



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de
Palermo en Dirección de Empresas**

***SERVICIO DE SUMINISTRO, CONSTRUCCIÓN E
INSTALACIÓN DE ELEMENTOS DE HERRERÍA
Ideas para su lanzamiento en Esmeraldas, Ecuador***

Tesista: Edison Homero Simbaña Aveiga

Legajo: 0099525

Director de Tesis: Dr. Leandro A. Viltard

2018

Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

AGRADECIMIENTOS

El presente proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de todos los que, de alguna forma, aportaron para su finalización.

Gracias,

A Dios y a mis Padres, por guiarme y darme fuerzas para seguir adelante en
las diferentes etapas de mi vida.

A mi familia por su soporte y ayuda.

A mis Amigos, que me acompañaron en esta experiencia.

A Leandro, mi tutor, por su inestimable ayuda y paciencia.

A los Profesores por compartir sus conocimientos, tiempo y dedicación.

Finalmente, a la Universidad de Palermo por su brindarme la oportunidad de
cumplir mi meta en el ambiente propicio para desarrollar mis habilidades
profesionales.

PRÓLOGO

“El aprendizaje es experiencia, todo lo demás es información.”

Albert Einstein

La herrería es el oficio tradicional de trabajar el hierro, el que –generalmente– se manifiesta en elementos tales como rejas, muebles, herramientas, artículos decorativos y utensilios de cocina. En la actualidad, nuevas técnicas y tecnología han permitido aumentar la variedad de modelos, estableciendo –así– oportunidades de cumplir con las nóveles exigencias de los clientes resultantes de la globalización.

El presente estudio encuentra sus motivaciones en las oportunidades que ofrecen las nuevas tendencias en la herrería (enfocándose en la línea para hogares), manifestados a partir de la importancia de los siguientes puntos:

- ✓ Carencia de un buen servicio en la ciudad de Esmeraldas, debido a la informalidad y a que las empresas establecidas se encontraban enfocadas al segmento de mercado industrial. Además, presentaban deficiencias a causa de la ausencia de planificación estratégica y estandarización de procesos.
- ✓ Cambios en los comportamientos y requerimientos de los clientes, distinguiendo las nuevas tendencias que trae consigo la globalización.
- ✓ Explorar un nuevo camino (emprendimiento) a fin de satisfacer las necesidades profesionales, puesto que –por la trayectoria del maestrando en la industria metalmecánica y el mantenimiento

industrial– cuenta con la experiencia necesaria a fin de enfocar los factores principales del negocio. A su vez y gracias a los conocimientos adquiridos a lo largo de la cursada de la Maestría, permiten proyectar -de manera práctica- el lanzamiento del servicio de herrería.

El alcance de la investigación engloba el estudio de las temáticas pertinentes al lanzamiento del servicio de herrería –línea hogares–, el que ha sido complementado con una búsqueda de información en el campo que incluyó una encuesta a clientes potenciales, entrevistas con informantes-clave (CEOs de empresas del rubro de la construcción y proveedores potenciales) y un análisis de un caso de éxito.

De igual manera y a lo largo de la investigación, se encontraron limitaciones al alcance que se mencionan a continuación:

- ✓ La investigación desarrollada en el Marco Teórico pretende abarcar las teorías necesarias –basadas en autores relevantes– a fin de llevar a cabo la implementación del servicio de herrería, profundizando en temas de estrategia, marketing y finanzas, principalmente. El objetivo fue soportar unas primeras ideas que se dirijan a construir un negocio viable y rentable.
- ✓ Se remarca que no se han podido obtener publicaciones que desarrollen, específicamente, la problemática de los negocios

metalmecánicos y –en especial– el de herrería para el hogar, en la ciudad de Esmeraldas.

- ✓ En el Marco Investigativo se han empleado técnicas de recolección de datos de campo (calificadas como adecuadas para este estudio) a efectos de realizar los testeos de mercado necesarios, si bien siempre es posible realizar e indagar -en modo diferente- a los fines de conocer qué sucede en el campo. Tal como se resalta en el Marco Teórico, a través del plan de aprendizaje, la idea ha sido centrarse en poder evaluar rápidamente el mercado, obtener *feedback* y mejorar la propuesta en modo sucesivo a los efectos de ir ajustando el proyecto final.
- ✓ El análisis financiero realizado se muestra en escenarios de proyección, salvo la inversión inicial que se encuentra fundamentada en cotizaciones reales a los fines de comenzar este proyecto. En cuanto a la situación del negocio y asumiendo que comenzará sus operaciones este año 2018, la proyección resulta razonable para los socios de este proyecto. No obstante, se remarca que los datos de las medidas económicas de Ecuador para años venideros son escasos y controversiales, por lo que dicha proyección podría cambiar.
- ✓ Considerando que se trata de un emprendimiento en una primera fase del mismo, no se han considerado temas de responsabilidad social, ética u otros similares, ya que podrían ser considerados más adelante en una etapa de mayor madurez del negocio.
- ✓ Las conclusiones se encuentran basadas en los aspectos que se han tenido bajo consideración y que forman parte integral de este estudio.

A pesar de lo expuesto, se aclara que las limitaciones puntualizadas precedentemente no han sido un impedimento a los efectos de llegar a conclusiones razonables al respecto de los objetivos e hipótesis del presente proyecto de investigación.

Debo agradecer a las personas y profesionales de primer nivel que han permitido que pudiera llevar adelante este trabajo con su colaboración, aportando con sus ideas, experiencia y guía. Igualmente, agradezco a todos los entrevistados por medio de su colaboración y experiencia, se ha podido acceder y ampliar el conocimiento en relación a este tipo de servicios.

Seguidamente, se presenta el trabajo final de tesis de maestría.

RESUMEN

El presente estudio formula ideas para la implementación del *startup* orientado al servicio de herrería –línea hogar– en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador y pretende lograr una diferenciación en la atención, calidad, tiempos de entrega y la personalización de los productos.

La hipótesis de la investigación considera el posible lanzamiento del servicio de suministro, construcción e instalación de elementos de herrería en la ciudad de Esmeraldas, para lo cual se desarrolla un estudio que permita respaldar, de manera coherente y apropiada. Igualmente, que ayude como guía a otros individuos a fin de implementar nuevos emprendimientos (referente a la prestación de servicios) en el Ecuador.

A tales fines, se examina la industria metalmecánica –herrería del hogar– y las costumbres de utilización del servicio por parte de los clientes potenciales.

Se ha recurrido a una metodología cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo. El diseño ha sido no experimental y, dentro de ellos, transversal.

TABLA DE CONTENIDO

PRÓLOGO	iv
RESUMEN.....	viii
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Antecedentes y motivos de la investigación.....	1
2. Definición del problema y preguntas de la investigación	5
3. Hipótesis.....	9
4. Objetivo General.....	9
5. Objetivos Específicos	9
I. METODOLOGIA	10
II. MARCO TEÓRICO.....	13
II.1 Investigación de la locación	13
II.2 Industria de la herrería.....	16
II.3 Plan de aprendizaje versus Plan de negocios	20
Plan de Aprendizaje (PA).....	20
Plan de Negocios (PN).....	23
II.4 Estrategia.....	24
Importancia de la estrategia en una empresa y su entorno.....	25
Las cinco fuerzas de Porter.....	27
Estrategias genéricas.....	30
Análisis FODA.....	32
Análisis PESTEL	33
II.5 Marketing	35

Entender el marketing	35
Importancia del marketing	36
Estrategia de marketing	37
Análisis de las cinco C	39
Segmentación, targeting y posicionamiento	39
Análisis de las cuatro P	40
Marketing de servicios.....	42
Comportamiento del consumidor.....	45
II.6 Finanzas	46
Formas de financiamiento	47
Inversión inicial.....	50
Enfoque de costo de oportunidad.....	51
Punto de equilibrio.....	51
Valor Actual Neto (VAN).....	52
Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)	52
II.7 Casos de éxito	54
Instruequipos.....	55
Taller de mecánica para todo tipo de bicicletas.....	56
II.8 Conclusiones del Capítulo	57
III. MARCO INVESTIGATIVO	59
III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter.....	60
III.2 Análisis FODA.....	63
III.3 Análisis PESTEL.....	64
III.4 Encuesta a clientes potenciales.....	65
Resultados de las encuestas a clientes potenciales.....	66

Informe de resultados.....	72
III.5 Entrevistas con informantes-clave	77
Resultado de las entrevistas con informantes-clave	78
III.6 Entrevistas con proveedores potenciales.....	82
Resultado de las entrevistas con proveedores potenciales.....	82
III.7 Análisis de caso de éxito – SYMEP	84
III.8 Plan Financiero	88
Inversión inicial.....	88
Estado de Resultados	89
Valor actual neto	98
Período de Retorno de la Inversión (PRI).....	100
Punto de equilibrio.....	101
III.9 Conclusiones del Capítulo	101
IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES	107
IV.1 Generalidades	107
IV.2 Generalización de los hallazgos	109
IV.3 Conclusiones finales.....	109
IV. 4 Propuesta	114
Estrategia Marketing	117
IV.5 Aporte para futuras investigaciones.....	123
BIBLIOGRAFÍA.....	125
ANEXOS	135
CURRICULUM VITAE.....	143

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1 – Capítulos del análisis	4
Cuadro 2 – Lineamientos generales del trabajo	5
Cuadro 3 – Problemática enfrentada	8
Cuadro 4 – Metodología aplicada en la investigación	12
Cuadro 5 – Mapa de la provincia de Esmeraldas	15
Cuadro 6 – Circuito: Crear-medir-aprender	21
Cuadro 7 – El modelo de desarrollo del cliente	22
Cuadro 8 – Plan de Aprendizaje vs Plan de Negocios	24
Cuadro 9 - Conceptos fundamentales de la importancia de la estrategia	26
Cuadro 10 – Las cinco fuerzas competitivas de Porter	28
Cuadro 11 – Tres estrategias genéricas.....	30
Cuadro 12 – Matriz FODA	32
Cuadro 13 – Análisis del entorno general.....	34
Cuadro 14 – Esquema de la estrategia de marketing.....	38
Cuadro 15 – Características de los servicios.....	39
Cuadro 16 – Descripción de conceptos.....	40
Cuadro 17 – Cuatro P de marketing	41
Cuadro 18 – Características de los servicios.....	43
Cuadro 19 – Tres tipos de marketing en industrias de servicio	44
Cuadro 20 – Ciclo de valor	47
Cuadro 21 – Finanzas	53
Cuadro 22 – Las fuerzas competitivas de Porter - Servicio de herrería (en Esmeraldas)	60
Cuadro 23 – Análisis FODA - Servicio de herrería (en Esmeraldas)	63
Cuadro 24 – Análisis PESTEL - Servicio de herrería (en Esmeraldas)	64
Cuadro 25 – Segmentación de consumidores.....	66
Cuadro 26 – Pregunta 1. Edad	67
Cuadro 27 – Pregunta 2. Sexo	67
Cuadro 28 – Pregunta 3. Fecha de realización de la encuesta	67

Cuadro 29 – Pregunta 4. ¿Cuenta con vivienda propia?	68
Cuadro 30 – Pregunta 5. ¿Le gustaría algún trabajo de herrería donde se encuentra habitando?	68
Cuadro 31 – Pregunta 6. ¿Conoce algún servicio de herrería en la ciudad?	68
Cuadro 32 – Pregunta 7. ¿Qué elementos de herrería normalmente utiliza en su hogar? (marque los que corresponda).....	69
Cuadro 33 – Pregunta 8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos serían los más importantes para contratar los servicios herrería? (marque los que corresponda)	69
Cuadro 34 – Pregunta 9. Si alguna vez ha contratado servicios de herrería. ¿Qué tan satisfecho quedó con los servicios existentes en el mercado?.....	69
Cuadro 35 – Pregunta 10. Si marcó “Insatisfecho” ¿Cuál es el motivo? (Puede marcar más de una opción)	70
Cuadro 36 – Pregunta 11. ¿Cómo consulta los servicios de herrería? (Puede marcar más de una opción).....	70
Cuadro 37 – Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de herrería vía Internet?	70
Cuadro 38 – Pregunta 14. ¿Qué busca al momento de seleccionar el servicio de herrería?	71
Cuadro 39 – Pregunta 15. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy importante" y 1 es "menos importante". ¿Qué tan significativo sería para Usted personalizar el producto final?	71
Cuadro 40 – Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de herrería?.....	72
Cuadro 41 – Informantes-clave	78
Cuadro 42 – Inversión inicial	89
Cuadro 43 – Datos de viviendas particulares	90
Cuadro 44 – Estructura de trabajo.....	92
Cuadro 45 – Estimación de ventas.....	94
Cuadro 46 – Estimación de costos fijos.....	95
Cuadro 47 – Estimación de costos variables.....	96
Cuadro 48 – Total de costos fijos + costos variables.....	96
Cuadro 49 – Estimación de gastos extras	97

Cuadro 50 – Proyección del estado de resultados para los 5 años.....	97
Cuadro 51 – Flujos para los primeros cinco años de operación.....	98
Cuadro 52 – VAN para los primeros cinco años de operación.....	99
Cuadro 53 – Período de Retorno de la Inversión.....	100
Cuadro 54 – Ejemplos de logotipos.....	117
Cuadro 55 – Tarjetas.....	119
Cuadro 56 – Medios Digitales.....	119
Cuadro 57 – Flyers.....	120
Cuadro 58 – Post.....	121

INTRODUCCIÓN

1. Antecedentes y motivos de la investigación

La globalización envuelve al mundo actual, proponiendo ciertas ventajas –innovaciones tecnológicas, disponibilidad de proveedores y clientes, y comunicación instantánea, entre otras–, al tiempo que añade nuevos desafíos referentes a aspectos económicos, sociales, políticos, éticos, legales y culturales, como indica (Cue Mancera, 2015).

En este contexto, según el estudio de (Flores, 2013)¹ las empresas familiares o Pymes representan el 80% de todas las organizaciones que existen en Ecuador y se les pronostica una vida promedio de 25 años. Por tanto, para el autor implica que estas empresas no perduran de la segunda generación familiar hacia la tercera, debido a una reducida percepción estratégica, poca flexibilidad para adaptarse a los cambios -en el modelo de negocio- y deficientes métodos de control.

De igual forma, la herrería se relaciona con mi actividad profesional. En mis cuatro años de experiencia en diferentes empresas del rubro. He podido adquirir el entendimiento del negocio en la parte técnica, logrando contemplar ciertos déficits entre la dirección del negocio, relaciones con los clientes y las tendencias actuales.

¹ Información obtenida del sitio web <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7756/1/AC-PDE-ESPE-047459.pdf>, recuperado el 03 de enero de 2018

En virtud de lo expresado, el presente estudio se realiza contemplando un nuevo contexto, profundizando en los acontecimientos que afectan los comportamientos de los clientes y, por ende, a la selección del servicio. Algunos de estos aspectos se desarrollan, en mayor detalle, en los próximos párrafos.

Oportunidades-factores de crecimiento de mercado

En la actualidad, existen oportunidades que promueven la industria de la construcción –industria ligada a la herrería– en la provincia de Esmeraldas. Existen programas estimulados por el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (BIESS, 2016)², que fortalece los compromisos adquiridos por el Estado, otorgando créditos para familias con ingresos bajos y medios, que garanticen el acceso a una vivienda digna y segura.

De igual manera y como indica el Ministerio de Turismo (28 de marzo de 2017)³, en la actualidad se cuentan con proyectos que ayudan a la reactivación productiva de la provincia. Simultáneamente, el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda se encuentra incentivando planes para la reparación o adquisición de viviendas, a consecuencia del terremoto sufrido el 16 de abril del 2016 en la Provincia de Esmeraldas.

² Información obtenida del sitio web <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2016/02/04/el-biess-prioriza-prestamos-hipotecarios-para-las-familias-con-ingresos-medios-y-bajos>, recuperado el 03 de enero de 2018

³ Información obtenida del sitio web <http://www.turismo.gob.ec/en-atacames-ministerio-de-turismo-socializo-proyecto-de-reconstruccion-para-esmeraldas-y-manabi/>, recuperado el 03 de enero de 2018

Por su parte, el (Banco Central del Ecuador, 2017)⁴ en las previsiones macroeconómicas, estima una balanza de pagos positiva entre los períodos 2017 al 2020. Asimismo, revela que las importaciones –especialmente de materias primas y bienes de capital– se incrementarían de acuerdo con el nivel de actividad previsto. El consumo de los hogares crecería, debido a un importante nivel de recuperación de la economía y del empleo, incluso toma en cuenta el crecimiento poblacional del Ecuador el cual se proyecta alrededor del 1.5%.

Como consecuencia del continuo crecimiento de préstamos para la reparación o adquisición de bienes inmuebles por parte de los esmeraldeños y las previsiones macroeconómicas favorables, las proyecciones para las actividades de la construcción tienden a incrementarse.

Por lo anteriormente indicado, se ha observado la oportunidad de realizar la presente investigación que se orienta al lanzamiento de la empresa en el ámbito del suministro, construcción e instalación de elementos de herrería (SCIEH) en la provincia de Esmeraldas, Ecuador (enfocado en los cantones Esmeraldas y Atacames por su proximidad).

⁴ Información obtenida del sitio web <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>, recuperado el 03 de enero de 2018

Tendencias en la ciudad

Según el diario La Hora (15 de septiembre de 2011)⁵ en cuanto a las necesidades específicas de los clientes, las tendencias en la arquitectura y la decoración de interiores, se ha encontrado la preferencia minimalista, adaptándose a los estilos de vida contemporáneos.

Igualmente, (Gino Rivera, 2016)⁶ arquitecto constructor explica que –cada vez– existe mayor interés en los esmeraldeños por diseños con mayor luz y ventilación natural. Los inmuebles son mucho más agradables y los acabados tienen como principal referente los elementos de hierro en sus seguridades y en las áreas interiores.

A efectos de visualizar el ordenamiento de los diferentes Capítulos se muestra el siguiente Cuadro:

Cuadro 1 – Capítulos del análisis

Introducción	Capítulo II Marco Teórico	Capítulo IV Conclusiones, propuesta y aportes para futuras investigaciones
Capítulo I Metodología	Capítulo III Marco Investigativo	

Fuente: elaboración propia (2018)

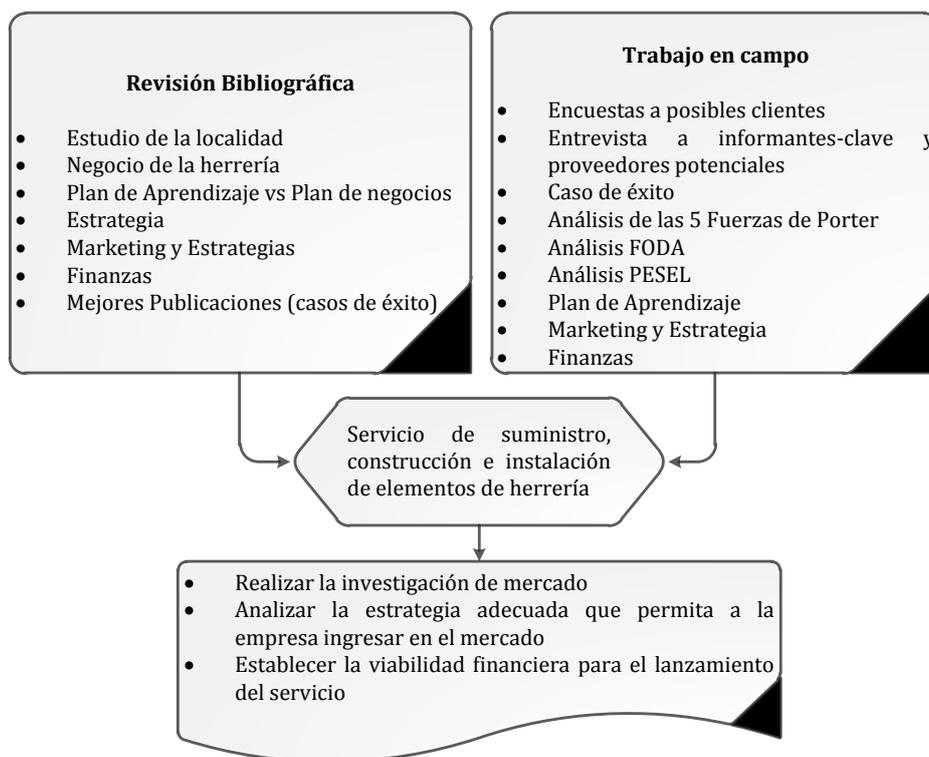
Adicionalmente y al final de este estudio, se presentan la Bibliografía y Anexos de la investigación.

⁵ Información obtenida del sitio web <https://lahora.com.ec/noticia/1101204893/home>, recuperado el 03 enero de 2018

⁶ Información obtenida del sitio web <http://www.elcomercio.com/tendencias/esmeraldas-construccion-moderna-arquitectura-inmuebles.html>, recuperado el 03 de enero de 2018

Con el fin de hacer una lectura más llevadera de la investigación, a continuación se presenta el siguiente Cuadro:

Cuadro 2 – Lineamientos generales del trabajo



Fuente: Elaboración propia (2018)

2. Definición del problema y preguntas de la investigación

Se observa que en los negocios metalmecánicos (herrería, en la provincia de Esmeraldas) exteriorizan limitaciones, pertinentes a la planificación estratégica y a los diferentes procesos clave –finanzas, marketing y ventas, entre otros–, lo que conlleva a no tener en claro el sentido de la dirección del negocio.

Por otro lado y en la actualidad, la falta de tiempo resulta un factor importante que impide la realización de labores del hogar y otras

actividades de la vida cotidiana, como señalan los datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2012)⁷, en la encuesta sobre el uso del tiempo, se establece que –tanto hombres como mujeres– destinan pocas horas a la semana a actividades concernientes a las adecuaciones en el hogar.

Ante el desarrollo tecnológico y acceso a la información –mediante la globalización–, cada vez las personas buscan servicios que brinden ahorro de tiempo y de buena calidad, a precios asequibles. Por lo expuesto, resulta propicio integrar en la propuesta el acceso a información acorde con las tendencias actuales con el fin de agilizar la selección del bien final, incrementar las posibilidades de ingresar al mercado y marcar la diferencia en relación a la competencia.

Por otro lado y pese a todos los esfuerzos que realiza el Gobierno Nacional para impulsar el crecimiento mediante el financiamiento a través de créditos, los diferentes análisis muestran lo contrario.

Como indica el diario El Telégrafo (12 de octubre de 2016)⁸, el 2016 la economía ecuatoriana ha sufrido, aunque, los trabajos en Manabí y Esmeraldas han contribuido a mejorar la situación a causa de que la metalmecánica está muy vinculada con la construcción.

⁷ Información obtenida del sitio web http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf, recuperado el 03 enero de 2018

⁸ Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/expoindustrial-2016-muestra-avances-de-la-empresa-ecuatoriana>, recuperado el 03 de enero de 2018

La revista Mundo Constructor (30 de Marzo 2017)⁹, señala que el panorama de la construcción en el 2017, se encuentra en una etapa de recesión, siguiendo el mismo ciclo de la economía. El dinamismo de la construcción se encuentra afectado, pues tiene una relación directa con la inversión en obras públicas, así como en la oferta y demanda de vivienda.

De igual manera, la revista Andes (11 de Enero de 2018)¹⁰ sostiene que la crisis del sector de la construcción se debe a la aplicación de la Ley de Plusvalía. Los principales representantes de la Cámara de la Construcción consideran fundamental la derogatoria de la Ley, la cual añade un impuesto al valor especulativo del suelo, que es del 75%. Este tributo se aplica a la ganancia extra que genere la segunda venta de inmuebles y terrenos (parte del principio que el incremento de valor de un bien inmueble, que no es fruto de la acción directa del propietario, pertenece a la ciudad).

Tal lo expuesto, se muestra en el siguiente Cuadro la problemática enfrentada e interrelación entre la situación planteada, la necesidad o el resultado y el impacto correspondiente:

⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/846-panorama-del-sector-de-la-construccion-en-el-2017.html>, recuperado el 03 enero de 2018

¹⁰ Información obtenida del sitio web <https://www.andes.info.ec/es/noticias/politica/3/sector-de-la-construccion-de-ecuador-afirma-estar-en-crisis-debido-a-la-ley-de-plusvalia>, recuperado el 03 de enero de 2018

Cuadro 3 – Problemática enfrentada

Problemática	Resultado/Necesidad	Impacto
#1 – Esmeraldas no cuenta con un servicio de herrería fiable, que garantice la entrega del bien final	Clientes buscan un servicio confiable	Mejoras en las propuestas del servicio
#2 – Posible crecimiento del mercado (panorama incierto)	Las personas se encuentran mejorando la infraestructuras de sus domicilios	Oportunidad de ingresar y crecer en el negocio de la herrería
#3 – Cambios en la construcción (nuevas tendencias)	Personas influenciadas por la globalización	Mejora y variedad en los diseños
#4 – Los clientes potenciales cada vez tienen menos tiempo	Individuos buscando ahorrar tiempo	Posibilidad de comunicar de mejor manera el servicio

Fuente: elaboración propia (2018)

Por lo mostrado se generan algunas incógnitas las cuales han permitido hacer las siguientes preguntas que han orientado el presente estudio:

¿Cómo se puede diferenciar y proporcionar mayor valor al cliente en el mercado de la herrería del hogar? ¿Es posible desarrollar un catálogo digital con la finalidad de ahorrar tiempo? ¿Qué buscan los clientes potenciales?

¿Cómo se comporta el mercado de herrería de hogares? ¿Resulta posible el lanzamiento del servicio de suministro, construcción e instalación?

¿Deviene realizable una propuesta diferente a las existentes?

¿Qué aspectos consideran relevantes los clientes a fin de contratar el servicio de herrería del hogar?

3. Hipótesis

Resulta posible el lanzamiento del servicio de suministro, construcción e instalación de elementos de herrería en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

4. Objetivo General

Analizar estratégica y financieramente la factibilidad del lanzamiento del servicio de suministro, construcción e instalación de elementos de herrería para el hogar en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador y proponer ideas para su implementación.

5. Objetivos Específicos

- ✓ Investigar al respecto del mercado de la herrería para el hogar y sus posibilidades en Esmeraldas, Ecuador, a partir de autores y publicaciones especializadas.
- ✓ Verificar, en el campo, las tendencias y posibilidades de implementación de este negocio.
- ✓ Proponer ideas a los fines del lanzamiento del servicio de suministro, construcción e instalación de elementos de herrería en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

I. METODOLOGIA

El presente trabajo corresponde a un estudio cuali-cuantitativo, con predominio cualitativo. Examina casos concretos a partir de los hábitos de las personas en el entorno local. Por ese motivo, no se manipulan variables y se las describe tal como se comportan en el contexto natural. Por medio de encuestas y entrevistas, se profundizó en las percepciones de los consumidores y problemáticas del servicio de herrería, captando –así– la mayor cantidad de aspectos intrínsecos del negocio.

El tipo de investigación es exploratoria-descriptiva dado que intenta obtener un análisis previo de la situación bajo métodos flexibles y no estructurados. Aunque, describe todos los componentes principales de la realidad del tema de estudio.

La unidad de análisis se encuentra conformada por los servicios de herrería para el hogar en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador.

Las fuentes de información secundarias han ayudado en esta investigación, permitiendo el diseño de una estructura teórico-técnica y la determinación de los principales criterios que influyen en la selección y contratación del servicio de herrería.

Igualmente, este estudio se ha complementado con un estudio de campo, conformado por una encuesta a potenciales clientes, entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso de éxito, empresa SYMEP. En el caso de la encuesta, el grupo de estudio concierne a la población masculina y

femenina, económicamente activa de la ciudad de Esmeraldas con edades superiores a 25 años de edad de nivel socio económico medio, medio-alto y alto.

La muestra que se ha empleado ha sido no probabilística, dirigida e intencional, por lo cual la selección de la muestra es no aleatoria y depende del criterio del investigador. El tamaño de la muestra ha sido de 150 personas encuestadas, 2 informantes-clave, 2 proveedores potenciales y 1 caso de éxito de la provincia de Esmeraldas, Ecuador. Al tratarse de una investigación cuali-cuantitativa, el tamaño de la muestra no implica una limitación al alcance.

Por tratarse de un estudio cuali-cuantitativo, con predominio cualitativo, y una muestra tal como lo descrito, la generalización de los hallazgos no resulta posible.

La unidad de respuesta se refiere a los clientes potenciales y los especialistas consultados.

Uno de los mayores obstáculos en la recopilación de información resulta en la necesidad de lograr consistencia y coherencia metodológica. Es por ello, que (a través de la triangulación metodológica, tanto en el Marco Teórico como en el Investigativo) se ha logrado reunir información considerando diferentes puntos de vista. El objetivo final fue el de validar y comparar hechos, asegurando –en mayor medida– lo adecuado de los mismos.

La presente investigación se ha llevado a cabo en Esmeraldas, Ecuador en el período Junio, 2017 – Marzo, 2018.

Tal lo expresado, a continuación se muestra un Cuadro resumen donde se detallan los principales elementos descritos precedentemente:

Cuadro 4 – Metodología aplicada en la investigación

Tipo de investigación	Exploratorio-descriptiva
Metodología	Cuali-cuantitativa, con predominio cualitativo
Diseño de la investigación	No experimental y, dentro de ellos, transversal (describe y analiza la información en un momento de tiempo determinado) y de caso.
Unidad de análisis	Servicios de herrería para el hogar en la ciudad de Esmeraldas, Ecuador
Muestras	No probabilística, dirigida e intencional
Unidad de respuesta	Clientes potenciales, CEOs de empresas de construcción y proveedores potenciales
Técnicas de recolección de datos / Instrumentos utilizados	Cuestionario con preguntas abiertas, cerradas y mixtas; Entrevistas semi-estructuradas
Triangulación Metodológica	Tanto en el Marco Teórico e Investigativo a los fines de asegurar –en mayor medida– los resultados del estudio.
Lugar y fecha	Esmeraldas-Ecuador, junio, 2017- Marzo, 2018.

Fuente: elaboración propia (2018)

II. MARCO TEÓRICO

La presente investigación cuenta con una base teórica que permite analizar la hipótesis y objetivos planteados y, asimismo, ayuda al lector a desarrollar un entendimiento fluido sobre el tema bajo análisis.

Por estas razones, este Marco Teórico abarca el estudio de la localidad, la descripción del negocio referente al SCIEH, entendimiento de los planes de aprendizaje, estrategia, comunicación y, finalmente, los temas financieros necesarios.

A través de la organización antes mencionada se estructura una presentación y argumentación a los efectos del desarrollo del tema.

II.1 Investigación de la locación

La presente investigación desarrolla su estudio en Ecuador, específicamente, en la Provincia de Esmeraldas que se encuentra ubicada en el extremo noroccidental de Ecuador y constituye la región más septentrional del país, con una extensión de 15.216 Km². Limita con la República de Colombia; con las provincias de Manabí, Pichincha, Imbabura y Carchi; y con el Océano Pacífico, como indicada (La Red, 2005)¹¹.

¹¹ Información obtenida del sitio web <http://dipecholac.net/docs/files/272-esmeraldas-revegetacion-de-laderas-en-esmeraldas.pdf>, recuperado el 04 de enero de 2018

Por otro lado, (Ecured, 2016)¹² indica que el desarrollo económico de la provincia está sustentado por el turismo, puerto comercial, agricultura, ganadería, pesca y el sector industrial. Este último, integrado por Puerto Petrolero Internacional de Balao, La Refinería Estatal de Esmeraldas, CELEC EP (Termoesmeraldas), FLOPEC EP (Empresa Pública Petrolera Ecuatoriana) entre las principales y adicional existen industrias prestadoras de servicios, manufactureras, madereras y productos químicos.

Tiene una población multiétnica de 534.092 habitantes, de los cuales aproximadamente el 49,3 % posee vivienda propia según el último censo realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC, 2010)¹³, además, posee un clima tropical y húmedo temperatura promedio es de 25 °C.

Como presenta (Lara, 2014) en su informe, la provincia se divide en siete cantones –Esmeraldas, Atacames, Eloy Alfaro, Muisne, Quinindé, Rioverde y San Lorenzo–, señalando que en el cantón Esmeraldas se encuentran más de 150.000 habitantes, de igual forma, indica la rápida conectividad hacia el oeste con los Balnearios de Tonsupa, Atacames, Sua, Muisne y Mompiche. Una gran parte de la economía está ligada al sector industrial, generando importantes plazas de trabajo, además, de la obra pública. Existe un alto flujo de

¹² Información obtenida del sitio web https://www.ecured.cu/Provincia_de_Esmeraldas, recuperado el 04 de enero de 2018

¹³ Información obtenida del sitio web <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf>, recuperado el 04 de enero de 2018

capital debido a las empresas públicas, de la construcción, pesca, turismo, comercio al por mayor y menor, finalmente, posee un alto porcentaje de población joven y una tasa de crecimiento moderada.

Cuadro 5 – Mapa de la provincia de Esmeraldas



Fuente: Mapas Ecuador¹⁴

Por otra parte, el diario El Universo (11 de julio de 2017)¹⁵ señaló que el presidente de la República Lenín Moreno realizó una evaluación de la situación económica del Ecuador, donde informó que aunque el país no está quebrado, enfrenta una situación económica difícil. A su vez, Jorge Carrera, del Observatorio de la Política Fiscal, indicó que el país registra un déficit fiscal elevado –aproximadamente del 8 % del producto interno, poco más de 8.000 millones de dólares–, una deuda pública que supera el 50 % del PIB, un servicio a la deuda cada vez más elevado, una economía casi estancada, una inversión extranjera

¹⁴ Información obtenida del sitio web <http://www.mapasecuador.net/mapa/mapa-esmeraldas-mapa-division-politica.html>, recuperado el 04 de enero de 2018

¹⁵ Información obtenida del sitio web <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>, recuperado el 04 de enero de 2018

prácticamente inexistente e ingresos petroleros (el principal producto de exportación) casi en cero.

Asimismo, expresó que ante este panorama inevitablemente se requiere un plan económico y fiscal de cuatro años que promueva el equilibrio de cuentas públicas, reducción del endeudamiento y un programa económico que dé confianza, credibilidad con la finalidad hacer crecer la economía, reducir el gasto público y eliminar leyes que desestimulan la inversión.

Como se encuentra sustentado, el cantón Esmeraldas posee un amplio mercado y su proximidad con los balnearios hacen que sea una localidad atractiva, al igual que la influencia del sector industrial en el crecimiento económico de la población. Por otra parte, la situación económica del país no es favorable, se encuentra con una incertidumbre y tensión frente a las nuevas medidas económicas.

II.2 Industria de la herrería

A continuación se detallará la incidencia e importancia de la herrería en el ámbito de la construcción y metalmecánica, así como en las diferentes locaciones que comúnmente son utilizadas.

La herrería, se encuentra presente en un gran número de artículos de uso cotidiano en los hogares, oficinas, establecimientos públicos, parques y otros. Por su parte, Decocasa (2017)¹⁶ indica que la herrería tiene gran empleabilidad en varios aspectos tales como decoraciones,

¹⁶ Información obtenida del sitio web <https://decocasa.net/puertas-de-forja/>, recuperado el 04 de enero de 2018

y seguridades de construcciones –rejas, muebles, esculturas, herramientas, artículos decorativos, utensilios de cocina, mesas y otros artículos–, con lo que se demuestra que esta labor tiene una alta utilización en el vivir cotidiano de las personas. Igualmente, sustenta que los artículos de herrería son uno de los más seguros y populares del mercado actual en hogares, además, pueden fomentar un diseño espectacular en la fachada de la entrada de cualquier inmueble.

En la actualidad, la herrería se encuentra muy ligada a los sectores metalmeccánico y de la construcción. La Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal (FEDIMETAL, 2017)¹⁷, en su portal web afirma que lo largo del tiempo el diseño y edificación de estructuras de vivienda y comerciales, han evolucionado según las tendencias del mercado y las nuevas necesidades de la sociedad, las cuales tienden a la utilización del acero. De igual manera, (Homify, 2017)¹⁸ en su portal señala que la herrería se trata de una disciplina, absolutamente, indispensable en la construcción de la infraestructura de una ciudad, ya que se crean elementos esenciales a fin de poder terminar los proyectos.

Por otra parte, el Instituto Ecuatoriano de Promoción de Exportaciones e Inversiones (PROECUADOR, 2013)¹⁹ soporta que la industria metalmeccánica constituye un pilar fundamental en la cadena

¹⁷ Información obtenida del sitio web <http://fedimetal.com.ec/federacion-ecuatoriana-de-industrias-del-metal/retos/>, recuperado el 04 de enero de 2018

¹⁸ Información obtenida del sitio web <https://www.homify.com.ar/herreria>, recuperado el 04 de enero de 2018

¹⁹ Información obtenida del sitio web <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/metalmeccanica/>, recuperado el 04 de enero de 2018

productiva del país, así como, en proyectos estratégicos. Según el INEC, este sector tiene el 65% de generación de empleo. De la misma forma, el diario El Universo (8 de junio de 2017)²⁰ afirma que la metalmecánica se ha convertido en una industria que incursiona en los procesos productivos –entregando equipos y elementos necesarios para la operación– en varias otras como en la construcción, alimenticia y textil, con sus productos están presente en todos los sectores económicos con la construcción y provisión de maquinarias o insumos.

Al respecto, en la revista Lideres (2017)²¹ se argumentó que el año pasado Ecuador consumió cerca de 1.650.000 toneladas de acero, de este total, las empresas nacionales fabricaron aproximadamente el 30%. Ramiro Garzón –presidente de FEDIMETAL 2016–, señala que en Ecuador tuvo un descenso en el consumo alrededor del 21%, debido a que el sector de la construcción esté paralizado. Esto porque hay temas relacionados con ley de plusvalía, aunque, en reuniones con el actual gobierno se pidió la derogación de dicha ley.

De igual forma, la revista EKOS (11 de julio de 2017)²² señala que las importaciones tuvieron una tendencia a la baja. Debido –en primer lugar– a las restricciones comerciales que se han aplicado y que tuvieron un mayor impacto en las importaciones de

²⁰ Información obtenida del sitio web

<https://www.eluniverso.com/tendencias/2017/06/09/nota/6221695/metalmeccanica-se-fortalece-construccion-ecuatoriana>, recuperado el 04 de enero de 2018

²¹ Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-consumo-acero-mejora-region.html>, recuperado el 04 de enero de 2018

²² Información obtenida del sitio web <http://www.ekosnegocios.com/NEGOCIOS/verArticuloContenido.aspx?idArt=9276>, recuperado el 04 de enero de 2018

productos manufacturados. En segundo lugar, destacan las inversiones que se han realizado dentro de la industria local, lo que ha permitido incrementar la producción y sustituir importaciones. A esto, se añade el decrecimiento de la construcción que –también– incidió en estos resultados, dada una menor demanda de productos del sector.

La maestra y escultora (Martínez, 2017)²³ sugiere que la herrería se desarrolla acorde a la evolución de la industria metalúrgica y al campo tecnológico, y que –cada vez– incorpora nuevos materiales y técnicas, formando una relación con la imaginación y creatividad.

Como se ha sustentado, las industrias a las cuales se encuentra ligada la herrería forman parte fundamental en el aporte económico del país y, del mismo modo, se encuentra presente en todo lo que utilizamos en nuestra vida cotidiana, por ello su gran relevancia.

En relación con los consumos de acero e importaciones presentan una tendencia a la baja, por su correlación con la construcción (afectada por la ley de plusvalía) por lo que limita los trabajos de herrería.

²³ Información obtenida del sitio web https://www.youtube.com/watch?v=tpVTIB_jl00&list=PLjUM0NkOdo6Q0mWXv8Dmtt7YjwuZ4tuQt&index=1&t=726s#, recuperado el 04 de enero de 2018

II.3 Plan de aprendizaje versus Plan de negocios

La investigación estudia el posible lanzamiento del SCIEH, por lo cual, se hace indispensable distinguir las diferencias entre un Plan de Aprendizaje (PA) y un Plan de Negocios (PN) a fin de comprender sus respectivas aplicaciones en el ámbito empresarial.

Plan de Aprendizaje (PA)

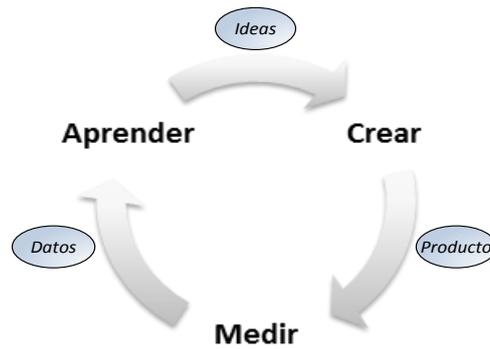
Crear *startups* sostenibles se convierte en un desafío en el entorno actual. Al respecto (Ries, 2017) argumenta que los *startups*²⁴ son instituciones diseñadoras de productos o servicios que operan bajo incertidumbres con la finalidad de minimizar los riesgos y despilfarros de recursos. Por ello, aparece el PA, un modelo que acelera el proceso de aprender mediante la rectificación constante, gracias, al *feedback*²⁵ entregado por el cliente.

En el Cuadro que se presenta a continuación, se observan los pilares –crear, medir y aprender– en que se fundamenta el PA. El autor hace énfasis en la importancia del aprendizaje durante el crecimiento del *startup*, así como en el manejo de la información de forma ágil, lo que se logra minimizando el tiempo total a lo largo del circuito.

²⁴ Llamada también empresa emergente, en el mundo empresarial el término se utiliza con el objeto de referirse a empresas que tratan de emprender o iniciar un nuevo negocio, con capacidad de crecer. Información obtenida del sitio web <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#781f62ae4044>, recuperado el 04 de enero de 2018

²⁵ Significa retroalimentación, resulta de la reacción, respuesta u opinión que nos da un cliente de un producto o servicio determinado. Información obtenida del sitio web <http://www.businessdictionary.com/definition/feedback.html>, recuperado el 04 de enero de 2018

Cuadro 6 – Circuito: Crear-medir-aprender



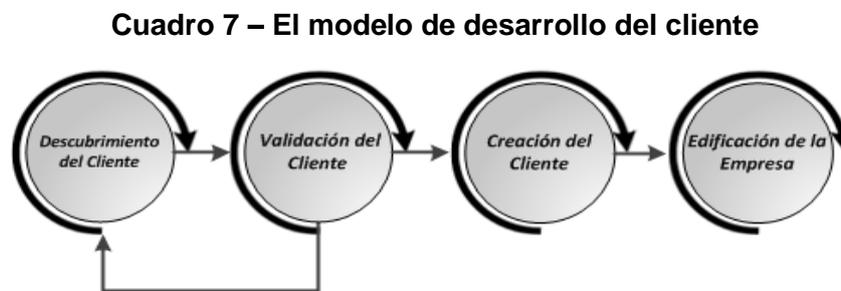
Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Ries, 2017)

De igual manera, (Ries, 2017) indica que el PA incrementa las posibilidades de tener éxito en la creación y sustentabilidad del *startup*.

Por su parte, (Christensen, 2015) indica que existen prácticas y enfoques viables a fin de operar con tecnologías de sostenimiento –aquellas que se conocen como información histórica– tales como: investigación de mercado y una buena planificación, seguida de una ejecución coherente con el plan diseñado. No obstante, en innovaciones de punta –aquellas que no se tiene información histórica– existe un dilema, el desconocimiento del mercado y comportamiento del consumidor, por ello el autor manifiesta que al administrar innovaciones de punta se tiene un ejercicio de prueba y error.

Por otro lado, (Blank, 2006) agrega que –en compañías establecidas– se disponen de modelos de predicción, mediante el conocimiento de datos históricos (tendencias mercado, identificación de la competencia, y clientes). Sin embargo, los *startups* no cumplen estos criterios, no se conoce el mercado y carecen de procesos a efectos de descubrirlos, operan bajo una continua

incertidumbre. El autor describe un modelo eficaz de cuatro pasos aplicables en *startups* o en empresas establecidas, el mismo está representado en el siguiente Cuadro, diseñado con el propósito de resolver preguntas como: ¿Dónde están los clientes? ¿Qué debo medir? ¿Quiénes son mis clientes? ¿Cómo desarrollar mi producto? ¿Son las expectativas y supuestos realistas?, Estos interrogantes resultan comunes al momento de iniciar un negocio y la fuerza del modelo que se presenta se encuentra en su rigor y flexibilidad:



Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Blank, 2006)

El modelo, descubre y localiza a los primeros clientes –se focaliza en la comprensión de los clientes, analizando sus problemas y necesidades–, valida supuestos y, posteriormente, analiza el crecimiento de la empresa o negocio. Durante la aplicación del mismo cada uno de los cuatro pasos se realiza de forma reiterativa hasta que se confirmen los supuestos. En la validación del cliente se observa un “bucle iterativo”²⁶ volviendo al descubrimiento de los clientes, el cual proporciona el entendimiento necesario a fin de conocer si se posee un producto que los clientes quieren comprar. Sin embargo, si no se encuentran suficientes clientes en la etapa de validación del cliente, el modelo vuelve descubrimiento que al cliente.

²⁶ Proceso por el cual una acción se repite “n” veces hasta alcanzar una meta deseada. Información obtenida del sitio web <https://definicion.de/iteracion/>, recuperado el 05 de enero de 2018

El PA representa una metodología ágil y flexible, donde se emplean ciclos de prueba y se recibe *feedback* de los clientes con el fin de ajustar la estrategia. Además, brinda un gran apoyo a la empresa o negocio, que tiene la oportunidad de validar hipótesis de forma rápida, garantizando así el aprendizaje continuo.

Plan de Negocios (PN)

El desarrollo y programación del PN tiene gran connotación en el mundo empresarial. Referente a este punto, (Viniegra, 2007)²⁷ argumenta que el PN constituye la documentación necesaria donde se sustenta la estrategia –diseño, implementación, control y comunicación– de la empresa o negocio. De igual forma, respalda, que debe ser descriptivo (permita entender a cualquier persona la sinergia e interacción de las diferentes áreas que conforman la empresa) con el objeto de poder comunicarlo, alcanzando –así– el comprometimiento de cada área de forma individual y grupal. Finalmente, señala que su diligencia se realiza con el fin de buscar financiamiento u optimizar recursos.

Por su parte, (Moyano, 2016) propone que el PN describe actividades –planes internos de cada área funcional– las que se encuentran plasmadas en un documento que tienen por objeto generar ganancias. Sugiere que propone interacciones entre las áreas comerciales, productivas, logísticas, de recursos

²⁷ Información obtenida del sitio web https://books.google.com.ar/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Viniegra+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwja_POgs7zYAhXLIJAKHcx_CkwQ6AEIJAA#v=onepage&q=Viniegr&f=false, recuperado el 05 de enero de 2018

humanos, organizativas y financieras, con las cuales se llegarán a los objetivos propuestos.

A su vez, (Stutely, 2000) argumenta que el PN presenta la consecución de pasos a seguir con el propósito de hacer realidad la visión de la empresa o negocio, y que debe priorizar y establecer las principales amenazas y oportunidades. Además, debe estar documentado de manera formal a fin de servir como guía a medida que evolucionen los sucesos del mundo real.

Los autores coinciden en que un PN representa la planificación de actividades para llegar a las metas propuestas, donde se encuentran detalladas las operaciones e interacciones de las diferentes áreas que constituyen una empresa o negocio, con la finalidad de optimizar los recursos y minimizar riesgos. En el siguiente Cuadro se manifiestan los principales conceptos del presente apartado:

Cuadro 8 – Plan de Aprendizaje vs Plan de Negocios

Plan de Aprendizaje	<ul style="list-style-type: none">✓ Metodología ágil y flexible, que permite reajuste mediante la obtención de <i>feedback</i>✓ Ideal para <i>startups</i>
Plan de Negocios	<ul style="list-style-type: none">✓ Documentación formal en la cual se detallan actividades para llegar a los objetivos✓ Preferentemente para empresas establecidas

Fuente: elaboración propia (2018)

II.4 Estrategia

Las estrategias deben nacer del entendimiento del entorno, ser capaces de prever y responder a cualquier variación del mismo. Por estas razones en el

presente apartado se expone la importancia de la estrategia en el panorama de las pequeñas y medianas empresas (Pymes), indicándose los principales métodos analíticos para el análisis del micro y macro entorno.

Igualmente, (Hamel & Prahalad, 1996) indicaron que la previsión del futuro de una industria forma la orientación de la empresa y le permite incidir en la evolución, y por tanto, en su propio destino. Por lo cual, resulta de gran ayuda el desarrollo de la estrategia en una empresa o negocio, sustentada, con el empleo de herramientas de planificación estratégica.

Importancia de la estrategia en una empresa y su entorno

Como argumenta (Porter, 2015) todas empresas tienen una estrategia, la cual puede haberse desarrollado de manera implícita o explícita. De este modo la relevancia que implica la Planeación Estratégica (PE) en el accionar de la empresa resulta de gran interés con el fin de obtener beneficios y prepararse frente a cualquier eventualidad.

Por otro lado, existen diferentes principios y métodos que permiten establecer una dirección estratégica efectiva. (García, 1993) Sugiere que existe una relación directa entre parámetros estratégicos y las rentabilidades empresariales, por lo que resulta de vital importancia tener una perspectiva del medio y una dirección estratégica definida.

Asimismo, y con el objeto de alcanzar resultados que ayuden al crecimiento y mejora de las empresas, deviene necesario realizar una PE. Con respecto a este punto, (Álvarez, 2006) sostiene que la PE en la empresa brinda diferentes maneras de confrontar a competidores, crecer ordenadamente e incrementa el posible buen uso de los recursos hacia las actividades del negocio.

De esta manera, la importancia de la estrategia en las empresas resulta significativa, a efectos de planificar el camino hacia los objetivos propuestos, tratando de anticiparse a los cambios en el entorno. Dicho lo anterior, una buena idea no garantiza el éxito, necesariamente, se debe realizar un análisis pormenorizado de los factores incidentes –positivos o negativos– en la empresa.

Consecutivamente, se plantea el siguiente Cuadro, donde se resumen los conceptos anteriormente explicados sobre la importancia de la estrategia.

Cuadro 9 - Conceptos fundamentales de la importancia de la estrategia

Porter	✓ La PE en una empresa representa una ventaja frente a posibles cambios en el entorno
García	✓ Los parámetros estratégicos y las rentabilidades empresariales se encuentra directamente relacionadas
Álvarez	✓ La PE es fundamental para el crecimiento y direccionamiento de los recursos

Fuente: elaboración propia (2018)

Las cinco fuerzas de Porter

Referente al modelo en mención, (50Minutos.es, 2016)²⁸ indica que representa una herramienta simple y eficaz que permite comprender la estructura competitiva de una industria.

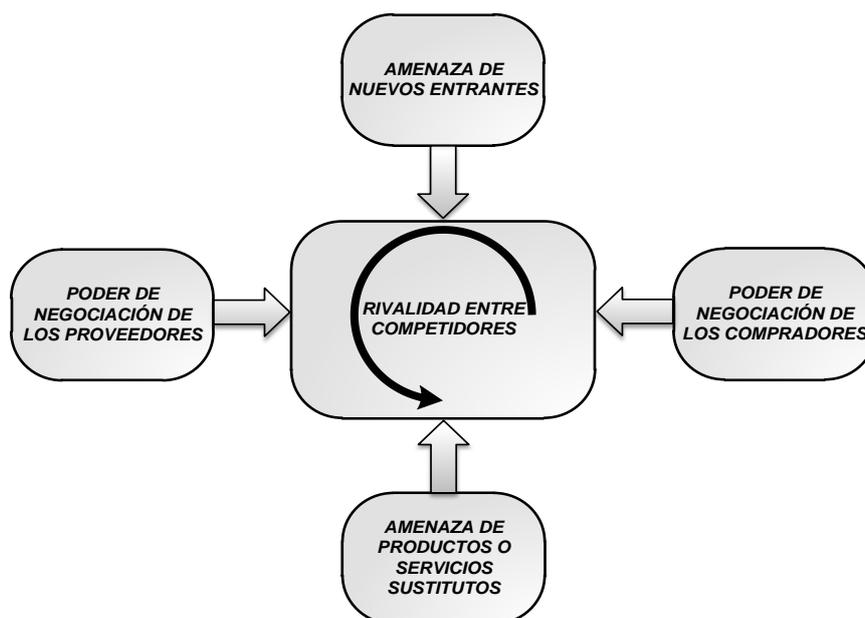
Cabe destacar, que según (Porter, 2015) la esencia de formar una estrategia está en relacionar la empresa o negocio con su ambiente, industria o industrias con las que compite. Por ello, menciona que resulta primordial identificar la estructura de la industria, mediante la aplicación del análisis de las cinco fuerzas –amenaza de nuevos entrantes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los compradores y la rivalidad entre los competidores– que proporciona el entendimiento del entorno, además, ayuda a determinar la intensidad de la competencia y la rentabilidad de la industria.

Por su parte, (Ghemawat, 2007) contribuye sosteniendo que el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter tiene un gran aporte para el análisis estructural –características económicas y técnicas–, determinando el atractivo de la industria o sector. A su vez, hace énfasis que el modelo se encuentra dirigido hacia el entorno privado, más que al público.

En el siguiente Cuadro, se ilustra las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector o industria.

²⁸ Información obtenida del sitio web https://books.google.com.ar/books?id=mWLyCwAAQBAJ&dq=5+fuerzas+de+porter&source=gb_s_navlinks_s, recuperado el 05 de enero de 2018

Cuadro 10 – Las cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: elaboración propia (2018), basado en: (Porter, 2015)

Expuesto lo anterior, ulteriormente, se describen cada una de las fuerzas como lo expone el HBR –Harvard Business Review– (2008)²⁹, detallando sus impactos y utilización en el análisis de la estructura de la industria:

Amenaza de nuevos entrantes: Potencialmente los nuevos competidores introducen nuevas capacidades (diseños de fácil manufactura, nuevas tecnologías, cambios de materiales), con el fin de obtener una participación de mercado. Esto tiene influencia directa en los precios, costos y la inversión necesaria para competir, por lo tanto, pone límites a la rentabilidad.

Esta fuerza depende de las barreras de entrada –ventajas que tienen los actores establecidos en comparación con los nuevos entrantes–, entre las principales están: las economías de escala, costos para los clientes por

²⁹ Información obtenida del sitio web <https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las-5-fuerzas-competitivas-michael-porter-libre.pdf>, recuperado el 05 de enero de 2018

cambiar de proveedor, acceso desigual a los canales de distribución y requisitos de capital.

Poder de negociación de los proveedores: Afecta directamente al negocio o empresa, los proveedores con alto poder logran capturar una parte del valor del producto o servicio, para sí mismos. Al tener una alta incidencia sobre las empresas o negocios, suelen cobrar precios más altos, disminuir la calidad de los productos o servicios, o limitar las cantidades.

Poder de negociación de los compradores: Al igual que el poder de negociación de los proveedores, esta fuerza apropia valor de los productos o servicios creados. Permite al cliente exigir mayores beneficios, obligar a que los precios bajen, mayor calidad o mejores servicios, lo que lleva a los competidores de la industria a enfrentarse –mayor inversión e incremento en los costos– bajando la rentabilidad de la industria. En el análisis se debe tomar en cuenta el tamaño y la concentración de los clientes, a fin de atenuar su impacto.

Amenaza de productos sustitutos: Un sustituto son los diferentes tipos de producto o servicio a los que pueden acceder los clientes con el fin de satisfacer sus necesidades, éstos pueden desempeñarse de igual o similar forma que el producto de una industria. Se encuentra relacionada con la rentabilidad de la industria (si es alta, la rentabilidad de la industria tiende a disminuir).

Rivalidad entre los competidores: Quizás la más obvia de todas las fuerzas, se encuentra presente de diferentes formas –descuentos de precios, lanzamientos de nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio–. El grado de rivalidad entre competidores, se determina por el número y el tamaño relativo de los competidos.

Mediante la aplicación de este análisis, se determinan la o las fuerzas que predominan sobre el sector o industria, por lo que será posible establecer una estrategia competitiva.

Estrategias genéricas

Luego de obtener resultados respecto a la estructura de la industria mediante la utilización de cinco fuerzas competitivas, resulta necesario buscar el modo de generar una ventaja competitiva. Respecto a lo anteriormente mencionando, (Porter, 2015) plantea tres estrategias genéricas –Diferenciación, Liderazgo en Costos y Enfoque– a fin de hacer frente a los competidores y mantenerse a través del tiempo, las que se muestran en el siguiente Cuadro:

Cuadro 11 – Tres estrategias genéricas

		VENTAJA ESTRATÉGICA	
		Singularidad percibida por el consumidor	Posición de costos bajos
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Toda la industria	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTOS
	Solo un segmento	ENFOQUE O CONCENTRACIÓN	

Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Porter, 2015)

A continuación, se profundiza en las estrategias genéricas mencionadas de acuerdo con (Porter, 2015):

Diferenciación: Producto o servicio que posee características únicas o exclusivas –atributos técnicos, diseño, desempeño, atención al cliente, rapidez de entrega, servicios complementarios, otros–, lo cual es percibido positivamente por los consumidores.

Liderazgo en costos: Se basa en vender los productos o servicios a un precio inferior al de la competencia. Reduciendo al máximo los costos de fabricación –acceso preferencial de materias primas, privilegios de distribución y diseño de producto de fácil manufactura–, obteniendo una superioridad y mayores márgenes.

Enfoque: Centrado en un determina grupo de compradores (segmento específico del mercado), procura ante todo atender con un producto o servicio excelente.

Por lo anteriormente sustentado, resulta imprescindible establecer una postura que diferencie a la empresa o negocio, con la intención de superar a los competidores, mediante la posible adopción de una de las estrategias genéricas mencionadas.

Análisis FODA

El entorno representa un pilar fundamental a los fines de determinar la estrategia. En este sentido, (Porter, 2015) sugiere que resulta importante conocer el medio donde se desarrollan las actividades comerciales, para lo cual se debe lograr un entendimiento de los factores y participantes que inciden en la industria. Así, indica que deben aplicarse herramientas de análisis estratégico con el objeto de profundizar en la estructura competitiva de los sectores industriales.

Una de las primeras herramientas estratégicas en aparecer fue la matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ampliamente utilizada en los procesos de desarrollo de estrategias conforme argumenta el HBR (27 de marzo de 2007)³⁰.

En la matriz detallada consecutivamente, se desarrollan cada uno de los conceptos:

Cuadro 12 – Matriz FODA

		FACTORES POSITIVOS	FACTORES NEGATIVOS
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES INTERNOS		Cualquier activo interno que permite a la empresa o negocio desempeñarse con eficiencia	Aspectos internos que limitan desempeñarse con eficiencia y alcanzar los objetivos
			OPORTUNIDADES
FACTORES EXTERNOS		Circunstancias o variables externas aprovechables, repercuten positivamente en la empresa o negocio	Circunstancias o variables externas desfavorables, repercuten negativamente en la empresa o negocio, no se tiene capacidad para enfrentarlo

Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Díaz, 2005)

³⁰ Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>, recuperado el 05 de enero de 2018

Es importante destacar, que la utilización del análisis del ambiente externo o exógeno –causas que se encuentran fuera del alcance empresa o negocio– y del ambiente interno o endógenos (causas que se encuentran dentro del alcance empresa o negocio), determina aquellos factores que favorecen u obstaculizan el cumplimiento de los objetivos planteados, según mantiene (Borello, 1994).

Por otra parte, (Compromiso, 1999) agrega que el análisis hacia adentro y fuera de la empresa o negocio se realiza con el propósito de observar los espacios de maniobra, evitando riesgos y aprovechando potenciales superioridades y así idear la estrategia de la organización.

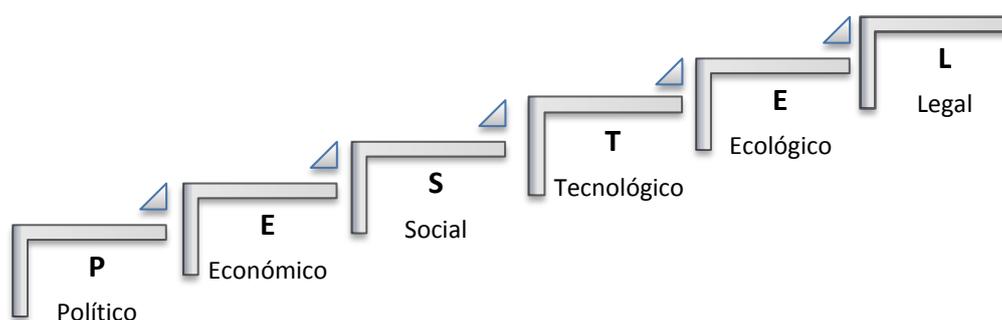
Como lo expresan los diferentes autores, el análisis FODA permite evaluar el potencial de negocios y decisiones. Tiene gran importancia en las empresas o negocios, ya que suministra información detallada sobre los factores internos y externos que pueden influir en el éxito o fracaso de una decisión de negocios.

Análisis PESTEL

Conforme al análisis en mención, (50Minutos.es, 2016)³¹ sustenta que surge por la necesidad de prever eventos futuros en un entorno cada vez con mayor incertidumbre, el que analiza las variables macroeconómicas que afectan a la empresa o negocio en un entorno específico.

³¹ Información obtenida del sitio web <https://books.google.com.ar/books?id=vmLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+PESTEL&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL5fr09MHYAhVCOZAKHVIUAJYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20PESTEL&f=false>, recuperado el 05 de enero de 2018

Cuadro 13 – Análisis del entorno general



Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Martinez & Milla , 2012)

A continuación, se desarrollan brevemente los significados e implicaciones de cada uno de los factores acorde a lo sostenido por (ONU/Herramientas, 2017)³²:

- ✓ **Factores políticos:** Tienen que ver con la vida política del país, imposible de modificar.
- ✓ **Factores económicos:** Incluyen cuestiones relacionadas con la pobreza, el desarrollo económico y el acceso a los recursos.
- ✓ **Factores sociales:** Son los conocimientos sobre la población por ejemplo: tradiciones, historia, raíces, religión, clase social, entre otros.
- ✓ **Factores tecnológicos:** Se refiere a la disponibilidad de tecnologías –información, innovación y las comunicaciones–.
- ✓ **Factores legales:** Son aquellas leyes que inciden sobre el funcionamiento de la empresa.
- ✓ **Factores ambientales:** Guardan relación con el medio ambiente como: los efectos del cambio climático.

³² Información obtenida del sitio web <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>, recuperado el 05 de enero de 2018

Por último, (Martinez & Milla , 2012) añade que el análisis PESTEL se emplea con la finalidad de revisar el entorno investigando aquellos factores exógenos, los que pueden afectar drásticamente el funcionamiento del negocio.

En la actualidad, la rapidez de los cambios en el entorno genera constantes variaciones en los mercados en el que operan las empresas o negocios, por lo cual resulta necesario analizar el macroentorno con el objeto de tomar mejores decisiones.

II.5 Marketing

Entender el marketing

El marketing deviene de vital importancia a efectos de crear valor. Acorde a lo sostenido por el AMA (Asociación Americana de Marketing, 2013)³³ el marketing es el conjunto de actividades y procesos con el fin de crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para consumidores, socios, clientes y la sociedad en general.

Complementando el concepto anterior, (Quintana Daza, 2005) indica que el marketing se encarga de todo lo necesario a los fines que un producto o servicio llegue hasta un comprador o usuario final.

A su vez, (Lerma & Márquez , 2010) argumentan que el marketing tiene como función llevar y hacer operar con éxito un bien o servicio en un segmento de mercado determinado, con la finalidad de satisfacer las necesidades y deseos

³³ Información obtenida del sitio web <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, recuperado el 08 de enero de 2018

de los posibles consumidores y usuarios. Al mismo tiempo, cumple con sus objetivos comerciales de la empresa o negocio.

Respecto al marketing, (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) y (Sainz , 2016) sugieren que pretende identificar y satisfacer las necesidades humanas y sociales, estableciendo relaciones. A su vez, afirman que una de las mejores y más cortas definiciones resulta en “satisfacer las necesidades de los clientes –mejor que la competencia– de manera rentable”.

Tal lo indicado, el marketing comunica de manera exitosa un bien o servicio a un segmento de mercado, se enfoca en que los productos o servicios lleguen a los clientes, permitiéndoles satisfacer sus necesidades y deseos, generando rentabilidad para la empresa.

Importancia del marketing

Como indica (Drucker, 2004) los negocios tienen un propósito: crear un cliente, mediante dos funciones principales; marketing e innovación, siendo el cliente el que determina el negocio o empresa.

Por otro lado, (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) argumentan que la relevancia del marketing radica en que ayuda a introducir y obtener la aprobación de nuevos productos y, adicionalmente, fomenta mejoras e innovaciones en los productos existentes a través de una planificación y manejo de herramientas. En otras palabras, su importancia reside en la

búsqueda de soluciones creativas a los desafíos que presenta el entorno volátil.

Según (Guerra, 2014)³⁴ argumenta que, posiblemente, el marketing sea una de las actividades más notables dentro de una empresa o negocio, por lo que se le debe prestar mucha atención. Se encuentra directamente ligado al reconocimiento de los clientes y las ventas de una empresa o negocio, afectando –de manera positiva o negativa– a la rentabilidad del mismo.

Mediante el análisis de la gestión del marketing –captar, retener y fidelizar a los clientes– se observa el gran efecto sobre el éxito de la empresa o negocio. Dicho de otra manera, sin marketing no se podría conocer al consumidor y, por consiguiente, lo que necesita o quiere, sostiene (Morante Asesores, 2016)³⁵.

Por lo expuesto, cuando se habla de marketing, se está haciendo mención a un pilar fundamental en la empresa o negocio, examina formas innovadoras de entender a los clientes y busca soluciones, su relación con las ventas y clientes revela que se encuentra ligado –de forma directa– a los beneficios de la empresa o negocio.

Estrategia de marketing

El marketing resulta ser uno de los principales hitos a trabajar dentro de una empresa. Por ejemplo, (Maqueda Lafuente, 2003) indica que las empresas

³⁴ Información obtenida del sitio web <http://rvempresarial.blogspot.com.ar/2014/09/la-importancia-del-marketing-en-las.html>, recuperado el 09 de enero de 2018

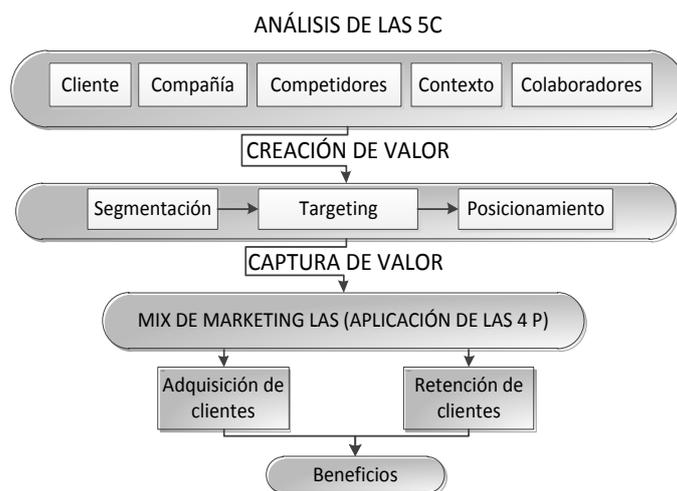
³⁵ Información obtenida del sitio web <http://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>, recuperado el 09 de enero de 2018

deben estudiar y prever cuáles serán las reacciones de los consumidores frente a los productos o servicios. En otras palabras, conocer el ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Dónde? y ¿Cuándo? prefiere efectuar la compra el usuario o cliente.

El diseño de la estrategia de marketing implica dos grandes actividades:

- Seleccionar un mercado objetivo y determinar el posicionamiento, y
- especificar un plan de marketing, como fundamenta el HBR (01 de noviembre de 2000)³⁶.

Cuadro 14 – Esquema de la estrategia de marketing



Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (HBR, 2000)

La estrategia consiste en acomodar los factores internos a los factores externos, con el propósito de obtener la mejor posición competitiva. La definición y selección de estrategias resulta en el ejercicio más útil a efectos de preparar la planificación del marketing, conforme sustenta (Mglobal, 2015)³⁷.

³⁶ Información obtenida del sitio web <https://promisecreativelinabernal.files.wordpress.com/2012/08/comentario-sobre-estrategia-de-marketing.pdf>, recuperado el 09 de enero de 2018

³⁷ Información obtenida del sitio web <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>, recuperado el 12 de enero de 2018

Análisis de las cinco C

Por medio de este análisis, se presenta la información sobre los costos comerciales, además, muestran las principales áreas de análisis con el objeto fundamentar la toma de decisiones de marketing. En el siguiente Cuadro, se desarrollan los diferentes significados de las cinco C:

Cuadro 15 – Características de los servicios

Compañía	<ul style="list-style-type: none">• Se refiere a las competencias internas a fin de satisfacer las necesidades de los clientes, por ejemplo: imagen, tecnología, experiencia, cultura
Competencia	<ul style="list-style-type: none">• Corresponde a quien compite con la empresa o negocio, actual o potencial, de forma directa e indirecta
Clientes	<ul style="list-style-type: none">• Mercados y sus segmentos buscados, se puede dividir por: motivaciones, hábitos de compra, edad, otras características
Colaboradores	<ul style="list-style-type: none">• Son aquellas posibles fuentes externas que pueden ayudar a la empresa o negocio (distribuidores, proveedores y alianzas)
Contexto	<ul style="list-style-type: none">• Limitaciones externas (macroambiente, microambiente, entorno social y cultural, ambiente tecnológico)

Fuente: elaboración propia (2018) basado en: HBR (2000)³⁸

Segmentación, targeting y posicionamiento

Al respecto, (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) y (Velilla Gil, 2012) argumentan que –en mercados grandes y muy diversificados– resulta imposible el contacto con todos los clientes. Dividir los mercados representa una clave para la estrategia de marketing.

³⁸ Información obtenida del sitio web <https://promisecreativelinabernal.files.wordpress.com/2012/08/comentario-sobre-estrategia-de-marketing.pdf>, recuperado el 15 de enero de 2018

En el siguiente Cuadro, se muestran los principales conceptos relacionados:

Cuadro 16 – Descripción de conceptos

Segmentación	<ul style="list-style-type: none">• División de un mercado, en grupos con características similares
Targeting	<ul style="list-style-type: none">• Selección dentro de los segmentos, el o los segmentos de interés, según criterios de valor con la estrategia de negocio
Posicionamiento	<ul style="list-style-type: none">• El lugar que ocupa el producto o servicio en la mente de los consumidores respecto el resto de sus competidores

Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) y (Vellilla Gil, 2012)

La empresa o negocio necesita identificar qué segmentos de mercado puede atender con eficacia, lo que requiere de un entendimiento del comportamiento del consumidor, un cuidadoso pensamiento estratégico y de una secuencia lógica de las distintas actividades que se lleven a cabo.

Análisis de las cuatro P

Referente a este punto, (Borrego, 2009)³⁹ indica que explican cómo funciona el marketing de forma integral y completa, constituyendo el marketing mix que utilizan las empresas a efectos de alcanzar los objetivos.

En el siguiente Cuadro se muestran las cuatro P, así como aquellas actividades que se encuentran relacionadas:

³⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.herramientasparapymes.com/que-son-las-4p>, recuperado el 15 de enero de 2018

Cuadro 17 – Cuatro P de marketing



Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Kotler & Armstrong, Marketing, 2012)

Seguidamente, se desarrollan los conceptos del marketing mix:

Producto: Se refiere aquellos objetos materiales o bienes, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas que se colocan en el mercado con el fin de ser ofrecidos a los clientes o usuarios. Existen algunas preguntas que ayudaran a conceptualizar de mejor manera el concepto de producto tales como: ¿Qué vendo? ¿Qué características tiene mi producto? ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene de cada una de ellas? ¿Qué necesidades satisface mi producto? ¿Proporciona valor agregado? y ¿Qué valor agregado proporciona mi producto? indica (Entrepreneur, 2016)⁴⁰.

Precio: Resulta el valor monetario por el intercambio del producto o servicio, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el

⁴⁰ Información obtenida del sitio web <https://www.entrepreneur.com/article/263568>, recuperado el 15 de enero de 2018

consumo del producto o servicio por parte del cliente o usuario, según expone (Buenos Negocios, 2013)⁴¹.

Promoción: Medios por los cuales se va a comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre el producto, como indican (Kotler & Amstrong, Marketing, 2012).

Plaza: Lugar o área geográfica dónde se va a comercializar el producto o el servicio que se ofrece, conforme a lo sustentado por (Vértice, 2007).

El marketing mix, resulta esencial antes de iniciar un negocio debido a que revelan las variables a tomar en cuenta con el objeto de abordar los elementos centrales que componen el valor entregado al segmento meta.

Marketing de servicios

En la actualidad, la industria de los servicios está cambiando de forma radical, logrando un alto impacto en la sociedad. Concerniente a este tema, (Grande, 2014) exterioriza que el desarrollo económico de los países va acompañado del aumento progresivo de los servicios.

Como se indicó anteriormente, los servicios tienen una gran importancia en la economía de los países. Al respecto, (Thompson, 2011)⁴² mantiene que resulta necesario saber su concepto y características propias a considerar

⁴¹ Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/notas/324-las-4-p-del-marketing>, recuperado el 15 de enero de 2018

⁴² Información obtenida del sitio web <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>, recuperado el 16 de enero de 2018

–intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y perecibilidad– a los efectos de establecer la estrategia.

Como concepto, los servicios constituyen el conjunto de las acciones que una empresa o negocio lleva adelante a efectos de satisfacer las necesidades del cliente, señala (Definición.De, 2014)⁴³.

En el siguiente Cuadro, se exponen las características de los mismos:

Cuadro 18 – Características de los servicios

Intangibilidad	✓ Los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra
Inseparabilidad	✓ Se refiere al hecho de que los servicios son generados y consumidos durante el mismo período de tiempo.
Variabilidad	✓ Cada oferta de servicio es diferente, única y no se puede repetir exactamente incluso por el mismo proveedor de servicios
Perecedero	✓ Significa que los servicios no se pueden almacenar

Fuente: elaboración propia (2018) basado en Buenos Negocios (2016)⁴⁴

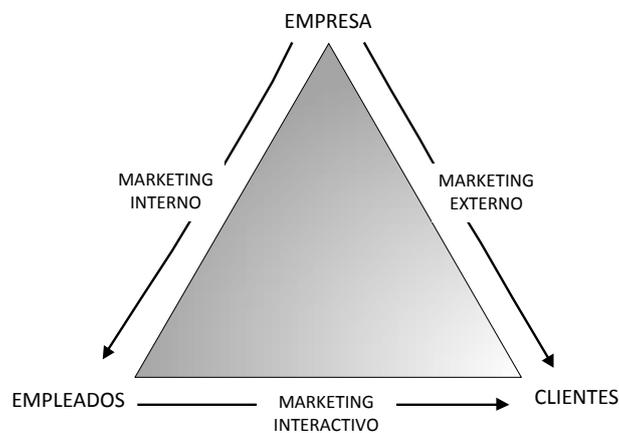
El marketing de servicios representa toda una especialización, según indican (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012) y requiere del manejo óptimo del marketing interno, interactivo y externo, tal como sigue:

⁴³ Información obtenida del sitio web <https://definicion.de/marketing-de-servicios/>, recuperado el 16 de enero de 2018

⁴⁴ Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/notas/2570-4-caracteristicas-los-servicios>, recuperado el 16 de enero de 2018

- ✓ **Marketing externo:** Describe la preparación del servicio que se proporcionará al cliente, fijar su precio, distribuirlo y promoverlo.
- ✓ **Marketing interno:** Detalla la capacitación y motivación necesaria en los empleados con el objeto de que atiendan bien a los clientes.
- ✓ **Marketing interactivo:** Habilidad de los empleados con el objeto de atender al cliente.

Cuadro 19 – Tres tipos de marketing en industrias de servicio



Fuente: elaboración propia (2018) basado en (Kotler & Keller, Dirección de Marketing, 2012)

Las empresas o negocios de servicios deben considerar las características propias del mismo a fin de desarrollar una mejor entrega de valor. El servicio representa el núcleo central de su oferta al mercado, por ello se debe desarrollar una diferenciación basada en la calidad de los trabajadores y la atención a los clientes.

El desarrollo del marketing implica una gran cantidad de actividades, las cuales tienen como objetivo la satisfacción del cliente. Con el propósito de decidir las actividades estratégicas del marketing, resulta esencial considerar el análisis

del marketing mix, con la finalidad de adquirir una visión más amplia de los aspectos que rodean a la empresa o negocio. Debe estar orientado a incrementar la diferenciación competitiva resaltando los atributos, fomentando la comunicación personal y presencial, utilizando eficazmente los recursos y una buena relación de precio-utilidad, que pueda ser percibida por los clientes o usuarios.

Comportamiento del consumidor

Según el (Club de Marketing, 2017)⁴⁵, el comportamiento del consumidor se encuentra en relación directa con el marketing y el planteamiento de sus estrategias. Por estos motivos, resulta pertinente considerar y entender a los consumidores como seres racionales, que compran por efectos irracionales. Además, se debe tener claras las realidades que alteran al marketing: 1. No somos tan racionales como pensamos. 2. El cerebro es vago, no le interesa la realidad o la verdad, le interesa satisfacer las necesidades.

Por otro lado, (Quintanilla , Berenguer, & Gómez, 2014) expresan que las empresas o negocios se encuentran pendientes de cumplir con los objetivos planteados, del mismo modo, deben prestar atención a las personas u organizaciones que compran o utilizan sus productos, tratando de responder preguntas como: ¿Dónde compran los productos? ¿Están satisfechos al consumir el producto? ¿Cuál su impresión con relación al precio? Al tener en cuenta el comportamiento del consumidor, se están considerando el conjunto

⁴⁵ Información obtenida del sitio web <http://www.clubmarketinglatam.com/que-relacion-tiene-el-comportamiento-del-consumidor-con-el-marketing/>, recuperado el 16 de enero de 2018

de aspectos relacionados con la compra, cuyo conocimiento permitirá establecer estrategias más sólidas.

En la actualidad, se tienen un sinnúmero de herramientas e instrumentos con el fin de gestionar el marketing. No obstante, el comportamiento del consumidor muestra la forma en que perciben, sienten y actúan los clientes o usuarios sobre la utilidad de los bienes y servicios ofrecidos por los negocios o empresas. Entender el comportamiento del consumidor ayuda a tener una mejor perspectiva y orienta las decisiones hacia el camino del éxito.

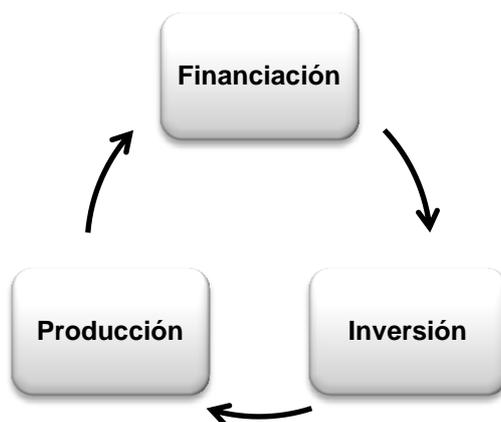
II.6 Finanzas

A los fines de realizar la planeación financiera del proyecto, resulta preciso describir los conceptos fundamentales relativos a las finanzas aplicables, tales como: inversión inicial, enfoque de costo de oportunidad, punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN) y Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI).

Emprender un *startup* representa un proceso de disciplina y esfuerzo, realizando una gestión financiera que aporte valor a la empresa o negocio. Como expone (Serantes, 2014), desde el punto de vista financiero deviene necesario mantener un ciclo de valor (financiación, inversión y producción), con el fin de invertir en activos, luego producir valor y –el beneficio obtenido de las operaciones– se vuelve a utilizar como nueva financiación. De igual manera, el autor señala que los negocios nuevos deberían ser capaces de poder activar el ciclo, la responsabilidad del emprendedor reside en gestionar el ciclo y asegurarse que se mantenga, tomando en cuenta que el sistema debe ser

práctico y flexible, y que alimente a todas las partes del negocio, tal lo mostrado en el siguiente Cuadro:

Cuadro 20 – Ciclo de valor



Fuente: elaboración propia (2018) basado en: (Serantes, 2014)

Entre los elementos necesarios a efectos de establecer un plan de negocios, la financiación resulta uno de los puntos más preponderantes. Luego de contar con la formulación teórica, resulta preciso pensar en la constitución de la empresa o negocio –medios técnicos y humanos– con el fin de generar valor. El plan estratégico no debe incluir ninguna iniciativa no contemplada en el plan financiero, como señala (Manzanera Escribano, 2017).

Formas de financiamiento

A menudo los *startups* necesitan del apoyo de inversores a fin de alcanzar sus metas, seguir adelante y crecer. Según sostiene (DeMicco, 2011) resulta fundamental el conocimiento de cuáles son las formas de financiamiento y el tipo de aporte al negocio.

Con respecto a este punto (Serantes, 2014) y (DeMicco, 2011) sostienen que existen dos tipos de financiación, fondos propios (capital que poseen los propietarios) y deuda (dinero recibido a cambio del pago de un interés, también llamado inversores institucionales).

Por otro lado, (OECD, 2016) fundamenta que existen tres formas de financiamiento a través de aportes de capital, de subsidios y de deuda, a continuación se desarrollan los conceptos como indica el autor:

- ✓ **Aportes de capital:** Se refiere a la financiación a través de terceros - diferentes tipos de inversores-
- ✓ **Subsidios:** Financiamiento directo en forma de aportes no reembolsables a través de organismos públicos
- ✓ **Deuda:** Uno de los más importantes para la creación de *startups*, con una tasa de interés reducida según las políticas de gobierno

Por otro lado, cada inversor tiene sus diferencias según el sitio, la experiencia o dirección empresarial, especialización del sector y el presupuesto de inversión total. Por estas razones, argumenta (ElrincondeMK, 2016)⁴⁶ que resulta imperativo distinguir los diferentes tipos de inversores:

Inversores de Fase 1: También denominados los 3F's, por sus siglas en inglés: *Family, Friends and Fools* –familia, amigos y tontos–. Entran en la primera etapa, cuando el proyecto está en la fase de idea o bien una empresa

⁴⁶ Información obtenida del sitio web <http://www.elrincondemarketing.es/que-tipo-de-inversores-se-puede-encontrar-una-startup/>, recuperado el 17 de enero de 2018

recién constituida con poco recorrido, quienes invierten son las personas del radio de influencia del emprendedor, como señala (EOI, 2007)

Inversores de Fase 2: *Business Angels* –inversores ángeles–, individuos que invierten con cantidades de capitales pequeñas en una etapa temprana (desde que la empresa ya tiene un plan de negocios definido). Pueden ser inversores de carácter financiero o bien se involucran en la gestión de la compañía, aportando contactos y talentos, sostiene (Torres, 2015)⁴⁷.

Inversores de Fase 3: *Venture Capital* –capital de riesgo–, juegan un papel importante en la etapa del ciclo de vida de la innovación. El capital es invertido en el balance y la infraestructura de una compañía hasta que alcance un tamaño y credibilidad suficientes con el fin de ser vendida, indica (Zider, 1998)⁴⁸.

Inversores de Fase 4: *Private Equity* –capital privado–, esta aportación de capital se dirige a empresas en crecimiento o ya consolidadas, generando beneficios. Los próximos planteamientos suelen ser una salida a cotizar en bolsa, sustenta (ASCRI, 2016)⁴⁹.

⁴⁷ Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/2015/08/what-angel-investors-value-most-when-choosing-what-to-fund>, recuperado el 17 de enero de 2018

⁴⁸ Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>, recuperado el 17 de enero de 2018

⁴⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.ascr.org/que-es-el-capital-riesgo/>, recuperado el 17 de enero de 2018

Inversión inicial

Estimar las diferentes inversiones tiene una gran repercusión al momento de poner en marcha una *startup*. De acuerdo con (Sapag Chain, 2007) expresa que se pueden invertir los capitales de la empresa o negocio en capital de trabajo, activos fijos y nominales, con el objetivo de llevar a cabo las actividades de la empresa o negocio. Consecutivamente, se desarrollan los conceptos de cada tipo de inversión:

Inversión de capital de trabajo: Son aquellos recursos que facilitarán el financiamiento de la operación del negocio. Dicho de otro modo, financia el desfase natural entre la ocurrencia de los egresos y su posterior recuperación.

Inversión de activos fijos: Se refiere a los bienes tangibles utilizados en los procesos de transformación de insumos o soportes a la operación. Se distinguen: obras físicas (edificios, oficinas, bodegas, terrenos), recursos naturales, equipamiento (maquinara, muebles, herramientas, vehículos, otros según la naturaleza del negocio), infraestructura de servicios de apoyo –energía, comunicaciones, otros–, de acuerdo con (SPW, 2017)⁵⁰.

Inversión de activos nominales o intangibles: Corresponden a los servicios o derechos necesarios con el fin de implementar el proyecto, por ejemplo: patentes, diseño de sistemas y procedimientos, sistemas de información, capacitaciones, como mantiene (Economipedia, 2017)⁵¹.

⁵⁰ Información obtenida del sitio web <http://www.spw.cl/proyectos/inversiones.htm>, recuperado el 18 de enero de 2018

⁵¹ Información obtenida del sitio web <http://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>, recuperado el 18 de enero de 2018

Enfoque de costo de oportunidad

La decisión de utilizar un recurso de forma particular ocasiona que un administrador renuncie a la oportunidad de utilizar los recursos de forma alternativa, esta oportunidad malgastada resulta un costo que se debe considerar cuando toma una decisión, en otras palabras, es la contribución a la utilidad operativa que se pierde o rechaza al no usar un recurso limitado en un mejor uso alternativo, según indican (Horngren, Foster, & Dat, 2007)

Asimismo, (Polèse & Barragán, 1998) argumentan que el costo de oportunidad refleja la ganancia a la cual se ha renunciado al hacer otra cosa diferente de aquello que hubiera permitido obtener dicha ganancia.

Punto de equilibrio

Conforme con (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000) el punto de equilibrio se entiende como el punto en el que el margen de contribución total iguala al costo fijo total de producir un bien o servicio, en ese punto los ingresos totales son iguales a los costos totales, por ende las utilidades son cero.

Por otro lado, ayuda a responder preguntas como:

- ✓ ¿Cuántas unidades se tendrán que vender para poder cubrir los costos y gastos totales?
- ✓ ¿Cuál es el valor en ventas que una empresa debe alcanzar para cubrir sus costos y gastos operativos?

Acorde a este punto, (Váquiro, 2017)⁵² sustenta que a efectos de operar adecuadamente resulta preciso estimar el punto de equilibrio que permitirá –a una empresa o negocio– conocer aún antes de iniciar las operaciones, el nivel de ventas necesarias con el fin de recuperar la inversión. En caso que no llegue a cubrir los costos, la empresa o negocio deberá realizar reformas hasta alcanzar un nuevo punto de equilibrio.

Valor Actual Neto (VAN)

Sobre este tema, (Jimenez, Espinoza , & Fonseca, 2007) aseguran que el VAN consiste en encontrar la diferencia entre el valor actualizado de los flujos de beneficios y el valor, también actualizado, de las inversiones y otros egresos de efectivo.

A su vez, (Hamilton & Pezo, 2005) sustentan que el VAN resulta de la suma de todos los flujos actualizados de efectivo futuros de una inversión o proyecto, menos todas las salidas. Este indicador permite conocer el valor del dinero actual que va a recibir el proyecto en el futuro a una determinada tasa de descuento a un período determinado de tiempo con el objeto de comparar el valor con la inversión inicial.

Periodo de Recuperación de la Inversión (PRI)

Referente a este punto, (Emery, Finnerty, & Stowe, 2000) argumentaron que el PRI resulta en el tiempo que los flujos de efectivos futuros descontados de una inversión tardan en igualar el costo inicial de la inversión. Además, (Sullivan,

⁵² Información obtenida del sitio web <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>, recuperado el 18 de enero de 2018

Wicks, & Luxho, 2004) indican que la PRI resulta la liquidez en lugar de su rentabilidad y es muy utilizado como una medida de riesgo de un proyecto. Plantean que se considera deseable un periodo de recuperación corto.

PRI también llamado *payback*, considerado como un indicador –instrumento financiero– que mide la liquidez del proyecto así como el riesgo relativo pues permite anticipar los eventos en el corto plazo. Al igual que el Valor Presente Neto, permite optimizar el proceso de toma de decisiones.

En el siguiente Cuadro se muestran los conceptos principales del presente apartado.

Cuadro 21 – Finanzas

Formas de financiamiento	✓ Existen varias formas de financiamiento según los diversos autores, las principales formas son: fondos propios y deuda
Inversión inicial	✓ Punto importante con el fin de estimar todos los puntos para el funcionamiento de la empresa o negocio, los fondos se pueden invertir en capital de trabajo, activos fijos y nominales
Enfoque de costo de oportunidad	✓ Resulta en el valor sacrificado alternativo de tomar una decisión económica
Punto de equilibrio	✓ Uno de los elementos centrales en cualquier tipo de empresa o negocio, permite determinar el nivel de ventas necesario con el objeto de cubrir los costes totales
Valor actual neto (VAN)	✓ Es un medidor fiable de la rentabilidad de una inversión
Periodo de recuperación de la inversión (PRI)	✓ Uno de los principales criterios para evaluar inversiones. Es el periodo de tiempo requerido a efectos de recuperar el capital inicial de una inversión.

Fuente: elaboración propia (2018)

II.7 Casos de éxito

Referente al emprendedurismo (Iprofesional, 2011)⁵³, señala que la cultura emprendedora (proceso por el cual una persona convierte una idea en un proyecto) juega un papel muy importante en la economía de los países, generando nuevos proyectos –*startups*–. El efecto multiplicador que logra, se revela por medio de la creación de nuevos empleos, el desarrollo social y la innovación tecnológica.

Por otro lado, el estudio sobre la actividad emprendedora realizado a nivel mundial por el GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*, 2014)⁵⁴ indica que el Ecuador fue el país más emprendedor en Latinoamérica y se posicionó como la cuarta economía más emprendedora a escala mundial con un TEA⁵⁵ –tasa de actividad emprendedora– del 32% (esto indica que de cada 100 personas, hay 32 que han emprendido en los últimos tres años y medio). Este estudio, también revela que en solo cuatro países del mundo –entre ellos Ecuador–, la tercera parte de la población adulta está compuesta por emprendedores tempranos, personas que se encuentran entre los 18 y 64 años, que están formando empresas o las formaron recientemente.

Seguidamente, se presentan casos de éxito formados e implementados en el mercado ecuatoriano:

⁵³ Información obtenida del sitio web <http://www.iprofesional.com/notas/111091-La-cultura-emprendedora-y-su-contribucion-al-desarrollo-economico>, recuperado el 27 de enero de 2018

⁵⁴ Información obtenida del sitio web <http://www.elemprendedor.ec/ecuador-mas-emprendedor-de-latinoamerica/>, recuperado el 27 de enero de 2018

⁵⁵ Mide todas las iniciativas emprendedoras de menos de tres años y medio que existen en el mercado, tomando en cuenta las características de la dinámica emprendedora en un país. Información obtenida del sitio web <http://economipedia.com/definiciones/tasa-actividad-emprendedora.html>, recuperado el 27 de enero de 2018

Instruequipos

Inició sus actividades como un pequeño negocio de ferretería e instrumentación técnica. Actualmente, se ha convertido en una de los referentes en la fabricación de estanterías para supermercados, exhibidores y mobiliario médico. El éxito de Instruequipos (15 de agosto de 2017)⁵⁶, está en diseñar modelos exclusivos y a la medida de las estructuras metálicas de alta calidad, cumpliendo estándares internacionales. Los diseños innovadores permitieron, poco a poco, abrirse campo en un mercado competitivo.

El año pasado facturó USD 350,000 en sus tres líneas de producción –implementación de locales comerciales, sistemas de organización y optimización de espacios, y mobiliario médico para hospitales–. En la actualidad, tiene presencia en Cuenca, Riobamba, Latacunga, Quito, Ambato, Guayaquil, Loja y otras de la Amazonía –provincias de Ecuador–.

La capacitación e innovación, les ha permitido reinvertir las utilidades y con créditos, montaron una de las empresas tecnológicas (equipos automáticos como plegadoras, dobladoras y troqueladoras, entre otras) más completas del país. En su proceso de operaciones, cuentan con 10 pasos estandarizados a fin de obtener un producto de alta calidad y durabilidad, lo que les permite reducir los tiempos fabricación.

En todo el país, promocionan sus productos que incluyen estanterías livianas, pesadas, semipesadas y todo tipo de góndolas para exhibidores. En su cartera

⁵⁶ Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/video/productos-metal-fuerte-empresa-negocios.html>, recuperado el 29 de enero de 2018

tienen más de 400 clientes, entre ellos, grandes cadenas como farmacias Sana Sana y Fybeca, y ferretería Kywi.

Taller de mecánica para todo tipo de bicicletas

Fundado por Fernando Isch (19 de octubre de 2016)⁵⁷, primer ecuatoriano con un título de mecánico profesional otorgado por el *United Bicycle Institute*, con una inversión de USD 60,000. El taller cuenta con tres estaciones profesionales de reparación y un cuarto para realizar el *fitting* –estudios de biomecánica enfocados en el ciclismo–. La empresa se encuentra conformada por tres mecánicos y dos colaboradores en el área administrativa. En promedio, trabajan de 10 a 12 bicicletas diarias, llegando a una facturación mensual entre los USD 12,000 y 15,000. La tendencia sobre la utilización de las bicicletas en la actualidad les proporciona un amplio mercado.

Los precios dependen del tipo de servicio que se requiere, el más básico –comprende lavada, lubricada y calibrada– cuesta USD 15, mientras que el servicio más completo (desarmada y armado integral de la bicicleta) tiene un costo total de USD 60. De los trabajos realizados, el 70% corresponde a reparaciones y mantenimiento y el 30% *fitting*. En este servicio, con un costo de USD 100, los clientes pedalean en un rodillo electrónico que envía información al software biomecánico –un programa que analiza la posición y estilo, para corregirlo, así evitar dolores musculares y lesiones–. Los planes a corto plazo consisten en poder expandirse a escala nacional. Al momento cuenta con clientes en Galápagos, Ambato, Riobamba y Cuenca.

⁵⁷ Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/taller-mecanica-bicis-ecuador-quito.html>, recuperado el 29 de enero de 2018.

Tal lo planteado en el presente apartado, el emprendedurismo representa un motor que activa la economía de un país, mediante la generación de *startups* que –como muestran los ejemplos y con la ayuda de una planeación, capacitación e innovación– son capaces de transformar una idea y llevarla hacia el éxito. Cada caso, refleja un continuo esfuerzo, motivación, conocimiento financiero y del mercado, siempre teniendo en cuenta la ventaja competitiva que quiera plantearse y la mejora en los procesos que la sustente.

II.8 Conclusiones del Capítulo

En el Marco Teórico se expuso y profundizó en las temáticas más relevantes con el fin de ayudar al entendimiento del lanzamiento del proyecto.

En este sentido, se enuncian algunas conclusiones obtenidas:

- ✓ Esmeraldas presenta un escenario favorable, concerniente a las comunicaciones entre cantones y un creciente mercado, en virtud por su cercanía con los balnearios que representan uno de sus atractivos turísticos.
- ✓ Como resultado de diferentes factores políticos y económicos, el Ecuador se encuentra atravesando una difícil situación, reflejada en una creciente incertidumbre a la espera de nuevas medidas económicas, de tal forma que el panorama económico y político resulta complejo.
- ✓ La herrería tiene lazos con las diferentes industrias que inciden en la economía del país, que –actualmente- se encuentran experimentando un descenso a causa de las leyes implementadas por el régimen anterior.

- ✓ La reflexión y planeamiento estratégico a la hora de transformar una idea en un proyecto representa un factor preeminente con la finalidad de mejorar la propuesta –producto o servicio– a los clientes y -por ende- elevar el posicionamiento respecto a la competencia, lo cual se transmitirá en mayores beneficios para el negocio.
- ✓ En un entorno cada vez más competitivo, representa un reto emprender un negocio. Sin embargo, el plan de lanzamiento (mediante su metodología ágil) permite obtener una visión integral de las necesidades de los clientes y –a través del feedback– poder rectificar la estrategia, reduciendo –así– la incertidumbre y riesgos.
- ✓ A efectos de obtener una diferenciación resulta necesario aplicar los conceptos del marketing de servicios en sus tres extensiones –marketing externo, interno e interactivo–, orientados a desarrollar la diferenciación competitiva y haciendo énfasis en la empresa, empleados y clientes, destacando las cualidades del producto o servicio.
- ✓ Antes de iniciar un *startup* resulta preciso idear un plan financiero, con el propósito de encauzar la toma de decisiones del día a día, proyectando y comparando resultados, y obteniendo información importante sobre la salud financiera y eficiencia del negocio.

A continuación, se presentará el Marco Investigativo donde se muestran las técnicas de recolección de datos de campo, con la finalidad de validar la hipótesis y los objetivos planteados.

III. MARCO INVESTIGATIVO

El presente Capítulo muestra los resultados de campo obtenidos de la investigación y analiza diferentes aspectos con la finalidad de guiar y visualizar el planteamiento estratégico del proyecto. Seguidamente, se enlistan las principales temáticas que ayudarán a obtener una perspectiva más amplia del mercado, aspecto fundamental a efectos de realizar el proceso investigativo:

- ✓ Segmentación del mercado.
- ✓ Selección del mercado meta.
- ✓ Cuantificar la demanda (clientes potenciales).
- ✓ Análisis de la competencia.
- ✓ Identificar las preferencias del consumidor.
- ✓ Recolección de datos.
- ✓ Aprender de la gestión de los servicios de herrería.

Considerando la metodología expuesta en el Capítulo anterior, el presente Marco Investigativo se basa en las siguientes técnicas de recolección de datos de campo:

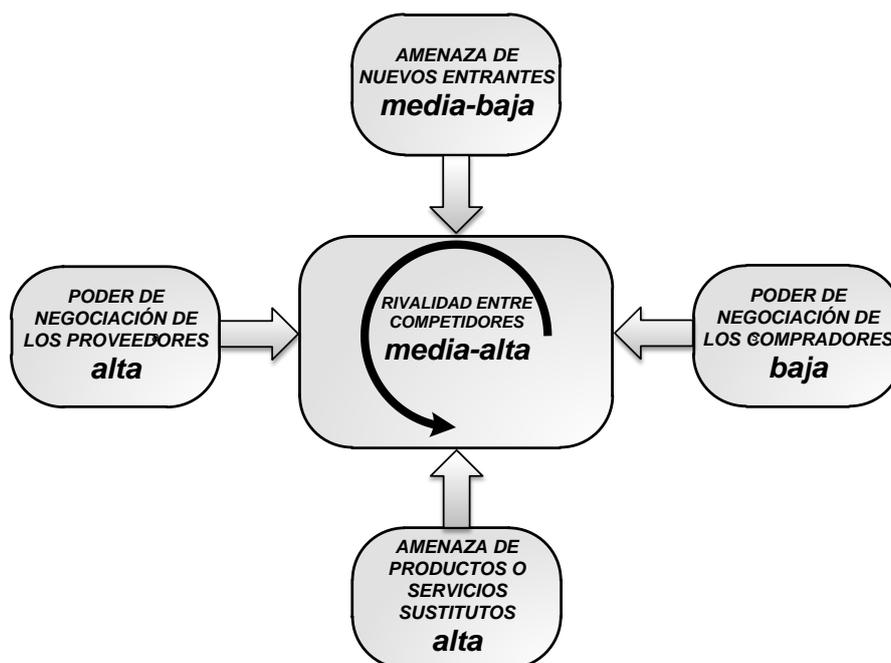
1. Encuesta a clientes potenciales.
2. Entrevistas a informantes-clave (CEOs de empresas del medio y proveedores potenciales).
3. Análisis de caso de éxito (SYMEP).

A los fines de comprender el sector industrial y contar con una base sólida para comenzar con el análisis del tema de estudio, se exponen –a continuación– las cinco fuerzas de Porter, el análisis FODA y el PESTEL, temas desarrollados teóricamente en el Marco Teórico. Posteriormente, se presentarán los resultados obtenidos del trabajo en campo.

III.1 Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter

Por medio del siguiente Cuadro se muestran los resultados de las cinco fuerzas competitivas de Porter para la industria de la herrería, lo que aporta a la comprensión sobre incidencia (positiva o negativamente) de cada fuerza en la estructura de la industria, y –por ende– ayudará en el planteamiento estratégico del lanzamiento:

Cuadro 22 – Las fuerzas competitivas de Porter - Servicio de herrería (en Esmeraldas)



Fuente: elaboración propia (2018)

Amenaza de nuevos entrantes: En el sector, los participantes establecidos poseen economías de escala en sus operaciones, las que se encuentran integradas verticalmente hacia atrás. De este modo, ofrecen suministros de materias primas, siendo los requerimientos de capital altos a causa del elevado costo de las maquinarias y equipos (soldadoras, herramientas manuales, sierras y taladros, entre otros). Habría que destacar –también– que los competidores poseen distribución propia, a través de camiones necesarios a fin de movilizar los materiales y herramientas. De la misma manera, tienen acceso a todos los *inputs* necesarios a efectos de realizar las tareas de fabricación como taller de ensamblaje, facilidades para maniobras –puentes grúa, tecles, grilletes, fajas–, mano de obra calificada y procedimientos estructurados.

No obstante, es posible desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores, pudiéndose desarrollar –además– un aprendizaje que permita minimizar los costos. Como resultado se tienen barreras de entrada altas y existen posibilidades mínimas de vencerlas, por lo tanto la fuerza es evaluada como media-baja.

Poder de negociación de los proveedores: Se ha determinado la fuerza como alta, a causa de las variaciones de los precios de las materias primas (acero y soldadura) que son susceptibles a las políticas gubernamentales e impuestos. Tal como se indicó en el Marco Teórico, el Ecuador es un país importador de productos siderúrgicos por excelencia. Igualmente, los competidores establecidos pueden obtener materias primas a bajo costo por su alto volumen de compra. Por último, existe la amenaza de que los proveedores se integren verticalmente hacia delante, ofreciendo productos semi-elaborados como

puertas, estanterías y ventanas de bajo costo, aunque, careciendo de acabados finales –pintura y ciertos detalles–.

Amenaza de productos sustitutos: Para este caso, se evaluó la fuerza como alta debido a que –en la actualidad– se encuentran en el mercado varias propuestas de diferentes materiales (plásticos, madera o la combinación de ambos) que pueden ser fabricados masivamente. En el caso de los plásticos la alta producción puede bajar los precios, haciéndolos más atractivos para los clientes. Por esta razón, resulta pertinente la entrega de beneficios o facilidades que puedan agregar valor a la oferta tales como el descuento en mantenimiento sobre elementos estructurales.

Poder de negociación de los compradores: El valor de la fuerza es bajo en virtud de que el volumen de compra de los clientes resulta pequeño. Además, se tiene un número creciente de clientes que quieren acceder al servicio, aunque les resulte difícil –se debe hacer en forma presencial y lleva mucho tiempo–, lo que puede ser un punto a favor a efectos de generar una diferenciación. Por otro lado y a pesar de que los clientes tienen acceso a la información, les resulta complejo obtener acceder a referencias rápidas del servicio.

Rivalidad entre los competidores: Es media ya que en el mercado se pueden encontrar diferentes participantes –establecidos e informales– con diversas ofertas del servicio lo que lleva a tener una variación en los precios. Asimismo, los participantes no poseen una diferenciación marcada o establecida, lo que

puede ser una oportunidad a los efectos de lograr una identidad de marca y servicio.

III.2 Análisis FODA

Consecutivamente y en el siguiente Cuadro, se muestra la matriz FODA a fin de conseguir una perspectiva del proyecto realizando la evaluación interna y externa, permitiendo potencializar aquellos atributos fuertes y buscar opciones de mejora en los menos desarrollados. De igual manera, servirá de pilar con el objeto de orientar la posterior planeación estratégica del lanzamiento.

Cuadro 23 – Análisis FODA - Servicio de herrería
(en Esmeraldas)

FORTALEZAS	DEBILIDADES
✓ <i>Know how</i> en el gerenciamiento y operaciones del negocio	✓ Carencia de instalaciones físicas -taller-
✓ Apoyo familiar para la formación del emprendimiento - <i>startups</i> -	✓ Falta de movilidad o transporte propio
✓ Maquinarias y equipos - manuales-	✓ Limitación en la adquisición de materiales -materia prima-
✓ Desarrollo del proceso para la adquisición del servicio	✓ Debilidad de imagen en el mercado
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
✓ Existen nuevas tendencias -minimalistas- en la construcción	✓ Competencia con bajos precios
✓ Reconstrucción en la provincia de Esmeraldas, debido al terremoto del 2016	✓ Variación de los precios de la materia prima
✓ Crecimiento del mercado, gracias a los préstamos otorgados por el gobierno	✓ Diversidad de sustitutos
✓ Conexión rápida entre cantones	✓ Posible descenso en la industria de la construcción

Fuente: elaboración propia (2018)

III.3 Análisis PESTEL

Teniendo en cuenta lo expuesto en el Marco Teórico, el análisis PESTEL –instrumento de planificación estratégica– permitirá analizar los factores externos que pueden influir en el lanzamiento del *startup*. En el siguiente Cuadro se enlistan las diferentes problemáticas encontradas:

Cuadro 24 – Análisis PESTEL - Servicio de herrería
(en Esmeraldas)

P olítico	✓ Revisión de leyes actuales e indagación de los sistemas de contratación pública
	✓ Existe una transición, en cuanto a los cambios internos del país
	✓ Un entorno con mucha incertidumbre
E conómico	✓ Inflación se mantiene entre 2 y 4 %
	✓ Ley de Solidaridad por el terremoto del 2016, favorece a la provincia de Esmeraldas con un 12 % de IVA
	✓ Indicadores macroeconómicos del Banco Central indican un crecimiento del 2 al 5 % hasta el 2020
S ocial	✓ Existen muchos sectores en crecimiento -turístico y poblacional-
	✓ Se tiene una cultura de emprendimiento
	✓ Existe conciencia sobre la seguridad y calidad de vida
T ecnológico	✓ No existe industria para el desarrollo de nuevas técnicas
	✓ Existe apoyo para los talleres artesanales
	✓ El ciclo de vida y obsolescencia de las maquinarias y equipos es de 5 años -según el uso-
E cológico	✓ Se manejan muchas regulaciones de manejo de desperdicios -chatarra, pintura y residuos de soldadura-
	✓ Ambiente abrasivo para el almacenamiento de materia prima -ciudad costera-
	✓ La provincia es propensa a movimientos telúricos
L egal	✓ Facilidad para establecer emprendimientos
	✓ Sueldo básico 386 USD
	✓ Existen leyes y organismos de protección a los trabajadores

Fuente: elaboración propia (2018)

III.4 Encuesta a clientes potenciales

La encuesta fue dirigida a los ciudadanos de la provincia de Esmeraldas sobre el servicio de herrería, la que está constituida por 17 preguntas (ver Anexo I, Encuesta a clientes potenciales) que buscaron profundizar en los hábitos de los clientes, las principales formas de empleo del servicio, expectativas de costo y calidad, aspectos relevantes de la contratación, opiniones y sugerencias.

Las preguntas fueron abiertas y cerradas, establecidas de la siguiente forma:

- ✓ Preguntas cerradas: 11 (elección única 10 y escala 1)
- ✓ Preguntas mixtas (cerrada y abierta): 4
- ✓ Preguntas abiertas: 2

Como se indicó en la Metodología, las muestras son no probabilísticas, intencionales y dirigidas, por lo cual queda a criterio del investigador la aplicación de las encuestas. Acorde con lo mencionado, se realizaron 150 encuestas, a hombres y mujeres con características definidas.

En el siguiente Cuadro se muestra la segmentación de los consumidores potenciales:

Cuadro 25 – Segmentación de consumidores

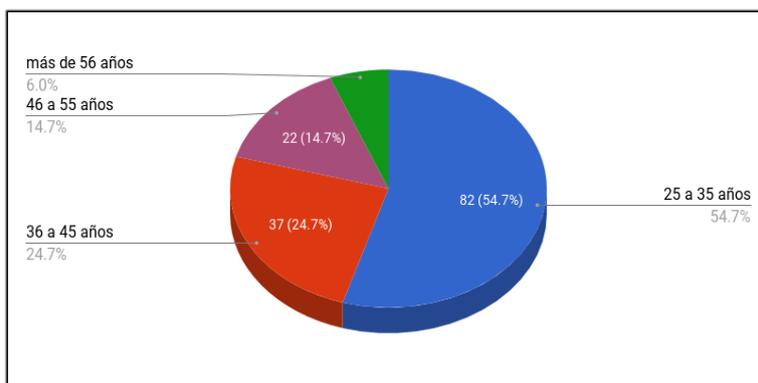
TIPO DE SEGMENTACIÓN	CARACTERÍSTICAS
GEOGRÁFICA	
País	Ecuador
Región	Costa
Ciudad	Esmeraldas
Densidad	Urbana
DEMOGRÁFICA	
Edad	25 a 35 años; 36 a 45 años; 46 a 55 años; Más de 56 años
Género	Masculino y Femenino
Profesión	Indistinta
Raza	Indistinta
Estado civil	Soltero, casado, divorciado, unión libre
Nivel de ingresos	Por encima de la remuneración básica
PSICOGRÁFICO	
Nivel socio-económico	Medio, medio alto y alto
Estilo de vida	Trabajador, hogareño, involucrado en la compra, preocupado por la seguridad y estética de su hogar
Personalidad	Ambicioso, cuidadoso, planificador
Intereses	Tecnología, tendencias, seguridad del hogar
Preferencias	Artículos de metal, estructuras, decoraciones
CONDUCTUAL	
Ocasiones de compra	Regulares y especiales
Beneficios pretendidos	Calidad, precios, buena atención, variedad
Hábito de consumo	Anual
Grado de conocimiento	Medio, alto

Fuente: elaboración propia (2018)

Resultados de las encuestas a clientes potenciales

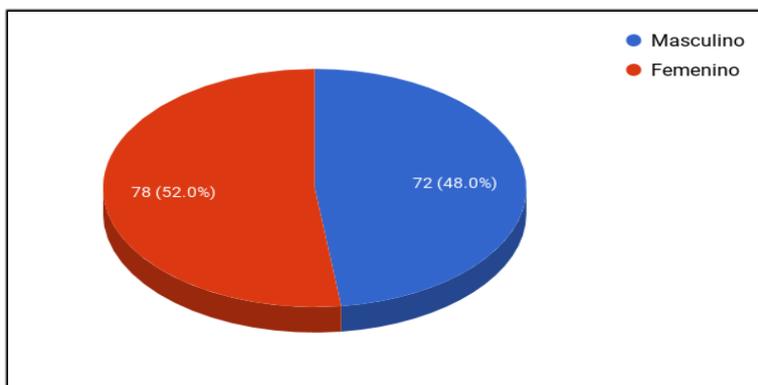
Antes de revisar los resultados resulta preciso indicar que la encuesta se realizó por medio de la utilización de *Google Forms*, la que fue enviada a través de correos electrónicos y *whatsapp*, facilitando así el intercambio de información y aboliendo la barrera de la distancia. A continuación, se muestran los resultados obtenidos en la encuesta por medio de los gráficos estadísticos obtenidos por el programa y, finalmente, se presentará el análisis general:

Cuadro 26 – Pregunta 1. Edad



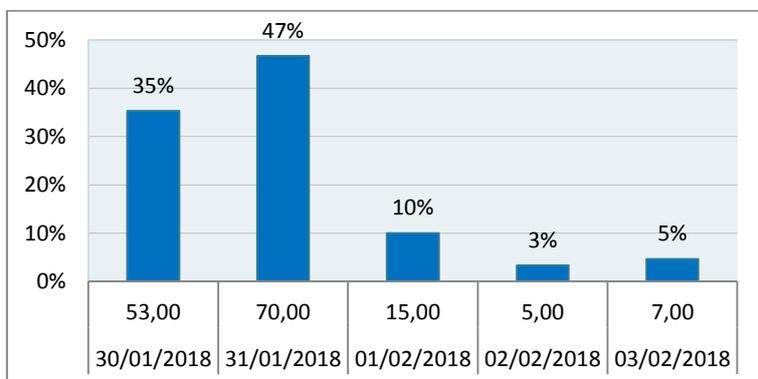
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 27 – Pregunta 2. Sexo



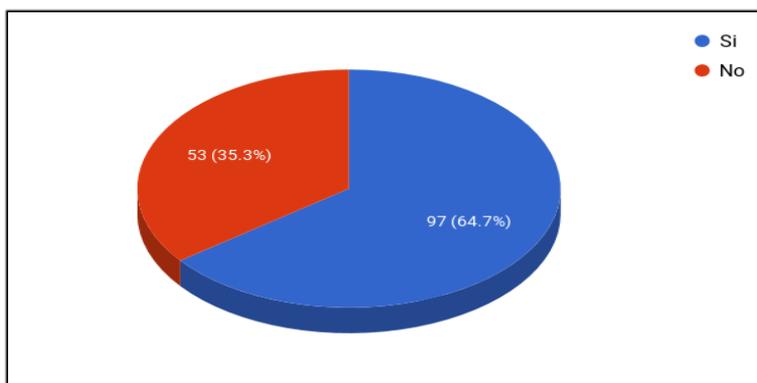
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 28 – Pregunta 3. Fecha de realización de la encuesta



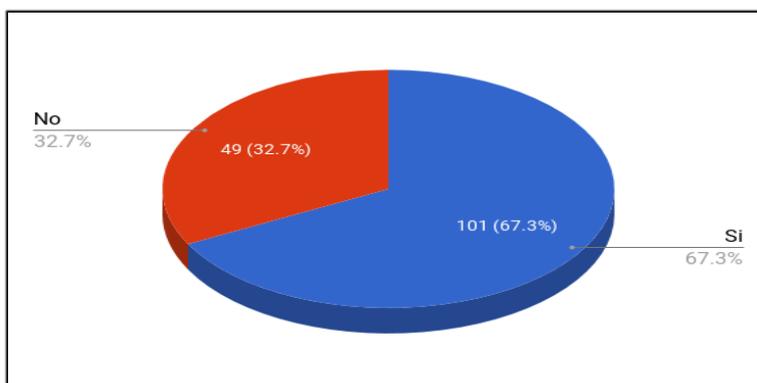
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 29 – Pregunta 4. ¿Cuenta con vivienda propia?



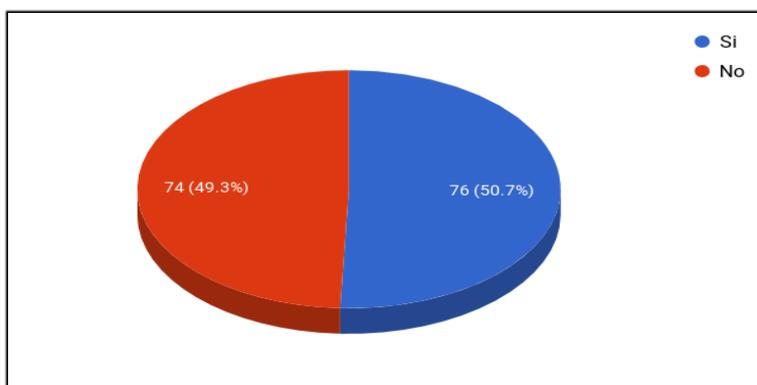
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 30 – Pregunta 5. ¿Le gustaría algún trabajo de herrería donde se encuentra habitando?



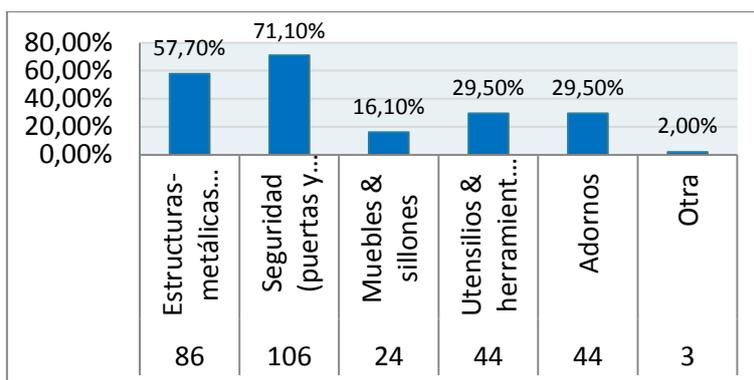
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 31 – Pregunta 6. ¿Conoce algún servicio de herrería en la ciudad?



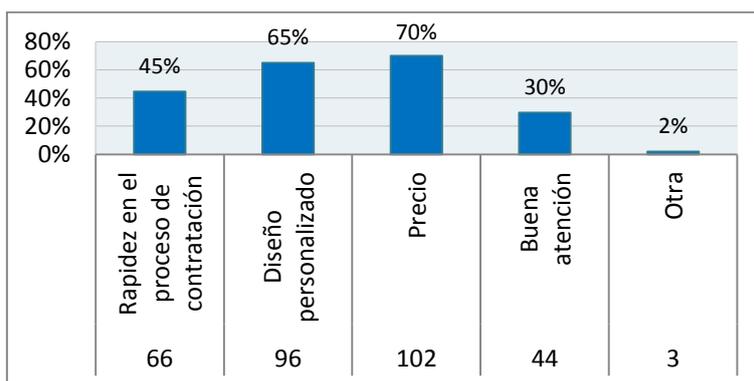
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 32 – Pregunta 7. ¿Qué elementos de herrería normalmente utiliza en su hogar? (marque los que corresponda)



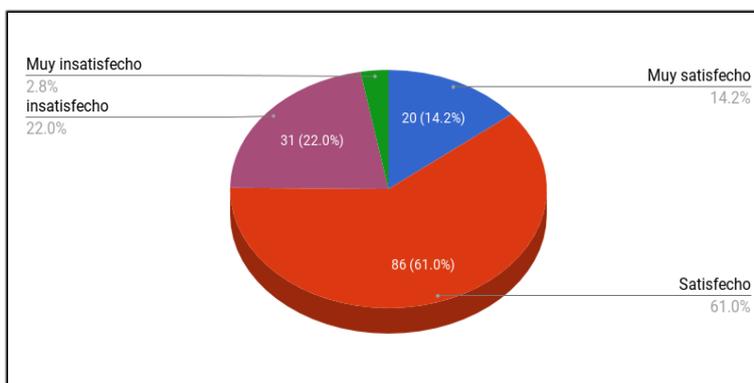
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 33 – Pregunta 8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos serían los más importantes para contratar los servicios herrería? (marque los que corresponda)



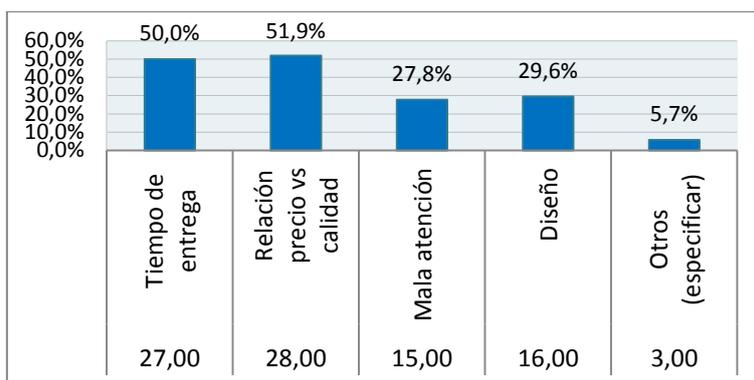
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 34 – Pregunta 9. Si alguna vez ha contratado servicios de herrería. ¿Qué tan satisfecho quedó con los servicios existentes en el mercado?



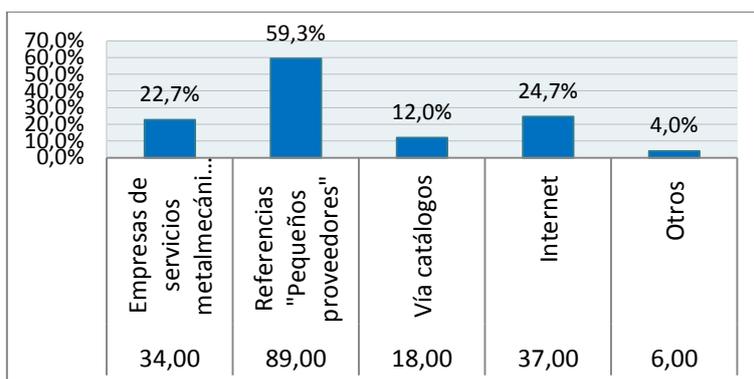
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 35 – Pregunta 10. Si marcó “Insatisfecho” ¿Cuál es el motivo? (Puede marcar más de una opción)



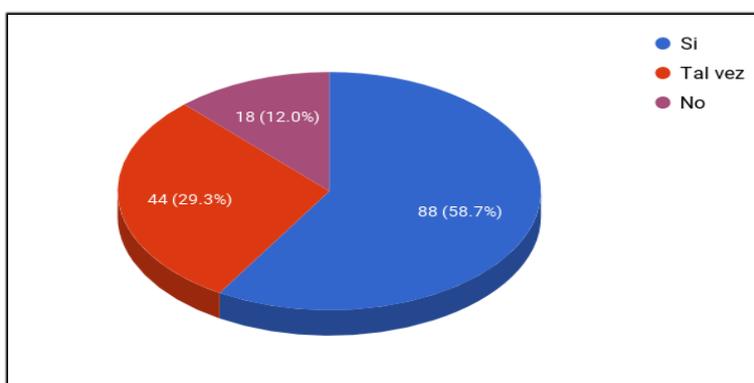
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 36 – Pregunta 11. ¿Cómo consulta los servicios de herrería? (Puede marcar más de una opción)



Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 37 – Pregunta 12. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de herrería vía Internet?

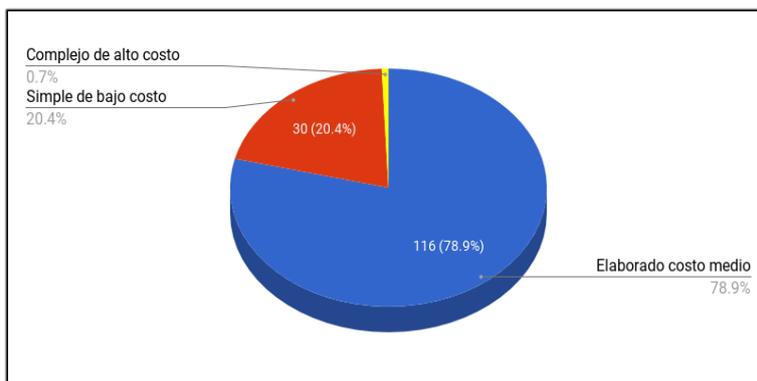


Fuente: elaboración propia (2018)

Pregunta 13. Si la respuesta anterior hubiera sido “NO o Tal vez”, ¿podría indicar por qué?

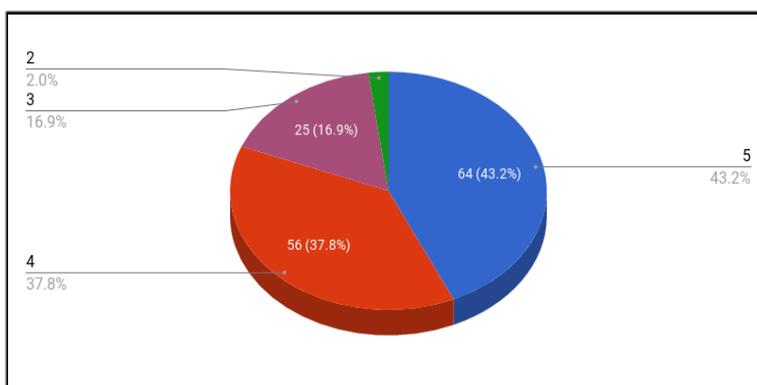
Al ser una pregunta abierta se obtuvieron diferentes respuestas, las cuales estarán incluidas en el informe.

Cuadro 38 – Pregunta 14. ¿Qué busca al momento de seleccionar el servicio de herrería?



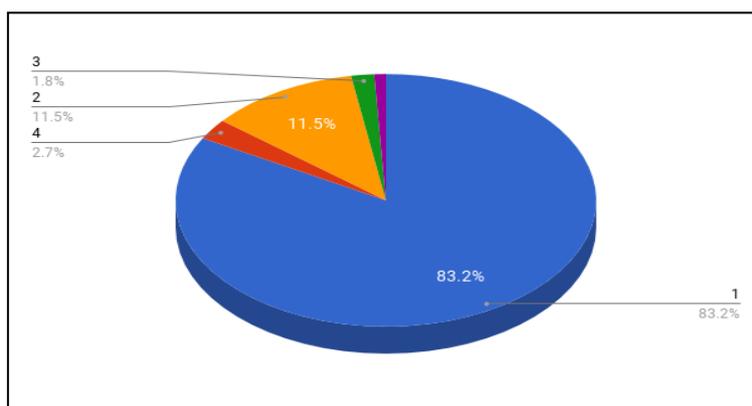
Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 39 – Pregunta 15. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy importante" y 1 es "menos importante". ¿Qué tan significativo sería para Usted personalizar el producto final?



Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 40 – Pregunta 16. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de herrería?



Fuente: elaboración propia (2018)

Pregunta 17. Por favor, nos podrías ayudar con algún comentario sobre el servicio de herrería (mejoras, expectativas o sugerencias)

Al igual que la pregunta 13 es de tipo abierta, las respuestas estarán integradas en el Informe siguiente.

Informe de resultados

La encuesta se realizó con el objetivo de indagar en las experiencias y hábitos de los consumidores potenciales, los cuales se enuncian a continuación:

- ✓ Preferencias de la utilización del servicio.
- ✓ Relación entre diseño, costo y calidad.
- ✓ Valoraciones de los actuales servicios en el mercado.
- ✓ Proceso de contratación.
- ✓ Canales de acceso a los servicios de herrería.
- ✓ Recomendaciones.

Se realizaron 150 encuestas dirigidas a hombres y mujeres, constituidas por 17 preguntas organizadas en un cuestionario. Las tres primeras preguntas solicitaban datos generales como la edad, el género y la fecha de realización de la encuesta. Acorde con la unidad de respuesta explicada en la Metodología y con la finalidad de realizar un análisis sólido, el rango etario se tomó a partir de los 25 años en intervalos de 10 años, lo cual proporcionó como resultado que 82 personas en el rango de 25 a 35 años, 37 personas en el rango de 36 a 45 años, 22 personas en el rango de 46 a 55 años y 9 personas de más de 56 años respondieron la encuesta.

Con respecto al género, se obtuvo una diferencia de apenas del 2 % siendo la mayoría femenina, con el 52 %. Por último, las fechas de realización fueron del 30 de enero hasta el 03 de febrero de 2018. La recopilación de datos brindó información general de los encuestados y se contrastó una ligera mayoría femenina, así como –también– la de los encuestados con edades entre los 25 a 35 años.

A los efectos de conocer y distinguir a los consumidores potenciales, se diferenció entre las personas que tenían vivienda propia y las que no, obteniendo un resultado del 64,7 % y el 35,3 % respectivamente. De igual forma, se logró evidenciar una tendencia positiva a la posibilidad de contratar el servicio de herrería, independientemente de si poseían o no vivienda propia, lo cual señala que resultaba posible atender los dos segmentos de mercado. Además, aproximadamente la mitad de los encuestados no tenían conocimiento de lugares donde podrían acceder a los servicios de herrería en

la ciudad, abriendo –así– una oportunidad de incursionar y dar a conocer el emprendimiento.

Por otro lado, las preferencias de utilización del servicio estuvieron marcadas por dos tipos de elementos: 1) las estructuras metálicas y 2) la seguridad, o sea las puertas y las ventanas. Con una menor predilección, quedaron los utensilios y adornos; los muebles y sillones no obtuvieron una gran aceptación entre los encuestados, sin embargo, pueden ser considerados como una alternativa a fin de poder tener variedad en la prestación del servicio.

Al momento de contratar los servicios de herrería, las personas evaluaban determinados aspectos, entre los más notables resaltaron el precio y el diseño personalizado, por lo que mostraban estar en la búsqueda de un producto distinto y de calidad a un precio razonable. Por otra parte, la rapidez en el proceso de contratación tiene importancia dentro de la selección del servicio. A lo mencionado anteriormente, se deben agregar las experiencias pasadas de los encuestados con el fin de obtener *feedback* y fortalecer la propuesta del presente proyecto.

Los resultados referentes del nivel de satisfacción de los servicios contratados anteriormente mostraron que el 24,8 % se encontraba insatisfecho y muy insatisfecho a causa de los largos tiempos de entrega, baja calidad acorde al precio pagado y poca variedad en los diseños. Los déficits en los servicios existentes eran evidentes, mostrando una oportunidad a efectos de lograr una

diferenciación a partir de un servicio de calidad que respondiera a las necesidades de los clientes.

Conforme a los canales o medios más utilizados con el fin de consultar los servicios de herrería, se obtuvo que las referencias personales, Internet y las empresas de servicios metalmecánicos eran los más empleados. Resultaba posible incursionar y profundizar en el proceso de consulta a través de Internet con el fin de ofrecer un catálogo digital –amplia galería– e información del servicio. No obstante, en el proceso de contratación final por Internet podía tener resistencia, el 12 % de los encuestados no estaba dispuesto a contratar el servicio vía Internet y otro 29,3 % estaba indeciso. Así, los encuestados expresaron que el proceso no brindaba seguridad necesaria generando desconfianza y rechazo en virtud de la falta de identidad de marca –imagen de *startup*–, lo cual se podía mejorar con recomendaciones y calificaciones. Por otra parte, el 83,2 % de los clientes utilizan el servicio de herrería una vez al año.

Por otra parte, se comprobó que los clientes potenciales tenían preferencia por los elementos elaborados de costo medio. Finalmente, hicieron sugerencias entre las más destacadas se mencionaron:

- 1) El servicio debía ofrecer una amplia galería orientada a las nuevas tendencias.
- 2) Cumplir con los tiempos de entrega acordados.
- 3) Mejorar la calidad.

Si bien, algunos comentarios tuvieron menor frecuencia de repetición e incorporaron nuevas perspectivas para concebir un mejor servicio. Las aportaciones señaladas resaltaron que era necesario innovar e implementar una presentación mediante la utilización de programas con el fin de poder visualizar el trabajo final y evitar los daños en los elementos existentes –paredes, ventanales, entre otros–.

Mediante la exploración de los datos, se han podido establecer las principales características que afectan la decisión de los clientes a efectos de contratar el servicio de herrería tales como: la falta de información –tendencias actuales– y personalización del producto final. Asimismo, se evidenció que llevar a cabo la contratación por medio de Internet genera desconfianza, de tal forma que resulta acertado pensar en desarrollar un plan de calificación y transmitir la seguridad necesaria a los clientes a través de un proceso confiable y eficaz.

Las preferencias de los potenciales clientes demostraron que –comúnmente- el servicio de herrería se emplea con el objeto de elaborar estructuras metálicas, elementos de seguridad, utensilios y adornos, por lo que a los efectos de iniciar las actividades del servicio deviene preciso enfocarse en los productos antes mencionados.

Con respecto al resultado de las encuestas realizadas, se infiere que el rubro de la herrería era un mercado poco explotado a nivel local y con gran potencial, y que las propuestas existentes presentaban falencias en la calidad, tiempos de

entrega y diseños, de modo que resulta razonable mejorar la propuesta de la competencia haciendo énfasis en la calidad y variedad de los diseños, capaz de cumplir con las exigencias de los clientes.

III.5 Entrevistas con informantes-clave

Las entrevistas son un instrumento técnico de gran utilidad, especialmente, en la presente investigación que tiene una Metodología cuali-cuantitativa con predominio cualitativo. Se realizaron con el fin de recolectar información esencial que ayude a profundizar en los puntos fundamentales –necesidades, factores relevantes y evaluaciones– del negocio. Conforme a lo explicado, vale la pena indicar que las mismas se dirigieron a CEOs de empresas de herrería y construcción.

En este sentido, tiene gran trascendencia investigar a los representantes que cuentan con la práctica, habilidades y conocimiento respecto a la herrería, a efectos de aprovechar esas experiencias desarrolladas con los años y –así– comprender las dificultades existentes en la industria.

Antes de empezar, es preciso indicar que se registraron preguntas planeadas –ver Anexo II– que sirvieron de guía. Las entrevistas efectuadas eran del tipo semi-estructuradas (presentaron flexibilidad), lo cual redujo los formalismos, motivando una conversación agradable y clara. Inmediatamente, se muestran las características básicas de los entrevistados:

Cuadro 41 – Informantes-clave

Descripciones	HVR Construcciones	Construteinco
Nombre y apellido	Ing. Héctor Valverde	Ing. Jean Pierre Figueroa
Descripción	Construcción de casas, puentes, mantenimientos de estructuras, entre otros	Servicios de instalación, mantenimiento y reparación de estructuras
Ubicación	Esmeraldas, Sucre y Manuela Cañizares 2-16	Pichincha, Quito, Av. de los Conquistadores numero: e-1542 intersección: pasaje b
Año de constitución	22/05/2012	20/03/2009
Correo	hvrconstrucciones@hotmail.com	construteinco@gmail.com

Fuente: elaboración propia (2018)

Resultado de las entrevistas con informantes-clave

A continuación, se exponen los resultados obtenidos en las entrevistas:

HVR Construcciones - Ing. Héctor Valverde

El informante-clave explicó que su negocio no poseía diferencias de los competidores y que –con el afán de mejorar– se concentraba en reducir los tiempos en las operaciones y tratar de conseguir la materia prima al menor costo. Uno de los puntos deficientes era la falta de control, tanto en los abastecimientos como en los procesos de construcción. Señaló que no conseguía una buena rentabilidad y que –a menudo– complementaba el servicio con trabajos civiles (reparaciones de paredes y ajustes en ventanas) a efectos de mejorar los beneficios, pese a que le demandan mayor esfuerzo en mano de obra y logística, por lo que se le incrementan significativamente los gastos.

Los desafíos más grandes consistían en promocionarse, encontrar buenos proveedores y mano de obra especializada; ésta última, de gran importancia ya que –en muchas ocasiones– los clientes solicitaban diseños complejos que no se podían elaborar, de manera que resultaba en pérdida de oportunidad de venta. Los productos con mayor salida eran las ventanas y puertas. Con respecto a las tendencias no se encontraba actualizado, realizaba modelos tradicionales y de baja complejidad.

En cuanto a iniciar en el negocio de la herrería, expresó que existían dos puntos a considerar:

- ✓ Equipos y herramientas indispensables a considerar como soldadoras, mesas de trabajo, amoladoras y herramientas manuales.
- ✓ Desarrollo de una planificación a fin de potenciar las ventas.
- ✓ Movilización propia.
- ✓ Supervisores capaces de solucionar cualquier imprevisto.

Asimismo, explicó que tenía limitaciones de conocimiento con el fin de realizar mejoras; lo único que podía hacer era trabajar en los procesos de construcción con el objeto de optimizar los tiempos de fabricación. Acerca del conocimiento de la demanda y los competidores manifestó que no tenía un conocimiento. En el negocio generalmente cobraba por los elementos de seguridad entre 85 a 95 USD el m² y en las estructuras 3,8 a 4,8 USD el Kg –estos valores podría incrementarse según los requerimientos de los clientes–, donde

aproximadamente el 20% de la tarifa correspondía al valor de la materia prima. En cuanto al ticket promedio, manifestó que no tenía conocimiento del mismo. Sin embargo, estimó las capacidades de los grupos de trabajo entre 1 y 2 proyectos por mes dependiendo de la complejidad del mismo. Por último, recomendó hacer énfasis en la calidad, debido a que tenía muchas inconformidades que lo obligaban a ejecutar re-trabajos.

Construteinco - Ing. Jean Pierre Figueroa

Acorde con lo indicado por el informante-clave, el negocio trata de entregar un servicio diferente, con respecto a la ingeniería de detalle –cálculos matemáticos mediante *software*– cuando ameritan las exigencias o normativas de construcción en el caso de galpones, estructuras de grandes dimensiones y edificios. Sin embargo, los trabajos mencionados –al ser de gran envergadura– requieren una mayor planeación por lo que consumen mucho tiempo y presupuesto, repercutiendo –directamente– en el rechazo de pequeños trabajos de herrería, puesto que se encuentran limitados por el espacio físico.

En este sentido, enfatizó que los pequeños trabajos no dejan gran rentabilidad, aunque son necesarios con el propósito de atender a un segmento en continuo crecimiento, generando una alta rotación de materiales e impidiendo tener mano de obra ociosa en temporadas bajas. En contraste, los trabajos de gran envergadura son escasos y requieren de mayores precauciones, tiempo, estudio, mano de obra calificada y planificación, dejando mayores beneficios.

Intentar mejorar estaba presente entre sus proyecciones. Indicó que los déficits estaban relacionados con los conocimientos de dirección empresarial y el espacio físico de construcción. Cuando empezó las actividades, no se realizó ningún estudio referente al mercado, sistema de distribución y marketing. Algo semejante sucedía con los requerimientos y tendencias actuales que solicitaban los clientes, donde se carecía de conocimiento, planificación y organización. En cuanto a los factores clave con el propósito de iniciar el negocio de la herrería recomendó:

- ✓ Buscar proveedores que brinden un soporte técnico y rapidez en los despachos, así como maquinaria y herramientas de buena calidad, debido a que dan garantía y seguridad en el trabajo, evitando paralizaciones repentinas por calentamientos de los equipos.
- ✓ Trabajar en una buena planificación y diferenciación.
- ✓ Un el amplio taller donde realizar los procesos de construcción.

Este último punto lo remarcó como de gran importancia ya que –a menudo– el alquiler de los espacios se consume entre el 40 y el 50 % de la facturación mensual. De acuerdo con el Gerente la Tarifa Estándar el servicio estaba en 92 USD el m², dependiendo de las exigencias de los clientes. Por otro parte, estimó que el ticket promedio era de 650 USD por año. Referente al crecimiento del negocio, estimó un aumento anual entre un 15 y 20 % en clientes, mientras que para el ticket promedio realizó una aproximación de un 10%. Finalmente, reconoció las falencias en el plano estratégico y

organizacional, que se evidenciaron por la falta de apoyo y compromiso del personal que llevaron a errores administrativos y operacionales.

III.6 Entrevistas con proveedores potenciales

Los proveedores representan un eslabón clave en las organizaciones. Tienen una alta criticidad, debido a que si experimentan falencias en los suministros de productos o servicios –especificaciones técnicas, plazos, cantidades y daños, entre otras– causarán problemas que impactarán en el resultado final.

Las entrevistas realizadas (del tipo semi-estructuradas) siguen preguntas fijas preparadas con anterioridad y espontáneas a todos los entrevistados (para mayor información visualizar en el Anexo III).

Resultado de las entrevistas con proveedores potenciales

A continuación, se detallan las entrevistas:

IPAC Duferco Group

El proveedor informó que –a fin de establecer una relación comercial– primero era necesario realizar la compra inicial de contado y, posteriormente, completar una solicitud enviada por el vendedor asignado. Aprobado el trámite anterior, la segunda compra podría realizarse con crédito y el plazo de pago tendría una flexibilidad de 30 días, una vez despachado el material.

Con respecto al tiempo de entrega de los materiales, señaló que contaban con una bodega en Esmeraldas. Si tenían disponibilidad del material la entrega se realizaría en 24 horas después de realizar la factura. Con requerimientos

especiales (bajo pedido) tardarían 8 días laborables y –sí el material solicitado se encontraba en la ciudad de Guayaquil– la entrega sería en 72 horas.

En el caso de la distribución de los materiales, manifestó que sí el pedido de compra era superior a una tonelada se realizaría el envío dentro de la ciudad, caso contrario, el cliente debería proceder con el retiro en las bodegas en Esmeraldas. También, informó que existían descuentos por el volumen de compra y tipo de material, y mencionó que –por lo general– el precio del kg de acero oscilaba entre 1,17 y 1,19 USD y tenían otros precios para materiales especiales.

DIPAC Productos de Acero

El proveedor señaló que (a efectos de establecer una relación) se debían realizar varias compras en cualquier sucursal del país, más adelante –automáticamente– se convertía en un cliente recurrente, lo cual permitía acceder a descuentos y promociones, siempre dependiendo de la cantidad de material comprado. Además, recalcó que todas las compras debían ser pagadas al contado –efectivo o cheques– y tarjetas de crédito.

Con relación a la entrega de los materiales llevaba entre 24 a 48 horas, los cuales podían llegar a Esmeraldas y Atacames, dependiendo del volumen de compra. Caso contrario, tenían que ser retirados en la bodega de Esmeraldas. Por otra parte, el precio del material variaba de acuerdo al tipo y especificación, manifestó que el precio de acero A-36 (material utilizado en la herrería) estaba en aproximadamente 1,18 USD el Kg.

Tal lo planteado, las entrevistas realizadas a dos de los más grandes proveedores de materiales de acero del país proporcionaron valiosa información con el objetivo de desarrollar una estrategia sólida. Los tiempos de entrega –despacho– y costo de los materiales presentaron similitudes. No obstante, la flexibilidad de pago era un factor que resultaba decisivo a efectos de realizar una compra. La flexibilidad de entrega (tanto en Esmeraldas y Atacames) resultaba un aspecto favorable, aunque la limitante estaría en el volumen de compra.

III.7 Análisis de caso de éxito – SYMEP

En este apartado se encontrará un ejemplo de emprendimiento referente al sector de la herrería en Esmeraldas. Se analizaron las diferentes gestiones realizadas por la empresa SYMEP (ver detalles en el Anexo IV) en sus inicios. Los puntos revelados provienen de distintos ejecutivos de la firma, los que han pretendido mantener su confidencialidad. A continuación, los puntos principales del análisis:

- ✓ Descripción de la empresa
- ✓ Antecedentes del entorno empresarial
- ✓ Retos o problemas
- ✓ Pasos a fin de enfrentar los problemas
- ✓ Evaluación

Inmediatamente, se presenta el análisis, empleando los puntos anteriormente detallados:

SYMEP una empresa esmeraldeña, que ha estado presente en el mercado ecuatoriano por más de 10 años en el área del metalmecánica con una trayectoria reconocida en la provincia. Inició sus actividades en el área de la herrería, en un entorno favorable. Disponían de los conocimientos técnicos y había pocos participantes en el mercado con capacidad de ofrecer un buen servicio.

Por otro lado, el entorno empresarial de la provincia de Esmeraldas mostraba algunas complicaciones a causa de problemas logísticos, suministros de materia prima y elevados costos de la soldadura. Como se indicó en el Marco Teórico las actividades económicas más representativas de la provincia eran el turismo, puerto comercial, agricultura, ganadería, pesca y el sector industrial (prestadoras de servicios, manufactureras, madereras y productos químicos).

Las empresas prestadoras de servicios –objeto de estudio– de gran trascendencia, no se encontraban bien organizadas y carecían de una adecuada infraestructura a fin de prestar los servicios. Sin embargo, se desarrolló una zona –parque industrial, espacio territorial de industrias– donde se estaban instalando pequeñas empresas, lo que promovió aspectos positivos (organización, pavimentación de calles y cercanía a proveedores, entre otros).

La empresa SYMEP fue una de las primeras en operar en esta zona, de tal forma que logró una ventaja, tomó un espacio estratégico con facilidades a servicios básicos –energía, agua, entre otros– y acceso vehicular. Gracias a estos factores, impulsó sus actividades en el campo de herrería y muy

rápidamente logró expandirse. Realizó alianzas con algunos proveedores hasta añadir un área de ventas de materia prima y equiparse con una red de distribución, lo que facilitaba realizar trabajos afuera de sus instalaciones.

El inicio de las actividades estuvo marcado por muchos inconvenientes, problemas y dudas, planteadas en las siguientes preguntas: 1) ¿Resulta fácil conseguir financiación a efectos de comprar máquinas y herramientas? 2) ¿Cómo emprender un negocio sin tener una base de costos que podría cobrar por los servicios? y 3) ¿Cómo empezar y conseguir clientes?

Con el objeto de resolver los problemas, el Gerente desarrolló ciertas estrategias a corto plazo –conforme surgían nuevos problemas– que atenuaron la incertidumbre y terminaron por lograr un lanzamiento exitoso. La financiación se formó con una ayuda familiar y ahorros propios, así adquirió maquinaria industrial de oportunidad a una empresa en quiebra y sumó varios equipos propios adquiridos con anterioridad, este punto de gran importancia debido a que están relacionados directamente con la calidad final del producto. Por otro lado, el espacio físico –taller– fue acomodado en un depósito familiar el primer año sin pagar alquiler.

Al no poseer un estudio de costos, adoptó las tarifas existentes de la competencia y, subsiguientemente, al adquirir experiencia perfeccionó el cálculo de los costos inherentes en cada proceso. Respecto a empezar y conseguir clientes, comenzó con pequeños trabajos que no dejaban buenos beneficios. A pesar de ello, persistió y se apersonó en cada trabajo; muy

rápidamente logró el reconocimiento a nivel local en virtud de su empeño y puntualidad en las entregas. Adquirió los conocimientos, metodologías y una extensa red de proveedores ágiles, que ayudaron a afianzarse en el sector.

En el primer año, alcanzó a cubrir sus gastos, el segundo año fue mejor y el negocio tomó impulso. En el tercer año sumó mano de obra calificada en los campos de supervisión, recursos humanos y contabilidad, lo que favoreció radicalmente al negocio. No se escatimaba en los costos con la finalidad de que el trabajo realizado sea de calidad, en muchas ocasiones sacrificando las utilidades. Era imprescindible crear una imagen ante los clientes por el servicio prestado, aprendió de los errores y, velozmente, logró afinar los procesos. En la actualidad, la empresa dejó de lado la herrería con el objeto de enfocarse en el Mantenimiento Industrial, más atractivo por los mayores beneficios del sector industrial.

Los argumentos expuestos, ayudaron a desarrollar criterios con el fin de encontrar los aspectos primordiales para entregar valor a los clientes y mitigar las inseguridades de un lanzamiento. Por consiguiente, se infiere que la importancia de la comunicación con el cliente y calidad del producto influyen, directamente, en las posteriores recomendaciones a potenciales clientes, marketing de boca a boca. Asimismo, la perseverancia y rapidez de aprendizaje son factores significativos en el crecimiento y mejora del negocio, es necesario aprovechar cada oportunidad con la finalidad de lograr un reconocimiento –diferenciación– respecto a la competencia.

Por último, establecer alianzas o asociaciones familiares con el objetivo de encontrar aspectos que favorezcan el lanzamiento del negocio.

III.8 Plan Financiero

Todo negocio debe estar complementado y soportado en un sólido análisis numérico que ayude a alcanzar el éxito financiero, además, de mantener una postura de responsabilidad recordando las obligaciones y compromisos adquiridos con bancos e inversionistas –de ser el caso–.

A los efectos de realizar una planeación confiable resulta imprescindible conocer las necesidades de financiación, en el corto plazo (operación diaria de la empresa) y largo plazo, el volumen mínimo de ventas –*break even*–, la viabilidad económica y el posible retorno de la inversión. A modo de verificar los argumentos planteados en la hipótesis y objetivos, se procedió a bosquejar el plan financiero siguiendo lo sustentado en el Marco Teórico.

Inversión inicial

Cada emprendimiento necesita una financiación y otros recursos con la finalidad de empezar a generar productos o servicios. Deviene importante tomar en consideración todos los elementos necesarios a fin de lograr una estimación real y sólida. En virtud de lo expresado, se ha considerado para el lanzamiento del SCIEH las previsiones necesarias con el objeto de contemplar todos gastos indispensables. Los salarios de la mano de obra directa e indirecta se tomaron los convenidos por el (Ministerio de Trabajo, 2018)⁵⁸.

⁵⁸ Información obtenida del sitio web <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>, recuperado el 27 de febrero de 2018

En el siguiente Cuadro, se enlistan todos gastos de la inversión inicial (ver detalles de los activos fijos en el Anexo V):

Cuadro 42 – Inversión inicial

Descripción	Valor (USD)
Activos fijos	
Maquinarias	\$ 5.113
Equipos manuales	\$ 2.000
Camión 2 Ton	\$ 12.000
Muebles de oficina	\$ 1.800
Total de activos fijos	\$ 20.913
Activos Intangibles	
Gastos administrativos	\$ 400
Gastos de constitución	\$ 365
Registro de capital	\$ 800
Total de activos intangibles	\$ 1.565
Capital de trabajo	
Caja y bancos	\$ 2.000
Garantía de las instalaciones “galpón”	\$ 200
Materia prima	\$ 2.500
Mano de obra directa	\$ 3.288,44
Mano de obra indirecta	\$ 922,28
Total de capital de trabajo	\$ 8.910,72
Total	\$ 31.388,72

Fuente: elaboración propia (2018)

La constitución del negocio se encuentra en base a los precios estipulados por la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2017)⁵⁹.

Estado de Resultados

La estimación del estado de resultados se basó en la evaluación de la demanda por medio de la información obtenida de la investigación de campo

⁵⁹ Información obtenida del sitio web <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>, recuperado el 27 de febrero de 2018

–encuestas, entrevistas y el análisis del caso de éxito– y mercado meta estimado, de este modo, se entendieron los comportamientos de los clientes potenciales. Inmediatamente, se muestran los detalles de los cálculos realizados:

1ro Estimación del mercado meta

Considerando la segmentación del mercado del tipo geográfica –Esmeraldas y Atacames–, el target estará enfocado en los ciudadanos que poseían vivienda propia debido a que son aquellos que más invierten en sus hogares y además se encuentra dentro de los más populares cuando se trata de implementar seguridad como lo argumenta Decocasa en el Marco Teórico. En el siguiente Cuadro, se muestran la cantidad de viviendas por cantones, tal como lo registró el (INEC, 2010)⁶⁰ en el último censo:

Cuadro 43 – Datos de viviendas particulares

Cantones	Hombres	%	Mujeres	%	Total	Viviendas particulares
Atacames	21.231	19	20.295	17	41.526	16.082
Esmeraldas	92.076	81	97.428	83	189.504	55.284
Total	113.307	100	117.723	100	231.030	71.366

Fuente: elaboración propia (2018)

Las viviendas registradas son propias y totalmente pagadas. De igual modo, se obtuvo que el 70,3 % de las viviendas eran casas/villas y, finalmente, se ponderó por 0,5 considerando que solo 50 % de hogares requerían mejorar la

⁶⁰ Información obtenida del sitio web <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manu-lateral/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf>, recuperado el 06 de marzo de 2018

seguridad o reforzar algún aspecto de su hogar. A continuación, se muestra el cálculo:

$$\text{Mercado meta}_{total} = 71.366 \times 0,703 \times 0,5$$

$$\text{Mercado meta}_{total} = 25.085 \text{ clientes}$$

Además, existían factores positivos que afianzarían o sumarían a la cifra calculada como las reconstrucciones planeadas después el terremoto del 2016, crecimiento del sector turístico (hoteles, negocios, entre otros), galpones y la facilidad acceso para créditos inmobiliarios que estaban promoviendo la construcción de nuevas casas –tal como se indicó en el Marco Teórico–. Igualmente, otro aspecto notable que apoyaría el cálculo realizado es el caso obtenido en las encuestas a clientes potenciales donde a un 67, 3% le gustaría algún trabajo de herrería donde se encontraba habitando (independientemente, si era propio o alquilado). Por estas razones, el cálculo realizado deviene realista y prudente a los efectos de iniciar en el mercado local. Resulta significativo recordar que el mercado meta total calculado es para todos los que ofrecen el servicio de herrería.

2do Estimación de la oferta y demanda

De acuerdo con las entrevistas a informantes-clave el ticket promedio anual tenía un valor aproximado de 650 USD y a los efectos de tener una cifra conservadora se consideró una reducción del 10% de este ticket promedio, quedando en 585 USD. Con datos obtenidos, las estimaciones para el primer año se presentan a continuación:

- ✓ El cálculo de la demanda anual proyectada para el primer año

Considerando los el mercado meta calculado de 25.085 clientes, ponderando por un factor de 0,02 –se tiene como objetivo alcanzar el 2% de los clientes– y, por último, un factor de 58,7% de los clientes potenciales encuestados estaba dispuesto a contratar el servicio, se tiene:

$$Demanda\ anual = 25.085 \times 0,02 \times 0,587$$

$$Demanda\ anual = 294\ clientes$$

- ✓ Cálculo de la oferta anual proyectada para el primer año

Puesto que la investigación trata de un lanzamiento del servicio SCIEH, se iniciará con la estructura básica, a fin de iniciar el negocio de manera prudente hasta alcanzar el reconocimiento local mediante el *feedback* y aplicación de conceptos para la mejora continua.

En el siguiente Cuadro, se especifica las cantidades y capacidades de cada grupo de trabajo:

Cuadro 44 – Estructura de trabajo

Año 2018	
Puesto de trabajo	Cantidad
Gerente - Jefe de taller	1
Supervisor general-Conductor	1
Capataz "herrero"	3
Ayudante	4
Asistente administrativo	1

Fuente: elaboración propia (2018)

De acuerdo a lo exhibido en el Cuadro se tienen:

- ✓ 3 grupos de herreros-ayudantes.
- ✓ 1 ayudante responsable de la pintura.
- ✓ 1 Asistente administrativo encargado de las ventas y compras.
- ✓ 1 Supervisor-Conductor encargado de coordinar las operaciones y trasladar al personal.
- ✓ 1 Gerente-Jefe de taller representante de la empresa, planificador y administrador de recursos.

Los informantes-clave evaluaron que un grupo de trabajo normalmente realizaba de 1 a 2 proyectos por semana –según el grado de complejidad–, no obstante, conocían los procesos obteniendo eficiencia y eficacia en las operaciones. Puesto que a menudo toma tiempo el aprendizaje de los nuevos procesos, tomando como base 1 proyecto por semana con los 3 grupos de trabajo, se conseguirían realizar 12 proyectos por mes. Dado que la estructura anteriormente detallada resulta elemental a los efectos de iniciar el lanzamiento y empezar el proceso aprendizaje del negocio, por ello resultaría razonable estimar la atención de 10 clientes por mes.

Consecutivamente, se presentan los cálculos realizados:

$$\textit{Oferta anual} = 10 \textit{ clientes} \times 12 \textit{ meses}$$

$$\textit{Oferta anual} = 120 \textit{ clientes}$$

3ro Estimación de ventas

Referente a este punto, la proyección de ventas se realizó para 5 años con el fin de observar las tendencias a mediano plazo. Asimismo, se consideró un crecimiento anual del 15 % de clientes –fundamentado por el amplio mercado existente y posible captación de nuevos clientes mediante el afianzamiento de marca del servicio– y un 10 % en el ticket promedio –basado en reconocimiento del servicio y presentación de beneficios para estimular las compras–. Estos dos porcentuales fueron refrendados por los informantes-clave.

En el siguiente Cuadro, se muestran los cálculos realizados:

Cuadro 45 – Estimación de ventas

Año	Número de clientes (15 % anual)	Ticket promedio (10 % anual)	Total de ventas anuales (USD)
1	120	\$ 585,00	\$ 70.200,00
2	138	\$ 643,50	\$ 88.803,00
3	159	\$ 707,85	\$ 112.335,80
4	183	\$ 778,64	\$ 142.104,78
5	210	\$ 856,50	\$ 179.762,55

Fuente: elaboración propia (2018)

4to Estimación de los costos fijos

En los costos fijos se contemplaron los salarios de los empleados (ver detalles en el Anexo VI) y el alquiler del taller. Además, se previó un incremento del 3% anual en los salarios a consecuencia de los ajustes de la política del país

presentado por (América Economía, 2018)⁶¹ y un 5 % anual en el alquiler, tomando como ejemplo el último aumento estipulado en Ecuador indicado por (Portafolio, 2018)⁶².

En el siguiente Cuadro, se muestran los resultados:

Cuadro 46 – Estimación de costos fijos

Año	Nómina de empleados (+3 % anual)	Alquiler (+5 % anual)	Total de costos fijos (USD)
1	\$ 50.528,61	\$ 200,00	\$ 50.728,61
2	\$ 52.044,47	\$ 210,00	\$ 52.254,47
3	\$ 53.605,81	\$ 220,50	\$ 53.826,31
4	\$ 55.213,98	\$ 231,53	\$ 55.445,51
5	\$ 56.870,40	\$ 243,10	\$ 57.113,50

Fuente: elaboración propia (2018)

5to Estimación de los costos variables

Concerniente a este punto, se valoró un 25% de las ventas (evaluando los datos conseguidos en las entrevistas a informantes-clave) donde se encuentran incorporados los servicios básicos, mantenimiento de máquinas/equipos (una vez al mes), materias primas utilizadas –acero y pintura– y fungibles de construcción (guantes, mascarillas, tapones, discos de cortes, entre otros).

Seguidamente, se muestra los resultados de los cálculos desarrollados:

⁶¹ Información obtenida del sitio web <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-fija-en-us386-salario-minimo-mensual-para-2018>, recuperado el 06 de marzo de 2018

⁶² Información obtenida del sitio web <http://www.portafolio.co/economia/cuanto-suben-los-arriendos-en-2018-513033>, recuperado el 06 de marzo de 2018

Cuadro 47 – Estimación de costos variables

Año	Ventas anuales	Costos variables (25 % de las ventas)
1	\$ 70.200,00	\$ 17.550,00
2	\$ 88.803,00	\$ 22.200,75
3	\$ 112.335,80	\$ 28.083,95
4	\$ 142.104,78	\$ 35.526,20
5	\$ 179.762,55	\$ 44.940,64

Fuente: elaboración propia (2018)

6to Cálculo de los costos totales

Cuadro 48 – Total de costos fijos + costos variables

Año	Costos fijos	Costos variables	Costo Totales
1	\$ 50.728,61	\$ 17.550,00	\$ 68.278,61
2	\$ 52.254,47	\$ 22.200,75	\$ 74.455,22
3	\$ 53.826,31	\$ 28.083,95	\$ 81.910,25
4	\$ 55.445,51	\$ 35.526,20	\$ 90.971,70
5	\$ 57.113,50	\$ 44.940,64	\$ 102.054,14

Fuente: elaboración propia (2018)

7mo Estimación de gastos extras

Los gastos contemplados en este punto son los consumibles, o sea, los administrativos, marketing y publicidad.

A continuación se muestra los cálculos desarrollados:

Cuadro 49 – Estimación de gastos extras

Año	Ventas anuales	Gastos (3% de las ventas)
1	\$ 70.200,00	\$ 2.106,00
2	\$ 88.803,00	\$ 2.664,09
3	\$ 112.335,80	\$ 3.370,07
4	\$ 142.104,78	\$ 4.263,14
5	\$ 179.762,55	\$ 5.392,88

Fuente: elaboración propia (2018)

8vo Proyección del estado de resultados

Considerando estimaciones realizadas se desarrolló y proyectó el estado de resultados para los 5 años futuros.

Consecutivamente, se muestra la proyección:

Cuadro 50 – Proyección del estado de resultados para los 5 años

Descripciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	\$ 70.200,00	\$ 88.803,00	\$ 112.335,80	\$ 142.104,78	\$ 179.762,55
(-) Costos Totales	\$ 68.278,61	\$ 74.455,22	\$ 81.910,25	\$ 90.971,70	\$ 102.054,14
Utilidad Bruta	\$ 1.921,39	\$ 14.347,78	\$ 30.425,54	\$ 51.133,08	\$ 77.708,41
(-) Gastos extras	\$ 2.106,00	\$ 2.664,09	\$ 3.370,07	\$ 4.263,14	\$ 5.392,88
(-) Utilidades de los trabajadores	\$ 288,21	\$ 2.152,17	\$ 4.563,83	\$ 7.669,96	\$ 11.656,26
Ingresos antes de impuestos	-\$ 472,82	\$ 9.531,52	\$ 22.491,64	\$ 39.199,97	\$ 60.659,27
(-) Impuestos	-\$ 118,21	\$ 2.382,88	\$ 5.622,91	\$ 9.799,99	\$ 15.164,82
Ingresos netos	-\$ 354,62	\$ 7.148,64	\$ 16.868,73	\$ 29.399,98	\$ 45.494,45

Fuente: elaboración propia (2018)

Los trabajadores bajo relación de dependencia tienen el derecho de recibir todos los años utilidades como indica el (Ministerio de Trabajo de Ecuador, 2018)⁶³. Además, los impuestos de ley para pequeñas empresas representan el 25 % de los ingresos gravables como indica (Lataxnet, 2018)⁶⁴.

Valor actual neto

Con la finalidad de determinar la viabilidad del lanzamiento del servicio (SCIEH), se realizó el cálculo del VAN a partir de los flujos generados anteriormente.

Cuadro 51 – Flujos para los primeros cinco años de operación

Inversión inicial Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-31.388,72	-\$ 354,62	\$ 7.148,64	\$ 16.868,73	\$ 29.399,98	\$ 45.494,45

Fuente: elaboración propia (2018)

La tasa de interés pasiva considerada es de 5,06% según lo estipulado por el (Banco Central de Ecuador, 2018)⁶⁵, aplicando la siguiente fórmula:

$$VAN = \frac{Capital}{(1 + i)^t}$$

Dónde i= tasa de interés pasiva.

⁶³ Información obtenida del sitio web <http://ecuadorec.com/consulta-el-pago-de-utilidades-ministerio-de-trabajo/>, recuperado el 06 de marzo de 2018

⁶⁴ Información obtenida del sitio web http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/, recuperado el 06 de marzo de 2018

⁶⁵ Información obtenida del sitio web <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, recuperado el 23 de febrero de 2018

Reemplazando valores, empezando por la inversión inicial y luego los flujos de los primeros cinco años. A continuación se presentan los cálculos realizados:

$$VAN_{\text{Año 0}} = \frac{-31.388,72}{(1 + 0,0506)^0} = -31.388,72$$

$$VAN_{\text{año1}} = \frac{-354,62}{(1 + 0,0506)^1} = -337,54$$

$$VAN_{\text{año2}} = \frac{7.148,64}{(1 + 0,0506)^2} = 6.476,62$$

$$VAN_{\text{año3}} = \frac{16.868,73}{(1 + 0,0506)^3} = 14.546,89$$

$$VAN_{\text{año4}} = \frac{29.399,98}{(1 + 0,0506)^4} = 24.132,23$$

$$VAN_{\text{año5}} = \frac{45.494,45}{(1 + 0,0506)^5} = 35.544,42$$

La inversión inicial y el valor presente para los primeros cinco años de operación, se muestran en el siguiente Cuadro:

Cuadro 52 – VAN para los primeros cinco años de operación

Inversión inicial Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-31.388,72	-337,54	6.476,62	14.546,89	24.132,23	35.544,42

Fuente: elaboración propia (2018)

Realizando las operaciones se obtuvo:

$$VAN = (-337,54 + 6.476,62 + 14.546,89 + 24.132,23 + 35.825,79) - 31.388,72$$

$$VAN = 48.973,91$$

El valor es positivo por lo cual el proyecto puede considerarse viable.

Período de Retorno de la Inversión (PRI)

La recuperación de la inversión consiste en conocer en qué tiempo retorna el dinero colocado como inversión inicial. En el siguiente Cuadro, se muestran los cálculos realizados:

Cuadro 53 – Período de Retorno de la Inversión

Descripción	VAN	Diferencia
Inversión inicial	-31.388,72	-31.388,72
VAN 1 - Año 1	-337,54	-31.726,25
VAN 2 - Año 2	6.476,62	-25.249,63
VAN 3 - Año 3	14.546,89	-10.702,74
VAN 4 - Año 4	24.132,23	13.429,49
VAN 5 - Año 5	35.544,42	48.973,91

Fuente: elaboración propia (2018)

Como se observa, el retorno se encuentra entre los períodos tres y cuatro, realizando el cálculo pertinente se tiene:

$$PRI = 3 \text{ años} + \frac{|-10.702,74|}{24.132,23} \text{ meses}$$

$$PRI = 3 \text{ años y } 4 \text{ meses}$$

Punto de equilibrio

Es imprescindible tener la información del número de clientes que se requiere en el año para brindar el servicio de SCIEH. En este sentido, se utilizaron las siguientes fórmulas:

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{\text{Costo variable}}{\text{Número de clientes}}$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{\text{Costo Fijo}}{\text{Consumo promedio} - \text{Costo variable unitario}}$$

Reemplazando valores se obtuvo:

$$\text{Costo Variable Unitario} = \frac{17.550}{120} = 146,25$$

$$\text{Punto de Equilibrio} = \frac{50.728,61}{585 - 146,25} = 115,62$$

De tal manera, es necesario atender a 116 clientes al año a efectos de cubrir los costos fijos, aproximadamente, 10 clientes por mes.

III.9 Conclusiones del Capítulo

El presente Capítulo se inició realizando el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, con el objeto de entender las fuerzas de la industria y cómo inciden sobre la rentabilidad de la misma. Se ha determinado que los participantes establecidos poseían economías de escala en sus operaciones, las instalaciones reunían todas las comodidades a

fin de brindar el servicio y, por último, se encontraban integrados verticalmente hacia atrás (manejando la distribución de materia prima).

En la industria de la herrería intervenían varios participantes establecidos e informales, aunque existían muchas falencias en el servicio brindado por la competencia. Las materias primas estaban sujetadas a la oferta y demanda, a causa de que Ecuador es un país importador de productos siderúrgicos. Por ende, el grado de competencia se infirió como alto. La volatilidad de los factores clave que inciden directamente sobre el lanzamiento del negocio, implica que resulta primordial desarrollar una estrategia para neutralizar las turbulencias de los factores anteriormente detallados.

Igualmente, se desarrolló el análisis FODA que ofreció una visión interna y externa del negocio. De manera tal que se establecieron las fortalezas del negocio donde se destacaron el conocimiento del negocio, posesión de herramientas manuales y el apoyo familiar para la constitución del emprendimiento, los que podrían ayudar a afrontar –de mejor manera– las oportunidades existentes en el mercado como las nuevas tendencias y crecimiento en el rubro de la construcción.

Asimismo, se encontraron amenazas como la diversidad de sustitutos y la variación en los precios de materia prima. Examinando la interacción entre las características particulares del negocio de herrería y el entorno, resulta factible aprovechar el conocimiento y demás fortalezas, desarrollando una diferenciación en el servicio mediante el involucramiento de los clientes en todo el proceso –a los efectos de entregar un producto creativo y personalizado– y

mitigar los efectos de la variación de las materia primas por medio de alianzas y búsqueda de opciones que ayuden a conseguir una situación de privilegio.

Complementando los dos análisis anteriores se desarrolló el análisis PESTEL, el que permitió establecer la etapa de transición y reestructuración que atraviesa el país dentro de lo político. Correspondiente al factor económico se proyectaron crecimientos regulares y estables. Adicionalmente, existía una cultura de emprendedores y crecimiento turístico. Referente a lo ecológico y legal, constaban leyes de manejo de desperdicios y de protección a los trabajadores respectivamente. De modo que el estado de alerta frente a la incertidumbre general, se reflejan en la ambigüedad –ausencia de claridad– de los eventos.

Por otra parte, se exploró la experiencia de varios participantes en el negocio a través de la triangulación de datos (encuestas potenciales clientes, entrevistas con informantes-clave y el análisis de un caso de éxito). Logrando entender las causas relevantes que influían en la contratación, selección, preferencia y tendencia del servicio. Dentro de las 150 encuestas realizadas, se remarca la aceptabilidad de contratar el servicio de herrería, independientemente de si poseían o no vivienda propia. Por otro lado, las preferencias del servicio estuvieron en dos tipos de elementos: 1) las estructuras metálicas y 2) la seguridad, por lo que trabajar en una propuesta –resaltando los elementos antes mencionados– resulta una opción efectiva a fin de iniciar en el rubro de la herrería. Igualmente, aspectos como el precio, el diseño personalizado, variedad de diseños y la rapidez en el

proceso de contratación son considerados por los clientes a la hora de elegir el servicio.

Al mismo tiempo, se encontró que un 24,8 % de los encuestados se encontraba insatisfecho y muy insatisfecho, por las ineficiencias de los servicios existentes en el mercado. En virtud a lo anteriormente mencionado, se infiere que el incursionar en el rubro de la herrería presenta una gran oportunidad entregando un servicio que involucre al cliente, presentando una propuesta superior a la de la competencia haciendo énfasis en la calidad y variedad de los diseños.

Concerniente a las entrevistas, se destacaron argumentos a fin de ampliar la perspectiva del negocio por medio de la experiencia de Gerentes de empresas del medio. Dentro de las más destacadas se encontraban:

- ✓ Los desafíos residían en promocionarse, encontrar buenos proveedores y mano de obra.
- ✓ En cuanto a iniciar en el negocio de la herrería, se debía considerar una planificación, equipos/herramientas, movilización propia y supervisores competentes.
- ✓ Instalaciones adecuadas a fin de prestar un servicio de calidad.

Asimismo, detallaron las tarifas del mercado y tickets promedios anuales. Finalmente, los entrevistados concordaron que la falta de una planificación

estratégica y organizacional, conllevaba a tener errores administrativos y operacionales.

Los proveedores a su vez ofrecieron información clave con el objeto de alcanzar beneficios que apoyasen al lanzamiento del servicio. Sobresalieron la flexibilidad de pago de 30 días, el costo del acero A-36 –común a fin de elaborar elementos de herrería– en aproximadamente 1,18 USD el Kg, la distribución del material (dependiendo de la cantidad comprada) y, finalmente, los tramites a fin de acceder a beneficios eran rápidos y poco complejos.

Con el análisis del caso de éxito, se descubrieron los retos inherentes en el lanzamiento de un *startup*. Los puntos más notables se mencionan a continuación:

- ✓ Aprovechar las oportunidades que brinden ventajas y beneficios.
- ✓ Trabajar arduamente y desarrollar estrategias a corto plazo con la finalidad de rectificar cualquier desvío.
- ✓ El personal debe ser capaz de solucionar cualquier inconveniente, en otras palabras debe poseer habilidades, conocimientos y actitudes que permitan realizar un buen trabajo.
- ✓ Analizar a la competencia.
- ✓ Trabajar en la propuesta y apersonarse hasta alcanzar los objetivos planteados.
- ✓ Comunicar y entregar al cliente, un servicio de calidad cumpliendo con los tiempos de entrega.

Teniendo como base lo expuesto, se infiere que la importancia de la comunicación y el involucramiento con el cliente, ayudan a fortalecer la imagen de marca del servicio. La constancia, dedicación, selección de personal idóneo, análisis de la competencia y rapidez de aprendizaje impactan directamente en crecimiento y mejora del negocio.

Por último, el análisis financiero determinó la estructura necesaria con el objetivo de iniciar el *startup*. Los resultados principales se presentan a continuación:

- ✓ El proyecto resulta viable, debido al valor positivo del VAN.
- ✓ PRI = 3 años y 4 meses, el que es aceptable para los socios del negocio –familiares–.
- ✓ El punto de equilibrio es de 116 clientes al año, lo que parece alcanzable en el corto plazo.

En el siguiente Capítulo se presentan las Conclusiones, Desafíos y Consecuencias del Aporte para futuras investigaciones.

IV. CONCLUSIONES, PROPUESTA Y APORTES PARA FUTURAS INVESTIGACIONES

IV.1 Generalidades

El objetivo de esta investigación se refirió a comprobar la viabilidad del lanzamiento del servicio SCIEH en la ciudad de Esmeraldas. Se empezó por entender el panorama del entorno y la situación competitiva en el Ecuador, además, se profundizó en la importancia de la herrería.

La hipótesis de este estudio se ha referido a que es posible el lanzamiento propuesto desde el punto de vista técnico y económico.

Se ha desarrollado un Marco Teórico que (sustentado por diversas fuentes de información secundaria) ha permitido lograr un entendimiento de los conceptos fundamentales que soportan este estudio, tales como: plan de aprendizaje, estrategia de negocios y planificación estratégica. Del mismo modo, se recalca la importancia del marketing de servicios y el comportamiento del consumidor, como puntos esenciales con el objeto de llevar a cabo el lanzamiento del servicio de herrería. En último lugar, se soportan los conceptos esenciales de un plan financiero.

Conforme al Marco Investigativo, se inició aplicando tres herramientas de planificación estratégica (Cinco fuerzas de Porter, los análisis FODA y PESTEL), ayudando a obtener una visión más amplia de la industria de la herrería en el Ecuador. Igualmente, se examinaron –internamente– las fortalezas y debilidades, y –externamente– las

oportunidades y amenazas a fin de orientar los esfuerzos del presente proyecto.

Del mismo modo, se aplicó una triangulación de técnicas de investigación de campo con el objeto de asegurar los datos: 1) Una encuesta a clientes potenciales, por medio de la cual se logró obtener la frecuencia de utilización del servicio, hábitos, requerimientos especiales y opiniones de los consumidores en la Provincia de Esmeraldas, 2) Entrevistas semi-estructuradas a informantes-clave, específicamente a gerentes de empresas dedicadas a la metalmecánica y construcción, y a proveedores de materia prima potenciales (DIPAC e IPAC). Los informantes-clave revelaron detalles sobre el tickets promedio y elementos fundamentales del negocio, con el objetivo de fortalecer la planificación estratégica del lanzamiento. Del mismo modo, los proveedores proporcionaron datos de distribución, precio y beneficios para la adquisición de materias primas, y 3) El análisis de un caso de éxito –empresa SYMEP– que reveló (entre otros) los desafíos y estrategias del negocio de la herrería.

Finalmente, se efectuó el plan financiero del proyecto, empezando por la inversión inicial, el análisis a mediano plazo (cinco años) del negocio, su factibilidad de lanzamiento y, además, se elaboró el cálculo del periodo de recuperación de la inversión inicial.

Como resultado de todo este análisis, los objetivos fueron verificados y la hipótesis corroborada.

IV.2 Generalización de los hallazgos

Se observa que no resulta posible generalizar los hallazgos dado que se trata de una investigación exploratoria-descriptiva, con predominio cualitativo y diseño no experimental. Asimismo, cabe mencionar que la muestra fue intencional, dirigida y/o probabilística, no manipulándose variables, por lo que este estudio puede ser considerado para la toma de decisiones aunque –como se dijo previamente– sus resultados no son generalizables.

En virtud de ello, cabe señalar que el trabajo procura proyectar un entendimiento sobre la situación actual del mercado con el fin de llevar el negocio a la realidad. Las ideas y alternativas planteadas pueden ser consideradas, como un método viable (pero no único) con la finalidad de realizar el lanzamiento.

Tomando en cuenta las diversas ofertas de servicio de herrería existentes en la ciudad de Esmeraldas, se considera como una oportunidad conocer y comprender los aspectos –positivos y negativos– que inciden en la prestación del servicio de herrería, a fin de presentar una propuesta mejorada y diferenciada que integre los requerimientos, necesidades y exigencias de los clientes objetivo. De este modo, se pretende que este estudio aporte a dicho proyecto.

IV.3 Conclusiones finales

El estudio del servicio de herrería propone nuevas características al producto final como originalidad y personalización, respetando los tiempos de entrega.

El proyecto se plantea como un Plan de Aprendizaje debido a que, conforme evolucionen los acontecimientos, se podrán examinar e incorporar las particularidades (positivas y negativas) durante la operación del negocio, recolectando información por medio del *feedback*.

El lanzamiento del servicio tiene en cuenta la experiencia, necesidades y expectativas de los clientes, de modo tal que se fueron descubriendo resultados o inferencias importantes que se presentan a continuación:

En relación al entorno

- ✓ El cantón Esmeraldas posee un vasto mercado y proximidad con el balneario de Atacames, y presenta aspectos positivos tales como: conectividad, crecimiento poblacional, nuevas tendencias en el sector de la construcción y apoyo gubernamental. Por estas razones, presenta un escenario atractivo con la finalidad de llevar a cabo el lanzamiento del servicio de herrería.
- ✓ El país presenta un ambiente que debe evolucionar –por la incertidumbre y tensión frente a posibles medidas económicas a efectos de reducir el déficit fiscal– en la promoción del equilibrio entre las cuentas públicas y endeudamiento.
- ✓ La interconexión a escala global trae consigo nuevas tendencias que se transmiten en nuevas exigencias por parte de los clientes, lo cual representa una gran oportunidad a los fines de innovar y presentar una propuesta diferente. Esto puede ser posible a través de la integración de nuevos modelos vanguardistas y métodos para llegar al consumidor.

En relación al negocio de la herrería

- ✓ El sector de la herrería representa una parte fundamental en el desarrollo económico del país debido a la relación directa con grandes industrias, como la construcción, metalmecánica y textil, entre otras. Del mismo modo, se encuentra presente en todo lo que se utiliza en la vida cotidiana, por lo cual constituye un sector con muchas posibilidades y alta demanda.
- ✓ Se puntualiza que la herrería representa un rubro tradicional con poca innovación a nivel local, evidenciadas en las falencias que reflejan los competidores, de manera que yace una oportunidad de incursionar y presentar una propuesta diferente.

En relación a la estrategia

- ✓ A los efectos de llevar a cabo la planeación estratégica del negocio de herrería resulta preciso empezar por el análisis del entorno, complementado con un estudio interno (fortalezas y debilidades). Asimismo, identificar el mercado meta con el objeto de poder elegir la comunicación idónea y cumplir con las expectativas de los clientes.
- ✓ La estrategia resulta clave a la hora de transformar una idea en un proyecto, perfeccionando una propuesta mediante una postura que diferencie a la empresa o negocio con la intención de superar a los competidores.
- ✓ Actualmente, la rapidez de los cambios en el entorno crea variaciones en los mercados por lo que resulta ineludible estudiar estrategias

posibles a fin de orientar la toma de decisiones hacia la consecución de los objetivos propuestos.

- ✓ Se definió que la estrategia genérica de este negocio fuera de diferenciación, entregando una propuesta que supere a las actuales existentes en el mercado. La misma implica la incorporación de nuevas tendencias, amplia galería, respeto de los tiempos de entrega, e incluye al cliente (personalización) y se enfoca en la mejora en la calidad.

En relación al plan de aprendizaje

- ✓ Representa una metodología que aplica ciclos de prueba, recibándose el *feedback* de los clientes. De esta forma, resulta posible validar hipótesis de forma rápida, garantizando así la mejora continua y la adaptación al mercado.
- ✓ El plan de aprendizaje permite analizar un lanzamiento de forma ágil, al mismo tiempo que es posible obtener un enfoque esencial de las necesidades de los clientes y –así– rectificar la estrategia, reduciendo la incertidumbre y riesgos del negocio.
- ✓ Mediante la facilidad y celeridad del plan de aprendizaje se puede aportar al crecimiento y mejora del negocio a los efectos de realizar un lanzamiento exitoso.

En relación al marketing

- ✓ Entender al consumidor es un factor clave que fomenta las posibilidades de mejorar el producto/servicio, orientando –así– los recursos.

- ✓ El marketing de servicios revela aspectos fundamentales orientados a desarrollar una diferenciación competitiva, enfocándose en la empresa, empleados y clientes, y destacando las cualidades del servicio.
- ✓ En la actualidad, cumplir con todos los requerimientos de los clientes representa un gran desafío para pequeños negocios de herrería. Por lo tanto, realizar el análisis del marketing mix definirá las características principales que debe poseer el servicio.
- ✓ El marketing es un puntal fundamental en la empresa o negocio ya que examina formas de entender a los clientes y busca proveerles de soluciones. Además, identifica qué segmentos de mercado puede atender con eficacia.

En relación a los resultados de la investigación de campo

- ✓ Uno de los puntos relevantes fue la comunicación con el cliente –vital en este rubro de herrería– ya que a menudo tienen expectativas y requerimientos del servicio que no suelen ser satisfechos.
- ✓ La calidad del producto y la rapidez de entrega son relevantes a fin de desarrollar una diferenciación. Asimismo, se puede influir positivamente en las posteriores recomendaciones a potenciales clientes, logrando un posicionamiento y diferenciación de la competencia.
- ✓ Es posible incursionar en el rubro de la herrería presentando una propuesta enfocada en estructuras metálicas, elementos de seguridad, utensilios y adornos, en virtud a los resultados de alcanzados en las encuestas.

En relación a la financiación

- ✓ El análisis de un emprendimiento debe mostrar un plan financiero capaz de orientar la toma de decisiones, proyectando y comparando resultados.
- ✓ Un *startup* se inicia con disciplina y esfuerzo, el que se visualiza en una gestión financiera que genere seguridad de emplear correctamente los recursos y conlleve a los objetivos y metas planteadas.
- ✓ Una vez obtenidos los resultados de los elementos financieros analizados en el Marco Investigativo, se determinó la factibilidad económica de llevar a cabo el lanzamiento del *startup* en la ciudad de Esmeraldas y el posible retorno de la inversión inicial en un periodo de tres años y cuatro meses, cosa que es ampliamente aceptada por los socios del negocio.

IV. 4 Propuesta

Como se sostuvo a través de la investigación, se trata de aportar ideas para el lanzamiento del SCIEH, una vez adquirida la información de las fuentes de interés, tanto teóricas como de campo, las que se utilizarán a los fines de elaborar el plan de lanzamiento. En este sentido, a continuación se muestran algunos criterios a fin de brindar las ideas del lanzamiento:

Nombre del emprendimiento: La Forja - Servicios de herrería.

Concepto de negocio: Servicio personalizado, basado en la amplia oferta de productos entregados de forma rápida y sociable.

Cultura: Brindar un servicio enfocado en la satisfacción del cliente trabajando en armonía, promoviendo la creatividad, el espíritu colaborativo y la mejora continua.

Equipo de trabajo: Gerente-Recursos Humanos, Supervisor-Coordenador, Compras-Ventas, Armador, Soldador y Ayudantes.

Visión: Llegar a ser los mejores y reavivar el campo de la herrería entregando productos creativos marcando la diferencia.

Misión: Crear productos creativos adaptados a las nuevas tendencias.

Valores: Se presentan a continuación:

- ✓ Todos los clientes son importantes.
- ✓ La colaboración e integridad deben estar presentes en cada acción realizada.
- ✓ Cada nueva idea representa una nueva oportunidad.

Ventaja competitiva: Se presentan a continuación:

- ✓ Diferenciación en el producto final: creativo y actual.
- ✓ Diferenciación en el proceso de contratación: selección previa del modelo por medio de internet.
- ✓ Enfocarse en las estructuras y seguridad, con el objetivo de organizar procesos sencillos –optimizando recursos–.

Objetivos: Se presentan a continuación:

- ✓ Establecer las tarifas mínimas por m²
- ✓ Fijar metas de crecimiento del 15 % en el segundo año de operación.
- ✓ Constituir una promoción sólida a través de las redes sociales.
- ✓ Desarrollar una base de datos de los clientes a efectos de ofrecer mantenimientos futuros de los bienes comprados.
- ✓ Crear una lista de los materiales de mayor flujo con el fin de formar una bodega con stocks propios y evitar constantes compras.

Estrategias: Se presentan a continuación:

- ✓ Entregar al cliente un servicio de calidad, desde la contratación, asesoría y entrega del producto final, respetando los tiempos de entrega.
- ✓ Ofrecer una galería digital donde puedan observar las diferentes tendencias, resaltando las estructuras metálicas y elementos de seguridad –puertas y ventanas–.
- ✓ Establecer un enlace y obtener retroalimentación con los clientes.
- ✓ Desarrollar un proceso de contratación rápido y eficaz.
- ✓ Trabajar con los proveedores a efectos de desarrollar una cooperación mutua y relación a mediano plazo.
- ✓ Establecer vínculos con los proveedores de máquinas y herramientas.
- ✓ Buscar posibles alianzas con ebanisterías con el fin de realizar trabajos mixtos (metal y madera).
- ✓ Dejar una buena impresión del trabajo realizado, efectuando una limpieza y evaluación de daños posterior a la instalación.

Continuando, se presentan posibles logotipos del servicio de herrería:

Cuadro 54 – Ejemplos de logotipos



Fuente: elaboración propia (2018)

Estrategia Marketing

Siguiendo lo expuesto en el Marco Teórico, se ha realizado el análisis de las cinco C:

- 1) Clientes-encuestas
- 2) Compañía-FODA
- 3) Competidores-cinco fuerzas competitivas de Porter
- 4) Colaboradores-entrevistas a proveedores potenciales
- 5) Contexto-análisis PESTEL

En el Marco Investigativo se indicó que la segmentación era de tipo geográfica, tratando a de llegar al mercado meta –ciudadanos que quieran mejorar algún aspecto de su hogar referente a la herrería– en los cantones de Esmeraldas y Atacames.

Considerando lo expuesto, se evalúan brevemente las cuatro P:

Producto: En este sentido el servicio de herrería tiene como fin la entrega de un bien –producto–, personalizado acorde con las tendencias actuales y que genere una utilidad al cliente, con ello se establece una diferenciación marcada al respecto de la competencia.

Precio: La investigación de campo brindó una perspectiva de las tarifas de la competencia, con el información es posible establecer precios ligeramente inferiores a efectos de ingresar en el mercado y atenuar la desconfianza de los clientes. Por lo que la tarifa a cobrar estaría en el rango de los 75 a 82 USD el m² y en estructuras metálicas alrededor de 3,3 USD el Kg de acero.

Plaza: El servicio se distribuirá mediante los puntos de venta o de atención ubicados en el cantón Atacames y Esmeraldas (espacio previamente concertados con los inversores familiares), con el fin de garantizar que los clientes puedan acceder al servicio. También, dentro de los activos fijos se tiene planeado la adquisición de un camión de 2 Toneladas capaz de distribuir pequeños productos, así como materiales y equipos necesarios con el fin de brindar el servicio de herrería.

Promoción: De acuerdo con los resultados obtenidos de nuestros clientes potenciales y con el fin de difundir la información del servicio, se utilizarán los medios digitales y tradicionales –flyers y tarjetas–. Las redes sociales, mediante las *fan page* otorgan muchos beneficios a bajo costo, considerando que son capaces de contener extensas galerías de diseños, información y un medio de comunicación, o a su vez sería posible ofrecer información por

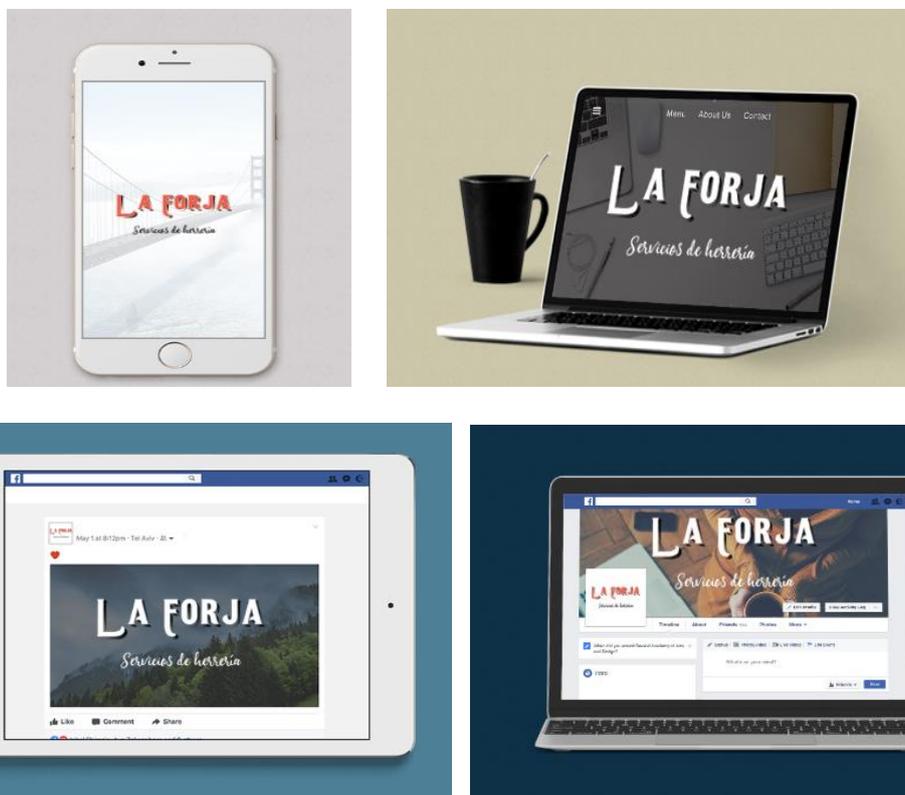
whatsapp. Además, se complementará con los métodos tradicionales del boca a boca empezando por los familiares y amigos. Una vez terminado el análisis a continuación se muestran ideas para la comunicación y presentación:

Cuadro 55 – Tarjetas



Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 56 – Medios Digitales



Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 57 – Flyers

Mesa de centro



Reja para ventana



**ESMERALDAS
ECUADOR**

LA FORJA
Servicios de herrería



Parrilla para barbacoa



Colgante para lámparas



Jardín en horizontal



Barandas para escaleras



La Forja
Servicios de Herrería

Fuente: elaboración propia (2018)

Cuadro 58 – Post



La Forja

Construimos tus sueños
Servicios de Herrería



LA FORJA
SERVICIOS DE HERRERÍA

**HACEMOS
TUS SUEÑOS
REALIDAD**

Fuente: elaboración propia (2018)

Las exigencias actuales presentan un desafío a fin de cumplir con todos los requerimientos de los clientes. En este sentido, con el análisis del marketing mix se definió el producto de tal manera que entregue valor agregado mediante la creatividad, originalidad y diseño personalizado. Se pretende cobrar por ello un precio razonable y diferenciado de la competencia. Además, los puntos de atención brindan valor al servicio mediante la atención permanente, donde los clientes podrán explorar las texturas de los materiales, colores de las pinturas y muestras de productos terminados. Finalmente, aprovechando las tendencias actuales y la facilidad de acceso a la información, se creará un catálogo digital de tal manera que pueda ser distribuido por redes sociales. De esta manera, el servicio ofrecido se diferenciará de la competencia y tendrá en cuenta aquellos elementos que sirvan para ofrecer un producto distintivo.

Todo *startup* empieza con una buena idea, la que no es suficiente para garantizar el éxito de la misma. Por ello y a través del Marco Investigativo –soportado por medio de triangulación de técnicas de recolección de campo, y ciertas herramientas de análisis estratégico y el plan financiero– se encontraron factores que permitieron comparar y validar la idea del negocio. Igualmente, se escucharon las necesidades y requerimientos de los clientes con el propósito de idear una propuesta del servicio diferenciada, acorde a lo que solicitaron. Considerando lo desarrollado, resulta posible realizar el lanzamiento del servicio SCIEH e ir mejorando la propuesta en la medida en que se logren nuevas experiencias en el mercado, siempre observando las orientaciones macroeconómicas.

Como resultado del estudio realizado, se expusieron ideas para el lanzamiento del SCIEH, donde se recalcaron los aspectos principales que dan carácter al negocio. Posteriormente, se llevó a cabo el análisis de la 4P con el propósito de ultimar los detalles en el precio, plaza, producto y promoción. Finalmente, se presentaron todos los aspectos importantes que sirven de guía a los efectos de llevar a la realidad el lanzamiento.

IV.5 Aporte para futuras investigaciones

Partiendo de lo realizado en la investigación, a continuación se proponen algunos temas que podrían complementar o aportar al estudio de esta temática:

- ✓ Estudiar la posibilidad de incorporar nuevos materiales en los productos en hierro, tales como telas, plásticos y acrílicos, entre otros.
- ✓ Analizar la posibilidad de lanzar nuevas sucursales dentro del territorio de Ecuador y fuera del país.
- ✓ Estudiar las alternativas de estandarización de algunos productos/subconjuntos y de tercerizarlos en proveedores externos.
- ✓ Analizar la aplicación de nuevas tecnologías y la capacitación del personal consecuente a los fines de mejorar los productos existentes y perfeccionando las técnicas de herrería obteniendo –así– una reducción en tiempos de fabricación.

- ✓ Profundizar en la expansión del negocio por medio de posibles alianzas con ebanisterías y vidrierías, con la finalidad de poder crear elementos mixtos.
- ✓ Analizar los posibles beneficios de ubicar centros de ventas donde se expongan elementos de herrería que sean elaborados en tiempos improductivos, cuando no se tenga demanda de la prestación de los servicios.
- ✓ Estudiar la oportunidad de abrir una línea de reparación y mantenimiento donde los clientes puedan llevar objetos deteriorados para su restauración. O a su vez, una unidad móvil a fin de realizar los mantenimientos a elementos de acero estáticos (puertas, ventanas y estructuras, entre otras) y requieren ser acondicionados en el lugar donde se encuentran dichos elementos.

Resulta notorio ver las diferentes aristas en las que puede incursionar y complementarse el servicio de herrería, considerando las mejoras en los procesos y capacitación del personal –una vez alcanzado el aprendizaje–, que permita mejorar las operaciones. Todo lo mencionado anteriormente tiene trascendencia directa a fin de obtener economías de escala en el negocio y mostrar una cierta cercanía con los clientes objetivo.

BIBLIOGRAFÍA

Libros

- Álvarez, M. G. (2006). *Manual de Planeación Estratégica*. México: Panorama Editorial.
- Blank, S. G. (2006). *The Four Steps to Epiphany*. United States: LuLu.com.
- Borello, A. (1994). *El plan de negocios: Guías de gestión de la pequeña empresa*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Christensen, C. M. (2015). *The Innovator's Dilemma*. United States: Harvard Business Review Press.
- Compromiso, F. (1999). *De la Necesidad al Servicio*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- DeMicco, L. C. (2011). *Encontrar y convencer a los inversores: "Cómo financiar las buenas ideas, las innovaciones, las empresas y el crecimiento"*. Monte Carlo: Books on Demand.
- Díaz, L. F. (2005). *Análisis y Planeamiento*. Coata Rica: EUNED.
- Drucker, P. F. (2004). *The Practice of Management*. New Delhi: Allied Publishers.
- Emery, D. R., Finnerty, J., & Stowe, J. (2000). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson Educación.
- EOI. (2007). *Factores de crecimiento de las pymes españolas*. España: EOI Esc.Organiz.Industria.
- García, D. S. (1993). *Estrategia Empresarial. Como implantar la estrategia en la empresa*. Madrid: Díaz de Santos.
- Ghemawat, P. (2007). *Estrategia y el Panorama Empresarial*. Madrid: Pearson Educación.
- Grande, I. (2014). *Marketing de los Servicios*. Madrid: ESIC.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1996). *Competiendo por el Futuro: Estrategia crucial para crear los mercados del mañana*. Argentina: Espasa Calpe.
- Hamilton, M., & Pezo, A. (2005). *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales aplicados*. Colombia: Convenio Andres Bello.
- Hernandez Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill.

- Horngrén, C. T., Foster, G., & Dat, S. (2007). *Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial*. México: Pearson Educación.
- Jiménez, F., Espinoza, C., & Fonseca, L. (2007). *Ingeniería económica*. Costa Rica: Tecnológica de CR.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson.
- Lara, L. (2014). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial de Esmeraldas*. Esmeraldas: GADME.
- Lerma, A. E., & Márquez, E. (2010). *Comercio y marketing internacional*. México: Cengage Learning Editores.
- Manzanera Escribano, A. (2017). *Finanzas para emprendedores*. España: Deusto.
- Maqueda Lafuente, J. (2003). *Protocolo empresarial: Una estrategia de marketing*. Madrid: ESIC.
- Martínez, D., & Milla, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moyano, L. E. (2016). *Plan de Negocios*. Lima: Macro EIRL.
- OECD. (2016). *Estudios del Centro de Desarrollo Startup América Latina 2016 Construyendo un futuro innovador: Construyendo un futuro innovador*. París: OECD Publishing.
- Polèse, M., & Barragán, C. (1998). *Economía urbana y regional: introducción a la relación entre territorio y desarrollo*. Costa Rica: UCOL.
- Porter, M. E. (2015). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Grupo Editorial Patria.
- Quintana Daza, M. A. (2005). *Principios de marketing*. España: Grupo Planeta.
- Quintanilla, I., Berenguer, G., & Gómez, M. A. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Barcelona: UOC.
- Ries, E. (2017). *El método Lean Startup*. Estados Unidos: 50Minutos.es.
- Sainz, J. M. (2016). *El plan de marketing en la PYME*. Madrid: ESIC.
- Sapag Chain, N. (2007). *Proyectos de inversión: formulación y evaluación*. México: Pearson Educación.

Serantes, J. (2014). *Finanzas para Nuevos Emprendedores: Aprende a gestionar las finanzas de tu empresa*. IntelligentConta.

Stutely, R. (2000). *Plan de Negocios: La Estrategia Inteligente*. México: Pearson Educación.

Sullivan, W. G., Wicks, E., & Luxho, J. T. (2004). *Ingeniería económica de DeGarmo*. México: Pearson Educación.

Velilla Gil, J. (2012). *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. Barcelona: UOC.

Vértice. (2007). *Marketing para Pymes*. Malaga: Editorial Vértice.

Blogs

Club de marketing (14 de Enero de 2017). *¿Qué relación tiene el comportamiento del consumidor con el marketing?* Información obtenida del sitio web <http://www.clubmarketinglatam.com/que-relacion-tiene-el-comportamiento-del-consumidor-con-el-marketing/>, recuperado el 16 de enero de 2018.

Guerra, L. (17 de Septiembre de 2014). *La importancia del Marketing en las Empresas*. Información obtenida del sitio web <http://rvempresarial.blogspot.com.ar/2014/09/la-importancia-del-marketing-en-las.html>, recuperado el 09 de enero de 2018.

Mglobal (10 de Diciembre de 2015). *Plan de Marketing 4: Elección de las estrategias de marketing*. Información obtenida del sitio web <https://mglobalmarketing.es/blog/plan-de-marketing-4-eleccion-de-las-estrategias-de-marketing/>, recuperado el 12 de enero de 2018.

Diarios digitales

El Comercio (23 de enero de 2016). *Esmeraldas se integra a la construcción moderna*. Información obtenida del sitio web <http://www.elcomercio.com/tendencias/esmeraldas-construccion-moderna-arquitectura-inmuebles.html>, recuperado el 03 de enero de 2018.

La Hora (15 de septiembre de 2011). *El hogar con toque minimalista*. Información obtenida del sitio web <https://lahora.com.ec/noticia/1101204893/home>, recuperado el 03 enero de 2018.

El Telégrafo (12 de octubre de 2016). *Expoindustrial 2016 muestra avances de la empresa ecuatoriana*. Información obtenida del sitio web <http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/8/expoindustrial-2016-muestra-avances-de-la-empresa-ecuatoriana>, recuperado el 03 de enero de 2018.

El Universo (11 de Julio de 2017). *Lenín Moreno reconoce en Ecuador situación económica difícil*. Información obtenida del sitio web <https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/11/nota/6275359/lenin-moreno-reconoce-que-situacion-economica-dificil-falta-mesura>, recuperado el 04 de enero de 2018.

El Universo (08 de Junio de 2017). *La metalmecánica se fortalece en la construcción ecuatoriana*. Información obtenida del sitio web <https://www.eluniverso.com/tendencias/2017/06/09/nota/6221695/metal-mecanica-se-fortalece-construccion-ecuatoriana>, recuperado el 04 de enero de 2018.

Ebooks

50Minutos.es. (2016). *El análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*. Información obtenida del sitio web <https://books.google.com.ar/books?id=vmLyCwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=An%C3%A1lisis+PESTEL&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwiL5fr09MHYAhVCOZAKHVIUAJYQ6AEIJjAA#v=onepage&q=An%C3%A1lisis%20PESTEL&f=false>, recuperado el 05 de enero de 2018.

50Minutos.es. (2016). *Las 5 fuerzas de Porter: Cómo distanciarse de la competencia con éxito*. Información obtenida del sitio web https://books.google.com.ar/books?id=mWLyCwAAQBAJ&dq=5+fuerzas+de+porter&source=gbs_navlinks_s, recuperado el 05 de enero de 2018.

Viniegra, S. (2007). *Entendiendo El Plan de Negocios*. Lulu.com. Información obtenida del sitio web https://books.google.com.ar/books?id=JcoXAwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Viniegra+plan+de+negocios&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwja_POgs7zYAhXLiJAKHcx_CkwQ6AEIJjAA#v=onepage&q=Viniegr&f=false, recuperado el 05 de enero de 2018.

Páginas web

América Economía. (27 de diciembre de 2017). *Ecuador fija en US\$386 salario mínimo mensual para 2018*. Información obtenida del sitio web <https://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/ecuador-fija-en-us386-salario-minimo-mensual-para-2018>, recuperado el 06 de marzo de 2018

American Marketing Association. (Julio 2013). *Marketing*. Información obtenida del sitio web <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>, recuperado el 08 de enero de 2018.

Asociación española de capital, crecimiento e inversión. *Qué es el Capital Privado*. Información obtenida del sitio web <http://www.ascr.org/que-es-el-capital-riesgo/>, recuperado el 17 de enero de 2018.

Banco Central. (2018). *Indicadores económicos*. Información obtenida del sitio web <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/788>, recuperado el 23 de febrero de 2018.

Banco Central del Ecuador, (2017). *Previsiones macroeconómicas del Ecuador*. Información obtenida del sitio web <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/989-banco-central-expuso-las-previsiones-macroecon%C3%B3micas-del-pa%C3%ADs>, recuperado el 03 de enero de 2018.

BIESS (2016). *Préstamos Hipotecarios para las familias con ingresos medios y bajos*. Información obtenida del sitio web <https://www.biess.fin.ec/sala-de-prensa/noticias/noticia/archive/noticias/2016/02/04/el-biess-prioriza-prestamos-hipotecarios-para-las-familias-con-ingresos-medios-y-bajos>, recuperado el 03 de enero de 2018

Buenos Negocios. (03 de Abril de 2013). *Las 4 P del marketing*. Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/notas/324-las-4-p-del-marketing>, recuperado el 15 de enero de 2018.

Buenos Negocios. (28 de Julio de 2016). *4 características de los servicios*. Información obtenida del sitio web <http://www.buenosnegocios.com/notas/2570-4-caracteristicas-los-servicios>, recuperado el 16 de enero de 2018.

Business Dictionary. *Feedback*. Información obtenida del sitio web <http://www.businessdictionary.com/definition/feedback.html>, recuperado el 04 de enero de 2018.

Decocasa (2017). *Puertas de forja baratas, sencillas y modernas para la casa*. Información obtenida del sitio web <https://decocasa.net/puertas-de-forja/>, recuperado el 04 de enero de 2018.

- Definición.DE (2012). *Iteración*. Información obtenida del sitio web <https://definicion.de/iteracion/>, recuperado el 05 de enero de 2018.
- Definición.DE (2014). *Marketing de servicios*. Información obtenida del sitio web <https://definicion.de/marketing-de-servicios/>, recuperado el 16 de enero de 2018.
- Economipedia. *Activo intangible*. Información obtenida del sitio web <http://economipedia.com/definiciones/activo-intangible.html>, recuperado el 18 de enero de 2018.
- Economipedia. *Tasa de Actividad Emprendedora*. Información obtenida del sitio web <http://economipedia.com/definiciones/tasa-actividad-emprendedora.html>, recuperado el 27 de enero de 2018.
- EcuRed (2016). *Provincia de Esmeraldas*. Información obtenida del sitio web https://www.ecured.cu/Provincia_de_Esmeraldas, recuperado el 04 de enero de 2018.
- El Emprendedor (2014). *Ecuador, el país más emprendedor de Latinoamérica*. Información obtenida del sitio web <http://www.emprendedor.ec/ecuador-mas-emprendedor-de-latinoamerica/>, recuperado el 27 de enero de 2018.
- El rincón del marketing (23 de Junio de 2016). *Qué tipo de inversores se puede encontrar una Startup*. Información obtenida del sitio web <http://www.elrincondemarketing.es/que-tipo-de-inversores-se-puede-encontrar-una-startup/>, recuperado el 17 de enero de 2018.
- Entrepreneur (04 de Marzo de 2016). *Define las 4 P de tu negocio*. Información obtenida del sitio web <https://www.entrepreneur.com/article/263568>, recuperado el 15 de enero de 2018.
- Fedimetal (2017). *Los retos en la construcción de edificaciones*. Información obtenida del sitio web <http://fedimetal.com.ec/federacion-ecuatoriana-de-industrias-del-metal/retos/>, recuperado el 04 de enero de 2018.
- Flores, A. (2013). *La planificación estratégica en pymes familiares*. Información obtenida del sitio web <https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/7756/1/AC-PDE-ESPE-047459.pdf>, recuperado el 03 de enero de 2018.
- Herramientas para PYMES (06 de Agosto de 2009). *¿Qué son las 4p's?* Información obtenida del sitio web <http://www.herramientasparapymes.com/que-son-las-4p>, recuperado el 15 de enero de 2018.
- Homify (2017). *La herrería en la arquitectura y la construcción*. Información obtenida del sitio web <https://www.homify.com.ar/herreria>, recuperado el 04 de enero de 2018.

- INEC (2012). *Relevancia de la encuesta de uso de tiempo*. Información obtenida del sitio web http://www.ecuadorencifras.gob.ec//documentos/web-inec/Uso_Tiempo/Presentacion_%20Principales_Resultados.pdf, recuperado el 03 enero de 2018
- INEC (2010). *Resultados del censo 2010*. Información obtenida del sitio web <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Manual/Resultados-provinciales/esmeraldas.pdf>, recuperado el 04 de enero de 2018.
- LATAXNET (2018). *Información tributaria*. Información obtenida del sitio web http://www.lataxnet.net/partners/Ecuador/ecuador-informacion_tributaria/, recuperado el 06 de marzo de 2018.
- Lucchetti, M. (03 de Febrero de 2011). *La cultura emprendedora y su contribución al desarrollo económico*. Información obtenida del sitio web <http://www.iprofesional.com/notas/111091-La-cultura-emprendedora-y-su-contribucion-al-desarrollo-economico>, recuperado el 27 de enero de 2018.
- Mapas Ecuador. *Mapa de la organización territorial de Esmeraldas*. Información obtenida del sitio web <http://www.mapasecuador.net/mapa/mapa-esmeraldas-mapa-division-politica.html>, recuperado el 04 de enero de 2018.
- Ministerio de Trabajo (2018). *Pago de Utilidades*. Información obtenida del sitio web <http://ecuadorec.com/consulta-el-pago-de-utilidades-ministerio-de-trabajo/>, recuperado el 06 de marzo de 2018.
- Ministerio de Trabajo (2018). *Trabajo y empleo*. Información obtenida del sitio web <http://www.trabajo.gob.ec/biblioteca/>, recuperado el 27 de febrero de 2018.
- Ministerio de Turismo (28 de marzo de 2017). *Socialización de proyecto de reconstrucción para Esmeraldas y Manabí*. Información obtenida del sitio web <http://www.turismo.gob.ec/en-atacames-ministerio-de-turismo-socializo-proyecto-de-reconstruccion-para-esmeraldas-y-manabi/>, recuperado el 03 de enero de 2018.
- Morante Asesores (28 de Noviembre de 2016). *¿Por qué es importante el marketing en una empresa?* Información obtenida del sitio web <http://www.moranteasesores.es/importante-marketing-una-empresa/>, recuperado el 09 de enero de 2018.
- ONU (2017). *Análisis PESTEL*. Información obtenida del sitio web <http://www.endvawnow.org/es/articles/1182-analisis-pestel.html>, recuperado el 05 de enero de 2018.

Portafolio (05 de enero de 2018). *Incrementos en arriendos*. Información obtenida del sitio web <http://www.portafolio.co/economia/cuanto-suben-los-arriendos-en-2018-513033>, recuperado el 06 de marzo de 2018.

ProEcuador (2013). *Metalmecánica*. Información obtenida del sitio web <https://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/metalmecanica/>, recuperado el 04 de enero de 2018.

Superintendencia de Bancos (2017). *Constitución de sociedades*. Información obtenida del sitio web <http://www.supercias.gob.ec/portalConstitucionElectronica/>, recuperado el 27 de febrero de 2018.

SPW (2017) *Inversiones*. Información obtenida del sitio web <http://www.spw.cl/proyectos/inversiones.htm>, recuperado el 18 de enero de 2018.

Thompson, I. (2011). *Marketing de servicios*. Información obtenida del sitio web <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html>, recuperado el 16 de enero de 2018.

Váquiro, J. (2006). *Punto de Equilibrio*. Información obtenida del sitio web <https://www.pymesfuturo.com/puntodeequilibrio.htm>, recuperado el 18 de enero de 2018.

Revistas digitales

Andes (11 de enero de 2018). *Sector de la construcción de Ecuador afirma estar en crisis debido a la Ley de Plusvalía*. Información obtenida del sitio web <https://www.andes.info.ec/es/noticias/politica/3/sector-de-la-construccion-de-ecuador-afirma-estar-en-crisis-debido-a-la-ley-de-plusvalia>, recuperado el 03 de enero de 2018

Dolan, R. (01 de Noviembre de 2000). *Comentario sobre estrategia de marketing*. Harvard Business School. Información obtenida del sitio web <https://promisecreativelinabernal.files.wordpress.com/2012/08/comentari-o-sobre-estrategia-de-marketing.pdf>, recuperado el 09 de enero de 2018.

Ekos (11 de Julio de 2017). *Comercio exterior del sector metalmecánico*. Información obtenida del sitio web <http://www.ekosnegocios.com/NEGOCIOS/verArticuloContenido.aspx?idArt=9276>, recuperado el 04 de enero de 2018.

Forbes. (16 de Diciembre de 2013). *What is a startup*. Información obtenida del sitio web <https://www.forbes.com/sites/natalierobehmed/2013/12/16/what-is-a-startup/#781f62ae4044>, recuperado el 04 de enero de 2018.

- La Red (Junio de 2005). *Esmeraldas: Revegetación de laderas*. PNUD Información obtenida del sitio web <http://dipecholac.net/docs/files/272-esmeraldas-revegetacion-de-laderas-en-esmeraldas.pdf>, recuperado el 04 de enero de 2018.
- Líderes (15 de Agosto de 2017). *Los productos en metal, su fuerte*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/video/productos-metal-fuerte-empresa-negocios.html>, recuperado el 29 de enero de 2018.
- Líderes (19 de Octubre de 2016). *Un taller de mecánica para todo tipo de bicis*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/taller-mecanica-bicis-ecuador-quito.html>, recuperado el 29 de enero de 2018.
- Líderes (2017). *Producción y consumo de acero mejora en la región*. Información obtenida del sitio web <http://www.revistalideres.ec/lideres/produccion-consumo-acero-mejora-region.html>, recuperado el 04 de enero de 2018.
- Mundo constructor (30 de marzo de 2017). *Panorama del sector de la construcción en el 2017*. Información obtenida del sitio web <http://www.mundoconstructor.com.ec/noticias/846-panorama-del-sector-de-la-construccion-en-el-2017.html>, recuperado el 03 de enero de 2018.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan fuerza a la estrategia*. Información obtenida del sitio web https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-michael_porter-libre.pdf, recuperado el 05 de enero de 2018.
- Torres, N. (06 de Agosto de 2015,). *What angel investors value most when choosing what to fund when choosing what to fund*. Harvard Business Review. Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/2015/08/what-angel-investors-value-most-when-choosing-what-to-fund>, recuperado el 17 de enero de 2018.
- Watkins, M. D. (27 de Marzo de 2007). *From swot to tows: answering a reader's strategy question*. Harvard Business Review. Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/2007/03/from-swot-to-tows-answering-a-readers-strategy-question>, recuperado el 05 de enero de 2018.
- Zider, B. (Diciembre de 1998). *How venture capital works*. Harvard Business Review Información obtenida del sitio web <https://hbr.org/1998/11/how-venture-capital-works>, recuperado el 17 de enero de 2018.

Videos

Martínez, M. C. (2017). *Curso de Herrería de diseño*. Información obtenida del sitio web https://www.youtube.com/watch?v=tpVTIB_jl00&list=PLjUM0NkOdo6Q0mWXv8Dmtt7YjwuZ4tuQt&index=1&t=726s#, recuperado el 04 de enero de 2018.

ANEXOS

ANEXO I

Encuesta a consumidores potenciales – Servicio de herrería

1. Edad

25 a 35 años____ 36 a 45 años____ 46 a 55 años____ Más de 56 años____

2. Género

____Masculino

____Femenino

3. Fecha de realización de la encuesta

____/____/____
dd / mm / yyyy

4. ¿Cuenta con vivienda propia?

____Si

____No

Si su respuesta es "Si" por favor pase a la pregunta 6. Si es "No", por favor responda la siguiente pregunta y continúe.

5. ¿Le gustaría algún trabajo de herrería donde se encuentra habitando?

____Si

____No

6. ¿Conoce algún servicio de herrería en la ciudad?

____Si

____No

7. ¿Qué elementos de herrería normalmente utiliza en su hogar? (marque los que corresponda)

- Estructuras metálicas (cubiertas y portones)
 - Seguridad (puertas y ventanas)
 - Muebles & sillones
 - Utensilios & herramientas
 - Adornos
 - Otros (especificar)
-

8. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos serían los más importantes para contratar los servicios herrería? (marque los que corresponda)

- Rapidez en el proceso de contratación
 - Diseño personalizado
 - Precio
 - Buena atención
 - Otra (especificar)
-

9. Si alguna vez ha contratado servicios de herrería. ¿Qué tan satisfecho quedó con los servicios existentes en el mercado?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

10. Si marcó "Insatisfecho" ¿Cuál es el motivo? (Puede marcar más de una opción)

- Tiempo de entrega
 - Relación precio vs calidad
 - Mala atención
 - Diseño
 - Otros (especificar)
-

11. ¿Cómo consulta los servicios de herrería? (Puede marcar más de una opción)

- Empresas de servicios metalmecánicos-herrería
 - Referencias "Pequeños proveedores"
 - Vía catálogos
 - Internet
 - Otros medios (especificar)
-

12. ¿Estaría dispuesto a contratar los servicios de herrería vía Internet?

- Si
- No
- Tal vez

13. Si la respuesta anterior hubiera sido "NO o Tal vez", ¿podría indicar por qué?

14. ¿Qué busca al momento de seleccionar el servicio de herrería?

- Simple de bajo costo
- Elaborado costo medio
- Complejo de alto costo

15. En una escala del 1 al 5, donde 5 es "muy importante" y 1 es "menos importante". ¿Qué tan significativo sería para Usted personalizar el producto final?

1____ 2____ 3____ 4____ 5____

16. ¿Con qué frecuencia utiliza el servicio de herrería?

- 1 vez al año
- 2 veces al año
- 3 veces al año
- 4 veces al año
- 5 veces al año

17. Por favor, nos podrías ayudar con algún comentario sobre el servicio de herrería (mejoras, expectativas o sugerencias)

ANEXO II

Guía de entrevistas a informantes-clave

Los detalles de la entrevista realizada a los informantes-clave se muestra en el siguiente Cuadro:

Nombre	Posición	Fecha de la entrevista	Modo de redacción	Duración de la entrevista
Ing. Héctor Valverde	Dueño y Gerente de HVR Construcciones	08/02/2018	Skype	25 minutos
Ing. Jean Pierre Figueroa	Gerente de Construteinco	20/02/2018	Skype	32 minutos

Fuente: elaboración propia (2018)

Las entrevistas semi-estructuradas siguieron como base las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Considera que su negocio es diferente a los demás?
- ✓ ¿Piensa que el negocio de herrería tiene buena rentabilidad?
- ✓ ¿Cuáles piensa usted que son los desafíos o factores claves del negocio?
- ✓ ¿Cuáles son las capacidades de los grupos de trabajo, cree que puede mejorar?
- ✓ ¿Qué tipo de productos son los más pedidos por los clientes?
- ✓ ¿Podría estimar el ticket promedio y el crecimiento del negocio?
- ✓ ¿Conoce lo que desean sus clientes y esta actualizado con las tendencias?
- ✓ ¿Cuál es el costo aproximado del servicio?

ANEXO III

Guía de entrevistas a proveedores potenciales

Los detalles de las entrevistas realizadas a los proveedores potenciales se muestran en el siguiente Cuadro:

Descripciones	IPAC Duferco Group	DIPAC Productos de Acero
Nombre y apellido	Pía Molina	Ing. José Jara
Departamento	Centro de Servicio al Cliente	Crédito y ventas
Ubicación	Quito-Ecuador	Quito-Ecuador
Teléfono	+59322021241	+59323960900 ext. 100
Modo de redacción	vía telefónica	vía telefónica
Fecha de la entrevista	20/02/2018	21/02/2018

Fuente: elaboración propia (2018)

La información recabada de los proveedores potenciales siguió como base las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los requerimientos para iniciar una relación comercial?
- ✓ ¿Cuál es el plazo de pago?
- ✓ ¿Cuál es el tiempo de entrega de los materiales?
- ✓ ¿Existe algún descuento por volumen de compra?
- ✓ ¿Es posible que los materiales lleguen a Esmeraldas y Atacames?
- ✓ ¿Cuál es el costo del Kg de acero?

ANEXO IV

Guía de entrevista a la empresa SYMEP

Los detalles de la empresa a la que se realizó la entrevista se muestran en el siguiente Cuadro:

SYMEP	Suministros y Mantenimientos de Equipos Petroleros
Fecha de constitución	2006-03-30
Ubicación	Esmeraldas, vía a Atacames km 2 1/2 - Codesa
Correo	symep@yandex.ru
Teléfono	+593 62700501
Objetivo social	La distribución de suministros y mantenimiento de equipos petroleros, navales, fundición y aleaciones metálicas y soldaduras
Página web	http://www.symep.com.ec/
Modo de redacción	Skype
Fecha de la entrevista	14/02/2018

Fuente: elaboración propia (2018)

La información recabada siguió como base las siguientes preguntas:

- ✓ ¿En que consistieron los desafíos a efectos de iniciar el negocio?
- ✓ ¿Cómo logró enfrentar dichos desafíos?
- ✓ ¿Cuáles son tus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades?
- ✓ ¿Pensó que el servicio cubría la necesidad del mercado?
- ✓ ¿En que se diferenciaba de la competencia?
- ✓ ¿Piensa en expandirse?

ANEXO V

Inversión inicial

Detalle de los cálculos de los activos fijos:

Activos fijos (2018)			
Descripción	Valor unitario (USD)	Cantidad	Total (USD)
Soldadora Lincoln Ac225 Para Electrodo Revestido k1170	\$ 530,00	2	\$ 1.060,00
Prensa Entenalla Stanley #5 De Golpes/100672	\$ 145,00	2	\$ 290,00
Esmeril Electrico De Banco Dewalt Dw-756 6 Pulg. 5/8 Hp	\$ 126,00	1	\$ 126,00
Prensa Hidráulica Reforzada 30 Toneladas	\$ 320,00	1	\$ 320,00
Taladro Pedestal 1hp 20mm 124cm Industrial	\$ 270,00	1	\$ 270,00
Taladro Percutor Recargable 31 Piezas Incluye 2 Baterías	\$ 75,00	2	\$ 150,00
Taladro Percutor Dewalt Dw 520 1/2:industrial	\$ 202,00	2	\$ 404,00
Amoladora Angular Esmeriladora 4-1/2 28402 De Walt 4212	\$ 102,00	3	\$ 306,00
Esmeriladora Angular 7 2400w Dewalt	\$ 220,00	3	\$ 660,00
Paleta Hidráulica Elevadores Palets Carretillas Manuales	\$ 495,00	1	\$ 495,00
Compresor Odontológico Silencioso, 50 Litros, 1 3/4 Hp	\$ 252,00	1	\$ 252,00
Overol De Trabajo. Ventas Al Por Mayor Y Menor	\$ 25,00	6	\$ 150,00
Yunque	\$ 450,00	1	\$ 450,00
Mesa De Trabajo En Metal Y Madera	\$ 90,00	2	\$ 180,00
Camión 2,5 Ton	\$ 12.000,00	1	\$ 12.000,00
Equipos manuales	\$ 4.500,00	1	\$ 2.000,00
Muebles de oficina	\$ 2.500,00	1	\$ 1.800,00
TOTAL			20.913,00

Fuente: elaboración propia (2018)

Los valores unitarios corresponden a los actuales en el mercado ecuatoriano.

ANEXO VI

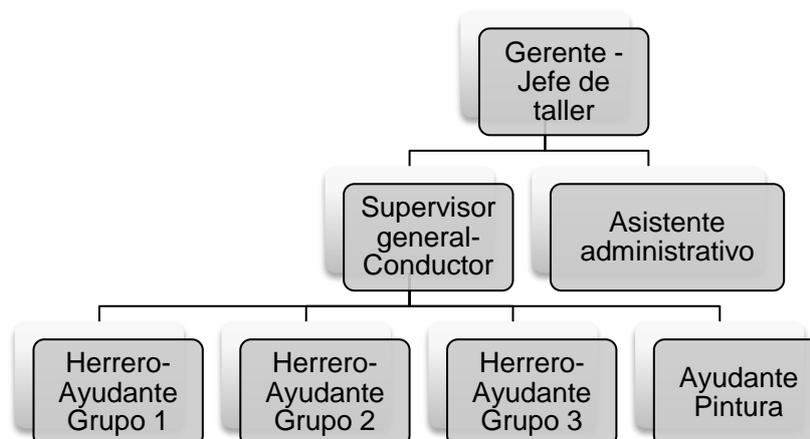
Detalle de salarios y estructura del personal

En el siguiente Cuadro se muestra los salarios acordes a los mínimos sectoriales estipulados por el ministerio de trabajo en el 2018 –incrementados en un 3%–.

Año 2018		
Puesto de trabajo	Cantidad	Salario
Gerente -Jefe de taller	1	\$ 521,20
Supervisor general-Conductor	1	\$ 412,67
Capataz "herrero"	3	\$ 412,28
Ayudante	4	\$ 409,73
Asistente administrativo	1	\$ 401,08

Fuente: elaboración propia (2018)

Acorde a lo exhibido en el cuadro se tiene la siguiente estructura:



Fuente: elaboración propia (2018)

CURRICULUM VITAE

EDISON HOMERO SIMBAÑA AVEIGA

INFORMACIÓN PERSONAL

CI (Ecuador): 080259502-5
DNI (Argentina): 95 689 984
Fecha de Nacimiento: 11 de septiembre de 1986
Dirección: Ecuador-Esmeraldas "Santas Vainas"
Argentina-Buenos Aires "Venezuela 3276"

CONTACTOS

E-mail:  edu_simba10@hotmail.com
 edusimba1986@gmail.com
 www.linkedin.com/in/edison-homero-simbaña-aveiga

Teléfonos:  Ecuador + 593 997633225
 Argentina +549 1137633261

ESTUDIOS

Año 2004 Institución Ciudad-País	BACHILLER FISICO MATEMATICO  COLEGIO "SAGRADO CORAZON" Esmeraldas – Ecuador
Año 2012 Institución Ciudad-País	INGENIERO MECANICO  ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL Quito – Ecuador
Año 2018 Institución Ciudad-País	MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS  UNIVERSIDAD DE PALERMO Buenos Aires – Argentina

IDIOMAS

 **Lenguaje Natal:** Español
 **Otros Idiomas:** Inglés (80%)

SUMARIO DE EXPERIENCIA

- ↳ Experiencia en supervisión, coordinación, planeación y ejecución de proyectos aplicando normas API y ASME. En plantas de operaciones de producción, navales, transporte de hidrocarburos y refinación.
- ↳ Habilidades de liderazgo en la ejecución de proyectos de construcción y mantenimiento, acompañados del manejo de catálogos técnicos, diagrama de flujo de procesos, Plot Plan, PI&D, Isométricos, data sheet de equipos (estáticos y rotativos), reportes de construcción.
- ↳ Gestión de los diferentes parámetros para inicio de proyectos: alcance, tiempo, calidad, costo, recursos humanos, comunicación, riesgo, contratos y stakeholders.
- ↳ Experiencia en la elaboración de ofertas para licitaciones de proyectos, en el establecimiento de precios unitarios, estimación e tiempos y cronogramas de trabajo.

EXPERIENCIA DE LABORAL

Ayudante técnico "Dibujante"

-  **PETROINDUSTRIAL, REFINERÍA DE ESMERALDAS**, "DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO ROTATIVO, DURACIÓN 200 HORAS"
-  **PETROINDUSTRIAL, REFINERÍA DE ESMERALDAS**, "DEPARTAMENTO DE MANTENIMIENTO ROTATIVO, DURACIÓN 200 HORAS"
-  **INSTITUTO DE ESTUDIOS DE PETRÓLEO PETROECUADOR (Sede Esmeraldas)**, "COORDINACIÓN DE MANTENIMIENTO ROTATIVO DURACIÓN 104 HORAS"

Coordinador de Planificación y Construcción

-  **MONTAJES MORELCO S.A.**, "DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN", 8 meses
-  **SYMEP S.A. (Suministros y Mantenimiento de Equipo Petrolero)**, "DEPARTAMENTO DE CONSTRUCCIÓN", 3 años