Repositorio Electrónico de Trabajos de Titulación

Fecha: 23 mayo 2024

Maestría en Management Estratégico
Proyecto Integrador Caso de Negocio

Introducción de nueva línea de productos eléctricos: interruptores, en una empresa comercializadora de productos de iluminación

Gustavo, FIGUEROA ZAMORA[a] y Diana Ximena REAL GALARZA[b] bajo la dirección de Ronald Enrique Campoverde Aguirre[c]

a Ingeniero Comercial. E-mail gustavo.figueroa@uees.edu.ec
b Ingeniera en Ciencias Económicas y Financieras. E-mail diana.real@uees.edu.ec
c Doctor en Administración Estratégica, Profesor Universidad Espíritu Santo, Ecuador. E-mail rcampoverdea@uees.edu.ec

SÍNTESIS:	Dado el objetivo de crecimiento de ventas de la empresa YVL ha decidido escoger la mejor alternativa para introducir una nueva línea de productos: interruptores, mediante la aplicación de la metodología de caso de negocio.
DESCRIPCIÓN:	Se analizaron 3 alternativas, generados por los grupos de interés, desde la perspectiva financiera y estratégica.
DEFINICIÓN DE LA OPORTUNIDAD:	La constante erosión de precios de la línea de iluminación hace que se revisen nuevas opciones de productos, aprovechando el posicionamiento de la marca que se tiene.
OBJETIVO RELEVANTE DEL NEGOCIO:	Conseguir la meta de venta en 3 años. Ampliar el portafolio de productos. Crecer la participación de marca en el mercado eléctrico.
ALTERNATIVAS DE ANÁLISIS ELEGIDA:	Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación**.**

1. Oportunidad o problema

La evolución de la iluminación a lo largo del tiempo ha sido notable, desde las bombillas incandescentes hasta la revolución de los productos LED. Inicialmente, las bombillas incandescentes eran la norma, seguidas por los compactos fluorescentes que prometían un ahorro significativo de energía. Sin embargo, fue con la llegada de los productos LED (Diodo Emisor de Luz) en 2011 (Led&go, 2020) que se produjo un cambio radical. Estos productos no solo ofrecen un ahorro de energía del 90% en comparación con las bombillas incandescentes (Sener, 2012) sino que también tienen una vida útil mucho más larga y son más amigables con el medio ambiente.

Es importante destacar que la tecnología LED no está sujeta a regulaciones estrictas por parte de los organismos de control, lo que ha llevado a un aumento exponencial en el número de marcas de iluminación en el mercado ecuatoriano en los últimos años. Esta situación no sucedía con la iluminación tradicional, que implicaba recursos para los importadores obtener certificados de pruebas de calidad.

La empresa multinacional YVL, con más de un siglo de experiencia a nivel global y más de seis décadas en el mercado ecuatoriano, se destaca como líder en la importación y comercialización de productos de iluminación para una amplia gama de aplicaciones, incluyendo residencial, comercial, industrial y alumbrado público. A pesar de que el precio de los productos de YVL no es el más bajo del mercado, su posicionamiento en el rango medio alto se justifica por sus características distintivas: calidad superior, garantía sólida y especificaciones técnicas.

La estrategia de ventas de YVL se enfoca en establecer relaciones sólidas con una red selecta de distribuidores ferreteros, almacenes eléctricos, autoservicios y clientes involucrados en proyectos tanto públicos como privados. Aunque la empresa no vende directamente al consumidor final, su presencia en estos diversos canales garantiza una amplia cobertura y accesibilidad para los clientes finales.

El portafolio de clientes de YVL está compuesto de 150 clientes. Estos clientes pertenecen tanto al canal moderno, comercialización de productos de manera masiva en un local y clientes del canal tradicional, comercialización de distintos productos a través de puntos de venta (CityTroops,2020). En el canal moderno constan 6 clientes que corresponde a tiendas de grandes superficies ferreteras y supermercados y el resto de los clientes pertenecen al canal tradicional donde constan almacenes eléctricos, clientes de venta de productos de consumo masivo, distribuidores ferreteros y clientes que manejan proyectos.

La tendencia de ventas en unidades de los últimos 10 años muestra una progresión lineal, mientras que las ventas en dólares presentan variaciones debido a los cambios en los precios, tal como lo muestra la Figura 1. Esto se atribuye principalmente a la evolución de los costos de producción asociados con la tecnología LED. Inicialmente, cuando la tecnología LED emergió en el mercado, los costos de producción eran elevados debido a la novedad de la tecnología y a la baja escala de producción. Sin embargo, a medida que la tecnología maduró y la demanda aumentó, los costos de producción disminuyeron significativamente.

Esta reducción en los costos de producción se debe a varios factores, incluyendo economías de escala derivadas de una mayor producción, así como mejoras en los procesos de fabricación y la adopción de materiales más económicos y eficientes (uPowerTek, 2023). Por ejemplo, los avances en la fabricación de semiconductores y la optimización de los

materiales utilizados en la producción de LEDs han contribuido a esta disminución de costos.

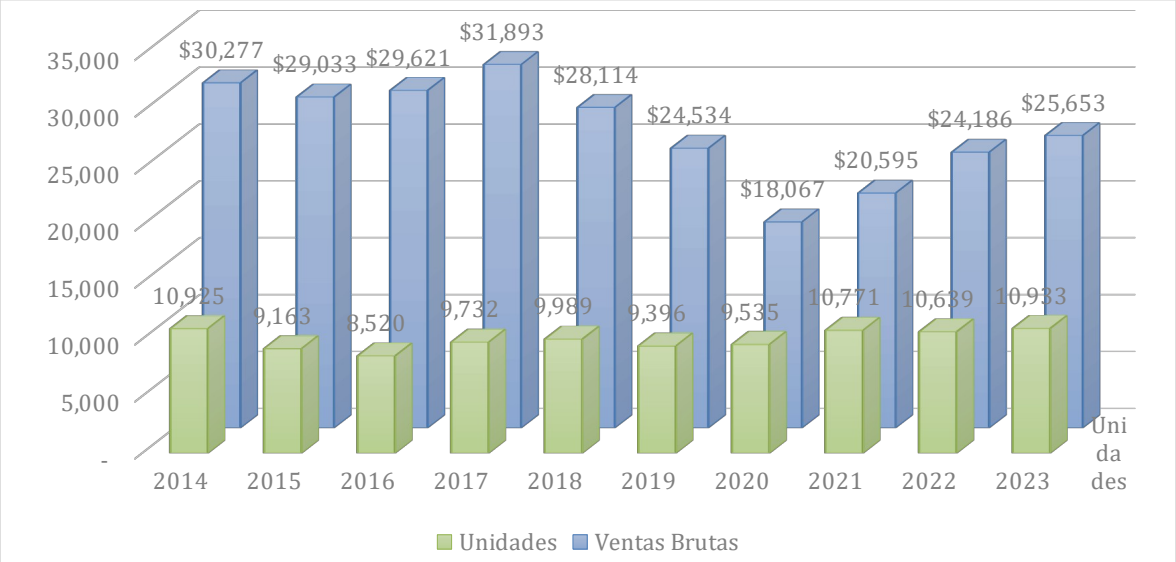

Figura 1. Venta en unidades y miles de dólares de la empresa YVL (2014-2023)

La competencia en el mercado de iluminación LED ha aumentado a medida que más empresas ingresan al sector, lo que también ha ejercido presión sobre los precios a la baja. Esta competencia ha impulsado la innovación y la eficiencia en la producción, lo que ha contribuido aún más a la reducción de los costos.

La empresa YVL ha implementado diversas acciones de marketing año tras año para impulsar las ventas de sus productos, lo que ha sido fundamental para mantener una tendencia estable en las ventas en unidades. Sin embargo, se vislumbra un escenario donde la continua erosión de los costos de producción podría resultar en un aumento significativo de competidores en el mercado.

La proyección de YVL es alcanzar una meta ambiciosa de ventas en un período de 3 años. A pesar de los notables crecimientos del 14%, 17% y 6% en los últimos tres años, es importante considerar los factores externos que han influido en estos resultados. Por ejemplo, los dos primeros años posteriores a la pandemia estuvieron marcados por el aumento de los fletes marítimos internacionales y la apertura de mercados. Sin embargo, en el año 2023, el crecimiento se desaceleró al 6%, principalmente debido al ajuste de costos y a la tendencia de reducción continua de los mismos.

Además, es esencial tener en cuenta la situación económica actual del mercado ecuatoriano, que se caracteriza por una contracción significativa. Según las proyecciones del Banco Central del Ecuador para el año 2024, se espera un crecimiento del PIB de apenas el 1% (Coba, 2024).

Considerando lo mencionado, se ha evaluado la posibilidad de introducir una nueva línea de productos complementaria a la venta de iluminación, específicamente se ha analizado la inclusión de interruptores. Tras un exhaustivo análisis de diversas alternativas, se ha alcanzado un consenso respecto a la viabilidad de esta iniciativa (Crehana, 2021). El objetivo principal es introducir una línea de productos que se integre de manera armoniosa con la distribución existente de la línea principal de la empresa, la iluminación, sin perturbar el *statu quo* establecido.

La selección de interruptores se fundamenta en su bajo impacto en la logística de distribución y su capacidad para mantener la coherencia con la oferta principal de la empresa. Esta línea adicional se caracteriza por ser de bajo volumen, fácil almacenaje y distribución lo que asegura una gestión eficiente y una óptima gestión del inventario. Ante este contexto desafiante, el presente caso tiene la finalidad introducir una nueva línea de productos eléctricos como son los interruptores para generar crecimiento.

Al revisar y analizar las importaciones de la línea de negocio de interruptores correspondientes al año 2023, se ha identificado un volumen significativo de importaciones, alcanzando un valor FOB de $19 millones de dólares americanos (Datasur, 2024). Este análisis resalta la relevancia y el potencial de esta área de negocio dentro de la empresa.

Dado el prestigio de la marca y la trayectoria consolidada de la empresa en el mercado, resulta fundamental desarrollar un sólido caso de negocio que responda a la siguiente pregunta: ¿Cuál es la mejor alternativa para introducir una nueva línea de productos eléctricos en una empresa comercializadora de productos de iluminación?

Identificación de objetivos y métricas.

El objetivo de la empresa es mantener su posicionamiento en el mercado, basado en el servicio y la capacidad de ofrecer una variedad de productos para las diferentes necesidades de las clientes, basados en un buen nivel de ventas y una buena rentabilidad que son los requerimientos de casa matriz de YVL. A continuación, se presentan los objetivos y métricas de la empresa que están relacionados al caso de negocio, los cuales son:

Tabla 1

Objetivos e indicadores

Objetivo	**Indicador**
Conseguir la meta de venta en 3 años.	Crecimiento promedio anual 6%.
Ampliar el portafolio de productos.	Venta adicional de nuevos productos, 6% anual.
Crecer la participación de marca en el mercado eléctrico.	Ratio de dos dígitos de participación.

Fuente: Elaboración propia

Al cumplirse estos objetivos, permitirá a YVL continuar manteniendo su posición en el mercado, como una empresa líder con un portafolio completo atendiendo a los requerimientos de los consumidores de iluminación y material eléctrico. Adicional YVL Ecuador podría convertirse en un hito para la región, siendo la primera sucursal en obtener crecimiento apalancada en el ingreso de otro tipo de producto relacionado.

2. Explorar, limitar y formalizar las alternativas

La empresa se enfrenta a la necesidad imperativa de lograr un crecimiento sostenido y ampliar su presencia en el mercado eléctrico. Para alcanzar este objetivo, se plantea la estrategia de introducir nuevos productos eléctricos, específicamente incursionando en la categoría de interruptores eléctricos. Esta decisión estratégica se basa en la proyección de que esta línea de productos puede canalizar el cumplimiento de la meta establecida en un período de tres años.

En esta sección, exploraremos diversas alternativas concebidas internamente por los equipos comerciales y de mercadeo para abordar el desafío empresarial presente. Estas propuestas representan una variedad de enfoques considerados para resolver la situación, se procede a obtener estos enfoques por medio de entrevistas virtuales y presenciales realizados al Gerente Comercial, Gerente de Marketing, Gerente Financiero y al Gerente General, dado que son las personas que tienen mayor vinculación ante la introducción de una nueva línea de productos. Las alternativas generadas en las reuniones fueron:

1. Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación, asegurando una amplia cobertura y aprovechando las relaciones ya establecidas.
2. Comercializar esta nueva línea solo con tres distribuidores máster a nivel nacional, seleccionados meticulosamente por su experiencia, alcance geográfico y capacidad logística.
3. Comercializar el producto solo en el canal moderno a las 4 cadenas ferreteras más importantes del país, donde existe menor número de competidores y precios más altos con mejores márgenes, la cadena de distribución es más corta, dado que se realiza entregas centralizadas a cada centro de distribución de cada cadena.
4. Contratar una empresa de marketing especializada en el sector de productos eléctricos para dirigir la campaña de lanzamiento y promoción de la nueva línea a nivel nacional.
5. Contratar un equipo de ventas exclusivo para el manejo de esta línea, el cual este altamente capacitado y enfocado en la introducción exitosa de la nueva línea en los segmentos de clientes ferreteros y eléctricos a lo largo del país. Esta nueva fuerza de ventas estará compuesta por tres profesionales con experiencia y conocimiento en el mercado de productos eléctricos, quienes se encargarán de establecer relaciones sólidas con los clientes, identificar oportunidades de venta y promover los beneficios y características distintivas de la línea. Además, se les proporcionará una formación específica sobre los productos y estrategias de ventas para garantizar un desempeño óptimo y una representación efectiva de la marca en el mercado. Esta iniciativa asegurará una penetración efectiva en los puntos de venta clave y contribuirá al crecimiento sostenible de la nueva línea en el mercado.
6. Para impulsar la introducción de la marca y fomentar la lealtad del cliente, se implementará una estrategia innovadora de promoción. Por cada compra de productos de iluminación, se obsequiará un producto promocional de la nueva línea de forma gratuita. Además, como parte de esta iniciativa, se destinará el 5% de la compra en iluminación para incluir productos de la nueva línea en la mercadería de los puntos de venta. Esta estrategia no solo incentivará las ventas cruzadas entre las líneas de productos existentes y la nueva línea, sino que también garantizará una mayor exposición y visibilidad de la marca en los puntos de venta, generando interés y curiosidad entre los clientes. De esta manera, se establecerá una conexión emocional con los consumidores y se sentarán las bases para el éxito a largo plazo de la nueva línea en el mercado.
7. Para enriquecer y diversificar aún más nuestro portafolio, se realizará el lanzamiento de la nueva línea de productos de interruptores. Esta introducción se llevará a cabo de manera estratégica, considerando cuidadosamente su integración con nuestras líneas existentes y su potencial para satisfacer las necesidades

emergentes de nuestros clientes. La incorporación de los interruptores como un producto adicional al portafolio no solo ampliará nuestra oferta y fortalecerá nuestra posición en el mercado, sino que también nos permitirá aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento y diferenciación en un sector altamente competitivo. Además, se implementarán estrategias de marketing y ventas específicas para destacar los atributos únicos de los interruptores y maximizar su impacto en nuestros clientes y en el mercado en general.

8. La línea de interruptores tendrá estaderes de calidad óptimos para trabajar en el país, pero no ingresará para competir con las marcas más fuertes y de mayor precio, pero aprovechando el posicionamiento que tiene la marca en la línea de iluminación, se tendrá una estructura de precios de nivel medio que corresponde alrededor del 40% del share.

En base a las 8 alternativas que se definieron con el personal entrevistado, se pueden clasificar en base a su afinidad y se clasifica en 4 grupos: Clientes, Promoción, Fuerza de Ventas y Precio, se presentan en la Figura 2 a continuación:



Figura 2. *Diagrama de afinidad.*

Analizadas las diferentes alternativas planteadas, varias son complementarias entre ellas, por lo tanto, después de un consenso, se estableció que, para introducir esta nueva línea de productos, se aplicarán las siguientes características:

- Precio de nivel medio
- Contar con una agencia de publicidad para introducir la nueva línea y realizar un evento de presentación
- Contratar 3 nuevos ejecutivos de ventas exclusivos para el manejo de la línea de interruptores.

En tanto, existen diferentes opciones en la forma de distribución de esta nueva línea, se aplicarán estas tres alternativas que se analizarán en este caso:

1. Comercializar esta nueva línea solo con tres distribuidores máster.

Se considera a los tres principales distribuidores, los cuales tienen cobertura a nivel nacional, manejan una fuerza de ventas de más de 15 ejecutivos y realizan el trabajo de cobertura.

2. Comercializar el producto solo en el canal moderno.
   Manejar la venta con las 4 cadenas más grandes del país, con una cobertura de más de 110 puntos a nivel nacional, con menor número de competidores y precios más altos con mejores márgenes.
3. Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación (*statu quo*).
   La empresa maneja un portafolio de 150 clientes a nivel nacional, donde su lealtad podría verse afectada en el caso de no tener la oportunidad de distribuir esta nueva línea de productos.

3. Analizar y valorar las alternativas

En este capítulo se analiza a profundidad las tres alternativas antes propuestas, desde el punto de vista financiero y estratégico con la finalidad de escoger la mejor alternativa. El análisis desde la perspectiva financiera y estratégica es crucial para su éxito y sostenibilidad a largo plazo (Pérez, 2021).

La perspectiva financiera es esencial para la sostenibilidad y el crecimiento de una empresa, proporcionando una base sólida para la toma de decisiones estratégicas y operativas (FasterCapital, 2024). Se realizará el presupuesto para los próximos 3 años, con los siguientes supuestos:

- La proyección de venta de la nueva línea de productos será en base al peso histórico de cada canal y/o cliente.
- La venta de iluminación se mantendrá constante y fue obtenida en base al crecimiento solicitado por la corporación.
- En el monto del gasto de ventas se ha incluido la introducción de 3 ejecutivos de ventas.
- El presupuesto de Marketing se ha incrementado en 5% para cubrir las actividades de introducción de la marca.

La perspectiva estratégica se refiere a la visión y el enfoque a largo plazo que una organización adopta para alcanzar sus objetivos y asegurar su competitividad y sostenibilidad en el mercado. Implica la formulación, implementación y evaluación de planes y acciones que guían a la empresa hacia su misión y visión (Mediomundo, 2022).

Alternativa 1: Comercializar esta nueva línea solo con tres distribuidores máster.

Para llevar a cabo esta alternativa se ha considerado a los tres principales distribuidores, los cuales tienen presencia a nivel nacional, los mismos manejan una fuerza de ventas de más de 15 ejecutivos y realizan el trabajo de cobertura:

- Distribuidor 1: maneja una fuerza de ventas de 25 personas, cubre la región Sierra desde Carchi hasta Chimborazo, las provincias de Esmeraldas, Manabí, Santo Domingo y el Oriente hasta Morona Santiago.
- Distribuidor 2: maneja una fuerza de ventas de 22 personas, cubre las provincias de Guayas, Los Ríos y El Oro.
- Distribuidor 3: maneja una fuerza de ventas de 15 personas, cubre las provincias de Cañar, Azuay, Loja y Zamora.

Para un manejo correcto usando esta estructura de distribución, desde un inicio se debe establecer contratos claros y favorables con cada uno de los distribuidores máster que definan las expectativas, responsabilidades y beneficios para ambas partes, junto con las condiciones y metas a cumplir. Este trabajo será realizado con cada uno de los tres nuevos ejecutivos de ventas trabajará con cada distribuidor máster, fortaleciendo la relación y revisando las necesidades y oportunidades que haya.

Estos socios estratégicos no solo se encargarán de la distribución, sino que también serán aliados en la promoción y comercialización de la nueva línea. Junto con sus equipos de ventas altamente capacitados, se asegurarán de alcanzar una cobertura óptima de mercado y ofrecer un servicio personalizado a los diferentes puntos de venta. Esta colaboración estrecha con distribuidores de confianza garantizará una penetración efectiva en el mercado y un posicionamiento sólido de la marca en todo el país.

Por medio del balance de pérdidas y ganancias donde se presenta el presupuesto de ventas para los próximos 3 años: 2025, 2026 y 2027, que consta en la Tabla 2 y se determina la proyección de ventas para la nueva línea de interruptores solo a los 3 distribuidores máster, donde genera un crecimiento de 1.7% sobre la venta de iluminación. Por lo tanto, no se estaría cumpliendo el objetivo de venta esperado.

Tabla 2

Presupuesto Pérdidas y Ganancias 2025, 2026 y 2027- Alternativa 1

Presupuesto (USD)	**2025**	**2026**	**2027**
Ventas Brutas interruptores	403,136	417,221	433,910
Ventas Brutas iluminación	23,180,320	23,990,231	24,949,840
Total Ventas Brutas	23,583,456	24,407,452	25,383,750
Descuentos (*Rebate & Cash Discount*)	-785,329	-812,768	-845,279
Ventas Netas	22,798,127	23,594,684	24,538,472
Costos de Ventas y Fletes	15,531,048	16,072,642	16,711,557
Margen Bruto	7,267,079	7,522,042	7,826,915
% de Ventas Netas	*31.90%*	*31.90%*	*31.90%*
Costos de Distribución	622,596	641,274	666,925
Gastos de venta	**1,931,616**	**1,989,565**	**2,069,147**
Gastos administrativos	**754,320**	**776,950**	**808,028**
Total costos y gastos	**3,308,533**	**3,407,789**	**3,544,100**
Utilidad operativa	**3,958,546**	**4,114,253**	**4,282,814**
% de Ventas Netas	*17.40%*	*17.40%*	*17.50%*
Otros ingresos/gastos	4,000	4,000	4,000
Utilidad antes de impuestos	3,954,546	4,110,253	4,278,814
Utilidad neta	**3,866,546**	**4,019,253**	**4,180,814**
% de Ventas Netas	*17.00%*	*17.00%*	*17.00%*

Fuente: Elaboración propia

A pesar de que los indicadores financieros al vender solo a los 3 distribuidores máster son destacables, no se obtiene la meta de crecimiento requerido. Esto puede representar que, al manejar este esquema de distribución, se tendrá una penetración limitada. Amerita mencionar que se mantiene constante el alto valor de la utilidad operativa, lo que sugiere

que la empresa es eficiente en sus operaciones principales, está generando ingresos suficientes para cubrir sus costos operativos (Bold, 2021).

Comercializar un nuevo producto a solo tres distribuidores puede ser una estrategia efectiva para controlar y gestionar el lanzamiento, aunque conlleva riesgos relacionados con la dependencia y la cobertura de mercado. La clave está en equilibrar cuidadosamente estas ventajas y desventajas y en implementar una estrategia de selección y gestión de distribuidores sólida. Los beneficios estratégicos de esta alternativa son:

- Trabajar con tres distribuidores permite mantener un mayor control sobre la distribución del producto. Esto asegura que el producto se maneje de acuerdo con las políticas y estándares de la empresa.
- Al tratar con un número reducido de distribuidores, es posible negociar mejores términos comerciales, como descuentos por volumen y condiciones de pago favorables, reduciendo costos operativos.
- Se simplifica la logística, permitiendo optimizar el transporte y almacenamiento, lo que puede resultar en una cadena de suministro más eficiente y económica.
- Permite establecer relaciones más profundas y estratégicas con los distribuidores máster, fomentando la colaboración a largo plazo y el compromiso mutuo.
- Es más manejable proporcionar soporte técnico, capacitación y recursos de marketing a un número limitado de distribuidores, asegurando que estén bien equipados para vender y promocionar el producto.
- Se facilita la recolección de *feedback* sobre el producto y el mercado de manera más directa y rápida, permitiendo hacer ajustes necesarios más ágilmente.
- Permite una fase de prueba más controlada del producto en el mercado, donde se pueden identificar y corregir posibles problemas antes de una expansión más amplia.
- Al limitar el número de distribuidores, es posible gestionar mejor los riesgos asociados con el lanzamiento del producto, tales como problemas de calidad o de aceptación en el mercado.
- Los esfuerzos y recursos de marketing y ventas pueden ser concentrados, maximizando la efectividad de las campañas y estrategias implementadas.

Por lo tanto, al comercializar el nuevo producto solo a tres distribuidores máster puede proporcionar control, eficiencia, gestión de riesgos y la optimización de relaciones comerciales. Esto puede ser particularmente beneficioso durante las etapas iniciales del lanzamiento de un nuevo producto, facilitando una entrada más ordenada y efectiva en el mercado.

Alternativa 2: Comercializar el producto solo en el canal moderno.

Introducir esta nueva línea en las cuatro cadenas más grandes del país, puede resultar beneficiosa en cobertura dado que estas cadenas tienen más de 110 puntos de ventas a nivel nacional, existe un menor número de competidores y precios más altos con mejores márgenes, la cadena de distribución es más corta, dado que se realiza entregas centralizadas a cada centro de distribución de cada cadena.

Hay que tomar en cuenta que el canal moderno brinda un mayor alcance y visibilidad. Los canales modernos suelen tener una base de clientes grande y diversa, lo que permite llegar a un mayor número de consumidores. Los consumidores visitan frecuentemente estos puntos aumentando la probabilidad de exposición al nuevo producto. Adicional se puede negociar

un posicionamiento estratégico del producto dentro de la tienda, como ubicaciones en los estantes a la altura de los ojos o en los extremos de los pasillos. (Pursell, 2024).

Para llevar a cabo esta alternativa es necesario que desde el inicio se establezcan contratos claros y favorables con cada una de las cadenas que definan las expectativas, responsabilidades y beneficios para ambas partes, junto con las condiciones y metas a cumplir, cada uno de los nuevos ejecutivos de ventas trabajará con cada cadena, fortaleciendo la relación y revisando las necesidades y oportunidades que haya.

El canal moderno es el lugar perfecto donde se puede realizar la venta mediante consignación, es un modelo de negocio en el que un consignatario, se compromete a pagar a un consignador por la mercancía después de que ésta se venda (Billpockt,2021). Por lo tanto, para manejar esta estrategia se propone establecer una alianza estratégica con cada cadena donde durante los primeros seis meses de lanzamiento de la nueva línea, se implementará un esquema de consignación liquidable para la facturación cada 15 días. Bajo este esquema, la cadena solo facturará y pagará por los productos que haya vendido en ese período, permitiendo una mayor liquidez para el cliente al pagar únicamente por las ventas realizadas, después de haber obtenido su margen de ganancia. Esta iniciativa no solo incentivará la aceptación y la adopción de la nueva línea por parte de las cadenas, sino que también proporcionará un flujo de efectivo constante y predecible para la empresa, fortaleciendo así la relación y generando confianza mutua a largo plazo.

Por medio del balance de pérdidas y ganancias donde se presenta el presupuesto de ventas 2025, 2026 y 2027, que consta en la Tabla 3, se obtiene que al vender la nueva línea de interruptores solo a los 4 principales clientes del canal moderno se genera un crecimiento de 3% sobre la venta de iluminación, con esta alternativa tampoco se cumple el objetivo de crecimiento propuesto.

Tabla 3

Presupuesto Pérdidas y Ganancias 2025, 2026 y 2027- Alternativa 2

Presupuesto (USD)	**2025**	**2026**	**2027**
Ventas Brutas interruptores	705,488	730,137	759,343
Ventas Brutas iluminación	23,180,320	23,990,231	24,949,840
Total Ventas Brutas	23,885,808	24,720,368	25,709,183
Descuentos (*Rebate & Cash Discount*)	-795,397	-823,188	-856,116
Ventas Netas	23,090,411	23,897,180	24,853,067
Costos de Ventas y Fletes	15,730,164	16,278,702	16,925,808
Margen Bruto	7,360,247	7,618,478	7,927,260
Presupuesto (USD)	**2025**	**2026**	**2027**
% de Ventas Netas	*31.90%*	*31.90%*	*31.90%*
Costos de Distribución	630,578	649,496	675,475
Gastos de venta	**1,949,218**	**2,007,694**	**2,088,002**
Gastos administrativos	**754,320**	**776,950**	**808,028**
Total costos y gastos	**3,334,116**	**3,434,140**	**3,571,505**
Utilidad operativa	**4,026,130**	**4,184,338**	**4,355,754**
% de Ventas Netas	*17.40%*	*17.50%*	*17.50%*
Otros ingresos/gastos	4,000	4,000	4,000

Utilidad antes de impuestos	4,022,130	4,180,338	4,351,754
Utilidad neta	**3,934,130**	**4,089,338**	**4,253,754**
% de Ventas Netas	*17.00%*	*17.10%*	*17.10%*

Fuente: Elaboración propia

Al igual que la anterior alternativa, los indicadores financieros al vender solo a los 4 clientes principales del canal moderno son destacables, pero no se obtiene la meta de crecimiento requerido. Pero de igual manera, se mantiene constante el alto valor de la utilidad operativa, lo que indica que la empresa es eficiente en sus operaciones principales.

La perspectiva estratégica de vender un nuevo producto exclusivamente en el canal moderno implica aprovechar las eficiencias operativas, el acceso a datos y la capacidad de alcanzar segmentos de alto valor, mientras se gestionan cuidadosamente los riesgos de dependencia y competencia intensificada. Esta estrategia puede ser efectiva si se implementa con una planificación cuidadosa y una visión a largo plazo para expandir la cobertura de mercado y diversificar los canales de venta. Los beneficios estratégicos de esta alternativa son:

- Los clientes del canal moderno tienen un gran tráfico de consumidores, lo que asegura que el nuevo producto tenga una alta visibilidad.
- Estos puntos de venta suelen atraer a una base de clientes diversa, lo que facilita la llegada del producto a diferentes segmentos del mercado.
- Estos clientes del canal moderno permiten implementar promociones y campañas de marketing de manera más efectiva, con la posibilidad de exhibiciones destacadas y promociones en el punto de venta.
- Estos clientes suelen tener sistemas avanzados de gestión de inventarios y ventas, proporcionando datos valiosos para analizar el desempeño del producto y ajustar estrategias de marketing.
- Los clientes del canal moderno suelen mantener altos estándares de calidad y presentación, lo que asegura que el producto se exhiba y se maneje adecuadamente.
- Facilita la obtención de retroalimentación directa del consumidor final, permitiendo ajustes rápidos y oportunos en el producto o la estrategia de marketing.
- Trabajar con estas grandes cadenas permite realizar entregas a las bodegas centrales, reduciendo costos logísticos y mejorando la eficiencia en la distribución.
- Estos clientes suelen tener cadenas de suministro bien establecidas y optimizadas, lo que puede ayudar a mantener un flujo constante y confiable de productos.
- La presencia de la marca en las cadenas puede fortalecer la percepción de la marca y del nuevo producto, asociándolo con calidad y confiabilidad.
- Se tendrá una cobertura geográfica amplia, lo que permite una distribución más rápida y eficiente a nivel nacional.
- Se facilitará la previsibilidad de la demanda y reducir el riesgo de sobreproducción o desabastecimiento a través de los sistemas que manejan estos clientes.
- Posibilidad de implementación de estrategias de *merchandising* efectivas, aprovechando la disposición de las tiendas para maximizar la exposición del producto.

Al vender un nuevo producto a clientes del canal moderno ofrece ventajas significativas en términos de visibilidad, eficiencia operativa, control de la calidad, y acceso a una base de

clientes amplia y diversa. Estas ventajas pueden acelerar la aceptación del producto en el mercado y fortalecer la presencia de la marca.

Alternativa 3: Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación (*statu quo*).

Se eligió esta alternativa dado que la empresa maneja una cartera de 150 clientes a nivel nacional, en los cuales en 25 clientes se concentra el 80% de la venta y el 75% de los clientes tienen una trayectoria con YVL de más de 15 años, donde su lealtad podría verse afectada en el caso de no tener la oportunidad de distribuir esta nueva línea de productos. Estos clientes pertenecen tanto al canal moderno y clientes del canal tradicional. Introducir los productos a los 2 canales permite tener un mayor alcance y una mayor cuota de mercado.

Al manejar esta alternativa ya no es necesario la firma de contratos previos como en las otras 2 alternativas, dado que la nueva línea de interruptores sumará a los productos de iluminación que ya manejan, solo bastaría incluir las compras de estos productos a los acuerdos comerciales que se manejan con ciertos distribuidores en beneficios de descuento por cumplimiento de metas. Cada uno de los nuevos ejecutivos de ventas trabajará con los más grandes distribuidores en las principales zonas revisando las necesidades y oportunidades que haya. En las zonas de menor venta el ejecutivo de ventas de iluminación se encargará de la venta de los interruptores.

Por medio del balance de pérdidas y ganancias donde se presenta el presupuesto de ventas 2025, 2026 y 2027, que consta en la Tabla 4, se obtiene que al vender la nueva línea de interruptores a todos los clientes de los dos canales se obtiene un crecimiento de 9% sobre la venta de iluminación, valor que supera el objetivo de crecimiento.

Tabla 4

Presupuesto Pérdidas y Ganancias 2025, 2026 y 2027- Alternativa 3

Presupuesto (USD)	**2025**	**2026**	**2027**
Ventas Brutas interruptores	2,015,680	2,086,107	2,169,551
Ventas Brutas iluminación	23,180,320	23,990,231	24,949,840
Total Ventas Brutas	25,196,000	26,076,338	27,119,392
Descuentos (*Rebate & Cash Discount*)	-830,000	-857,653	-891,960
Ventas Netas	24,366,000	25,218,685	26,227,432
Costos de Ventas y Fletes	16,593,000	17,171,627	17,854,228
Margen Bruto	7,773,000	8,047,058	8,373,205
% de Ventas Netas	*31.90%*	*31.90%*	*31.90%*
Costos de Distribución	665,167	685,122	712,527
Gastos de venta	**2,025,491**	**2,086,256**	**2,169,706**
Gastos administrativos	**754,320**	**776,950**	**808,028**
Total costos y gastos	**3,444,979**	**3,548,328**	**3,690,261**
Utilidad operativa	**4,328,021**	**4,498,730**	**4,682,943**
% de Ventas Netas	*17.80%*	*17.80%*	*17.90%*
Otros ingresos/gastos	4,000	4,000	4,000
Utilidad antes de impuestos	4,324,021	4,494,730	4,678,943
Utilidad neta	**4,236,021**	**4,403,730**	**4,580,943**

% de Ventas Netas	*17.40%*	*17.50%*	*17.50%*

Fuente: Elaboración propia

A diferencia de las otras dos alternativas, se cumple el objetivo de crecimiento y 1os indicadores financieros al vender al vender a todos los clientes son destacables. Adicional el valor de la utilidad operativa, incluso es superior en comparación con los otros casos, lo que indica que la empresa es eficiente en sus operaciones principales.

La perspectiva estratégica de introducir un nuevo producto vendiendo a todos los clientes existentes de una empresa implica aprovechar al máximo la base de clientes actual, beneficiándose de las relaciones establecidas. Sin embargo, también presenta desafíos significativos en términos de gestión de recursos, riesgo financiero y necesidad de coordinación (QuestionPro, 2015). Con una planificación cuidadosa, estrategias de marketing segmentadas y una gestión efectiva de la cadena de suministro, la empresa puede mitigar estos desafíos y maximizar las oportunidades de éxito del nuevo producto. (FasterCapital. 2020). Los beneficios estratégicos de esta alternativa son:

- Los clientes existentes ya conocen y confían en la marca, lo que facilita la aceptación del nuevo producto.
- Es generalmente más económico vender a clientes actuales que adquirir nuevos clientes, reduciendo los costos de marketing y ventas.
- Al vender a todos los clientes existentes, se maximiza la cobertura del mercado, lo que puede acelerar la penetración del nuevo producto.
- Vender a una base de clientes diversa ayuda a mitigar riesgos, diversificando la demanda y evitando la dependencia de un solo segmento del mercado.
- Ofrecer nuevos productos a clientes existentes aumenta el valor del cliente a lo largo del tiempo, incentivando compras adicionales.
- La introducción de nuevos productos puede aumentar la retención y fortalecimiento de clientes al mantener el interés y la relevancia de la marca.
- Los clientes actuales están más dispuestos a proporcionar retroalimentación valiosa sobre el nuevo producto, permitiendo ajustes y mejoras rápidas.
- Las campañas de marketing pueden ser más dirigidas y efectivas, utilizando datos existentes sobre los clientes para personalizar mensajes y promociones.
- El equipo de ventas ya tiene relaciones establecidas con los clientes actuales, lo que facilita el proceso de venta del nuevo producto.
- Introducir productos innovadores y relevantes ayuda a mantener el interés de los clientes y fomenta la lealtad a largo plazo.
- Se minimiza los riesgos asociados con la entrada a nuevos mercados o la creación de nuevos canales de distribución.
- Al introducir nuevos productos a todos los clientes existentes, se puede ganar ventaja competitiva al ser percibido como un líder en innovación y variedad de productos.
- Puede ser una estrategia efectiva para contrarrestar movimientos competitivos, manteniendo a los clientes interesados y evitando que se cambien a la competencia.

En síntesis, introducir un nuevo producto vendiéndolo a todos los clientes existentes ofrece numerosos beneficios estratégicos, desde la maximización del alcance de mercado y la mejora de la relación con los clientes, hasta la optimización de recursos y la obtención de

feedback valioso. Esta alternativa puede acelerar la aceptación del nuevo producto y fortalecer la posición competitiva de la empresa.

Selección de alternativa.

Con la finalidad de poder determinar la alternativa ganadora, se procede a elaborar una tabla de análisis de pros y contras de cada una de las alternativas. Esta herramienta es sin duda muy útil para tomar decisiones estratégicas, ayudando a balancear los beneficios y las desventajas, y facilitando una toma de decisiones más informada y consciente, permite identificar riesgos y oportunidades. (InfoJobs, 2018). Los beneficios de usar una Tabla de Pros y Contras son: toma de decisiones informadas, reducción de incertidumbre y comparación objetiva (Intohumano, 2024). Esta tabla proporciona una visión clara y estructurada de las ventajas y desventajas de cada una de las alternativas presentadas, se han tomado en cuenta el análisis de variables como logística y distribución, relación con clientes, Marketing y promociones, cobertura e inventario. A continuación, se presenta la Tabla 5.

Tabla 5.

Pros y contras de las alternativas

Alternativa 1: Comercializar esta nueva línea solo con tres distribuidores máster	
Pros	Contras
• Enfoque concentrado para construir relaciones sólidas. • Mejor seguimiento del rendimiento del producto y hacer ajustes rápidos basados en la retroalimentación directa. • Menos distribuidores pueden significar una logística más simple y menor trabajo administrativo. • Permite a la empresa crear campañas de marketing más específicas y efectivas • Permite a la empresa evaluar la aceptación del producto en el mercado con menor riesgo.	• La empresa se vuelve dependiente de un número reducido de distribuidores, lo que puede ser riesgoso si uno o más de estos distribuidores enfrentan problemas financieros o deciden dejar de vender el producto. • Los distribuidores pueden tener más poder de negociación debido a su posición clave, lo que podría afectar los márgenes de beneficio de la empresa. • Al limitar la distribución, la empresa podría no alcanzar todo el mercado potencial, lo que puede resultar en menores ventas totales y la competencia se fortifique.
Alternativa 2: Comercializar el producto solo en el canal moderno	
Pros	Contras
• Suele atraer a consumidores con mayor poder adquisitivo, lo que puede permitir tener precios más altos. • Los consumidores de este canal valoran la conveniencia y la experiencia de compra.	• Puede ser riesgoso depender de pocos clientes si cambian sus políticas de compra o si enfrentan problemas financieros. • Las grandes cadenas tienen un poder de negociación significativo y pueden

• Simplificación en la logística y la distribución, esto implica manejar menos puntos de venta y reducción de costos operativos y de distribución. • Ofrece mayor visibilidad y puede atraer más tráfico de consumidores, lo que incrementa la exposición. • Permite la recopilación de datos, para analizar el comportamiento del consumidor y las tendencias de ventas y permite realizar estrategias más precisas de marketing y ventas.	imponer condiciones más estrictas. • Puede haber limitaciones en la cobertura geográfica si no tiene presencia en todas las áreas donde hay demanda potencial. • Exclusión de clientes que prefieren canales tradicionales o que no tienen acceso fácil al canal moderno. • Mayor competencia por el espacio en percha, lo que puede implicar mayores inversiones en marketing y promociones. • Los consumidores pueden comparar directamente productos similares en el mismo lugar, lo que aumenta la presión.
Alternativa 3: Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación	
Pros	Contras
• Llegar a todos los clientes actuales maximiza la exposición del nuevo producto, aumentando las oportunidades de ventas y penetración de mercado. • La empresa reduce la dependencia de un solo grupo y diversifica su base de ingresos. • Los clientes existentes ya tienen una relación con la empresa, lo que puede facilitar la aceptación del nuevo producto. • La confianza y familiaridad que los clientes tienen con la marca pueden reducir las barreras de entrada para el nuevo producto. • Vender a una amplia base de clientes proporciona una gran cantidad de datos y retroalimentación, lo que permite mejorar el producto y ajustar estrategias de marketing. • La amplia distribución permite probar el producto en diferentes segmentos de mercado.	• La demanda potencialmente alta puede poner presión sobre la capacidad de productos y recursos de la empresa. • Los costos iniciales de inventario, distribución y marketing pueden ser significativos al lanzar el producto a todos los clientes simultáneamente. • Introducir demasiados productos puede confundir a los clientes sobre el posicionamiento y la propuesta de valor de la marca.

Fuente: Elaboración Propia

Una vez revisadas las perspectivas financieras y estratégicas de cada alternativa y realizado el análisis de los pros y contras de cada alternativa se determinan que la alternativa 3 *statu quo*: Comercializar esta nueva línea de productos a todos los clientes activos que actualmente adquieren la línea de iluminación supera al resto de alternativas, dado que los beneficios y resultados financieros que se obtienen se ajustan a los objetivos de la empresa.

4. Evaluar riesgos de la alternativa seleccionada

El riesgo significa incertidumbre sobre la evolución de un activo e indica la posibilidad de que una inversión ofrezca un rendimiento distinto del esperado (Nogueras, 2023). Realizar un Plan de Riesgos y Mitigación es esencial para anticipar, gestionar y reducir los riesgos a los que una organización se enfrenta, asegurando así su resiliencia y sostenibilidad a largo plazo (Post, 2023).

La empresa maneja un sistema de control de compras para la línea de iluminación, pero dado que esta nueva línea es nueva y no existe un histórico en cual basarse, la compra inicial será en base la investigación de mercado y expectativas, por lo tanto, puede existir un sobre inventario, este mismo riesgo puede suceder si no se establece inicialmente un precio competitivo y adecuado en el mercado, el nivel de ocurrencia será en base a la primera compra de introducción, respecto a la calidad si no cumple los estándares que manejan para la línea de iluminación, podría implicar que afecte en las ventas de iluminación, la probabilidad de ocurrencia es baja, dado que YVL cuenta con un equipo de investigación y desarrollo de gran trayectoria y conocimiento. A continuación, en la Tabla 6 se presenta el Plan de Riesgos y Mitigación que se identifica para la alternativa seleccionada de comercialización de la nueva línea de interruptores a todos los clientes existentes.

Tabla 6

Plan de Riegos y Mitigación

Riesgo	**Planificación**
• Dado que la compra inicial debe ser alta para abastecer a los clientes y no existe un histórico de la demanda, puede existir a futuro sobrecarga de inventario.	• Trabajar en la planificación de compra inicial con el área comercial, encabezada por el Gerente Comercial para definir los modelos de mayor rotación.
• Si los interruptores no cumplen con los estándares de calidad esperados, podrías enfrentar devoluciones y quejas de clientes y esto podría afectar la venta en iluminación también. • Si el precio de los interruptores no es adecuado, podría impactar en tener inventarios altos y afecte la venta de interruptores.	• Previo a la compra es necesario revisar especificaciones y muestras físicas del producto en conjunto con la persona de ingeniería y desarrollo y el Gerente Comercial. • El departamento de mercadeo debe hacer un levantamiento inicial y seguimiento mensual de los precios del mercado para no perder competitividad

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, en base a lo analizado, para evitar el riesgo de inventarios altos, es necesario trabajar en una correcta planificación y revisión del mercado. Adicional, un punto muy importante es el del trabajo de la calidad del producto, que debe mantener los mismos niveles de calidad de la línea de iluminación, puesto que, si no tiene los mismos estándares, la empresa se puede enfrentar a perder su posición en el mercado de iluminación.

5. Plan de implementación

Para introducir una nueva línea de interruptores en una empresa que comercializa productos de iluminación y comercializará este nuevo producto: interruptores a todos sus clientes existentes, es necesario elaborar un plan de implementación detallado que contemple todos los aspectos clave del proceso. A continuación, se presenta un plan de implementación que consta de 9 fases donde detallará el resultado esperado, plazo fijado y los recursos requeridos para cada una.

Fase 1: Realizar investigación de mercado

En primera instancia, se debe realizar un análisis de mercado para entender la demanda de interruptores, identificar las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes y evaluar la competencia: precios y productos.

Tabla 7

Fase 1: Realizar investigación de mercado.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Realizar la investigación de mercado e identificar situación y oportunidades.	Un mes a partir de la aprobación del proyecto	Gerente comercial y Gerente de Mercadeo

Recursos necesarios:

- Equipo de investigación de mercado
- Herramientas de análisis de mercado (software)
- Presupuesto para estudios de mercado y encuestas

Fase 2: Definición del Producto

Con la información obtenida en la investigación de mercado, es necesario determinar las características técnicas y estéticas de los interruptores.

Tabla 8

Fase 2: Definición del Producto.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Decidir sobre la gama de productos a introducir.	1 semana	Gerente comercial, Gerente de Mercadeo y Gerente General

Recursos necesarios:

- Equipo de desarrollo de productos

Fase 3: Análisis Financiero

Definido el producto, se debe estimar los costos de producción, marketing y distribución y proyectar ingresos y establecer precios de venta.

Tabla 9

Fase 3: Análisis Financiero.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Realizar un análisis de costos, rentabilidad y retorno de inversión.	Dos semanas	Gerente Financiero Mercadeo

Recursos necesarios:

- Equipo de finanzas y contabilidad
- Herramientas de análisis financiero (software)

Fase 4: Planificación Estratégica

Definir objetivos claros y metas específicas para la introducción del producto.

Tabla 10

Fase 4: Planificación Estratégica.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Establecer un cronograma con hitos clave y plazos.	Una semana	Gerente comercial

Recursos necesarios:

- Equipo de gestión y planificación
- Espacios de reunión y colaboración

Fase 5: Desarrollo de producto

Establecido el producto requerido, se procede a identificar y negociar con proveedores, determinar los procesos de producción: tiempos y calidad.

Tabla 11

Fase 5: Desarrollo de producto.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Planificación de compra.	Un mes	Jefe de Producto

Recursos necesarios:

- Proveedores
- Materiales y componentes para prototipos
- Equipos de pruebas de calidad y seguridad

Fase 6: Realizar el plan de Marketing

Se desarrollará una campaña de marketing integral que incluya publicidad, promociones y marketing digital, creando material de marketing como folletos, catálogos y contenido en redes sociales y planificación de eventos de lanzamiento y demostraciones de producto

Tabla 12

Fase 6: Realizar el plan de Marketing.

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Actividades establecidas en el plan de Marketing.	Tiempo de tránsito de la primera importación	Gerente de Mercadeo

Recursos necesarios:

- Equipo de marketing
- Presupuesto para campañas publicitarias y promociones
- Agencias de publicidad

Fase 7: Comunicación con Clientes

Informar a los clientes existentes sobre el nuevo producto a través de correos electrónicos, boletines y llamadas telefónicas y ofrecer promociones exclusivas para los primeros compradores.

Tabla 13

Fase 7: *Comunicación con Clientes.*

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Obtener pedidos de preventa.	Dos semanas antes del arribo de la importación.	Fuerza de ventas

Recursos necesarios:

- Equipo de ventas y atención al cliente
- Herramientas de comunicación (CRM, llamadas, email marketing)
- Presupuesto para promociones y ofertas especiales
- Presupuesto para incentivos a la fuerza de ventas del distribuidor para que se motiven a conocer la marca y ofrecerla a sus clientes.
- Material publicitario

Fase 8: Lanzamiento del Producto

Introducir los interruptores en el mercado siguiendo el cronograma planificado y asegurar que el producto esté disponible en todos los canales de venta y puntos de distribución.

Tabla 14

Fase 8: *Lanzamiento del Producto.*

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Conocimiento de la nueva línea de productos a todos los clientes.	2 semanas	Gerente comercial y Gerente de Mercadeo

Recursos necesarios:

- Personal de ventas y distribución
- Logística y transporte
- Puntos de venta y canales de distribución
- Presupuesto para lanzamiento

Fase 9: Monitoreo y Evaluación

Hacer seguimiento a las ventas y recopilar *feedback* de los clientes.

Tabla 15

Fase 9: *Monitoreo y Evaluación.*

Resultado	Plazo final	Persona responsable
Evaluar el desempeño del producto y ajustar las estrategias según sea	Un mes a partir de recibir el producto	Gerente comercial

Resultado	Plazo final	Persona responsable
necesario.		

Recursos necesarios:

- Equipo de análisis y control de calidad
- Herramientas de seguimiento de ventas y feedback de clientes
- Presupuesto para análisis post-lanzamiento

Implementar una nueva línea de interruptores en una empresa que ya comercializa productos de iluminación requiere una planificación detallada y una ejecución meticulosa. Este plan de implementación proporciona un marco estructurado para asegurar que todos los aspectos del lanzamiento del nuevo producto sean considerados y gestionados adecuadamente.

Cronograma de Implementación

El cronograma es una herramienta utilizada para la planificación, el control y la gestión de proyectos (Rockcontent, 2022). Las ventajas de aplicar un cronograma de implementación son: principalmente la simplificación de las tareas de un proyecto, facilidad del seguimiento, fomentar el compromiso entre los participantes y optimizar los recursos disponibles (Structuralia, 2020).

Un cronograma de implementación es una herramienta esencial que ofrece múltiples beneficios, desde la planificación y organización hasta la gestión de recursos y la comunicación. Su uso no solo aumenta las probabilidades de éxito del proyecto, sino que también mejora la eficiencia, la coordinación y la capacidad de adaptación de la empresa ante desafíos y cambios. En esta sección, se muestra en la Tabla 16, el cronograma de actividades generales que se realizarán para la implementación de la propuesta en un periodo de 5 meses.

Tabla 16

Cronograma de implementación

Fase	Actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Investigación de mercado																				
2	Definición del Producto																				
3	Análisis Financiero																				
4	Planificación Estratégica																				
5	Desarrollo de producto																				
6	Realizar el plan de Marketing																				
7	Comunicación con Clientes																				
8	Lanzamiento del Producto																				
9	Monitoreo y Evaluación																				

Fuente: Elaboración propia

6. Conclusiones y Recomendaciones

En conclusión, la introducción de la nueva línea de interruptores a través de la comercialización a todos los distribuidores representa la mejor estrategia para cumplir con

los objetivos establecidos de crecimiento en ventas, expansión del portafolio de productos y mantenimiento del posicionamiento en el mercado. Tras un análisis exhaustivo tanto financiero como estratégico, se ha determinado que esta opción permitirá alcanzar un crecimiento del 9%, que sobrepasa la métrica planteada. Esta estrategia no solo maximiza la penetración en el mercado, sino que también fortalece las relaciones con los distribuidores existentes, garantizando una distribución más amplia y efectiva de los nuevos productos.

Se recomienda que para introducir una nueva línea de interruptores en una empresa que solo ha vendido productos de iluminación, se debería tener una planificación estratégica detallada, donde la investigación de mercado inicial es fundamental para determinar el producto y precio adecuado; el uso de metodologías de caso de negocio permitirá minimizar riesgos y maximizar oportunidades. Al realizar un análisis exhaustivo del sector, se podrá desarrollar un caso de negocio sólido y alinear la estrategia con la visión empresarial, la empresa puede expandir con éxito su oferta de productos y alcanzar nuevos niveles de crecimiento propuestos.

Referencias

BOLD. (2021). *Indicadores de rentabilidad: qué son y cómo mejorar este índice*. Obtenido de https://bold.com.ec/que-es-y-como-mejorar-los-indicadores-de-rentabilidad/

BILLPOCKT. (2021). *Vender a consignación: Todo lo que debes saber*. Obtenido de https://blog.billpocket.com/post/vender-a-consignacion

CITYTROOPS. (2020). *Canal Tradicional Vs. Canal Moderno: Diferencias y cómo optimizarlos para una ejecución perfecta*. Obtenido de https://blog.citytroops.com/es/canal-tradicional-y-canal-moderno-diferencias-y-ejecucion-perfecta/

COBA. (2024). *El Banco Central prevé que la economía ecuatoriana crezca 1% en 2024*. Obtenido de https://www.primicias.ec/noticias/economia/bancio-central-ecuador-consumo-hogares-gobierno-pib/

CREHANA. (2021). *Desarrollo de nuevos productos: el poder de la planificación para innovar*. Obtenido de https://www.crehana.com/blog/negocios/desarrollo-de-nuevos-productos/

DATASUR. (2024). *Importaciones 2023*. Obtenido de https://www.datasur.com/

FASTERCAPITAL. *La importancia de la evaluación financiera en la toma de decisiones de inversión*. Obtenido de https://fastercapital.com/es/contenido/La-importancia-de-la-evaluacion-financiera-en-la-toma-de-decisiones-de-inversion.html

INFOJOBS. (2018). *Los pros y contras: pros y contras de basar tus decisiones en ello.* Obtenido de https://orientacion-laboral.infojobs.net/los-pros-y-contras-basar-tus-decisiones.

INTOHUMANO. (2024). *Toma de decisiones*. Obtenido de https://intohumano.com/toma-de-decisiones-mas-efectiva-con-la-lista-de-pros-y-contras/.

LED&GO. (2020). *Sector LED#Origenes*. Obtenido de https://www.ledandgo.com/origen-de-las-pantallas-led-y-el-led-azul/

MEDIOMUNDO. (2022). I*mportancia de las prospectivas estratégicas en las organizaciones para la toma de las decisiones gerenciales.* Obtenido de https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-que-es/

NOGUERAS. (2023). *Gestión de Riesgos: Qué es y cuál es su importancia hoy en día*. Obtenido de https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-que-es/

PEREZ. (2021). *Balanced scorecard: Las 4 perspectivas y su importancia*. Obtenido de https://blog.peoplenext.com/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia

POST. (2023). *¿Qué es la mitigación de riesgos? Importancia, tipos y guía*. Obtenido de https://www.ealde.es/gestion-de-riesgos-que-es/

PURSELL. (2024). *Canales de distribución para posicionar tu marca (con ejemplos).* Obtenido de https://blog.hubspot.es/marketing/canales-distribucion

QUESTIONPRO. (2015). *Beneficios de identificar oportunidades de mercado*. Obtenido de https://www.questionpro.com/blog/es/oportunidades-de-mercado/

ROCKCONTENT. (2022). *Qué es un cronograma y su relación con el control del tiempo en las empresas.* Obtenido de https://rockcontent.com/es/blog/que-es-un-cronograma/

SENER (2012). *Estudios en materia de Eficiencia Energética*. Obtenido de https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/315524/5_LED.pdf

STRUCTURALIA (2020). *¿Qué ventaja ofrecen los cronogramas de proyectos?* Obtenido de https://blog.structuralia.com/cronogramas-de-proyectos

UPOWERTEK. (2023). *Las 7 principales consideraciones al reducir los costos de las luminarias LED.* Obtenido de https://www.upowertek.com/es/las-7-principales-consideraciones-al-reducir-los-costos-de-las-luminarias-led/