariato del Computador” son: ampliar el espacio de sus locales, colocar más vitrinas para la exhibición de productos, aumentar el número de sucursales en la ciudad, generar valor agregado en sus servicios, mejorar la publicidad y promocionarse a través de las redes sociales.

En cuanto, a los clientes potenciales, las principales sugerencias fueron: agregar el servicio técnico de equipos, mejora en la calidad y stock de productos y mejorar los precios.

Principales observaciones identificadas en clientes pasivos de “Comisariato del Computador”

Durante las encuestas, se identificaron catorce personas que fueron clientes de “Comisariato del Computador” pero cambiaron de proveedor. Los principales motivos de su cambio fueron: ausencia de repuestos para ciertos modelos de máquinas, la importación tarda mucho, otros competidores ofrecen créditos directos y facilidades de financiamiento, precios más competitivos en sus productos informáticos, un mayor número de sucursales en lugares estratégicos y servicio técnico con diagnóstico inmediato y respaldo de información a buenos precios.

¹⁰ Se consideran características de mejora cuando el número de opiniones es inferior a 77 clientes sobre un total de 96 clientes potenciales, quienes representan el 80%.

Por otra parte, se identificó que las empresas comercializadoras de productos informáticos por los que se cambió al “Comisariato del Computador” son:

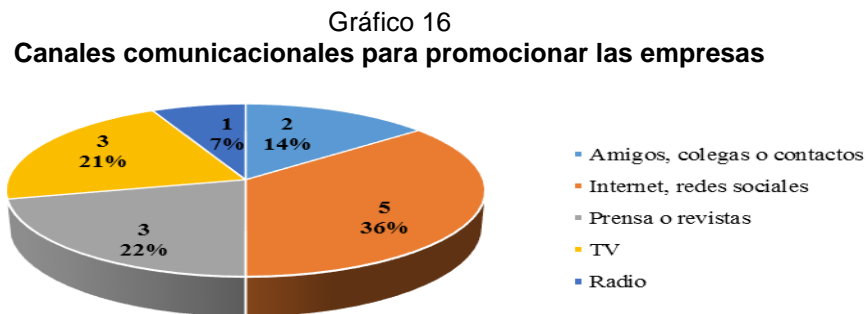
Tabla 20
Empresas competidoras de "Comisariato del Computador"

Nro.	Empresas competidoras de "Comisariato del Computador"
1.	Novicompu
2.	Gigabyte
3.	Saz Computer
4.	Cinticomp
5.	Otros (PACO, Zona tecnológica, etc.)

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

La frecuencia de compra de los clientes es semestral y anual.

El principal canal comunicacional por el que conocieron a sus nuevos proveedores es el Internet y las redes sociales, por lo cual se recomienda al “Comisariato del Computador” que desarrolle estrategias comerciales y de mercadeo e incursione en el comercio electrónico con el fin de generar ventajas competitivas.



Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Las principales ventajas de sus competidores son: la venta de equipos informáticos personalizados, variedad de sucursales y mecanismos de publicidad y promociones.

Finalmente, la principal recomendación que otorgan los clientes es que las empresas comercializadoras de productos informáticos al por menor, generen diferenciación en sus productos y servicios.

Capítulo tercero

Metodología y aplicación de fuentes primarias de información para la propuesta de modelo de *entrepreneurship*

1. Fuentes de información del sector para el modelo de *entrepreneurship*

La presente investigación utilizó la metodología participativa para la obtención de fuentes primarias de información que contribuyan al desarrollo exitoso de propuesta de modelo de *entrepreneurship*.

Para el desarrollo de este estudio se interactuó con la siguiente red de actores:

Tres de especialistas del sector, tres proveedores, tres competidores, clientes activos y potenciales de la empresa “Comisariato del Computador”

Grupo focal¹¹, conformado por la Gerencia General, el líder de ventas, el líder administrativo y dos empleados más antiguos de la empresa; quienes colaboraron en la determinación de la información organizacional más relevante.

El contenido del presente capítulo está organizado de la siguiente manera:

Inicialmente, se presentarán las herramientas utilizadas para la obtención de información primaria sobre la situación actual del sector

Posteriormente, se detallarán aquellas manejadas para el diagnóstico interno de la organización

1.1 Fuente 1: Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Michael E. Porter considera que existen cinco fuerzas que establecen las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sus segmentos. Por ello, es trascendental que la empresa evalúe sus objetivos y recursos frente a estos cinco factores que inciden en la competencia productiva.

A continuación, se investigará el sector de comercio al por menor de equipos informáticos de la zona norte de la ciudad de Quito, donde se analizarán los nuevos participantes potenciales, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación tanto de clientes como proveedores y los productos sustitutos. (Ver Anexo 9)

¹¹ Técnica cualitativa de estudio de las opiniones o actitudes de un público.

Conclusiones de las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector comercializador de productos informáticos al por menor

Como preámbulo, es importante mencionar que en Ecuador, el sector de la tecnología de la información tiene un amplio ámbito de acción por cubrir. Actualmente, el Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información a través de la Subsecretaría de Fomento de la Sociedad de la Información y Gobierno en Línea, tiene como objetivo “activar la participación de los ecuatorianos en la investigación y desarrollo e innovación tecnológica con la finalidad de mejorar la productividad del país, para ello se requiere crear una cultura informática, factor que representa una buena oportunidad comercial para el sector” (2014, 5).

De acuerdo al análisis realizado al sector de comercio al por menor de productos informáticos, se pudo determinar que quien desee ingresar a competir en el sector deberá tomar en consideración lo siguiente:

Industria: El mercado de productos informáticos es favorable por cuanto existe mayor demanda de uso de equipos, accesorios y servicios tecnológicos gracias al aumento de servicios de apoyo como: Internet, televisión pagada, aplicaciones para la gestión servicios bancarios, de pago de servicios básicos, etc.

Intensidad de la competencia (rivalidad): El escenario es complejo por cuanto existen muchos competidores, elevada oferta de productos y poca diferenciación entre ellos. Por ello, es necesario que las empresas trabajen en estrategias comerciales, tales como: descuentos, promociones, combos de bienes, servicios de valor agregado, etc. que les permita posicionarse frente a la competencia.

Poder de negociación de proveedores: El sector tiene baja negociación de los costos; lo cual evidenciado en la información financiera 2016, de la empresa, estudio caso de la empresa “Comisariato del Computador”, refleja que el 83,50% de los ingresos está destinado al costo de ventas y el 14,68% es para gastos administrativos que son fijos, lo cual le permite generar un margen de rentabilidad en ventas de apenas 1,20%. Se precisa mencionar que reducirlos los costos es complejo porque habría que realizar reajustes presupuestarios sobre gastos administrativos, de personal y de arriendos.

Poder de negociación de compradores: El sector tiene baja negociación con los clientes sobre los precios y calidad de los productos disponibles en el mercado porque hay mucha oferta y poca diferenciación.

Productos sustitutos: Se determinó que no hay productos sustitutos o que reemplacen a los equipos informáticos; únicamente se han identificado productos complementarios, tales como: tabletas, televisiones inteligentes, etc.

Se concluye que el sector es altamente competitivo; sin embargo, las empresas que la integran presentan bajos nivel de rentabilidad de ventas porque existe mucha demanda y poca diferenciación, lo cual representa un reto para las empresas, pues deben enfocar sus objetivos organizacionales a estrategias y planes de acción que brinden valor agregado a sus productos y servicios.

2. Fuentes de información sobre el diagnóstico de la empresa para el modelo de *entrepreneurship*

2.1 Fuente 1: Modelo CANVAS

El modelo Canvas fue creado por Alex Osterwalder, es “un modelo de negocio que describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y captura valor” (Confederación Española de Jóvenes Empresarios 2010, párr. 1).

Esta herramienta tiene como propósito identificar los elementos agregadores de valor o propuesta de valor, a través del conocimiento de 9 pilares que generan los ingresos de la empresa. Estos son: sus aliados, las actividades, recursos claves, propuesta de valor; los segmentos de clientes, su relación, los canales de comercialización y cómo es la estructura de costos y flujos de ingresos; a partir de lo cual se puede establecer la cadena de valor, identificar fortalezas, debilidades para establecer estrategias de negocio. (Ver Anexo 10)

A continuación, se presenta el resumen de fortalezas y debilidades identificadas a través del análisis con el modelo CANVAS”:

Tabla 21
**Resumen de fortalezas y debilidades del modelo CANVAS aplicado a la empresa
 “Comisariato del Computador”**

	Fortalezas	Debilidades
Aliados claves	El principal aliado de la empresa son las emisoras de tarjetas de crédito por cuanto permiten que el 60% de los clientes que buscan financiamiento puedan acceder a créditos diferidos para adquirir los bienes o servicios. Además, se destaca la importancia de aliados como las marcas, los proveedores internacionales y nacionales e instituciones públicas sin los cuales no sería posible ofrecer los bienes tecnológicos a la venta.	El canal de distribución de la empresa y el incremento arancelario a los productos informáticos impactan los costos y precios de ventas.
Actividades claves	Las actividades claves del negocio son la atención personalizada y especializada al cliente lo cual permite ofrecerle el bien o servicio que satisface su necesidad. Además, la empresa ofrece un servicio postventa, es decir el servicio técnico en el cual a través de una evaluación especializada del equipo se define entre 2 a máximo 24 horas las necesidades de mantenimiento, reparación o cambio de repuestos que requiere el equipo.	La empresa no tiene definido las temporadas en que existe mayor demanda de ventas de bienes o servicios técnicos por lo cual en ocasiones pierde ingresos por ausencia de capacidad resolutive.
Propuesta de valor	Bienes y servicios de calidad a precios justo lo cual se complementa con el personal especializado que asesora al cliente en la mejor opción de acuerdo a su necesidad.	Bajo nivel de inversión en realizar estudios de mercado limitan a la empresa identificar ventajas competitivas y estrategias de innovación.
	El servicio técnico de la empresa brinda un diagnóstico certero y efectivo sobre el estado del equipo informático; y además da al cliente confianza, seguridad y garantía en la recepción y devolución de los equipos.	La empresa no ha combinado la venta de productos con servicios complementarios que ayudaría a incrementar las ventas.
Relación con cliente	La empresa ofrece atención personalizada a sus tres segmentos: consumidor final, empresas privadas e instituciones públicas que implica la oferta de bienes de acuerdo a las necesidades que cada segmento requiere. Además, se creará combos promocionales conforme las necesidades generales identificadas en cada segmento, para el caso de organizaciones brinda soporte técnico como parte del paquete de servicios adquiridos.	Existen ocasiones en que la capacidad organizacional no abastece para brindar un servicio oportuno a todos los segmentos.
	La encuesta realizada a clientes refleja que el 75% de los clientes guardan fidelidad a la empresa por su buen servicio.	
Segmento de clientes	La empresa cuenta con un portafolio de clientes activos a partir del año 2010, sobre lo cual se definen tres principales segmentos: consumidor final, empresas privadas e instituciones públicas	Falta de estrategias comerciales por segmento para mantener la fidelidad de sus clientes.
Recursos claves	La empresa cuenta con recursos monetarios para cubrir con sus obligaciones y los proveedores le ofrecen crédito y plazos de financiamiento. Además, se recalca las buenas relaciones que mantiene con los clientes, proveedores y demás red de actores.	Financieros: Reducción de liquidez financiera.
	En cuanto a lo estructural la organización tiene una amplia trayectoria y especialización en el campo de acción, motivo por el cual enfatiza la importancia de contar con talento humano calificado para brindar un excelente servicio a sus clientes.	Humano: Limitada capacitación a los empleados por costo y gastos de ventas
Canales de comercialización	La empresa realiza ventas directas y con asesoría técnica personalizadas en los locales de la empresa, cuya estrategia de comercialización más conveniente y efectiva es la publicidad voz a voz.	Bajo nivel de publicidad física (flyers, anuncios, promociones, etc.)
Flujo de ingreso	El flujo de ingresos provienen de tres líneas de negocio: 80% de ventas de computadoras, 10% por ventas de accesorios informáticos y 10% por venta de servicios técnicos. Se destaca que la permanencia de los niveles de ventas obedece a un adecuado e innovador stock de productos a precios competitivos.	Reducción de los márgenes financieros de la empresa debido al incremento del costo por pago de logística de importaciones, aranceles y salvaguardias.
Estructura de costos	El 83,50% corresponde a el costo de ventas y el 14,68% es para los gastos operacionales. Las fortalezas en que la empresa cumple con las obligaciones fiscales puntualmente y ofrece sueldos competitivos al nivel jerárquico y personal técnico.	Ausencia de una planificación presupuestaria mensualizada.
		Elevados gastos de sueldos al nivel jerárquico junto con el incremento de pago de impuestos y altos precios de arriendo.
		Limitado nivel de influencia sobre la creación gubernamental de resoluciones, leyes y/o normativas que impacten los costos de los bienes ofertados.

Fuente: Comisariato del Computador
 Elaborado por: El Investigador

2.2 Fuente 2: Análisis de Competitividad - Factor crítico de éxito de "Comisariato del Computador"

La metodología del factor crítico de éxito consiste en realizar una matriz de análisis competitivo entre la empresa y los principales competidores (con base en los resultados de las encuestas); con el objeto de identificar cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que tiene la empresa en relación a sus productos, servicio, personal de ventas, precio, plaza y promoción; lo cual permite establecer las ventajas competitivas.

Hay que considerar que el sector de comercio al por menor de productos informáticos de la ciudad de Quito cuenta con diversos tipos de competidores: mayoristas, minoristas y personas naturales. Sin embargo, con la finalidad de identificar el factor crítico de éxito de "Comisariato del Computador", la presente investigación se enfoca únicamente a las empresas comercializadoras familiares de productos informáticos del sector norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Con base al resultado de las encuestas que se presenta posteriormente, se determinó que los 5 principales competidores de "Comisariato del Computador" son:

1. Computrón: Es una empresa familiar establecida en Cuenca durante el 2003 y tiene doce años en el mercado nacional. Su misión es "liderar el concepto de autoservicio de cómputo en el país, ofreciendo más en tecnología que cualquier otro retail"(Computrón 2017).

2. Novicompu: Inició como empresa familiar y ahora cuenta con locales en Ecuador, Perú y cuenta con centro logístico en Miami razón por la cual posee mayor variedad de productos informáticos. Su lema es "todo más barato" y es reconocida por la venta de equipos tanto a distribuidores locales como consumidores(Novicompu 2017).

3. Saz Computer:

"Es una empresa que distribuye y comercializa componentes, partes y piezas de equipos de computación, al por menor para todo el Ecuador.SAZ COMPUTERS se creó hace alrededor de dos años para satisfacer la demanda del mercado retail y corporativo"(Saz Computer 2017).

4.Cinticom: Es una "empresa creada con la finalidad de brindar el mejor servicio tecnológico del país, ya que tenemos una amplia gama de productos en las

mejores y más reconocidas marcas a nivel mundial; además de contar con un eficiente equipo humano completamente capacitado para ofrecer a nuestros clientes una excelente atención y servicio”. (Cinticom 2017).

5. FDG Computer: La empresa familiar que “brinda soluciones integrales que permitan mejorar la calidad de vida de nuestros clientes internos y externos”(Computer 2017).

Investigación del factor crítico de éxito de los competidores

Se investigó las principales fortalezas o debilidades de los competidores, en función a los atributos de los productos ofrecidos, nivel de servicio, plaza, personal de ventas, precio y promociones; y se realizó una visita (como cliente ficticio) a cada uno de los establecimientos, donde se solicitó la entrega de cotizaciones de una computadora portátil Toshiba, con las siguientes características: Pantalla táctil de 15 pulgadas, procesador Intel Core i7 de cuarta generación, 1 terabyte de disco duro, 8 gigabytes de memoria RAM, una tarjeta de video de 2 gigabytes y sistema Windows 10 original. A continuación, se detalla la matriz de competitividad donde se determinarán los factores críticos de éxito las ventajas competitivas de la organización frente a su competencia directa:

Tabla 22
Análisis de competitividad¹²

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD							
Características	FDG Computer	Cinticomp	Saz Computer	Novicompu	Computrón	Comisariato del	CONCLUSION
						Computador	
ATRIBUTOS DEL PRODUCTO							
Amplia oferta de productos	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Equipos y accesorios informáticos con características adicionales al estándar disponibles de inmediato	D	F	D	D	D	F	Característica común positiva
Permanente stock de mercadería	D	D	D	D	D	D	Oportunidad
Productos reacondicionados de fábrica	D	D	F	D	F	F	Característica común positiva
Presentación	D	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Tiempo de garantías técnicas	D	F	D	F	F	F	Característica común positiva
Funcionalidades (Rapidez y capacidad de almacenamiento del equipo informático)	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
ATRIBUTOS DEL SERVICIO							
Horario de atención ininterrumpido de Lunes a Domingo	D	D	F	F	D	F	Característica común positiva
Sucursales	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Entrega a domicilio*	D	D	D	D	D	F	Factor crítico de éxito
Rapidez en la entrega	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Servicio postventa (mantenimiento y reparación)	F	D	F	F	D	F	Característica común positiva
ATRIBUTOS DEL PERSONAL DE VENTAS							
Rapidez en la atención	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Atención personalizada	F	F	D	F	F	F	Característica común positiva
Calidez en la atención	D	D	D	D	D	F	Factor crítico de éxito
Buena imagen	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Asesoría técnica al comprar	D	D	D	D	D	F	Factor crítico de éxito
Interés en brindar el mejor producto según la necesidad	D	D	D	D	D	F	Factor crítico de éxito
ATRIBUTOS DE PRECIO							
Precios competitivos	D	D	D	D	D	F	Factor crítico de éxito
Tipos de financiamiento	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
ATRIBUTOS DE PLAZA							
Ubicación	F	F	F	D	F	F	Característica común positiva
Facilidad de acceso	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Cercanía	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Amplitud del local	F	F	F	F	F	D	Debilidad
Limpieza	D	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Organización	F	F	F	F	F	F	Característica común positiva
Parqueaderos	D	F	F	D	F	F	Característica común positiva
ATRIBUTOS DE PROMOCION							
Descuentos	F	F	D	D	F	F	Amenaza
Promociones	D	F	F	D	F	F	Amenaza
Publicidad física sobre productos y promociones	D	F	F	D	D	D	Debilidad
Publicidad en redes sociales	D	F	D	F	F	D	Debilidad

Fuente: Visitas y cotizaciones a la competencia y Elaborado por: El Investigador

¹² Los competidores de Comisariato del Computador serán definidos a partir de la encuesta descrita posteriormente.

Determinación del factor crítico de éxito de la empresa a partir de los resultados del análisis de competitividad

Los competidores del sector de comercio al por menor de productos informáticos se encuentran en un mercado altamente competitivo, con bajo nivel de diferenciación y un sistema de ventas similar. Sin embargo, se pudo validar que las *principales ventajas competitivas* de la empresa “Comisariato del Computador” son: la experiencia en el sector, la calidez en la atención, la asesoría especializada y personalizada sobre los equipos y accesorios informáticos requeridos por los clientes según sus necesidades u oficios. También la entrega de equipos informáticos a domicilio a instituciones públicas y clientes frecuentes.

Finalmente, de acuerdo a la investigación realizada, se pudo determinar que el “Comisariato del Computador” tiene la calidad del producto y el precio más competitivo en el mercado para la laptop Toshiba descrita anteriormente, cuyo valor asciende a US \$1.280 con tarjeta de crédito o US \$1.180 en efectivo frente a un precio promedio de US \$1.466 con tarjeta de crédito y US \$1.361 en efectivo identificado en las cinco empresas competidoras.

Se identificó como una *oportunidad* para la empresa se identificó que todas las empresas investigadas no cuentan con un stock permanente de mercadería principalmente por la subida de aranceles a las importaciones; como *debilidades* están el espacio pequeño de los locales respecto a su competencia lo cual no permite exhibir claramente los equipos y accesorios expuestos en las vitrinas, el bajo nivel de gasto publicitario tanto físico, en redes sociales y la falta de incursión en el comercio electrónico, que son herramientas importantes para mejorar la imagen corporativa y contribuyen a captar nuevos clientes. Finalmente, como *amenazas* se identifican los constantes cambios en el entorno económico-legal del país lo cual limita el momento de analizar la creación de promociones y descuentos en los bienes o servicios ofertados.

Gráfico 17
Resumen del análisis de competitividad

Factores críticos de éxito	<ul style="list-style-type: none"> •Experiencia en el sector •Calidez de su fuerza de ventas •Personal especializado que brinda asesoría especializada y personalizada sobre los equipos y accesorios informáticos requeridos por los clientes •Entrega de equipos informáticos a domicilio a aquellas instituciones públicas y clientes frecuentes •Calidad a precios competitivos en el mercado
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> •Locales comerciales con pequeño espacio limitan la exhibición y visibilidad de los productos y accesorios para la venta •Bajo nivel de gasto publicitario tanto físico, en redes sociales y la falta de incursión en el comercio electrónico que contribuyen a mejorar la imagen corporativa y captar nuevos clientes
Oportunidad	<ul style="list-style-type: none"> •Tanto la empresa como los competidores tienen limitado stock de mercadería lo cual representa una oportunidad de mejora y de competitividad
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Constantes cambios en el entorno económico-legal del país lo cual limita el momento de analizar la creación de promociones y descuentos en los bienes o servicios ofertados.

Fuente: Entrevistas
Elaborado por: El Investigador

2.3 Fuente 3: FODA

Finalmente, una vez desarrolladas las distintas herramientas para el diagnóstico tanto del sector como de la empresa; a continuación se resume las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa y sector:

Tabla 23
FODA

Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia en el sector. - Demanda potencial de clientes. - Procesos generales del negocio definidos. - Calidad en bienes y servicios a precios competitivos - Atención personalizada y asesoría especializada al cliente con tiempos de entrega ágiles. - Servicios postventa eficiente y confiable (mantenimiento, reparación técnica y disponibilidad de repuestos). - La empresa pese a que presenta un bajo margen de utilidad cuenta con liquidez para la cobertura de obligaciones. - Las emisoras de tarjetas de crédito son el principal aliado de la empresa pues permiten la generación del 60% de la ventas que son a crédito. - Excelentes relaciones comerciales con sus proveedores les permiten obtener descuentos y negociar opciones y plazos de financiamiento sobre la mercadería. - El 75% de clientes activos encuestados guardan fidelidad a la empresa - La definición de segmentos de mercado permite la creación de productos y servicios específicos de acuerdo a sus necesidades. - La entrega de equipos a domicilio es un factor crítico de éxito que diferencia de la competencia.
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - El país debe invertir e incentivar la investigación y desarrollo tecnológico, por ejemplo en la ciudad del conocimiento "Yachay". - La industria local debe iniciar la producción y ensamblaje de productos informáticos con partes importadas de primera calidad. - Creación de sinergias entre empresas relacionadas, proveedores y marcas para reducir los costos de importación. - El mercado demanda un mayor número de equipos informáticos debido al aumento de servicios de apoyo como el Internet, servicios en línea, etc. - Los segmento de mercado: "Hogar y Estudiantes" tienen una demanda en constante crecimiento, a quienes debe dirigirse estrategias comerciales. - Innovar y generar valor agregado a los clientes a través de la venta de productos y servicios complementarios en línea.
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> - Centralización de decisiones en la Gerencia. - Falta de presupuesto financiero anual (estimaciones empíricas). - Bajo nivel de apoyo a la realización de estudios de mercado que permitan identificar estrategias comerciales y definir nuevos productos o servicios que contribuyen a la creación de ventajas competitivas. - Reducción de márgenes financieros de la empresa debido al incremento de aranceles y salvaguardias. - Elevados costos de ventas y gastos operativos, destinados principalmente a: importaciones, sueldos, arriendos, etc.. - Limitación de espacio físico para la exhibición y visibilidad de los productos y accesorios para la venta. - Limitado número de sucursales en la ciudad. - Bajo nivel de gasto publicitario y en redes sociales impacta el posicionamiento de mercado de la empresa.
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> -Caída del precio del barril del petróleo genera austeridad presupuestaria en el Estado e impacta el comercio nacional e internacional. - Incremento en los precios de venta de productos informáticos debido a los aranceles y salvaguardias impuestas por el Gobierno, con el fin de proteger la balanza de pagos. - Las empresas comercializadoras de productos informáticos cuyo posicionamiento está basado en un liderazgo de precios pueden verse amenazadas por el incremento arancelario. - Impacto financiero debido a los constantes cambios de leyes aduaneras, tributarias, etc. - Alto número de competidores y poca diferenciación pueden generar el cierre de ciertos negocios.

Fuente: Encuestas
Elaborado por: El Investigador

Capítulo cuarto

Propuesta del diseño de un modelo de *entrepreneurship* aplicado al sector comercializador y familiar de productos informáticos aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”

1. Selección de la herramienta de gestión para el diseño de la propuesta del modelo de *entrepreneurship* de la empresa “Comisariato del Computador”

En el capítulo 1 se identificaron los modelos de *entrepreneurship* y las herramientas de gestión aplicables a la propuesta; a partir de lo cual se determinó utilizar el modelo de Emprendimiento advocated que consiste en asignar un grupo de trabajo (grupo focal) que será el encargado de crear nuevas ideas de negocios y contempla la participación de las distintas áreas del Comisariato del Computador dentro del proceso. Ante esto, se conforma el grupo focal integrado por: la Gerencia General, los líderes de ventas y administrativos y dos empleados con alto conocimiento sobre el giro del negocio, para desarrollar el modelo, lo cual se evidencia en electa de grupo focal. (Ver Anexo 11)

Para presentar el modelo, se utilizará la herramienta *cuadro de mando integral*, que es un instrumento donde se plantean objetivos, estrategias, indicadores y metas organizacionales; a partir de la visión y misión empresarial, lo cual incentiva a desarrollar oportunidades de negocios, planes de acción o iniciativas con valor agregado para la innovación de empresas, enfocadas en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y desarrollo del talento humano; mismas que se alinean con las principales características del *entrepreneurship*: competitividad, innovación, ventaja competitiva, diferenciación; que impulsan el crecimiento de mercado, la economía y mejora la satisfacción de los clientes de la empresa.

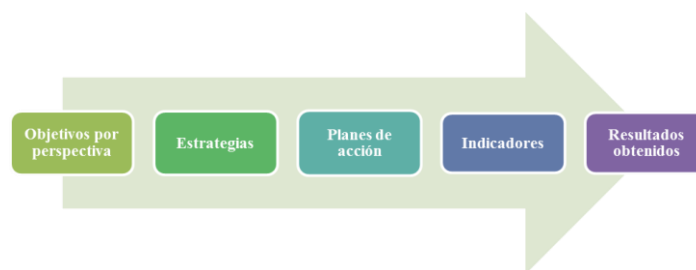
Asimismo, como factores vinculantes entre el modelo y la herramienta, se destaca el enfoque en la optimización de activos intangibles, el proceso continuo de aprendizaje, innovación y crecimiento empresarial.

2. Procedimiento y desarrollo de la propuesta de modelo de *entrepreneurship* a partir de la herramienta cuadro de mando integral''

En referencia al libro Cuadro de mando integral, escrito por Kaplan y Norton, el procedimiento para desarrollar esta herramienta, enfocada al *entrepreneurship*, es el siguiente(2014, 35):

1. Orientación al diseño, que consiste en conocer sobre la empresa, el giro de negocio, sus factores críticos de éxito y estrategias; aquí se desarrollarán los temas y mapa estratégico.
2. Arquitectura de los indicadores, se refiere a definir los objetivos organizacionales, la batería de indicadores, sus fórmulas de cálculo y metas de acuerdo al criterio de la Gerencia de la empresa
3. Definición del sistema de almacenamiento de la información del cuadro de mando, es decir si su presentación será mediante una hoja de cálculo Excel o a través de un determinado sistema.
4. Retroalimentación y comunicación, se refiere a que existe un plan de acción para el cumplimiento de cada indicador, mismos que serán monitoreados y se comunicará a la Gerencia sobre el cumplimiento de los resultados esperados.

Gráfico 18
Componentes del cuadro de mando integral



Fuente y Elaboración: El Investigador

Con base en el procedimiento para el desarrollo del modelo de *entrepreneurship*, a partir del Cuadro de mando integral (CMI), el numeral uno se desarrolló en el capítulo dos y tres, mediante el uso de instrumentos como: el modelo CANVAS, 5 fuerzas de Porter, FODA, encuestas a clientes activos y potenciales, entrevistas a actores del entorno, el factor crítico de éxito y demás fuentes de información.

Con respecto al numeral dos del procedimiento, los temas estratégicos del CMI son la mejora de rentabilidad y competitividad para la fijación de objetivos de la

empresa “Comisariato del Computador”; a partir de lo cual se definen los objetivos, indicadores y metas acordes a la visión y misión de la organización, consensado junto al grupo focal y desglosado por las cuatro perspectivas del Cuadro de mando integral:

2.1. Perspectiva financiera

Los objetivos financieros son la guía para la creación de objetivos e indicadores del resto de perspectivas del cuadro de mando integral, pues cada una de ellas es parte del eslabón causa-efecto que contribuirán a la mejorar los resultados financieros. Por lo tanto, los objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de esta perspectiva son los siguientes:

Objetivo 1

Incrementar el nivel de ventas mediante el uso de una herramienta de planificación financiera que permita analizar continuamente los movimientos financieros de la organización para mejorar su rentabilidad.

Estrategia 1

Elaborar una plantilla presupuestaria clara, concisa y concreta para analizar los resultados financieros planificados y reales de forma mensual y anual, a fin de mejorar el margen de rentabilidad

Plan de acción 1

Elaboración de una plantilla presupuestaria para la empresa que cuente con la aprobación del área administrativa-financiera y Gerencia General de la empresa. (Ver Anexo 12)

Indicador 1

Rentabilidad neta en ventas (margen neto):

Utilidad neta/ventas. **Meta:** 1,37% anual

Para determinar la meta, se realizó una encuesta enfocada al *entrepreneurship*, modelo CANVAS y las 5 fuerzas de Porter, donde se detectaron las necesidades de los clientes; a partir de lo cual se emprendieron nuevas ideas de negocio que contribuyen al incremento en ventas e impacten positivamente al margen de utilidad neta, proyectado en el estado financiero de la empresa a presentarse posteriormente, y que constituye la base para establecer este valor.

Objetivo 2

Incrementar el monitoreo de la gestión financiera, administrativa de la organización mediante la implementación de comités gerenciales periódicos.

Estrategia 2

Establecer reuniones gerenciales donde se evalúe la gestión financiera, administrativa y del entorno; a partir de lo cual se realizarán actas de comités donde se evidencie los principales planes de acción acordados cumplir por los responsables.

Plan de acción 2

Crear comités gerenciales y actas de compromisos sobre la gestión organizacional. (Ver Anexos 13 y 14)

Indicador 2

Porcentaje de planes de acción cumplidos:

Nro. de planes de acción cumplidos/Nro. total de planes de acción acordados

Meta: 100% mensual

Los anexos nro. 13 y 14 presentan las propuestas de instrumentos para el plan de acción.

2.2. Perspectiva del cliente

En esta perspectiva se crean objetivos dirigidos a los segmentos de mercado y satisfacción del cliente. A continuación, se presentan los objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de esta perspectiva:

Objetivo 3

Incrementar la fidelización de los clientes mediante el mejoramiento permanente de la calidad de los servicios.

Estrategia 3

Conocer el grado de satisfacción de los clientes de forma continua.

Planes de acción 3.1 y 3.2

1. Implementación del buzón de quejas o sugerencias
2. Llamadas aleatorias para la evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes

Los anexos nro. 15, 16, 17 y 18 presentan las propuestas de instrumentos para los planes de acción. (Ver Anexos 15, 16 y 17)

Indicador 3

Porcentaje de clientes insatisfechos:

No. de clientes insatisfechos / No. total de clientes de la empresa.

Meta: 025% trimestral

La meta fue establecida por la Gerencia General para conocer las inconformidades de los clientes activos, remediar oportunamente, fidelizar a los clientes y tener oportunidad de captar nuevos consumidores.

Objetivo 4

Incrementar el número de clientes mediante la oferta de productos a nuevos segmentos de mercado.

Estrategia 4

Definir las estrategias comerciales que permitan captar nuevos segmentos.

Plan de acción 4

Creación de combos de productos acorde a las necesidades de los nuevos segmentos de mercado: Hogar, Oficinas, Estudiantes, Gamers, etc.

El anexo nro.19 presenta los combos creados por segmento de mercado. (Ver Anexo 19)

Indicador 4

Porcentaje de cuota de mercado entre empresas familiares comercializadoras de productos informáticos del centro norte de Quito:

Ventas totales de la empresa en el año / Ventas totales del sector comercializador familiar del centro norte y norte de Quito al que corresponde la empresa.

Meta: 0,3324% anual

La meta fue proyectada se realizó a partir del monto total de ventas de la empresa proyectada para el año 2017, dividido para el monto total de ventas del sector específico, tomado del Directorio de empresas y establecimientos por el INEC.

Objetivo 5

Incrementar el número de clientes nuevos mediante el fomento de publicidad innovadora.

Estrategia 5.1

Desarrollar una estrategia de publicidad innovadora para locales, redes sociales y el exterior (calle).

Planes de acción 5.1 y 5.2

1. Creación de publicidad para promocionarla en la calle
2. Creación de afiches atractivos sobre los nuevos servicios y tarjetas de obsequio (giftcards) para promocionarlos

Los anexos nro. 20 y 21 presentan las propuestas de instrumentos para los planes de acción. (Ver Anexos 20 y 21)

Indicador para el plan 5.1 y 5.2

Porcentaje de cuota de mercado entre empresas familiares comercializadoras de productos informáticos del centro norte de Quito:

Ventas totales de la empresa en el año / Ventas totales del sector comercializador familiar del centro norte y norte de Quito al que corresponde la empresa.

Meta: 0,3324% anual

Plan de acción 5.3

Rediseño de la red social de Facebook para posicionar la marca y fortalecer la relación con sus clientes y seguidores.

El anexo nro. 22 presenta el rediseño de la red social. (Ver Anexo 22)

Indicador para el plan 5.3

Número promedio de visitas a la red social. Meta: 44 mensual

La meta fue establecida a partir del promedio total de visitas en el 2015 (33 visitas) y 2016 (36 visitas); con base en lo cual se determinó que existe un margen de crecimiento del 10% de año a año. Sin embargo, en consideración de la estrategia y planes de acción publicitarios que va a fomentar la empresa, el grupo focal estimó un crecimiento del 20%.

Estrategia 5.2

Ser el asesor en servicios técnicos de los equipos informáticos de clientes activos y potenciales.

Planes de acción 5.4 y 5.5

1. Creación de un folleto sobre las mejores prácticas para optimizar el uso y la vida útil de los equipos informáticos, el cual será enviado electrónicamente a los clientes que adquirieron este bien.
2. Creación de una tarjeta calendario que detalle las fechas de realización de mantenimientos a computadoras y equipos portátiles.

Los anexos nro. 23 y 24 presentan las propuestas de instrumentos para los planes de acción. (Ver Anexos 23 y 24)

Indicador 5.4: Porcentaje de ventas por servicio técnico: Valor de ventas por servicios técnicos/ Total de ventas mensuales. **Meta:** 1,58% mensual

Para determinar la meta, se realizó una encuesta enfocada al *entrepreneurship*, donde se detectaron las necesidades de los clientes; a partir del cual se emprendieron nuevas ideas de negocio que contribuyen al incremento en ventas, con un porcentaje de ponderación estimado por tipo de producto y servicio, proyectado en el estado financiero de la empresa 2017.

2.3. Procesos internos

Los objetivos de los procesos internos se determinaron en consideración de las propuestas contempladas dentro de las perspectivas financiera y del cliente, pues aquí se desarrollan procesos de innovación en productos y/o servicios acorde a las necesidades los clientes; lo cual contribuye a alcanzar los resultados financieros esperados.

A continuación, se presentan los objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de esta perspectiva:

Objetivo 6

Incrementar el nivel de servicio ofrecido a los clientes mediante el desarrollo de nuevos mecanismos para la venta de productos y/o servicios.

Estrategia 6

Crear nuevas experiencias para los clientes a partir de la oferta de servicios con valor agregado.

Plan de acción 6.1

1. Oferta de servicios técnicos a domicilio.

Indicador 6.1:No. de servicios técnicos a domicilio. **Meta:** 240 mensuales

La meta se estableció considerando que la empresa puede realizar 8 servicios técnicos diarios durante los 7 días de la semana.

El anexo nro. 25 presenta el análisis costo-beneficio de brindar este servicio. (Ver Anexo 25)

Plan de acción 6.2

2. Creación de una página web inteligente para ventas de equipos informáticos en línea

Indicador 6.2: Porcentaje de ventas vía página web: Valor mensual de ventas de equipos informáticos vía página web/ Total de ventas mensuales. **Meta:** 0,67%, mensual

Plan de acción 6.3

3. Creación de una aplicación para celulares (Android y iOS) para que los clientes adquieran accesorios a domicilio en zonas aledañas al Bosque (Quito Tenis, Pinar Alto, Pinar Bajo, Iñaquito Alto, Av. Brasil, Mañosca y San Carlos).

Indicador 6.3: Porcentaje de ventas de accesorios vía aplicativo: Valor de ventas de accesorios vía aplicativo/ Total de ventas mensuales. **Meta:** 0,08%, mensual

La creación de estos planes de acción se sustenta en que el 36% de los clientes conocieron a la empresa “Comisariato del Computador” por Internet, lo cual permite interpretar que estas iniciativas tendrán acogida en el mercado. En cuanto a las metas, con base a la encuesta a clientes, se detectaron las necesidades de los clientes (oportunidades de negocio) que contribuyen al incremento en ventas; sobre lo cual se estableció un porcentaje de ventas por tipo de producto y servicio, lo cual se encuentra proyectado en el estado financiero de la empresa 2017, que se presenta posteriormente y constituye la base para establecer este valor.

Los anexos nro. 26, 27 y 28 presentan las propuestas de instrumentos para los planes de acción. (Ver Anexos 26, 27 y 28)

Objetivo 7

Incrementar la calidad de servicios técnicos mediante la optimización en los tiempos de entrega de equipos informáticos.

Estrategia 7

Medir el tiempo real por tipo de mantenimiento (preventivo o correctivo) desde que se recibe el equipo informático hasta que se entrega al cliente y optimizar tiempos.

Plan de acción 7.1

Toma de una muestra de equipos informáticos sujetos a mantenimiento durante el último trimestre para evaluar el tiempo de demora entre la fecha de recepción de los equipos hasta la fecha de entrega y facturación del servicio; y a partir de ello determinar

un tiempo meta de reducción de tiempo, para lo cual se utilizará plantillas de medición de tiempo y para establecimiento de planes de acción.

Indicadores 7.1 y 7.2:

Días promedio de entrega de equipos informáticos por servicio de mantenimiento preventivo. Meta: Entrega de servicios técnicos preventivos en 1 día

Días promedio de entrega de equipos informáticos por servicio de mantenimiento correctivo. Meta: Entrega de servicios técnicos correctivos en 3 días

Las metas fueron establecidas por el grupo focal de la empresa en función al tiempo histórico promedio en que tardan los servicios técnicos; la nueva herramienta servirá para realizar un levantamiento formal de los tiempos.

Los anexos nro. 29 y 30 presentan las propuestas de instrumentos para los planes de acción y el anexo nro. 31 evidencia la plantilla para establecer las acciones de mejoras. (Ver Anexos 29, 30 y 31)

2.4. Perspectiva de formación y crecimiento:

El talento humano es el pilar fundamental que permite alcanzar los objetivos establecidos en el resto de perspectivas. Son considerados inductores, pues son el recurso fundamental para obtener las metas esperadas anteriormente; por tal motivo, es importante fomentar sus capacidades y competencias mediante capacitaciones y motivarlos a desarrollar iniciativas que contribuyan a mejorar la gestión y resultados empresariales.

A continuación, se presentan los objetivos, estrategias, planes de acción e indicadores de esta perspectiva:

Objetivo 8

Mantener el profesionalismo en el área técnica y del servicio al cliente mediante capacitación constante al personal

Estrategias 8.1 y 8.2

1. Capacitar continuamente en temas tecnológicos con el apoyo de Intel y Hewlett Packard.
2. Capacitar internamente en temas de atención al cliente para el personal

Plan de acción 8.1

Capacitaciones semestrales sobre temas de tecnología (empresa externa) y atención al cliente (internamente).

Indicador 8.1:

Porcentaje promedio de calificación en la evaluación de conocimientos sobre talleres y/cursos. Meta: 80%, semestral

El anexo nro. 32 presenta la propuesta de instrumento para el plan de acción. (Ver Anexo 32)

Objetivo 9

Incrementar el desarrollo de iniciativas innovadoras por parte del personal mediante el pago de bonificaciones económicas.

Estrategia 9

Promover la investigación y desarrollo en los empleados de la organización.

Plan de acción 9.1

Pago de un sueldo básico extra a los empleados que creen e implementen proyectos innovadores que contribuyan a la competitividad y rentabilidad de la empresa.

Indicador 9.1: Número de proyectos viables y en ejecución. Meta: 1 proyecto por vendedor, Anual

La meta fue establecida por el grupo focal de la empresa quien busca excelencia en sus profesionales.


3. Resumen del modelo de *entrepreneurship* a partir de la herramienta cuadro de mando integral

Con base en el procedimiento para realizar el CMI, numeral tres; el sistema de almacenamiento del modelo de *entrepreneurship*, a partir del Cuadro de Mando Integral, será en una hoja de cálculo Excel, misma que contiene los 9 objetivos, 11 estrategias y 16 planes de acción, medidos a través de 13 indicadores que serán reportados, según la frecuencia de reporte establecida.

En base a lo descrito, a continuación se presenta la visualización del modelo por perspectiva:

Gráfico 19

Modelo de *entrepreneurship* a través del cuadro de mando integral para la empresa “Comisariato del Computador”

											
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton	Objetivos Organizacionales	Estrategias	Planes de acción (Iniciativas)	Indicadores de evaluación	Metas	Frecuencias de medición	Resultados	Mes 1	Mes XX	Mes XX	Mes 4
FINANCIERO	1. Incrementar el nivel de ventas mediante el uso de una herramienta de planificación financiera que permita analizar continuamente los movimientos financieros de la organización para mejorar su rentabilidad.	1.1 Elaborar una plantilla presupuestaria clara, concisa y concreta para analizar los resultados financieros planificados y reales de forma mensual y anual a fin de mejorar el margen de rentabilidad.	1.1.1 Elaboración de una plantilla presupuestaria para la empresa que cuente con la aprobación del área Administrativa-Financiera y Gerencia General.	1. Rentabilidad neta en ventas (margen neto)= Utilidad neta/ventas	1,37%	Anual	Incremento del margen de utilidad neto				
FINANCIERO	2. Incrementar el monitoreo de la gestión financiera, administrativa de la organización mediante la implementación de Comité Gerenciales periódicos.	2.1 Establecer reuniones gerenciales donde se evalúe la gestión financiera, administrativa y del entorno; a partir de lo cual se realizarán actas de comités donde se evidencie los principales planes de acción acordados cumplirse por los responsables.	2.1.1 Crear comités gerenciales y actas de compromisos sobre la gestión organizacional.	2. Porcentaje de planes de acción cumplidos= No. de planes de acción cumplidos/No. total de planes de acción acordados	100%	Mensual	Mejorar el seguimiento y monitoreo				
CLIENTES	3. Incrementar la fidelización de los clientes mediante el mejoramiento permanente a la calidad de los servicios.	3.1 Conocer el grado de satisfacción de los clientes de forma continua	3.1.1 Implementación del buzón de quejas o sugerencias	3. Porcentaje de clientes insatisfechos= No. de clientes insatisfechos / No. total de clientes de la empresa	0,25%	Trimestral	Disminuir el número de clientes insatisfechos				
			3.1.2 Llamadas aleatorias para la evaluación del nivel de satisfacción de sus clientes								

Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton	Objetivos Organizacionales	Estrategias	Planes de acción (Iniciativas)	Indicadores de evaluación	Metas	Frecuencias de medición	Resultados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
CLIENTES	4. Incrementar el número de clientes mediante la oferta de productos a nuevos segmentos de mercado.	4.1 Definir las estrategias comerciales que permitan captar nuevos segmentos.	4.1.1 Creación de combos de productos acorde a las necesidades de los nuevos segmentos de mercado: Hogar, Estudiantes, Gamers	4. Porcentaje de cuota de mercado entre empresas familiares comercializadoras de productos informáticos del centro norte de Quito= Ventas totales de la empresa en el año / Ventas totales del sector comercializador familiar del centro norte y norte de Quito al que corresponde la empresa	0,3324%	Anual	Captar nuevos clientes				
	5. Incrementar el número de clientes nuevos mediante el fomento de publicidad innovadora.	5.1. Desarrollar una estrategia de publicidad innovadora para locales, redes sociales y el exterior (calle).	5.1.1 Creación de publicidad para promocionarla en la calle	5. Número promedio de visitas a la red social	44	Mensual	Posicionamiento de marca				
			5.1.2 Creación de afiches atractivos sobre los nuevos servicios y tarjetas de obsequio (giftcards) para promocionarlos								
5.1.3 Rediseño de la red social de Facebook para posicionar la marca y fortalecer la relación con sus clientes y seguidores.											
CLIENTES	5.2. Ser el asesor en servicios técnicos de los equipos informáticos de clientes activos y potenciales.	5.2. Ser el asesor en servicios técnicos de los equipos informáticos de clientes activos y potenciales.	5.2.1 Creación de un folleto sobre las mejores prácticas para optimizar el uso y la vida útil de los equipos informáticos, el cual será enviado electrónicamente a los clientes que adquirieron este bien.	6. Porcentaje de ventas por servicio técnico= Valor de ventas por servicios técnicos/ Total de ventas mensuales	1,58%	Mensual	Captar nuevos clientes				
			5.2.2 Creación de una tarjeta calendario que detalle las fechas de realización de mantenimientos a computadoras y equipos portátiles.								

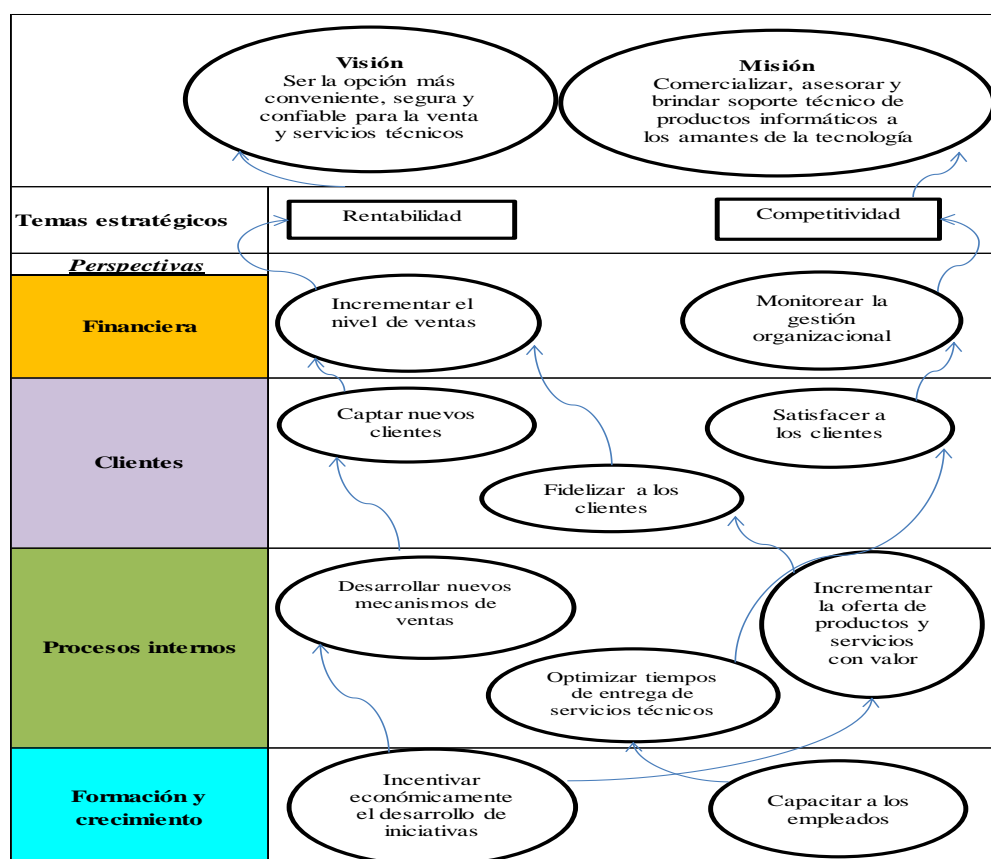
Perspectivas del Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton	Objetivos Organizacionales	Estrategias	Planes de acción (Iniciativas)	Indicadores de evaluación	Metas	Frecuencias de medición	Resultados	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4
PROCESOS INTERNOS	6. Incrementar el nivel de servicio ofrecido a los clientes mediante el desarrollo de nuevos mecanismos para la venta de productos y/o servicios.	6.1. Crear nuevas experiencias para los clientes a partir de la oferta de servicios con valor agregado	6.1.1 Oferta de servicios técnicos a domicilio	7. No. de servicios técnicos a domicilio	240	Mensual	Mayor competitividad y monto de ventas				
			6.1.2 Creación de una página web inteligente para ventas de equipos informáticos en línea	8. Porcentaje de ventas vía página web= Valor mensual de ventas de equipos informáticos vía página web/ Total de ventas mensuales	0,67%	Mensual	Mayor competitividad y monto de ventas				
			6.1.3 Creación de una aplicación para celulares (Android y iOS) para que los clientes adquieran accesorios a domicilio en zonas aledañas al Bosque (Quito Tennis, Pinar Alto, Pinar Bajo, Ñaquito Alto, Av. Brasil, Mañosca y San Carlos).	9. Porcentaje de ventas de accesorios vía aplicativo= Valor de ventas de accesorios vía aplicativo/ Total de ventas mensuales	0,08%	Mensual	Mayor competitividad y monto de ventas				
PROCESOS INTERNOS	7. Incrementar la calidad de servicios técnicos mediante la optimización en los tiempos de entrega de equipos informáticos.	7.1. Medir el tiempo real por tipo de mantenimiento (preventivo o correctivo) desde que se recibe el equipo informático hasta que se entrega al cliente y optimizar tiempos.	7.1.1 Toma de una muestra de equipos informáticos sujetos a mantenimiento durante el último trimestre para evaluar el tiempo de demora entre la fecha de recepción de los equipos hasta la fecha de entrega y facturación del servicio y a partir de ello determinar un tiempo meta de reducción de tiempo.	10. Días promedio de entrega de equipos informáticos por servicio preventivo 11. Días promedio de entrega de equipos informáticos por servicio de mantenimiento correctivo	técnicos preventivos en 1 día Entrega de servicios técnicos correctivos en 3 días	Trimestral	Reducción de tiempos de entrega de servicios técnicos				
			8.1. Capacitar continuamente en temas tecnológicos con el apoyo de Intel y Hewlett Packard. 8.2. Capacitar internamente en temas de atención al cliente para el personal	8.1.1 Capacitaciones semestrales sobre temas de tecnología (empresa externa) y atención al cliente (interna).	12. Porcentaje promedio de calificación en la evaluación de conocimientos sobre talleres y cursos	80%	Semestral	Profesionales capacitados y motivados			
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	8. Mantener el profesionalismo en el área técnica y del servicio al cliente mediante la capacitación constante al personal	8.1. Capacitar continuamente en temas tecnológicos con el apoyo de Intel y Hewlett Packard. 8.2. Capacitar internamente en temas de atención al cliente para el personal	8.1.1 Capacitaciones semestrales sobre temas de tecnología (empresa externa) y atención al cliente (interna).	12. Porcentaje promedio de calificación en la evaluación de conocimientos sobre talleres y cursos	80%	Semestral	Profesionales capacitados y motivados				
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	9. Incrementar el desarrollo de iniciativas innovadoras por parte del personal mediante el incentivo económico	9.1. Promover la investigación y desarrollo en los empleados de la organización.	9.1.1 Pago de un sueldo básico extra a los empleados que creen e implementen proyectos innovadores que contribuyan a la competitividad y rentabilidad de la empresa.	13. Número de proyectos viables y en ejecución	1 proyecto por vendedor	Anual	Fomento de la competitividad a partir de la implementación iniciativas				

Fuente: CANVAS, 5 fuerzas de Porter y fuentes primarias de información

Elaborado por: El Investigador

El resumen del modelo, a continuación se ilustra en el mapa estratégico donde se visualiza los temas estratégicos con el despliegue de objetivos¹³, vinculados entre sí, que contribuirán al cumplimiento de los resultados esperados en este modelo de *entrepreneurship*.

Gráfico 20
Mapa estratégico del cuadro de mando integral



Fuente: Adaptado de libro Control de Gestión y Tablero de Comando del Dr. Alfredo Pérez Alfaro en base a lo trabajado con el grupo focal de la empresa “Comisariato del Computador”
Elaborado por: El Investigador

Su interpretación es que un empleado bien capacitado y satisfecho, aportará ideas creativas e innovadoras que mejoren los procesos de la organización para así brindar un servicio de calidad, lo cual generará satisfacción, fidelizará al cliente y dará como resultado el incremento de rentabilidad y mejores resultados financieros.

¹³Los objetivos se vinculan entre sí con la finalidad de mostrar la relación causa-efecto.

4. Proyección de los resultados financieros de la propuesta del modelo de *entrepreneurship*

Las empresas del sector familiar y comercializador de productos informáticos presentan un escenario retador dada la existencia de un alto nivel de competidores, poca diferenciación en sus productos y/o servicios ofertados y desde mayo 2016 hasta mayo 2017 hubo un incremento del IVA de 12% al 14% e imposición de salvaguardias a las importaciones, lo cual impactó los márgenes de ventas y rentabilidad. Por ello, con la finalidad de mejorar la situación actual, se considera pertinente poner énfasis en el *entrepreneurship*, para identificar nuevas oportunidades de negocios a través de la optimización de sus activos intangibles, talento humano, procesos, entre otros; para lo cual se analizó el caso empresa “Comisariato del Computador”.

A continuación, se presenta la metodología para realizar la proyección de estados financieros que toma como punto de partida las iniciativas (planes de acción) contempladas en la propuesta de modelo de *entrepreneurship*, a través de la herramienta cuadro de mando integral, aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”:

4.1. Proyección de ingresos (ventas)

De acuerdo a la fuente, modelo CANVAS, el 92% de la cartera de clientes de la empresa son clientes naturales a quienes se les ofrecerá nuevos productos y/o servicios. Para realizar la proyección de ventas, se consideraron los siguientes aspectos:

1. De acuerdo a la encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo ENEMDU del año 2016, existen 504.755 personas (29%) del sector urbano de Quito que son jefes de familia, alfabetos, con empleo que no han usado computadora; por lo tanto según las estadísticas, la cuota de mercado que tiene la empresa “Comisariato del Computador” es 0,2680%, con lo cual se proyecta vender un total de 1.181 equipos informáticos en el local comercial y 172 unidades vía la nueva página web, lo cual representa consolidadamente un total de 79,79% del ventas proyectadas al 2017.
2. Con base en los factores críticos de éxito de la empresa “Comisariato del Computador”, los clientes aprecian la venta de productos y servicios a domicilio; ante ello se plantea realizar ventas de accesorios vía aplicativo en sectores aledaños al local del Centro Comercial El Bosque; para lo cual el grupo focal determinó que 388 accesorios (0,74%) se venderán en locales y 384 accesorios (0,79%) serán

vendidos vía aplicativo, tomando en consideración los importantes planes de acción publicitarios contemplados en el modelo de *entrepreneurship*, que fueron descritos previamente.

- Finalmente, considerando que se puede asignar cuatro empleados del área de ventas para atender los servicios técnicos, tanto en los locales como a domicilio, se contempla realizar 5.760 servicios técnicos que representan el 18,68% del total de ventas proyectadas al 2017.

La distribución de los porcentajes de ingresos por tipo de venta es el siguiente:

Tabla 24
Distribución de ingresos por tipo de venta

Ingresos			P. Unit Prom	Q Año	Q Mes Unit	Q Dia
Ingresos	\$1.309.992,85	100%				
Ingreso por ventas de equipos informáticos en local comercial	\$927.712,45	70,82%	\$772,45	1.201	100	3
Ingreso por ventas de equipos informáticos vía web	\$117.412,40	8,96%	\$772,45	152	13	0
Ingreso por ventas de accesorios y repuestos en local comercial	\$9.700,00	0,74%	\$25	388	32	1
Ingreso por ventas de accesorios por aplicativo	\$10.368,00	0,79%	\$27	384	32	1
Ingreso por servicio técnico en el local	\$115.200,00	8,79%	\$40	2.880	240	8
Ingreso por servicios técnico a domicilio	\$129.600,00	9,89%	\$45	2.880	240	8

Fuente: Encuesta a clientes, cuota de mercado, modelo propuesto y grupo focal
Elaborado por: El Investigador

4.2. Proyección de costos de ventas

En cuanto a la proyección del costo de ventas, junto con la líder del área administrativa-financiera, se realizó un análisis del cálculo de costo de ventas contemplando dos escenarios:

- Se proyectó el costo de ventas de la empresa con los aranceles, salvaguardias y el 14% de IVA que estuvieron vigentes hasta el 31 de mayo de 2017, lo cual de un porcentaje del 83,50% con respecto al total de ingresos.
- Asimismo, se proyectó el costo de ventas que mantiene la empresa, a partir de la eliminación de los aranceles, salvaguardias y reducción del porcentaje del IVA al 12%, en vigencia desde el 01 de junio de 2017, lo cual da un porcentaje del 83,17% %, con respecto al total de ventas proyectadas 2017.

Los anexos nro. 33 y 34 presentan las tablas de cálculos de los dos escenarios de cálculo del costo de ventas. (Ver Anexos 33 y 34)

4.3. Proyección de gastos operacionales

Para la proyección de gastos de ventas, se tomó como referencia los porcentajes asignados dentro del estado de resultados del año 2016¹⁴. Sin embargo, a la fecha de creación del modelo de *entrepreneurship*, el líder administrativo-financiero de la compañía informó una reducción en el monto de arriendo de locales por renegociación. Además, respecto al modelo propuesto, se identifican impactos en las cuentas de sueldos, aportes IESS, combustibles y mantenimiento de vehículos; lo que permite determinar un porcentaje de gastos operacionales de 14,68%, con respecto al total de ventas proyectadas 2017.

4.4 Justificación de la utilidad proyectada

Contemplando la proyección de ingresos, costos de ventas, gastos operacionales y descontando el monto de participación a trabajadores e impuesto a la renta, se determina que la utilidad neta del ejercicio 2017 es de US18.673,29; lo cual genera un margen de utilidad del 1,43%, que representa un 55% superior, con respecto al año 2016.

4.5 Proyección de cuentas de balance general

Para proyectar el balance general de la empresa “Comisariato del Computador”, se toma como base el efecto multiplicador que tienen los ingresos en todas las cuentas del balance¹⁵. Asumiendo este postulado, para determinar el monto de cada cuenta del balance general, se dividió la cuenta del balance general para los ingresos del año 2016 y se multiplicó el total de ingresos por ventas 2017.

En la cuenta de vehículos se añade la compra de una motocicleta, la cuenta capital social se mantiene, se incorpora la utilidad del período y finalmente, se identifica un descuadre de US 20.960,08 que es el financiamiento adicional que debe obtener la empresa, lo cual se carga a la cuenta documentos por pagar.

¹⁴(Valor de la cuenta 2016/ Valor de los ingresos 2016) *Valor de ingresos 2017

¹⁵(Valor de la cuenta 2016/ Valor de los ingresos 2016) *Valor de ingresos 2017

A continuación, se presenta el estado de resultados y balance general 2017 proyectados y que sirve de base para realizar la evaluación económica y financiera en el siguiente punto:

Tabla 25
Proyección de estado de resultado

Estado de Resultados	2.017	
(En dólares)		
Ingresos	\$1.309.992,85	100%
Costo de Ventas	\$1.089.521,05	83,17%
Utilidad bruta en ventas	\$220.471,80	16,83%
<u>Gastos Operacionales</u>	\$192.306,95	14,68%
Sueldos de personal	\$74.518,94	38,75%
Arriendos	\$24.919,22	12,96%
Comisiones	\$33.067,34	17,20%
Pagos IESS	\$13.269,18	6,90%
Intereses bancarios	\$14.788,40	7,69%
Mantenimiento y reparaciones	\$5.384,59	2,80%
Servicios básicos	\$6.596,13	3,43%
Combustible	\$3.000,48	1,56%
Suministros	\$2.326,63	1,21%
Seguros	\$7.571,46	3,94%
Depreciaciones de activos fijos	\$2.618,57	1,36%
Operatividad del modelo de Entrepreneur	\$4.246,00	2,21%
Utilidad antes de participación de trabajadores	\$28.164,85	
Participación a trabajadores	\$4.224,73	0,32%
Utilidad antes de impuestos	\$23.940,12	
Impuesto a la renta	\$5.266,83	0,40%
Utilidad neta del ejercicio 2017	\$18.673,29	1,43%

Tabla 26
Proyección de balance general

Balance General			
	2.017		2.017
Activos corrientes	\$ 177.979,92	Pasivos corrientes	\$ 55.033,51
Caja	\$ 20.503,62	Obligaciones bancarias por pagar	\$23.576,82
Bancos	\$ 30.435,10	Documentos por pagar	\$ 31.456,68
Cuentas por cobrar	\$ 40.324,80	Pasivos no corrientes	\$ 49.888,17
Inventarios	\$ 86.716,41	Obligaciones bancarias por pagar	\$ 49.888,17
Activos fijos	\$ 31.435,77	Total pasivo	\$ 104.921,68
Muebles de oficina	\$ 11.432,86	Patrimonio	
Equipos de computación	\$ 6.524,42	Capital social	85.820,72
Vehículos	\$ 26.191,08	Utilidad del ejercicio	\$ 18.673,29
(-) Depreciación AF	\$ -12.712,60	Total patrimonio	\$ 104.494,01
Total Activo	\$ 209.415,69	Total pasivo y patrimonio	\$ 209.415,69

Fuente: Proyección realizada a partir de ee.ff. de la empresa "Comisariato del Computador"
Elaborado por: El Investigador

4.6 Evaluación económica y financiera

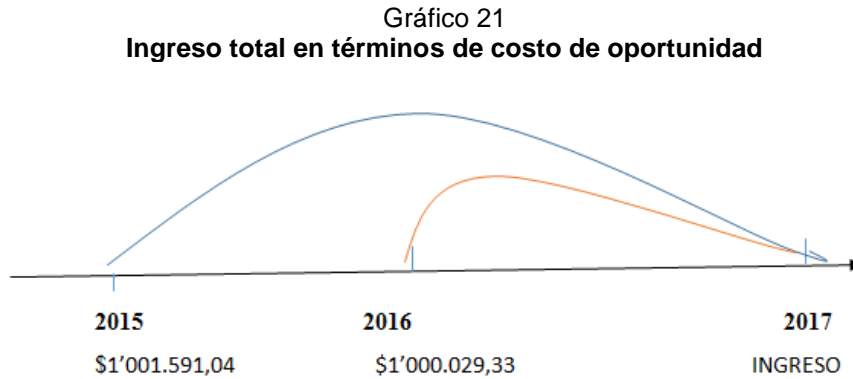
Para el análisis de los estados de resultados, se determinó una metodología de evaluación económica y financiera que permita determinar si la empresa produce los ingresos necesarios y que se está invirtiendo en la mejor opción de costo de oportunidad.

Para esta metodología vamos a tomar los ingresos y costos producidos por la empresa en el período 2015, 2016, la fecha focal es el 2017. Para poder evaluar estos flujos en los mismos términos, los expresaremos en términos de valor futuro con la tasa del 5.12%¹⁶(Banco Central del Ecuador 2016), que corresponde a la tasa promedio pasiva emitida por el Banco, con corte a Diciembre 2016, porcentaje que representa el costo de oportunidad para nuestro análisis.

¹⁶ Tasa pasiva tomada del Banco Central del Ecuador.

a. Ingreso total de la empresa en términos de costo de oportunidad

Corresponde a todos los ingresos generados por la empresa en términos de costo de oportunidad. Para esta ecuación debemos llevar los ingresos producidos por la empresa al 2017:



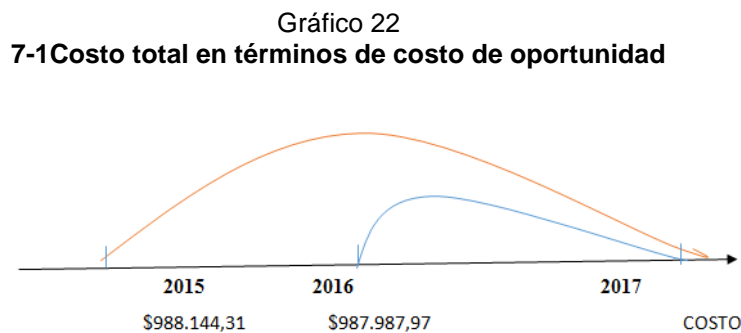
Fuente: Estados financieros “Comisariato del Computador”
Elaborado por: El Investigador

$$1'001.591,04(1+0,0512)^2 + 1'000.029,33(1+0,0512) = \text{Ingreso económico}$$

El desarrollo nos da como resultado un ingreso económico de USD 2'158.010,41, que es la primera ecuación del análisis (ecuación 1).

b. Costo total de la empresa en términos de costo de oportunidad

Corresponde a los costos generados por la empresa expresados en términos del 2017. La ecuación está compuesta por el costo de ventas, los gastos operacionales, el impuesto a la renta y la participación a trabajadores.



Fuente: Estados financieros “Comisariato del Computador”
Elaborado por: El Investigador

$$988.144,31 (1+0,0512)^2 + 987.987,97 (1+0,0512) = \text{Costo económico}$$

El desarrollo nos da como resultado un costo económico de US 2'130.493,60, que es la segunda ecuación del análisis (ecuación 2).

c. Utilidad económica

La utilidad económica será la diferencia entre el ingreso y costo económico, lo cual representa el excedente o ganancia en comparación con otras alternativas de inversión. El objetivo de este cálculo es obtener no solo rentabilidad contable sino también una ganancia en comparación con otras alternativas, es decir que la actividad de la empresa sea la más rentable por encima de otras opciones.

Este punto no debe confundirse con la utilidad contable que es la comparación únicamente entre ingresos y gastos, a partir de lo cual se obtiene la utilidad contable, pero que en términos de costo de oportunidad puede ser pérdida, ya que en otra opción de inversión se obtiene mayor rendimiento.

Restando la *ecuación 1* y la *ecuación 2*, se determina la utilidad económica de USD 27.516,81

$$2'158.010,41 - 2'130.493,60 = \text{US}27.516,81$$

Este cálculo indica que para que la empresa sea rentable en comparación con otras alternativas de inversión debe generar una utilidad de US27.516,81 pero esta meta sería muy difícil de cumplir en un solo año dado el nivel de actividad que tiene alcanzar, por lo que es más aconsejable alcanzarla en varios períodos.

Para determinar la utilidad que se requiere en 2017, con el fin de alcanzar la utilidad económica en 2 periodos, se usará el valor presente de una anualidad ordinaria:

$$27.516,81 = \frac{1 - (1 + 0.0512)^{-2}}{0.0512} \times \text{utilidad periodica}$$

Despejando la utilidad tenemos:

$$\text{Utilidad periódica} = \text{US}14.823,84$$

Con esta utilidad por dos períodos se alcanza la utilidad económica, lo cual refleja que será la mejor opción; además se garantiza utilidad contable y mayor rentabilidad que en el 2016.

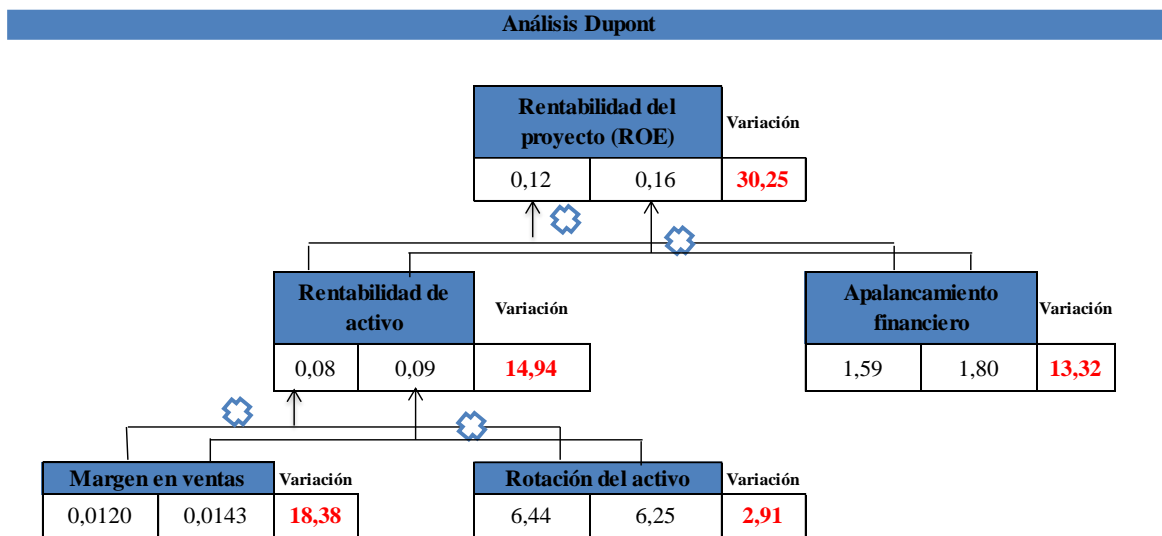
Por lo tanto, considerando que la utilidad contable proyectada en el estado de resultados 2017 es de \$US18.673,29, se evidencia que *sí* existe una utilidad económica; y que la meta es alcanzable ya que está respaldada con la venta de productos y/o

servicios existentes y el nuevo volumen de ventas que se generarán a partir de las oportunidades de negocio (planes de acción) que se plasman en la propuesta del modelo de *entrepreneurship*.

4.7. Análisis Dupont

Una vez que se dispone de los estados financieros proyectados 2017 y la información del año 2016, se realiza el análisis Dupont, que es un instrumento de diagnóstico, a partir del cual se evalúa el impacto de los cambios operativos en la rentabilidad de la empresa. Para ello, analiza la rentabilidad sobre el patrimonio de los accionistas, en base al análisis de tres variables: rentabilidad sobre ingresos, rotación de activos y multiplicador de apalancamiento financiero; lo cual se presenta a continuación:

Gráfico 23
Análisis Dupont



Fuente: Estados financieros "Comisariato del Computador"

Elaborado por: El Investigador

Complementariamente, como parte del análisis realizado con la fórmula Dupont, a continuación se presenta el análisis desglosado de cada uno de los indicadores integrantes:

Tabla 27
Indicadores financieros

Indicadores financieros	Fórmulas	Año 2016	Año 2017	Interpretación Año 2017
Margen de Utilidad Neta (Eficiencia relacionada al modelo de Entrepreneurship)	Utilidad neta/ Ventas	0,0120	0,0143	Por cada dólar de inversión se obtiene 0,0143 centavos de utilidad neta.
Rotación de Activos Totales (Eficiencia Productiva)	Ventas/ Activos totales	6,44	6,25	Por cada dólar de inversión en activos que posee, se tiene 6,25 dólares de ingresos.
ROI (Return Over Investment)	Utilidad neta/ Activos totales	0,08	0,09	El total de la inversión de los socios levanta las inversiones de la empresa en el 100%. Por cada dólar que invierten los socios en la empresa, la empresa tiene 0,09 centavos en inversiones.
Apalancamiento financiero (Eficiencia financiera)	Activos totales/ Capital contable	1,59	1,80	Por cada dólar que aportan los socios, la empresa le está entregando \$1,80 como utilidad neta.
ROE (Retorno sobre las inversiones)	Utilidad neta/ Capital contable	0,12	0,16	Por cada dólar que aportan los socios, la empresa le está entregando 0,16 centavos como utilidad neta. El rendimiento para los socios es el 16% sobre el aporte realizado

Fuente: Proyección de estados financieros "Comisariato del Computador"
Elaborado por: El Investigador

Considerando el análisis Dupont, se puede observar que la propuesta de modelo de *entrepreneurship* presenta a los socios un incremento del 30,25% en el rendimiento sobre el patrimonio de los socios, comparado con el año 2016; lo cual está respaldado con el incremento del 16% en la rentabilidad de activos durante el año 2017, generado por el incremento del 1,43% en el margen en ventas; es decir que la empresa obtiene una rentabilidad de 0,0143 centavos por cada dólar invertido, así como por el apalancamiento financiero que indica que los socios reciben USD1,80 de utilidad neta por cada dólar que aportan. Esto demuestra que poner en marcha los servicios innovadores y agregadores de valor para el sector familiar y comercializador de productos informáticos permitiría mejorar los resultados financieros de la organización.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

1. De modo general, el modelo advocated de *entrepreneurship* o emprendimiento corporativo trabajado de manera conjunta con el grupo focal de la empresa, estudio caso "Comisariato del Computador", utilizó como herramienta de gestión, el cuadro de mando integral, para la presentación de los objetivos, estrategias y planes de acción con enfoque innovador, diferenciador y que establecen ventajas competitivas dentro de cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos, formación y crecimiento del talento humano); los mismos que han sido creados a partir de fuentes primarias de información, fortalezas de la organización, oportunidades del sector definidas, con la finalidad de lograr que las organizaciones del sector sean más competitivas y mejoren sus resultados financieros; lo cual para su cumplimiento será monitoreado a partir de un conjunto de indicadores que permitan la toma de decisiones oportunas.

Complementando lo descrito, a continuación se presentan las conclusiones sobre cada uno de los capítulos de esta investigación:

2. El *entrepreneurship* es el proceso bajo el cual equipos de trabajo en una compañía conciben, lanzan y gestionan un nuevo negocio, diferente del negocio tradicional; apalancando activos, capacidades, presencia en el mercado u otros recursos; para innovar en modelos de negocio, canales o marcas. Sus principales características son:

- Innovación, es la capacidad de adaptarse al cambio o tener creatividad para desarrollar nuevas ideas o proyectos.
- Diferenciación, consiste en crear productos o servicios exclusivos, no propuestos por la competencia y que los clientes tengan deseo de adquirir sin escatimar el precio
- Posicionamiento estratégico, es seleccionar actividades diferentes a las de la competencia.
- Ventaja competitiva que permite a la empresa lograr los objetivos establecidos a través del posicionamiento superior a la competencia lo cual genera una mayor rentabilidad

- Competitividad, es la capacidad de una empresa para desarrollar y mantener ventajas competitivas que le permiten sostener una posición destacada en el sector o entorno socio económico en que actúa.

Los elementos que intervienen en el *entrepreneurship* son la comprensión del entorno, el comportamiento del mercado, su liderazgo estratégico y el desempeño organizacional asociado al emprendimiento corporativo; su importancia radica en que una administración adecuada de recursos de la organización, ayuda en el desarrollo de ideas innovadoras que serán la base de una ventaja competitiva y creación de rendimiento económico para la organización.

Los beneficios son que motiva la creación de valor a partir de la determinación de objetivos estratégicos, ventajas competitivas; asimismo mejora el desempeño empresarial con la creación de espacios para el surgimiento de ideas innovadoras respecto a los productos, servicios, líneas de negocio o procesos internos, lo cual da como resultado el mejoramiento de márgenes de ganancia a partir del crecimiento del nivel de ventas, nivel de rentabilidad e impacta positivamente en el posicionamiento de la empresa.

3. Con respecto al entorno, los factores que han impactado negativamente el entorno familiar y comercializador de productos informáticos son: los constantes cambios en leyes aduaneras, tributarias, etc., tal como se evidenció con el incremento del impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14%, desde Mayo 2016 hasta Mayo 2017. Así también, la caída del precio del petróleo impactó la economía y actividad comercial internacional; ante lo cual el Gobierno ecuatoriano para equilibrar la balanza comercial, implementó salvaguardias y sobretasas arancelarias que restringen las importaciones que aumentaron el costo de varios bienes finales, entre ellos los tecnológicos. Sin embargo, a inicios de Junio 2017, el Ministerio de Comercio Exterior emitió la resolución Nro. 006 donde estableció un cronograma de tres meses desde abril hasta junio 2017 para dismantelar las salvaguardias paulatinamente hasta llegar a cero, a fin de estabilizar el entorno económico y mejorar la oferta de productos para el consumidor.

Los aspectos positivos que se presentan en el entorno son que en el país, las instituciones educativas, organismos públicos y privados están fomentando el uso de

computadores e Internet para mejorar su competitividad; por ello, se está masificando el conocimiento en tecnología y la demanda de equipos informáticos.

Sobre el sector familiar y comercializador de productos informáticos, de acuerdo al directorio de empresas 2015 del INEC, en la provincia de Pichincha, cantón Quito existe una oferta de 115 empresas PYMEs dedicadas a la venta de productos informáticos y equipos periféricos en establecimientos especializados; de las cuales el 77% se encuentran ubicadas en la zona norte de la ciudad y de ellas, el 31% (27) corresponden a empresas familiares y comercializadoras de productos informáticos.

Según la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU) del año 2016, publicada por el INEC, filtrando las variables: personas que viven en zona urbana, jefes de familia y alfabetos; se identifica que en el norte de Quito existen un total de 1'720.039 habitantes, de los cuales se estima que existe un mercado potencial (demanda) del 28% en la zona urbana del norte de Quito que tendrá la necesidad de adquirir un computador para principalmente cubrir necesidades de obtención de información (41%), comunicación en general (30%), educación y aprendizaje (20%) y el 9% restante para otras actividades, mediante el uso de Internet.

Respecto a la empresa "Comisariato del Computador", se estima que a la empresa le corresponde una cuota de mercado de 0,2680% respecto a las empresas de su sector y ubicación geográfica.

Complementariamente, se realizaron encuestas a clientes activos y potenciales y se identificaron las siguientes características que soportan la construcción del modelo de *entrepreneurship*:

Las cinco características que motivan a los consumidores a la compra son: el precio, oferta de productos y servicios de calidad, disponibilidad de modelos sofisticados y accesorios informáticos innovadores, garantías técnicas efectivas y asesoría técnica personalizada.

El hábito de consumo tiene una frecuencia de compra anual.

En promedio, el 75% de los clientes activos y potenciales ha mantenido fidelidad a la marca durante un período superior a seis meses.

De acuerdo a los resultados, el 43% define que el canal comunicacional más efectivo es la publicidad voz a voz, seguido del 23% que promocionan a través del Internet y redes sociales.

El 77% de los clientes activos consideran que *Comisariato del Computador* tiene liderazgo en el sector por ofrecer: soluciones rápidas, productos y servicios de calidad, trayectoria en el mercado, con un fiel volumen de clientes y ubicación estratégica.

El 54% de los clientes activos consideran que la empresa es innovadora por estar a la vanguardia tecnológica con un excelente servicio técnico.

Las ventajas competitivas son la calidad e innovación en los productos que venden, precios competitivos, excelencia en la asesoría y servicio al cliente que brindan los ejecutivos de ventas, profesionalismo y conocimientos técnicos del centro de servicios técnico.

Los cinco principales proveedores de productos informáticos son: Computrón, Novicompu, FDG, Saz Computer y Cinticomp.

4. La metodología utilizada fue participativa, a través del trabajo con el grupo focal de la empresa, lo cual se complementó con información obtenida en la herramienta CANVAS, las 5 Fuerzas de Porter y el análisis de la competitividad (factor crítico de éxito); mismas que permitieron, conocer a profundidad el modelo de negocio de "Comisariato del Computador". En CANVAS se permitió conocer:

El principal aliado de la empresa son las emisoras de tarjetas de crédito por cuanto permiten que el 60% de los clientes que buscan financiamiento puedan acceder a créditos diferidos para adquirir los bienes o servicios. Sin embargo, se destaca la importancia de otros aliados como son: las marcas, los proveedores internacionales y nacionales e instituciones públicas sin los cuales no sería posible ofrecer los bienes tecnológicos a la venta.

Las actividades claves del negocio son la atención personalizada y especializada al cliente lo cual permite ofrecerle el bien o servicio que satisface su necesidad y que se complementa con el servicio postventa, es decir el servicio técnico, en el cual a través de una evaluación especializada del equipo se define entre 2 a máximo 24 horas las necesidades de mantenimiento, reparación o cambio de repuestos que requiere el equipo informático.

La propuesta de valor de la empresa "Comisariato del Computador", es vender bienes y servicios de calidad a precios justos con talento humano especializado que brinde asesoría al cliente en la mejor opción de acuerdo a sus necesidades. En cuanto al servicio técnico, la empresa brinda un diagnóstico certero y efectivo sobre el estado del

equipo informático; y además da al cliente confianza, seguridad y garantía en la recepción y devolución de los equipos.

La empresa cuenta con un portafolio de clientes activos a partir del año 2010, sobre lo cual se definen tres principales segmentos: consumidor final, empresas privadas e instituciones públicas.

Sobre la relación con clientes, la empresa ofrece atención personalizada a sus tres segmentos: consumidor final, empresas privadas e instituciones públicas que implica la oferta de bienes de acuerdo a las necesidades que cada segmento requiere. Además, se creará combos promocionales conforme las necesidades generales identificadas en cada segmento, para el caso de organizaciones brinda soporte técnico como parte del paquete de servicios adquiridos y con base a la encuesta realizada a clientes se refleja que el 75% de los clientes guardan fidelidad a la empresa por su buen servicio.

Con respecto a recursos, la empresa cuenta con recursos monetarios para cubrir con sus obligaciones y los proveedores le ofrecen crédito y plazos de financiamiento. Además, se recalca las buenas relaciones que mantiene con los clientes, proveedores y demás red de actores.

En cuanto a lo estructural la organización tiene una amplia trayectoria y especialización en el campo de acción, motivo por el cual enfatiza la importancia de contar con talento humano calificado para brindar un excelente servicio a sus clientes.

La empresa realiza ventas directas y con asesoría técnica personalizadas en los locales de la empresa, cuya estrategia de comercialización más conveniente y efectiva es la publicidad voz a voz. Los flujos de ingresos provienen de tres líneas de negocio: 80% de ventas de computadoras, 10% por ventas de accesorios informáticos y 10% por venta de servicios técnicos. Se destaca que la permanencia de los niveles de ventas obedece a un adecuado e innovador stock de productos a precios competitivos.

El 83,50% corresponde al costo de ventas y el 14,68% es para los gastos operacionales. Las fortalezas en que la empresa cumple con las obligaciones fiscales puntualmente y ofrece sueldos competitivos al nivel jerárquico y personal técnico.

En las cinco fuerzas de Porter aplicado al sector de comercio al por menor de productos informáticos, se determinó lo que debe tomar en consideración quien desee ingresar a competir en el sector:

Industria: El mercado de productos informáticos es favorable por cuanto existe un 28% de demanda potencial que requiere adquirir equipos, accesorios y servicios tecnológicos, gracias al aumento de servicios de apoyo como: Internet, televisión pagada, aplicaciones para la gestión servicios bancarios, de pago de servicios básicos, etc.

Intensidad de la competencia (rivalidad): El escenario es complejo por cuanto existen muchos competidores, elevada oferta de productos y poca diferenciación entre ellos; es por ello que es necesario que las empresas trabajen en estrategias comerciales, tales como: descuentos, promociones, combos de bienes, servicios de valor agregado, etc. que les posicione frente a la competencia.

Poder de negociación de proveedores: El sector tiene baja negociación de los costos; lo cual evidenciado en la información financiera 2016, de la empresa, estudio caso de la empresa “Comisariato del Computador”, refleja que el 83,50% de los ingresos está destinado al costo de ventas y el 14,68% es para gastos administrativos que son fijos, lo cual le permite generar un margen de rentabilidad en ventas de apenas 1,20%. Se precisa mencionar que reducirlos los costos es complejo porque habría que realizar reajustes presupuestarios sobre gastos administrativos, de personal y de arriendos.

Poder de negociación de compradores: El sector tiene baja negociación con los clientes sobre los precios y calidad de los productos disponibles en el mercado porque hay mucha oferta y poca diferenciación.

Productos sustitutos: Se determinó que no hay productos sustitutos o que reemplacen a los equipos informáticos; únicamente se han identificado productos complementarios, tales como: tabletas, televisiones inteligentes, etc.

Con esto, se concluye que el sector es altamente competitivo; sin embargo, las empresas que la integran presentan bajos nivel de rentabilidad de ventas porque existe mucha demanda y poco diferenciación, lo cual representa un reto para las empresas, pues deben enfocar sus objetivos organizacionales a estrategias y planes de acción que brinden valor agregado a sus productos y servicios.

Con el análisis de competitividad realizado a los sus principales competidores, se define que los principales factores de éxito de la empresa son: la entrega de equipos informáticos a domicilio, la calidez en la atención, la acertada asesoría técnica al

identificar las necesidades de los clientes durante la compra, los precios competitivos; como *oportunidad* se encontró que la empresa debe realizar un análisis sobre la necesidad de stock de productos; como *debilidades* están el espacio pequeño de los locales respecto a su competencia lo cual no permite exhibir claramente los equipos y accesorios expuestos en las vitrinas, el bajo nivel de gasto publicitario tanto físico, en redes sociales y la falta de incursión en el comercio electrónico, que son herramientas importantes para mejorar la imagen corporativa y contribuyen a captar nuevos clientes. Finalmente, como *amenazas* se identifican los constantes cambios en el entorno económico-legal del país lo cual limita el momento de analizar la creación de promociones y descuentos en los bienes o servicios ofertados.

5. De acuerdo a la investigación realizada por la Escuela de Negocios MIT Management Sloan, existen cuatro tipos de modelos de *entrepreneurship* aplicables, según su estructura organizacional; de ellos se seleccionó *el modelo abogado*, que consiste en que a un grupo de personas (grupo focal) se le otorga la atribución de crear nuevas ideas de emprendimiento para el negocio con un presupuesto limitado y con la integración de las distintas áreas en este proceso (Wolcott y Lippitz, MIT Sloan Management Review 2007).

La herramienta de gestión que se utilizará para el desarrollo del modelo abogado de *entrepreneurship*, es el *cuadro de mando integral* que integra la visión y misión organizacional, a los objetivos y estrategias operacionales, agrupados en *cuatro perspectivas*: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, cuyo desempeño será medido mediante indicadores, en base a las fuentes primarias de información recopiladas. El valor agregado de este instrumento es su enfoque en satisfacer y capacitar a los empleados para que contribuyan a la creación de ideas innovadoras que mejoren los procesos de la organización, generando así satisfacción y fidelización de los clientes, lo cual da como resultado el mejoramiento de los resultados financieros.

Las ventajas de esta herramienta son que analiza y relaciona varias perspectivas simultáneamente e identifica las relaciones causa-efecto que contribuye a la toma de decisiones, medidas preventivas y/o correctivas.

6. Las empresas del sector familiar y comercializador de productos informáticos presentan un escenario retador dada la existencia de un alto nivel de competidores, poca diferenciación en sus productos y/o servicios ofertados y desde mayo 2016 hasta mayo

2017 hubo un incremento del IVA de 12% al 14%, junto con la imposición de salvaguardias a las importaciones, lo cual impactó los márgenes de ventas y rentabilidad. En este sentido, con la finalidad de mejorar la situación actual, se considera pertinente poner énfasis en el *entrepreneurship*, para identificar nuevas oportunidades de negocios a través de la optimización de sus activos intangibles, talento humano, procesos, entre otros; para lo cual se propone el Modelo de *entrepreneurship*, aplicado a la empresa “Comisariato del Computador”.

La propuesta del modelo fue desarrollado a través del cuadro de mando integral, que es un instrumento donde se plantean objetivos, estrategias, indicadores y metas organizacionales; a partir de la visión y misión empresarial, lo cual incentiva a desarrollar planes de acción o iniciativas que generen ventaja competitiva dentro de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, formación y desarrollo del talento humano; mismas que se relacionan con las principales características del *entrepreneurship*: competitividad, innovación, ventaja competitiva, diferenciación.

Es así que se definieron un total de 9 objetivos, 11 estrategias, 16 planes de acción y 13 indicadores, distribuidos: 2 en la perspectiva financiera, 4 indicadores en la perspectiva de clientes, 5 en la perspectiva de procesos internos y 2 en la perspectiva de formación y crecimiento; el principal propósito del modelo es mejorar la rentabilidad (resultados financieros) y la competitividad de la empresa; a partir de la definición de estrategias y planes de acción que generan valor agregado, lo cual como consecuencia contribuye a mejorar la satisfacción de los clientes e incrementar su cuota de mercado.

Con base en la propuesta de modelo de *entrepreneurship*, aplicado a la empresa, “Comisariato del Computador”, se estima que la puesta en operación de seis servicios: venta de equipos informáticos en local comercial, venta de equipos informáticos vía página web, venta de accesorios y repuestos en local comercial, venta de accesorios por aplicativo, servicio técnico en el local y servicios técnicos a domicilio y otras iniciativas planteadas; generarán ingresos proyectados de USD 1'309.992,85; costos de ventas de USD 1'089.521,05 y gastos operacionales por USD 192.306,95, donde se incluye que la operatividad del modelo por USD 4.246,00; lo cual da como resultado una utilidad contable de USD 18.673,29, que representa un margen de utilidad del 1,43% para el año 2017; lo cual evidencia un incremento del 55% en la rentabilidad comparado con el año 2016.

Con respecto a la evaluación económica y financiera, se determinó una metodología de evaluación económica y financiera que permita determinar si la empresa produce los ingresos necesarios y que se está invirtiendo en la mejor opción de costo de oportunidad. Con la aplicación de esta metodología, se estima que si utilidad contable es superior a USD 14'823,84 se está invirtiendo en la mejor opción; por lo tanto considerando que la proyección de utilidad contable es de USD \$18.673,29, se confirma que existe viabilidad de ejecutarse el modelo de *entrepreneurship* pues también genera una utilidad económica

Finalmente, considerando el análisis Dupont, se puede observar que la propuesta de modelo de *entrepreneurship* presenta a los socios un incremento del 30,25% en el rendimiento sobre el patrimonio de los socios, comparado con el año 2016; lo cual está respaldado con el incremento del 16% en la rentabilidad de activos durante el año 2017, generado por el incremento del 1,43% en el margen en ventas; es decir que la empresa obtiene una rentabilidad de 0,0143 centavos por cada dólar invertido, así como por el apalancamiento financiero que indica que los socios reciben USD1,80 de utilidad neta por cada dólar que aportan. Esto demuestra que poner en marcha los servicios innovadores y agregadores de valor para el sector familiar y comercializador de productos informáticos permitiría mejorar los resultados financieros de la organización.

Recomendaciones

1. De acuerdo a la situación actual del sector al que pertenece, se recomienda crear un modelo de *entrepreneurship* con objetivos, estrategias y planes de acción innovadores, diferenciadores, competitivos y generadores valor agregado. Se sugiere utilizar el cuadro de mando integral porque su enfoque se encuentra en cuatro perspectivas trascendentales para la organización: financiera, del cliente, procesos, desarrollo y crecimiento de los empleados; así como motiva el trabajo en equipo y desarrolla el potencial de la organización hacia el desarrollo de nuevos productos, servicios o canales de ventas a brindarse al consumidor; lo cual generará mayor captación, satisfacción y fidelidad de clientes contribuyendo al mejoramiento de los resultados financieros de la empresa.

2. Es importante que la organización analice el entorno, el comportamiento del mercado, sus ventajas competitivas y el desempeño organizacional; pues considerando que la empresa funciona desde hace 23 años en el sector familiar y comercializador de

productos informáticos, puede aprovechar la estructura de mercado, su prestigio y la fidelización de sus clientes para colocar nuevos productos, servicios o canales de ventas, así como para fortalecer sus estrategias de marketing y publicidad a fin mejorar el nivel de ingresos y marcar diferenciación en los servicios de modo que el consumidor sea menos sensible al precio.

3. Con respecto a la información obtenida de las fuentes primarias de investigación, las principales recomendaciones identificadas son:

En cuanto al entorno, es importante que la organización conozca permanentemente sobre normativas legales para que en caso que existan impactos económicos se definan oportunamente planes de contingencia para prevenir posibles afectaciones graves y además, según especialistas del sector sería oportuno crear alianzas con empresas competidoras para importar conjuntamente bienes y así optimizar los costos de importación.

Respecto a la gestión organizacional, se sugiere que la empresa innove sus medios o canales de ventas, así como que mejore las estrategias promocionales y comunicacionales que permitan captar un mayor número de clientes y brindar mayores niveles de satisfacción; todo ello, con el propósito de incrementar el porcentaje de participación en la cuota de mercado dentro del sector familiar y comercializador de productos informáticos.

Con base en las encuestas realizadas a clientes activos y potenciales, las principales sugerencias para la empresa “Comisariato del Computador” son: ampliar el espacio de sus locales, colocar más vitrinas para la exhibición de productos, aumentar el número de sucursales en la ciudad, generar valor agregado en sus servicios, mejorar la publicidad y promocionarse a través de las redes sociales; mientras que los clientes potenciales recomiendan agregar el servicio técnico de equipos, mejorar el stock de productos y diferenciarse de la competencia a través de la innovación y experiencia de compra.

4. Para conocer el mercado y crear un modelo de *entrepreneurship* acorde a las necesidades del sector al que pertenece la organización, se recomienda utilizar las siguientes herramientas:

Cinco fuerzas de Porter, es una importante guía para establecer las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o sus segmentos, a partir del

análisis de cinco componentes: industria, intensidad de la competencia, poder de negociación de proveedores, compradores y productos sustitutos.

Modelo de negocio CANVAS, que describe la lógica cómo una organización crea, entrega y captura valor, a través del conocimiento de 9 pilares que generan ingresos para la empresa. Estos son: sus aliados, las actividades, recursos claves, propuesta de valor; los segmentos de clientes, su relación, los canales de comercialización, la estructura de costos y flujos de ingresos.

Estas herramientas se consideran valiosas por cuanto sirven para establecer ventajas competitivas, fortalezas, puntos de mejora; que representan insumos para establecer objetivos, estrategias y planes de acción, cuyo desempeño será monitoreado mediante indicadores. Por ello, que se sugiere actualizar su información anualmente para evidenciar constantemente cambios e innovaciones y definir indicadores relevantes para la toma de decisiones.

5. Se recomienda la validación permanente sobre el cumplimiento de objetivos, estrategias, planes de acción y el comportamiento de indicadores, con la finalidad de establecer correctivos o mejoras a los mismos.

6. Se recomienda fomentar una cultura organizacional que incentive la participación y comunicación entre el nivel directivo y empleados que contribuya a la definición de estrategias organizacionales de desarrollo e innovación, acorde a las necesidades organizacionales.

Referencias

- Águeda , Esteban . 2008. *Principios de marketing*. Madrid: Business Marketing School.
- Banco Central del Ecuador. 2016. "Tasa pasiva". *BCE Internet Archive*.
<https://contenido.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva (último acceso: 2016)>.
- Bittan, Moises. 2006. "Cinco fueras de Porter". *El Mundo. Internet Archive*.
<<http://www.elmundo.com.ve/firmas/moises-bittan/la-estrategia-competitiva-y-las-cinco-fuerzas-de-p.aspx> (último acceso: 11 de 2015)>.
- Bueno Campos, Eduardo. 1989. *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Canelos, Roberto. 2003. *Formulación y evaluación de un plan de negocio*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Cinticomp. 2010. *Misión y visión organizacional*. *Cinticomp. Internet Archive*.
<http://www.cinticomp.com/index.php?route=information/information&information_id=4 (último acceso: 2017)>.
- Comisariato del Computador. 2015. entrevista realizada por Natalia Castillo.
- Computer FDG. 2010. *Misión y visión organizacional*. *FDG Computer. Internet Archive*.
<www.fdgcomputerecuado.com (último acceso: 2017)>.
- Computrón. 2017. *Misión y visión organizacional*. <Computrón.<http://computron.net/nuestra-mision> (último acceso: 2017)>.
- Confederación Española de Jóvenes Empresarios. 2010. *Modelo CANVAS*. Fundación Princesa de Girona.
<<http://emprenderesposible.org/modelo-canvas> (último acceso: 2017)>.

- Corduras, Alicia, Maribel Guerrero y Iñaki Peña. 2011. *Emprendimiento corporativo en España*.
Internet Archive.
http://antigua.gemspain.com/Mis%20archivos/Informes%20Especiales/INTRAEMPRENDIMIENTO_VERSION%20FINAL.pdf (último acceso: 2016)>.
- Corporación Andina de Fomento. 2013. *Emprendimiento en Latino América: Desde la subsistencia hacia la transformación productiva*. Bogotá: Editorial CAF,.
- CreceNegocios. 2011. "Herramientas de gestión empresarial". *CreceNegocios*.
Internet Archive.
<<https://www.crecenegocios.com/herramientas-de-gestion-empresarial/> (último acceso: 2017)>.
- Del Teso, Luis. 2000. *Entrepreneur, Entrepreneurship, Entrepreneurial. Factores clave para la creación de empresas*. Álava: Editorial CEIA, Centro de Empresas e Innovación de Álava.
- Emprendedor. 2014. "Estrategia de Porter". *Emprendedor*.
Internet Archive.
<<http://emprendedor.com/site/index.php/negocios/emprender/328-que-es-estrategia-el-clasico-de-michael-porter> (último acceso: 2017)>.
- Emprendimiento Centro de Innovación. 2014. "Innovación". *ISSUU*.
Internet Archive.
<https://issuu.com/smemprende/docs/manual_de_emprendimiento_ultimo_18- (último acceso: 2017)>.
- Gobierno de España, Cámara de Comercio, Fondo Social Europeo, y Ministerio de Educación y Ciencias. 2007. *Fomento del Espíritu Emprendedor*. Madrid: Imprenta Modelo.
- Hax, Arnoldo, y Nicolás Majluf. 2004. *Estrategia para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- INEC. 2010. "Censo Poblacional y de Vivienda 2010". INEC.
Internet Archive.
<<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda>>.
- . 2016. "ENEMDU". INEC.
Internet Archive.

- <<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/enemdu-2016>>.
- .2015. "Directorio de empresas". INEC.
Internet Archive.
<<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directoriodeempresas/> (último acceso: 2016)>.
- Kaplan, Robert, y David Norton. 2014.*Cuadro de Mando Integral*.Boston: Harvard Business Press.
- Lind, Douglas, Williams Marchal, y Robert Mason. 2004. *Estadística para Administración y Economía*. México: Editorial México,.
- Mendez Alvarez , Carlos Eduardo. 2009.*Tecnología y Herramientas de Gestión*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad. 2014. "Observatorio tic en Ecuador". *Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información*.
Internet Archive.
<<https://www.telecomunicaciones.gob.ec/observatorio-tic/> (último acceso: 2015)>.
- Mintzberg, Henry. 1997. *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Hispanoamérica: Editora Prentice Hall .
- Municipio Metropolitano de Quito. 2011. *Plan de desarrollo 2012-2022*. Municipio Metropolitano de Quito: MMQ.
- Novicompu. 2017. "Misión y visión organizacional". *Novicompu*.
Internet Archive.
<<https://www.novicompu.com> (último acceso: 2017)>.
- Organización de Naciones Unidas. 2009. *Clasificación Industrial Mundial Uniforme*.ONU Nueva York: Departamento de Asuntos Económicos y Sociales.
- Porter, Michael. 2009. *Estrategia y ventaja competitiva*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- . 2009. *La cadena de valor*. México: McGraw-Hill.
- Saz Computer. 2017. "Misión y visión organizacional". *Saz Computer*.
Internet Archive.
<<http://www.saz.com.ec/> (último acceso: 2017)>.

Varela, Diana. 2011. *Factores de Éxito y Fracaso en los Intraemprendimientos en las empresas de Mondragón en España y de Ibagué en Colombia*. Bogotá: Ideas CONCYTEG.

Wolcott , Robert , Michael Lippitz 2007. "Modelos de emprendimiento corporativo". Traducido por Gabriel Amorocho. *MIT Sloan Management Review*. *Internet Archive*.

< <http://reportedigital.com/transformacion-digital/emprendimiento-corporativo-ruta-desarrollo-innovacion-grandes-empresas/> (último acceso: 2017)>.

Anexos

Anexo Nro. 1

Modelo de entrevista a especialistas del sector informático

1. *¿Cuál es su opinión sobre el sector comercializador de productos informáticos en la ciudad de Quito, cuáles podrían ser sus oportunidades y/o amenazas?*

Entorno

2. *¿Cuál es su proyección sobre el sector y qué expectativas de crecimiento de mercado tiene?*

3. *¿Cuál es su opinión sobre los siguientes aspectos?*

- Tecnológico
- Económico
- Aduanero
- Cultural

4. *¿Qué ventaja competitiva tiene el sector?*

Competitividad

5. *¿Qué características considera que deben fomentar las empresas del sector para lograr un mayor nivel de competitividad e innovación?*

6. *¿Cómo se podría innovar el sector?*

Innovación

Fuente y Elaboración: El Investigador

Anexo Nro. 2

Entrevista Proveedores

1. *¿Cuál es su proyección sobre el sector comercializador de productos informáticos en la ciudad de Quito?*
2. *¿Cuáles considera que son las principales demandas del sector?*
3. *¿Cuánto tiempo ha sido proveedor de Comisariato del Computador?*
4. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector comercializador de productos informáticos?*
5. *¿Cómo cataloga la comunicación y relación comercial con Comisariato del Computador?*
 - a) Buena _____
 - b) Regular, por qué? _____
 - c) Mala, por qué? _____
6. *¿Está conforme con el proceso de pago a proveedores?*
 - a) Si _____
 - b) No, ¿cuál es su recomendación? _____
7. *¿Cuál es su apreciación sobre Comisariato del Computador frente a la competencia?*
 - a) Alto nivel de competitividad, ¿por qué? _____
 - b) Medio nivel de competitividad, ¿por qué? _____
 - c) Bajo nivel de competitividad, ¿por qué? _____
8. *¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora que desee aportar a “Comisariato del Computador”?*

Entorno

Fidelidad

Ventaja
Competitiva/Innovación

Fuente y Elaboración: El Investigador

Anexo Nro. 3

Entrevista Proveedores

1. *¿Cuál es su proyección sobre el sector comercializador de productos informáticos en la ciudad de Quito?*

Entorno

2. *¿Cuáles considera que son las principales demandas del sector?*

Fidelidad

3. *¿Cuánto tiempo ha sido proveedor de Comisariato del Computador?*

4. *¿Cuáles considera que son las fortalezas y debilidades del sector comercializador de productos informáticos?*

5. *¿Cómo cataloga la comunicación y relación comercial con Comisariato del Computador?*

- a) Buena b) Regular, por qué? _____ c) Mala, por qué? _____

6. *¿Está conforme con el proceso de pago a proveedores?*

- a) Si _____ b) No, ¿cuál es su recomendación? _____

7. *¿Cuál es su apreciación sobre Comisariato del Computador frente a la competencia?*

Alto nivel de competitividad, ¿por qué? _____

Medio nivel de competitividad, ¿por qué? _____

Bajo nivel de competitividad, ¿por qué? _____

8. *¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora que desee aportar a “Comisariato del Computador”?*

Fuente y Elaboración: El Investigador

**Ventaja
Competitiva/Innovación**

Anexo Nro. 4

Resumen de las entrevistas

Las entrevistas se realizaron a tres especialistas del sector, tres proveedores y tres competidores; en base a los modelos de entrevistas expuestas en los anexos 1, 2 y 3, cuya información se presenta a continuación:

1. Entrevistas a especialistas del sector de la tecnología de la información

Mauricio Rodríguez - Especialista y socio tecnológico de SHS del Ecuador: Su criterio es que el sector comercializador de productos informáticos tiene como oportunidades: crear experiencia de compra, soporte post-venta en línea y sugiere establecer sinergias empresariales. La principal amenaza a la que se enfrenta el sector es la falta de técnicos especializados en los productos que comercializan y su recomendación es buscar una buena relación costo-producto-calidad pues muchas empresas del sector por aumentar utilidades traen productos genéricos de muy baja calidad.

Luis Tasintuña - Consultor, asesor y capacitador en tecnología y seguridad informática: La opinión del consultor es que las comercializadoras de productos informáticos dependen de la importación y venta de estos bienes, lo cual podría representar una amenaza en los márgenes financieros de las empresas, pues el incremento de aranceles y salvaguardias a los productos, afectan los costos y precios finales de venta. Las oportunidades de mejora para el sector son: la fabricación o ensamblaje de productos nacionales y la oferta de servicios agregadores de valor a sus clientes, como: el comercio electrónico, desarrollo de software personalizados o servicios complementarios.

Christian Aguirre - Oficial de seguridad de la información en instituciones financieras y entidades públicas de transparencia y control: Considera que este tipo de empresas deben innovar constantemente sus servicios. Se citó como ejemplo: crear servicios de valor agregado a los segmentos “hogar” y “estudiantes”, a través de la oferta de capacitaciones sobre el manejo y funcionamiento de equipos y programas informáticos; servicio enfocado a estas poblaciones objetivo y que en el país no se comercia actualmente.

2. Entrevistas a principales proveedores de la empresa “Comisariato del Computador”

Ramiro Andrade - Asesor de cuenta de Tecnomega por más de cinco años: El proveedor considera que el sector tiene un bajo nivel de diferenciación y un elevado número de competidores lo cual reduce la rentabilidad financiero. Por ello, es momento que el país empiece a ensamblar variedad bienes tecnológicos, de excelente calidad, con precios competitivos que incentiven la industria nacional.

Sofía Arteaga - Asesor comercial de JV Importaciones por más de 5 años: Su opinión es que “Comisariato del Computador” tiene una estrategia de mantener un moderado nivel de inventarios que permita atender oportunamente las demandas de sus clientes; sin embargo, debido a la inestabilidad económica del país, se recomienda no sobresaturarse de mercadería pues demora en convertirse en efectivo.

Erick Ortega - Asesor de Battery and Scream durante tres años: Su criterio es que el sector ha disminuido sus niveles de ventas por la subida de aranceles y salvaguardias, lo cual reduce los niveles de competitividad y recomienda a la empresa potencializar el servicio técnico pues es una llave para crear múltiples servicios.

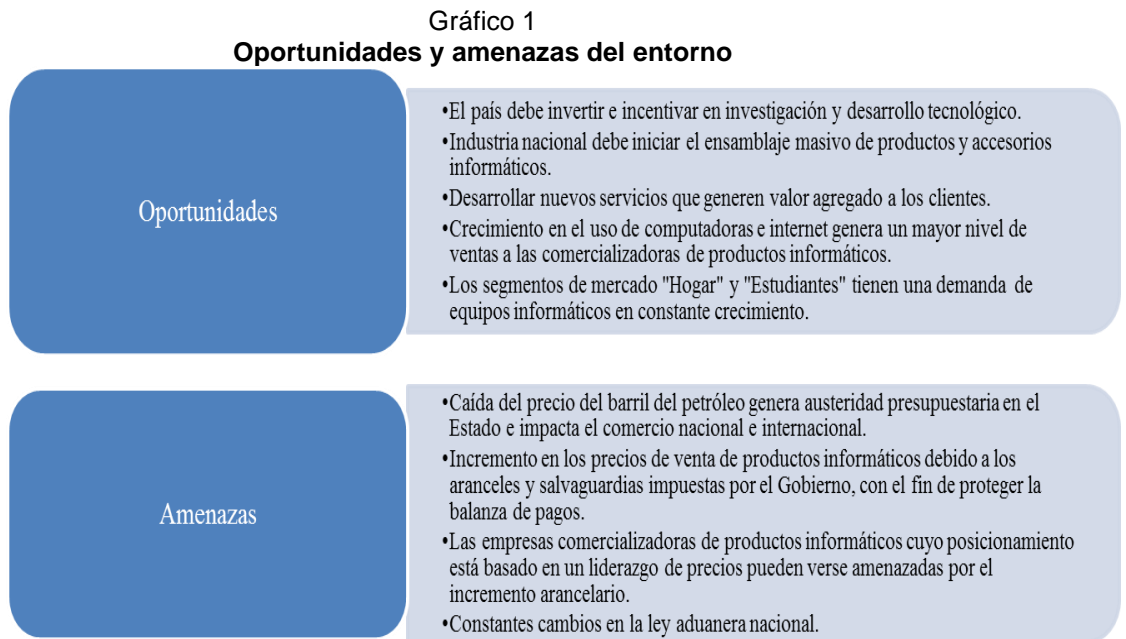
3. Entrevistas a principales competidores de la empresa “Comisariato del Computador”

Rodrigo Pullas - Asesor comercial de Gigabyte: Su opinión sobre el sector es que durante el primer trimestre de 2015, el nivel de ventas aumentó pues muchos clientes prefirieron prevenir el incremento arancelario a dichos bienes con. Sin embargo, en la actualidad el sector presencia amenazas de recesión pues muchos consumidores pueden decidir viajar a países cercanos a adquirir equipos más económicos.

José Fernández - Asesor comercial de Computrón: Para mantener competitividad en el mercado se importarán equipos informáticos de tecnología estándar, económicos y con mayor nivel de demanda; con la finalidad de preservar las principales fortalezas organizacionales, tales como: promociones y descuentos.

Edison Oviedo - Asesor comercial de Saz Computer: Mencionó que la principal fortaleza de la organización es la personalización de los equipos informáticos según las necesidades de los clientes y mencionó que la empresa incursionará a mediano plazo, en el desarrollo de software informático.

A continuación, un breve resumen de las oportunidades y amenazas identificadas en las entrevistas:



Fuente: Entrevistas a especialistas del sector y proveedores y competidores de C. Computador
Elaborado por: El Investigador

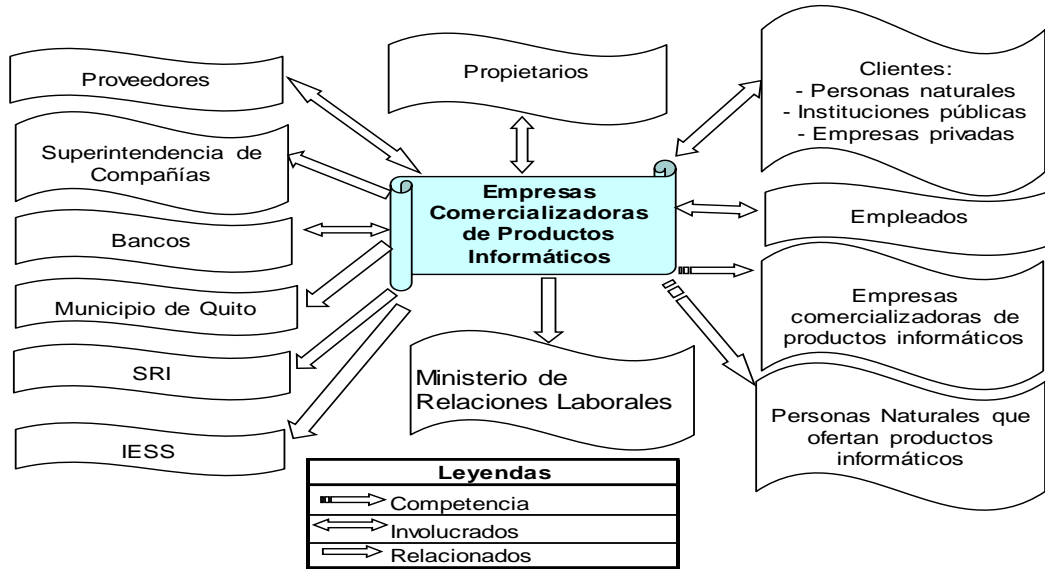
Anexo Nro. 5



Fuente: Comisariato del Computador
Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 6

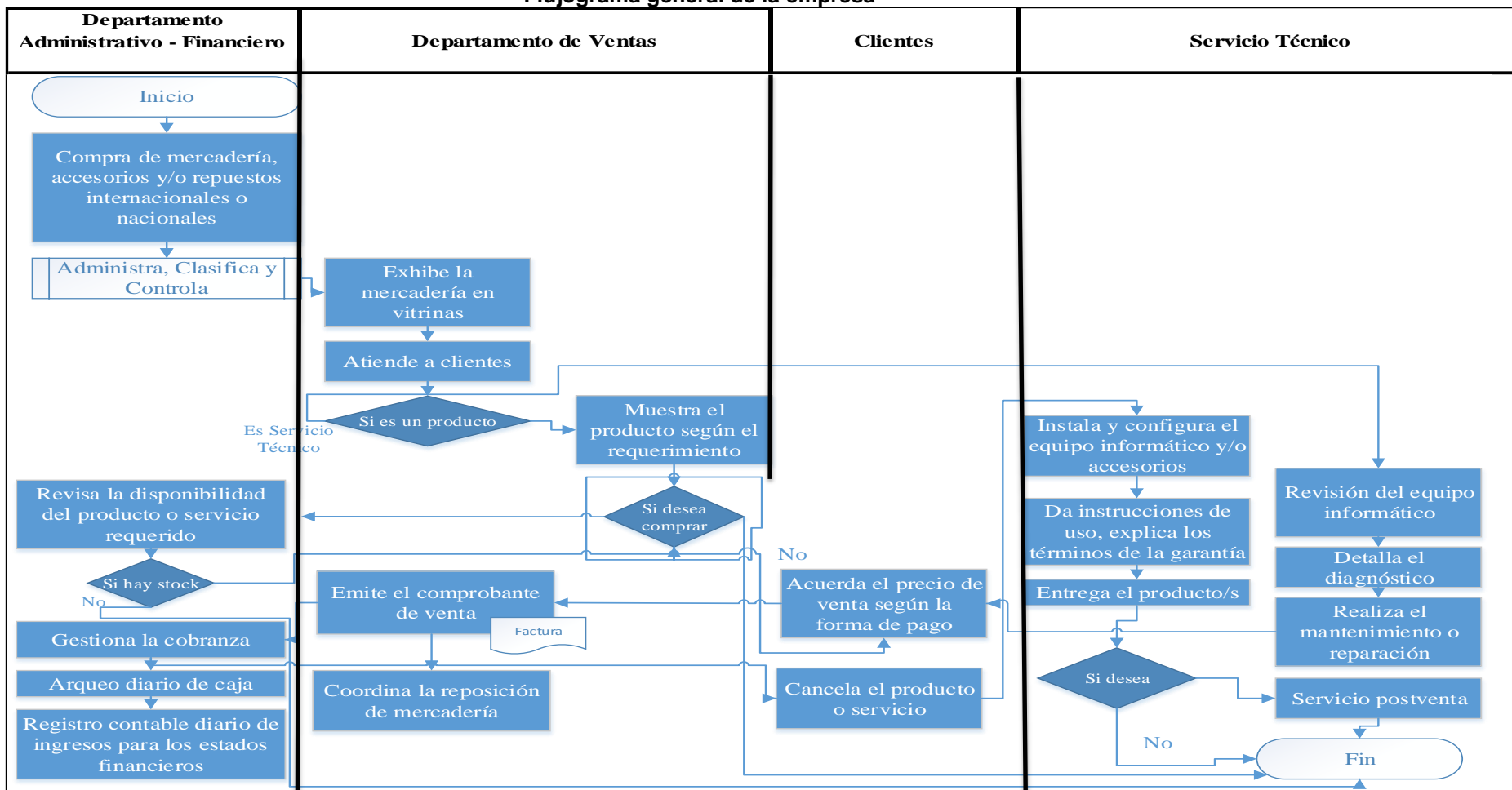
Red de actores de la empresa "Comisariato del Computador"



Fuente: Comisariato del Computador
Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 7

Flujograma general de la empresa



Fuente: Comisariato del Computador
Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 8

Modelo de encuesta a clientes activos y potenciales de la empresa "Comisariato del Computador"

1. ¿Es usted?

- Personal natural _____
- Institución pública _____
- Empresa privada _____

2. Ciudad y sector de residencia _____

3. ¿Es Ud. cliente de "Comisariato del Computador"?

- Sí _____ (Por favor continúe a la pregunta No. 4.1)
- No _____ (Por favor continúe a la pregunta No. 4.2)

Cambio de proveedor (Por favor continúe a la pregunta No. 4.2)

4.1 Enumere 5 empresas comercializadoras de productos informáticos se le vengan a la mente

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

4.2 ¿Quién es su proveedor de productos informáticos actual? De ser el caso ¿por qué cambió los servicios de "Comisariato del Computador"?

Información general

Posicionamiento en el mercado

5. ¿Cuánto tiempo ha sido cliente de su proveedor de equipos informáticos actual?

- a. Entre cero y tres meses
- b. De tres a seis meses
- c. De seis meses a un año
- d. Entre uno y tres años
- e. Más de tres años

Fidelidad

6. ¿Cómo conoció a su proveedor actual?

- a. TV _____
- b. Radio _____
- c. Internet, redes sociales _____
- d. Prensa o revistas _____
- e. Amigos, colegas o contactos _____
- f. Otro, ¿cuál? _____

Canales comunicacionales

7. Al momento de adquirir productos informáticos, ¿qué características son importantes para Ud.?

- a) Modelos de los equipos y accesorios
- b) Funcionalidades
- c) Garantía técnica
- d) Calidad
- e) Precio
- f) Descuentos y Promociones
- g) Ubicación
- h) Rapidez en la entrega
- i) Asesoría técnica y personalizada
- j) Stock de repuestos
- k) Atención ágil y eficiente

Ventaja competitiva

8. Enumere tres productos informáticos que haya adquirido en los últimos meses

- a. _____
- b. _____
- c. _____

Demanda

9. ¿Con qué frecuencia compra productos y servicios a su proveedor actual?

- a. Semanal
- b. Quincenal
- c. Mensual
- d. Semestral
- e. Anual

Demanda de producto

10. ¿Considera a su proveedor como una empresa líder en el mercado de productos informáticos?, ¿Por qué?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

11. ¿Considera a su proveedor como una empresa innovadora en el mercado de productos informáticos?, ¿Por qué?

Sí _____

No _____

¿Por qué? _____

Competitividad e Innovación

12. ¿Cuál es la principal ventaja competitiva o fortaleza de su proveedor frente a la competencia?

Ventaja competitiva

13. ¿Cuáles de las siguientes características considera que posee su proveedor actual?

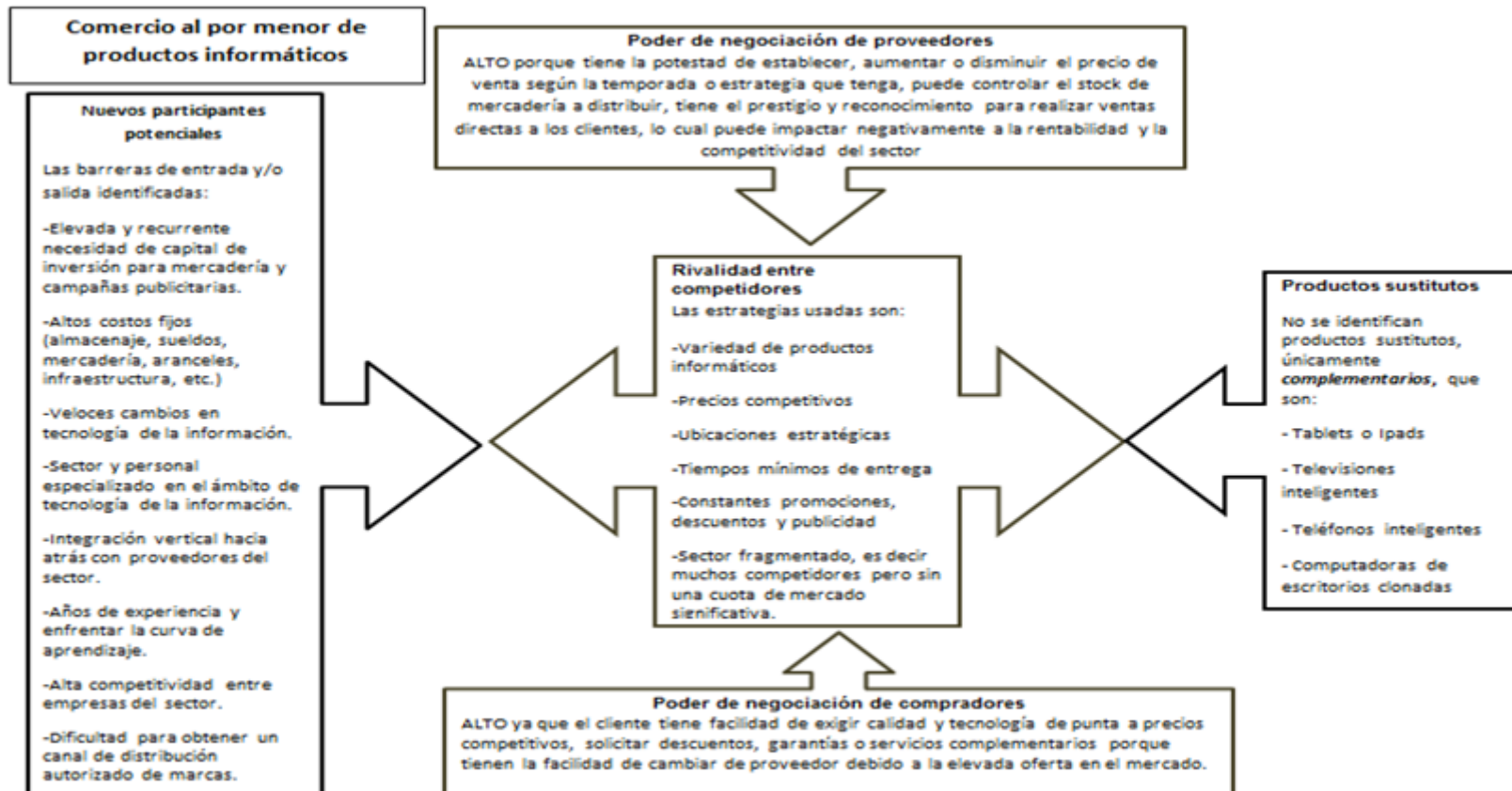
- a) Dinámica,
- b) Flexible,
- c) Orientada al mercado,
- d) Innovadora,
- e) Estratégica, f) Eficiente, g) Orientación al riesgo,
- h) Actitud ante el fracaso, i) Orientación al servicio al cliente,
- j) Emprendedora, k) Líder
- l) Resistente a la presión competitiva

14. ¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora que desee aportar a su proveedor informático actual?

Fuente y Elaboración por: El Investigador

Anexo Nro. 9

Análisis del sector familiar y comercializador de productos informáticos mediante las cinco fuerzas de Porter



Fuente y elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 10

Diagnóstico interno de la empresa “Comisariato del Computador” a partir del modelo Canvas

<i>Aliados claves</i>	<i>Actividades claves</i>	<i>Propuesta de valor</i>	<i>Relación con el cliente</i>	<i>Segmentos de clientes</i>
<p>Los principales aliados son:</p> <p>1. Clientes: Son la razón de ser del negocio y en función de sus necesidades se establece el stock de mercadería.</p> <p>2. Bancos Emisores de Tarjetas de Créditos: Permiten generar el 60% de ventas que se realizan mediante pagos a crédito</p> <p>3. Marcas (alianzas): - Hewlett Packard (HP) - Dell - Genius - Epson - Dlink</p> <p>4. Proveedores Internacionales: - Top technology - Sunrise computers - Compuwiz</p>	<p>Los principales procesos que tiene la empresa son:</p> <p>1. Proceso de ventas y postventa, son los más importantes y consiste en ofrecer al cliente una experiencia de compra personalizada y especializada que le permita adquirir el bien o servicio adecuado a su necesidad.</p> <p>Posteriormente, se ofrece el servicio técnico el cual mediante una evaluación especializada del equipo define entre 2 a máximo 24 horas las necesidades de mantenimiento, reparación o cambio de repuestos que requiere el equipo.</p>	<p>La empresa ofrece a sus clientes variedad de equipos, accesorios y repuestos informáticos de alta calidad y tecnología a precios competitivos y ágilmente. Además, brinda asesoría personalizada y especializada en la elección de productos o servicios de acuerdo a sus necesidades.</p> <p>Los clientes están dispuestos a pagar por la calidad y la asesoría personalizada de los ejecutivos de ventas</p>	<p>La empresa ofrece asistencia personalizada a sus tres segmentos de mercado y trabaja permanentemente en el crecimiento del portafolio de clientes. Además, mediante su página web y afiches promociona sus precios accesibles y promocionales conforme las necesidades generales identificadas en cada segmento. Este tipo de relación es su principal ventaja competitiva, sin embargo los gastos de personal representa el 45,65% de los gastos operacionales.</p>	<p>La empresa dirige sus productos y servicios a:</p> <p>1. Consumidor final, principalmente: - Hogares y Estudiantes Representan el 92% de la cartera de clientes</p> <p>2. Empresas privadas, principalmente: - Call centers - Firmas auditoras - Constructoras - Pequeñas empresas Representan el 8% de la cartera</p>

<p>Son quienes proveen computadoras portátiles y de escritorio.</p> <p>5. Proveedores Nacionales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tecnomega - Digipower - Microchip Inter - Battery and Scream Laptops - JV Importaciones <p>Proveen accesorios y repuestos para equipos informáticos.</p> <p>6. Instituciones Públicas: SENA, Superintendencias de Compañías, SRI, Municipio,</p>	<p>2. Proceso de administración y control de inventarios, se importa de EE.UU. las computadoras portátiles y otros productos se adquieren nacionalmente. La empresa cuenta con canales de distribución adecuados.</p> <p>3. Proceso de facturación y Cobranzas, una vez pactada la venta de bien o servicio se emite el comprobante de venta y el cliente procede a pagar.</p> <p>4. Proceso financiero, con los siguientes subprocesos de apoyo: Tesorería, Contable - Financiero y Tributario.</p>	<p>sobre las características y funcionalidades de los productos informáticos que requieren comprar según sus necesidades.</p> <p>En el caso de servicio, los técnicos buscan una solución certera y efectiva a los problemas de mantenimiento, reparación y/o repuestos que necesitan sus equipos.</p> <p>Cuentan con la confianza de obtener garantía sobre los productos que comercializa y resuelve desconocimiento tecnológico que ayuda a prevenir el mal uso de los</p>		<p>3. Empresas públicas, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hospitales públicos <p>Representan el 0% de la cartera</p>
--	---	---	--	--

<p>Motivaciones para aliarse: Las principales motivaciones son:</p> <p>Con las marcas y emisoras de tarjetas de crédito: Otorgan créditos, descuentos en productos o promociones atractivas a las empresas comercializadoras con el objetivo de publicitar sus productos a los clientes.</p> <p>Con los proveedores: Trascendental que otorguen créditos y repongan garantías.</p> <p>Con instituciones públicas: Autorizan el funcionamiento y las gestiones propias del negocio</p>	<p>Políticas Las políticas existentes son: Ingreso de mercadería, facturación y cobranzas y recepción de productos para servicio técnico</p>	<p>equipos. Además, la empresa brinda al cliente la confianza, seguridad y garantía de dejar sus equipos en manos de profesionales que resolverán sus inconvenientes técnicos.</p>		
	<p>Recursos claves Los recursos claves necesarios para cumplir con la propuesta de valor, canales de comercialización, flujos de ingresos y relación con los clientes son:</p> <p>-Financieros: Dinero en efectivo en bancos para la cobertura de obligaciones y accesos a créditos y plazos de financiamiento por parte de los proveedores</p> <p>-Relacional: Buenas relaciones con clientes, proveedores, bancos, emisoras de tarjetas de</p>		<p>Canales de comercialización Las ventas se realizan de forma directa y con asesoría técnica personalizada y servicios postventa. Se estima incursionar en ventas en línea a corto plazo. Los principales canales de comunicación para los segmentos de clientes son: - Publicidad voz a voz, la más rentable y atrae el mayor número de</p>	

	<p>crédito y organismos de control.</p> <p>-Humano: Personal calificado en tecnología y comprometido en brindar un servicio personalizado a los clientes.</p> <p>-Estructural: Conocimiento especializado en el sector informático y tecnológico.</p>		<p>clientes.</p> <p>-Tarjetas de presentación, donde se da a conocer:</p> <p>- Dirección electrónica de la página Web, redes sociales de la empresa y mediante la cual se ha conseguido publicidad en revistas.</p>	
<p align="center">Estructura de costos y gastos</p> <p>El costo de venta de la empresa representa el 83,50% de los ingresos percibidos.</p> <p>Los gastos operacionales son el 14,68% del total de ingresos y sus principales rubros a devengar son el pago de sueldos y beneficios del personal, arriendos e impuestos.</p> <p>La actividad más costosa es la compra y reposición de inventarios debido a las importaciones de bienes tecnológicos los cuales están gravados con aranceles y salvaguardias que se estiman sean eliminadas en junio 2017.</p> <p>La forma de optimizar los costos es la identificación de proveedores más convenientes y la reducción de los salarios del nivel jerárquico, arriendos y el porcentaje de comisiones por ventas.</p>		<p align="center">Flujos de ingresos</p> <p>El flujo de ingresos de la empresa está constituida por:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de productos informáticos (computadores de escritorio o portátiles), aporta el 80% de los ingresos de la empresa. 2. Venta de accesorios informáticos, aporta el 10% de los ingresos 3. Servicios técnicos, aportan el 10% de los ingresos <p>Las dos formas de pago de los clientes son: Efectivo (40%) y a Crédito (60%) corriente o diferido con tarjetas de crédito.</p>		

Fuente: Comisariato del Computador
Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 11

Acta de grupo focal para determinar el modelo de Entrepreneurship



Acta No.: 2015-05

No. DE COMITÉ GERENCIAL	FECHA DEL COMITÉ:		HORA DE REUNIÓN:	
1	miércoles, 20 de mayo de 2015		10:00:00	
PARTICIPANTES (Los asistentes deberían corresponder al nivel jerárquico de la empresa)	Sheila Jara	Pablo Cabezas	Natalia Castillo	Miriam Calero
	Gerente General	Líder de ventas	Investigadora	Líder Administrativa-Financiera
	X	X	X	X
Asiste				
No Asiste				
PUNTOS DE AGENDA		Nombre	Cargo	
1. Evaluar el diagnóstico interno (CANVAS) de la empresa		Natalia Castillo	Investigadora	
2. Definir los objetivos, estrategias y planes de acción para la propuesta de modelo de entrepreneurship		3 personas Grupo Focal Comisariato del Computador		
CONCLUSIONES				
1. Operativizar las propuestas de acción determinadas en este modelo				
2. La investigadora proporcionará en archivo digital PDF, el modelo y los planes de acción para poder operarlos en la empresa				
Responsables			Firmas	
Sheila Jara				
Pablo Cabezas				
Miriam Calero				
Natalia Castillo				

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 12

Procedimientos de los planes de acción
Objetivo 1 - Plantilla presupuestaria para "Comisariato del Computador"



COMISARIATO DEL
COMPUTADOR






	Plantilla Presupuestaria para la empresa "Comisariato del Computador"																														Total Presup. 16	Total Real 16	Desv. (%) 16								
	Enero			Febrero			Marzo			Abril			Mayo			Junio			Julio			Agosto			Septiembre			Octubre						Noviembre			Diciembre				
	Presup. En 16	Real En 16	Desv. (%) En 16	Presup. Feb 16	Real Feb 16	Desv. (%) Feb 16	Presup. Mar 16	Real Mar 16	Desv. (%) Mar 16	Presup. Abr 16	Real Abr 16	Desv. (%) Abr 16	Presu p. May 16	Real May 16	Desv. (%) May 16	Presup. Jun 16	Real Jun 16	Desv. (%) Jun 16	Presup. Jul 16	Real Jul 16	Desv. (%) Jul 16	Presup. Ag 16	Real Ag 16	Desv. (%) Ag 16	Presup. Sep 16	Real Sep 16	Desv. (%) Sep 16	Presup. Oct 16	Real Oct 16	Desv. (%) Oct 16				Presup. Nov 16	Real Nov 16	Desv. (%) Nov 16	Presu p. Dic 16	Real Dic 16	Desv. (%) Dic 16		
Ingresos																																				\$ -	\$ -	#DIV/0!			
Costo de ventas																																					\$ -	\$ -	#DIV/0!		
= Utilidad bruta en ventas																																					\$ -	\$ -	#DIV/0!		
Sueldos de personal																																					\$ -	\$ -	#DIV/0!		
Seguro de mercadería																																					\$ -	\$ -	#DIV/0!		
Arrendos																																					\$ -	\$ -	#DIV/0!		
Aranceles																																						\$ -	\$ -	#DIV/0!	
Pagos IESS																																						\$ -	\$ -	#DIV/0!	
Servicios básicos																																						\$ -	\$ -	#DIV/0!	
Deprec. AF Gr. de implementación de nuevos																																						\$ -	\$ -	#DIV/0!	
Gastos publicitarios																																						\$ -	\$ -	#DIV/0!	
Gastos en capacitación																																									
Gastos tecnológicos																																									
Otros gastos																																							\$ -	\$ -	#DIV/0!
= Utilidad Operacional																																							\$ -	\$ -	#DIV/0!

Abreviaciones:
Presp.= Presupuestado
Desv.= Desviaciones

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 13

Objetivo 2 - Modelo de presentación de Comités Gerenciales

 <p style="text-align: center;">No. COMITÉ GERENCIAL Mes, 2015</p>	 <p style="text-align: center;">AGENDA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. GESTIÓN FINANCIERA DEL MES Y ACUMULADA 2. GESTIÓN DE VENTAS 3. EVALUACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN 4. CUMPLIMIENTO DE COMPROMISOS 
 <p style="text-align: center;">Título de tema a tratar según el orden de agenda</p>	 <p style="text-align: center;">Gracias por su atención</p>

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 14

Objetivo 2 - Formato de acta para comité gerencial

	COMISARIATO DEL COMPUTADOR			
Acta No. : Año-Mes				
No. DE COMITÉ GERENCIAL	FECHA DEL COMITÉ:		HORA DE REUNIÓN:	
	dd/mm/aa		hh:mm	
PARTICIPANTES (Los asistentes deberían corresponder al nivel jerárquico de la empresa) Asiste No Asiste	Nombre	Nombre	Nombre	Nombre
	Cargo	Cargo	Cargo	Cargo
PUNTOS DE AGENDA				Nombre
1.				Cargo
2.				
PRINCIPALES COMPROMISOS	RESPONSABLES, AREA O DIRECCIÓN		FECHA INICIO	FECHA FIN
CONCLUSIONES				
No.				
No.				
Responsables			Firmas	
Nombre y Cargo				
Nombre y Cargo				

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 15

Objetivo Nro. 3 - Plan de acción Nro. 1: Modelo de buzón de quejas y sugerencias



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 16

Objetivo Nro. 3 - Plan de acción Nro. 1: Propuesta de publicidad para la socialización



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 17

Objetivo Nro. 3 - Plan de acción Nro. 1: Propuesta sobre el formato de recepción de quejas y sugerencias de los clientes

Nivel de servicios

Asunto:

Detalle:

Gracias por ayudarnos a mejorar!

"Comisariato del Computador siempre tu mejor opción"

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 18

Objetivo Nro. 3 - Plan de acción Nro. 2: Propuesta sobre el modelo de encuesta telefónica para medir el nivel de servicios de “Comisariato del Computador”

Encuesta telefónica sobre el nivel de servicios

1. ¿Es usted cliente nuevo o antiguo de Comisariato del Computador?
2. En la escala del 1 al 5, ¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción sobre los productos o servicios brindados por Comisariato del Computador? (Siendo 1 el peor y 5 el mejor)
(a. Malo b. Regular c. Bueno d. Muy Bueno e. Excelente)
3. ¿Está de acuerdo con la relación precio-calidad de los productos o servicios? [Sí o No (¿Por qué?)]
4. ¿Considera que la empresa le ofrece rapidez y solución efectiva a sus necesidades? [Sí o No (¿Por qué?)]
5. ¿Está conforme con los plazos de entrega de los productos o servicios? [Sí o No (¿Por qué?)]
6. ¿Considera que la empresa tiene una atención al cliente buena o mala?, ¿Por qué?
7. ¿Tiene algún comentario o sugerencia de mejora que nos pueda aportar?

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 19

Objetivo Nro. 4 - Combos para nuevos segmentos de “Comisariato del Computador”

COMBO 1: HOGAR DESDE \$33,67 AL MES

PIEZAS	DETALLE DE LA PIEZA A ENSAMBLAR	TARJETA	EFFECTIVO
CASE	CASE COMBO QUASAD SX-C3063 KEY PAR. MOU OPT.	\$ 63,43	\$ 58,73
PLACA+ PROCES	COMBO ASUS J1800I-A +PROC. INTEL CEL-J1800 DDR3 VD,SN,RD HDMI USB 3.0	\$ 122,73	\$ 113,64
MEMORIA RAM	DIMM ADATA 2GB PC-1600 DDR3	\$ 25,46	\$ 23,37
ALMACENAMIENTO	DISCO DURO 500 7200RPM CACHE-64MB SATA 6.0Gbs 3.5Inc. BLUE	\$ 93,77	\$ 86,82
UNIDAD OPTICA	DVD-RWRITER LG GT-80N MAX 8X DVD-R M-DIS SATA INT.	\$ 28,82	\$ 26,69
UNIDAD OPTICA 2	MULTILECTOR DE MEMORIAS 12 EN 1	\$ 8,10	\$ 7,50
MONITOR	MONITOR SAMSUNG LS19D300N 18.5" LED	\$ 136,52	\$ 126,40
REGULADOR	REGULADOR CDP R2C-AVR1008 1000 Va 8 Oulets 4 Ports USB Charger White	\$ 19,31	\$ 17,88
WIRELESS	TARJETA DE RED WIRELESS 802,11 B/G/N	\$ 21,00	\$ 19,00
IMPRESORA	IMPRESORA HP MULTIFUNCION 2545 USB WIRELESS COLOR B/N	\$ 65,00	\$ 60,00
SILLA	SILLA GIRATORIA SIN BRAZOS	\$ 35,00	\$ 33,00
MESA	MESA DE 3 NIVELES CON TECLADO MOVIL DE VIDRIO	\$ 55,00	\$ 52,00
CAMARA WEB	CAMARA DE VIDEO CONFERENCIA CON MICROFONO	\$ 19,00	\$ 16,00
		TOTAL:	\$ 693,12 \$ 641,02

3 MESES DE: \$ 231,04
 6 MESES DE: \$ 120,70
 9 MESES DE: \$ 82,30
 12 MESES DE: \$ 62,62
 24 MESES DE: \$ 33,67



COMBO 2: OFICINA DESDE \$49,42 AL MES

PIEZAS	DETALLE DE LA PIEZA A ENSAMBLAR	TARJETA	EFFECTIVO
CASE	CASE COMBO QUASAD SX-C3073 KEY PAR.MOU OPT.	\$ 63,43	\$ 58,73
PLACA MADRE	LGA1150 ASUS H81M-A CORE-I7 DDR3 VD,SN,RD HDMI 3PCI USB 3.0 uATX	\$ 79,98	\$ 74,05
PROCESADOR	PROC. INTEL CORE I3-4160 3.6Ghz 3MB Cache	\$ 177,88	\$ 164,71
MEMORIA RAM	DIMM ADATA 4GB PC-1600 DDR3	\$ 46,04	\$ 42,26
ALMACENAMIENTO	DISCO DURO 1TB 7200RPM CACHE-64MB SATA 6.0Gbs 3.5inc. BLUE	\$ 102,04	\$ 94,48
UNIDAD OPTICA	DVD-RWRITER LG GT-80N MAX 8X DVD-R M-DIS SATA INT.	\$ 28,82	\$ 26,69
UNIDAD OPTICA 2	MULTILECTOR DE MEMORIAS 12 EN 1	\$ 8,10	\$ 7,50
MONITOR	MONITOR SAMSUNG LS19D300N 18.5" LED	\$ 136,52	\$ 126,40
REGULADOR	REGULADOR CDP R2C-AVR1008 1000 Va 8 Oulets 4 Ports USB Charger White	\$ 19,31	\$ 17,88
WIRELESS	TARJETA DE RED WIRELESS 802,11 B/G/N	\$ 21,00	\$ 19,00
IMPRESORA	IMPRESORA LASER SAMSUNG MULT. MON. SL-M2070FW WIRELESS 20PPM USB-RED 128M	\$ 315,00	\$ 280,00
CAMARA WEB	CAMARA DE VIDEO CONFERENCIA CON MICROFONO	\$ 19,00	\$ 16,00
TOTAL:		\$ 1.017,12	\$ 927,70

3 MESES DE: **\$ 339,04**
 6 MESES DE: **\$ 177,11**
 9 MESES DE: **\$ 120,77**
 12 MESES DE: **\$ 91,90**
 24 MESES DE: **\$ 49,42**



COMBO 3: PROFESIONAL PLUS \$76,18 AL MES

PIEZAS	DETALLE DE LA PIEZA A ENSAMBLAR	TARJETA	EFFECTIVO
CASE	CASE COMBO QUASAD SX-C3095 KEY PAR.MOU OPT.	\$ 63,43	\$ 58,73
PLACA MADRE	LGA1150 ASUS H87M-E CORE-I7 DDR3 VD,SN,RD HDMI 4PCIe USB 3.0 uATX	\$ 118,59	\$ 109,80
PROCESADOR	PROC. INTEL CORE I5-4440 3.1Ghz 1150 6MB	\$ 270,27	\$ 250,25
MEMORIA RAM	DIMM ADATA 8GB PC-1600 DDR3	\$ 89,03	\$ 81,72
ALMACENAMIENTO	DISCO DURO 1TB 7200RPM CACHE-64MB SATA 6.0Gbs 3.5inc. BLUE	\$ 102,04	\$ 94,48
UNIDAD OPTICA	DVD-RWRITER LG GT-80N MAX 8X DVD-R M-DIS SATA INT.	\$ 28,82	\$ 26,69
UNIDAD OPTICA 2	MULTILECTOR DE MEMORIAS 12 EN 1	\$ 8,10	\$ 7,50
MONITOR	MONITOR LG 20" 20M37H-B LED HDMI 1600X900 BLACK (VIS 19.5")	\$ 177,88	\$ 164,71
REGULADOR	REGULADOR CDP R2C-AVR1008 1000 Va 8 Oulets 4 Ports USB Charger White	\$ 19,31	\$ 17,88
TARJETA DE VIDEO	VIDEO ZOGIS GT-610 2GB PCI-EX.	\$ 85,49	\$ 79,16
WIRELESS	TARJETA DE RED WIRELESS 802,11 B/G/N	\$ 21,00	\$ 19,00
IMPRESORA	IMPRESORA LASER SAMSUNG MULT. Color SL-C460FW WIRELESS USB 128MB	\$ 558,00	\$ 520,00
FLASH MEMORY	FLASH MEMORY KINGSTON /SANDISK 32 GB	\$ 26,00	\$ 24,00
TOTAL:		\$ 1.567,97	\$ 1.453,92

3 MESES DE: **\$ 522,66**
 6 MESES DE: **\$ 273,04**
 9 MESES DE: **\$ 186,17**
 12 MESES DE: **\$ 141,67**
 24 MESES DE: **\$ 76,18**



COMBO 4: GAMER DESDE \$159,08 AL MES

PIEZAS	DETALLE DE LA PIEZA A ENSAMBLAR	TARJETA	EFFECTIVO
CASE	CASE COOLER MASTER ELITE 430 BLACK	\$ 84,12	\$ 77,88
PLACA MADRE	LGA1150 ASUS Z97-PRO GAMER CORE-I7 DDR3 VD SN RD HDMI DVI ATX	\$ 256,48	\$ 237,48
PROCESADOR	PROC. INTEL CORE I7-4790 3.6Ghz FCLGA1150 8MB Cache 64bit	\$ 470,22	\$ 435,39
MEMORIA RAM	DIMM ADATA 32 GB PC-1600 DDR3 (4 MODULOS)	\$ 356,10	\$ 326,86
ALMACENAMIENTO	DISCO DURO WD 2TB SATA 6Gb-s 64MB Purple 3.5" 3y	\$ 165,47	\$ 153,22
ALMACENAMIENTO	DISCO SOLIDO SSD ADATA 256GB SP310 mSATA 6Gb/s Premier Pro	\$ 208,22	\$ 192,80
UNIDAD OPTICA	BLU RAY SAMSUNG BD-F5100ZX 1 HDMI 1 LAN USB BLACK	\$ 129,62	\$ 120,02
UNIDAD OPTICA 2	MULTILECTOR DE MEMORIAS 12 EN 1	\$ 8,10	\$ 7,50
MONITOR	MONITOR LG 23" LED ULTRA WIDESCREEN FULL-HD IPS CI	\$ 437,13	\$ 404,75
UPS REGULACION	UPS APC Back-UPS 650VA AVR 120V 4 TOMAS	\$ 113,07	\$ 104,70
TARJETA DE VIDEO	VIDEO GIGABYTE GTX-980 4GB GDDR5 256BIT DVI-I DVI-D HDMI 3XDP PCI Exp. 3.0	\$ 970,78	\$ 898,87
PERIFERICOS	TECLADO Y MOUSE INALAMBRIICO GENIUS / PARLANTES GENIUS 2,1W	\$ 54,00	\$ 50,50
WIRELESS	TARJETA DE RED WIRELESS 802,11 B/G/N	\$ 21,00	\$ 19,00
TOTAL:		\$ 3.274,31	\$ 3.028,96

3 MESES DE: **\$ 1.091,44**
 6 MESES DE: **\$ 570,17**
 9 MESES DE: **\$ 388,77**
 12 MESES DE: **\$ 295,83**
 24 MESES DE: **\$ 159,08**



Fuente y Elaboración: Comisariato del Computador

Anexo Nro. 20

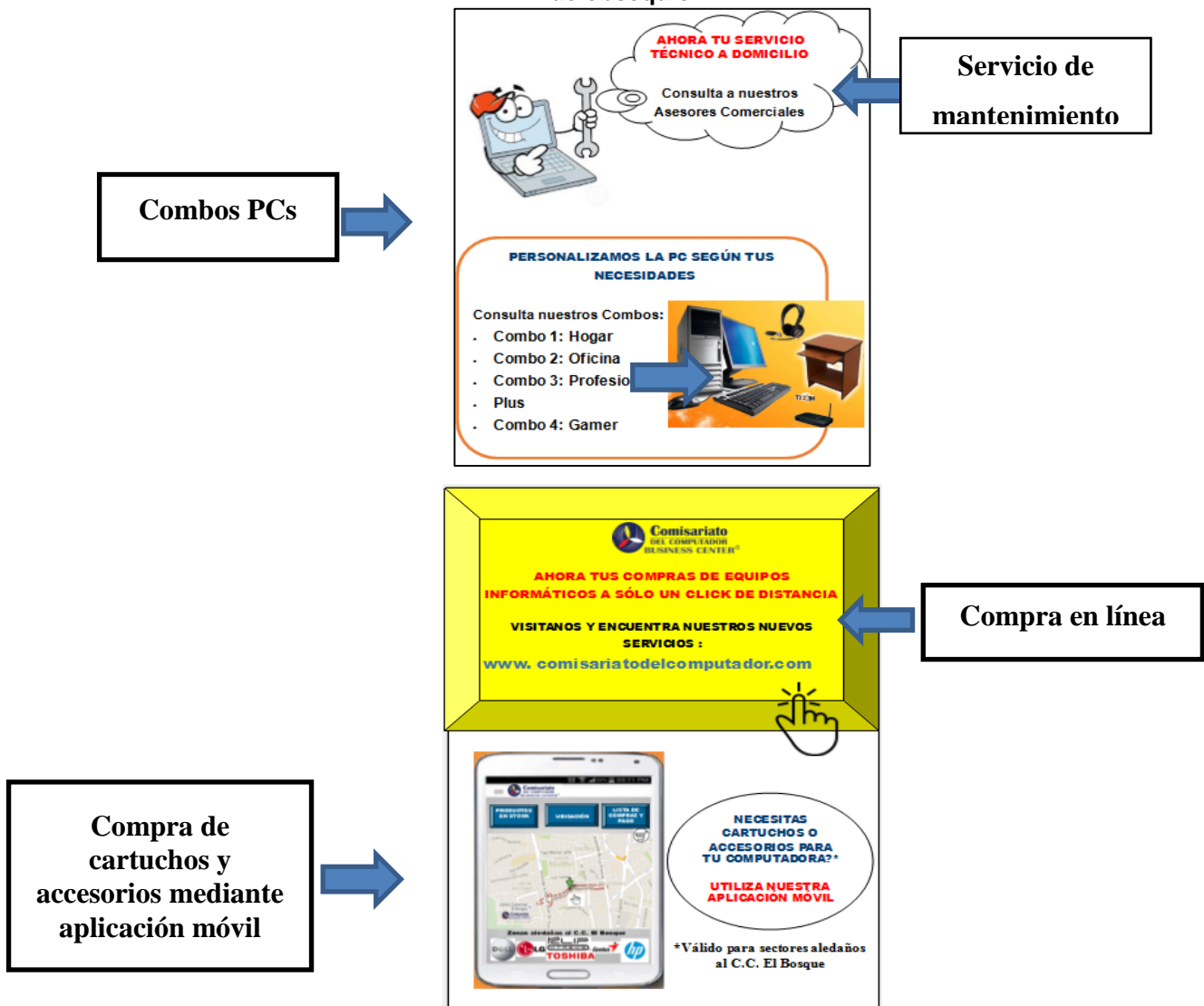
Objetivo Nro. 5 - Plan de acción Nro. 1: Publicidad para las calles aledañas a los locales de "Comisariato del Computador"



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 21

Objetivo Nro. 5 - Plan de acción Nro. 2: Afiches sobre nuevos servicios y tarjetas de obsequio





Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 22

Objetivo Nro. 5 - Plan de acción Nro. 3: Propuesta de reestructuración de la red social Facebook

Antes



Fuente y elaboración: Comisariato del Computador

Después



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 23

Objetivo Nro. 5 - Plan de acción Nro. 4: Manual de uso y optimización de equipos informáticos

ÍNDICE GENERAL DEL MANUAL DE USO Y OPTIMIZACIÓN DE EQUIPOS INFORMÁTICOS
1. Tips para optimizar el uso de equipos informáticos
2. Principales cuidados que debe tener con su equipo informático.
3. Cómo aumentar la vida útil de su equipo informático
4. Importancia del mantenimiento preventivo de equipos informáticos.

Elaborado por: El Investigador y grupo focal de "Comisariato del Computador"

Anexo Nro. 24

Objetivo Nro. 5 - Plan de acción Nro. 5: Tarjeta de servicios de mantenimiento de "Comisariato del Computador"



Nombre del Cliente:		
Fecha de adquisición del equipo:		
Nuestros servicios	Frecuencia	Fecha
PREVENTIVOS		
Respaldo de información en disco duro y/o nube virtual	Mensual	
Limpieza de ventilador	Anual	
Limpieza de PCs y Portátiles	Anual	
Actualización de antivirus	Anual	
CORRECTIVOS		
Reinstalación del sistema operativo	Ocasional	
Limpieza de virus	Ocasional	
Formateo de equipos informáticos	Ocasional	
Repuestos: Cambio de batería, cargador, etc.	Ocasional	
Cambios de piezas y partes ocasionados por accidentes	Ocasional	
PERSONALIZADO		
Instalación de drivers, programas, reproductores de vídeo y música	Según necesidad	

Soluciones garantizadas al alcance de sus manos



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 25

Objetivo Nro. 6 - Plan de acción Nro. 1: Análisis costo-beneficio del servicio técnico a domicilio

Ingresos	Q diaria	P. Unit. Promedio	Monto/mes	Monto/anual
Mantenimientos a domicilio	8	\$ 45	\$ 10.800	\$ 129.600
Total ingresos			\$ 10.800	\$ 129.600
Herramientas*	2	\$ 50	\$ 100	\$ 100
Sueldo empleado (adicional)*	1	\$ 375	\$ 375	\$ 4.500
Gasto IESS (adicional)*	1	\$ 42	\$ 42	\$ 502
Gasolina moto*	30	\$ 2,00	\$ 60	\$ 720
Mantenimiento*	2	\$ 40	\$ 80	\$ 320
Total gastos			\$ 657	\$ 6.142
Margen de ventas			\$ 10.143	\$ 123.458
				95%

* Rubros que serán proyectados en los estados financieros

Fuente y elaboración: El investigador junto al líder administrativo-financiero de la empresa

Anexo Nro. 26

Objetivo Nro. 6 - Plan de acción Nro. 2: Cotización de la empresa Inteciuo (Desarrolladora de página Web)

Empresarial

desde \$10000 +12% IVA

- Banner animado
- Galería de imágenes y productos
- Videos y fotografías
- Máximo 8 secciones
- Links externos ilimitados
- Monitoreo y asistencia 24/7
- Creación de logotipo
- Elaboración de 3 piezas corporativas
- Personalización de Facebook y Twitter
- Administración web por el cliente
- Landing Page
- Dominio (.com, .org, .net, .biz)
- Hosting por el primer año
- Cuentas de e-mail con su dominio ilimitadas
- Hosting localizado USA

Fuente y elaboración: Irina Guerrero - Ejecutiva de ventas de la empresa Inteciuo
 Página Web: <http://inteciuo.com/precios-web/>

Anexo Nro. 27

Objetivo Nro. 6 - Plan de acción Nro. 2: Diseño de la página web
 Ilustración 1 - Modelo de Página web: Sección 1

**COTIZA Y
COMPRÁ EN LÍNEA**





**Comisariato
DEL COMPUTADOR
BUSINESS CENTER®**

"Siempre tu mejor opción"

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 52-008 PLANTA BAJA "PASEO AMAZONAS" TELEFONO: 022-468-248 / 0984-456-227
 HORARIOS: DE LUNES A SABADO 10:00 A 20:00 Y DOMINGOS HASTA 19:00
 AV. COLON E3-140 Y AV. AMERICA TELEFONO: 022-559-777 / 022-569-341 HORARIOS: DE LUNES A SABADO DE 8:30 A 18:30

BUSCAR




INICIO



PC Y TODO EN 1



PORTATILES



APPLE



MISIÓN

Somos una reconocida organización dedicada a la comercialización, asesoría y soporte técnico de productos informáticos a aquellos amantes de la tecnología.

VISIÓN

Ser la opción más conveniente, segura y confiable para la venta y reparación de equipos informáticos

NUESTRAS POLÍTICAS

Políticas de ventas, pagos, recepción y entrega de equipos

SU OPINIÓN ES IMPORTANTE



NUESTROS SERVICIOS

Laptops Computadoras de Escritorio
 Impresoras Accesorios, etc.
 Soporte técnico preventivo y correctivo

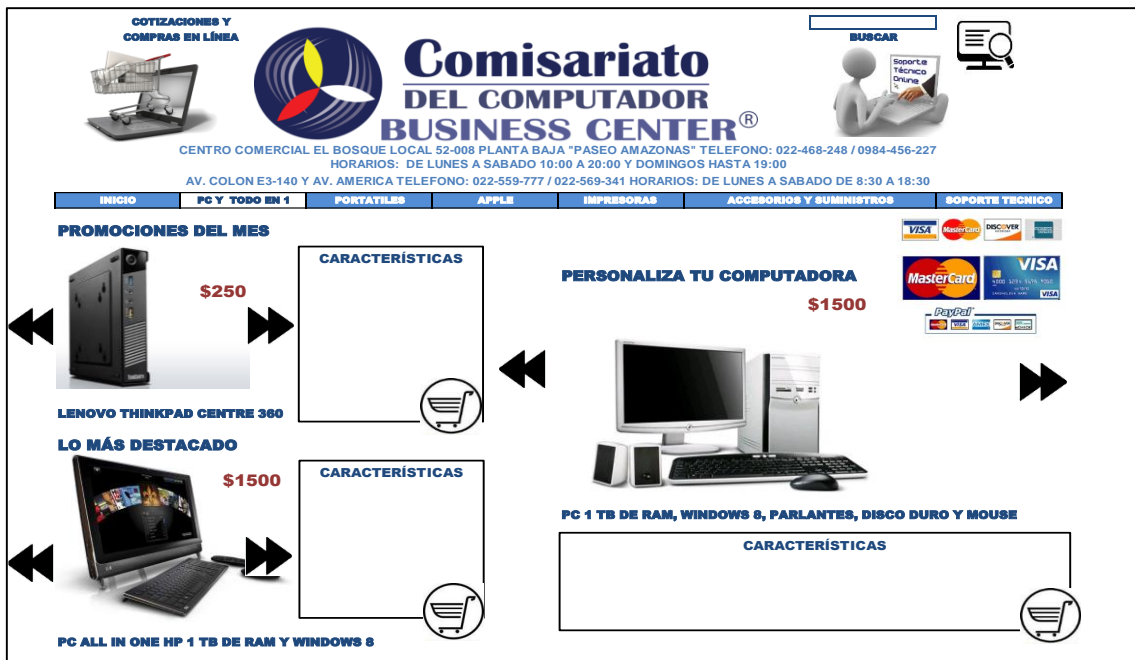
MAPA DE UBICACIÓN




**DANOS TU
Me gusta
Y SIGUENOS EN
facebook.**

Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 2 - Modelo de Página web: Sección 2



Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 3 - Modelo de Página web: Sección 3



Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 4 - Modelo de Página web: Sección 4

COTIZACIONES Y COMPRAS EN LÍNEA





**Comisariato
DEL COMPUTADOR
BUSINESS CENTER®**

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 52-008 PLANTA BAJA "PASEO AMAZONAS" TELEFONO: 022-468-248 / 0984-456-227
HORARIOS: DE LUNES A SABADO 10:00 A 20:00 Y DOMINGOS HASTA 19:00
AV. COLON E3-140 Y AV. AMERICA TELEFONO: 022-559-777 / 022-569-341 HORARIOS: DE LUNES A SABADO DE 8:30 A 18:30

BUSCAR




INICIO
PC Y TODO EN 1
PORTATILES
APPLE
IMPRESORAS
ACCESORIOS Y SUMINISTROS
SOPORTE TECNICO

PROMOCIONES DEL MES

←



\$1200

MAC PRO

CARACTERÍSTICAS

←



\$4000

MACBOOK

CARACTERÍSTICAS




Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 5 - Modelo de Página web: Sección 5

COTIZACIONES Y COMPRAS EN LÍNEA





**Comisariato
DEL COMPUTADOR
BUSINESS CENTER®**

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 52-008 PLANTA BAJA "PASEO AMAZONAS" TELEFONO: 022-468-248 / 0984-456-227
HORARIOS: DE LUNES A SABADO 10:00 A 20:00 Y DOMINGOS HASTA 19:00
AV. COLON E3-140 Y AV. AMERICA TELEFONO: 022-559-777 / 022-569-341 HORARIOS: DE LUNES A SABADO DE 8:30 A 18:30

BUSCAR




INICIO
PC Y TODO EN 1
PORTATILES
APPLE
IMPRESORAS
ACCESORIOS Y SUMINISTROS
SOPORTE TECNICO

PROMOCIONES DEL MES

←



\$85

IMPRESORA HP DeskJet Ink Advantage AIO 1515

CARACTERÍSTICAS

←



\$1200

IMPRESORA Y ESCÁNER PROFESIONAL HP TACTIL CON WIFI PARA FOTOGRAFÍA

CARACTERÍSTICAS





Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 6 - Modelo de Página web: Sección 6

COTIZACIONES Y COMPRAS EN LÍNEA





Comisariato DEL COMPUTADOR BUSINESS CENTER®

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 52-008 PLANTA BAJA "PASEO AMAZONAS" TELEFONO: 022-468-248 / 0984-456-227
HORARIOS: DE LUNES A SABADO 10:00 A 20:00 Y DOMINGOS HASTA 19:00
AV. COLON E3-140 Y AV. AMERICA TELEFONO: 022-559-777 / 022-569-341 HORARIOS: DE LUNES A SABADO DE 8:30 A 18:30

BUSCAR




INICIO
PC Y TODO EN 1
PORTATILES
APPLE
IMPRESORAS
ACCESORIOS Y SUMINISTROS
SOPORTE TECNICO

PROMOCIONES DEL MES

◀



▶

DESDE \$10

▶

TECLADO Y MOUSE LOGITECH

CARACTERÍSTICAS





◀



▶

\$ VARIOS

▶

TECLADO Y MOUSE INALÁMBRICO LG

CARACTERÍSTICAS



Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

Ilustración 7 - Modelo de Página web: Sección 7

COTIZACIONES Y COMPRAS EN LÍNEA





Comisariato DEL COMPUTADOR BUSINESS CENTER®

CENTRO COMERCIAL EL BOSQUE LOCAL 52-008 PLANTA BAJA "PASEO AMAZONAS" TELEFONO: 022-468-248 / 0984-456-227
HORARIOS: DE LUNES A SABADO 10:00 A 20:00 Y DOMINGOS HASTA 19:00
AV. COLON E3-140 Y AV. AMERICA TELEFONO: 022-559-777 / 022-569-341 HORARIOS: DE LUNES A SABADO DE 8:30 A 18:30

BUSCAR




INICIO
PC Y TODO EN 1
PORTATILES
APPLE
IMPRESORAS
ACCESORIOS Y SUMINISTROS
SOPORTE TECNICO

PROMOCIONES DEL MES



**MANTENIMIENTOS
DESDE \$25***









CONSÚLTENOS POR EL SERVICIO
TÉCNICO A DOMICILIO*

*Aplica un recargo por movilización



ESCRÍBENOS!
USA NUESTRO SERVICIO DE ASESORÍA EN LÍNEA

Qué problema presenta tu equipo portátil?

FECHA DE SOLICITUD DEL SERVICIO: dd/mm/aa

NOMBRE DEL CLIENTE/EMPRESA:

TIPO DE MANTENIMIENTO:

PREVENTIVO
 CORRECTIVO

FECHA ESPERADA DE ENTREGA*:

OBSERVACIÓN/ AUTODIAGNÓSTICO:

* Los diagnósticos, mantenimientos o reparaciones son

Elaborado por: Grupo focal de "Comisariato del Computador" y el Investigador

128

Anexo Nro. 28

Objetivo Nro. 6 - Plan de acción Nro. 3: Propuesta sobre la aplicación móvil



Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 29

Objetivo Nro. 7 - Plan de acción Nro. 1: Plantilla para medir el tiempo de entrega de servicios técnicos preventivos

	(a)	(b)	c= (a-b)	(d)	(e)
No. de comprobante de recepción de equipo informático para mantenimiento	Fecha de ingreso del equipo informático	Fecha de entrega (salida) del equipo informático	Tiempo real en que se realizó un servicio técnico preventivo (Tiempo de flujo) (días)	Tiempo meta establecido para entregar un servicio técnico preventivo (días)	Tiempo adelanto (atraso) (c-d)
Equipo informático No. 1	23/07/2015	25/07/2015	2	1	(1)
Equipo informático No. 2	15/07/2015	25/07/2015	10	1	(9)
Equipo informático No. 3	25/07/2015	25/07/2015	0	1	1
Equipo informático No. 4	25/07/2015	26/07/2015	1	1	0
Equipo informático No. 5	25/07/2015	27/07/2015	2	1	(1)

Donde:

Servicio técnico preventivo: Se refiere a cualquier mantenimiento realizado antes que un equipo informático haya sufrido daño. Por ejemplo: Instalación de antivirus, chequeo del sistema operativo, etc.

Tiempo de flujo promedio: Es el tiempo real en que se entrega un servicio técnico al cliente.

Tiempo de adelanto o atraso: Es la diferencia entre el tiempo meta para entregar el servicio técnico y el tiempo real en que fue entregado.

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 30

Objetivo Nro. 7 - Plan de acción Nro. 1: Plantilla para medir el tiempo de entrega de servicios técnicos correctivos

	(a)	(b)	c= (a-b)	(d)	(e)
No. de comprobante de recepción de equipo informático para mantenimiento	Fecha de ingreso del equipo informático	Fecha de entrega (salida) del equipo informático	Tiempo real en que se realizó un servicio técnico correctivo (Tiempo de flujo) (días)	Tiempo meta establecido para entregar un servicio técnico correctivo (días)	Tiempo adelanto (atraso) (c-d)
Equipo informático No. 1	23/07/2015	25/07/2015	2	1	(1)
Equipo informático No. 2	15/07/2015	25/07/2015	10	1	(9)
Equipo informático No. 3	25/07/2015	25/07/2015	0	1	1
Equipo informático No. 4	25/07/2015	26/07/2015	1	1	0
Equipo informático No. 5	25/07/2015	27/07/2015	2	1	(1)

Donde:

Servicio técnico correctivo: Se refiere a cualquier mantenimiento que se debe realizar por daño del equipo informático, en el cual muchas veces requiere cambiarse repuestos o piezas. Por ejemplo: Cambio del ventilador en una portátil, cambio de un puerto USB, etc.

Tiempo de flujo promedio: Es el tiempo real en que se entrega un servicio técnico al cliente.

Tiempo de adelanto o atraso: Es la diferencia entre el tiempo meta para entregar el servicio técnico y el tiempo real en que fue entregado.

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 31

Objetivo Nro. 7 - Plan de acción Nro. 1: Modelo para establecer planes de acción



Formato para planes de acción de "Comisariato del Computador"

No.	Principales problemas	Principales causas que demoran los servicios técnicos	Principales efectos o consecuencias	Planes de acción	Responsables	Fecha de inicio	Fecha fin	Logros obtenidos

Elaborado por: El Investigador

Fuente: Adaptado de la teoría del diagrama de Ishikawa creado por el Dr. Kaoru Ishikawa

Anexo Nro. 32

Objetivo Nro. 8 - Plan de acción Nro. 1: Cronograma de capacitaciones externas e internas y hoja de asistencia de empleados



Año:

Áreas por capacitarse:

Nombres de los Líderes de área:

Horario de capacitación:

No. de asistentes:

CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES INTERNAS/EXTERNAS AL PERSONAL DE "COMISARIATO DEL COMPUTADOR"

Fecha de inicio (dd-mm-aa)	Fecha de finalización (dd-mm-aa)	Áreas de conocimiento	Temas y subtemas de capacitación	Nombre del capacitador	No. de horas
			No. NOMBRE GENERAL DEL TEMA		
			No. NOMBRE DE CADA SUBTEMA		

HOJA DE ASISTENCIA A CAPACITACIONES INTERNAS/EXTERNAS AL PERSONAL DE "COMISARIATO DEL COMPUTADOR"

Fecha (dd-mm-aa)	Nombre del empleado	Área de trabajo	Firmas	Calificación
Fecha 1				
Fecha 2				
Fecha 3, etc.				
Promedio total de evaluación de conocimientos por empleado				= Suma promedio

Elaborado por: El Investigador

Anexo Nro. 33

Análisis del costo de ventas con IVA 14%, aranceles y salvaguardias

A continuación, se presenta el desglose de costos de importar computadoras de escritorio (mínimo 3 equipos de importación), donde se evidencia que el valor de costo de ventas es del 83,50%.

COMPUTADOR ESCRITORIO	Intermedio	Precio FOB	Seguro	Flete	Impuestos					Total impuestos	Logística Interna					Bancos	
					CIF	Arancel	Salvaguardia	IVA (14%)	FODINFA		Flete	Seguro	Agentes	Depósito almacén	Transporte interno		Total logístico
PLACA MADRE	ASUS H170 PRO [CSM] Intel LGA 1151	\$ 40,00	\$ 0,40	\$ 6,00	\$ 46,40	\$ 4,64	\$ 2,55	\$ 7,50	\$ 0,23	\$ 14,93	\$ 18,00	\$ 1,20	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,76	\$ 2,00
PROCESADOR	Intel Core i3-7100 Kaby Lake 3.9GHz 8.0GT/s 3MB Lga 1151	\$ 113,00	\$ 1,13	\$ 6,00	\$ 120,13	\$ 12,01	\$ 6,61	\$ 19,43	\$ 0,60	\$ 38,65	\$ 18,00	\$ 3,39	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 36,95	\$ 5,65
MEMORIA RAM	Corsair Vengeance LPX (1x8GB) PC4-19200 2400MHz DDR4	\$ 55,00	\$ 0,55	\$ 6,00	\$ 61,55	\$ 6,16	\$ 3,39	\$ 9,95	\$ 0,31	\$ 19,80	\$ 18,00	\$ 1,65	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 35,21	\$ 2,75
DISCO DURO	Kingston 120GB SSDNow UV400 Unidad De Estado Sólido SSD interno 2.5" SATA 3 550MB/s	\$ 55,00	\$ 0,55	\$ 6,00	\$ 61,55	\$ 6,16	\$ 3,39	\$ 9,95	\$ 0,31	\$ 19,80	\$ 18,00	\$ 1,65	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 35,21	\$ 2,75
DVD WRITER	ASUS 24X SATA de CD DVD RW de doble capa re-unidad	\$ 23,50	\$ 0,24	\$ 6,00	\$ 29,74	\$ 2,97	\$ 1,64	\$ 4,81	\$ 0,15	\$ 9,57	\$ 18,00	\$ 0,71	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,26	\$ 1,18
CASE ATX	Vivo Athena Atx Mid Tower Computadora Pc Para Juegos Funda, ventana, 4 soportes de	\$ 50,00	\$ 0,50	\$ 20,00	\$ 70,50	\$ 7,05	\$ 3,88	\$ 11,40	\$ 0,35	\$ 22,68	\$ 60,00	\$ 1,50	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 77,06	\$ 2,50
MONITOR	Benq GL 19" Pantalla ancha LED monitor	\$ 70,00	\$ 0,70	\$ 20,00	\$ 90,70	\$ 9,07	\$ 11,67	\$ 15,60	\$ 0,45	\$ 36,80	\$ 60,00	\$ 2,10	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 77,66	\$ 3,50
IMPRESORA	Epson L365 Wifi IMPRESORA COPIA SCANNER A4 COLOR		\$ 0,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 2,00	\$ 2,57	\$ 3,44	\$ 0,10		\$ 60,00	\$ 0,00	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 75,56	
TARJETA DE RED WIFI	D-link Wireless N300 LAN PCI-Express DWA-548	\$ 23,00	\$ 0,23	\$ 6,00	\$ 29,23	\$ 2,92	\$ 1,61	\$ 4,73	\$ 0,15	\$ 9,40	\$ 18,00	\$ 0,69	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,25	\$ 1,15
Costos		\$ 1.288,50								\$ 514,86						\$ 440,89	\$ 64,43
Costos total de mínimo 3 equipos Fob+impuestos+logística+bancos:		\$ 2.308,67															
Costo unitario equipo intermedio:		\$ 769,56	Ingresos	\$ 921,63	Utilidad	\$ 152,07	% CV	83,50%	% Margen de Ventas	16,50%							

Fuente y Elaboración: Comisariato del Computador

De igual manera, en la tabla a continuación se evidencia que el costo de ventas promedio de importar las computadoras portátiles más demandas por los clientes es del 83,50%.

Computadores Portátiles		Impuestos									Logística interna						Bancos	Costo Total por Equipo	Ingresos	Utilidad	% CV	% Margen
		Precio FOB	Seguro	Flete	CIF	Arancel	Salvaguardia	IVA (14%)	FODINFA	Total impuestos	Flete	Seguro	Agentes	Depósito almacén	Transporte interno	Total logístico	Salida del país					
Intermedio bajo	Laptop Hp 250 G3 15.6" Intel Core i3 4GB 500GB Notebook Cámara Web HDMI	\$ 340,00	\$ 3,40	\$ 10,00	\$ 353,40	\$ 35,34	\$ 19,44	\$ 57,14	\$ 1,77	\$ 113,69	\$ 20,00	\$ 6,80	\$ 35,00	\$ 6,25	\$ 11,25	\$ 79,30	\$ 17,00	\$ 549,99	\$ 658,67	\$ 108,68	83,50%	16,50%
Intermedio alto	HP Envy 13-ab016nr Notebook (Intel Core i5-7200U, 8GB Ram, 256GB SSD)	\$ 470,00	\$ 4,70	\$ 10,00	\$ 484,70	\$ 48,47	\$ 26,66	\$ 78,38	\$ 2,42	\$ 155,93	\$ 20,00	\$ 9,40	\$ 35,00	\$ 6,25	\$ 11,25	\$ 81,90	\$ 23,50	\$ 731,33	\$ 875,84	\$ 144,51	83,50%	16,50%
																	PV Promedio					
																	\$ 818,71					

Fuente y Elaboración: Comisariato del Computador

Con los datos descritos, se observa que el costo de ventas que manejó la empresa “Comisariato del Computador”, considerando la disposición del Ministerio de Comercio Exterior sobre incrementar los aranceles, salvaguardias y el impuesto de valor agregado al 14%, arroja un valor de 83,50%, para sus dos tipos de equipos informáticos, lo cual coincide con lo reflejado en el estado de resultados del año 2016.

Anexo Nro. 34

Análisis del costo de ventas con IVA 12%, aranceles y salvaguardias eliminadas

En el presente anexo, se evidencia el costo de ventas de la empresa contemplando la eliminación de salvaguardias y reducción del impuesto al valor agregado del 12%, a continuación, se presenta el desglose de costos de importar computadoras de escritorio (mínimo 3 equipos de importación), donde se evidencia que el valor de costo de ventas es del 83,17%.

Computador de Escritorio	Intermedio	Precio FOB	Seguro (1%)	Flete	Impuestos						Logística interna					Bancos	
					CIF	Arancel	Salvaguardia	IVA (12%)	FODINFA	Total impuestos	Flete	Seguro	Agentes	Depósito almacenal	Transporte interno	Total logístico	Salida del país
PLACA MADRE	ASUS H170 PRO [CSM] Intel LGA 1151	\$ 40,00	\$ 0,40	\$ 6,00	\$ 46,40	\$ 4,64		\$ 6,12	\$ 0,23	\$ 11,00	\$ 18,00	\$ 1,20	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,76	\$ 2,00
PROCESADOR	Intel Core i3-7100 Kaby Lake 3.9GHz 8.0GT/s 3MB L3	\$ 113,00	\$ 1,13	\$ 6,00	\$ 120,13	\$ 12,01		\$ 15,86	\$ 0,60	\$ 28,47	\$ 18,00	\$ 3,39	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 36,95	\$ 5,65
MEMORIA RAM	Corsair Vengeance LPX (1x8GB) PC4-19200 2400MHz	\$ 55,00	\$ 0,55	\$ 6,00	\$ 61,55	\$ 6,16		\$ 8,12	\$ 0,31	\$ 14,59	\$ 18,00	\$ 1,65	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 35,21	\$ 2,75
DISCO DURO	Kingston 120GB SSDNow UV400 Unidad De Estado Sólido SSD interno 2.5" SATA 3 550MB/s	\$ 55,00	\$ 0,55	\$ 6,00	\$ 61,55	\$ 6,16		\$ 8,12	\$ 0,31	\$ 14,59	\$ 18,00	\$ 1,65	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 35,21	\$ 2,75
DVD WRITER	ASUS 24X SATA de CD DVD RW de doble capa re-empaque	\$ 23,50	\$ 0,24	\$ 6,00	\$ 29,74	\$ 2,97		\$ 3,93	\$ 0,15	\$ 7,05	\$ 18,00	\$ 0,71	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,26	\$ 1,18
CASE ATX	Vivo Athena Atx Mid Tower Computadora Pc Para Juegos Funda, ventana, 4 soportes de ventilador, Usb 3.0	\$ 50,00	\$ 0,50	\$ 20,00	\$ 70,50	\$ 7,05		\$ 9,31	\$ 0,35	\$ 16,71	\$ 60,00	\$ 1,50	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 77,06	\$ 2,50
MONITOR	Benq GL 19" Pantalla ancha LED monitor	\$ 70,00	\$ 0,70	\$ 20,00	\$ 90,70	\$ 9,07		\$ 11,97	\$ 0,45	\$ 21,50	\$ 60,00	\$ 2,10	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 77,66	\$ 3,50
IMPRESORA	Epson L365 Wifi IMPRESORA COPIA SCANNER A4 COLOR		\$ 0,00	\$ 20,00	\$ 20,00	\$ 2,00		\$ 2,64	\$ 0,10		\$ 60,00	\$ 0,00	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33		\$ 0,00
TARJETA DE RED WIFI	D-link Wireless N300 LAN PCI-Express DWA-548	\$ 23,00	\$ 0,23	\$ 6,00	\$ 29,23	\$ 2,92		\$ 3,86	\$ 0,15	\$ 6,93	\$ 18,00	\$ 0,69	\$ 10,37	\$ 1,85	\$ 3,33	\$ 34,25	\$ 1,15
Costos		\$ 1.288,50								\$ 362,46						\$ 365,33	\$ 64,43
Costos total de mínimo 3 equipos Fob+impuestos+logística+bancos:		\$ 2.080,72															
Costo unitario equipo intermedio (incluido impuestos):		\$ 693,57	Ingresos	\$ 833,92	Utilidad	\$ 140,35	% CV	83,17%	% Margen	16,83%							

Fuente y Elaboración: Comisariato del Computador

De igual manera, en la tabla a continuación se evidencia que el costo de ventas promedio de importar las computadoras portátiles más demandas por los clientes es del 83,50%.

<u>Computadores</u> <u>Portátiles</u>		Impuestos									Logística interna						Bancos		Costo Total por Equipo	Ingresos	Utilidad	% CV	% Margen
Categorías		Precio FOB	Seguro (1%)	Flete	CIF	Arancel	Salvaguardia	IVA (12%)	FODINFA	Total impuestos	Flete	Seguro	Agentes	Depósito almacenal	Transporte interno	Total logístico	Salida del país						
Intermedio bajo	Laptop Hp 250 G3 15.6" Intel Core i3 4GB 500GB Notebook Cámara Web HDMI	\$ 340,00	\$ 3,40	\$ 4,00	\$ 347,40	\$ 34,74	Eliminada	\$ 45,86	\$ 1,74	\$ 82,33	\$ 80,00	\$ 6,80	\$ 4,00	\$ 0,43	\$ 1,21	\$ 92,44	\$ 17,00	\$ 531,78	\$ 639,39	\$ 107,61	83,17%	16,83%	
Intermedio alto	HP Envy 13-ab016nr Notebook (Intel Core i5-7200U, 8GB Ram, 256GB)	\$ 470,00	\$ 4,70	\$ 4,00	\$ 478,70	\$ 47,87		\$ 63,19	\$ 2,39	\$ 113,45	\$ 80,00	\$ 9,40	\$ 4,00	\$ 0,43	\$ 1,21	\$ 95,04	\$ 23,50	\$ 701,99	\$ 844,05	\$ 142,05	83,17%	16,83%	
																	PV Promedio	\$ 772,452					

Fuente y Elaboración: Comisariato del Computador

Con los datos descritos, se observa que el costo de ventas que manejó la empresa “Comisariato del Computador”, considerando la disposición del Ministerio de Comercio Exterior sobre eliminar las salvaguardias y disminuir el impuesto de valor agregado al 12%, arroja un valor del 83,17% para sus dos tipos de equipos informáticos, lo cual coincide con lo reflejado en el estado de resultados proyectado para el año 2017.